

UNIVERSITE DE POITIERS

-INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES-

**INTEGRATION INTERNATIONALE ET CONTRÔLE DE GESTION AU SEIN
DES ENTREPRISES MULTINATIONALES FRANCAISES**

THESE de DOCTORAT de l'Université de Poitiers

Spécialité: SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Boubacar BAIDARI

Le 28 septembre 1995

Devant le Jury composé de:

M. Henri BOUQUIN, Professeur à l'Université de Paris IX Dauphine, Rapporteur

M. Alain BURLAUD, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, Rapporteur

M. Daniel GOUADAIN, Professeur à l'IAE de l'Université de Poitiers, Directeur de la recherche

M. Michel KALIKA, Professeur à l'IAE de l'Université de Poitiers

M. Jean-Louis MALO, Professeur à l'IAE de l'Université de Poitiers

REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma gratitude au Professeur D. GOUADAIN, Directeur de cette recherche, pour la confiance, la constante disponibilité et les encouragements qu'il n'a cessé de m'accorder, depuis mon mémoire de maîtrise à l'Université de Niamey (NIGER), jusqu'à l'aboutissement de ce travail.

Je remercie très sincèrement le Professeur J-L. MALO pour la richesse et la pertinence de ses remarques et pour sa participation au jury.

Je remercie les professeurs H. BOUQUIN, A. BURLAUD et M. KALIKA qui m'ont fait l'honneur de prendre sur leur temps pour participer à ce jury.

Mes remerciements vont de même à l'ensemble des dirigeants d'entreprise qui ont bien voulu répondre à mon questionnaire; sans leur collaboration cette étude n'aurait pas abouti.

Je témoigne ma reconnaissance à tous mes camarades pour leur soutien amical et leur aide précieuse dans la réalisation de ce travail.

Je tiens également à exprimer toute ma gratitude au personnel de l'I.A.E de Poitiers pour le soutien tant matériel que moral dont j'ai bénéficié tout au long de ces trois années.

Enfin, que toutes les personnes qui m'ont permis de réaliser ce travail soient assurées de toute ma reconnaissance.

A la mémoire de ma mère et de mon père

A mon épouse Oumou

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	3
PREMIERE PARTIE: ORGANISATION ET CONTROLE DES FILIALES A L'ETRANGER: <i>GLOBALISATION OU LOCALISATION</i>	25
CHAPITRE 1: L'ORGANISATION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES	28
SECTION 1: La forme structurelle internationale	30
SECTION 2: Au-delà de la forme structurelle: la stratégie spatiale	48
CHAPITRE 2: LE CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES	71
SECTION 1: Eléments conceptuels de la contingence du système de contrôle de gestion	73
SECTION 2: Le contrôle de gestion dans un environnement international	88
CHAPITRE 3: LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	107
SECTION 1: Le modèle de la recherche	108
SECTION 2: La méthode de collecte et d'analyse des données	128
DEUXIEME PARTIE: LES FORMES D'INTEGRATION ET LES SYSTEMES DE CONTROLE DES ENTREPRISES MULTINATIONALES FRANÇAISES: <i>OBSERVATIONS ET ANALYSES</i>	150
CHAPITRE 4: LES FORMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE OBSERVEES	152
SECTION 1: Les mécanismes d'intégration internationale: analyse unidimensionnelle	154
SECTION 2: La typologie des formes d'intégration internationale: analyses bivariée et multidimensionnelle	187

CHAPITRE 5: LES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION OBSERVES	207
SECTION 1: L'état des outils du contrôle de gestion dans les entreprises étudiées	208
SECTION 2: La typologie des systèmes de contrôle de gestion: analyse multidimensionnelle	233
CHAPITRE 6: RELATIONS ENTRE INTEGRATION INTERNATIONALE ET CONTROLE DE GESTION ET FACTEURS DETERMINANTS	250
SECTION 1: Les relations entre l'intégration internationale et le contrôle de gestion	251
SECTION 2: Les déterminants de l'intégration internationale et du contrôle de gestion	268
CONCLUSION GENERALE	301
BIBLIOGRAPHIE	311
ANNEXES	336

INTRODUCTION GENERALE

1. Introduction

2. Objectifs de l'étude

Le phénomène de mondialisation, s'il n'est pas nouveau, est aujourd'hui plus que jamais d'actualité. L'implantation à l'étranger s'impose de plus en plus à beaucoup d'entreprises comme une nécessité stratégique. La course à la mondialisation s'accélère et se généralise. *"La mondialisation des affaires, de la concurrence et du management n'est plus l'apanage de quelques secteurs industriels et d'une élite de très grandes entreprises"*¹. C'est un phénomène qui s'intensifie sous l'effet cumulatif d'un certain nombre de facteurs économiques et socio-politiques qui accroissent la similitude entre les pays.

Mais parallèlement à cette tendance générale, on assiste à la recrudescence d'un certain nombre de facteurs qui accentuent les différences nationales. Les entreprises multinationales, implantées dans plusieurs pays différents sur les plans économique, politique et socioculturel, doivent faire face à ces deux forces contradictoires. Faut-il gérer globalement toutes les filiales comme une seule unité économique (intégration) ou localement en tenant compte des particularités de chacune (différenciation)? La gestion des opérations internationales s'avère dès lors complexe. Comme le précise Philippe d'IRIBARNE [1987], *"la croyance au 'one best way' en matière de gestion s'est considérablement érodée. Certes, il faut partout produire efficacement, vendre, moderniser l'appareil productif, et pour cela il faut partout mobiliser les hommes. Mais l'expérience tend à montrer qu'on ne*

¹Jean BRILMAN, *Gagner la Compétition Mondiale*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, p. 16

*mobilise pas un Américain comme on le ferait pour un Français, un Indien ou un Africain. Il faut trouver pour chaque lieu les voies les plus appropriées"*².

Dès lors, on est en droit de se demander comment les entreprises multinationales coordonnent et contrôlent les activités de leurs filiales compte tenu de ces nouvelles contraintes de l'environnement international. C'est là, le cadre général qui sous-tend la problématique de cette étude. Il convient donc de l'explicitier en passant tout d'abord en revue les facteurs qui poussent à la mondialisation et ceux qui la limitent, avant de s'interroger sur la manière dont les entreprises tiennent compte de ce phénomène dans l'organisation et le contrôle de leurs filiales.

I. MONDIALISATION: FONDEMENTS ET LIMITES

Le processus de mondialisation s'est amorcé depuis fort longtemps puisqu'il a été perçu par Paul Valéry dès les années 30. Mais son intensité s'est accrue pendant les années 50 et, depuis 1980, il connaît une nouvelle accélération³. A partir de 1989, année de la disparition du "bloc socialiste", le phénomène a pris un nouvel élan.

Avant d'analyser les facteurs accélérateurs de la mondialisation, nous allons tout d'abord voir comment se présente le phénomène.

² Philippe d'IRIBARNE, Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1987, p. 6

³ Commissariat Général du Plan, La Mondialisation Quotidienne, Cahiers Français n°263, Octobre-Décembre 1993, p. 30

1. Les faits illustratifs de la mondialisation

Nous allons les aborder sous deux angles différents mais étroitement liés, à savoir l'interdépendance et l'homogénéisation.

a. L'interdépendance croissante des nations

*"La langue française parle de **mondialisation** l'anglais préfère **globalisation**, mais il s'agit du même processus multiforme, par lequel s'instaure une situation d'étroite interdépendance entre les différentes régions du monde et les diverses facettes de la réalité sociale"⁴.*

En effet, l'économie internationale est telle qu'aujourd'hui, aucun pays ne peut se passer des autres. L'interdépendance se manifeste notamment à travers l'accroissement des échanges internationaux de toute nature. Ainsi, au niveau du déplacement des hommes, on constate ces dernières années, une augmentation des flux migratoires des pays pauvres vers les pays développés.

Au niveau des biens et services, des masses importantes de marchandises circulent entre les pays. "Le degré d'ouverture (les échanges sont ici rapportés à la demande mondiale de produits manufacturés) pour les produits manufacturés... pourrait passer de 22% en 1988 à 38% en 2015"⁵.

En dollars constants, la production mondiale passera de 9852 milliards en 1988 à 23000 milliards en 2015 (soit une croissance totale de 133%) et les échanges de 2187 milliards en 1988 à 8740 milliards en 2015 (soit près de

⁴ Jean CHESNEAUX, Dix questions sur la mondialisation, Le Monde diplomatique n°477, Décembre 1993, p. 10

⁵ Michel FOUQUIN, Une image du monde en 2015, Le MOCI n°1096, 27 septembre 1993, pp. 26-29.

300% de croissance totale)⁶. Beaucoup de marchés et d'entreprises sont organisés en réseaux fortement imbriqués sur le plan mondial.

Les échanges intra-firmes représentent une part importante du commerce international. D'après Michel FOUQUIN *"la part moyenne des productions nationales contrôlées par les entreprises originaires d'un autre pays s'est accrue de 13,2% à 16,5% entre 1973 et 1988, et pourrait approcher 25% en l'an 2000 et 30% en l'an 2015"*⁷.

Mais les aspects les plus manifestes de l'interdépendance des nations s'observent au niveau des flux de capitaux et de l'information. Les flux monétaires nets quotidiens *"sur les marchés des échanges atteignent aujourd'hui trente fois le montant du commerce international, soit 1000 milliards de dollars"*⁸.

Les échanges d'informations, quant à eux, s'accroissent considérablement avec le développement des télécommunications et des réseaux de transmission de données. Ces flux sont difficilement quantifiables. Mais à titre d'exemple, il convient de préciser que *"50% de l'information électronique consommée en Grande Bretagne vient des Etats-Unis"*⁹. Les frontières nationales perdent de plus en plus de leur pertinence du moment que les Etats ne contrôlent plus vraiment les échanges humains, économiques et financiers, encore moins ceux de l'information.

⁶Michel FOUQUIN, op. cit., p. 28

⁷Michel FOUQUIN, op. cit., p. 28

⁸Commissariat Général du Plan, op. cit., p. 31

⁹Jean BRILMAN, op. cit., p. 37

Tout cela montre que les intérêts des peuples sont de plus en plus liés; tout le monde "partage le même destin"; c'est un des aspects de la mondialisation. Le second est la ressemblance des besoins des consommateurs des différents pays.

b. L'homogénéisation croissante des besoins mondiaux

Chacun se rappelle sans doute le fameux article de Theodore LEVITT [1983] qui a soulevé commentaires et critiques. L'auteur appelle les entreprises à fabriquer des produits standardisés puisque les goûts des consommateurs s'homogénéisent. *"Un courant puissant conduit le monde vers une communauté convergente. Ce courant c'est la technologie. Elle a vulgarisé les communications, les transports, les voyages. Elle a sensibilisé les peuples des zones isolées et pauvres aux avantages de la vie moderne"*¹⁰.

L'argumentation de LEVITT semble certes quelque peu excessive, mais ne manque pas pour autant de fondement. En effet, l'observation des faits montre qu'il y a de plus en plus de similitude entre les peuples de la planète. Les consommateurs de tous les pays tendent à préférer les mêmes produits, leurs besoins étant de plus en plus semblables.

Cette homogénéité des goûts est encore plus prononcée chez les jeunes de la Triade¹¹ [OHMAE, 1985]. *"Les jeunes au Danemark, en Allemagne fédérale, au Japon et en Californie grandissent tous avec des jeans, des*

¹⁰ Theodore LEVITT, Un seul univers, le marché? Harvard-L'Expansion n°30, Automne 1983, p. 6; traduction française de The globalization of markets, Harvard Business Review, May/June, 1983

¹¹ Les pays de la CEE, les Etats-Unis et le Japon forment la Triade; ce sont en fait les trois grands qui dominent l'économie mondiale.

guitares et du ketchup. Leur style de vie, leurs aspirations, leurs désirs sont si semblables qu'il conviendrait de les appeler des 'Triardiens', plutôt que de les nommer selon leur nationalité"¹².

*Les clients de tous les pays ont tendance à préférer un certain niveau identique de qualité et de fiabilité des produits et services, les différences traditionnelles s'effacent de plus en plus pour faire place au standard: "dans les quartiers aisés des grandes villes, l'agrément de la diversité cède le pas devant la foudroyante offensive de la standardisation, de l'homogénéisation, de l'uniformisation"*¹³.

Certaines entreprises fabriquent et vendent les mêmes produits et services dans pratiquement tous les pays. Les exemples les plus cités sont Mc Donald, Coca Cola, Pepsi Cola qui sont pourtant du domaine alimentaire où les différences nationales sont les plus résistantes. C'est dire que l'homogénéisation des besoins et des préférences ne concerne pas uniquement les produits de haute technologie.

Comme le précise LEVITT, *"la tornade de la globalisation ne souffle pas uniquement sur les matières premières ou les produits de haute technologie, où le langage universel des consommateurs et des utilisateurs facilite la standardisation. Le souffle de la transformation activée par la*

¹² Kenichi OHMAE, *La Triade: émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Flammarion, 1985, p. 7; traduction française de *Triad power, The coming shape of global competition*, The Free Press, 1985

¹³ Ignacio RAMONET, *Mondialisation et ségrégations*, *Le Monde diplomatique* n°477, Décembre 1993, pp. 6-7

vulgarisation des communications et des voyages s'insère par toutes les fentes de la vie"¹⁴.

Actuellement, même le "domaine culturel" n'est plus épargné malgré les résistances et le protectionnisme dont il fait l'objet. Ainsi, "les films américains obtiennent plus de 50% des marchés français, italien, danois, hollandais, et 60% du marché allemand, 80% du marché anglais; mais le Japon reste le plus gros débouché pour Hollywood"¹⁵.

Ces dernières années, il y a eu plusieurs facteurs socio-politiques et économiques qui ont contribué à lever un certain nombre d'obstacles qui freinaient naguère le processus d'internationalisation de l'économie.

Le fait le plus important est sans doute la disparition de l'ancien découpage "Est-Ouest" de l'espace géopolitique et l'expansion du modèle politique occidental. En effet, avant la chute du mur de Berlin, en 1989, la division du monde en blocs "capitaliste" et "communiste" constituait un frein à la circulation des hommes, des biens, des capitaux et de l'information entre les deux camps.

Aujourd'hui, les pays de l'Est passent de l'économie socialiste planifiée à l'économie de marché. On assiste partout à la chute des régimes dits "dictatoriaux", et à l'installation de la "démocratie".

La constitution des marchés régionaux avec une totale liberté des échanges a tendance à progresser avec:

¹⁴ Theodore LEVITT, op. cit., p. 7

¹⁵ Magatendances 1990-2000; cité par Jean BRILMAN, op. cit., p. 25

- l'union européenne;
- l'accord de libre échange de l'Amérique du Nord;
- la zone de libre échange du sud de l'Amérique latine;
- les accords commerciaux du Japon avec les autres pays asiatiques;
- la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

Toutes ces organisations multilatérales peuvent servir de "*laboratoires à l'ouverture des marchés*"¹⁶.

Sur le plan technologique, le développement des moyens de transports, de télécommunication et de l'informatique sont des facteurs qui facilitent la mondialisation. "*La vitesse de la mondialisation est d'autant plus rapide que les flux sont de moins en moins matériels et concernent chaque fois davantage des services, des données informatiques, des télécommunications, des messages audiovisuels...*"¹⁷.

Le mouvement vers l'homogénéisation n'empêche pas pour autant la subsistance de profondes différences nationales à court et à moyen termes.

2. Les facteurs limitatifs du processus de mondialisation

Il existe encore des obstacles qui réduisent la vitesse du processus de mondialisation. L'homogénéisation des besoins mondiaux est loin d'être effective. Dans beaucoup de domaines, les consommateurs s'attachent encore à leurs préférences traditionnelles et rejettent les produits standardisés. Comme

¹⁶Michel FOUQUIN, op. cit., p. 27

¹⁷Ignacio RAMONET, op.cit., p. 6

le souligne Y. WIND et S. DOUGLAS [1986]¹⁸, il n'y a "*aucune preuve d'homogénéisation*".

Sur beaucoup de marchés, les ressemblances entre les pays se limitent le plus souvent à un segment restreint tandis que des différences importantes subsistent pour tout le reste. En outre, au sein de chaque pays, on observe une grande hétérogénéité entre les consommateurs. Les styles de vie et les goûts sont différents selon les régions, les classes d'âge et les catégories socioprofessionnelles.

Pour BARTLETT et GHOSHAL, "*il y a beaucoup d'obstacles et de contre-courants, à court et moyen terme, dont les entreprises doivent tenir compte si elles veulent connaître le succès dans la prochaine décennie, et peut-être même les deux ou trois suivantes, pendant lesquelles l'économie internationale ira son chemin, cahin-caha, peut-être vers le village mondial de LEVITT*"¹⁹.

L'observation de certains événements de ces débuts des années 90 montre que de profondes différences entre les pays subsistent malgré la vitesse du processus d'internationalisation de l'économie.

Les intégrismes de toute nature (religieux, ethnique, régionaliste) sont en recrudescence et risquent d'atteindre beaucoup de pays. Sur le plan

¹⁸ Yoram WIND et Susan DOUGLAS, Le mythe de la globalisation, Recherche et Applications en Marketing, n°3, Octobre 1986, pp. 5-26; traduction française de The Myth of Globalization, Journal of Consumer Marketing, vol. 3, n°2, 1986

¹⁹ Christopher A. BARTLETT et Samantra GHOSHAL, Le Management sans frontières, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, p. 27; traduction française de Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1989.

religieux, la montée de l'intolérance peut ralentir les flux internationaux de toute nature entre les pays de religions différentes. Au niveau ethnique, les conflits internes et le risque persistant de guerres civiles, dus à l'intolérance, dans certains pays sont aussi des facteurs limitatifs de l'internationalisation de l'économie qu'il convient de souligner ici. Le fameux "risque politique" de la théorie de l'internationalisation subsiste encore.

Dans les pays occidentaux, les problèmes du **chômage et de l'insécurité** ont donné plus de crédit à quelques partis extrémistes et nationalistes qui demandent plus de contrôle des flux migratoires mais également plus de protectionnisme au niveau des échanges des biens et des services. Des mesures politiques sont prises dans ce sens pour dissiper le malaise des populations.

L'intégration régionale, qui est actuellement à la mode, augmente certes les échanges au sein d'une même communauté économique, mais peut aussi contribuer à diminuer les échanges extra-communautaires car chaque zone cherche à se protéger au maximum. Le bras de fer entre l'Union européenne (et notamment la France) et les Etats-Unis intervenu en décembre 1993 lors des négociations du GATT sur le volet agricole et les diverses manifestations des syndicats professionnels demandant le contrôle strict des importations en sont des exemples.

La persistance de la crise économique réduit aussi la vitesse de la mondialisation car les entreprises n'investissent que dans les pays où il y a des

perspectives de croissance économique. Le désinvestissement des entreprises multinationales en Afrique, en est un exemple²⁰.

On peut résumer les facteurs limitatifs du processus de mondialisation à partir de cette phrase de Ignacio RAMONET: *"est-il étonnant que, en réaction à ce phénomène de nivellement, se multiplient les sursauts identitaires et les crispations? Partout, intégrismes et fondamentalismes rejettent une conception abstraite de la modernité réclamant un enracinement dans le Texte fondateur; les nationalismes resurgissent, exaltant les passions autour de quelques traits culturels fétichisés; des intellectuels enfin, mettent en garde contre les dangers d'un effondrement général de la culture"*²¹.

La prise en compte de tous ces facteurs environnementaux peut avoir des implications au niveau du contrôle des filiales à l'étranger.

II. IMPLICATIONS POUR LE CONTROLE DES OPERATIONS INTERNATIONALES

Quand on parle de mondialisation, on fait aussi allusion à la stratégie spatiale des entreprises multinationales. En effet, le terme mondialisation (ou globalisation) ne traduit pas simplement l'évolution des Etats-nations vers l'interdépendance et l'homogénéisation; c'est aussi *"une pratique stratégique mise en oeuvre par les entreprises"*²². En fait, les deux aspects sont

²⁰ ABDOU Ousseini, Stratégie de désinvestissement des groupes français implantés en Afrique, Mémoire de DEA, IAE de Poitiers, 1991

²¹ Ignacio RAMONET, Mondialisation et ségrégations, op. cit. p. 6

²² Olivier TORRES, Les petites entreprises face à la globalisation, Annales du management, XII^{èmes} Journées Nationales des I.A.E., Tome 2, pp. 39-61.

difficilement séparables; la globalisation des entreprises étant à la fois une cause et une conséquence de l'interdépendance des nations.

Au cours de la dernière décennie, beaucoup de recherches se sont intéressées à la stratégie de globalisation des entreprises.

Les auteurs sont entre autres KOGUT [1985]²³, PORTER [1982, 1986]²⁴, PRAHALAD et DOZ [1987]²⁵, BARTLETT et GHOSHAL [1989]²⁶, YIP [1989]²⁷, GHOSHAL et NOHRIA [1993]²⁸.

Dans le modèle développé par ces auteurs, l'environnement industriel dans lequel opèrent les entreprises multinationales est généralement appréhendé à partir de deux dimensions: les forces d'intégration globale et celles d'adaptation locale (Cf. figure 0.1). Les premières sont mesurées à partir du degré d'homogénéisation et d'interdépendance des marchés et les secondes en fonction de leurs différences économiques, culturelles, géographiques, linguistiques, etc.

²³ B. KOGUT, Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains, Sloan Management Review, Summer 1985, pp. 27-38

²⁴ - Thomas HOUT, Michaël PORTER et Eileen RUDDEN, Stratégie: à la conquête du monde, Harvard-L'Expansion, Printemps 1983; traduction française de How Global Companies Win Out, Harvard Business Review, September-October 1982

- Michaël PORTER, Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, 1986

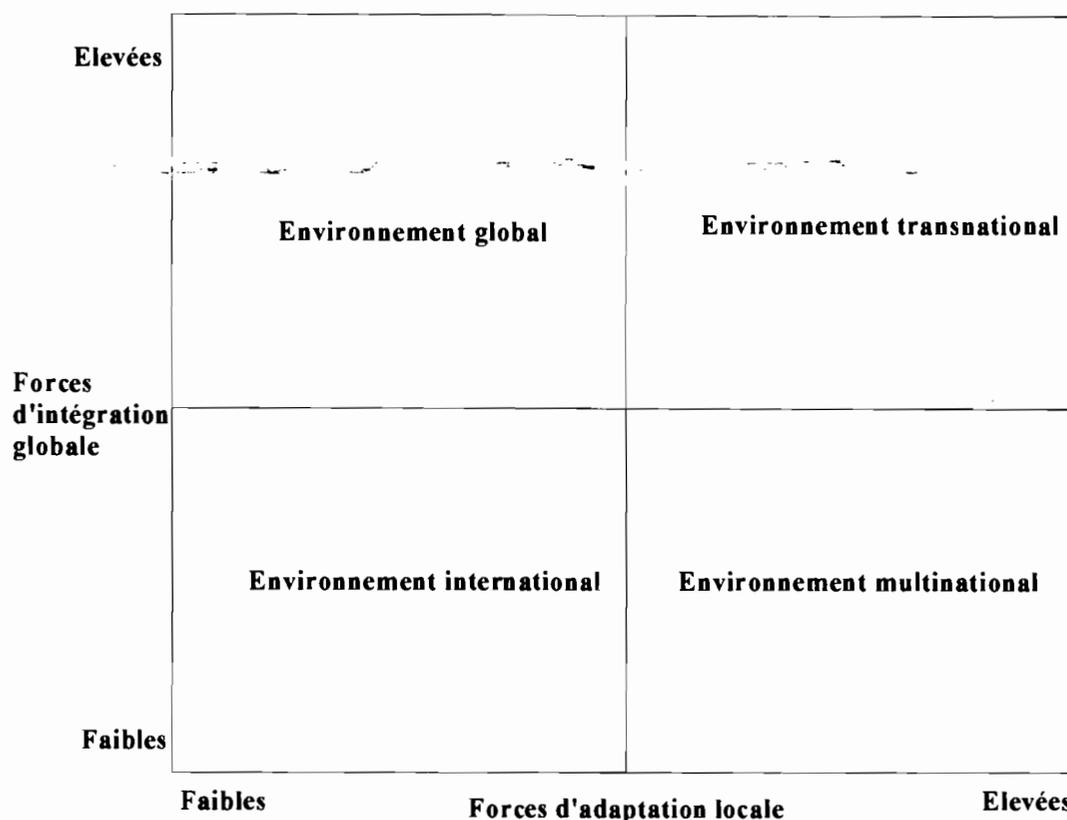
²⁵ C.-K. PRAHALAD et Y.-L. DOZ, The Multinational Mission, The Free Press, New York, 1987

²⁶ C. BARTLETT et S. GHOSHAL, op. cit.

²⁷ G. YIP, Global Strategy... in a World of Nations? Sloan Management Review, Fall, 1989, pp. 29-41

²⁸ Sumantra GHOSHAL et Nitin NOHRIA, Horses for Courses, Organizational Forms for Multinational Corporations, Sloan Management Journal, Winter 1993, pp. 23-35

Figure 0.1: L'environnement des entreprises multinationales



Source: adapté de S. GHOSHAL et N. NOHRIA, *Horses for courses: organizational forms for multinational corporations*, Sloan Management Review, Winter, 1993, p. 27

GHOSHAL et NOHRIA distinguent quatre sortes d'environnements industriels impliquant quatre types de structures organisationnelles:

- les industries multinationales où les forces d'adaptation locale sont élevées alors que celles d'intégration globale sont faibles; les entreprises exerçant dans ce type de secteurs devraient avoir une structure différenciée qui permet à chaque filiale de s'adapter à son pays d'accueil et de garder une autonomie par rapport au siège;

- les industries globales dans lesquelles ce sont plutôt les forces d'intégration qui l'emportent sur celles de localisation; la structure est uniforme, le siège centralise les décisions et les procédures sont standardisées;

- les industries internationales dans lesquelles les deux forces agissent très faiblement; les structures sont variables selon les cas, certaines filiales sont autonomes, d'autres pas;

- les industries transnationales dans lesquelles les deux forces agissent fortement et simultanément; les structures sont différemment intégrées suivant les activités.

Nous nous intéressons ici à la globalisation/localisation, c'est-à-dire au système de coordination des opérations internationales dans lequel le contrôle de gestion tient un rôle primordial.

En effet, comme le précise Jean BRILMAN [1991], *"pour beaucoup d'entreprises internationales, la planification stratégique est, avec le budget, l'outil fondamental de la gestion à distance et constitue le coeur de la coordination internationale"*²⁹. C'est par l'intermédiaire du système de contrôle de gestion que les dirigeants arrivent à coordonner les activités des différentes unités décentralisées afin de s'assurer que les objectifs respectifs de ces dernières ne sont pas en contradiction avec l'intérêt général du groupe dans son ensemble.

²⁹ J. BRILMAN, op. cit., pp. 271-272

L'organisation et les outils de contrôle de gestion doivent donc varier en fonction des relations que la maison mère entretient avec ses filiales et de la façon dont ces dernières sont intégrées à la gestion du groupe.

A la lecture d'un certain nombre de travaux anciens ou récents, il est possible de formuler quelques hypothèses sur les relations entre l'intégration internationale et le contrôle de gestion.

Ainsi, l'étude de J. M. STOPFORD et L. T. WELLS [1974]³⁰ montre que la nature du contrôle diffère selon que l'entreprise se trouve au stade des filiales autonomes, de la division internationale ou de la structure globale. On passe alors d'un contrôle quasi inexistant à *"une planification et de mécanismes de contrôle plus complets"*³¹.

M. DELAPIERRE et C. A. MICHALET [1976]³², en étudiant les filiales des entreprises étrangères implantées en France, montrent que les processus de planification et de contrôle varient selon que l'entreprise adopte une stratégie commerciale (avec filiales-relais) ou une stratégie globale (avec filiales-ateliers). Dans le premier cas, le système de contrôle est plutôt financier alors que dans le deuxième cas il y a une planification plus globale des activités.

³⁰ John M. STOPFORD et Louis T. WELLS, Jr, Direction et gestion des entreprises multinationales, Publi-Union, Paris, 1974; traduction française de *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Books Inc, New York, 1972.

³¹ J. M. STOPFORD et L. T. WELLS, op. cit., p. 40

³² Michel DELAPIERRE et Charles-Albert MICHALET, Les implantations étrangères en France: stratégies et structures, Calman-Lévy, Paris, 1976

D'autres auteurs, (dont PORTER 1982, 1986)³³ classent les stratégies internationales en deux groupes principaux:

- la stratégie multinationale ou "multidomestique" où les différentes filiales sont quasi-autonomes et indépendantes stratégiquement; le contrôle serait dans ce cas essentiellement financier;

- la stratégie globale ou "mondiale" où les filiales sont très dépendantes stratégiquement car toutes leurs activités sont intégrées sur le plan international; la planification stratégique aurait alors une place importante dans le système de contrôle de l'entreprise.

Le cadre général de notre recherche ainsi défini, il convient maintenant de présenter succinctement les objectifs auxquels nous voulons parvenir à l'issue de ce travail.

III. L'OBJET DE LA RECHERCHE

Les relations environnement-stratégie-structure-contrôle de gestion sont d'une portée très générale. Envisager de les étudier dans toute leur ampleur serait trop ambitieux et risquerait de ne présenter aucun intérêt. C'est pourquoi nous nous intéressons plus précisément au couple intégration internationale-contrôle de gestion, c'est-à-dire à la manière dont les activités sont réparties, coordonnées puis contrôlées sur le plan international.

³³ M. PORTER, op. cit.

Les entreprises multinationales françaises, c'est-à-dire toutes celles qui ont des filiales (de production) dans plusieurs pays, constituent notre terrain de recherche.

À notre connaissance, aucune étude n'a été faite sur les formes d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion adoptés par les entreprises multinationales françaises. Or, ces dernières années, compte tenu de la complexité de l'environnement international et des changements stratégiques qui s'ensuivent, il est plus que jamais nécessaire, pour les managers des entreprises multinationales, de connaître l'organisation internationale et le contrôle de la gestion des filiales étrangères, leurs relations et les facteurs qui les déterminent. Cela soulève implicitement le problème de l'universalité des outils de gestion: les entreprises françaises ont-elles les mêmes mécanismes de coordination que les entreprises étrangères?

Ce travail n'a pas la prétention de répondre à cette question car cette recherche n'est pas une étude comparative. Elle n'a pas pour objet de comparer les modes de gestion des entreprises françaises à celles des autres pays³⁴. Elle cherche tout simplement à analyser les relations intra-groupe, c'est-à-dire les liens existant d'une part, entre le siège et les filiales et d'autre part, entre ces dernières elles-mêmes. Elle a pour ambition d'essayer de répondre aux questions suivantes qui restent les principales préoccupations des managers à l'ère de la globalisation.

³⁴ Mais pour mieux expliciter certains résultats, nous ferons référence à des études qui ont été menées dans d'autres pays.

- Face aux nouvelles contraintes du management international (facteurs de globalisation *versus* facteurs de localisation), **quelles sont les formes d'intégration internationale adoptées par les groupes français?**

- **Quels sont les systèmes de contrôle de gestion de ces entreprises?**

- **Quelles sont les interactions entre les formes d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion mis en place?**

- **Quels sont les déterminants de l'intégration et du contrôle de gestion?**

Les notions d'entreprise multinationale, d'intégration internationale et de contrôle de gestion seront explicitées au cours de nos développements ultérieurs³⁵. Nous précisons simplement ici que nous entendons par "**entreprise multinationale**", toute firme qui a un certain nombre de filiales, notamment de production, dans plusieurs pays. C'est en fait le terme générique utilisé par les auteurs pour qualifier toutes les entreprises ayant des implantations à l'étranger. On constatera toutefois que ces termes sont aussi utilisés dans un sens plus restreint par certains auteurs pour qualifier une catégorie type d'entreprises implantées à l'étranger.

L'intégration internationale, quant à elle, désigne le degré de globalisation/localisation entre les différentes unités du groupe (siège et filiales) et sera caractérisée à partir:

³⁵ Les variables de la recherche seront définies et présentées dans le troisième chapitre de ce travail.

- de la forme structurelle (filiales autonomes, division internationale, divisions par produits, par régions, par fonctions ou structures matricielles);
- des politiques de normalisation des activités internationales (standardisation et centralisation des décisions);
- du degré de dispersion géographique de la chaîne de valeur internationale;
- du degré d'interdépendance des filiales (l'ampleur des transferts intra-groupe).

Le **contrôle de gestion** est entendu aussi dans un sens large³⁶. Il englobe à la fois:

- le processus de planification;
- le processus de budgétisation;
- les systèmes de suivi et d'évaluation (le contrôle budgétaire, le tableau de bord et la reddition des comptes, le *reporting*).

Enfin, les **facteurs déterminants (ou de contexte)** sont constitués aussi bien de variables internes (degrés de diversification et d'internationalisation) qu'externes (degré d'incertitude de l'environnement) à l'entreprise.

Le modèle de la recherche, la méthode de collecte et d'analyse des données et les caractéristiques de l'échantillon seront présentés ultérieurement.

³⁶ Le contrôle de gestion est ici assimilé au système de planification et de contrôle; les deux notions seront donc utilisées indifféremment.

Pour mener à bien ce travail, nous avons adopté un plan classique en deux parties.

La première partie est consacrée à la revue de la littérature portant sur l'organisation et le contrôle des opérations internationales. Elle est constituée de trois chapitres.

Le premier chapitre décrit les modes d'organisation des opérations internationales: les formes structurelles internationales et les stratégies spatiales adoptées par les entreprises ont été présentées à partir des travaux d'un certain nombre d'auteurs.

Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse des systèmes de contrôle de gestion. Après avoir présenté un cadre conceptuel de la contingence du contrôle de gestion, nous avons essayé d'analyser la spécificité du contexte international en décrivant les processus de fonctionnement des outils et en faisant ressortir les relations pouvant exister entre la structure organisationnelle et les systèmes d'information et de contrôle de gestion. Un accent particulier a été mis sur la relativité culturelle des pratiques en matière d'organisation et de contrôle.

Le troisième chapitre décrit la manière dont la recherche empirique a été menée. Nous avons ainsi présenté au lecteur le modèle de la recherche en "opérationnalisant" les variables, la méthode de collecte et d'analyse des données ainsi que les principales caractéristiques de l'échantillon.

La deuxième partie présente les résultats de l'enquête effectuée sur un échantillon d'entreprises multinationales françaises. Elle est également constituée de trois chapitres.

Dans un premier temps (quatrième chapitre), nous avons analysé les formes d'intégration internationale adoptées par les entreprises de notre échantillon. Les différents mécanismes de coordination sont étudiés un à un puis simultanément pour faire ressortir les portraits types d'entreprises françaises en matière d'intégration internationale.

Dans le cinquième chapitre, ce sont les systèmes de contrôle de gestion qui sont analysés. L'existence et l'utilisation des outils classiques dans les entreprises multinationales sont tout d'abord étudiées. Nous avons ensuite essayé de faire ressortir les différentes variantes de contrôle de gestion rencontrées.

Le sixième chapitre étudie dans sa première section les relations entre le contrôle de gestion et l'intégration internationale. Plusieurs interactions liant ces deux groupes de variables ont été observées à la suite des analyses statistiques. La deuxième section a, quant à elle, cherché à identifier les facteurs internes et externes à l'entreprise qui déterminent les formes d'intégration et les systèmes de contrôle de gestion sur le plan international.

Nous avons terminé ce travail par une conclusion générale qui rappelle ses limites théoriques et méthodologiques, les résultats obtenus et leurs implications ainsi que les perspectives de la recherche.

PREMIERE PARTIE

ORGANISATION ET CONTROLE DES FILIALES A L'ETRANGER:

GLOBALISATION OU LOCALISATION

*"Le management des opérations mondiales est le management de la complexité, de la diversité et du changement"*¹. L'organisation et le contrôle des filiales à l'étranger sont d'une complexité croissante compte tenu des nouvelles contraintes de l'environnement international. *"Les entreprises doivent renforcer leur présence mondiale tout en acquérant une identité régionale ou même nationale dans les diverses zones économiques où elles veulent s'imposer"*².

Gérer l'international, c'est savoir poser et résoudre une équation à plusieurs inconnues avec une multitude de solutions possibles. Il s'agit pour les dirigeants des entreprises multinationales de répondre en permanence aux questions suivantes en arbitrant entre globalisation et localisation.

- Dans quels pays faut-il s'implanter et/ou maintenir et renforcer les opérations?
- Comment répartir les activités entre les différentes implantations?
- Comment maîtriser et contrôler la gestion des filiales géographiquement dispersées?

Comme nous le verrons plus loin, les auteurs ne sont pas unanimes sur les réponses à donner à ces différentes questions. Les formes d'organisation internationale ainsi que les systèmes de contrôle de gestion sont divers et nombreux.

¹ C. BARTLETT et S. GHOSHAL, op. cit., p. 11

² Sergio CONTI, Géographie, Stratégie et Mondialisation, Revue Internationale de Gestion, Septembre 1990, pp. 97-103

Cette première partie du travail présente une synthèse de la littérature sur l'organisation et le contrôle des entreprises multinationales. Dans le premier chapitre, nous présenterons les différentes formes d'organisation internationale et dans le deuxième nous analyserons les méthodes de contrôle de la gestion des filiales à l'étranger; ce sera l'occasion d'étudier les liens théoriques qui existent entre le mode d'organisation et le style de contrôle de gestion et aussi les facteurs qui les déterminent. Dans le troisième chapitre enfin, nous décrirons la méthodologie de la recherche empirique.

CHAPITRE 1: L'ORGANISATION DES ENTREPRISES

MULTINATIONALES

Nous appelons organisation internationale d'une entreprise la manière dont les différentes fonctions sont réparties et coordonnées entre les filiales et la société mère. Nous regroupons sous ce terme tout un ensemble de concepts généraux difficiles à cerner. C'est en fait la structure organisationnelle qui englobe à la fois l'organigramme, la spécialisation, la décentralisation, la standardisation et les relations personnelles¹.

J. I. MARTINET et J. C. JARILLO [1989]² classent les mécanismes de coordination au sein des entreprises multinationales en deux groupes:

- les mécanismes structurels et formels: la forme structurelle et la départementalisation, la centralisation ou la décentralisation des décisions à travers la ligne hiérarchique formelle, la formalisation et la standardisation, la planification et le contrôle des résultats et des comportements;

- les autres mécanismes de coordination plus informels et subtils: les relations latérales et interdépartementales, la communication informelle, la socialisation.

D'après ces auteurs, les premiers travaux sur les modes de coordination des entreprises multinationales se sont simplement intéressés aux mécanismes formels sans se préoccuper des autres aspects plus informels. Mais les dernières études dans ce domaine se sont plus portées sur les mécanismes informels.

¹ Le système de planification et de contrôle est aussi une composante de la structure organisationnelle; compte tenu de sa particularité et pour des raisons méthodologiques, il sera analysé à part.

² J. I. MARTINET and J. C. JARILLO, The evolution of *research on coordination mechanisms in multinational corporations*. Journal of International Business Studies, 20, Fall, 1989, pp. 489-514

Nous analyserons l'organisation internationale à partir des formes structurelles internationales (section 1) et des modes de stratégies spatiales qui vont permettre d'étudier, d'une manière globale, toutes les variables de l'organisation internationale (section 2).

SECTION 1: LA FORME STRUCTURELLE INTERNATIONALE

Il s'agit ici de s'interroger sur la manière dont les filiales sont hiérarchiquement rattachées à la direction générale du siège et sur quelles bases se fait le regroupement en divisions ou départements. C'est la forme structurelle qui nous renseigne sur ce point.

Nous présenterons tout d'abord les différents types de structures internationales avant de discuter des facteurs qui les déterminent.

PARAGRAPHE 1: LES DIFFERENTS TYPES DE STRUCTURES INTERNATIONALES: LA CLASSIFICATION DE STOPFORD ET WELLS

Les formes structurelles des entreprises multinationales sont nombreuses et leurs appellations varient d'un auteur à l'autre.

Toutefois, l'étude de STOPFORD et WELLS [1974]³ constitue la référence historique de toutes les classifications des structures internationales.

Ces auteurs ont mené leur étude sur 187 entreprises industrielles sélectionnées parmi les 500 plus grandes des Etats-Unis en 1963 et 1964. Ces

³ John M. STOPFORD et Louis T. WELLS, Jr, op. cit.

entreprises "détenaient 25% ou plus du capital de leurs implantations industrielles dans au moins six pays étrangers à la fin de 1963"⁴.

Selon les auteurs, les structures des entreprises multinationales suivent généralement une évolution en trois phases: les filiales autonomes, la division internationale et la structure globale⁵. Nous présenterons succinctement chacune de ces phases.

1. Les filiales autonomes

C'est la première phase de la multinationalisation de l'entreprise où les dirigeants décident d'implanter des filiales à l'étranger au lieu de se contenter de la traditionnelle exportation. Les opérations internationales sont encore très minimales dans les activités de la firme.

L'implantation à l'étranger n'est pas encore prise au sérieux et est considérée à cette phase par la société mère comme un jeu. Elle peut se faire soit par la création d'une unité de production soit par le rachat d'une entreprise déjà existante. Dans les deux cas, le groupe se lance dans des activités nouvelles qui exigent la mise en oeuvre d'importants investissements.

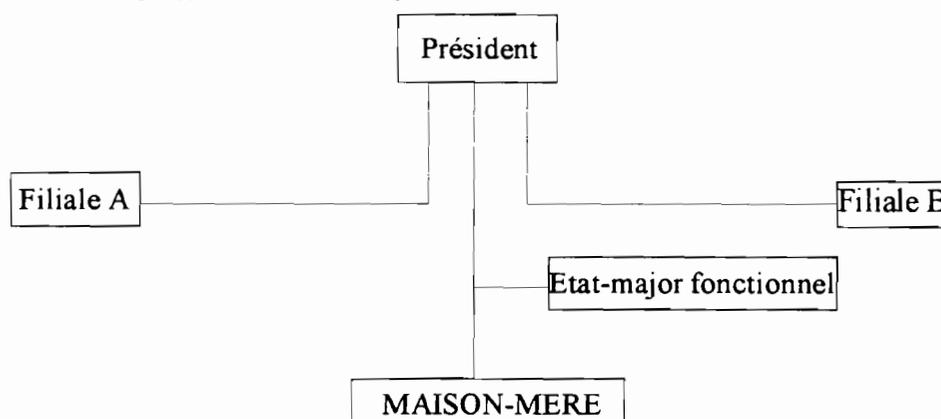
Les dirigeants des filiales étrangères disposent d'une assez large autonomie. Par manque d'expérience et de moyens, il y a très peu de

⁴ John M. STOPFORD et Louis T. WELLS, Jr, op. cit., p. 13

⁵ Ces mêmes phases ont été confirmées par l'étude de DELAPIERRE et MICHALET, op. cit. Selon leur stratégie (commerciale ou globale), les entreprises passent par trois phases structurelles: la subordination, la coordination et l'intégration globale.

coordination entre le siège et les unités. Les seules véritables liaisons sont principalement financières, le plus souvent de la maison mère vers les filiales.

Figure 1.1: Structure avec filiales autonomes



Adapté de DELAPIERRE et MICHALET, op. cit., p. 133

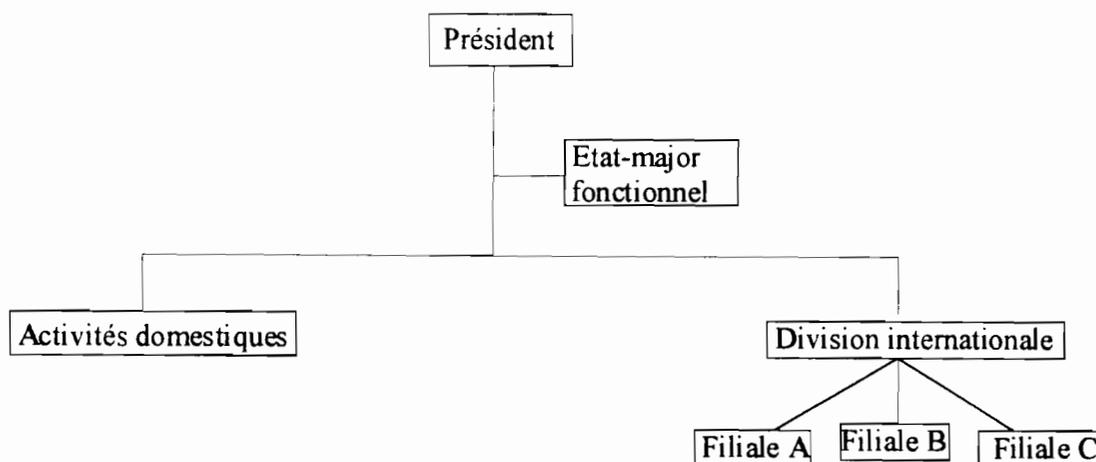
Dans l'organigramme, les filiales étrangères sont directement rattachées au Président Directeur Général (Cf. figure 1.1). Mais avec l'augmentation des opérations internationales dans les activités de la firme, la gestion se complexifie davantage et un besoin de coordination s'impose. Le changement de structure organisationnelle s'avère alors inévitable.

2. La division internationale

Lorsque les opérations étrangères atteignent une certaine proportion dans les activités de la firme, la maison mère s'aperçoit qu'il faut plus de coordination entre les filiales pour mieux maîtriser leur gestion. Elle décide alors de créer une division internationale qui s'occupe de toutes les activités internationales.

Les dirigeants des filiales sont désormais responsables devant le directeur de cette division qui est directement rattachée à la direction générale (Cf. figure 1.2).

Figure 1.2. Structure avec division internationale



Adapté de DELAPIERRE et MICHALET, op. cit., p. 155

La coordination augmente puisque beaucoup de décisions sont centralisées par l'intermédiaire de la division internationale. La localisation internationale commence à prendre une ampleur stratégique avec l'augmentation des échanges matériels et la multiplication des prix de cessions internes suivant une politique fiscale.

D'une manière générale, les filiales restent quasi-autonomes pour s'adapter à leur environnement spécifique. La division internationale elle-même, garde une certaine indépendance par rapport au reste de la firme puisque les cadres du siège ignorent ce qui se passe sur le plan international.

Cela peut durer tant que les opérations internationales constituent une part minime dans les activités de l'entreprise.

Mais il arrive un moment où la division internationale prend beaucoup d'importance compte tenu du développement des opérations à l'étranger. La maison mère n'arrive donc plus à coordonner les activités des filiales par le seul biais de la division internationale. Elle décide alors de passer à une forme structurelle plus globale qui ne tient plus compte de la distinction traditionnelle entre activités "domestiques" et activités "étrangères".

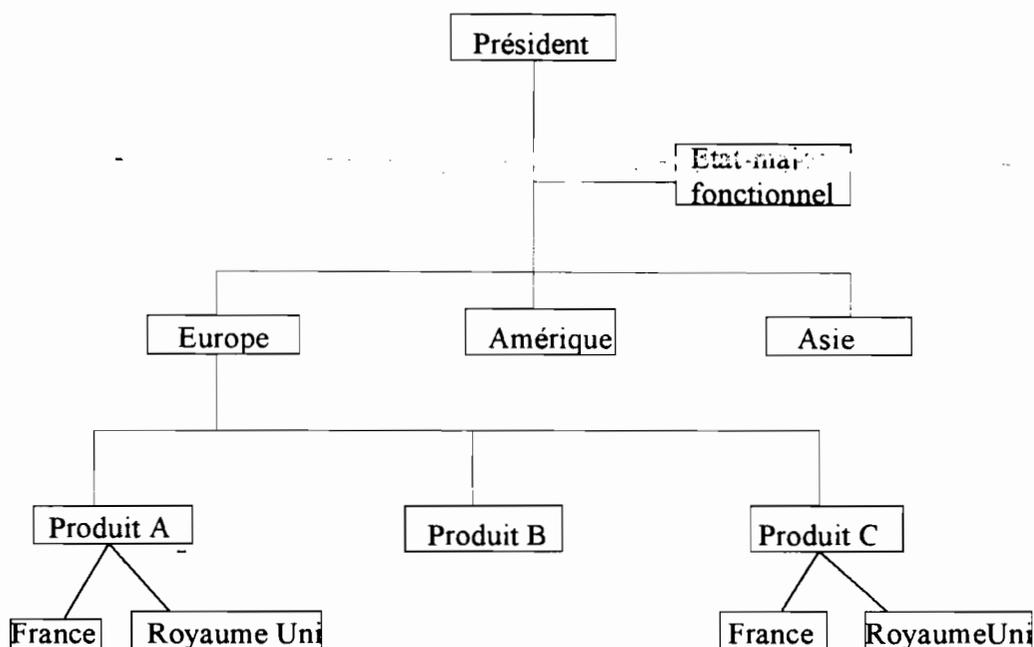
3. La structure globale

Dans cette troisième phase de changement structurel, la division internationale disparaît; désormais, il n'y a plus de distinction entre activités nationales et activités étrangères. La firme devient une vraie entreprise "multinationale" ayant une vision mondiale des marchés et des stratégies à adopter. Les activités sont donc structurées mondialement.

La structure globale peut prendre trois formes différentes.

a. La structure par secteurs (ou structure géographique)

Les responsabilités du premier niveau sont attribuées à des directeurs de zones (régions ou pays) (Cf. figure 1.3).

Figure 1.3: Structure géographique

Adapté de DELAPIERRE et MICHALET, op. cit., p. 209

Chaque directeur de zone est responsable d'un ou de plusieurs pays, avec toutes les fonctions (commercial, production, finance, etc.) et toutes les lignes de produits.

Il arrive que la direction centrale du siège se réserve certaines fonctions comme la planification stratégique et la gestion prévisionnelle des cadres.

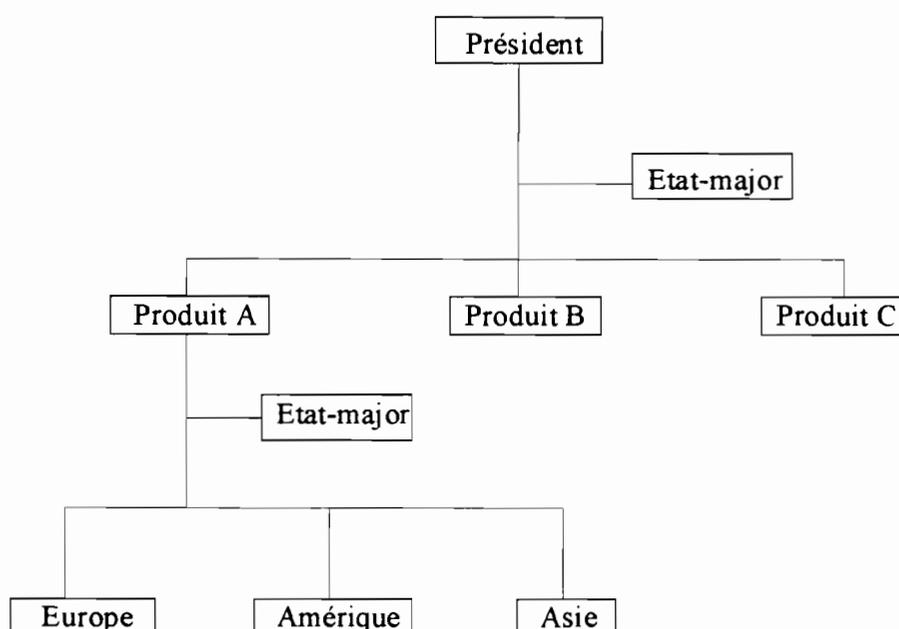
Dans une structure géographique, il y a une forte coordination entre les filiales de la même zone. Beaucoup de décisions sont centralisées à la direction régionale et les procédures sont généralement standardisées compte tenu de la similitude entre les environnements des filiales de la même zone. La

coordination entre les zones est plus faible. Elle se fait au niveau de la direction centrale du siège.

b. La structure par produits

Le premier niveau de responsabilité est la ligne de produits (ou de services) (Cf. figure 1.4).

Figure 1.4: Structure par produits



Adapté de DELAPIERRE et MICHALET op. cit., p. 208

Chaque directeur de produits a une responsabilité d'ordre international. Une grande importance est ici accordée à la coordination au sein d'une même ligne de produits. La production est intégrée internationalement avec beaucoup d'échanges entre les filiales. Ces dernières sont très spécialisées dans leur domaine. Il va sans dire que cette forme de structure est accompagnée d'une

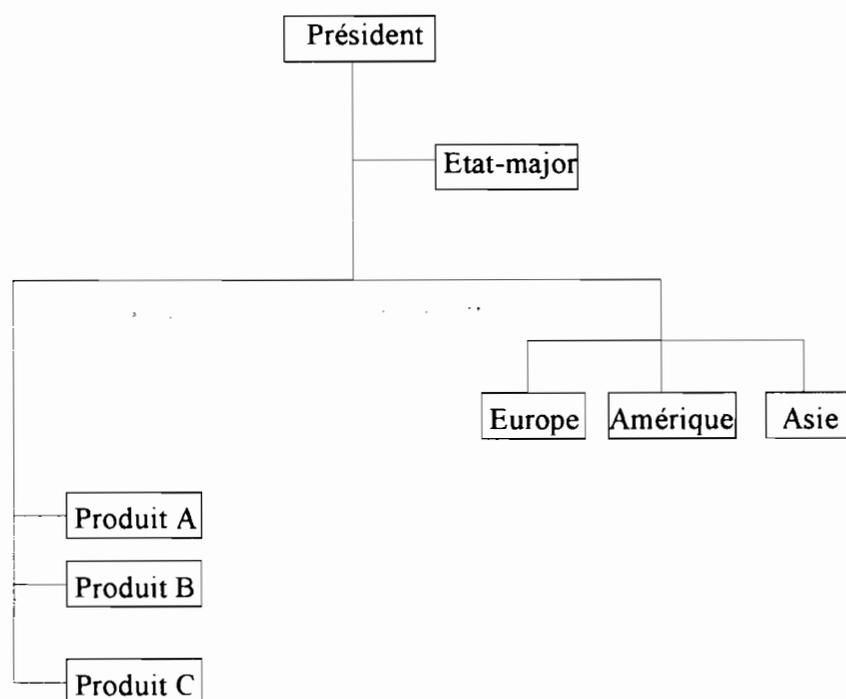
certaines standardisations des produits à l'échelle régionale ou même mondiale en vue de faciliter l'intégration.

Mais là aussi, la coordination entre les différentes lignes de produits est le plus souvent très faible et se fait seulement au niveau de la direction centrale du siège.

c. La structure mixte (matricielle)

Cette forme structurelle combine les deux types précédents. Une partie du groupe est structurée par lignes de produits tandis que l'autre partie suit une structure géographique (Cf. figure 1.5).

Figure 1.5: Structure matricielle



Adapté de Jean BRILMAN, op. cit., p. 232

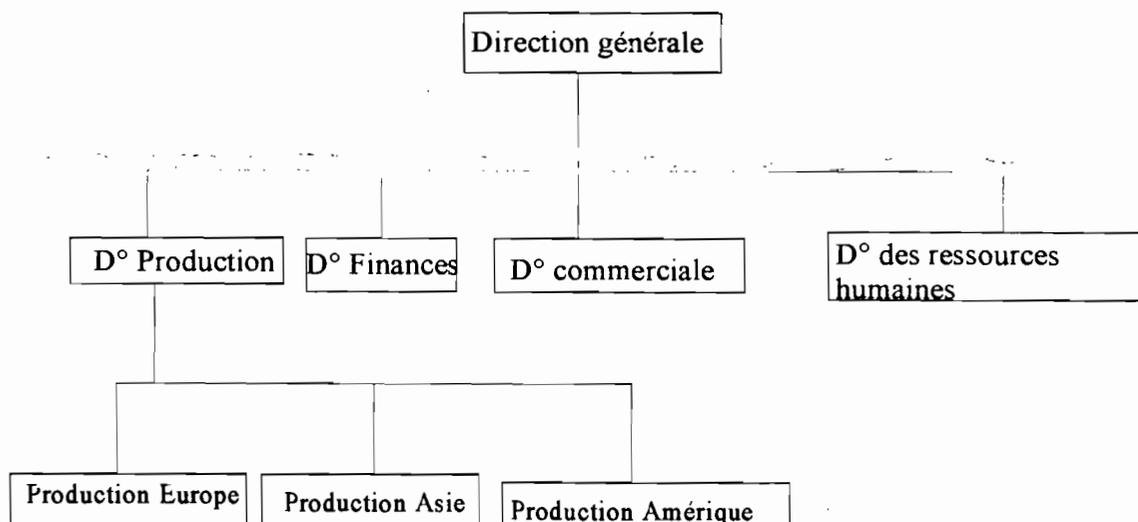
La structure mixte peut aussi être la combinaison d'une structure par produits de portée mondiale et d'une division internationale. Certaines entreprises adoptent même des structures où les dirigeants des filiales sont responsables devant plusieurs directeurs (géographique de produits, fonctionnel, etc.). Ce genre d'organisation est appelé structure en grille.

En réalité, les directeurs des filiales sont sous la responsabilité de deux ou plusieurs supérieurs hiérarchiques auxquels ils rendent compte. Cette forme de structure rompt avec le principe traditionnel d'unicité de commandement qui affaiblit la coordination entre les différentes divisions.

4. La structure par fonctions internationales

Depuis l'étude de STOPFORD et WELLS, les structures des entreprises multinationales ont évolué et la pratique dépasse largement la théorie dans ce domaine. En fait, les structures internationales sont très diverses, allant des plus simples aux plus complexes.

Ainsi, certains groupes ont gardé une structure par fonctions malgré la forte croissance de leurs activités internationales. Dans ce type de structure, l'entreprise est subdivisée en plusieurs directions sur la base des domaines fonctionnels tels que la production, la finance, la vente, la gestion des ressources humaines, etc. (Cf. figure 1.6).

Figure 1.6: Structure par fonctions

Adapté de Jean BRILMAN, op. cit., p. 218

Chaque directeur de fonction a une responsabilité mondiale. Il s'occupe de toutes les activités nationales et étrangères se rattachant à la fonction en question. Par exemple, le directeur de production coiffe à la fois des activités de production européennes, asiatiques et américaines.

D'autres types de structures internationales se sont développés au cours des années avec la mondialisation de l'économie et le développement des sociétés de services. Ce sont les cas notamment de la **holding internationale légère** formée de plusieurs sous-filiales quasi-autonomes et de la

confédération internationale de partenaires qui, comme son nom l'indique, est le regroupement de plusieurs entreprises autonomes⁶.

Dans la réalité, il existe une multitude de formes hybrides de structures internationales⁷ de telle sorte que la plupart des études postérieures à celles de STOPFORD et WELLS se sont contentées de reprendre la même typologie. Les quelques divergences avec le modèle de base ne s'observent qu'au niveau des facteurs qui déterminent les structures internationales.

PARAGRAPHE 2: LES DETERMINANTS DES STRUCTURES INTERNATIONALES: QUELQUES PROLONGEMENTS DU MODELE DE STOPFORD ET WELLS

Les déterminants des structures internationales sont nombreux mais très peu de recherches empiriques se sont attachées à la question⁸. On peut toutefois identifier d'une part des facteurs internes et d'autre part des facteurs externes à l'entreprise.

1. Les facteurs stratégiques internes

Pour STOPFORD et WELLS, les déterminants principaux des structures internationales sont essentiellement internes à l'entreprise. Il s'agit de la diversité des produits vendus à l'étranger et du pourcentage des ventes à

⁶ Ces deux dernières formes sortent du cadre des préoccupations de cette étude car ce sont des ensembles d'entreprises qui sont quasi-indépendantes.

⁷ Cf. BRILMAN, op. cit.

⁸ David J. LEMAK et Jeffrey S. BRACKER, *A strategic contingency model of multinational corporate structure*, Strategic Management Journal, vol 9, 1988, pp 521-526

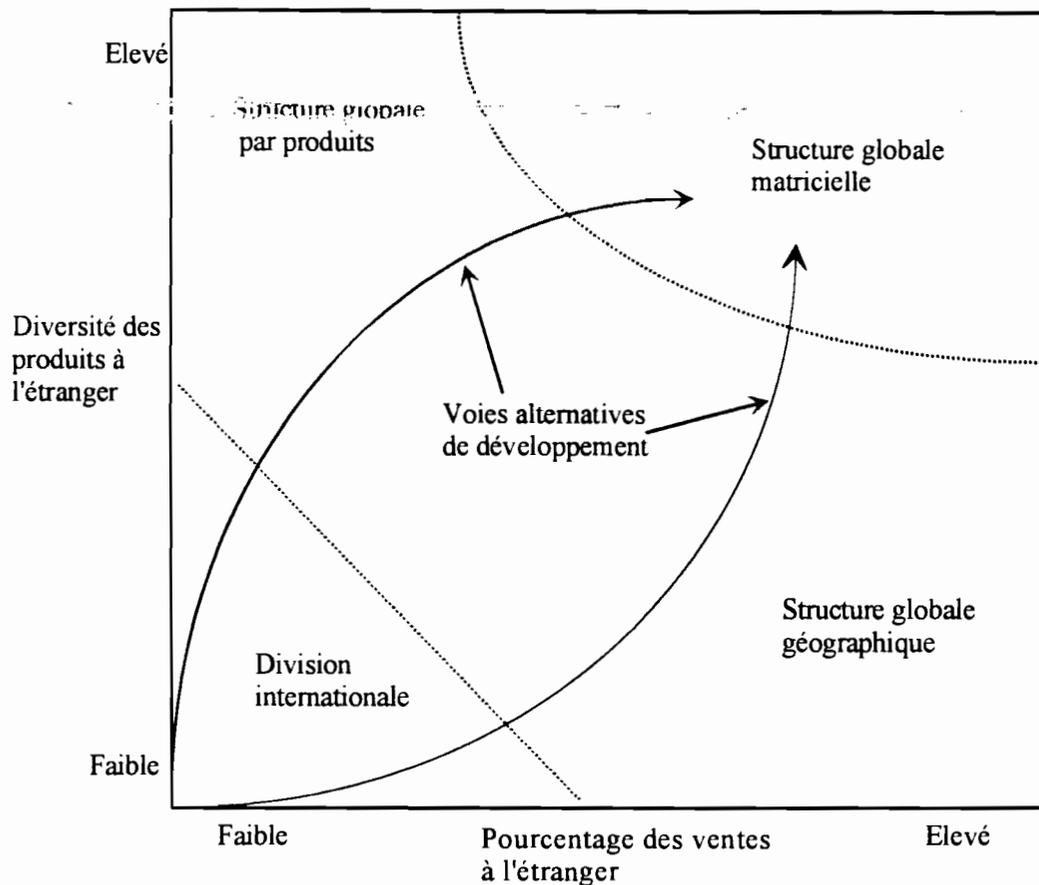
l'étranger. Lorsque l'une de ces deux variables atteint une certaine limite supérieure, l'entreprise ayant une division internationale va se réorganiser pour adopter une structure globale.

Le changement de structure intervient suite à la complexité de la gestion engendrée par la croissance des activités internationales. *"Dès lors que le nombre de nouveaux produits transférés à l'étranger augmente ou que les ventes à l'étranger d'une certaine ligne de produit commencent à rivaliser avec le marché américain de ce type de produit, les pressions exercées en faveur d'une réorganisation sont généralement fortes"*⁹.

La diversification des produits à l'étranger est favorable à une structure par produits tandis que l'augmentation du pourcentage des ventes réalisées hors des frontières nationales amène l'entreprise à adopter une structure par secteurs (Cf. figure 1.7).

⁹ John M. STOPFORD et Louis T. WELLS, Jr, op. cit., p. 93

**Figure 1.7: Modèle des phases structurelles internationales de
STOPFORD et WELLS**



Source: BARTLETT et GHOSHAL op. cit., p. 57

J. D. DANIELS, R. A. PITTS et M. J. TRETTER [1984] ont également montré que le pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger et le degré de diversification des produits influencent les structures des entreprises multinationales. Ainsi, les entreprises dont la production est peu diversifiée, ont tendance à adopter une structure internationale par fonctions.

L'augmentation de la diversité des produits serait favorable à la structure par produits. Le pourcentage élevé des ventes à l'étranger serait le facteur principal de l'adoption de la structure géographique¹⁰.

Le modèle original de STOPFORD et WELLS a été révisé et étendu par EGELHOFF [1988]¹¹. Le modèle proposé par ce dernier caractérise les structures multinationales à partir de trois dimensions (au lieu de deux): le pourcentage des ventes à l'étranger, la diversité des produits et le pourcentage de la production à l'étranger.

L'introduction de ce dernier facteur constitue le principal changement par rapport au modèle original. Le pourcentage de la production à l'étranger (et non le pourcentage des ventes à l'étranger) déterminerait le plus le choix entre la structure géographique et la structure par produits. Son augmentation serait favorable à une structure géographique.

L'enseignement qu'il faut tirer de ce modèle est que l'entreprise multinationale n'abandonne pas forcément la structure par produits lorsque le pourcentage des ventes à l'étranger augmente. Elle n'est pas non plus obligée d'adopter une structure géographique même si elle exporte une grande partie de sa production.

¹⁰ John D. DANIELS, Robert A. PITTS and Marietta J. TRETTER, Strategy and structure of U. S. multinationals: an exploratory study, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n°2, 1984, pp. 292-307.

¹¹ William G. EGELHOFF, Strategy and structure in multinational corporations: a revision of Stopford and Wells model. *Strategic Management Journal*, 9, 1988, pp. 1-18

David J. LEMAK et Jeffrey S. BRACKER [1988]¹² quant à eux, ont élaboré un modèle théorique selon lequel c'est l'orientation stratégique qui détermine la structure internationale de l'entreprise. Ils partent de la classification de PERLMUTTER [1969]¹³ dans laquelle l'entreprise peut avoir trois visions possibles du monde:

- une vision ethnocentrique où la priorité est accordée aux opérations nationales;
- une vision polycentrique où l'entreprise essaie de s'adapter aux conditions locales de chaque pays;
- une vision géocentrique où les politiques sont développées sur une base mondiale.

La structure internationale change suivant l'orientation stratégique de la firme. Mais la vision stratégique est elle-même influencée par la stratégie générale de l'entreprise.

En résumé, pour la plupart des auteurs, la stratégie générale de l'entreprise est déterminante dans l'adoption de telle ou telle structure internationale. Cela amène à se poser la question de savoir ce qui détermine les stratégies.

¹² David J. LEMAK et Jeffrey S. BRACKER, op. cit.

¹³ Howard V. PERLMUTTER, The tortuous evolution of the multinational corporation, Columbia Journal of World Business, 4, 1969, pp. 9-18

D'autres auteurs se sont interrogés sur ce point; pour eux, en dehors des facteurs internes à l'entreprise, il y a aussi d'autres éléments qui influencent la structure internationale.

2. Les facteurs environnementaux

STOPFORD et WELLS et les auteurs qui ont prolongé leurs travaux, rattachent le changement de structure organisationnelle aux seules variables intrinsèques à l'entreprise, c'est-à-dire aux difficultés qui interviennent à la suite de la croissance de la part des opérations internationales dans les activités de la firme. En 1976 déjà, DELAPIERRE et MICHALET ont critiqué cette explication qu'ils qualifient de conception organiciste des mutations organisationnelles.

Selon ces auteurs, les structures organisationnelles dépendent des stratégies des entreprises qui elles-mêmes sont influencées par le système économique mondial. Il y a deux types de stratégies internationales.

La stratégie commerciale dans laquelle la production est destinée au marché local. Les "filiales-relais" fabriquent et vendent sur place des produits conçus à la maison mère. Dans ce cas, la structure peut prendre la forme du type n°1 (phase de subordination) ou du type n°2 (phase de coordination).

La subordination correspond à la structure avec filiales autonomes et la coordination à la structure avec division internationale.

La stratégie globale: les "filiales-ateliers" sont spécialisées et fabriquent des produits qui sont essentiellement destinés aux *autres unités* du

groupe; la structure (du type n°3) correspond à la structure globale décrite par STOPFORD et WELLS.

Le passage d'une stratégie à une autre est guidée par l'économie internationale. La stratégie commerciale s'adapte à un contexte économique international dans lequel les entreprises du "centre" exportent leur production en déclin dans les pays de la "périphérie".

Avec l'évolution de l'économie mondiale, cette logique traditionnelle de l'internationalisation [VERNON, 1966]¹⁴ basée sur le cycle de vie du produit, n'est plus adaptée; les entreprises passent alors à une stratégie globale pour répondre aux nouvelles contraintes. Les structures organisationnelles changent en conséquence.

Cette même conception des changements organisationnels sort des travaux de BRILMAN [1991]. Pour cet auteur, il y a certes des facteurs internes qui conditionnent les structures internationales (le degré de diversification, la nature de l'activité, l'importance relative des activités internationales, le mode d'internationalisation, la culture d'entreprise) mais certaines variables externes jouent aussi un rôle non négligeables; il s'agit notamment de:

- l'évolution des modes de transports et de télécommunications;
- l'importance des marchés;

¹⁴ R. VERNON, International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, 1966; cité par DELAPIERRE et MICHALET, op. cit.

- les langues;
- le degré de protectionnisme des pays;
- le renforcement de la compétition mondiale.

Les facteurs à prendre en compte dans l'adoption de la structure internationale sont donc très nombreux.

La forme structurelle, représentée par l'organigramme, fournit "*un schéma global de la division du travail et de la répartition formelle des responsabilités*"¹⁵. C'est généralement à elle qu'on fait allusion lorsqu'on parle de structure organisationnelle. Mais elle ignore certains aspects de l'organisation, notamment les relations informelles. Elle ne reflète pas la situation réelle de l'entreprise en matière d'organisation. Elle n'est que l'une des cinq variables qui caractérisent la structure organisationnelle [KALIKA, 1988].

Comme le précise S. GHOSHAL et N. NOHRIA, "*il est de plus en plus clair par exemple, que la forme structurelle décrite dans les étapes du modèle [de STOPFORD et WELLS] n'est qu'une représentation partielle de l'organisation internationale. Pour utiliser une métaphore biologique suggérée par Christopher BARTLETT, les organisations ont une anatomie (la*

¹⁵ Michel KALIKA, Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances, Economica, Paris, 2^{ème} impression 1995, p. 24, (1^{ère} impression 1988)

forme structurelle), mais elles ont aussi une physiologie (les procédures de gestion) et une psychologie (les comportements des dirigeants)"¹⁶.

Au-delà donc de la forme structurelle qui n'étudie que les liens formels et hiérarchiques entre les différentes unités, des recherches plus ou moins récentes se sont interrogées sur le degré de localisation et de globalisation en intégrant des éléments moins formels de mécanismes de coordination.

SECTION 2: AU-DELA DE LA FORME STRUCTURELLE: LA STRATEGIE SPATIALE

La stratégie spatiale est définie par Claude DUPUY et al. comme une stratégie recouvrant *"à la fois le choix de l'activité, du processus de production, du degré de spécialisation des unités de production, et enfin, un double choix concernant ces unités, celui de leur localisation et celui de leur mode d'insertion dans l'environnement local"*¹⁷.

La stratégie spatiale est donc une façon synthétique d'analyser la division des tâches et la coordination des activités sur le plan international. En cela, elle est différente de ce qu'on appelle communément les "stratégies d'internationalisation" qui concernent les différents modes de pénétration des marchés étrangers (cession de licence, franchise, filiale commerciale, filiale de production, joint-venture, etc.).

¹⁶ Sumantra GHOSHAL et Nitin NOHRIA, op. cit. p. 23

¹⁷ Claude DUPUY, Christian MILELLI, Julien SAVARY *Stratégies des Multinationales*. Atlas mondial des Multinationales, Reclus-La Documentation Française, Paris, 1991, p. 9

Les stratégies spatiales, ou modes d'organisation internationale, sont caractérisées à partir des concepts de configuration et de coordination qui permettent d'analyser la manière dont les entreprises multinationales réagissent aux forces de globalisation et à celles de localisation ou en d'autres termes comment se fait l'arbitrage entre intégration et différenciation au sens de LAWRENCE et LORSCH¹⁸.

Nous essayerons tout d'abord d'explicitier les notions avant de présenter une typologie des modes d'organisation internationale proposée par les différents auteurs.

PARAGRAPHE 1: LES CONCEPTS DE BASE DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE

Michaël PORTER est l'un des premiers auteurs à faire la distinction entre industries "multidomestiques" et industries "globales". Mais au-delà des types d'industries, l'auteur a développé un modèle qui permet de caractériser les entreprises multinationales à partir de leur mode de configuration et de coordination en introduisant le concept de chaîne de valeur dans l'international.

¹⁸ Paul R. LAWRENCE et Jay W. LORSCH, Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation, Les Editions d'Organisation, Paris, 1973; traduction française de *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1967

1. La chaîne de valeur internationale

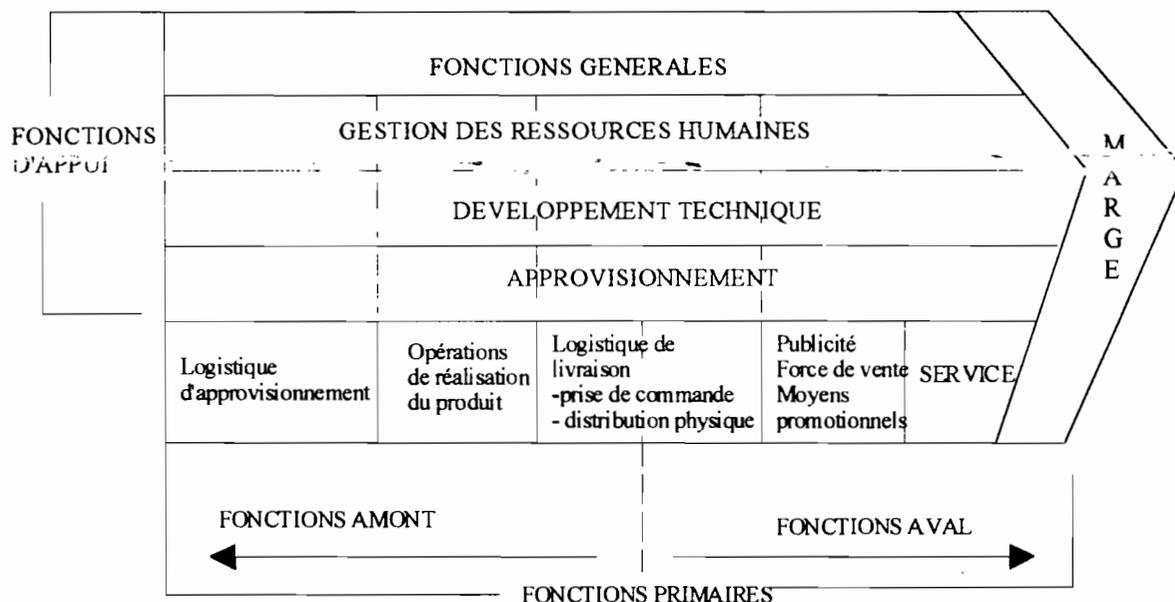
L'entreprise est constituée d'un ensemble d'activités¹⁹ qui ajoutent successivement de la valeur au produit. Ces activités vont de la conception du produit au service après-vente. C'est cette représentation de l'entreprise que M. PORTER appelle chaîne de valeur (value chain).

L'auteur distingue les activités primaires (primary activities) des activités de soutien (support activities). Les premières sont des fonctions "physiques" telles la logistique et la production alors que les secondes concernent "*les fonctions qui permettent aux précédentes de continuer et de se développer*"²⁰. Il s'agit par exemple de la recherche et développement, du système d'information, de la gestion des ressources humaines, etc. (Cf. figure 1.8).

¹⁹ Le mot "activités" est ici synonyme de "fonctions" et ne doit pas être confondu avec "activité" dans le sens de secteur d'activité.

²⁰ Jean BRILMAN, op. cit., p. 61

Figure 1.8: La chaîne de valeur selon M. PORTER



Source: Adapté de Jean BRILMAN, *Gagner la compétition mondiale*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, p. 62

L'entreprise multinationale doit savoir comment répartir sa chaîne de valeur entre les différents pays du monde et ensuite comment coordonner les maillons en fonction des forces de localisation et de celles de globalisation qui s'imposent. Ce choix se fait à partir d'un arbitrage entre la concentration et la coordination des activités; ces notions méritent donc d'être explicitées.

2. La concentration internationale

La concentration ou configuration est "*la répartition dans le monde des fonctions de la chaîne de valeur*"²¹. La configuration est mesurée sur un continuum qui va de "concentrée" à "dispersée". Lorsqu'une fonction est réalisée dans un seul pays, on dit qu'elle a une configuration concentrée. Dans

²¹ Jean BRILMAN, op. cit., p. 61

l'autre cas extrême où la fonction en question est réalisée dans tous les pays d'implantation, il s'agit d'une configuration dispersée.

Le choix se fait généralement fonction par fonction en considérant les différences et les similitudes entre les pays. La dispersion peut concerner aussi bien les fonctions primaires que celles de soutien. Ainsi, dans certaines entreprises, la recherche-développement et l'innovation des produits sont réalisées par toutes les filiales; Philips est citée généralement comme cas typique (du moins jusqu'à la fin des années 80). D'autres entreprises sont des spécialistes dans la concentration des fonctions de marketing qui sont essentiellement basées au siège ou dans un petit nombre de filiales. Coca Cola en est un exemple.

Le degré de dispersion/concentration est aussi fonction des lignes de produits. La dispersion s'impose lorsque les produits nécessitent une adaptation nationale risquant d'annuler les économies d'échelle qui résulteraient de la concentration. C'est généralement le cas des banques commerciales, des assurances et des produits alimentaires. Dans d'autres cas c'est plutôt la concentration qui constitue un avantage compétitif. Les produits mondiaux standardisés (les chaînes hi-fi, les appareils photo, etc.) rentrent dans cette catégorie.

La configuration est un moyen qui permet à l'entreprise multinationale de répondre mieux aux contraintes de l'économie mondiale. Ainsi, pour une fonction donnée, elle est généralement concentrée lorsque les forces

d'intégration globale dominant et dispersée dans le cas contraire, c'est-à-dire quand ce sont les forces d'adaptation locale qui s'imposent.

Mais la configuration à elle seule ne suffit pas pour résoudre tous les problèmes issus de l'internationalisation et peut même en créer d'autres. En effet, si beaucoup d'activités sont concentrées, l'entreprise multinationale peut ignorer certaines réalités locales fondamentales; à l'inverse, la forte dispersion des activités dans le monde peut engendrer un problème de cohérence entre les filiales, chacune vivant dans un environnement spécifique.

Après avoir bien réparti internationalement ses différentes activités, l'entreprise multinationale doit pouvoir les coordonner entre elles.

3. La coordination internationale

La coordination est définie comme étant *"la manière dont les fonctions réalisées dans les différents pays sont coordonnées entre elles"*²².

Tout comme la configuration, la coordination est aussi mesurée sur un continuum qui va de "réduite" à "forte". La coordination est réduite lorsque les différentes unités implantées dans plusieurs pays réalisent les mêmes activités en autonomie complète. A l'inverse, on parle de coordination forte lorsque ces unités ne peuvent se passer les unes des autres ou du siège dans la réalisation de leurs activités.

²² Jean BRILMAN, op. cit., p. 63

Le concept de coordination recouvre ici à la fois les mots "*répartition des activités, structures et définition des fonctions, procédures, normes, standards et discipline internationale*"²³ [BRILMAN, 1991].

La coordination est donc la pierre angulaire de l'organisation internationale.

Le degré de coordination varie selon les entreprises et au sein d'une même entreprise, selon les fonctions. Ainsi, certains groupes multinationaux coordonnent fortement leurs fonctions en amont comme les approvisionnements alors que les fonctions en aval comme la vente sont faiblement coordonnées. Dans d'autres entreprises, c'est plutôt le marketing qui a la plus forte coordination, des fonctions telles que l'approvisionnement et la fabrication étant très autonomes.

Chaque entreprise a son mode de coordination; certaines s'appuient sur la centralisation des décisions, d'autres sur la formalisation (standardisation), d'autres encore sur les relations et communications interpersonnelles²⁴.

Il y a **centralisation** quand les décisions sont prises au siège et exécutées par les filiales. Ces dernières sont obligées de se référer à la maison mère qui leur dit ce qu'il est convenable de faire.

La **standardisation** (ou formalisation) correspond au cas où il y a beaucoup de procédures et de normes uniformes pour tout le groupe; les tâches sont exécutées de la même manière dans toutes les unités.

²³ Jean BRILMAN, op. cit., p. 63

²⁴ C. BARTLETT et S. GHOSHAL, op. cit.

Les **relations interpersonnelles** sont un mode de coordination dans lequel les dirigeants des filiales communiquent personnellement avec ceux du siège qui leur font entière confiance du fait qu'ils partagent les mêmes valeurs.

En fait, comme le précise BARTLETT et GHOSHAL, *"les trois processus s'interpénètrent et se chevauchent fréquemment, et leur influence collective peut se retrouver dans beaucoup de moyens plus courants de coordination"*²⁵.

Le choix du mode de coordination se fait généralement en tenant compte de la configuration internationale de l'entreprise. *"Désormais, si l'on considère que le monde devient le champ de la compétition, la stratégie mondiale doit viser à établir un avantage compétitif, soit par une configuration concentrée, soit par un degré élevé de coordination, soit par les deux en même temps"*²⁶. C'est cet arbitrage entre coordination et configuration qui permet de différencier les modes d'organisation internationale.

PARAGRAPHE 2: LES DIFFERENTES FORMES D'ORGANISATION INTERNATIONALE

Chaque entreprise suit sa propre voie d'organisation internationale en répondant à sa manière aux forces d'adaptation locale et à celles d'intégration globale. Néanmoins, il y a des similitudes entre les stratégies spatiales des entreprises que certains auteurs ont essayé de classer.

²⁵ C. BARTLETT et S. GHOSHAL, op. cit., p. 238

²⁶ Jean BRILMAN, op. cit. p., 65

Tableau 1.1: Classifications des entreprises multinationales par quelques auteurs

Auteurs	Critères de classification	Types d'entreprises			
		ethnocentrique	géocentrique	géoconcentrique	polycentrique
PERLAUTER (1969)	Style de direction/ vision stratégique				
KINDLEBERGER (1984) ²⁷	Caractéristiques fonctionnelles et d'attitude	entreprise nationale avec activités à l'étranger	international		multinational
OHMAE (1985)	Structure organisationnelle /implantation géographique		multirégional	multilocal	multinational
PORTER (1986)	Besoins de coordination et de configuration	global	global complexe		multinational
BARTLETT et GHOSHAL (1989)	Réseau/structure organisationnelle	global	transnational	international	multinational
GHOSHAL et BARTLETT (1990) ²⁸	Structure organisationnelle	centralisé	réseau	réseau	décentralisé

Comme on le constate sur le tableau ci-dessus, les termes utilisés pour caractériser les entreprises sont divers et nombreux. Les mêmes mots peuvent avoir des connotations différentes selon les auteurs tout comme une même réalité peut être désignée par des termes différents.

²⁷ KINDLEBERGER C.O., The clash of economics and sociology and politics in the internationalization of business; in C.P. Kindlerger (Ed.), *Multinational excursions*, Cambridge, MA: MIT Press, pp. 35-50; cité par SUNDARAM A. K. et BLACK J. S., The Environment and internal organization of multinational enterprises, *Academy of Management Review*, vol. 17, n°4, 1992, pp. 729-757

²⁸ GHOSHAL S. and BARTLETT C.A., The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, vol. 15, 1990, pp. 603-625

Afin donc d'éviter certaines confusions, nous avons choisi de présenter séparément quelques auteurs en respectant la terminologie de chacun.

1. La distinction classique: multinationale/mondiale

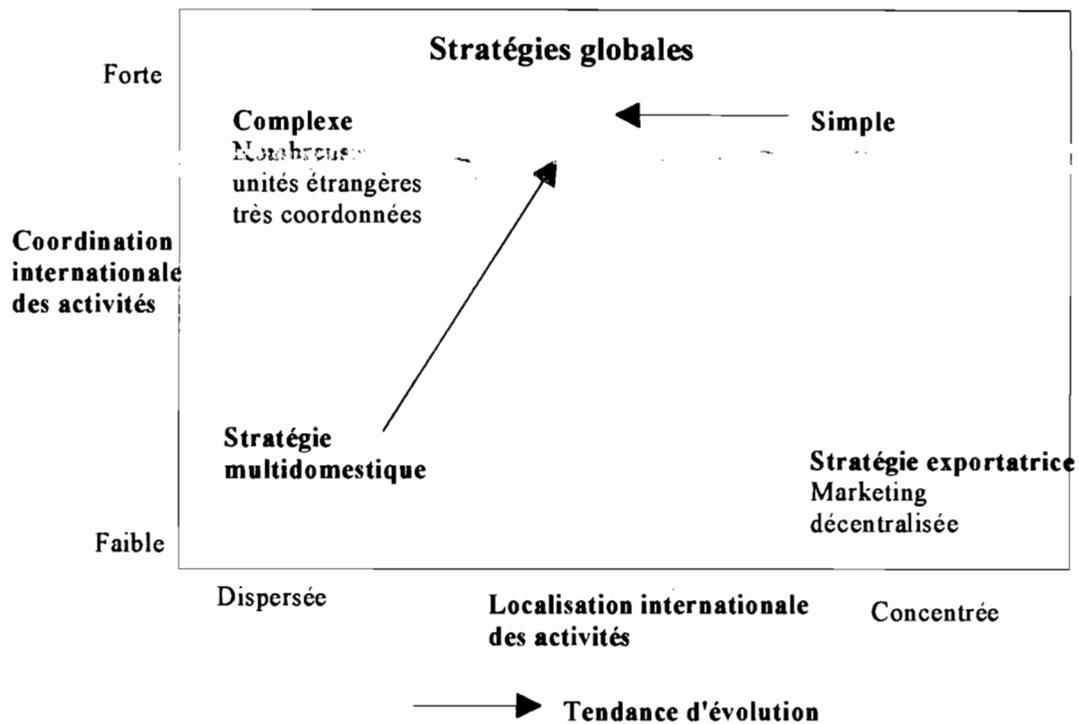
Plusieurs auteurs classent les formes d'organisation internationale des entreprises en deux groupes principaux: la stratégie multinationale (ou multidomestique) et la stratégie mondiale (ou globale).

a. La classification de Michaël PORTER

Pour M. PORTER, la **stratégie multidomestique** correspond à une firme dont les activités sont très peu coordonnées mais dispersées géographiquement (Cf. figure 1.9).

Dans une telle entreprise, les filiales sont autonomes dans leur gestion. Elles ont toutes les fonctions, de la recherche-développement au service après vente. Les produits sont adaptés aux marchés locaux; ce sont donc les forces de localisation qui l'emportent sur celles de globalisation.

Figure 1.9: Les types de stratégies internationales



Source: Claude DUPUY, Christian MILELLI, Julien SAVARY, *Stratégies des Multinationales Atlas Mondial des Multinationales*, Reclus-La Documentation Française, Paris, 1991.

Les **stratégies globales**, quant à elles, correspondent aux cas où la coordination internationale des activités est très forte. On distingue ici la stratégie globale simple où la configuration est concentrée, de la stratégie globale complexe où la configuration est dispersée (Cf. figure 1.9).

Dans la **stratégie globale simple**, l'entreprise est implantée dans un petit nombre de pays stratégiques. Les unités sont fortement intégrées et la maison mère coordonne toutes les activités. Dans la **stratégie globale complexe**, il y a des unités spécialisées dans un grand nombre de pays. La coordination est très forte et les filiales sont interdépendantes.

Dans les deux cas, ce sont les forces de globalisation qui l'emportent sur celles d'adaptation locale. *"Ainsi, ce n'est donc pas la dispersion des activités qui fonde l'aspect global de la stratégie (même si elle en constitue une des configurations les plus complexes) mais le niveau de coordination des activités sur une base mondiale"*²⁹.

La **stratégie exportatrice**, mentionnée dans la figure 1.9, n'est que le stade initial de l'internationalisation de l'entreprise. Toutes les fonctions sont concentrées à la maison mère et seule le marketing connaît une certaine décentralisation. Les entreprises ayant cette forme d'organisation ne sont pas considérées comme des multinationales, à proprement parler.

Au cours de la décennie 1980, de nombreux auteurs considéraient la stratégie globale comme la forme d'organisation internationale la plus moderne et la mieux adaptée au contexte de l'économie mondiale. L'entreprise devrait par conséquent prendre en compte les forces de mondialisation et négliger les différences nationales.

T. LEVITT est sans doute l'auteur le plus cité dans ce domaine: *"la compagnie globale moderne contraste fortement avec la vieillissante multinationale. Au lieu de s'adapter à des différences superficielles ou même profondes entre nations, elle cherche avec intelligence à imposer des produits et des pratiques suffisamment standardisées dans le monde entier"*³⁰.

²⁹ Olivier TORES, op. cit., p. 47

³⁰ LEVITT, op. cit., p. 17

b. La classification de Kenichi OHMAE

Kenichi OHMAE [1984], dans son ouvrage "La Triade"³¹, argumente dans le même sens bien que les termes utilisés pour qualifier les formes d'organisation internationale ne soient pas les mêmes. Pour l'auteur le monde est dominé par trois régions stratégiques qui forment "la Triade": le Japon, les Etats-Unis et la communauté européenne.

C'est la triade qui détient toute la puissance économique et technologique du monde; c'est donc là que se joue la concurrence internationale. Chaque région de la triade a une influence privilégiée sur une partie du monde; pour les Etats-Unis il s'agit de l'Amérique latine, pour le Japon c'est l'Asie et pour la CEE c'est l'Afrique. En définitive, le monde est perçu à partir de quatre pôles, le "Tétraèdre" composé des trois régions de la triade et d'une région en développement.

L'auteur distingue trois types d'organisation internationale en fonction des modes de répartition et de coordination des activités des entreprises dans le tétraèdre.

b1. Les entreprises multinationales

L'entreprise multinationale est la forme traditionnelle d'organisation internationale "*dans laquelle le siège détient le rôle principal, planifie et contrôle tout*"³². Les décisions sont centralisées à la maison mère située dans

³¹ Kenichi OHMAE op. cit.

³² Kenichi OHMAE op. cit., p. 270

une région de la triade. Les filiales-relais du siège sont, quant à elles, implantées dans les pays en développement.

Il arrive que toutes les unités soient traitées de la même manière quels que soient la taille et le pays d'accueil. L'auteur utilise la métaphore "syndrome des Nations Unies" pour qualifier ce genre d'organisation.

b2. Les entreprises multilocales

Les filiales sont implantées dans plusieurs pays et jouissent d'une forte autonomie locale. Chaque unité s'adapte aux caractéristiques de son pays d'accueil et agit comme une entreprise nationale. Il y a très peu de coordination entre les filiales, chacune détenant toutes les fonctions qui lui permettent d'agir indépendamment. Mais il arrive que la maison mère standardise les techniques de marketing pour assurer un minimum de coordination.

b3. Les entreprises multirégionales

L'entreprise multirégionale est le genre d'organisation internationale qui prend en compte les concepts de Triade et de Tétraèdre en créant des sièges régionaux dans les quatre pôles stratégiques. Le siège régional regroupe les activités locales et facilite la coordination avec les autres régions.

Pour l'auteur, l'entreprise multirégionale est la forme d'organisation internationale la mieux adaptée au contexte économique mondial. Elle est l'évolution logique de l'entreprise multilocale. Mais l'entreprise multinationale peut aussi se "multirégionaliser" en créant des fonctions communes qui sont

"partagées dans les régions ou entre les régions de manière à obtenir un avantage synergique sur la position des concurrents de qualité et de coûts"³³.

2. La classification de BARTLETT et GHOSHAL

Christopher A. BARTLETT et Samantra GHOSHAL³⁴ ont fait une analyse remarquable des formes d'organisation internationale. Leur étude porte sur neuf grandes entreprises multinationales américaines, européennes et japonaises oeuvrant dans trois secteurs industriels différents.

Deux-cent-trente-six (236) dirigeants travaillant dans les maisons mères et les filiales ont été interrogés. Ils ont répondu sur la façon dont leurs compagnies respectives ont adapté leurs structures organisationnelles pour réagir aux nouvelles exigences de leur environnement opérationnel. Les résultats obtenus ont fait l'objet d'un test auprès de 66 autres entreprises multinationales.

L'étude a montré que les forces de mondialisation et celles de localisation agissent simultanément, mais compte tenu de leur "*héritage administratif*"³⁵, les entreprises n'ont pas toujours su mettre en place la forme organisationnelle la mieux adaptée à leur situation.

Les auteurs ont ainsi constaté qu'il y a trois types d'organisation internationale caractérisée chacune par un mode de coordination spécifique.

³³ Kenechi OHMAE, op. cit., p. 275

³⁴ Christopher A. BARTLETT et Samantra GHOSHAL, op. cit.

³⁵ L'héritage administratif d'une entreprise est définie comme "la configuration de ses actifs, la distribution traditionnelle de ses responsabilités, les normes, les valeurs et les styles de gestion qu'elle a eus historiquement". C. A. BARTLETT et S. GHOSHAL. S'organiser pour atteindre l'efficacité mondiale: la solution transnationale, Revue Internationale de Gestion, Septembre 1990, pp. 85-96.

Une quatrième, qui possède l'ensemble des caractéristiques des trois premiers est en émergence dans plusieurs entreprises.

a. Le modèle d'organisation multinationale

Les firmes dotées d'une telle organisation ont des filiales dispersées un peu partout dans le monde. Ces filiales disposent d'une forte autonomie. Elles ont toutes les fonctions et sont autosuffisantes. La conception et l'innovation des produits ainsi que la fabrication et le marketing se font dans toutes les filiales; ce qui leur permet d'agir en parfaite indépendance. Ce modèle est qualifié de *fédération décentralisée*.

Dans ce genre d'organisation internationale, ce sont les forces d'adaptation locale qui l'emportent sur celles d'intégration globale. Chaque filiale s'adapte au maximum à son pays d'accueil. Elle se finance sur le marché local, fabrique sur place des produits aux caractéristiques locales et vend dans le même circuit de distribution que les entreprises nationales.

La coordination se fait par les relations interpersonnelles dans les entreprises dites multinationales. La maison mère envoie généralement à l'étranger des hommes de confiance qui connaissent très bien les habitudes du siège.

Les dirigeants des filiales sont des cadres de la maison mère qui ont fait leurs preuves. Ils ont intégré les valeurs et connaissent les règles du siège. Ils transportent à l'étranger les mêmes modes de gestion. La société mère n'a donc plus besoin de centraliser les décisions ni de formaliser *les procédures*

par écrit étant donné qu'elle sait que les dirigeants des filiales agissent conformément aux mêmes normes.

Cette forme de coordination internationale est caractéristique des vieilles entreprises multinationales, généralement européennes, dans lesquelles, à l'origine, c'est un membre de la famille qui est envoyé à l'étranger pour suivre les affaires. Elles se sont implantées à l'étranger, pour la plupart, avant la deuxième guerre mondiale.

Le cas de Philips a été donné comme exemple. L'étude montre en outre que Unilever et ITT avaient aussi, au moment de l'enquête, une organisation multinationale.

b. Le modèle d'organisation internationale

Les filiales sont ici moins autonomes que dans le cas précédent. Elles ont la quasi-totalité des fonctions, sauf les activités de recherche et développement qui restent concentrées au siège. Elles fabriquent des produits conçus à la maison mère avec un minimum d'adaptation locale. En fait, le savoir et les compétences sont développés au siège puis transmis à l'étranger.

La coordination se fait par la standardisation des procédures. Les filiales peuvent agir en parfaite autonomie, pourvu qu'elles respectent les normes du groupe qui sont définies a priori. Les procédures sont formalisées, mais les décisions sont assez décentralisées. C'est la *fédération coordonnée*.

Ce sont généralement les entreprises américaines qui ont développé cette forme d'organisation internationale. Elles ont exporté les méthodes de

management américaines par l'intermédiaire de leurs filiales étrangères. Elles se sont internationalisées après la guerre.

Dans leur étude, les auteurs ont classé Procter & Gamble, General Electric et Edison parmi les entreprises dites internationales.

c. Le modèle d'organisation mondiale

Dans cette troisième forme d'organisation, les filiales sont moins autonomes que dans les deux cas précédents. Elles ne disposent généralement que des fonctions aval comme le marketing, la vente et les services. Les autres fonctions sont concentrées au siège ou dans les directions régionales.

Les produits sont conçus et fabriqués pour un marché mondial. Les caractéristiques des pays n'ont que très peu d'importance. La seule différenciation a lieu au niveau de certains éléments du marketing mix. Ce genre d'organisation est aussi qualifié de *moyeu central*.

La coordination se fait par la centralisation des décisions qui sont prises au siège et exécutées par les filiales. Ces dernières n'ont pas beaucoup d'autonomie et doivent se référer à la maison mère avant de prendre toute décision d'une certaine importance. La maison mère préfère prendre les décisions elle-même pour mieux maîtriser sa stratégie mondiale.

Les entreprises japonaises ont à l'origine ce genre d'organisation, bien qu'elles soient reconnues dans leur pays comme des partisans du mode de management participatif. D'après les auteurs, cela est dû au fait que le mode de

gestion japonais est difficilement exportable, la langue constituant un handicap majeur.

Le modèle d'organisation mondiale s'est développé vers les années 70-80. Il a fait l'objet de beaucoup de travaux dans lesquels il est présenté comme la structure idéale pour toute entreprise multinationale.

Trois entreprises sur les neuf étudiées avaient une organisation mondiale; il s'agit de Matsushita, KAO et NEC.

Ces trois formes d'organisation internationale ci-dessus décrites sont celles que les auteurs ont observées lors de leur étude. Mais il y a une quatrième forme dont les caractéristiques étaient en émergence dans plusieurs entreprises.

d. Le modèle d'organisation transnationale

L'entreprise transnationale serait celle qui a pu développer des *"habiletés transnationales c'est-à-dire la capacité de gérer à travers les frontières nationales, de conserver une flexibilité locale tout en atteignant une intégration globale"*³⁶.

Dans ce type d'organisation, les filiales sont dispersées géographiquement mais sont étroitement liées les unes aux autres. Elles sont spécialisées dans certains domaines et sont fortement interdépendantes tant sur le plan des ressources que des responsabilités.

³⁶ C. A. BARTLETT et S. GHOSHAL, op. cit., p. 92

La localisation internationale se fait fonction par fonction en considérant les différences entre les pays tout en exploitant leurs similitudes. La coordination, quant à elle, se fait simultanément par la centralisation, la standardisation et les relations et communications interpersonnelles. Les filiales sont donc à la fois différenciées et intégrées.

D'après les auteurs, c'est le modèle du futur, c'est-à-dire celui des années 90. Beaucoup d'entreprises performantes en ont déjà pris conscience et commencent à se restructurer pour développer les caractéristiques de cette forme organisationnelle.

Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques des quatre types d'organisation internationale.

**Tableau 1.2: Caractéristiques des entreprises multinationales, mondiales,
internationales et transnationales**

Caractéristiques organisationnelles	Multinationale	Mondiale	Internationale	Transnationale
Concentration des actifs et des capacités	Décentralisé et nationalement auto-suffisant	Centralisé et dimensionné à l'échelle mondiale	Sources des compétences-clés centralisées, les autres décentralisées	Diversifié, interdépendant et spécialisé
Rôle des opérations à l'étranger	Percevoir et exploiter les opportunités locales	Mettre en place la stratégie de la société-mère	Adopter et obtenir un effet multiplicateur des compétences de la société-mère	Contributions différenciées des unités nationales aux opérations mondiales intégrées
Développement et diffusion du savoir	Savoir développé et accumulé dans chaque unité	Savoir développé et accumulé au centre	Savoir développé au centre et transmis aux unités à l'étranger	Savoir développé conjointement et partagé mondialement
Exemples historiques choisis par les auteurs	Unilever ITT Philips	KAO NEC Matsushita	Procter & Gamble Ericsson G.E.	
Points forts de ce type d'organisation	Adaptation locale	Compétitivité mondiale/économie d'échelle	Transfert de connaissances et compétences-clés	Adaptation locale + Compétitivité mondiale
Points faibles	Manque de standardisation Pas d'économie d'échelle	Pas assez d'adaptation locale	Parfois faible adaptation locale	
Rôle des filiales	Complet	Souvent réduit à marketing, vente, services	Assez complet sauf R&D	Complet sur leur spécialité
Autonomie locale	Forte	Réduite	Autonomie limitée	

Adapté de Jean BRILMAN, Gagner la compétition mondiale, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, p. 262

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Nous avons présenté les formes d'organisation internationale en nous appuyant sur les notions de forme structurelle d'une part et de stratégie spatiale d'autre part. Nous avons pu constater que malgré l'étendue et la complexité du domaine, les auteurs s'entendent sur un certain nombre de généralités qui permettent d'avoir une vision assez claire des pratiques des entreprises multinationales. Ainsi, même si les termes utilisés pour les qualifier sont parfois différents, on peut identifier quatre types d'organisation internationale en fonction de leur degré d'adaptation locale et d'intégration globale.

Certains groupes multinationaux ont mis l'accent sur les facteurs de localisation. Les filiales de ces entreprises sont quasi-autonomes. La stratégie internationale du groupe n'est que l'agrégat des différentes stratégies des filiales nationales. Chaque produit est adapté localement et vendu d'une manière différente selon les pays. L'intégration se fait par les relations et communications personnelles et informelles. C'est l'organisation des **entreprises multidomestiques (ou multinationales)**. Ce genre d'entreprises a généralement des structures simples basées sur le marché géographique.

D'autres entreprises ne perçoivent plus les marchés dans un cadre strictement national; elles ont une vision directement internationale voire mondiale des activités économiques. Les unités d'un même groupe implantées dans différents pays, suivent la même politique générale afin de réaliser les objectifs de l'ensemble. Les activités de recherche-développement, de production et même de marketing sont intégrées sur le plan international.

Ce type d'organisation internationale est adoptée par **les entreprises mondiales (ou globales)**. Dans une telle stratégie, les différences entre les pays sont considérées comme négligeables; les produits sont standardisés et vendus de la même manière dans tous les pays. La centralisation est le mécanisme de coordination privilégié. Les entreprises de ce type adoptent généralement "des structures globales" par produits de portée mondiale pour mieux coordonner les activités des unités géographiquement dispersées.

La troisième forme est adoptée par **les entreprises internationales** qui exercent dans des environnements stables. Elle a un faible degré d'intégration et de localisation. Le mode de coordination principal est la standardisation des procédures et des normes. Les structures formelles sont généralement simples.

Les entreprises transnationales ont à la fois un fort degré d'intégration et de différenciation. Ce genre d'entreprises aurait tendance à utiliser des structures matricielles. D'après plusieurs auteurs, c'est la stratégie des années 90 dans laquelle l'entreprise essaie de maîtriser à la fois les forces de globalisation et de localisation qui agissent fortement et simultanément. Tous les mécanismes de coordination sont utilisés.

Après avoir présenté les différentes formes d'organisation internationale, nous allons maintenant analyser les systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises multinationales.

**CHAPITRE 2: LE CONTROLE DE GESTION DANS LES
ENTREPRISES MULTINATIONALES**

Les entreprises multinationales qui dominent actuellement l'économie mondiale, sont des ensembles formés de plusieurs filiales géographiquement dispersées mais économiquement liées. Ces unités, implantées un peu partout dans le monde, suivent la même politique générale afin de permettre la réalisation de l'objectif de l'ensemble du groupe. Elles doivent en même temps avoir une certaine autonomie qui leur permette de s'adapter chacune à son environnement spécifique.

Les filiales ont donc besoin d'un certain degré d'intégration pour assurer l'unité économique du groupe mais aussi d'une certaine dose de différenciation tenant compte de leur situation particulière.

Pour atteindre ce but, le contrôle de gestion s'avère indispensable. En effet, seul le contrôle de gestion peut répondre à la double nécessité de cohérence interne et externe: *"il assure une fonction d'intégration, mais aussi de différenciation, et le rôle central des normes dans son fonctionnement lui ménage une fonction de couplage avec l'environnement"*¹.

Les outils du contrôle de gestion dans une entreprise multinationale ne sont pas fondamentalement différents de ceux des grandes entreprises purement nationales. Cependant, leur mise en oeuvre présente un caractère spécifique qui est lié à la "distance" géographique, économique, linguistique et culturelle entre les différents pays d'implantation².

¹ Henri BOUQUIN, Le contrôle de gestion, P.U.F., Paris, 1991, 2^{ème} Ed., p. 82

² Pour une analyse plus détaillée sur ce point, voir BAIDARI Boubacar, Evaluation des performances des filiales étrangères: cas des groupes français implantés en Afrique, Mémoire de D.E.A., I.A.E de Poitiers, 1992

Mais au-delà de ces différences nationales, d'autres facteurs stratégiques et organisationnels n'influencent-ils pas les systèmes de contrôle de gestion des entreprises multinationales?

Avant de nous interroger sur la spécificité du contrôle de gestion dans les entreprises multinationales, il nous semble utile de nous situer dans le cadre conceptuel de la contingence des systèmes d'information comptable et de gestion en général.

SECTION 1: ELEMENTS CONCEPTUELS DE LA CONTINGENCE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

L'expression contrôle de gestion reste encore floue malgré les nombreux travaux dont il a fait l'objet et sa diffusion dans les entreprises. Il existe encore beaucoup de divergences sur ce que représente réellement le contrôle de gestion. Comme le précise P. MAITRE, "*chacun tend à mettre sous ce vocable ce qui lui convient*"³. Il n'y a d'accord ni sur les définitions précises des outils, ni sur leur nombre, ni sur leur appellation. Compte tenu de ce qui précède, nous "restituons", dans les développements suivants, les termes utilisés par chaque auteur tout en cherchant à expliciter leur contenu.

Les études sur les déterminants des systèmes de contrôle de gestion s'inscrivent dans une approche plus globale qui est celle de la contingence du système de contrôle organisationnel. Suivant ces études, les similitudes et les

³ Pierre MAITRE, Plans d'entreprise et contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1984, p. 27

différences observées entre les processus de contrôle de gestion sont expliquées par des "facteurs de contingence" et par les caractéristiques de la structure organisationnelle de l'entreprise.

Plusieurs recherches empiriques ont été consacrées à l'étude de la contingence structurelle à la suite des travaux de J. WOODWARD [1965]⁴. Plus particulièrement, de nombreux auteurs se sont intéressés aux facteurs qui déterminent les systèmes d'information et de contrôle de gestion des entreprises.

Plusieurs aspects de l'organisation, internes et/ou externes à l'entreprise ont été analysés, parfois simultanément. En se basant sur la littérature concernant ce sujet, on peut dire qu'il y a deux catégories de facteurs qui influencent les systèmes d'information et de contrôle de gestion des entreprises:

- les variables de contexte (la taille, la technologie, l'environnement, etc.);
- les autres variables de la structure organisationnelle (la décentralisation, la standardisation, la spécialisation, etc.).

⁴ Joan WOODWARD, *Industrial organization: theory and practice*, Oxford University Press, 1965

PARAGRAPHE 1: QUELQUES FACTEURS DE CONTEXTE DETERMINANT LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION

Le contexte est un ensemble de conditions environnementales dans lesquelles se trouve l'entreprise à un moment donné. *"C'est le contexte qui donne un sens à la structure organisationnelle"*⁵.

Pour MINTZBERG, les variables de contexte ou facteurs de contingence, peuvent être classées en quatre groupes: *"l'âge et la taille de l'organisation, le système technique qu'elle utilise dans son centre opérationnel; quelques aspects de son environnement, en particulier sa stabilité et son hostilité; et, enfin, certaines de ses relations de pouvoir"*⁶.

Sans être très exhaustif, nous présenterons quelques travaux qui ont pu vérifier les relations de ces facteurs avec le système d'information comptable et de gestion.

1. L'influence de l'âge et de la taille

Ce sont deux variables qui caractérisent l'identité de l'entreprise. Si l'âge de l'entreprise est *"la durée de son existence depuis sa date de création"*⁷, la mesure de la taille de même que sa définition posent plus de problème.

⁵ Michel KALIKA, op. cit., p. 10

⁶ Henry MINTZBERG, Structure et dynamique des organisations. Les Editions d'Organisation. 7^{ème} impression, Paris. 1993. pp. 203-204 (1^{ère} impression 1982)

⁷ Michel KALIKA, op. cit. p. 231

Dans la plupart des études, la taille est appréhendée par l'effectif total de l'entreprise; cela suppose que soit résolu le problème de la détermination des personnes incluses dans l'effectif (personnel à temps complet, à mi-temps, stagiaires, ...).

Dans d'autres études, la taille est mesurée à partir du chiffre d'affaires, de l'importance des actifs de l'entreprise, du montant du capital, etc. Mais il semble que ces différentes mesures de la taille sont fortement liées [KALIKA, 1984]⁸.

L'influence de l'âge sur le système de contrôle de gestion peut être envisagée à partir de la supposition faite que les vieilles organisations ont de l'expérience, connaissent parfaitement leur métier et ont par conséquent plus de facilité que les plus jeunes à prévoir et à contrôler leurs activités.

Toutefois, rares sont les recherches qui ont pu valider empiriquement cette hypothèse. L'étude de M. KALIKA [1984] a montré que ce sont plutôt les entreprises les plus jeunes qui sont les plus planifiées et contrôlées.

La taille est une variable dont l'influence sur le système de contrôle de gestion n'est plus à contester: plus une entreprise est grande, plus son système d'information et de contrôle se développe. L'augmentation de la taille est associée à une plus grande spécialisation et différenciation des unités et par là même à un accroissement des besoins de coordination.

⁸ Michel KALIKA, Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique. Thèse de Doctorat d'Etat en Science de Gestion, Université de Bordeaux I, 1984

Le développement du système de planification et de contrôle sert à maintenir l'intégration nécessaire à l'unité économique de l'entreprise. Cette hypothèse a été validée par plusieurs études empiriques.

~~On peut citer entre autres celles de CHILD [1972]⁹, qui montre que les~~
grandes organisations sont les plus planifiées et contrôlées, de MERCHANT [1984]¹⁰ qui établit une relation positive entre la taille et la formalisation du système budgétaire et enfin de LAL [1987]¹¹ pour qui plus l'entreprise est grande, plus le système d'information comptable paraît "sophistiqué".

2. L'influence de la technologie

Cette variable de contexte est l'une des premières à avoir été étudiées comme facteur de contingence de la structure organisationnelle. Depuis les travaux de J. WOODWARD [1965], l'influence de la technologie sur la structure de l'organisation a fait l'objet de beaucoup de recherches empiriques. Mais l'échelle de continuité (de la production à l'unité à la production en continu) n'est plus la seule mesure utilisée.

La technologie est aussi mesurée en termes de variété (nombre de produits différents fabriqués) et de complexité (nombre de composants, de

⁹ John CHILD, Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study, Administrative Science Quarterly, vol. 17, June 1972, pp. 163-177

¹⁰ Kenneth MERCHANT, Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model, Accounting, Organizations and Society, vol. 9, n° 3/4, 1984, pp. 291-307

¹¹ Mohan LAL, Organizational size, structuring of activities, and control information system sophistication levels: an empirical study, Management International Review, vol. 31, n°2, 1991, pp. 101-113

phases et la durée de la fabrication). Cela rend difficile la comparaison des différents résultats obtenus par les auteurs.

Les relations entre la technologie et le système de contrôle de gestion ont été validées empiriquement par plusieurs recherches.

Ainsi, ROSENZWEIG [1977]¹² a effectué une enquête auprès de 18 entreprises américaines en 1977. L'objectif de cette recherche était d'examiner les relations entre le développement du système d'information comptable et la complexité de certaines variables de structure.

Un des principaux résultats obtenus montre que la complexité du système de production (mesurée par la diversité des inputs et des outputs et la sophistication des processus) influence le développement du système d'information comptable.

ELMORE [1986]¹³ quant à lui, a trouvé des relations significatives entre la technologie mesurée par le degré de difficulté et de variabilité des tâches et le système d'information comptable: plus la technologie a un caractère routinier, plus la complexité du système d'information comptable s'accroît.

Ainsi, l'auteur a constaté que les entreprises de production de masse ont les systèmes d'information comptable les plus développés alors que celles

¹² K.J. ROSENZWEIG, *Effects of company organization structure on the accounting system*, Thèse Ph.D, Université du Michigan, 1977

¹³ R. ELMORE, *A contingency theory approach to an empirical classification of management accounting information systems*. Thèse Ph.D. Université du Mississippi, 1986

ayant comme activité principale la conception et la recherche disposent des systèmes d'information comptable les moins développés.

L'étude M. KALIKA [1984] a aussi montré qu'il y a des corrélations entre certaines dimensions technologiques et les systèmes de planification et de contrôle; ce dernier se développe avec l'automatisme et l'informatisation de la technologie (l'effet taille étant neutralisé).

3. L'influence de l'environnement

Le terme environnement rassemble les éléments externes à l'entreprise et avec lesquels elle est en relation. Il s'agit notamment des fournisseurs, des clients, des concurrents, des pouvoirs publics, des institutions financières, etc.

Selon MINTZBERG, l'environnement organisationnel est généralement appréhendé à partir de quatre caractéristiques: la stabilité, la complexité, la diversité des marchés et l'hostilité. Beaucoup de recherches ont établi des relations entre l'environnement et la structure organisationnelle en général et les systèmes de contrôle de gestion en particulier.

LAWRENCE et LORSCH [1967]¹⁴ ont effectué une étude dans six entreprises de l'industrie plastique considérée à l'époque comme très dynamique. Les auteurs ont constaté des différences entre les services (ventes, recherche, production) en termes de différenciation; plus le service a un environnement incertain, moins sa structure est formalisée. Il y a une relation entre l'incertitude de l'environnement et la différenciation.

¹⁴ R LAWRENCE. et J.W LORSCH., op. cit.

En élargissant leur étude à deux autres secteurs dont un considéré comme stable et l'autre comme moyennement instable, les auteurs ont découvert les mêmes résultats que pour les services; les entreprises du secteur dynamique ont des mécanismes d'intégration plus développés que les secteurs stable et moyennement instable.

On peut donc en conclure que l'incertitude de l'environnement favorise le développement des mécanismes d'intégration dont le contrôle de gestion.

LAWLER et RHODE [1976]¹⁵, partant des travaux de LAWRENCE et LORSCH, ont montré dans leur modèle conceptuel que le degré de variabilité dans la certitude de l'environnement détermine le degré d'intégration et de différenciation qui lui-même influence les caractéristiques du système d'information et de contrôle.

KHANDWALLA [1972]¹⁶, quant à lui, a centré son étude sur l'influence de l'environnement concurrentiel (prix, produit, distribution) sur la "sophistication" du système de contrôle. Ce dernier est décrit à partir de l'utilisation de neuf outils:

- les coûts standards;
- le coût marginal;
- les méthodes du budget flexible;

¹⁵ E.E LAWLER and J.G RHODE., Information and Control in Organizations, California Palisades, Goodyear Publishing Company, 1976; cité par Jacques TRAHAND, Etudes des processus de planification et de contrôle dans les entreprises: création d'une typologie et essai d'interprétation, Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Grenoble, 1980

¹⁶ P.N KHANDWALLA., The effect of different types of competition on the use of management controls. The Journal of Accounting Research, Autumn, 1972, pp. 275-285

- les procédures d'audit interne;
- l'audit externe pour l'évaluation des performances;
- le taux interne de rentabilité pour l'évaluation des projets d'investissement;
- les méthodes statistiques d'échantillonnage pour le contrôle de production;
- les méthodes de contrôle et d'ordonnement de la production;
- l'évaluation systématique du personnel d'encadrement.

L'auteur a observé que plus l'environnement est concurrentiellement hostile, plus le système de contrôle est "sophistiqué"; la concurrence sur les produits présente un impact plus élevé sur l'utilisation des systèmes de contrôle que la concurrence dans la distribution et sur les prix.

L'étude de TRAHAND [1980], effectuée auprès de 72 contrôleurs de gestion, a également montré l'influence de l'incertitude et de la complexité de l'environnement sur le système de contrôle de gestion; un environnement stable et simple est par exemple favorable au contrôle que l'auteur qualifie de "style financier"¹⁷, c'est-à-dire où la planification et le contrôle sont simples et ne concernent que quelques indicateurs financiers; leur élaboration ne nécessite pas l'intervention des opérationnels.

D'autres variables de contexte sont susceptibles d'influencer le système de contrôle de gestion. Il s'agit notamment de ce que MINTZBERG qualifie de facteurs de pouvoir: le contrôle externe, les caractéristiques personnelles des

¹⁷ TRAHAND, op. cit.

membres, la mode, etc. Mais nous ne nous attarderons pas sur ces aspects qui n'ont que peu de relation avec la problématique définie dans ce travail. Nous allons maintenant voir les autres variables de la structure organisationnelle qui ont des liens avec le système d'information comptable et de gestion.

PARAGRAPHE 2: LE CONTROLE DE GESTION ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le système de planification et de contrôle est une composante de la structure organisationnelle [MINTZBERG, 1982, KALIKA, 1984]. Sa complexité et son développement sont liés aux autres éléments de l'ensemble des mécanismes de coordination que sont la forme structurelle, la standardisation, la formalisation, la prise de décision, etc.

1. Le contrôle de gestion et la forme structurelle

La forme structurelle est l'une des composantes les plus importantes de la structure de l'entreprise. Elle est souvent représentée par l'organigramme; ce dernier est la représentation du regroupement des tâches au sein de l'organisation.

Certaines études ont montré l'existence de relations entre le système de contrôle de gestion et la forme structurelle. En effet, il semble que les entreprises les plus spécialisées (différenciées) ont les systèmes de contrôle de gestion les plus développés. Ici, le contrôle de gestion joue un rôle d'intégration en coordonnant les différentes unités spécialisées.

BRUNS et WATERHOUSE [1975]¹⁸ ont effectué une enquête auprès de 25 entreprises américaines de taille et de secteur divers. Plusieurs données ont été collectées par interviews sur la structure et le système de contrôle des entreprises.

Ensuite, 284 employés de ces organisations ont répondu à un questionnaire postal portant sur le type de comportement lié au budget (relations entre individus lors de l'élaboration du budget) et sur leur perception du contrôle budgétaire (comment perçoivent-ils ce contrôle).

Un des résultats de cette étude est que, plus l'organisation est spécialisée, plus le système de contrôle est complexe. La spécialisation mesure le nombre et le genre de spécialistes différents; c'est ce que MINTZBERG qualifie de spécialisation du travail¹⁹. La complexité du contrôle est quant à elle appréhendée à partir du genre de centres de responsabilité utilisés (centres d'investissement, de profit, de coûts) et du niveau hiérarchique d'établissement des critères de performances.

L'enquête de ROSENZWEIG [1977] a également confirmé que plus la structuration des activités est complexe, plus le système d'information comptable est complexe. L'auteur montre par exemple que plus le nombre de divisions de l'entreprise augmente, plus le système de contrôle est complexe.

¹⁸ William J. BRUNS, Jr. and John H. WATERHOUSE, Budgetary Control and Organization Structure, *Journal of accounting research*, Autumn, 1975, pp. 177-

203

¹⁹ Henry MINTZBERG, *op. cit.*, p. 88

TRAHAND [1980] a aussi observé que les entreprises qui ont adopté un "style de contrôle financier" ont généralement des structures fonctionnelles simples. Ces entreprises sont organisées en centres de coûts.

L'étude de M. KALIKA [1984] a elle, montré que l'accroissement du nombre de niveaux hiérarchiques est un facteur de développement du système de planification et de contrôle. Les entreprises dont les systèmes de planification et de contrôle sont complexes ont également un nombre plus élevé de services et de niveaux hiérarchiques.

2. Le contrôle de gestion, la formalisation et la standardisation

La formalisation est un élément de la structure organisationnelle. Pour MINTZBERG [1982], c'est "*le paramètre de conception par lequel les processus de travail de l'organisation sont standardisés*"²⁰. En ce sens, la formalisation est associée à la standardisation.

Mais certains auteurs (dont BRUNS et WATERHOUSE, 1975, KALIKA, 1984) distinguent les deux aspects; la formalisation est le degré de recours à l'écrit alors que la standardisation traduit l'importance des règles et procédures qui régissent l'organisation.

La formalisation et la standardisation sont deux mécanismes de coordination qui sont liés au système de contrôle de gestion de l'entreprise.

L'étude de BRUNS et WATERHOUSE [1975] montre que plus l'organisation est standardisée et formalisée, plus le système de contrôle est

²⁰ Henry MINTZBERG, op. cit., p. 99

complexe. Les entreprises dont la majeure partie des activités est sujette à des règles et procédures standardisées et définies par écrit ont des systèmes de contrôle de gestion très complexes.

A l'inverse ROSENZWEIG [1977] découvre à l'issue de sa recherche que la standardisation des procédés de travail apparaît comme un substitut possible du système d'information comptable; plus les procédés de travail sont standardisés moins le contrôle de gestion est développé.

4. Le contrôle de gestion et la prise de décision

La prise de décision est un autre aspect de la structure organisationnelle. Elle constitue un élément important du système organisationnel [KALIKA, 1988]. Elle est généralement appréhendée à partir du niveau hiérarchique auquel sont prises les décisions liées au fonctionnement de l'entreprise.

La prise de décision traduit le degré de centralisation (ou de décentralisation) des décisions au sein de l'entreprise. *"La structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation -à la limite dans les mains d'un seul individu; ... la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes"*²¹.

Plusieurs études confirment les relations entre le contrôle de gestion et la prise de décision.

²¹ Henry MINTZBERG, op. cit., p. 173

Les résultats de l'enquête de BRUNS et WATERHOUSE [1975] ont montré que plus l'entreprise est centralisée, moins son système de contrôle est complexe. En effet, lorsque le pouvoir formel de prise de décision se situe à un niveau élevé de la hiérarchie, le système de contrôle a tendance à se simplifier; il est remplacé par un autre mécanisme de coordination qui est la supervision directe.

L'étude de KALIKA [1988] aboutit à la même conclusion: "*les entreprises très centralisées ne sont pas dotées de systèmes de planification et de contrôle sophistiqués*"²².

ROSENZWEIG [1977] montre également que la centralisation de la prise de décision est un substitut du système d'information comptable en ce sens que le développement de la première entraîne la simplification du second.

KHANDWALLA [1974] a trouvé une relation très forte entre l'autonomie accordée aux directeurs d'unités et l'utilisation des outils du système de contrôle de gestion.

Tous ces travaux convergent sur le fait que la centralisation des décisions n'est pas favorable au développement des outils de contrôle de gestion.

5. Contrôle de gestion et relations personnelles

Plusieurs autres variables sont en interaction avec le système de contrôle de gestion, mais elles sont rarement prises en compte lorsqu'on étudie

²² Michel KALIKA, op. cit., pp. 192-193

la structure organisationnelle. On peut citer entre autres les contacts personnels, les visites interunités, les réunions, les transferts de personnels entre unités qui sont des mécanismes de coordination utilisés dans toutes les entreprises à des degrés divers. Ces contacts personnels se passent le plus souvent d'une manière informelle. Ils constituent des éléments de la culture d'entreprise (et/ou de la culture nationale).

La culture permet aux individus de s'intégrer dans les structures sociales de l'entreprise. Cette intégration passe par la "socialisation" qui est définie comme *"le processus par lequel le nouvel arrivant apprend le système de valeurs, les normes, et les comportements de la société ou du groupe qu'il vient de rejoindre"*²³. La culture d'entreprise occupe une place importante dans la théorie des organisations; certains auteurs comme PETERS et WATERMAN [1982]²⁴ vont jusqu'à la présenter comme l'outil managerial par excellence.

Le contrôle de gestion est un système d'animation [BOUQUIN, 1986, 1991]. Afin de jouer son quadruple rôle de planification, de suivi, de motivation et d'évaluation des performances, il tient compte du comportement des hommes et des relations interpersonnelles. La culture d'entreprise, qui est donc un facteur organisationnel liée à la culture nationale, peut influencer le contrôle de gestion. Cela fera l'objet de plus amples développements dans la section suivante.

²³ E. H. SCHEIN, *Organizational Socialization and Profession of Management*, *Industrial Management Review*, Winter 1968, pp. 1-16; cité par MINTZBERG, *op. cit.*

²⁴ T.J. PETERS et R.H. WATERMAN. *Le prix de l'excellence*. InterEdition. Paris, 1983

Le système de contrôle de gestion et la structure organisationnelle qui sont toutes deux composantes du système de contrôle organisationnel [OTLEY, 1980²⁵ BOUQUIN, 1988²⁶] sont influencés par le contexte général dans lequel se trouve l'entreprise.

Dès lors, on peut a priori supposer qu'il existe une spécificité du contrôle de gestion au sein des entreprises multinationales. Le prochain paragraphe sera consacré à expliciter cette question à partir d'une revue de la littérature sur le sujet.

SECTION 2: LE CONTROLE DE GESTION DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL

Les outils dont dispose le contrôle de gestion au sein des entreprises multinationales "*restent fondamentalement les mêmes: seule leur mise en oeuvre est spécifique*"²⁷. Ces outils généraux sont les plans (stratégique et opérationnel), les budgets et les outils de suivi et d'évaluation (contrôle budgétaire, tableau de bord, reporting)²⁸.

²⁵ D.T. OTLEY, The contingency theory of management accounting: achievement and prognostics; Accounting, Organizations and Society, vol. 5, n°4, 1980, pp. 413-428

²⁶ H. BOUQUIN, Les perspectives de recherche en contrôle de gestion, I. Les cadres conceptuels, Cahier de recherche n°88/2, I.A.E de Lille, 1988

²⁷ J.-Y EGLEM et P. GAZIL, op. cit., p. 131

²⁸ Les définitions retenues pour chacun de ces concepts seront spécifiées dans le troisième chapitre de ce travail.

Dans cette section, nous essayerons de ressortir quelques spécificités du contrôle de la gestion des filiales à l'étranger de deux points de vue:

- dans le premier point, nous présenterons les différentes approches de fonctionnement du contrôle de gestion, c'est-à-dire les procédures d'élaboration des outils qui constituent un élément fondamental de différenciation des entreprises multinationales;

- dans le deuxième, nous nous interrogerons sur les relations entre l'organisation internationale et le système de contrôle de gestion de l'entreprise.

PARAGRAPHE 1: LES PROCEDURES DE FONCTIONNEMENT DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES

D'après Michel GERVAIS, *"dans un groupe multinational, un bon système de contrôle de gestion doit pouvoir faire en sorte:*

- *que la société mère puisse apprécier les performances de ses filiales et analyser leur évolution;*

- *que les directeurs de filiales se fixent et atteignent des objectifs conformes à l'intérêt du groupe;*

- *que l'autonomie consentie à la filiale soit compatible avec le besoin de contrôle de la société mère"²⁹.*

²⁹ Michel GERVAIS, Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise. T.1. Economica, Paris, 1991, 4^{ème} Ed., p.507

Il ressort de ce qui précède que le contrôle de gestion a un objectif d'intégration (cohérence des buts) mais aussi de différenciation (tenir compte des spécificités des filiales). Suivant l'importance accordée à l'un ou à l'autre de ces objectifs les auteurs distinguent deux types généraux d'approches de fonctionnement des processus de contrôle de gestion (l'approche "intégratrice" et l'approche "autonomiste"³⁰) et un type intermédiaire entre ces deux extrêmes (l'approche "itérative").

1. L'approche intégratrice

Suivant cette approche, les procédures d'élaboration des plans et des budgets se font de "haut en bas", c'est-à-dire de la direction générale aux unités décentralisées; d'où l'appellation d'approche "top-down" [EGLEM et GAZIL, 1984]³¹.

La planification stratégique est du ressort de la maison mère. Les objectifs généraux de production, de financement et de commercialisation, sont fixés pour chaque filiale au siège du groupe. L'horizon temporel de ces plans stratégiques varie selon les cas et peut aller jusqu'à dix ans voire plus.

Les négociations se font ensuite entre les contrôleurs de gestion et les responsables des divisions et filiales pour l'élaboration des plans opérationnels et des budgets, suivant des calendriers bien précis. Les discussions ne portent en général que sur les résultats et les moyens mis en oeuvre.

³⁰ Michel GERVAIS, op. cit., p. 509

³¹ Y EGLEM et P. GAZIL, op. cit., p. 133

Les budgets ne sont acceptés que s'ils respectent les orientations stratégiques définies initialement par la maison mère. Ils sont généralement établis dans la monnaie de la société mère suivant une procédure uniforme à tout le groupe pour permettre la consolidation

Le système de transmission des informations est fondamental pour le suivi des réalisations. La direction générale a besoin régulièrement d'un certain nombre d'informations essentielles sur chaque filiale pour suivre l'évolution de la mise en oeuvre de la stratégie globale du groupe.

Les filiales "*sont jugées sur leurs performances techniques et sur leur aptitude à satisfaire les objectifs du groupe*" [SAVARY, 1991]³². Les critères d'évaluation et d'appréciation des performances sont donc différents d'une filiale à l'autre car ils sont déterminés en fonction de l'intérêt général du groupe. Mais les coûts de production comparés au budget, sont les indicateurs généralement utilisés. Les résultats des années antérieures servent de référence pour juger les responsables des unités.

Cette méthode permet de suivre plus efficacement la situation globale du groupe par le système de planification et de contrôle. Les relations d'interdépendance entre les filiales sont maîtrisées grâce à la cohérence des budgets; ces derniers prenant en compte les transferts intra-groupe. Mais la centralisation de la procédure fait que les filiales n'ont pas assez d'autonomie

³² Julien SAVARY, Des firmes multinationales aux entreprises mondiales, Le commerce international, Cahiers Français n°253, Octobre-Décembre 1991, pp. 50-60

pour prendre en compte leur environnement particulier. Les budgets sont le plus souvent établis en coûts standards au niveau régional ou même mondial.

2. L'approche autonomiste

Le processus de planification et de contrôle va de "bas en haut". Il est qualifié d'approche "bottom-up" [EGLEM et GAZIL, 1984]³³. Les filiales établissent leurs propres plans et budgets qu'elles envoient à la direction générale. La maison mère n'apporte en général aucune modification majeure dans la mesure où les filiales sont autonomes et ont la confiance de la direction générale.

Les filiales bénéficient d'une grande autonomie dans l'élaboration de leurs plans et budgets. Cela leur permet de tenir compte de leur situation spécifique. Elles établissent par exemple leurs budgets dans la monnaie et la langue de leur pays d'accueil suivant les normes locales. Le budget général du groupe (s'il est consolidé) n'est alors que la somme des budgets des différentes unités.

Les informations transmises par le système de *reporting* sont essentiellement financières car les filiales "*sont jugées sur les résultats financiers et commerciaux*" [SAVARY, 1991]³⁴. Le budget est la base sur laquelle les unités sont jugées. Les mêmes critères d'évaluation des performances sont appliqués à toutes les filiales qu'elles soient nationales ou étrangères.

³³ EGLEM et P. GAZIL, op. cit., p. 136

³⁴ Julien SAVARY, op. cit., p. 50

Cette méthode a beaucoup d'avantages liés à la décentralisation des procédures qui permet de motiver les responsables des filiales; chaque directeur fait tout son possible pour maximiser ses résultats, c'est-à-dire la base sur laquelle il sera jugé. Mais cela est parfois néfaste pour l'intérêt général du groupe car la convergence des buts n'est pas obtenue et la direction générale n'a que très peu d'information pour maîtriser la situation globale.

3. L'approche itérative

Le processus itératif est la combinaison des deux méthodes précédentes. Il se fait de "haut en bas et de bas en haut". La direction générale établit les lignes directrices. Les responsables des filiales élaborent leurs plans et budgets suivant la situation particulière de leur unité. Les négociations se font ensuite et les modifications interviennent aussi bien au niveau des budgets établis par les filiales que des orientations stratégiques fixées par la direction générale. Le budget final s'obtient après des marchandages entre les différents responsables d'une part et entre ces derniers et la direction générale d'autre part.

Le système de *reporting* est très développé dans ce type de procédure. La direction générale a besoin d'une masse importante d'informations pour coordonner les activités de chaque unité en tenant compte des particularités et de la convergence des buts des unités.

Les responsables des filiales sont jugés autant sur les performances financières de leur unité que sur le respect des objectifs du groupe. Les

indicateurs de performance sont donc la rentabilité, la profitabilité, les coûts de production, les approvisionnements internes, les délais de livraison.

Cette méthode présente beaucoup d'avantages théoriques dans la mesure où elle permet d'atteindre à la fois la nécessité d'intégration et le besoin d'autonomie des filiales.

Grâce à la décentralisation de la procédure, chaque dirigeant se sent responsable de son établissement et cherche par conséquent à réaliser ses prévisions. Comme l'interdépendance des filiales est déjà prise en compte dans les budgets, cela ne risque pas de nuire aux autres unités.

Mais l'approche itérative, par ses "va-et-vient", est une procédure longue, donc difficile à mettre en oeuvre. Elle nécessite beaucoup de ressources matérielles et humaines; son coût élevé risque alors de dépasser le bénéfice de son efficacité.

Il faut noter que ces trois approches du fonctionnement des processus du contrôle de gestion ne sont que des procédures générales et théoriques qui peuvent se rencontrer dans n'importe quelle autre grande entreprise. Mais dans la réalité, chaque entreprise organise son contrôle selon ses caractéristiques propres et celles de son environnement; c'est cela la contingence du système de contrôle de gestion.

PARAGRAPHE 2: LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION ET L'ORGANISATION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES

Il s'agit ici de faire une revue de la littérature afin de dégager quelques éléments conceptuels sur la contingence du contrôle de gestion au sein des entreprises multinationales. Il va sans dire que tous les facteurs classiques de contexte déterminants dans l'entreprise purement nationale (la taille, la technologie, l'incertitude environnemental, etc.)³⁵, sont susceptibles d'être en relation avec le contrôle de gestion des entreprises multinationales. En outre, d'autres variables, spécifiques aux entreprises multinationales telles que le nombre de pays d'implantation, le pourcentage de la production à l'étranger, le pourcentage des ventes à l'étranger³⁶, peuvent aussi être déterminants dans l'adoption d'un système de contrôle de gestion.

Nous ne jugeons pas utile de revenir sur ces points qui ont été déjà abordés dans les développements précédents. Nous n'étudierons donc, dans ce paragraphe, que les interactions suggérées explicitement ou implicitement par quelques travaux, entre le contrôle de gestion et l'organisation internationale; deux points seront distingués: d'une part nous analyserons l'influence de l'organisation formelle et d'autre part celle qui peut être attribuée à la culture nationale, plus informelle.

³⁵ Voir chapitre 2, section 1

³⁶ Voir chapitre 1, section 1

1. Le contrôle de gestion et les mécanismes formels de coordination internationale

Nous avons vu que dans le cadre strictement nationale, le contrôle de gestion et la forme structurelle sont liés. Dans le contexte international, les travaux liant explicitement le contrôle de gestion et les autres mécanismes de coordination sont rares et relativement anciens. Ceux que nous rappelons ici abordent des problèmes qui restent encore d'actualité (globalisation ou localisation) et proches des préoccupations de notre recherche.

La première étude est celle de STOPFORD et WELLS [1974] que nous avons déjà présentée dans le chapitre premier. Elle a montré que le développement des systèmes de planification et de contrôle est fonction de la phase structurelle à laquelle se trouve l'entreprise multinationale.

Au stade des filiales autonomes, le contrôle de gestion est quasi-inexistant; dans la structure avec division internationale, les systèmes de planification et de contrôle commencent à émerger et se développent davantage avec la structure globale.

DELAPIERRE et MICHALET [1976] ont également constaté, à l'issue de leur enquête sur les implantations étrangères en France, que les systèmes de planification et de contrôle varient avec l'évolution de la structure internationale.

Ainsi, dans la phase de subordination, les filiales étrangères sont quasi-autonomes. La planification est très peu élaborée à ce stade de la

structure organisationnelle. Les filiales n'ont pas de service spécialisé de planification. C'est le directeur de filiale qui établit le plan (dont l'horizon temporel est limité à l'année à venir) qu'il envoie à la maison mère.

Cette dernière n'a pas à consolider les différents plans des unités car le groupe n'a aucune stratégie internationale. "Chaque filiale adopte la présentation qui lui paraît la meilleure et le groupe ne tente pas d'harmoniser les pratiques de ses diverses implantations"³⁷.

Le plan respecte la dichotomie "national" et "étranger". L'entreprise ne fonctionne pas encore comme un tout homogène. Seuls quelques flux financiers (le plus souvent du siège vers la filiale) et d'informations lient la maison mère à ses unités implantées à l'étranger. Mais il y a beaucoup d'audit de la part du siège.

Les procédures comptables sont unifiées pour l'ensemble des filiales afin de permettre le contrôle des investissements consentis par le siège. Ce sont les cadres comptables de la maison mère qui sont utilisés partout.

A la **phase de coordination**, la structure est dotée d'une division internationale qui s'occupe des filiales étrangères. Au cours de cette phase, le système de planification et de contrôle se renforce considérablement.

Il existe un service spécialisé de planification à la maison mère. C'est lui qui établit généralement le cadre dans lequel les plans des filiales doivent être établis. L'horizon temporel passe de un à cinq ans en général. Les

³⁷ DELAPIERRE et MICHALET, op. cit., p. 136

différents plans sont consolidés au niveau de la division internationale mais ils sont rarement intégrés à celui des autres unités nationales.

Les budgets sont établis en fonction des prévisions du plan. Ils constituent le principal critère sur lequel les filiales sont jugées. Ils sont donc strictement contrôlés pour faire apparaître les écarts.

Les transmissions d'informations sont fréquentes et régulières. L'aspect financier du contrôle domine toujours à ce stade d'organisation internationale.

La **phase d'intégration mondiale** est le troisième type de structure internationale dans laquelle toutes les activités du groupe sont gérées d'une manière globale sans distinction entre unités nationales et étrangères. Dans cette structure globale, les systèmes de planification et de contrôle sont plus élaborés.

Toutes les filiales suivent les mêmes procédures de contrôle de gestion en vue de faciliter la consolidation des plans et budgets. Chaque filiale reçoit de la maison mère des directives générales sur les objectifs et les moyens. C'est l'unité qui établit son projet de plan en respectant ces directives; il s'en suit des phases de négociations afin d'arriver au plan final. Les différents plans sont ensuite consolidés pour avoir le plan global du groupe.

Dans ce type de système, les "va-et-vient" sont nombreux avant d'arriver au plan final. Les transferts intra-groupe apparaissent clairement dans les plans des unités. C'est la première année du plan qui constitue le budget.

Le *reporting* est très développé afin d'assurer l'intégration du groupe. Les rapports d'activités suivent une périodicité très stricte. Ils sont très détaillés et standardisés. Tout cela n'empêche pas les visites fréquentes des responsables dans les deux sens. *"Le groupe obtient donc une image aussi complète que possible de l'ensemble des activités de ses filiales et non plus seulement comme aux étapes précédentes, le simple suivi des résultats financiers"*³⁸.

Peter LORANGE [1976]³⁹ a, quant à lui, présenté une analyse théorique de la planification stratégique au sein des entreprises multinationales en termes de besoins d'adaptation au milieu local et de besoins d'intégration globale. Dans quelle mesure les filiales doivent-elles établir des plans stratégiques adaptés localement ou intégrés globalement? Pour répondre à cette question, l'auteur se base sur les structures adoptées par les entreprises multinationales. Quatre types de structures ont été classées sur un continuum:

- la structure par produit;
- la structure matricielle à dominance produit;
- la structure matricielle à dominance géographique;
- la structure géographique.

Les analyses de l'auteur l'amènent à la conclusion suivante: les besoins d'intégration diminuent au fur et à mesure qu'on passe de la structure par produit à la structure géographique; les besoins d'adaptation varient en

³⁸ DELAPIERRE et MICHALET, op. cit., p. 239

³⁹ Peter LORANGE, A framework for strategic planning in multinational corporations. Long Range Planning, June, 1976, pp. 30-37

sens inverse. Ainsi, dans une structure par produit, les systèmes de planification auront pour tâche d'intégrer les activités des différentes divisions; dans une structure géographique, ils serviront plutôt à adapter les divisions à leur environnement local.

Un travail plus récent a empiriquement vérifié les relations entre l'organisation internationale et le système de contrôle de gestion. En effet, une large enquête de la CEGOS a été effectuée en 1989, auprès de 80 multinationales dont les résultats sont publiés par Jean BRILMAN dans son ouvrage "Gagner la compétition mondiale"⁴⁰. Elle a permis à l'auteur de classer les pratiques des entreprises en matière de contrôle stratégique en fonction de leur organisation internationale. Trois types de contrôle ont été identifiés.

* *"Stratégies mondiales et coordination stratégique centralisée"*

Ce type de planification est centralisé au siège du groupe; la maison mère donne toutes les directives pour l'établissement des plans.

Cette procédure est appliquée dans les entreprises ayant adopté une stratégie mondiale basée sur une structure par produits ou dans les entreprises de services ayant une stratégie multidomestique. C'est le cas par exemple de Dupont de Nemours, General Motors, Cap Gemini Sogeti.

* *"Stratégies mondiales et coordination centralisée sauf pour certaines lignes de produits relevant d'une logique multidomestique"*

⁴⁰ Jean BRILMAN, op. cit., pp. 268-274

La planification stratégique est du ressort du siège à l'exception de quelques lignes de produits qui nécessitent une adaptation locale. Elle est adoptée par les entreprises ayant en même temps une stratégie mondiale et une stratégie multidomestique en fonction des lignes de produits. On peut citer ACCOR à titre d'illustration.

* *"Stratégies locales approuvées par le centre (dominance multidomestique)"*

La planification stratégique commence par le bas c'est-à-dire au niveau des filiales. Ces dernières proposent leurs plans au siège qui peut les accepter ou demander des amendements selon le schéma global du groupe. Ce type de planification est adopté par les entreprises ayant une stratégie multidomestique.

2. L'influence de la culture nationale

Plusieurs travaux ont mis en exergue l'existence de relation entre la culture nationale et la gestion des entreprises en général et le contrôle de gestion en particulier. En effet, les premières études en gestion comparative se sont contentées de comparer les pays à partir de l'existence ou non d'un certain nombre d'outils de gestion et d'attribuer les différences constatées à des facteurs macro-économiques comme le niveau de développement, l'inflation, la participation de l'Etat dans l'industrie, etc.⁴¹ En particulier, elles comparent les

⁴¹ Pour une critique plus approfondie sur ce point, voir LÖNING Hélène, Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux: l'exemple de la France et de la Grande Bretagne, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, HEC, 1994

pays industriels à ceux du Tiers-Monde et retiennent le sous-développement comme la cause principale des différences de modes de gestion. Mais vers la fin des années 1970, la dimension socio-organisationnelle commence à être prise en compte.

Geert HOFSTEDE [1980, 1987] fut l'un des premiers auteurs à mettre l'accent sur la culture nationale en utilisant des critères moins formalisés et plus psychosociologiques. Pour HOFSTEDE, *"la culture est par essence une programmation mentale collective, c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes"*⁴².

Les travaux de HOFSTEDE sont basés principalement sur des données collectées par questionnaire auprès de 116000 répondants composés du personnel d'une grande entreprise multinationale implantée dans une quarantaine de pays. Les questions portaient sur les valeurs et perceptions des individus dans la situation de travail. A l'issue d'une analyse factorielle, l'auteur a pu ressortir quatre dimensions psychosociologiques sur lesquelles les individus puis les pays (ou régions) sont placés; il s'agit de l'individualisme, de la distance hiérarchique, du contrôle de l'incertitude et de la masculinité. Ces dimensions ont été plus tard validées par d'autres travaux portant sur plus d'une

⁴² Geert HOFSTEDE, Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation. Revue Française de Gestion, n° 64, Septembre-Octobre 1987, pp 10-21

dizaine de pays. A chaque dimension, on peut associer une attitude, un comportement-type.

L'implication des résultats de la recherche au niveau de la gestion des entreprises est qu'aucun outil n'est universel; *"la convergence vers un type de management unique et universel est une utopie qui ne verra jamais le jour"*⁴³. Il y a quelque part un "déterminisme" de la culture nationale. On peut donc dire que chaque pays possède certaines caractéristiques culturelles qui le prédisposent à avoir un mode particulier de gestion. Ainsi, il serait très difficile pour une entreprise de réussir la direction participative en France du fait que la distance hiérarchique est grande dans ce pays. L'auteur met donc en garde contre l'importation des outils (notamment américains et japonais) qui sont nés dans des contextes culturels très différents.

Philippe d'IRIBARNE [1987, 1989]⁴⁴ et ses collègues du Laboratoire de Sociologie de l'Ecole des Mines de Paris, ont beaucoup contribué au développement du management interculturel en France. Leurs travaux se font le plus souvent sous forme de monographies et d'études de terrain sur un nombre réduits de pays (deux à trois)⁴⁵. L'idée principale de ces études est de montrer que les modes de gestion des divers pays sont marqués par des traits caractéristiques fondamentaux dont l'origine se trouve dans la culture, les

⁴³ BOLLINGER D. et HOFSTEDE G., Les différences culturelles dans le management, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987, p. 242

⁴⁴ Les écrits de Philippe d'IRIBARNE sont à la base d'un numéro spécial de la Revue Française de Gestion, en 1987 (n°64, Septembre-Octobre). Ses travaux sont également publiés dans un ouvrage: La logique de l'honneur- Gestion des entreprises et traditions nationales. Editions du Seuil, Paris, 1989

⁴⁵ Les auteurs utilisent des démarches "ethnographiques" entièrement fondées sur le terrain où le chercheur est presque impliqué.

traditions nationales. En effet, comme le précise J-L MALO [1995], "*Pour d'IRIBARNE, le pacte social français est basé sur les castes féodales (et non sur le contrat comme aux USA), castes qui se sont reproduites par les traditions de métiers, de corps; ces éthiques de groupes définissent les droits et devoirs de chacun des membres*"⁴⁶. Dès lors, le contrôle de gestion au sens large, c'est-à-dire en tant que système d'information comptable et de gestion et système d'animation des hommes, est influencé par les traditions nationales. Ainsi, aux Etats-Unis, les objectifs sont préalablement définis et délimités et les responsables sont évalués sur cette base. Une grande importance est alors accordée au quantitatif et au court terme. A l'inverse, en France tout comme au Japon, les règles sont plutôt floues et les objectifs sont mal délimités. La mesure des performances est qualitative et tournée plus vers le long terme [SEGAL, 1991]⁴⁷. Ces différences constatées en matière de contrôle de gestion sont attribuées à l'environnement culturel.

L'impact de la culture nationale sur l'organisation et le contrôle des filiales à l'étranger est également souligné dans les travaux de BARTLETT et GHOSHAL [1991]. En effet, pour ces auteurs, les trois modèles d'organisation internationale rencontrés pourraient être le fruit de trois cultures différentes (l'Europe, le Japon et les Etats-Unis). Ainsi, dans les entreprises multinationales où les relations personnelles constituent le principal mécanisme de coordination, il n'y a que "*quelques systèmes financiers simples,*

⁴⁶ Jean-Louis MALO, Les tableaux de bord comme signes d'une gestion et d'une comptabilité "à la française", Document de travail, Laboratoire de Gestion des Organisations Complexes, I.A.E de Poitiers, Juin 1995, p. 12

⁴⁷ Jean-Pierre SEGAL, Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France? Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1991, pp. 72-81

pour la consolidation des comptes, ainsi que la gestion des sorties de capitaux et des rapatriements de dividendes"⁴⁸. C'est, d'après les auteurs, le mode de coordination des entreprises européennes. Par contre, la centralisation constitue le mécanisme principal des entreprises japonaises et dans les entreprises américaines, on rencontre plutôt une organisation internationale où la standardisation est élevée et où les systèmes de planification et de contrôle sont plus développés.

Nous terminons l'analyse de l'influence de la culture nationale sur les modes de gestion en rapportant les conclusions de l'étude de H. LÖNING [1994] qui compare l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion en France et en Grande Bretagne. Pour l'auteur, les différences culturelles portent sur la dimension informelle, sur le vécu et l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion. *"Il apparaît en effet que les principales différences entre les organisations des deux pays ne portent pas sur les systèmes d'information comptable et de gestion 'formels'. Ceux-ci sont en fin de compte peu dissemblables; rien ne ressemble autant à un budget ou une analyse d'écart britanniques qu'un budget ou une analyse d'écart français... Par contre, la perception du budget, son vécu, la façon dont l'information sera utilisée diffèrent largement*"⁴⁹.

Compte tenu de ce qui précède, on est en droit de supposer que les entreprises multinationales françaises ont des pratiques de contrôle des filiales étrangères qui peuvent être différentes de celles des autres pays.

⁴⁸ BAKI LÉI T et GHOSHAL, op. cit., p. 83

⁴⁹ Hélène LONING, op. cit., p.459

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Les caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion, leurs relations avec la structure organisationnelle et les facteurs qui les déterminent sur les plans national et international, ont été analysés sur la base d'un certain nombre de recherches théoriques et empiriques.

Il ressort de cette analyse que les procédures de contrôle de gestion diffèrent d'une entreprise à une autre. Toutefois, nous avons vu qu'il existe trois procédures générales adoptées par les entreprises multinationales (autonomiste, itérative et intégratrice). Mais il n'y a pas d'études empiriques effectuées dans ce domaine au sein des entreprises françaises.

Nous avons également souligné le caractère contingent des systèmes de contrôle de gestion. Le fait que la planification et le contrôle peuvent être liés au contexte général de l'entreprise, à la structure organisationnelle et à la culture nationale ressort dans plusieurs travaux. Mais, au niveau des entreprises multinationales en général et françaises en particulier, aucune étude ne s'est attardée pour expliciter en détail ces relations.

C'est au vu de cette insuffisance que nous avons choisi de mener un travail de terrain pour apporter notre contribution à une meilleure connaissance de l'organisation internationale et des systèmes de contrôle de gestion des entreprises multinationales françaises. Le chapitre qui va suivre décrit la méthodologie que nous avons utilisée pour effectuer cette recherche.

CHAPITRE 3: LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nos développements précédents ont été consacrés à la revue de la littérature sur l'organisation et le contrôle de la gestion des filiales à l'étranger en termes de globalisation et de localisation. Beaucoup de questions que nous nous sommes posé au tout début de cette étude ont d'ailleurs reçu un certain nombre d'éléments de réponse, au plan théorique.

Mais la connaissance des formes d'intégration internationale et des systèmes de planification et de contrôle des entreprises multinationales françaises reste insuffisante. L'objectif assigné à cette recherche est d'amener notre contribution pour combler ce déficit.

La deuxième partie de ce travail sera consacrée à l'analyse des résultats de l'enquête qui a été effectuée dans ce but. Mais auparavant, nous présenterons dans ce chapitre le modèle général de la recherche (section 1) et la méthode de collecte et d'analyse des données (section 2).

SECTION 1: LE MODELE DE LA RECHERCHE

Il faut tout d'abord rappeler que l'objectif principal de cette recherche est d'analyser d'une part, les formes d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion au sein des entreprises multinationales françaises et d'autre part, de faire ressortir les relations et déterminants de ces deux composantes du système de contrôle organisationnel.

Nous avons regroupé les variables de la recherche en trois groupes principaux; quatre hypothèses générales permettent de les relier.

PARAGRAPHE 1: LES VARIABLES DE LA RECHERCHE

Les trois groupes de variables étudiées dans le modèle de l'étude sont celles du contexte, de l'intégration internationale et du contrôle de gestion. Nous présenterons ici succinctement toutes ces variables; les mesures utilisées seront précisées plus en détail, au fur et à mesure, au cours des développements ultérieurs.

1. Les variables de contexte

Nous avons regroupé dans le contexte toutes les données relatives à l'environnement interne et externe à l'entreprise multinationale à un moment donné; il s'agit de l'âge et de la taille du groupe, de son degré d'internationalisation, de son degré de diversification, de son secteur d'activité, et de la perception de l'environnement général dans lequel elle évolue.

a. L'âge et la taille du groupe

L'âge est le nombre d'années d'existence du groupe. Il est caractérisé par l'année de création de la société mère. La taille est la grandeur intrinsèque du groupe; elle est mesurée par l'effectif et le chiffre d'affaires consolidés du groupe. L'effectif consolidé est l'ensemble des personnels du siège et des différentes filiales du groupe au moment de l'enquête. Le chiffre d'affaires consolidé quant à lui est celui réalisé en 1992 par la maison mère et ses filiales.

b. Le degré d'internationalisation

C'est l'importance relative des opérations internationales dans les activités du groupe mais aussi son degré de diversification multinationale. L'importance des activités internationales est mesurée par les pourcentages à l'étranger de l'effectif et du chiffre d'affaires consolidés du groupe. Le degré de diversification multinationale est quant à lui mesuré à partir du nombre de filiales dans le monde et le nombre de pays d'implantation du groupe.

c. Le degré de diversification des produits

C'est le nombre de branches d'activités différentes dans lesquelles exerce le groupe; c'est-à-dire le degré de variété des produits et des services des différentes unités et leur importance dans le chiffre d'affaires.

d. Le secteur d'activité

C'est la ligne principale de produits ou de services dans laquelle exercent la maison mère et ses filiales. C'est donc l'activité de base qui est retenue.

e. La perception de l'environnement

L'environnement est appréhendé à partir du **degré de liberté** (ou marge de manoeuvre) dont dispose le groupe par rapport à tout ce qui l'entoure (environnement externe) et du **degré d'incertitude** perçue sur les plans économique, politique, technologique et socioculturel.

Le tableau suivant résume les différentes variables de contexte.

Tableau 3.1: Les variables de contexte

<p>Age: le nombre d'années depuis la création de la maison mère</p> <p>Taille:</p> <ul style="list-style-type: none"> - effectif consolidé; - chiffre d'affaires consolidé <p>Degré d'internationalisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nombre de pays d'implantation; - nombre de filiales; - pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger; - pourcentage de l'effectif à l'étranger. <p>Degré de diversification des produits</p> <ul style="list-style-type: none"> - variété des lignes de produits. <p>Secteur d'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> - ligne principale de produits. <p>Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - degré de liberté par rapport à l'environnement général; - degré d'incertitude perçue sur l'environnement (économique, politique, technologique et socioculturel).
--

2. Les variables d'intégration internationale

Elles concernent les éléments de l'organisation internationale du groupe. Ce sont la forme structurelle, la concentration, la centralisation, la standardisation, l'interdépendance et la socialisation.

a. La forme structurelle

La forme structurelle est en fait le type d'organigramme formellement adopté par le groupe. Elle est appréhendée à partir de six formes de base: les filiales autonomes, la division internationale, la structure internationale par fonctions, les structures géographique, par produits et matricielle¹.

b. La concentration géographique

C'est le degré de dispersion (ou de concentration) géographique des différentes fonctions de la chaîne de valeur internationale. Une fonction est dispersée quand elle s'exerce dans presque tous les pays d'implantation; elle est concentrée quand elle n'est pratiquée que dans un seul endroit. C'est ce que PORTER appelle configuration internationale².

c. La centralisation des décisions

C'est le degré de centralisation/décentralisation des différents domaines fonctionnels. Une fonction est centralisée quand les décisions sont prises par la direction générale au siège; elle est décentralisée quand les filiales les prennent sans se référer à la maison mère. Les niveaux intermédiaires de centralisation correspondent aux cas où les décisions sont localisées au sein des divisions (internationales, géographiques, de produits, etc.)

¹ Cf. Les types de structure internationales au chapitre 1, section 1, § 1

² Cf. La concentration internationale au chapitre 1, section 2, § 2

d. La standardisation des tâches

La standardisation mesure l'importance des règles, des normes et des procédures uniformes au groupe. Elle met plus l'accent sur l'écrit et la codification des procédures: les activités les moins standardisées s'exécutent différemment selon les filiales alors que les plus standardisées se font de la même manière dans tout le groupe.

e. L'interdépendance des filiales

Le degré d'interdépendance des filiales indique dans quelle mesure ces dernières ne peuvent se passer les unes des autres dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. L'interdépendance est ici mesurée par deux variables: d'une part, à partir des domaines fonctionnels et d'autre part, en fonction de la fréquence des transferts intra-groupe³.

f. La socialisation (formalisation des comportements)

*"La socialisation met l'accent sur les relations personnelles entre les membres du personnel des filiales et de la société mère, sur la gestion interne des carrières et sur le développement des ressources humaines, sur l'adhésion à des valeurs et à une mission commune"*⁴. Ici, c'est le mécanisme de coordination par lequel la maison mère formalise les comportements des dirigeants de filiales.

³ Pour plus de détail sur ces mesures, voir quatrième chapitre, section 1.

⁴ Nathalie LUGAGNE DELPON, *Intégration ou localisation des systèmes de contrôle: le cas de Singapour*, Actes du Congrès de l'A.F.C., Montpellier, 1995, p. 426

Nous avons mesuré le degré de socialisation à partir de la manière dont le groupe gère les directeurs des différentes unités. Elle peut se passer soit par l'expatriation des Français (socialisation par la **culture nationale**) soit par la nomination d'autochtones ayant déjà travaillé au siège du groupe (socialisation par la **culture d'entreprise**).

Le tableau 3.2 récapitule les variables d'intégration internationale.

Tableau 3.2 : Les variables d'intégration internationale

<p>Forme structurelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> - filiales rattachées à la direction générale; - structure avec division internationale; - structure internationale par fonction; - structure géographique; - structure par produits; - structure matricielle. <p>Concentration : degré de concentration géographique des fonctions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - recherche et développement (projet de recherche, innovation d'un produit, etc.); - financement/investissement (emprunt à long ou à moyen termes, gestion du fonds de roulement, etc.); - production/approvisionnement (modification du processus de production, choix des fournisseurs, etc.); - marketing/commercialisation (lancement d'un nouveau produit, décision concernant la marque, le prix, la publicité, etc.); - gestion des ressources humaines (recrutement, licenciement, formation, etc.); - organisation (création d'un nouveau service, définition des méthodes de contrôle, etc.). <p>Centralisation: degré de centralisation des décisions concernant les six domaines fonctionnels.</p> <p>Standardisation: degré d'uniformisation des tâches concernant les six domaines fonctionnels.</p> <p>Interdépendance des filiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - importance des transferts intra-groupe; - degré d'interdépendance des six domaines fonctionnels. <p>Socialisation (formalisation des comportements):</p> <ul style="list-style-type: none"> - proportion des directeurs de filiale expatriés français; - proportion des directeurs de filiale ayant déjà travaillé au siège.

3. Les variables de contrôle de gestion

Ce sont toutes les variables qui concernent la fonction contrôle de gestion, la planification, la budgétisation, le suivi et l'évaluation des filiales.

a. La fonction contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion n'est pas simplement l'existence du service; c'est aussi son organisation, les activités qui y sont exercées et les objectifs qui lui sont assignés. Quatre groupes de variables caractérisent la fonction contrôle de gestion:

- l'existence d'un service de contrôle de gestion aux différents niveaux hiérarchiques (siège, divisions, filiales);
- l'âge du service et le nombre de personnes qui y travaillent;
- le rattachement hiérarchique de ce service;
- les objectifs assignés au contrôle de gestion⁵.

b. La planification

La planification consiste à rendre opérationnelle la stratégie de l'entreprise et à définir les objectifs à long terme ainsi que les moyens pour y parvenir. De ce fait, elle se décompose en deux phases: l'une stratégique et l'autre opérationnelle.

La planification stratégique est le niveau supérieur du processus de contrôle. Elle cherche à provoquer des changements qualitatifs, majeurs et durables qui engagent toute l'organisation. L'horizon temporel des plans stratégiques est donc lointain (cinq ans par exemple) pour permettre de tenir compte des nombreux paramètres.

⁵ Pour plus de détail sur ces mesures, voir au cinquième chapitre, section 1.

La planification stratégique n'est pas, à proprement parler, une composante du contrôle de gestion dans son acceptation traditionnelle, car ce dernier s'occupe principalement du court et moyen termes et est surtout orienté vers l'organisation interne de l'entreprise. Cependant il est difficile de séparer contrôle de gestion et planification stratégique dans la mesure où cette dernière s'occupe aussi des préoccupations internes à court et moyen termes en définissant les contraintes qui pèsent sur l'entreprise⁶.

La planification opérationnelle est encore appelée planification à long et moyen terme. Comme son nom l'indique, elle présente un caractère plus "opérationnel" en cherchant non à changer la nature de l'organisation dans son ensemble, mais à changer fondamentalement les différentes composantes: la capacité de production, les ventes, la recherche, les investissements. L'horizon temporel des plans opérationnels est plus court (trois ans par exemple) pour permettre l'articulation entre le plan stratégique et les budgets annuels.

Dans cette recherche, l'état de la planification stratégique et opérationnelle est mesurée à partir de plusieurs variables regroupées comme suit:

- l'existence de plans stratégiques et/ou opérationnels aux différents niveaux hiérarchiques (siège, divisions, filiales);
- le nombre d'années d'existence de chaque type de planification;

⁶ J.- Y. EGLEM et P. GAZIL, op. cit., p. 123

- l'horizon temporel de chaque type de plan;
- la fréquence de la révision des plans stratégiques et opérationnels;
- l'influence de chacun des principaux acteurs qui participent à l'élaboration de chaque type de plan

c. La budgétisation

*"Le budget est l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels"*⁷ [BOUQUIN, 1991]. La budgétisation s'inscrit donc normalement dans la suite logique de la planification opérationnelle. En ce sens, elle est au coeur du processus de contrôle de gestion. C'est un outil de prévision qui permet de réguler les flux de ressources et d'informations entre les différentes unités plus ou moins autonomes de l'entreprise. Il assure par conséquent la cohérence et l'intégration de l'ensemble grâce à la convergence des buts. C'est aussi un moyen qui peut permettre de bien définir les responsabilités et de mieux contrôler chaque unité et son responsable. Le contrôle peut se faire non seulement a priori par la fixation des objectifs, des normes et des standards, mais aussi a posteriori grâce à l'appréciation des résultats obtenus.

Nous avons appréhendé l'état de la budgétisation à partir de:

- l'objectif principal assigné aux budgets;

⁷ Henri BOUQUIN, op. cit., pp. 241-242

- l'uniformisation des procédures budgétaires des différentes unités;
- l'adéquation entre le budget et le plan opérationnel;
- l'influence des principaux acteurs qui participent à l'élaboration des budgets.

d. Le suivi et l'évaluation des filiales

Le suivi et l'évaluation des filiales et de leurs responsables consistent à mesurer d'une manière périodique les résultats, les comparer si nécessaire aux budgets et interpréter les écarts pour décider les actions correctives afin d'atteindre les objectifs.

Les outils de suivi et d'évaluation sont le contrôle budgétaire, les tableaux de bord et la reddition des comptes couramment appelée "reporting".

Le contrôle budgétaire est l'outil qui permet de comparer les résultats réels aux prévisions chiffrées dans le budget. Il fournit aux responsables financiers, aux opérationnels et aux dirigeants des informations sur la nature et les causes des écarts, les personnes qui en sont responsables et les actions correctives à apporter.

Le tableau de bord est une banque de données *"alimentées par les informations rétrospectives utiles pour la gestion"*:

- *indices d'activité (monétaires ou quantitatifs);*
- *indices d'utilisation des moyens (heures ouvrées, absentéisme, niveau des stocks, etc.);*

- *ratios (productivité, etc.)*. [MALO, 1992]⁸

Les variables à prendre en compte dans le tableau de bord comprennent quelques informations essentielles suivies par le budget et d'autres éléments qui échappent au contrôle budgétaire (données extra-comptables mesurées en unités physiques).

La reddition des comptes (reporting) a pour objectif d'informer régulièrement les responsables sur les réalisations de l'unité et sur l'utilisation des moyens. C'est elle qui assure "*la remontée de l'information depuis les unités élémentaires jusqu'au sommet du groupe*"⁹. Elle prend généralement la forme de rapports ou de compte rendus. Les informations comprennent à la fois des documents de suivi budgétaire et de tableaux de bord des unités.

L'état des outils de suivi et d'évaluation des filiales est appréhendé en termes d'uniformisation/différenciation¹⁰ (ou globalisation/localisation) à partir de plusieurs variables que nous avons regroupées comme suit:

- l'uniformisation du calcul des coûts;
- les types de contrôle existant en dehors du contrôle budgétaire;
- l'uniformisation des tableaux de bord;
- l'uniformisation des informations transmises;

⁸ Jean-Louis MALO, Tableau de bord, in Encyclopédie du Management, tome II, Vuibert, Paris, 1992, pp. 923-937

⁹ J.-Y. EGLEM, op. cit. p. 138

¹⁰ Il y a uniformisation quand l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation se fait de la même manière dans tout le groupe; il y a différenciation dans le cas contraire où chaque filiale ou groupe de filiales utilise ces outils d'une manière spécifique.

- la fréquence des visites entre les cadres des unités et ceux de la maison mère;
- l'uniformisation des critères de mesure des performances.

Le tableau suivant récapitule les quatre groupes de variables qui nous ont permis d'appréhender les systèmes de contrôle de gestion des entreprises étudiées.

Tableau 3.3 : Les variables de contrôle de gestion

<p>La fonction contrôle de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'existence d'un service de contrôle de gestion aux différents niveaux (siège, divisions, filiales); - l'âge du service de contrôle de gestion et le nombre de personnes y travaillant; - le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion; - les objectifs généraux assignés au contrôle de gestion. <p>La planification</p> <p>L'état de la planification stratégique et opérationnelle est mesuré à partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'existence de la planification aux différents niveaux (siège, divisions, filiales); - le nombre d'années d'existence de la planification; - l'horizon temporel du plan; - la fréquence de la révision des plans; - l'influence de chacun des principaux acteurs qui participent à l'élaboration du plan. <p>La budgétisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'objectif principal assigné au budget; - l'uniformisation des procédures budgétaires des différentes unités; - la cohérence entre le budget et le plan opérationnel; - l'influence des principaux acteurs qui participent à l'élaboration du budget. <p>Le suivi et l'évaluation des filiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'uniformisation du calcul des coûts; - les types de contrôle existant en dehors du contrôle budgétaire; - l'uniformisation des tableaux de bord; - l'uniformisation des informations transmises; - la fréquence des visites entre les cadres de la maison mère et ceux des filiales; - l'uniformisation des critères de mesures des performances utilisés.

Ce sont là les trois groupes de variables qui entrent dans le modèle de l'étude. Ce modèle général est sous-tendu par quatre hypothèses principales qui précisent les différentes relations entre les variables de la recherche.

PARAGRAPHE 2: LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Les questions fondamentales auxquelles cette recherche a l'ambition de répondre peuvent être résumées en quatre points:

- quelles sont les formes d'intégration internationale adoptées par les entreprises multinationales françaises?

- quels sont les systèmes de contrôle de gestion utilisés?

- quelles sont les relations entre l'intégration internationale et le contrôle de gestion?

- quels sont les facteurs internes et externes à l'entreprise qui déterminent l'intégration internationale et le contrôle de gestion?

A partir d'une revue de la littérature sur le sujet, nous avons pu formuler quatre hypothèses générales qui fournissent a priori des réponses aux questions ci-dessus en précisant les relations qui lient les différentes variables.

1. Hypothèse 1: Les entreprises françaises adoptent généralement le modèle d'organisation classique dit "multinational".

Cette hypothèse est subdivisée en cinq sous-hypothèses opérationnelles qui sont:

H1.1: chaque domaine fonctionnel est géographiquement dispersé;

H1.2: les filiales ont une certaine autonomie de décision;

H1.3: il y a peu de procédures et de règles qui standardisent les activités des filiales;

H1.4: les filiales sont peu interdépendantes;

H1.5: les directeurs sont en majorité des expatriés français et/ou des ressortissants des pays d'accueil qui ont déjà travaillé au siège du groupe.

Cette première hypothèse est théoriquement soutenue par les travaux de BARTLETT et GHOSHAL selon lesquels, les entreprises européennes adoptent en général le modèle d'organisation multinationale dont le mécanisme de coordination principal est la socialisation (relations personnelles et contacts informels). Elles envoient un membre de la famille ou des autochtones expérimentés à la tête de leurs filiales étrangères. Tous les autres mécanismes sont peu utilisés pour la coordination des activités des filiales.

2. Hypothèse 2: Les entreprises françaises ont un système de "contrôle uniforme".

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous-hypothèses opérationnelles:

H2.1: la planification est partiellement pratiquée par les entreprises françaises, c'est-à-dire que ces dernières élaborent rarement les deux types de plans au siège et aux filiales et seuls certains domaines fonctionnels sont planifiés.

H2.2: les procédures de contrôle de gestion sont uniformes pour toutes les filiales étrangères; ces dernières sont traitées de la même manière par le siège.

Ce sont également les travaux de BARTLETT et GHOSHAL qui nous permettent d'avancer cette hypothèse. En effet, à la lecture de ces derniers, on constate que dans le modèle d'organisation multinationale (adopté généralement par les entreprises européennes), il n'y a que quelques états financiers qui lient la maison mère aux filiales. Mais ces dernières sont toutes contrôlées de la même manière (l'hypothèse du modèle de l'O.N.U.)¹¹.

3. Hypothèse 3: l'état des outils de contrôle de gestion est lié à l'utilisation des autres variables de coordination.

H3.1: le développement de la planification est lié à l'état des mécanismes d'intégration internationale;

H3.2: l'uniformisation des procédures de contrôle est liée à l'état des mécanismes d'intégration internationale.

Nous sommes partis des résultats de quelques travaux, notamment de ceux de ROSENZWEIG, selon lesquels certains mécanismes de coordination sont complémentaires du contrôle de gestion alors que d'autres lui sont substituables.

4. Hypothèse 4: L'intégration internationale et le contrôle de gestion sont surtout déterminés par des facteurs internes au groupe.

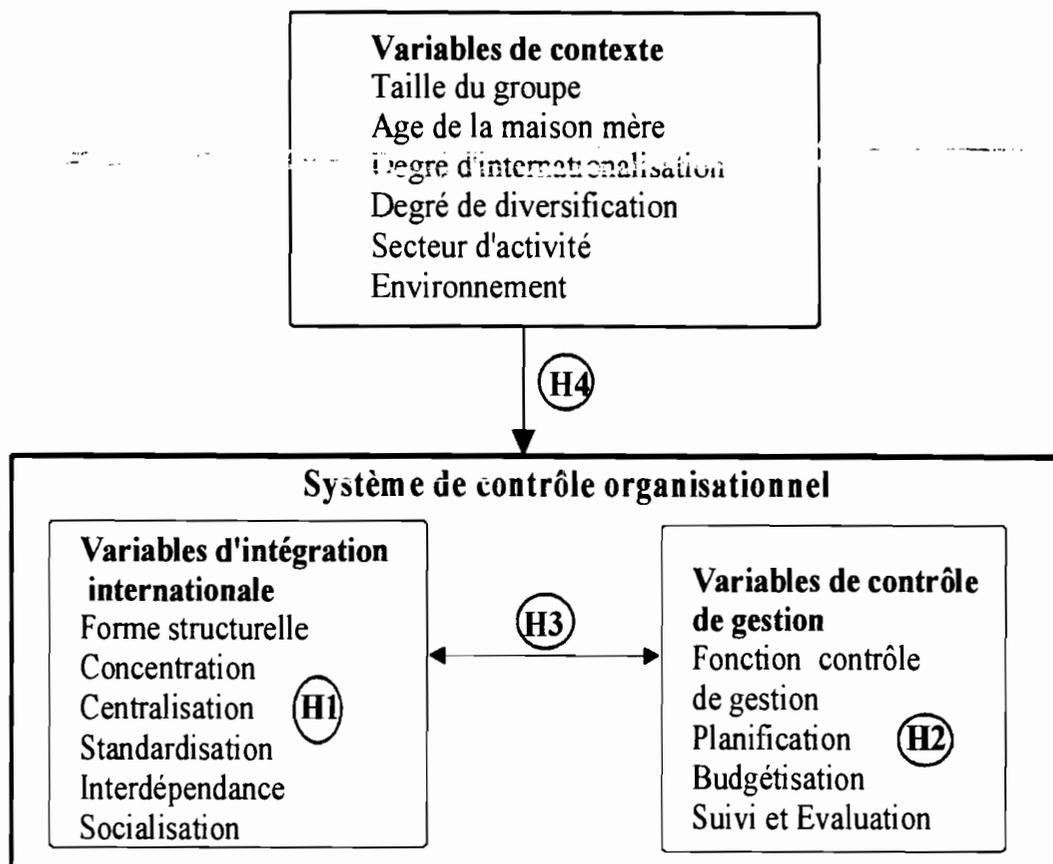
¹¹ L'hypothèse du modèle de l'O.N.U. est une métaphore utilisée par K OHMAE pour qualifier l'entreprise multinationale classique qui traite toutes ses filiales de la même manière. "La même hypothèse se retrouve dans la métaphore comparant les filiales étrangères aux enfants d'une société-mère attentive. Or, une mère ne devrait pas avoir de préférés..." BARTLETT et GHOSHAL, op. cit. p. 149

Ainsi, le degré de liberté et celui d'incertitude de l'environnement discriminent moins l'intégration internationale et le contrôle de gestion que les facteurs internes tels que l'âge, la taille, le degré d'internationalisation et le degré de diversification.

Le modèle de STOPFORD et WELLS ainsi que les travaux de BARTLETT et GHOSHAL montrent que ce sont respectivement la diversification des produits et du marché et "l'héritage administratif" qui déterminent l'organisation internationale.

L'ensemble de ces hypothèses forme le modèle de la recherche représenté par le schéma qui suit.

Figure 3.1: Le modèle général de la recherche



Les variables du système de contrôle organisationnel (intégration internationale et contrôle de gestion) en interaction les unes aux autres, sont influencées par les facteurs de contexte.

Nous présenterons dans la section suivante la méthode utilisée pour collecter les données.

SECTION 2: LA METHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

Cette recherche est basée sur une enquête effectuée auprès d'un échantillon d'entreprises multinationales françaises. Nous présenterons tout d'abord la méthode qui a été utilisée pour collecter les données avant de décrire les caractéristiques générales de l'échantillon étudié.

PARAGRAPHE 1: LA COLLECTE DES DONNEES

Nous aborderons successivement la constitution de l'échantillon, la présentation du questionnaire, le déroulement de l'enquête et le dépouillement.

1. La constitution de l'échantillon

La population de base concernée par l'enquête est constituée par l'ensemble des entreprises multinationales françaises . Quatre critères ont été retenus pour définir cette population:

- **la nationalité et la localisation:** l'entreprise doit être de nationalité française; le siège social de la société mère du groupe doit par conséquent être implanté en France.

- **la taille du groupe:** seules les grandes entreprises sont concernées; nous n'avons retenu que celles dont l'effectif consolidé est supérieur ou égal à 2000 personnes;

- **le degré d'internationalisation:** nous n'avons retenu que les entreprises ayant des filiales dans au moins six pays; en outre, le pourcentage de l'effectif ou celui du chiffre d'affaires à l'étranger doit être supérieur ou égal à 10%;

- **l'activité:** sont exclus de notre étude les administrations et les services publics; seules les entreprises industrielles, commerciales et de services sont concernées.

Pour sélectionner les entreprises de notre échantillon, nous avons utilisé la méthode empirique consistant à choisir les individus sur des critères bien déterminés. Nous avons utilisé comme base de notre sélection la liste des "200 premiers grands ensembles à l'international" publiée dans la revue Le MOCI du 27 septembre 1993¹². Cent entreprises industrielles et commerciales ont été retenues dans cette liste en fonction des critères ci-dessus cités. Cinquante autres entreprises (dont quarante de services) ont ensuite été choisies suivant les mêmes critères, cette fois-ci à partir de "Connaissance des entreprises" (Bordas) et de "L'annuaire des entreprises exportatrices" (Kompass) des années 1992 et 1993. Nous avons également utilisé, dans la plupart des cas, les rapports de gestion des entreprises disponibles à la bibliothèque de l'I.A.E. de Poitiers.

Au total 150 entreprises industrielles, commerciales et de services ont été sélectionnées. Parmi celles-là, 100 (soit 66,7%) sont du secteur industriel,

¹² Voir le MOCI n°1096 du 27 septembre 1993 (n° spécial sur les investissements des entreprises françaises à l'étranger et le palmarès 93 des sociétés les plus exportatrices de France).

40 (soit 26,7%) des services et 10 (soit 6,6%) du commerce. Cette répartition se rapproche de la structure sectorielle des entreprises multinationales françaises en termes d'effectifs à l'étranger¹³.

Il convient de souligner que compte tenu de nos critères de choix, la population de base est relativement restreinte car les entreprises françaises ayant des filiales à l'étranger sont très concentrées; 165 d'entre elles possédaient 90% des investissements directs à l'étranger en 1990¹⁴.

2. Le questionnaire d'enquête

L'élaboration du questionnaire est une étape importante de la recherche. Elle doit tenir compte à la fois du type d'informations qu'on souhaite obtenir, des individus qui seront interrogés et du mode d'enquête choisi¹⁵.

Une revue bibliographique a été effectuée pour recenser le genre d'informations qu'il convient de collecter. Pour réaliser le questionnaire d'enquête, nous nous sommes basé sur plusieurs questionnaires utilisés dans d'autres travaux empiriques se rapportant aux différents aspects qui nous intéressent dans cette recherche.

¹³ L'enquête effectuée par la DREE en 1990 a montré que l'industrie, les services et le commerce occupent respectivement 61%, 25,7% et 6,7% des effectifs des entreprises françaises à l'étranger.

Voir Direction des Relations Economiques Extérieures (DREE), Les implantations françaises à l'étranger, Problèmes Economiques n°2273, 29 avril 1992, pp. 5-9

¹⁴ Banque de France, Les investissements français à l'étranger: une analyse du stock, Problèmes Economiques n°2199, 4 novembre 1990, pp. 1-7

¹⁵ Haper BOYD et Ralph WESTFALL, Procédure d'élaboration d'un questionnaire, in Encyclopédie du Marketing, vol. II, Editions techniques, 1978, pp. 1-19

La version définitive¹⁶ est composée de 65 questions regroupées autour des trois thèmes principaux de notre modèle de recherche:

- le contexte général de l'entreprise (17 questions);
- l'organisation et la stratégie internationales du groupe (12 questions);
- le processus de planification et de contrôle (37 questions)

¹⁶ Voir questionnaire en annexe

Tableau 3.4: Tableau de correspondances variables-questions

Type de variables	Nom des variables	Questions correspondantes
Variables de contexte	- Age - Taille - internationalisation - Diversification des produits - Secteur d'activité - Environnement	Q2 Q3, Q4 Q5, Q6, Q7, Q8, Q9 Q10, Q11 Q12, Q13, Q14 Q15, Q16
Variables d'intégration internationale	- Forme structurelle - Concentration - Centralisation - Standardisation - Socialisation - Interdépendance.	Q17 Q18 Q19, Q20 Q21, Q22 Q23, Q24 Q25, Q26, Q27, Q28
Variables de contrôle de gestion	- Fonction contrôle de gestion - Planification stratégique et opérationnelle - Budgétisation - Suivi et évaluation des filiales	Q29a, Q29b, Q30, Q31, Q32 Q33a, Q33b, Q34, Q35a, Q35b, Q36a, Q36b, Q37, Q38a, Q38b, Q39a, Q39b, Q40, Q41, Q42, Q43 Q44a, Q44b, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50a, Q50b, Q51, Q52, Q53 Q54a, Q54b, Q55, Q56a, Q56b, Q57a, Q57b, Q58, Q59, Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q65a, Q65b

Chaque variable étudiée est donc appréhendée à partir d'une ou plusieurs questions (Cf. tableau 3.4).

Les questions posées sont fermées pour la plupart; seules quelques-unes concernant l'identité ou décrivant un processus de contrôle de gestion sont ouvertes.

Pour les questions fermées, elles sont généralement posées sous forme d'échelle d'intervalles à cinq points. Il y a aussi quelques questions à choix multiple où le répondant peut choisir à la fois plusieurs réponses. D'autres questions sont tout simplement dichotomiques, c'est-à-dire qu'il n'y a que de deux réponses possibles exclusives, l'une de l'autre.

Nous avons essayé autant que possible de poser des questions simples et claires pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté quant à la compréhension des termes utilisés. Le mode d'enquête choisi, la voie postale, exige cette précaution. L'ordre des questions était aussi important; nous en avons tenu compte en mettant quelques questions très simples au tout début du questionnaire.

Pour assurer l'anonymat, certaines questions d'identification étaient facultatives et posées à la fin. Compte tenu de tout ce qui précède, la structure du questionnaire ne correspond pas exactement au regroupement en variables présenté antérieurement.

3. Le déroulement de l'enquête

La méthode d'enquête est d'une importance capitale dans le déroulement d'une recherche empirique. L'idéal aurait été de pouvoir nous entretenir en tête à tête avec le répondant pour expliciter les questions et

demander des éclaircissements au niveau de certaines réponses. Mais compte tenu de la population de base à laquelle nous avons affaire, il nous aurait été difficile de mener à bout ce genre d'enquête.

C'est l'enquête par correspondance qui a été choisie non seulement pour son coût relativement faible mais aussi pour son adaptabilité au contexte de notre recherche. Cette méthode a l'avantage de permettre à notre interlocuteur de répondre aux questions le moment voulu et à son rythme; il a la possibilité de consulter tous les documents et toutes les personnes susceptibles de l'aider.

a. L'envoi du questionnaire

Au mois de décembre 1993, nous avons envoyé notre questionnaire aux 150 entreprises retenues; deux lettres accompagnaient chaque questionnaire:

- la première expliquait l'objet de la recherche et sollicitait la collaboration des entreprises;
- la deuxième était une recommandation de notre directeur de recherche auprès des entreprises et pour leur confirmer le caractère anonyme de l'étude.

Tous les questionnaires étaient adressés au Président Directeur Général (P.D.G.) du groupe. La plupart des sièges sociaux se situaient dans la région parisienne. Seule une quinzaine de questionnaires a été envoyée en province.

Trois mois après ce premier envoi, nous n'avons recueilli que dix-huit questionnaires exploitables plus quelques réponses négatives. Ayant considéré ce nombre faible pour le genre de traitement statistique que nous voulions entreprendre, nous avons sollicité une deuxième fois la collaboration des entreprises qui n'avaient pas encore répondu. Nous avons alors envoyé systématiquement une centaine de questionnaires accompagnés d'une lettre de relance, cette fois-ci au contrôleur de gestion du siège.

D'autres relances ont été ponctuellement effectuées soit par écrit (lettre non accompagnée de questionnaire), soit par téléphone.

A la fin du mois d'avril 1994, nous avons reçu au total trente-quatre réponses exploitables, soit un taux global de 22%¹⁷.

b. Les taux de réponses

Le faible nombre de réponses obtenues est sans doute dû au volume du questionnaire (seize pages) et au fait que nous nous sommes adressé à de très grands groupes qui sont très sollicités pour ce genre d'enquête.

La classification par secteur d'activité a été effectuée sur la base des fichiers que nous avons utilisés pour constituer l'échantillon (Cf. constitution de l'échantillon). Compte tenu de la diversité des branches d'activité dans lesquelles exercent certaines entreprises, c'est la ligne de produits principale qui a été retenue pour la classification.

¹⁷ Ce taux ne prend en compte ni les réponses négatives, ni les relances dont ont fait l'objet la plupart des entreprises: le taux réel serait de 11,33% en tenant compte de tous les questionnaires envoyés (300 à peu près).

Les taux de réponses en fonction du secteur d'activité sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 3.5: Les taux de réponses par secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Nombre de réponses positives	Taux de réponses
Secteur industriel	100	22	22%
Agro-alimentaire	18	3	16,6%
Automobile et annexes	4	2	50%
Bâtiment-Travaux publics	15	4	26,67%
Pharmacie-Cosmétiques	9	1	11,11%
Métallurgie-Electrique-Electronique	22	4	18,18%
Energie-Hydrocarbure-Pétrole-Gaz industriel	16	5	31,25
Caoutchouc-Matières Plastiques-Emballages	16	3	18,75%
Secteur des services	40	10	25%
Conseil-Ingenierie-Services informatiques	15	4	26,67%
Banques-Assurances	14	4	28,57%
Transports-Tourisme	4	0	0%
Services divers	7	2	28,57%
Secteur de commerce et de distribution	10	2	20%
Total	150	34	22,66%

Au vu de ce tableau, on constate que les taux de réponses par secteur sont du même ordre de grandeur.

c. Les répondants au questionnaire

Les personnes qui ont répondu au questionnaire occupent des postes de rattachement hiérarchique assez élevé pour comprendre le problème

soulevé. Le tableau suivant présente les différents postes occupés par les répondants.

Tableau 3.6: Les postes occupés par les répondants

Postes occupés	Nombre de réponses
Vice-président	1
Secrétaire Général	3
Assistant du Président	1
Attaché à la Direction Générale	4
Membre du comité de direction	1
Assistant de gestion	1
Contrôleur de gestion	10
Directeur de planification	2
Directeur financier	3
Directeur de filiales	2
Directeur international	3
Directeur Adjoint des filiales	2
Non réponses	1
Total	34

On remarque aisément le nombre élevé des contrôleurs de gestion qui ont répondu au questionnaire. Cela est sans doute dû au fait que les relances leur ont été directement adressées. Les autres répondants sont soit un membre de la direction générale, soit un directeur assez renseigné sur les différents problèmes soulevés dans le questionnaire.

Les répondants ont un âge moyen de 44 ans et demi. Ils sont aussi assez expérimentés puisqu'ils ont en moyenne 8 ans d'ancienneté dans leur entreprise. Ces différentes caractéristiques des répondants à notre

questionnaire nous permettent de préjuger que ces personnes sont bien placées pour nous fournir les informations demandées.

Nous aborderons maintenant les différents aspects du traitement des données.

4. Le traitement des données

Nous avons utilisé les logiciels S.A.S. (Statistical Analysis System) version 6.08 et S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) version 6.1 disponibles à l'I.A.E. de Poitiers. Compte tenu des objectifs de notre recherche, nous avons utilisé trois méthodes statistiques: les tris à plat, les tris croisés et les analyses multidimensionnelles.

a. Les analyses univariées

Elles permettent d'analyser les caractéristiques de la population sur chaque variable en donnant les fréquences absolues et relatives, les moyennes, les écart-types, la dispersion, etc.

b. Les analyses bivariées

Ce sont des méthodes statistiques utilisées pour étudier les relations entre deux variables. Nous avons utilisé principalement le test de Khi-deux pour les variables nominales et le coefficient de corrélation de Pearson pour les variables quantitatives. Le test de Fisher et le coefficient de corrélation de rang de Spearman sont aussi utilisés dans les cas où ils sont plus adéquats.

c. Les analyses multivariées

Elles servent à analyser simultanément plusieurs variables en spécifiant leurs relations.

Nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (A.C.P.) et l'analyse factorielle des correspondances (A.F.C.) respectivement pour les variables quantitatives et nominales. La classification hiérarchique et l'analyse discriminante sont aussi utilisées. Nous avons également calculé l'alpha de Cronbach pour voir si quelques variables ont une cohérence interne avant d'utiliser certaines méthodes statistiques.

Après avoir décrit la méthode de collecte et d'analyse des données, nous allons maintenant présenter les principales caractéristiques de l'échantillon étudié.

PARAGRAPHE 2: LES CARACTERISTIQUES GENERALES DES ENTREPRISES ETUDIEES

Les entreprises qui ont été étudiées dans le cadre de cette enquête sont présentées suivant l'âge, la taille et le degré d'internationalisation.

1. L'âge et la taille des entreprises

Nous présenterons tout d'abord l'âge de la maison mère, son expérience internationale avant de voir la taille.

a. La grande majorité des entreprises étudiées a été créée avant 1950

Le tableau ci-dessous présente les entreprises par rapport à l'année de création de la maison mère.

Tableau 3.7: Nombre d'entreprises par année de création de la maison mère

Année de création	Nombre d'entreprises	Pourcentage
[1800 - 1900]	11	32,3%
[1901- 1950]	9	26,5%
[1951 - 1980]	9	26,5%
[1981 - 1989]	2	5,9%
Non réponses	3	8,8%
Total	34	100%

Les entreprises de notre échantillon sont assez âgées. Vingt groupes sur les trente-quatre ont été créés avant la fin de la deuxième guerre mondiale. La plus vieille entreprise a vu le jour en 1800 et la plus jeune en 1989.

b. Une expérience internationale assez longue

Nous présenterons dans le tableau suivant le nombre d'entreprises par année de création de la première filiale à l'étranger c'est-à-dire hors de la France.

Tableau 3.8: Nombre d'entreprises par année de création de la première filiale à l'étranger

Année de création 1ère filiale étrangère	Nombre d'entreprises	Pourcentage
[1850 - 1900]	4	11,8%
[1901 - 1950]	11	32,3%
[1951 - 1980]	9	26,5%
[1981 - 1989]	6	17,6%
Non réponses	4	11,8%
Total	34	100%

Les entreprises de notre échantillon se sont implantées à l'étranger depuis fort longtemps. Près de la moitié avait déjà leur première filiale étrangère avant 1950.

La première filiale étrangère a été créée depuis 1850 et la dernière en 1989.

c. Les entreprises de notre échantillon sont parmi les premières françaises en termes d'effectif et de chiffre d'affaires consolidés

Nous présenterons le nombre d'entreprises par effectif du groupe puis par chiffre d'affaires consolidé.

Tableau 3.9: Nombre d'entreprises par effectif consolidé (décembre 1993)

Effectifs consolidés	Nombre d'entreprises	Pourcentage
[2.100 - 10.000]	10	29,5%
[10.001 - 30.000]	11	32,3%
[30.001 - 50.000]	5	14,7%
[50.001 - 146.604]	7	20,6%
Non réponse	1	2,9%
Total	34	100%

L'effectif consolidé (en décembre 1993) des entreprises étudiées varie de 2.100 à 146.604 personnes avec une moyenne de 38.780. Les 33 entreprises qui ont répondu à cette question emploient au total 1.279.750 individus. En termes d'effectifs mondiaux, cinq de ces entreprises se classent parmi les dix premières françaises¹⁸.

Nous avons classé dans le tableau suivant les entreprises par tranches de chiffre d'affaires.

Tableau 3.10: Nombre d'entreprises par chiffre d'affaires consolidés

(année 1992)

Chiffre d'affaires consolidés (en millions de francs)	Nombre d'entreprises	Pourcentage
[1.000 - 10.000]	11	32,3%
]10.000 - 30.000]	10	29,5%
]30.000 - 100.000]	8	23,5%
]100.000 - 200.800]	5	14,7%
Total	34	100%

Le chiffre d'affaires consolidé des entreprises de l'échantillon (en 1992) varie entre 1.000 millions et 200.800 millions de francs avec une moyenne de 42.601,240 millions.

Ces trente-quatre entreprises totalisent un chiffre d'affaires de 1.448.442 millions de francs.

¹⁸ La dixième entreprise française en termes d'effectifs mondiaux emploie 87900 personnes.

Voir JANNIC H., Les 1000 premières entreprises industrielles françaises, L'Expansion, n° spécial, 10 novembre-8 décembre 1993, in Problèmes Economiques n°2.363, 16 février 1994, pp: 1-10

2. Le degré d'internationalisation des entreprises de l'échantillon

Le degré d'internationalisation sera présenté à partir du nombre de pays d'implantation, du nombre de filiales et des pourcentages de l'effectif et du chiffre d'affaires à l'étranger.

a. Une implantation étrangère concentrée géographiquement

Le nombre de pays d'implantation correspond au nombre de pays (y compris la France) dans lesquels le groupe détient des filiales; ceux où il ne fait qu'exporter ne sont donc pas pris en compte. Le tableau suivant présente le nombre d'entreprises par rapport au nombre de pays d'implantation.

Tableau 3.11: Nombre d'entreprises par nombre de pays d'implantation

Nombre de pays d'implantation	Nombre d'entreprises	Pourcentage
[6 - 20]	14	41,2%
[21 - 50]	8	23,5%
[51 - 100]	9	26,5%
[101 - 150]	2	5,9%
Non réponse	1	2,9%
Total	34	100

Les entreprises de notre échantillon ont des filiales dans une multitude de pays. Le nombre de pays d'implantation varie de 6 à 150 avec une moyenne de 41 pays par entreprise.

Le nombre de filiales, quant à lui, va de 10 à 750, avec une moyenne de 131 unités par entreprise. Ce nombre correspond au total des filiales

détenues par le groupe dans le monde entier (la France comprise). Les 34 entreprises étudiées totalisent 4441 filiales. Mais la grande majorité de ces implantations est située dans les pays européens et particulièrement dans l'Union Européenne. C'est ce que montre le tableau suivant.

Tableau 3.12: Nombre total de filiales de l'échantillon par zone géographique

Zones d'implantation	Nombre de filiales	Pourcentage	Moyenne par entreprise
Union Européenne	2297	51,7%	67
Autres pays européens	1023	23,0%	30
Etats-Unis et Canada	336	7,6%	10
Amérique latine	204	4,6%	6
Japon	44	1,0%	1
Autres pays asiatiques	159	3,6%	5
Maghreb	54	1,2%	2
Afrique noire	190	4,3%	6
Autres	134	3,0%	4
Total (monde entier)	4441	100%	131

A titre de comparaison, nous présentons dans le tableau suivant, la répartition géographique de l'ensemble des implantations françaises à l'étranger en 1990.

Tableau 3.13: Répartition géographique des implantations françaises à l'étranger en 1990

Pays	Nombre de filiales	Pourcentage
CEE	4650	45,54%
Etats-Unis	1407	13,78%
Autres pays de l'OCDE	1196	11,71%
Pays de l'Est	130	1,3%
Amérique latine	504	4,9%
Afrique	1244	12,18%
Asie-Océanie	1080	10,58%
Total	10211	100%

Source: Direction des Relations Economiques Extérieures (DREE), Les implantations françaises à l'étranger, Problèmes Economiques n°2273, avril 1992, pp. 5-9

Près des trois quarts des filiales sont implantés en Europe et notamment dans les pays de l'Union Européenne où elles ont atteint plus de 52% du total en décembre 1993. Les entreprises françaises sont donc très concentrées géographiquement.

Il faut remarquer le nombre important de filiales dans les autres pays européens; cela est en fait une nouveauté car ces pays avaient une part minime des investissements directs français en 1990 (Cf. tableau 3.13). Cela est peut-être un effet du phénomène de délocalisation qui s'est déclenché depuis la chute du mur de Berlin suivie de la libéralisation des économies de ces pays.

Les Etats-Unis et le Canada constituent également une zone d'implantation privilégiée des entreprises de notre échantillon. L'Afrique (Maghreb et Afrique noire) est quant à elle l'hôte de 244 filiales soit 5,52% du total. La faible présence des groupes français dans une des zones les plus stratégiques du monde qui est le Japon, est aussi à remarquer

b. Un degré d'internationalisation élevé en termes de pourcentage d'effectif et de chiffre d'affaires à l'étranger.

Le pourcentage de l'effectif et celui du chiffre d'affaires à l'étranger sont deux mesures classiques du degré d'internationalisation. Les entreprises étudiées dans cette recherche sont assez internationalisées quand on raisonne en ces termes.

Le tableau suivant présente le nombre d'entreprises par rapport au pourcentage de l'effectif à l'étranger.

Tableau 3.14: Nombre d'entreprises par pourcentage de l'effectif à l'étranger

Pourcentage de l'effectif à l'étranger	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Moins de 10%	1	2,9%
]10% - 20%]	6	17,7%
]20% - 50%]	10	29,5%
]50% - 70%]	8	23,5%
Plus de 70%	8	23,5%
Non réponse	1	2,9%
Total	34	100%

Seize des trente-quatre groupes étudiés ont plus de la moitié de leurs effectifs consolidés hors de la France alors qu'il n'y a qu'une seule entreprise dans laquelle les filiales étrangères détiennent moins de 10% des effectifs.

On retrouve à peu près les mêmes résultats en termes de chiffre d'affaires.

Tableau 3.15: Nombre d'entreprises par pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger

Pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Moins de 10%	0	0%
]10% - 20%]	5	14,7%
]20% - 50%]	10	29,4%
]50% - 70%]	12	35,3%
Plus de 70%	7	20,6%
Total	34	100%

Dix-neuf entreprises sur trente-quatre réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires à l'étranger; toutes ont réalisé au moins 10% de leur chiffre d'affaires hors de la France

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Nous avons succinctement présenté les principaux aspects méthodologiques de la recherche et les caractéristiques de l'échantillon. D'autres points seront développés plus en détail au cours des prochains chapitres. Nous rappelons que trente-quatre entreprises ont été étudiées à partir de données recueillies par questionnaire postal. La recherche concerne exclusivement les entreprises multinationales françaises.

Avant de passer à l'analyse des résultats obtenus, il convient de souligner que cette étude comporte quelques limites du point de vue méthodologique qui seront présentées plus en détail dans la conclusion générale.

La première limite est liée au domaine même de l'étude. Les entreprises multinationales sont des "organisations complexes" [BURLAUD et MALO, 1988]¹⁹; il est donc difficile de les appréhender de l'extérieur à partir d'une étude transversale. Seule une étude longitudinale menée sur une longue période permettrait de connaître réellement certains aspects du sujet abordé.

La deuxième limite, corollaire de la précédente, est liée à la méthode de collecte des données utilisées; bien que l'enquête postale soit retenue comme la méthode la plus appropriée au contexte de la recherche, le risque de biais existe quant à la non compréhension de certaines questions.

¹⁹ Alain BURLAUD et Jean-Louis MALO, Les organisations complexes: un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion. Revue Française de Comptabilité n°187, Février 1988

La méthode de traitement des données constitue la troisième limite; la plupart des réponses sont codées sur des échelles d'intervalles; il existe là aussi un risque de biais lié à la différence de perception de nos correspondants. En outre, la taille de l'échantillon n'est pas assez élevée pour permettre la généralisation des résultats.

Ces limites doivent être gardées en mémoire et il conviendra d'en tenir compte pour l'interprétation des résultats.

**DEUXIEME PARTIE: LES FORMES D'INTEGRATION ET LES
SYSTEMES DE CONTROLE DES ENTREPRISES
MULTINATIONALES FRANÇAISES: *OBSERVATIONS ET ANALYSES***

La première partie de ce travail a été consacrée à la revue de la littérature (chapitres 1 et 2) et à la présentation de la méthodologie suivie (chapitre 3) pour étudier l'organisation internationale et le contrôle de gestion des entreprises multinationales. Dans cette deuxième partie, nous présenterons les résultats que nous avons obtenus à la suite de notre enquête. Elle est constituée également de trois chapitres. Le premier porte sur la description des formes d'intégration internationale rencontrées dans les entreprises étudiées. Nous verrons quels sont les mécanismes de coordination et les modèles d'organisation internationale les plus rencontrés. Ce sera l'occasion de vérifier la validité de notre première hypothèse. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons les systèmes de contrôle de gestion adoptés par les entreprises étudiées. Nous décrirons l'état des outils utilisés et les pratiques les plus courantes en matière de planification, d'uniformisation et de différenciation des procédures de contrôle. Nous nous appliquerons à confirmer ou infirmer notre deuxième hypothèse.

Le troisième chapitre étudie d'une part, les relations entre les mécanismes d'intégration et les outils de contrôle de gestion et d'autre part, les facteurs qui les déterminent. Nous vérifierons, dans un premier temps, la validité de l'hypothèse 3, en analysant les interactions entre les deux composantes du système de contrôle organisationnel. Puis, dans un deuxième temps, nous chercherons à connaître les facteurs qui déterminent l'intégration et le contrôle de gestion; ce sera l'occasion de voir la validité de notre quatrième hypothèse.

CHAPITRE 4: LES FORMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE

OBSERVEES

L'objet de ce chapitre est de présenter les différentes formes d'intégration internationale adoptées par les entreprises de notre échantillon. Nous chercherons à confirmer ou à infirmer notre **hypothèse 1 selon laquelle les entreprises françaises adoptent généralement le modèle d'organisation internationale classique dit "multinational"**.

L'intégration internationale désigne ici le degré de globalisation et de localisation des différentes filiales d'une entreprise multinationale; c'est-à-dire dans quelle mesure le groupe est géré comme une seule unité ou au contraire comme un rassemblement de plusieurs filiales quasi-autonomes.

Elle est appréhendée à partir des six mécanismes définis plus haut; il s'agit de la forme structurelle, de la concentration géographique, de la centralisation des décisions, de la standardisation des tâches, de l'interdépendance des filiales et de la socialisation. Ce sont là les **différents mécanismes d'intégration internationale**. Nous les analyserons un à un pour voir celui que les groupes français privilégient dans leurs stratégies spatiales.

Pour étudier les différentes formes d'intégration internationale, nous serons amené à faire trois sortes d'analyses:

- une analyse unidimensionnelle où les variables sont étudiées une à une;
- une analyse bivariée où les variables sont étudiées deux à deux;
- une analyse multidimensionnelle dans laquelle toutes les variables concernées sont étudiées simultanément pour dégager des typologies.

SECTION 1: LES MECANISMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE: ANALYSE UNIDIMENSIONNELLE

Nous analyserons chaque mécanisme d'intégration internationale en présentant tout d'abord comment il a été mesuré avant de présenter les résultats obtenus à la suite des tris à plats.

PARAGRAPHE 1: LA FORME STRUCTURELLE

La forme structurelle est le principal mécanisme de coordination qui définit explicitement les relations hiérarchiques formelles entre les différentes unités. Nous décrivons tout d'abord comment elle a été appréhendée avant de présenter les résultats obtenus.

1. La caractérisation de la forme structurelle

La classification de STOPFORD et WELLS¹ est celle qui a été retenue car elle rassemble les formes usuelles de structures internationales. Seule la structure par fonctions internationales a été ajoutée pour compléter la liste.

Il y a donc au total six formes structurelles proposées:

- la structure avec filiales rattachées à la direction générale;
- la structure avec division internationale;
- la structure par fonctions internationales;
- la structure géographique;
- la structure par produits;
- la structure matricielle.

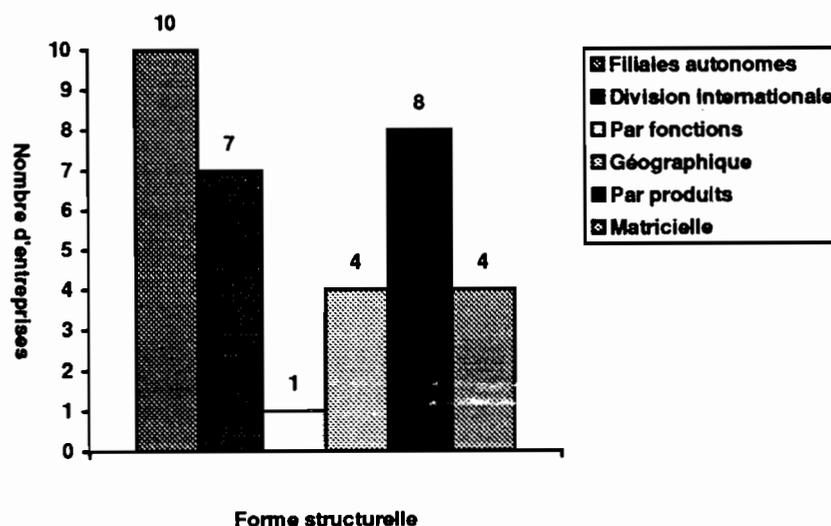
¹ STOPFORD et WELLS, op. cit.

Cette liste a l'avantage d'intégrer toutes les formes structurelles de base. Le répondant choisit une seule proposition en cochant celle qui se rapproche le plus de la situation de son groupe. Les résultats suivants ont été obtenus.

2. La structure avec filiales autonomes est la forme dominante dans les entreprises étudiées

Le schéma suivant présente le nombre d'entreprises par rapport à la forme structurelle internationale qui est adoptée.

Figure 4.1: Nombre d'entreprises par rapport à la forme structurelle



La structure avec filiales étrangères rattachées à la direction générale est adoptée par dix entreprises sur trente-quatre (soit 29,4%). C'est la structure de la première phase de la multinationalisation, les filiales autonomes, dans la classification de STOPFORD et WELLS. C'est la forme structurelle internationale la plus rencontrée dans les entreprises étudiées.

La deuxième forme dominante est la structure par produits qui est adoptée par huit entreprises (23,5%).

La structure avec division internationale vient en troisième position avec sept entreprises (20,6%); viennent ensuite la structure géographique et la structure matricielle avec chacune quatre entreprises.

Il n'y a qu'un seul répondant qui affirme que son groupe a adopté une structure internationale par fonctions.

En additionnant la structure avec filiales autonomes et celle avec division internationale, on a la moitié des entreprises de l'échantillon. En se référant au modèle de STOPFORD et WELLS on peut dire que 50% de nos répondants sont aux première et deuxième phases de la multinationalisation; les structures globales constituent la deuxième moitié.

PARAGRAPHE 2. LA CONCENTRATION DES FONCTIONS

La concentration est la manière dont chaque fonction de la chaîne de valeur est répartie géographiquement entre les unités du groupe. C'est ce que PORTER [1986] qualifie de configuration internationale².

1. La mesure de la concentration internationale

Il a été demandé au répondant de noter de 1 à 5 le degré de concentration/dispersion des six fonctions que sont la recherche-développement, le financement-investissement, l'approvisionnement-

² Cf. Chapitre 1, section 2

production, le marketing-commercialisation, la gestion des ressources humaines et l'organisation.

Une fonction est concentrée quand elle est réalisée seulement dans un seul pays; elle est dispersée quand elle est exercée dans tous les pays d'implantation. Le degré 1 correspond à une forte dispersion et le 5 à une forte concentration. Seuls ces deux extrêmes sont nommés pour réduire le risque de biais lié aux différences de connotations. Nous avons donné des exemples pour expliquer chacune de ces fonctions (Cf. questionnaire en annexe).

Les données brutes recueillies ont été par la suite traitées pour avoir une note globale mesurant le degré de concentration générale du groupe. Pour cela, nous avons calculé la moyenne arithmétique des notes obtenues³.

Cette méthode de calcul est adaptée tant que les items mesurent le même phénomène, c'est-à-dire quand ils sont corrélés entre eux. C'est l'alpha de Cronbach qui nous a permis de le vérifier⁴.

Les résultats obtenus à la suite de l'analyse univariée sont les suivants.

³ La moyenne arithmétique a été arrondie à l'unité la plus proche pour avoir cinq modalités comme pour les fonctions.

La même procédure a été utilisée pour calculer les degrés de centralisation, de standardisation et d'interdépendance.

⁴ L'alpha de Cronbach est un indicateur permettant d'avoir le degré de fiabilité des différentes questions censées mesurer un phénomène; il varie de 0 à 1. S'il est proche de 0, il n'y a pas de cohérence interne; s'il est proche de 1, il y a une cohérence interne; les items sont corrélés et mesurent effectivement le même phénomène. Dans le cas où l'alpha est proche de 1, on peut additionner les différents items pour avoir une mesure globale du phénomène étudié. Cf. EVRARD et al., *Market, études et recherches en marketing*, Nathan, 1995, p. 281

2. Des fonctions de la chaîne de valeur dispersées dans toutes

les filiales

Nous présenterons tout d'abord la concentration géographique par fonction avant de décrire le degré de concentration globale.

a. Degré de concentration par domaine fonctionnel

Les répondants ont mesuré le degré de concentration de chaque fonction (c'est-à-dire dans quelle mesure cette fonction est exercée dans toutes les filiales), en lui attribuant une note allant de 1 à 5. Les résultats ont été récapitulés dans le tableau suivant.

Tableau 4.1: Nombre d'entreprises par rapport au degré de concentration par fonction

Fonctions de concentration	R&D	Finance	Production	Marketing	G.R.H.	Organisation
1= dispersé	3	0	18	20	7	6
2= assez dispersé	1	4	10	6	13	7
3=concentration moyenne	4	7	5	5	10	12
4= assez concentré	13	10	1	4	2	5
5= concentré	11	13	0	1	2	3
Non réponses	2	0	0	0	0	1
Moyenne	3,87	3,94	1,67	1,82	2,38	2,75
Ecart-type	1,21	1,04	0,84	1,19	1,07	1,19

L'analyse de la concentration géographique par domaine fonctionnel montre que la finance est plus concentrée que toutes les autres fonctions.

En effet, vingt-trois entreprises sur trente-quatre ont des scores de 4 ou 5; c'est-à-dire "assez concentré" ou "concentré". Cela veut dire qu'il y a des pays dans lesquels les activités financières sont localisées.

La recherche-développement est également assez concentrée: vingt-quatre répondants l'ont notée entre 5 et 4. Les entreprises de notre échantillon ont donc des filiales, situées dans un nombre limité de pays, qui servent de centres de recherche et d'innovation aux autres. Cela n'est pas étonnant compte tenu des coûts exorbitants des projets de recherche. Le groupe est obligé de concentrer ses efforts sur quelques endroits stratégiques.

Ces résultats sont à rapprocher de ceux de Jean BRILMAN [1991] qui a étudié 80 des plus grandes entreprises multinationales américaines, européennes et japonaises. D'après cet auteur, la fonction recherche et développement est généralement concentrée à la maison mère, mais elle peut être localisée dans d'autres pays lorsque l'environnement est y favorable (avance technologique dans un secteur, salaires faibles avec main d'oeuvre qualifiée, subventions de l'Etat).

Les activités de production et celles de marketing sont les plus dispersées. La plupart des entreprises les ont notées entre 1 et 2, c'est-à-dire "dispersé" et "assez dispersé". Elles sont donc exercées par presque toutes les filiales quel que soit le pays d'implantation. Les filiales ne sont donc pas spécialisées dans la vente ou la production. Elles ont donc rarement adopté une politique de rationalisation de la production en ne fabriquant que dans les pays

où les coûts sont faibles et en ne vendant que dans ceux où il y a un pouvoir d'achat élevé.

La concentration de la production est pourtant devenue un enjeu stratégique ces dernières années avec les déréglementations: beaucoup d'entreprises multinationales ne produisent que dans un nombre limité de pays. Les usines sont délocalisées pour être implantées dans les pays à faible coût de main d'oeuvre mais disposant d'un personnel compétent. Cela permet à ces entreprises de faire d'importantes économies d'échelle.

Les deux autres fonctions, la gestion des ressources humaines et l'organisation ont, quant à elles, un degré de dispersion moyen. Les activités les concernant sont moyennement dispersées dans tous les pays.

Cela veut dire que certaines tâches sont exercées dans un nombre limité de pays alors que les autres sont pratiquées partout.

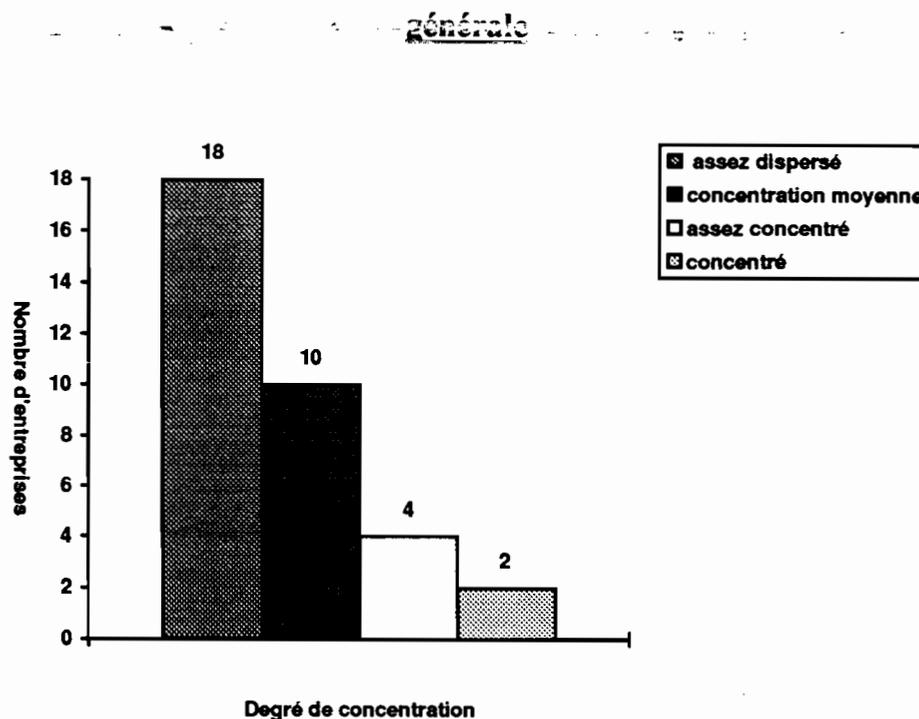
Nous allons maintenant analyser le degré de concentration globale.

b. Le degré de concentration générale

Les degrés de concentration de la recherche-développement, du financement-investissement, de l'approvisionnement-production, du marketing-commercialisation, de la gestion des ressources humaines et de l'organisation sont assez corrélés (l'alpha de Cronbach est de 0,77). Nous pouvons donc calculer le degré de concentration globale à partir de la moyenne arithmétique de ces six items.

Le schéma suivant présente la répartition des entreprises suivant le degré de concentration générale.

Figure 4.2: Nombre d'entreprises par rapport au degré de concentration



Comme on peut le constater sur le schéma, les entreprises de notre échantillon sont assez dispersées puisque plus de la moitié d'entre elles ont une note inférieure à 3 (concentration moyenne). La valeur positive du coefficient de symétrie (1,159) confirme que les notes sont concentrées vers les valeurs inférieures⁵; la moyenne générale obtenue sur toutes les entreprises (2,70) est légèrement inférieure à la moyenne théorique de 3.

⁵ "Le coefficient de symétrie (ou skewness) indique si les observations sont réparties équitablement autour de la moyenne (le coefficient est alors nul) ou si elles sont plutôt concentrées vers les valeurs les plus faibles (coefficient positif) ou vers les valeurs les plus élevées (coefficient négatif)"; EVRARD et al., op. cit. p. 325

Cela signifie que les entreprises étudiées ne concentrent pas systématiquement une fonction dans un seul pays; ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle chaque fonction de la chaîne de valeur est exercée dans presque chaque filiale. Il n'y a pas de spécialisation des unités et des pays.

Nous allons maintenant présenter les caractéristiques des entreprises en matière de centralisation des décisions.

PARAGRAPHE 3: LA CENTRALISATION DES DECISIONS

La centralisation est un autre mécanisme d'intégration internationale retenu. Comme définie plus haut, elle est appréhendée à partir du niveau hiérarchique de prise de décision au sein du groupe.

1. La mesure de la centralisation

La centralisation est mesurée de la même manière que la concentration. Le répondant situe chaque fonction sur un continuum qui va de 1 à 5 suivant que les décisions concernant cette fonction sont prises au niveau des filiales ou du siège. 1 correspond donc à "très décentralisé" et 5 à "très centralisé".

Comme pour le cas de la concentration, nous avons ensuite calculé la moyenne arithmétique pour obtenir le degré de centralisation générale⁶.

⁶ L'alpha de Cronbach calculé sur les notes obtenues au niveau des six domaines fonctionnels est de 0,66.

2. Des décisions majoritairement prises par les filiales

Nous présenterons tout d'abord le degré de centralisation de chaque fonction avant d'analyser la centralisation globale.

a. Le degré de centralisation par domaine fonctionnel

Dans le tableau suivant, nous avons présenté le nombre d'entreprises par rapport au degré de centralisation par fonction.

Tableau 4.2: Nombre d'entreprises par rapport au degré de centralisation par fonction

Fonctions Degré de centralisation	R&D	Finance	Production	Marketing	G.R.H.	Organisation
1=très décentralisé	1	1	11	14	6	5
2=assez décentralisé	1	0	14	10	14	12
3=centralisation moyenne	7	7	5	7	11	9
4=assez centralisé	8	18	2	2	3	5
5=très centralisé	15	7	1	1	0	3
Non réponses	2	1	1	0	0	0
Moyenne	4,09	3,90	2,03	2	2,32	2,67
Ecart-type	1,05	0,84	1,01	1,07	0,87	1,17

Si on analyse le degré d'autonomie locale en matière de prise de décision fonction par fonction, on constate tout de suite que c'est la recherche-développement qui est la plus centralisée.

Les décisions concernant les projets de recherche et l'innovation des produits sont du ressort du siège dans quinze entreprises. Il n'y a qu'un seul

répondant qui affirme que les décisions de recherche et développement sont prises à la filiale même. Les maisons mères ne laissent donc pas l'initiative à leurs filiales en la matière.

La deuxième fonction la plus centralisée est le financement. Dans vingt-cinq entreprises sur les trente-trois qui ont répondu à cette question, les décisions concernant le financement et l'investissement se prennent à la direction générale ou au niveau hiérarchique supérieur le plus proche. Les filiales doivent donc s'adresser souvent à la maison mère ou à la division pour financer certains projets.

La gestion des ressources humaines et l'organisation sont assez décentralisées. Les décisions concernant ces deux fonctions sont du ressort des filiales ou du niveau supérieur proche (départements, divisions). Le siège intervient peu dans ces deux domaines.

Les décisions les plus décentralisées sont celles de marketing et de production. Elles sont du ressort des filiales dans la plupart des cas; sinon, ces dernières se réfèrent aux divisions ou départements. La maison mère laisse donc une grande autonomie à ses filiales en ce qui concerne les activités de production et de commercialisation.

Ces résultats sont à rapprocher de ceux de GATES et EGELHOFF [1986]⁷. Ces derniers ont réalisé une enquête auprès de 50 grandes entreprises américaines et européennes et ont montré que les décisions concernant la

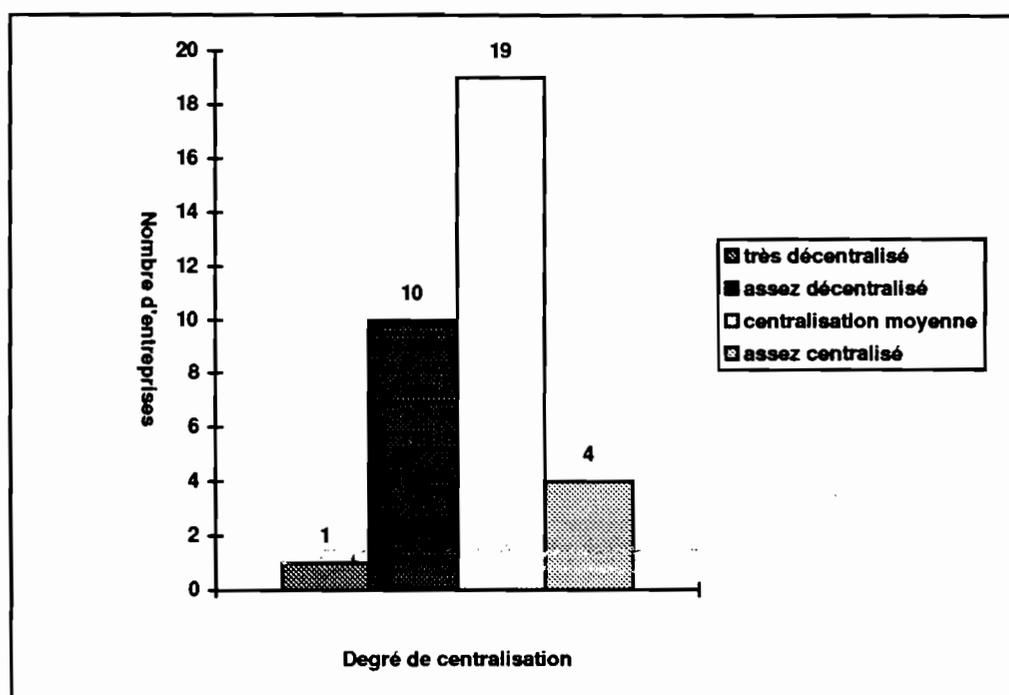
⁷ Stephen R. GATES and William G. EGELHOFF, Centralization in headquarters subsidiary relationships, *Journal of International Business Studies*, Summer, 1986, pp. 71-92

finance sont les plus centralisées alors que celles de marketing sont plus décentralisées, celles de production se situant à un niveau intermédiaire.

b. Le degré de centralisation générale

Dans la figure suivante, nous présentons le nombre d'entreprises par rapport au degré de centralisation globale.

Figure 4.3: Nombre d'entreprises par rapport au degré de centralisation générale



Le degré de centralisation moyenne est de 2,76 avec un écart-type de 0,69; il est proche de la moyenne théorique de 3. Les entreprises de notre échantillon sont donc moyennement décentralisées. Ce qui veut dire que la plupart des décisions sont prises par les responsables des filiales ou du moins

au niveau des départements ou divisions du groupe. **Cela confirme donc l'hypothèse que les entreprises françaises accordent une grande autonomie décisionnelle à leurs filiales.**

Le paragraphe suivant traite de la standardisation des tâches, qui est un autre mécanisme d'intégration.

PARAGRAPHE 4: LA STANDARDISATION

La standardisation est un mécanisme d'intégration internationale utilisé par les groupes multinationaux pour coordonner leurs activités. C'est l'uniformisation des règles, des normes et des procédures à l'ensemble des unités.

1. La mesure de la standardisation

Le répondant doit apprécier le degré d'adaptation locale des activités exercées par les filiales; c'est-à-dire dans quelle mesure chaque tâche est exécutée différemment d'une unité à une autre. Si une fonction est exercée suivant les mêmes règles et procédures dans toutes les unités, on lui donne la note 5 (très standardisé); dans l'autre cas extrême où chaque filiale est différente des autres dans l'exercice de cette fonction, c'est la note 1 (pas du tout standardisé) qui est attribuée.

Ce sont les six domaines fonctionnels déjà cités qui sont utilisés; il s'agit de la recherche-développement, du financement-investissement, du

marketing, de la production, de l'organisation et de la gestion des ressources humaines.

Le degré général de standardisation s'obtient de la même manière que pour la concentration et la centralisation, c'est-à-dire en utilisant le système arithmétique des notes des six fonctions⁸.

Les réponses suivantes ont été obtenues à ces différentes questions.

2. Des tâches et procédures peu standardisées

Nous présenterons tout d'abord les résultats fonction par fonction avant de décrire ceux obtenus au niveau de la standardisation globale.

a. Le degré de standardisation par domaine fonctionnel

Le tableau suivant récapitule les notes obtenues sur chacune des six domaines fonctionnels.

Tableau 4.3: Nombre d'entreprises par rapport au degré de standardisation par fonction

Fonctions de standardisation	R&D	Finance	Production	Marketing	G.R.H.	Organisation
1=pas du tout standardisé	2	2	10	16	8	5
2=peu standardisé	5	0	10	9	14	12
3=standardisation moyenne	3	9	8	7	9	10
4=assez standardisé	11	17	5	2	3	5
5= très standardisé	9	5	1	0	0	0
Non réponses	4	1	0	0	0	2
Moyenne	3,66	3,69	2,32	1,85	2,20	2,46
Ecart-type	1,26	0,95	1,14	0,95	0,91	0,94

⁸ L'alpha de Cronbach calculé sur les notes obtenues au niveau des six domaines fonctionnels est de 0,63.

La recherche-développement et le financement-investissement sont les fonctions les plus standardisées. Dans ces deux domaines, il y a beaucoup de procédures, de règles et de normes qui sont uniformes pour toutes les filiales.

Concernant la recherche-développement, il y a onze entreprises qui ont obtenu la note 4 et neuf la note 5, c'est-à-dire qu'il y a une forte standardisation dans ce domaine. Pour lancer par exemple un projet de recherche, il y a des procédures à suivre qui sont identiques dans tout le groupe.

Sur le plan du financement, dix-sept répondants considèrent que les activités sont assez standardisées et cinq très standardisées. Ce qui veut dire que pour financer ou investir, les filiales suivent dans la plupart des cas des procédures uniformes à tout le groupe; il y a des normes qui sont bien définies.

Le marketing est la fonction la moins standardisée. Les activités la concernant sont très différenciées localement. Presque chaque filiale adapte son marketing à son contexte particulier. Le siège n'impose pas une stratégie uniforme. Cela est sans doute dû aux différences culturelles existant entre les pays d'implantation.

La gestion des ressources humaines est aussi assez différenciée localement. La maison mère laisse aux filiales la possibilité d'adapter la gestion du personnel à leur environnement économique et social. D'ailleurs,

les différences entre pays en matière de droit du travail ne facilitent pas une standardisation de cette fonction.

La fonction de production a un degré de standardisation qui est en dessous de la moyenne. Les entreprises de notre échantillon n'ont donc adopté que très peu une politique de standardisation de la production; elles cherchent plutôt à adapter le produit aux besoins du consommateur local.

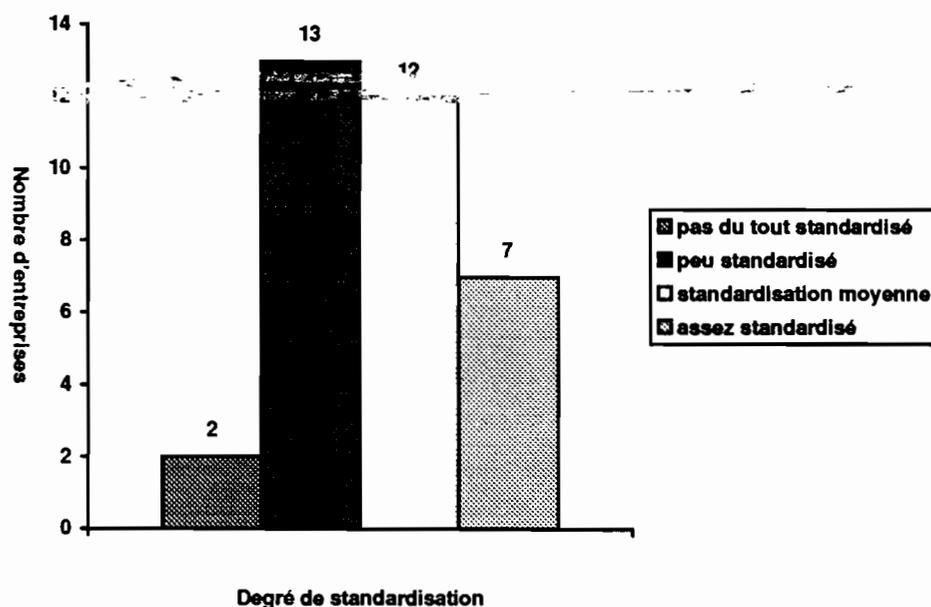
Les activités d'organisation ont aussi un niveau de standardisation légèrement inférieur à la moyenne. Les filiales ne sont donc pas organisées de la même manière; l'organisation tient aussi compte plus ou moins de la situation particulière de chaque unité.

Nous allons maintenant voir comment se répartissent les entreprises par rapport au degré de standardisation globale.

b. Le degré de standardisation globale

Le degré de standardisation globale est la moyenne arithmétique des notes obtenues sur les six domaines fonctionnels. Les résultats sont récapitulés dans le tableau suivant.

Figure 4.4: Nombre d'entreprises par rapport au degré de standardisation générale



La moyenne de la standardisation au niveau des trente-quatre entreprises étudiées se situe à 2,70 avec un écart-type de 0,87 et un coefficient de symétrie de 0,047. Le degré de standardisation est donc proche de la moyenne théorique de 3. Autrement dit, les filiales des entreprises françaises adaptent la plupart des activités à leur environnement spécifique. Il n'y a pas beaucoup de procédures communes à tout le groupe.

Comme on peut le constater sur la figure 4.4, vingt-sept entreprises sur trente-quatre, soit 79,41%, ont un degré de standardisation inférieur ou égal à la moyenne. Seules sept sont assez standardisées; il n'y a aucune note extrême de 5, c'est-à-dire correspondant à une très forte standardisation.

Analysons maintenant l'interdépendance entre les filiales.

PARAGRAPHE 5: L'INTERDEPENDANCE DES UNITES

L'interdépendance est le mécanisme de coordination qui indique le degré de dépendance réciproque des différentes unités dans l'exercice de leurs activités. Nous décrirons tout d'abord comment elle a été mesurée dans cette recherche avant de présenter les principaux résultats obtenus à la suite de l'analyse unidimensionnelle.

1. La mesure de l'interdépendance

Le degré d'interdépendance des filiales a été appréhendé à partir de deux variables; pour faciliter l'analyse nous les avons appelées: **interdépendance fonctionnelle et interdépendance opérationnelle.**

a. L'interdépendance fonctionnelle

C'est l'importance de la dépendance réciproque des filiales dans les différentes fonctions de la chaîne de valeur. Pour la mesurer, nous avons demandé aux répondants de nous dire dans quelle mesure les filiales du groupe ne peuvent se passer les unes des autres dans chacune des six domaines fonctionnels. Ils doivent noter de 1 à 5 le degré d'interdépendance; 1 correspond à "pas du tout interdépendant" et 5 à "très interdépendant". Le degré général d'interdépendance fonctionnelle est la moyenne arithmétique des notes obtenues (l'alpha de Cronbach est de 0,85).

b. L'interdépendance opérationnelle

A la différence de l'interdépendance fonctionnelle qui se mesure au niveau des fonctions, l'interdépendance opérationnelle s'obtient à partir de la fréquence des échanges entre les filiales. C'est à dire la fréquence des relations et transferts intra-groupe.

Mais il faut reconnaître que la distinction entre interdépendances fonctionnelle et opérationnelle n'est que méthodologique car elles mesurent en fait le même phénomène⁹.

L'interdépendance opérationnelle a été appréhendée à partir de cinq types de transferts intra-groupe:

- les transferts de personnel;
- les transferts financiers;
- les transferts de produits finis;
- les achats et ventes de produits semi-finis, de pièces détachées et d'accessoires;
- les achats et ventes de services et de savoir-faire.

La fréquence de chaque type de transferts est notée de 1 correspondant à "très rares" à 5 égal à "très fréquents". La fréquence générale a été calculée

⁹ Les deux variables sont d'ailleurs fortement corrélées et varient dans le même sens (le coefficient de corrélation de Spearman est de 0,6).

de la même manière que dans les cas précédents, c'est-à-dire en utilisant la moyenne arithmétique des items¹⁰.

Les résultats suivants ont été obtenus à la suite de l'analyse des données

2. Des filiales moyennement interdépendantes...

Les résultats obtenus montrent dans tous les cas que les filiales des entreprises étudiées ont une interdépendance moyenne. En effet, la moyenne générale au niveau de l'interdépendance fonctionnelle est de 3,03 et celle de l'interdépendance opérationnelle de 3,17.

a. ...au niveau des domaines fonctionnels

Nous présentons tout d'abord les résultats obtenus fonction par fonction avant de voir comment les entreprises se répartissent par rapport au degré général d'interdépendance fonctionnelle.

Le tableau suivant récapitule le degré d'interdépendance obtenu sur chaque domaine fonctionnel.

¹⁰L'alpha de Cronbach calculé sur les notes obtenues au niveau des six domaines fonctionnels est de 0,80.

**Tableau 4.4: Nombre d'entreprises par rapport au degré
d'interdépendance par fonction**

Fonctions Degré d'interdépendance	R&D	Finance	Production	Marketing	G.R.H.	Organisation
1= pas du tout interdépendant	0	4	8	7	6	4
2= peu interdépendant	1	3	8	14	9	9
3= interdépendance moyenne	2	1	9	6	10	11
4= assez interdépendant	7	7	6	4	5	3
5= très interdépendant	16	18	2	1	2	4
Non réponses	2	1	1	2	2	3
Moyenne	3,81	3,96	2,57	2,31	2,62	2,80
Ecart-type	1,55	1,44	1,22	1,06	1,15	1,19

Si on analyse fonction par fonction, la finance et la recherche-développement sont les domaines dans lesquels les filiales sont le plus interdépendantes. En effet, dix-huit entreprises sur les trente-trois qui ont répondu à cette question ont des unités très interdépendantes financièrement; les excédents des unes peuvent servir à financer les projets des autres. Au niveau de la recherche-développement, les découvertes et innovations sont diffusées à toutes les filiales; seize répondants affirment que les unités de leur groupe sont très interdépendantes dans ce domaine.

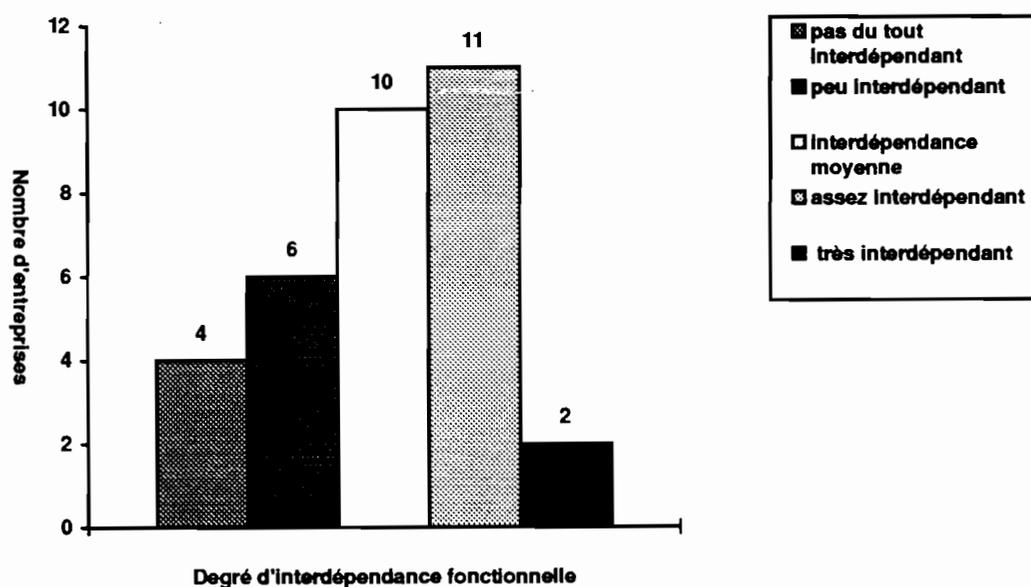
C'est le marketing qui a le degré d'interdépendance le plus faible. D'une manière générale, les activités concernant cette fonction sont assez indépendantes d'une filiale à l'autre.

La production a aussi un niveau faible d'interdépendance; chaque unité peut fabriquer ses produits sans le concours des autres. Cela nous confirme une fois de plus que les entreprises étudiées n'ont pas adopté de stratégies d'intégration de la production consistant à former un vrai réseau d'unités de production interdépendantes, les "extrants" des uns constituant les "intrants" des autres.

La gestion des ressources humaines et l'organisation ont des degrés d'interdépendance légèrement inférieurs à la moyenne théorique de 3. Les filiales sont donc plus ou moins interdépendantes dans ces deux domaines.

Voyons maintenant comment les entreprises sont réparties en fonction du degré général d'interdépendance fonctionnelle.

Figure 4.5: Nombre d'entreprises par rapport au degré général d'interdépendance fonctionnelle



En considérant globalement toutes les fonctions de l'entreprise, on a une moyenne générale de 3,03; on peut donc dire que les filiales sont moyennement interdépendantes. La plupart des entreprises ont un degré global d'interdépendance fonctionnelle de 2, 3 ou 4 avec un léger avantage pour la dernière note (ce qui est confirmé par la valeur négative du coefficient de symétrie de -0,338).

b. ...au niveau de la fréquence des transferts intra-groupe

Nous analyserons tout d'abord le nombre d'entreprises par rapport au type de transferts internes; le tableau suivant présente les résultats obtenus.

Tableau 4.5: Nombre d'entreprises par rapport au type de transferts intra-groupe

Type de transferts Fréquence des transferts	Personnels	Financiers	Produits finis	Accessoires	Savoir-faire
1= très rares	4	2	4	6	6
2= rares	10	5	8	7	1
3= fréquence moyenne	11	4	7	3	8
4= assez fréquents	9	7	5	4	4
5= très fréquents	0	16	7	9	15
Non réponses	0	0	3	5	0
Moyenne	2,73	3,88	3,09	3,10	3,61
Ecart-type	0,99	1,32	1,37	1,58	1,51

Les transferts financiers sont les plus utilisés entre les filiales. Il y a seize entreprises sur trente-quatre qui ont un score de 5 (très fréquents).

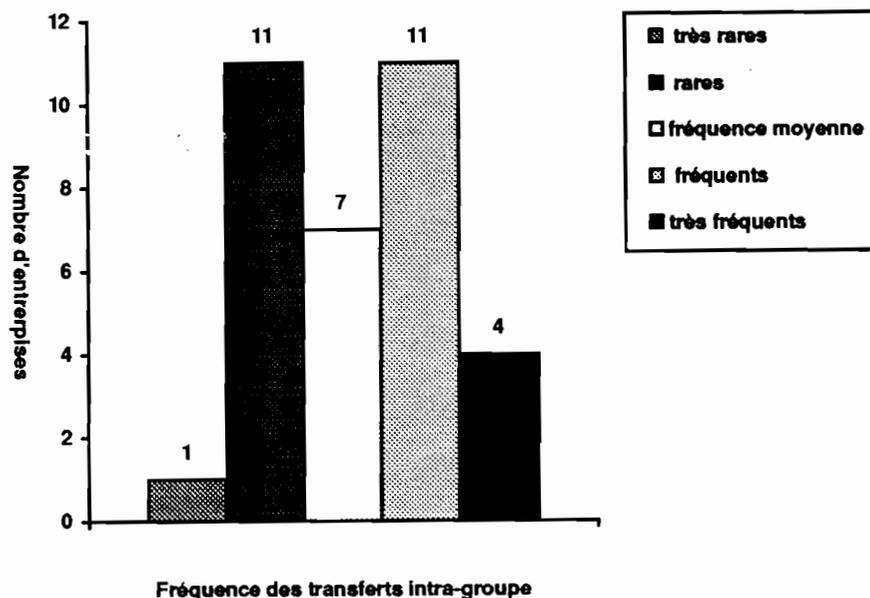
Les services et le savoir-faire s'échangent beaucoup au sein des unités d'un même groupe; il y a quinze répondants qui affirment que ce genre de transferts est très fréquent.

Les échanges d'accessoires, de produits semi-finis et de produits finis sont d'une fréquence moyenne. Le processus de production n'est donc pas très intégré dans les entreprises étudiées.

Les transferts de personnels sont les moins utilisés; il n'y a donc pas une gestion internationale des carrières assez intégrée.

Nous allons voir comment se répartissent les entreprises par rapport à la fréquence globale.

Figure 4.6: Nombre d'entreprises par rapport à la fréquence générale des transferts intra-groupe



On constate que les entreprises sont partagées entre celles qui font rarement des transferts internes et celles qui en font fréquemment. En effet, les notes attribuées sont généralement 2 (rares) et 4 (fréquents).

Nous allons maintenant analyser le degré de socialisation.

PARAGRAPHE 6: LA SOCIALISATION DES DIRECTEURS DE FILIALES

La socialisation est un autre mécanisme de coordination, autrement appelé intégration normative¹¹, qui est utilisé par les entreprises multinationales. C'est la politique de formalisation des comportements des cadres internationaux par l'assimilation des valeurs de la maison mère (culture d'entreprise et culture nationale).

1. La mesure de la socialisation

Pour qu'un cadre international soit imprégné des valeurs du siège, il y a en général deux possibilités:

- le cadre est un expatrié du pays de la maison mère: l'effet de la culture nationale fait que ce cadre partage un certain nombre de valeurs avec les dirigeants du siège;

- le cadre a déjà travaillé au siège du groupe pendant un certain temps: il est donc déjà imprégné de la culture d'entreprise.

¹¹ Cf., BARTILETI et GHOSHAL, op. cit.

Ce sont ces deux variables que nous avons utilisées pour mesurer le degré de socialisation.

Nous avons tout d'abord demandé aux répondants de donner la proportion des directeurs généraux de filiales qui sont des expatriés français. Il y a cinq cas possibles:

1= aucun directeur général n'est expatrié français;

2= la minorité des directeurs généraux sont des expatriés français;

3= la moitié des directeurs généraux est constituée d'expatriés français;

4= la majorité des directeurs généraux est constituée d'expatriés français;

5= tous les directeurs généraux sont des expatriés français.

On constate que le degré 1 correspond à une faible socialisation et le 5 à une forte socialisation par l'expatriation (ou par la culture nationale).

Nous avons ensuite cherché à savoir si les directeurs généraux de filiales ont déjà travaillé pendant au moins une année au siège du groupe; là aussi nous avons proposé cinq réponses possibles:

1= aucun directeur général n'a déjà travaillé au siège;

2= la minorité des directeurs généraux a déjà travaillé au siège;

3= la moitié des directeurs généraux a déjà travaillé au siège;

4= la majorité des directeurs généraux a déjà travaillé au siège;

5= tous les directeurs généraux ont déjà travaillé au siège;

Le degré 1 correspond à une faible socialisation et le 5 à une forte socialisation par l'expérience maison mère (ou par la culture d'entreprise).

A la suite de l'analyse des données, les résultats suivants ont été obtenus.

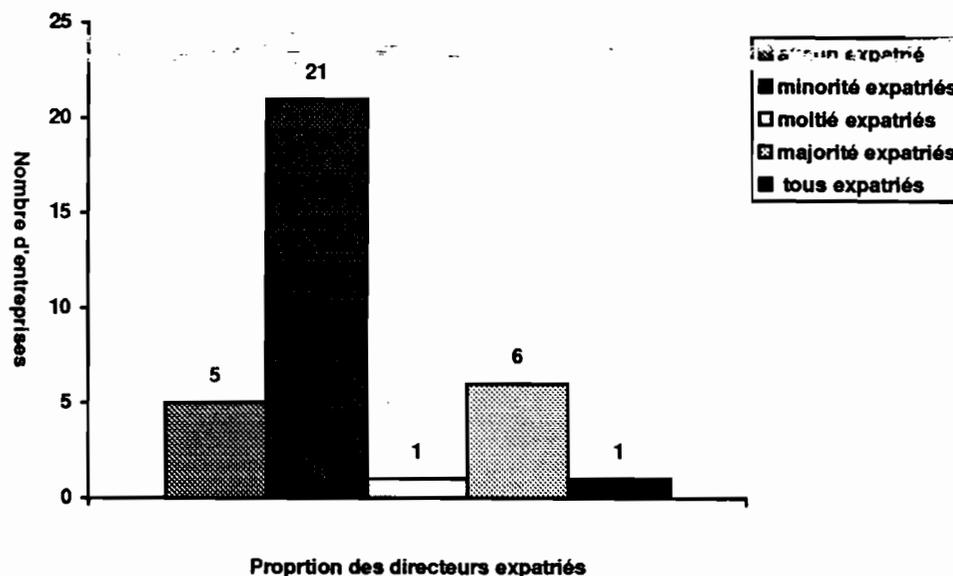
2. Des directeurs de filiales peu socialisés

Nous allons tout d'abord analyser les résultats obtenus au niveau du mécanisme de "l'expatriation" avant de présenter ceux de "l'expérience maison mère".

a. Le degré de socialisation par l'expatriation

Nous avons récapitulé dans le tableau suivant les réponses obtenues aux questions concernant l'expatriation des directeurs de filiales.

Figure 4.7: Nombre d'entreprises par rapport à la proportion des expatriés français directeurs généraux de filiales



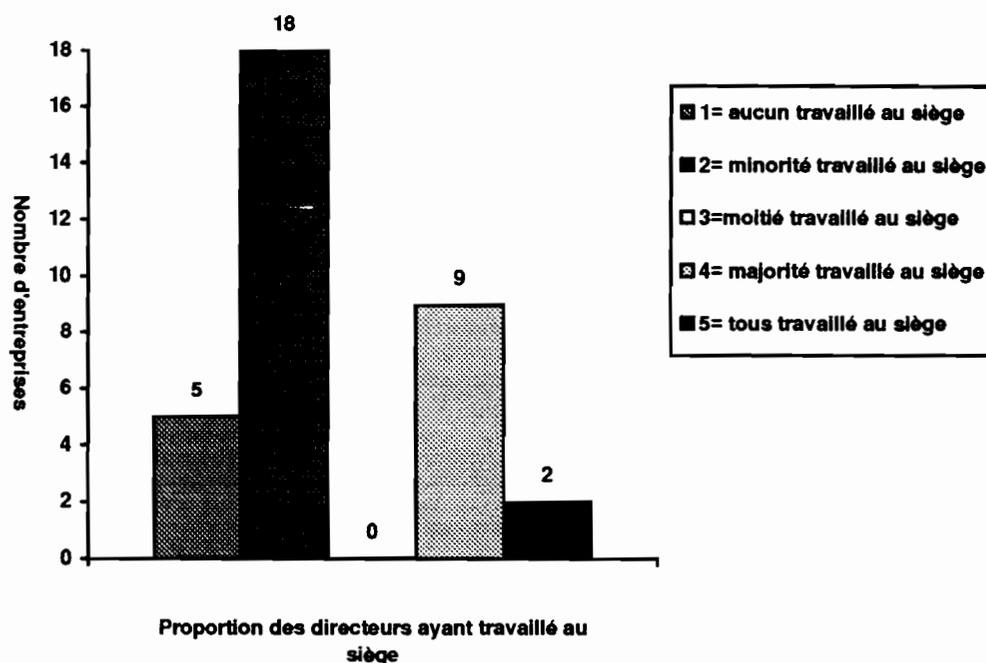
Les résultats montrent que les directeurs généraux de filiales sont en majorité originaires des pays d'accueil dans près de 62% des entreprises; dans 14,7% des cas, il n'y a aucun expatrié français qui occupe ce poste. Il n'y a que 17,6% de groupes où la majorité des directeurs est constituée d'expatriés français. La valeur positive du coefficient de symétrie (1,025) montre que la tendance va vers les notes inférieures, c'est-à-dire une faible expatriation des directeurs de filiales, donc une faible socialisation par la culture nationale.

b. Le degré de socialisation par l'expérience maison mère

Quant à la deuxième variable qui est l'expérience du directeur de la filiale au siège, on constate également que dans dix-huit entreprises, il y a seulement une minorité des directeurs généraux qui a déjà travaillé au siège;

dans cinq il n'y a aucun qui a cette expérience. La socialisation par la culture d'entreprise est alors faible.

Figure 4.8: Nombre d'entreprises par rapport à la proportion de directeurs généraux de filiales ayant déjà travaillé au siège



Il faut souligner que ces résultats sont à première vue un peu surprenants si l'on se réfère à certains travaux (dont BARTLETT et GHOSHAL, 1991) qui ont montré que les entreprises européennes utilisent les relations personnelles comme mécanisme de coordination principal¹². Or, nous venons de constater que d'une part la majorité des directeurs sont des autochtones et d'autre part la majorité des directeurs n'ont jamais travaillé au siège.

¹² Cf. BARTLETT et GHOSHAL, op. cit.

Nous avons essayé de voir si les deux mécanismes ne sont pas substituables; c'est-à-dire si une grande majorité des directeurs autochtones a déjà travaillé au siège ou si la plupart de ceux qui n'ont pas d'expérience du siège sont des expatriés. Dans ce cas, la majorité des directeurs serait socialisée par un ou l'autre mécanisme (culture d'entreprise ou culture nationale).

Pour chaque variable, nous avons donc regroupé sous la modalité "2" les notes 5, 4 et 3 d'une part (socialisation plutôt élevée) et d'autre part 2 et 1 (socialisation plutôt faible) sous la modalité "1".

Les résultats suivants ont été observés.

Tableau n°4.14: Nombre d'entreprises par rapport à la proportion des directeurs expatriés français et ceux ayant déjà travaillé au siège

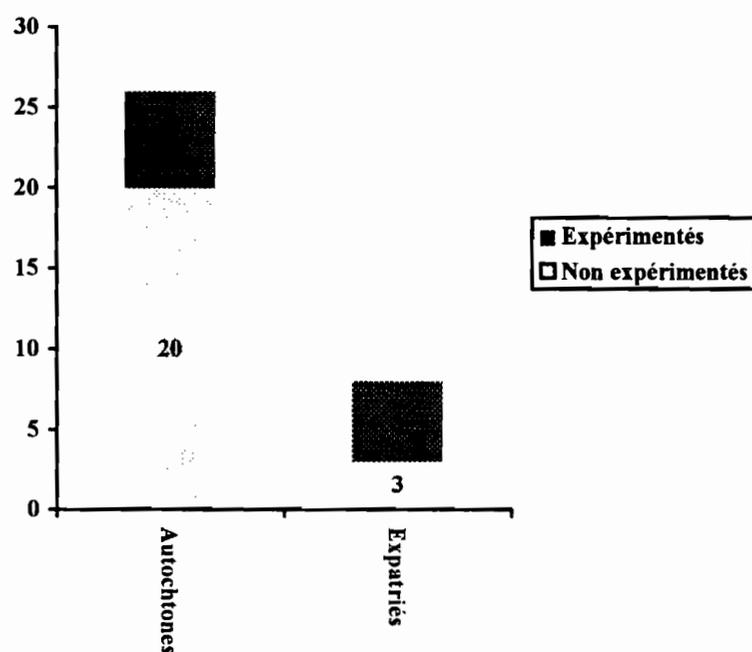
Expérience	1= peu ont travaillé au siège	2= beaucoup ont travaillé au siège	Total
Expatriés			
1= peu sont expatriés	20	6	26
2= beaucoup sont expatriés	3	5	8
Total	23	11	34

Chi-deux=2,89 avec un degré de liberté et un risque d'erreur de 8%

Il y a effectivement une certaine relation entre les deux variables; mais contrairement à ce que nous attendions, les entreprises qui envoient peu d'expatriés à l'étranger comme directeurs de filiales n'ont qu'une minorité de directeurs ayant déjà travaillé au siège. Nous pouvons donc dire que la plupart

des directeurs autochtones n'ont jamais travaillé au siège du groupe (Cf. figure 4.9). Il n'y a donc pas de socialisation des directeurs de filiales, contrairement à ce à quoi nous nous attendions.

Figure 4.9: Proportion des directeurs expatriés français et ceux ayant déjà travaillé au siège



La conclusion principale qu'il faut tirer de ce résultat c'est que les entreprises étudiées adoptent le même comportement que la majorité des autres entreprises multinationales. En effet, une enquête menée sur 80 groupes multinationaux montre que "*dans 75% des multinationales les dirigeants des filiales peuvent être des nationaux*"¹³. Mais cela ne veut pas dire forcément

¹³ Jean BRILMAN, op. cit; p. 437

que les relations personnelles n'ont pas une grande importance dans les entreprises étudiées. En effet, il y a plusieurs aspects de la socialisation que nous n'avons pas pu prendre en compte dans nos analyses. Ainsi, nous aurions dû étudier plus en détail les transferts de personnels entre les unités, "l'impatriation" (mouvements de l'étranger vers la France) [HUAULT, 1995]¹⁴, l'existence de certains postes-clés (adjoint au directeur, administrateur délégué, etc.) détenus par des expatriés, les réunions et séminaires interunités, etc.

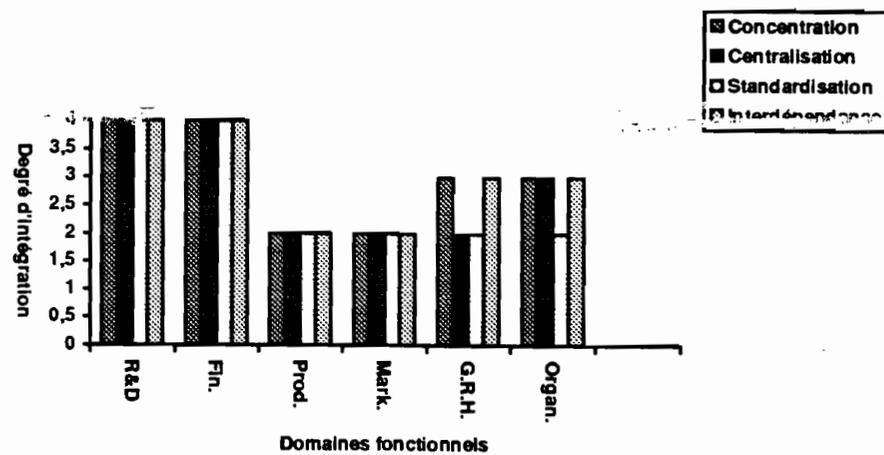
L'étude par domaine fonctionnel montre que le degré d'intégration diffère selon la fonction. Ainsi, les fonctions de recherche-développement et de financement-investissement sont en général très intégrées; la gestion des ressources humaines et l'organisation ont un degré moyen d'intégration alors que la production et le marketing sont plus adaptés localement. On peut donc conclure que le degré d'intégration diminue au fur et à mesure qu'on va des "activités de soutien" vers les "activités primaires" (Cf. la chaîne de valeur de PORTER).

Le graphique suivant résume le degré d'intégration des fonctions sur quatre mécanismes étudiés.

¹⁴ Isabelle HUAULT, Stratégies multinationales et processus de coordination des filiales, une différenciation des pratiques selon les stratégies poursuivies, Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mars 1995, vol. 1, pp. 332-351.

Pour l'auteur, l'impatriation est un phénomène récent des années 1990 avec l'Union Européenne; les transferts de personnel se font des autres pays vers la France "pour former de jeunes cadres 'à potentiel' en France et 'promouvoir' la communication inter-centres".

Figure 4.10: Degré d'intégration des fonctions par mécanisme



L'analyse des mécanismes, pris un à un, montre que ces derniers correspondent à des niveaux d'intégration assez faibles.

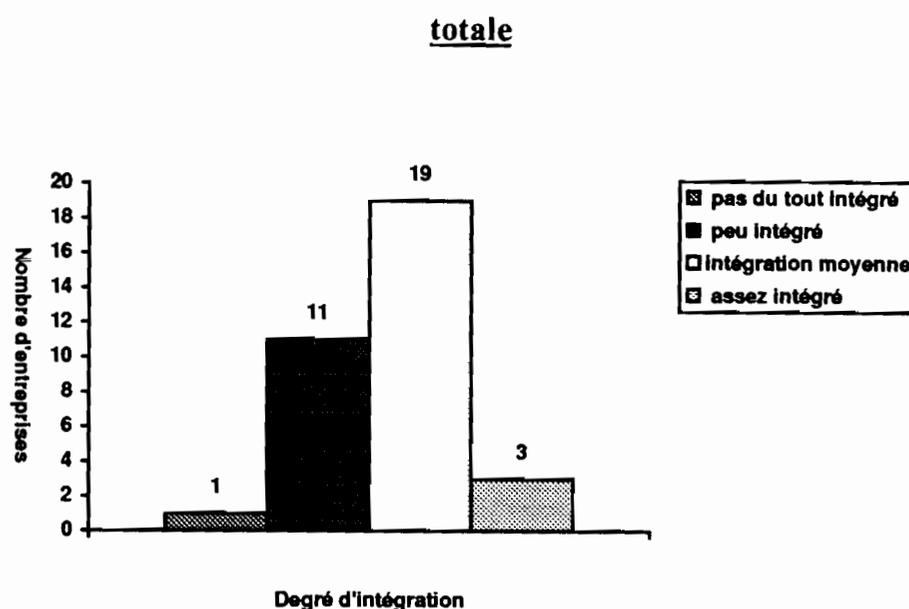
Au niveau de la forme structurelle, la plupart des entreprises étudiées ont des structures avec "filiales autonomes" et avec "division internationale" qui sont les deux premières étapes de la multinationalisation d'après le modèle de STOPFORD et WELLS.

Quant aux autres mécanismes de coordination, nous avons constaté dans nos analyses précédentes que tous correspondent, dans la majorité des entreprises, à des niveaux faibles ou moyens d'intégration. Pour le confirmer, nous avons calculé un degré d'intégration totale en faisant la moyenne arithmétique de sept variables de coordination (concentration, centralisation, standardisation, interdépendance fonctionnelle, fréquence des transferts,

expatriation et expérience), supposant ainsi que ces différents mécanismes se compensent.

Les résultats obtenus sont montrés par le schéma suivant.

Figure 4.11: Nombre d'entreprises par rapport au degré d'intégration



Il n'y a que trois entreprises qui dépassent le degré moyen d'intégration. Aucune n'a un niveau maximum de cinq. La majeure partie des entreprises a un degré d'intégration de 3 (intégration moyenne) ou de 2 (peu intégré). La moyenne d'intégration totale est de 2,70; c'est-à-dire un peu inférieure à la moyenne théorique de 3. Mais cette analyse univariée ne suffit pas pour étudier les profils exacts des entreprises en matière d'intégration internationale. Seule l'étude simultanée des variables d'intégration permet de dégager les formes d'intégration internationale adoptée par les entreprises étudiées.

SECTION 2: LA TYPOLOGIE DES FORMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE: ANALYSES BIVARIEE ET MULTIDIMENSIONNELLE

Pour étudier les formes d'intégration internationale, nous allons passer par trois étapes; nous analyserons tout d'abord deux à deux les variables pour voir si elles sont en relation. Nous passerons ensuite à une analyse en composantes principales pour étudier simultanément celles qui sont liées. Enfin, à partir des résultats obtenus, nous proposerons une classification pour dégager des groupes d'entreprises ayant des formes d'intégration internationale proches.

PARAGRAPHE 1. RELATIONS BIVARIEES ENTRE LES MECANISMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE

C'est le coefficient de corrélation (ou le test de Fisher seulement pour la forme structurelle) qui nous permet de dire s'il y a une relation ou non entre deux variables. Seuls les résultats significatifs feront l'objet d'un commentaire; les autres seront simplement signalés à titre indicatif.

1. La forme structurelle a peu de relations avec les autres mécanismes de coordination

Nous avons constaté, à la suite des tris croisés et des tests de Fisher, qu'il n'y a pas de relations statistiquement significatives entre la forme structurelle et les autres mécanismes d'intégration internationale. Cela est a

priori étonnant quand on sait que dans les entreprises purement nationales, beaucoup d'auteurs ont constaté que la forme structurelle est liée aux autres variables de la structure organisationnelle, la centralisation et la standardisation notamment¹⁵.

Dans le cas des entreprises multinationales, nous nous attendions par exemple à ce que la structure avec filiales autonomes soit plus décentralisée que les autres, la structure matricielle plus interdépendante et la structure géographique plus dispersée. Mais bien que des tendances soient observées dans ce sens, les tests ne les confirment pas.

2. La standardisation est liée à la concentration

La corrélation entre le degré de concentration et celui de la standardisation est de 0,30 et est significative au seuil de 10%. La relation est certes faible, mais on constate quand même que les entreprises les plus dispersées sont généralement les moins standardisées. Il y a de moins en moins de procédures uniformes à mesure que les fonctions sont dispersées géographiquement. Comme le nombre de pays dans lesquels la fonction est exercée est élevé, il est difficile d'avoir les mêmes procédures car il y a les différences locales qui entrent en jeu.

3. La standardisation est liée à la socialisation

Il y a aussi une corrélation positive entre la standardisation des tâches et la socialisation (0,37; significatif à 5%); plus les directeurs de filiales sont

¹⁵ Cf. Chapitre 2, section 2

des expatriés français, plus les filiales ont les mêmes règles et procédures. Cela nous semble a priori logique car si les directeurs sont des Français, ils ont la même culture nationale et à peu près les mêmes types de formation; ils auront donc tendance à utiliser les mêmes règles et procédures. Toutefois, il convient de rappeler que certains travaux opposent généralement la standardisation à la socialisation. La première fait référence aux mécanismes formels alors que le second fait plus allusion à l'informel. Mais il n'est pas encore démontré que ces deux types de mécanismes de coordination sont substituables [HUAULT, 1995].

4. La centralisation est liée à la quasi-totalité des mécanismes d'intégration

La centralisation des décisions est positivement corrélée à presque tous les mécanismes de coordination comme le montre le tableau ci-dessous. Ce résultat va dans le sens inverse de ce que certains auteurs ont observé sur le plan purement national; une forte centralisation est liée à de faibles standardisation et formalisation (Cf. chapitre 2, section 2).

Sur le plan international, nos résultats sont conformes à ceux de HEDLUND [1981]¹⁶ qui obtient une corrélation positive étroite entre la centralisation et la formalisation (standardisation). Mais GHOSHAL et

¹⁶ Gunnar HEDLUND, *Autonomy of Subsidiaries and Formalisation of HQ-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs*, in *The Management of HQ-Subsidiary Relationships in MNCs*, OTTERBECK Lars Ed., Gower, Hampshire, 1981, pp. 25-78; cité par Nathalie LUGAGNE DELPON, op. cit.

NOHRIA [1987] quant à eux, trouvent une corrélation négative; plus la standardisation est élevée, moins les décisions sont centralisées.

Nos résultats montrent que le degré de centralisation est positivement lié à ceux de la standardisation, de l'interdépendance et de la socialisation. plus les décisions sont prises à la maison mère, plus les normes et les procédures sont uniformisées, plus les filiales sont interdépendantes et plus les directeurs sont socialisés.

Cela nous semble parfaitement compréhensible car tant que c'est le siège qui prend les décisions, il fait en sorte que toutes les filiales aient à peu près les mêmes procédures de gestion afin de lui simplifier la tâche. En plus, quand les filiales sont interdépendantes, cela contribue à augmenter la centralisation puisque c'est la maison mère qui sert d'arbitre.

Tableau 4.6: Coefficients de corrélation entre variables d'intégration internationale

(les valeurs en **gras** correspondent aux corrélations les plus élevées)

	Central.	Concent.	Standard.	Transferts	Interdépend.	Expatriation	Expérience
Centralisation	1,0000						
Concentration	0,3662	1,0000					
Standardisation	0,4800	0,3095	1,0000				
Transferts	0,2496	-0,1272	0,2424	1,0000			
Interdépendance	0,4372	0,0689	0,2589	0,6549	1,0000		
Expatriation	0,4430	0,2659	0,3770	0,1328	-0,0085	1,0000	
Expérience	0,2317	0,2374	0,1892	0,2842	0,0324	0,5760	1,0000

Après avoir analysé les relations bivariées entre les mécanismes d'intégration, il nous faut maintenant étudier leur liaison simultanée en vue de faire ressortir les différentes formes d'intégration internationale.

**PARAGRAPHE 2: LES RELATIONS SIMULTANÉES DES VARIABLES
D'INTEGRATION INTERNATIONALE: LES RESULTATS DE L'ANALYSE
MULTIDIMENSIONNELLE**

Les analyses multidimensionnelles nous permettent d'étudier simultanément plusieurs variables. Deux sortes d'analyses vont être effectuées. Nous procéderons tout d'abord à une analyse en composantes principales pour réduire le nombre de variables à quelques dimensions ou facteurs caractéristiques. Nous utiliserons ces facteurs par la suite pour faire une typologie des entreprises à l'aide de la classification hiérarchique.

1. Les dimensions caractéristiques de l'intégration: les résultats de l'A.C.P.

L'analyse en correspondances principales (A.C.P.) a été effectuée sur sept variables d'intégration internationale. Seule la forme structurelle a été exclue de l'analyse¹⁷. Avant de lancer l'A.C.P., nous avons tout d'abord vérifié que nos variables sont "factorisables", c'est-à-dire qu'elles ont une

¹⁷ La forme structurelle a été exclue pour deux raisons: d'une part elle a peu de relation avec les autres variables et d'autre part c'est une variable nominale dont l'introduction dans l'A.C.P. n'est pas théoriquement recommandée.

cohérence interne. C'est l'alpha de Cronbach¹⁸ qui nous a servi de test; il est de 0,70 et nous permet de dire que les variables mesurent effectivement l'intégration internationale. On peut donc effectuer une A.C.P. sur ces variables. Les résultats issus de l'A.C.P. sont résumés dans les tableaux suivants.

Tableau 4.7: Valeurs propres et variance expliquée

Facteurs	Valeurs propres	Pourcentage de variance expliquée	Pourcentage de variance cumulée
1	2,68147	38,30%	38,30%
2	1,53929	21,98%	60,29%
3	1,06077	15,15%	75,45%
4	0,66889	9,55%	85,00%
5	0,52981	7,56%	92,57%
6	0,29985	4,28%	96,86%
7	0,21991	3,14%	100%

Les trois premiers axes factoriels ont chacun une valeur propre supérieure à 1 et expliquent à eux seuls 75,45% de la variance. Nous nous tenons donc à l'interprétation de ces axes. Le tableau suivant présente les corrélations des variables à ces trois axes factoriels retenus.

¹⁸ Si l'alpha de Cronbach était proche de 0, il n'y aurait pas de cohérence interne; l'A.C.P. ne serait donc pas indiquée dans ce dernier cas. Cf. EVRARD et al., Market, études et recherches en marketing, Nathan, 1995, p. 281

Tableau 4.8: Corrélations des variables avec les axes factoriels

(les valeurs en gras correspondent aux corrélations les plus élevées sur le facteur en question)

Facteurs Variables	1	2	3
Centralisation	0,475129	0,001595	-0,306538
Concentration	0,284453	-0,382521	-0,467814
Standardisation	0,419462	-0,047770	-0,295691
Fréquence transferts	0,332170	0,546966	0,330357
Interdépendance fonctionnelle	0,333936	0,583859	-0,160043
Expatriation directeurs.	0,410762	-0,376679	0,322612
Expérience directeurs.	0,356110	-0,263522	0,600769

a. Le premier axe factoriel

Le premier axe factoriel a une valeur propre de 2,68 et explique 38,30% de la variance totale. Toutes les variables sont positivement corrélées à cet axe, mais la centralisation, avec une corrélation de 0,475 est la mieux placée.

Le premier axe factoriel mesure donc le degré d'intégration internationale en général et le degré de centralisation en particulier. Il oppose donc les entreprises les plus centralisées, standardisées, socialisées, concentrées et interdépendantes à celles qui le sont moins.

b. Le deuxième axe factoriel

Le deuxième axe factoriel explique 21,98% de la variance et a une valeur propre de 1,53. L'interdépendance fonctionnelle (corrélation de 0,583) et la fréquence des transferts internes (corrélation de 0,546) sont les variables bien situées sur cet axe. Ce dernier mesure donc le degré d'interdépendance

des filiales. Il oppose les entreprises dont les filiales sont interdépendantes aux autres.

c. Le troisième axe factoriel

Le troisième axe factoriel extrait 15,15% de la variance totale et a une valeur propre de 1,06. Il est celui qui représente mieux le **degré de socialisation**. En effet, l'expérience des directeurs de filiales du siège est la plus corrélée sur cet axe (0,60). Ce dernier oppose les entreprises les plus socialisées à celles qui le sont moins.

Nous allons maintenant voir comment se répartissent les entreprises sur ces trois principales dimensions.

2. Les différentes formes d'intégration internationale: les résultats de l'analyse typologique

Nous sommes parti des résultats de l'analyse en composantes principales pour classer les entreprises de notre échantillon à partir des trois premiers axes factoriels. Nous avons utilisé la "méthode de Ward" qui nous semble la mieux adaptée à notre étude car elle s'applique bien quand le nombre d'observations est petit¹⁹ (comme dans le cas présent). L'interprétation des coefficients suivants nous permet de choisir le nombre de classes à retenir:

- le SPRSQ (semipartial R-Squared), rapport entre les écarts interclasses et la somme des écarts ou indice de fusion: on prend le nombre de

¹⁹ Cf. SAS Institute Inc., SAS/STA User's Guide, Version 6, Fourth Edition, Volume 1, Cary, 1989, p. 536

classes correspondant à la valeur suivant le saut le plus grand entre deux SPRSQ;

- le RSQ (R-Squared), part de variance expliquée par les classes: on retient le nombre de classes qui correspond à la valeur suivant le saut le plus grand entre deux RSQ de la série;

- le Pseudo F de Fisher, différence entre les classes: on prend le nombre de classes qui correspond à la valeur où la différence entre les classes correspond au saut le plus grand.

L'analyse de ces coefficients nous montre que le nombre optimum de classes à retenir est de quatre²⁰ (indice de fusion de 0,10: valeur de SPRSQ).

Nous avons quatre classes de dix-neuf, trois, neuf et trois entreprises respectivement. Il va falloir maintenant les décrire à partir des variables d'intégration internationale. Pour cela, nous utiliserons les résultats du croisement des classes avec les différentes variables par la procédure CORRESP du logiciel S.A.S. qui fournit les tableaux de contingence, les partitions de khi-deux et les contributions de chaque modalité aux classes.

Nous avons au préalable codifié les modalités des variables d'intégration internationale incluses dans l'A.C.P.²¹.

Nous présenterons successivement les quatre classes obtenues à partir des modalités de variables d'intégration qui les caractérisent le mieux. Les caractéristiques présentes sont celles qu'on trouve dans la majorité des

²⁰ Cf. Voir statistiques et arbre hiérarchique en annexe

²¹ Voir la codification utilisée en annexe.

entreprises de la classe en question tandis que les caractéristiques absentes sont au contraire celles qu'on ne rencontre pas du tout ou très rarement.

a. Les caractéristiques de la classe 1

Le tableau suivant présente les caractéristiques des dix-neuf entreprises appartenant à la classe 1.

Tableau 4.9: Modalités caractéristiques de la classe 1

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
- centralisation moyenne (15);	- assez décentralisé;
- transferts assez fréquents (10);	- pas du tout interdépendantes;
- filiales assez interdépendantes (9);	- peu standardisé;
- standardisation moyenne (11);	- transferts internes rares;
- concentration moyenne (7);	- assez concentré;
- la minorité des directeurs est expatriée (15);	- la majorité est expatriée;
- la minorité a travaillé au siège (13).	- la majorité a travaillé au siège.

Comme le montre le tableau ci-dessus, les entreprises de la classe 1 sont caractérisées par un degré assez élevé d'interdépendance entre les filiales, des degrés moyens de centralisation, de standardisation et de concentration et un manque de socialisation.

Ce sont des entreprises dont les filiales sont assez dépendantes les unes des autres; les transferts internes sont assez fréquents. Il y a un dosage de centralisation, de standardisation et de concentration. Mais les directeurs de

filiales sont en général originaires des pays d'accueil et ont peu d'expérience de la maison mère.

Ce groupe ressemble beaucoup à l'**organisation internationale** décrite par BARTLETT et GHOSAL. Les entreprises appartenant à ce groupe ont un degré moyen d'intégration et cherchent à s'adapter localement par l'intermédiaire des dirigeants nationaux.

b. Les caractéristiques de la classe 2

Nous présenterons dans le tableau suivant les modalités qui caractérisent les trois entreprises de la classe 2.

Tableau 4.10: Modalités caractéristiques de la classe 2

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
<ul style="list-style-type: none"> - assez concentré (3); - les filiales ne sont pas du tout interdépendantes (3); - les transferts intra-groupe sont rares (2); - la majorité des directeurs a travaillé au siège (3); - la majorité des directeurs est expatriée (2). 	<ul style="list-style-type: none"> - assez dispersé; - la majorité des directeurs n'a pas travaillé au siège.

La deuxième classe est composée de **trois entreprises**. Elle regroupe des entreprises qui ont un degré de socialisation assez élevé.

Les fonctions sont assez concentrées mais le degré d'interdépendance des filiales est faible. Ces entreprises sont à la limite de la **stratégie**

exportatrice dans laquelle le marketing est en réalité la seule fonction décentralisée. Les filiales n'ont de relations qu'avec la maison mère.

c. Les caractéristiques de la classe 3

Le tableau suivant présente les modalités qui caractérisent les neuf entreprises de la classe 3.

Tableau 4.11: Modalités caractéristiques de la classe 3

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
- assez décentralisé (7);	- centralisation moyenne;
- assez dispersé (7);	- transferts assez fréquents;
- peu standardisé (7);	- filiales assez interdépendantes;
- filiales peu interdépendantes (5);	- standardisation moyenne.
- transferts peu fréquents (5).	

La troisième classe regroupe neuf entreprises. Tous les mécanismes de coordination sont assez faibles. Les filiales sont assez autonomes; elles ont toutes les fonctions de la chaîne de valeur, prennent les décisions sans se référer au siège et s'adaptent à leur environnement en différenciant les procédures de gestion. Elles font très peu de cessions internes et sont donc presque indépendantes.

Les caractéristiques ci-dessus ressemblent à celles de l'organisation multinationale de PORTER qui laisse une grande autonomie aux filiales pour qu'elles puissent s'adapter à leur environnement.

d. Les caractéristiques de la classe 4

Nous présentons dans le tableau suivant les modalités qui caractérisent mieux les trois entreprises de la classe 4.

⇒ **Tableau 4.12: Modalités caractéristiques de la classe 4**

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

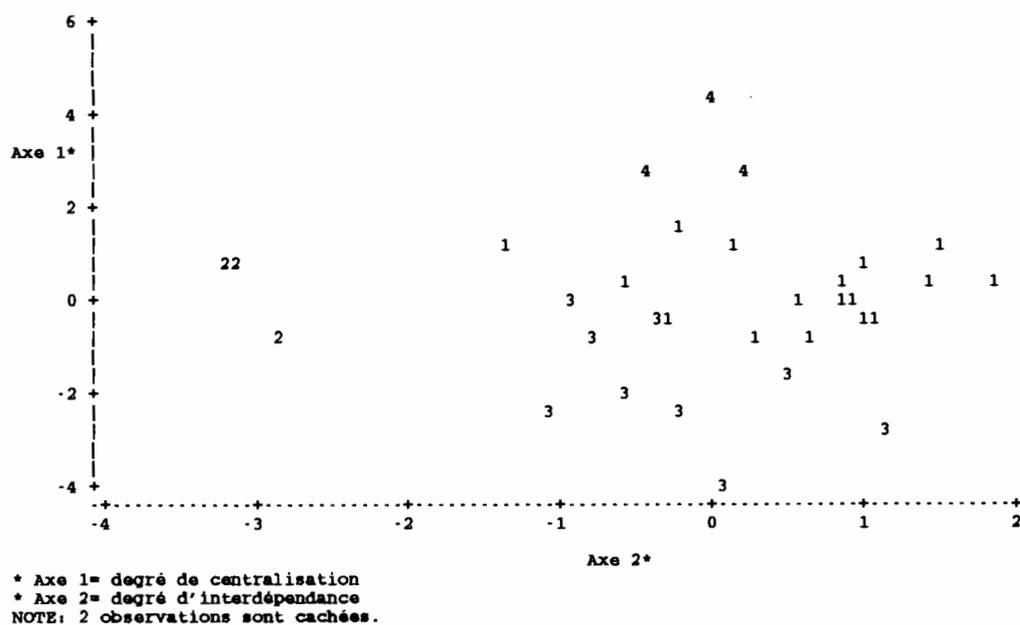
Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
<ul style="list-style-type: none"> - assez centralisé (2); - transferts très fréquents (2); - assez interdépendantes (2) - filiales très interdépendantes (1); - assez standardisé (2); - la majorité des directeurs est expatriée (2); - tous les directeurs ont travaillé au siège (2). 	

Cette dernière classe regroupe les entreprises qui ont des degrés d'intégration élevés pour tous les mécanismes. Les décisions sont centralisées au siège et il y a beaucoup de procédures uniformes. Les filiales n'ont pas toutes les fonctions de la chaîne de valeur; elles sont donc spécialisées et dépendantes les unes des autres. Dans ces entreprises, le siège met à la tête des unités étrangères des Français qui ont déjà acquis "la culture maison mère".

Cette classe a beaucoup de caractéristiques de l'organisation mondiale, au sens de PORTER.

Nous avons projeté sur le graphique suivant la position de chacune des quatre classes par rapport à l'axe 1 et l'axe 2. Il y a quatre nombres différents 1, 2, 3 et 4 correspondant respectivement aux classes 1, 2, 3 et 4; chaque chiffre sur le graphique indique la position d'une observation.

Figure 4.12: Analyse typologique des entreprises en quatre classes à partir des variables d'intégration internationale; plan factoriel 1x2



Comme les classes 2 et 4 ont de petits effectifs, nous avons envisagé une classification en deux groupes qui donne les résultats suivants.

e. Classification en deux groupes

En optant pour une classification en deux groupes (indice de fusion de 0,17) nous obtenons des effectifs respectifs de vingt-deux et douze entreprises.

Premier groupe: vingt-deux entreprises

Les classes 1 et 4 issues de la première classification se regroupent en une seule avec un effectif de vingt-deux entreprises; elles ont donc les caractéristiques déjà définies pour ces deux classes.

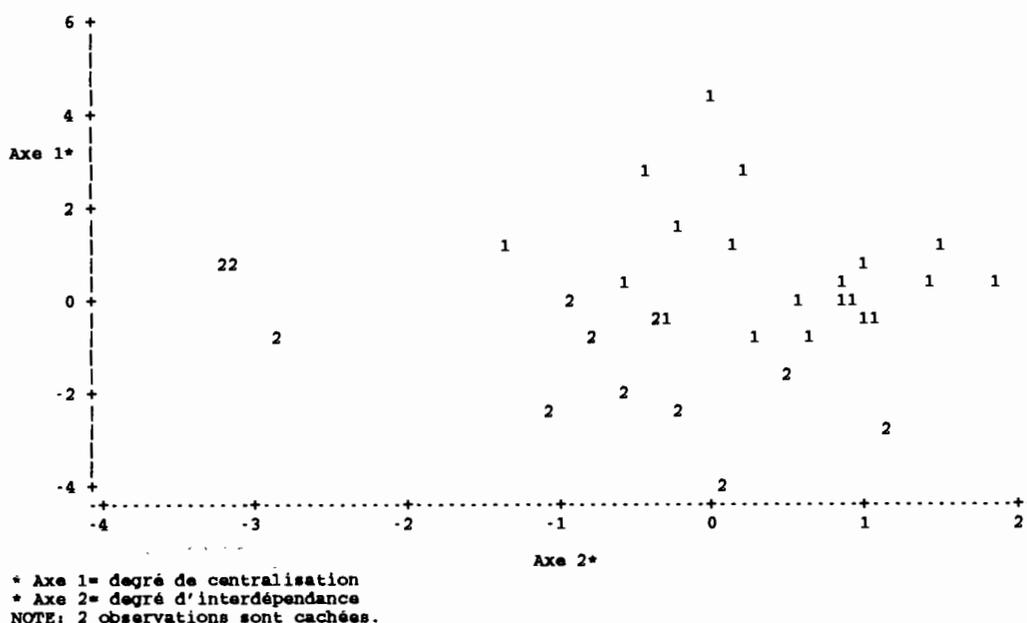
Ce sont les entreprises qui ont un degré d'intégration égal ou supérieur à la moyenne pour tous les mécanismes de coordination (sauf la socialisation qui est en général faible). Ce sont des entreprises qui sont donc assez intégrées et cherchent parfois à s'adapter localement en nommant des autochtones à la tête des filiales étrangères.

Deuxième groupe: douze entreprises

Le deuxième groupe rassemble les classes 2 et 3 issues de la première classification. Ce sont les entreprises qui ont des domaines d'intégration faibles pour tous les mécanismes de coordination (sauf pour la socialisation qui peut être parfois élevée). Ces entreprises sont assez différenciées, leurs filiales sont presque autonomes. Le seul mécanisme intégrateur utilisé par quelques entreprises de ce groupe est la socialisation qui consiste à nommer à la tête des filiales des Français qui ont une certaine expérience du siège.

En raisonnant en termes de globalisation et de localisation, nous considérons que le premier groupe est constitué des **entreprises globales** alors que le deuxième rassemble les **entreprises multidomestiques** pour reprendre la classification de PORTER ou de BARTLETT et GHOSHAL. Le graphique suivant montre la projection des entreprises par rapport aux deux premiers axes factoriels.

Figure 4.3: Classification hiérarchique des variables d'intégration internationale en deux groupes: plan factoriel 1X2



CONCLUSION DU CHAPITRE 4: LE POINT SUR L'HYPOTHESE 1

Nous avons analysé, au cours de ce chapitre, les mécanismes d'intégration internationale. Nous avons posé hypothèse 1 selon laquelle les entreprises françaises adoptent généralement le modèle d'organisation multinationale. Cette hypothèse est subdivisée en plusieurs sous-hypothèses H1.1, H1.2, H1.3, H1.4 et H1.5 d'après lesquelles les entreprises étudiées devraient être respectivement dispersées, décentralisées, peu standardisées, avec des filiales peu interdépendantes et un degré de socialisation élevé.

Les principales conclusions auxquelles nous sommes parvenu sont récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 4.13: Validation de la première hypothèse

Hypothèses	observations
H1: Les entreprises françaises adoptent généralement le modèle d'organisation dit multinational	Partiellement vérifiée
H1.1: Chaque domaine fonctionnel est géographiquement dispersée	Vérifiée
H1.2: Les filiales ont une certaine autonomie de décision	Vérifiée
H1.3: Il n'y a pas beaucoup de procédures et de règles standardisées	Vérifiée
H1.4: Les filiales sont peu interdépendantes	Vérifiée
H1.5: Les directeurs de filiales sont en majorité des expatriés français et/ou des ressortissants des pays d'accueil qui ont déjà travaillé au siège du groupe	Non vérifiée

L'étude des mécanismes de coordination pris un à un, a montré que les entreprises étudiées sont en moyenne peu concentrées, peu centralisées, peu standardisées, peu socialisées et que leurs filiales sont peu interdépendantes.

On peut donc dire que les quatre premières sous-hypothèses sont vérifiées. Pour la cinquième, nous avons obtenu l'inverse du résultat auquel nous nous attendions. La socialisation est plutôt faible (au lieu d'être élevée).

Cela ne nous permet pas de conclure que les entreprises françaises ont un modèle d'organisation de type multinational. Avec l'analyse simultanée des variables, nous avons pu constater qu'il y a peu d'entreprises où les niveaux faibles d'intégration coïncident. Nous avons trouvé quatre formes d'intégration internationale:

- une organisation de type "stratégie exportatrice" (3 entreprises);
- une organisation "multinationale" (9 entreprises);
- une organisation "internationale" (19 entreprises);
- une organisation "mondiale" (3 entreprises).

L'organisation internationale est donc la forme dominante; elle est suivie par le modèle multinational. Deux grands groupes se dégagent de cette classification: les entreprises globales, au nombre de 22, qui regroupent les entreprises internationales et mondiales et les entreprises multidomestiques, au nombre de 12, qui rassemblent les entreprises exportatrices et multinationales.

Nous pouvons donc conclure que notre hypothèse 1 selon laquelle les entreprises françaises adoptent généralement le modèle d'organisation classique dit multinational, n'est que partiellement validée. Les entreprises françaises ont certes adopté le modèle d'organisation multinationale mais ce n'est pas la forme dominante. L'organisation la plus répandue se rapproche

plus de l'internationale, c'est-à-dire du modèle de base des entreprises américaines d'après la classification de BARTLETT et GHOSHAL.

Nous allons à présent examiner les systèmes de contrôle de gestion adoptés par les entreprises étudiées

CHAPITRE 5: LES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION

OBSERVES

Nous avons présenté dans le chapitre précédent les formes d'intégration internationale adoptées par les entreprises étudiées. Avant d'analyser les relations qui les lient avec le contrôle de gestion, il convient tout d'abord de voir comment se présente ce dernier. Ce sera l'occasion de vérifier la validité de notre hypothèse 2 selon laquelle les entreprises françaises ont un système de contrôle uniforme.

Nous allons employer deux méthodes d'analyse dans les deux sections de ce chapitre.

Dans un premier temps, nous étudierons un à un les processus de contrôle de gestion pour voir comment se répartissent les entreprises (section 1). Ensuite, dans un deuxième temps, nous essayerons d'analyser les relations entre ces différents outils pris simultanément afin de faire ressortir les systèmes de contrôle de gestion adoptés par les entreprises étudiées (section 2).

SECTION 1: L'ETAT DES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES ETUDIEES

Les variables qui nous permettent d'analyser le contrôle de gestion sont:

- la fonction contrôle de gestion;
- la planification stratégique et opérationnelle;
- la budgétisation;

- le suivi et l'évaluation des filiales.

Toutes ces variables sont présentées une à une à partir de l'analyse des données recueillies.

PARAGRAPHE 1: LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

L'état de la fonction contrôle de gestion¹ est appréhendé à partir de l'âge du service de contrôle de gestion, de son rattachement hiérarchique et de ses objectifs.

1. L'âge du service de contrôle de gestion

Nous avons demandé aux répondants de nous dire s'il existe un service de contrôle de gestion au niveau du siège et des filiales et si oui, depuis quand.

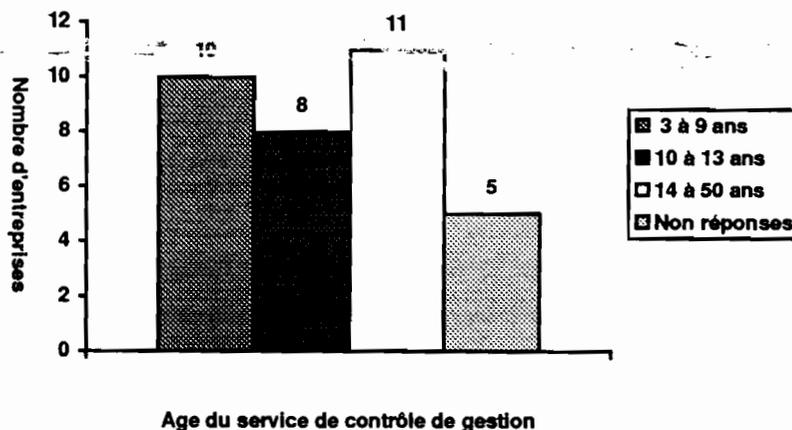
Il n'est pas étonnant de constater que toutes les entreprises ayant répondu, ont un service de contrôle de gestion au siège et que plus de 90% en ont également dans leurs filiales.

L'existence du service de contrôle de gestion remonte à cinquante ans pour le plus âgé et à trois ans pour le plus jeune.

Le graphique suivant présente le nombre d'entreprises en fonction de l'âge de la création du service de contrôle de gestion.

¹ Dans ce paragraphe nous n'étudierons que le service de contrôle de gestion du siège.

Figure 5.1: Nombre d'entreprises en fonction de l'âge du service contrôle de gestion du siège



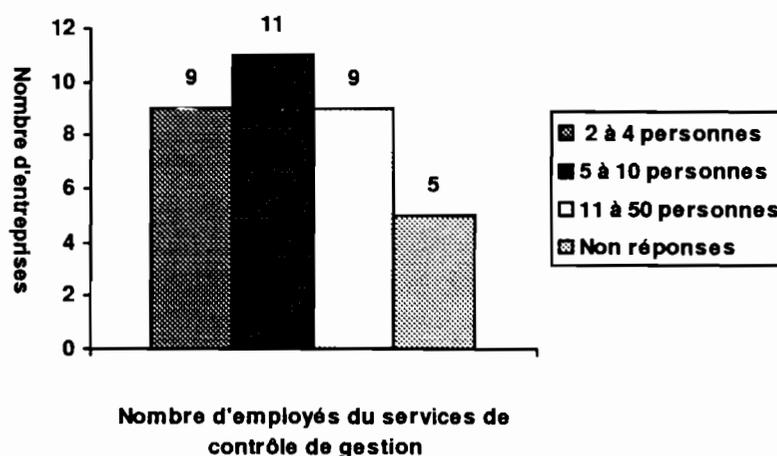
Comme on peut le constater sur le graphique, le contrôle de gestion est une fonction relativement jeune vu l'âge de la création des entreprises étudiées. Dans plus de la moitié des entreprises, le service de contrôle de gestion a moins de 14 ans d'existence alors que près de 60% des groupes sont âgés de plus de 45 ans. L'âge moyen de ce service est de 13 ans alors qu'il est de 72 ans pour la maison mère.

Pour avoir plus d'informations sur la fonction du service de contrôle de gestion du siège, nous nous sommes intéressé au nombre de personnes qui y travaillent, à son rattachement hiérarchique, aux activités qui dépendent de lui et aux objectifs qui lui sont assignés.

2. Le nombre d'employés du service de contrôle de gestion

Le nombre de personnes qui travaillent au service de contrôle de gestion varie de deux à cinquante personnes (Cf. graphique ci-dessous).

Figure 5.2: Nombre d'entreprises par rapport au nombre de personnes du service de contrôle de gestion



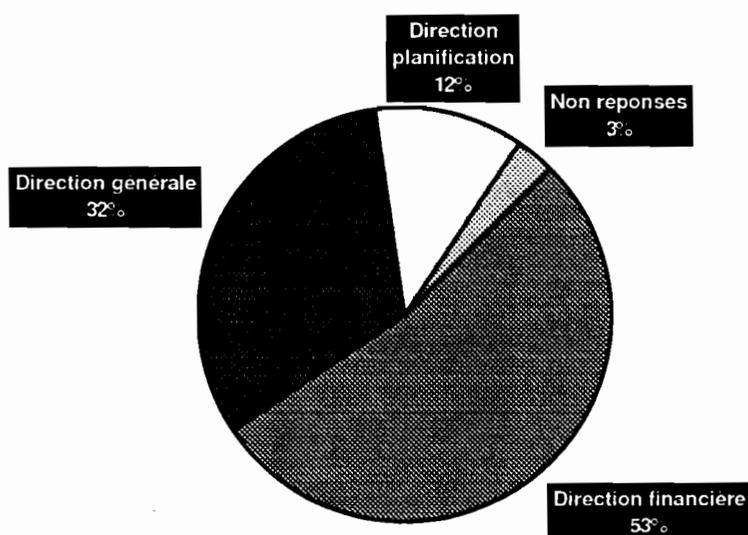
Dans 59% des cas, ce nombre est inférieur ou égal à dix. L'effectif moyen du service de contrôle de gestion est de onze personnes.

L'effectif du service de contrôle de gestion est lié à l'âge de celui-ci (coefficient de corrélation de Pearson est de 0,33; significatif à 0,1); plus le service est jeune, moins il a d'employés.

3. Le rattachement hiérarchique du service de contrôle de gestion

Concernant le rattachement hiérarchique, nous constatons que le contrôle de gestion est encore majoritairement sous la dépendance de la direction financière comme le montre le graphique.

Figure 5.3: Nombre d'entreprises en fonction du rattachement hiérarchique du service contrôle de gestion du siège



Dans plus de la moitié des entreprises, le service de contrôle de gestion est rattaché à la direction financière; il y a onze entreprises dans lesquelles il est rattaché à la direction générale et quatre à la direction de planification.

Le rattachement hiérarchique du service de contrôle de gestion a une relation de dépendance avec le nombre de personnes qui y travaillent (khi-

deux est égal à 14,54 avec 6 degrés de liberté et 2,4% de risque d'erreur); tous les services de contrôle de gestion qui ont moins de cinq personnes sont rattachés à la direction financière.

4. Les objectifs assignés au contrôle de gestion

Avant d'aborder les objectifs proprement dits, nous avons demandé aux répondants de nous citer les activités qui dépendent formellement du service de contrôle de gestion.

Des réponses obtenues, il ressort que ce service s'occupe principalement de la gestion budgétaire et de la comptabilité analytique (Cf. tableau suivant).

Tableau 5.1: Les activités formellement rattachées au service contrôle de gestion du siège

Activités	Rang	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Contrôle budgétaire	1	34	100%
Comptabilité analytique	2	23	67,6%
Audit interne	3	15	44,1%
Planification	4	13	38,2%
Finance	5	8	23,5%
Etudes économiques	6	5	14,7%
Comptabilité générale	7	4	11,7%

Dans toutes les entreprises étudiées, le contrôle budgétaire est cité parmi les activités formellement rattachées au contrôle de gestion. C'est donc le travail principal du contrôleur de gestion. La comptabilité analytique vient au deuxième rang avec 23 citations, soit plus de 67% des entreprises. Dans

certaines entreprises, le service de contrôle de gestion s'occupe aussi de l'audit interne, de la planification, de la finance, des études économiques voire de la comptabilité générale.

Quels sont alors les objectifs assignés à cette fonction? Concernant les objectifs du contrôle de gestion, nous avons proposé une liste de dix items aux répondants. Ces derniers devraient choisir en les classant ceux qui s'appliquent à leur cas; ils avaient la possibilité de compléter la liste par d'autres objectifs non proposés par nous. Les différentes réponses sont regroupées dans le tableau suivant.

Tableau 5.2: Les objectifs assignés au contrôle de gestion

Objectifs	Rang	Nombre de fois cités en:					Total
		1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	Autres	
Synthèse chiffrée des plans et budgets	1	10	10	5	2	6	33
Conseiller la DG et les responsables	2	4	-	5	6	16	31
Vérifier la rentabilité des filiales	3	6	6	4	3	11	30
Animer, aider mise en oeuvre	4	1	4	5	4	15	29
Evaluer les performances	5	5	4	3	2	13	28
Meilleure allocation des ressources	6	1	5	3	4	15	28
Formaliser choix et objectifs à LT	7	6	2	3	2	13	26
Détection des problèmes des filiales	8	1	2	2	4	17	26
Mener des études sur l'environnement	9	-	1	1	1	22	25
Associer les filiales à la gestion du groupe	10	1	-	3	1	15	24

L'objectif premier du contrôle de gestion, cité par presque toutes les entreprises, est la mise en oeuvre d'une synthèse chiffrée des plans et budgets des différentes unités. La mission principale du contrôle de gestion dans les groupes est donc la convergence des buts. Viennent ensuite le conseil de la direction et des responsables, la vérification de la rentabilité des filiales, l'animation et l'évaluation des performances. Il joue donc à la fois un rôle de conseiller et de contrôleur.

Le contrôle de gestion doit aussi formaliser les choix et les objectifs à long terme. La détection des problèmes des filiales, l'association de ces dernières à la gestion du groupe et les études sur l'environnement sont généralement des objectifs secondaires du contrôle de gestion.

Nos résultats sont un peu différents de ceux obtenus à la suite d'une enquête réalisée en 1985 par J. PEYRARD² auprès d'une trentaine d'entreprises multinationales françaises. En effet, d'après cet auteur, l'ordre de classement des objectifs du contrôle de gestion est le suivant:

1. Vérification de la rentabilité des filiales;
2. Evaluation des performances des gestionnaires;
3. Elaboration des prévisions cohérentes au niveau du groupe;
4. Meilleure association des filiales à la gestion du groupe;
5. Mise au point d'un système permettant de prévoir les défaillances;
6. Allocation optimale des ressources.

² Josette PEYRARD, Système de contrôle et informations financières dans les groupes multinationaux français, La Revue du Financier, 1985, pp. 13-19

Comme on peut le constater, c'étaient les objectifs financiers qui étaient mis en avant. Or, dans nos résultats, le contrôleur de gestion a plus un rôle de coordonnateur et de conseiller que celui de contrôleur au sens strict.

Après avoir présenté l'état de la fonction contrôle de gestion à partir de son âge, de sa taille et de sa mission, nous allons maintenant voir comment se présentent ses différents processus à savoir la planification, la budgétisation et le suivi des réalisations.

PARAGRAPHE 2: LES PRATIQUES EN MATIERE DE PLANIFICATION ET DE BUDGETISATION

Nous présenterons successivement l'état de la planification stratégique et opérationnelle et celui de la budgétisation au niveau de la maison mère et des filiales³.

1. L'état de la planification stratégique

Vingt-sept entreprises élaborent un plan stratégique global au niveau du groupe.

Dans une entreprise, ce type de planification existe depuis vingt-six ans alors qu'une autre ne l'a commencé qu'il y a seulement un an. La moyenne d'âge de la planification stratégique est de dix ans et demi.

³ Nous avons voulu analyser les pratiques au niveau des divisions se situant entre la direction générale et les filiales comme prévu dans le questionnaire; mais comme il y a beaucoup de non-réponses à ce niveau, nous avons préféré ne plus en tenir compte.

L'horizon temporel du plan stratégique du siège est en général de cinq ans (18 entreprises), et plus rarement de trois ans (6 entreprises). Il n'y a qu'une entreprise qui va jusqu'à dix ans et une à six.

Au niveau des filiales, la planification stratégique existe dans vingt et une entreprises. L'âge moyen de cet outil dans les unités est de dix ans et l'horizon temporel est aussi de cinq ans en général.

Il faut préciser que toutes les entreprises qui pratiquent une planification stratégique au niveau des filiales le font également à la maison mère.

La planification stratégique du siège est systématique pour 23 des 27 entreprises qui la pratiquent; c'est-à-dire qu'elle se fait régulièrement. Quand le plan est établi, il fait l'objet d'une révision périodique dans 76,9% des cas. Cette périodicité de révision est en général d'un an (62%).

Nous avons aussi demandé aux répondants de classer par ordre d'influence les acteurs principaux qui participent au processus de planification stratégique. Les réponses obtenues sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau 5.3: Les principaux acteurs participant au processus de planification stratégique

Principaux acteurs	Rang	Nombre de fois cités en:					Total
		1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	Autres	
Direction générale	1	14	7	-	2	-	23
Service contrôle de gestion siège	2	2	6	8	4	1	21
Service de la planification	3	6	6	1	-	4	17
Directeurs de filiales	4	1	3	4	-	9	17
Service contrôle de gestion filiales	5	2	-	3	-	12	17
Directeurs des autres fonctions (marketing, personnel,...)	6	-	2	1	3	10	16
Directeurs de zones	7	-	1	3	3	10	16
Directeurs de produits	8	-	3	3	6	3	15

Dans le processus de planification stratégique, la direction générale est le premier acteur. Elle est suivie par les services du contrôle de gestion du siège et celui de la planification. Il faut remarquer que le service de planification est moins cité que le service de contrôle de gestion, mais les entreprises qui le mentionnent le placent généralement avant le contrôle de gestion. Nous pouvons donc conclure que quand il y a un service de planification, c'est lui qui s'occupe, avec la direction générale, de la planification stratégique. Mais quand il n'y a pas un service spécifique de planification, c'est le service de contrôle de gestion qui s'en charge.

Les directeurs des filiales et leurs services de contrôle de gestion participent aussi dans la moitié des cas au processus de planification stratégique et ont aussi une certaine influence.

2. L'état de la planification opérationnelle

Vingt-trois entreprises affirment pratiquer une planification opérationnelle au siège au minimum depuis trois ans et au maximum depuis vingt-deux ans, avec une moyenne de neuf ans et demi.

L'horizon temporel du plan opérationnel de la maison mère varie de un à cinq ans, mais la plupart des entreprises (81,8%) établissent leurs plans opérationnels pour une période de trois ans.

Au niveau des filiales, il y a dix-neuf entreprises qui pratiquent la planification opérationnelle. Cette dernière existe depuis cinq ans au minimum et vingt-deux au maximum, avec une moyenne de dix-neuf ans et demi. Dans 88,9% des cas, les plans opérationnels des filiales sont établis pour trois ans.

Il convient de préciser que quand il y a planification opérationnelle au niveau des filiales, c'est qu'elle est aussi pratiquée au siège.

Concernant le caractère général de la planification, quatorze répondants affirment que leur entreprise élabore un plan opérationnel pour tous les domaines fonctionnels. Les autres établissent seulement des plans de production, de financement et/ou de marketing.

Pour 20 des 23 entreprises qui la pratiquent, la planification opérationnelle de la maison mère se fait systématiquement et régulièrement; elle est occasionnelle pour les 3 autres. 20 révisent périodiquement leurs plans opérationnels et 3 le font exceptionnellement. La périodicité de la révision est généralement annuelle (18 entreprises) et rarement deux ans (2 entreprises).

En ce qui concerne les principaux acteurs du processus de planification opérationnelle, nous avons reçu les réponses suivantes récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5.1: Les principaux acteurs participant au processus de planification opérationnelle

Principaux acteurs	Rang	Nombre de fois cités en:					Total
		1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	Autres	
Directeurs des autres fonctions (marketing, personnel,...)	1	1	2	1	5	13	22
Direction générale	2	6	5	2	5	2	21
Service de contrôle de gestion du siège	3	9	4	3	3	1	20
Directeurs de filiales	4	3	4	10	1	2	20
Directeurs de produits	5	1	7	3	1	7	19
Directeurs de zones	6	5	2	2	-	9	18
Service de contrôle de gestion des filiales	7	-	1	1	1	14	17
Service de la planification du siège	8	1	1	2	3	8	16

Les directeurs des autres fonctions comme le marketing, la gestion des ressources humaines, sont ceux qui participent le plus, même s'ils n'ont pas beaucoup d'influence dans le processus.

Le service de contrôle de gestion du siège, en concurrence avec la direction générale, est l'acteur qui influence le plus le processus de planification opérationnelle. Les directeurs de filiales, de produits ou de zones géographiques jouent aussi un rôle primordial.

On remarque la faible participation et l'influence minimale du service de planification du siège dans ce processus de planification opérationnelle, alors qu'il joue un rôle principal dans le processus de planification stratégique. On peut donc dire que le service de planification du siège s'occupe essentiellement du côté stratégique; le service de contrôle de gestion est plus impliqué dans la planification opérationnelle.

3. L'état de la budgétisation

La budgétisation s'effectue dans toutes les entreprises et filiales, et pour tous les domaines d'activités. L'horizon temporel du budget est d'un an en général. Il n'y a que deux entreprises dans lesquelles il est de six mois. Les procédures budgétaires sont uniformes pour tout le groupe dans 24 entreprises (66,67%).

Dans 50% des entreprises étudiées, le budget est établi à partir des prévisions du plan opérationnel. Dans ces groupes, la première année du plan à long terme devient la base des discussions au moment de la négociation budgétaire. Pour le reste (50%), il n'y a pas de cohérence logique entre le budget et le plan opérationnel, c'est-à-dire qu'on peut tenir le budget sans se référer au plan. Pour 23 entreprises, le budget constitue la base même d'allocation des ressources. C'est un engagement sur les objectifs. Pour les autres (11), le budget n'est fait qu'à titre indicatif pour orienter les actions à entreprendre.

Il faut préciser que dans les entreprises où les procédures budgétaires sont uniformes, l'objet du budget est en général l'allocation des ressources (Khi-deux=4,948, DF=1, P=0,025). La cohérence du budget avec le plan opérationnelle n'est pas statistiquement liée à son objet; on peut constater cependant que sept entreprises sur les onze dont les budgets sont cohérents avec le plan opérationnel, affirment que l'objet du budget est une orientation pour les actions à entreprendre.

Beaucoup d'entreprises (19) révisent périodiquement leur budget; cela se fait soit tous les semestres (10), soit tous les trimestres (9). Dans 8 autres groupes, le budget n'est jamais révisé et dans 6, la révision n'est faite qu'exceptionnellement.

Comme pour la planification, nous avons demandé aux répondants de nous citer les acteurs qui ont le plus d'influence dans le processus de budgétisation.

Le tableau suivant récapitule les réponses obtenues à cette question.

Tableau 5.5: Les principaux acteurs influençant le processus de budgétisation

Principaux acteurs	Rang	Nombre de fois cités en:					Total
		1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	Autres	
Directeurs de filiales	1	21	3	6	2	1	33
Service contrôle de gestion du siège	2	4	9	8	1	11	33
Direction générale	3	7	4	3	7	11	32
Service contrôle de gestion des filiales	4	2	6	4	8	9	29
Directeurs des autres fonctions (marketing, personnel,...)	5	1	7	7	4	7	26
Directeurs de zones	6	2	4	1	5	10	22
Directeurs de produits	7	1	4	3	5	8	21
Service de la planification du siège	8	1	2	1	1	16	21

Les directeurs de filiales sont de loin les premiers acteurs dans le processus de budgétisation; la direction générale et les services de contrôle de gestion du siège et des filiales ont aussi une place importante dans la budgétisation.

En résumé, on peut dire que ce sont la direction générale et le service de planification qui sont les principaux acteurs qui élaborent le plan global. Le service de contrôle de gestion et les différents directeurs mettent en place les plans opérationnels et les directeurs de filiales sont plus impliqués dans la budgétisation. Mais il faut préciser que tous les responsables participent en général aux trois niveaux du processus de prévision.

PARAGRAPHE 3: LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DES FILIALES

Plusieurs questions ont été posées pour appréhender le suivi et l'évaluation des filiales⁴. Elles concernent l'uniformité des procédures, les informations transmises au siège, les critères de mesure des performances et les contacts interpersonnels.

1. L'uniformisation des outils de contrôle

La première question concerne l'uniformité du calcul des coûts, c'est-à-dire de la comptabilité analytique au sein du groupe. Dans dix-neuf entreprises, la méthode de calcul des coûts est la même dans tout le groupe

⁴ Cf. questionnaire en annexe et chapitre méthodologique.

quels que soient la filiale, le pays d'implantation et la ligne de produits. Plus de la moitié des entreprises étudiées ont donc uniformisé leur comptabilité analytique.

Nous avons ensuite demandé si le découpage en centres d'analyse est suivi par le système budgétaire. 79,41% des répondants affirment qu'il y a effectivement une cohérence entre le système budgétaire et la comptabilité analytique.

Il est aussi intéressant de savoir s'il y a d'autres types de contrôle à part le contrôle budgétaire. 61,76% des entreprises étudiées pratiquent d'autres types de contrôle. Il s'agit notamment du contrôle de trésorerie et de l'audit interne.

Quant à la pratique des tableaux de bord, elle est très courante car il n'y a que deux répondants qui affirment que leur groupe n'en fait pas. Les tableaux de bord sont uniformes pour tout le groupe dans vingt-deux entreprises (64,71% des répondants).

Pour affiner la question précédente, nous avons demandé si ce sont les mêmes types d'informations qui sont transmises par les filiales au siège. Dans vingt et une entreprises (61,76%), il n'y a pas de différences entre les filiales dans ce domaine. En général, ce sont les mêmes indicateurs qui sont suivis par tous les directeurs de filiales pour leur gestion courante et pour la reddition des comptes vers la maison mère. Mais on trouve sept entreprises dans lesquelles la nature des informations à transmettre est fonction de l'importance

stratégique de la filiale, dans trois c'est en fonction de la taille et pour trois autres c'est le pays d'implantation qui est le critère de classification.

Il convient de préciser que l'uniformité des tableaux de bord et l'uniformité des informations transmises ne sont pas statistiquement liées; cela confirme la différence qu'il y a entre tableaux de bord et reddition des comptes. Les dirigeants des filiales tiennent des tableaux de bord pour leur propre gestion; ce ne sont pas toutes les informations contenues dans ces documents qui sont transmises au siège et vice versa.

La moitié des entreprises n'utilisent pas les mêmes critères de performances pour évaluer leurs filiales. Il y en a dix qui les évaluent par ligne de produits, quatre par pays d'implantation et trois autres, par métier.

2. La transmission des informations des filiales vers le siège

Il a été demandé aux répondants de nous dire les types d'informations qui sont transmises par les filiales au siège et leur fréquence moyenne.

Le tableau suivant résume la fréquence et la nature des informations transmises par les filiales à la maison mère.

Tableau 5.6: Nombre d'entreprises par rapport à la fréquence de transmission des informations des filiales vers la maison mère

Fréquence*	1	2	3	4	5	6	7
Types d'informations							
Analyse des ventes	2	3	21	4	1	-	6
Mouvements de fonds	6	9	15	3	-	-	1
Situation de la trésorerie	3	8	22	1	-	-	-
Emprunts	3	2	21	5	2	-	1
Gains et pertes de changes	1	7	16	2	1	-	7
Créances clients	-	-	25	5	2	-	2
Portefeuille des commandes	1	2	23	-	2	-	6
Coûts	-	-	28	1	2	2	1
Effectifs	-	-	20	6	5	2	1
Résultats	-	-	17	7	6	4	-
Stocks	-	-	22	2	3	1	6
Avancement plans et budgets	-	-	15	8	6	2	3
Part de marché	-	1	10	7	5	9	2
Bilan	-	-	9	6	12	3	1
Impact de l'inflation	-	1	7	3	5	6	12
Informations sur les concurrents	-	-	8	3	4	8	11
Informations générales sur le pays d'accueil	-	-	8	5	2	6	13

*1= jour; 2=semaine; 3=mois; 4=trimestre; 5=semestre, 6=année; 7= non transmis

Comme on peut l'observer sur le tableau, il y a très peu de différence entre les entreprises étudiées. C'est le mois qui constitue généralement la périodicité de transmission de tous les types d'informations des filiales vers le siège. Le même constat a été fait par BRILMAN [1991] pour qui "le reporting

est vraiment un des domaines qui offre les plus grandes similitudes d'une multinationale à l'autre"⁵. Il n'y a pas dans ce domaine une spécificité des entreprises françaises.

Les informations les plus fréquemment transmises portent sur le chiffre des ventes, les mouvements de fonds, la situation de la trésorerie, les emprunts, les gains et pertes de change qui sont **des informations financières sur les réalisations des unités**. Elles sont envoyées une ou plusieurs fois par mois voire au jour le jour.

Les informations sur les performances et la situation globale de l'entreprise (telles que le bilan, la part de marché, l'avancement du budget, les résultats) sont envoyées au siège au plus une fois par mois; certaines entreprises ne demandent ces données que semestriellement ou annuellement.

Les informations générales ne sont transmises que par peu d'entreprises; ce sont celles relatives au pays d'accueil, à l'impact de l'inflation et à la concurrence. Ces types d'informations ne sont généralement fournies qu'à la demande de la maison mère.

Cette reddition des comptes (reporting), se fait en général (85,29% des cas) sur un formulaire standard. Le volume du reporting mensuel va de cinq à cinquante pages avec une moyenne qui tourne autour de quinze.

La fréquence et le volume du reporting tend à s'accroître dans vingt-trois entreprises, soit 67,6%; dans dix autres, il n'y a aucun changement et un

⁵ Jean BRILMAN, op. cit. p. 326

seul groupe tend à la réduire. Cela se vérifie au niveau des moyens de transmission des informations.

En effet, les entreprises multinationales utilisent les moyens les plus modernes de transmission; la télécopie, les réseaux de télécommunication (comme les satellites) et les réseaux informatiques sont les plus courants dans les groupes étudiés, le courrier normal étant le moins.

Il reste à savoir quelle est l'utilisation faite de ces informations recueillies par le siège. Sont-elles réellement utilisées pour évaluer les filiales et leurs responsables?

3. Les indicateurs de mesure des performances

Les répondants aux questionnaires ont indiqué la fréquence d'utilisation des critères servant à mesurer les performances des filiales et de leurs dirigeants. Les réponses obtenues sont les suivantes.

Tableau 5.7: Indicateurs de mesure des performances des filiales

Degré d'utilisation Indicateurs	1=pas du tout utilisé	2=peu utilisé	3=moyennement utilisé	4=assez utilisé	5=très utilisé	Non réponses
Profit	-	-	2	2	29	1
Réalisations/budgets	-	1	-	2	22	4
Rentabilité des capitaux	1	1	5	2	22	3
Cash-flow	1	2	1	2	23	5
Chiffre d'affaires	-	4	1	16	12	1
Coûts de production	1	2	7	8	13	3
Volume des ventes	1	2	7	11	9	4
Part de marché	4	7	6	7	8	2
Volume de production	3	1	12	3	9	6
Qualité des produits	3	1	11	10	4	5
Délai de livraison	6	4	7	5	6	6
Formation du personnel	6	10	8	7	1	2
Notoriété des marques	6	10	4	3	4	7
Relations avec les pouvoirs publics	12	6	4	7	1	4

Les cinq premiers indicateurs qui servent à évaluer les performances des filiales sont le profit, le budget comparé aux réalisations, la rentabilité des capitaux, le cash-flow et le chiffre d'affaires. Ce sont donc les indicateurs sur les performances financières qui dominent dans le système d'évaluation.

D'autres indicateurs qualitatifs ou physiques et portant sur les réalisations comme le volume de production, le volume des ventes, la part de marché et la qualité des produits sont moyennement utilisés.

Les indicateurs concernant l'image de marque de l'entreprise (comme la notoriété des marques, le délai de livraison), ou portant sur sa performance sociale (la formation du personnel et les relations avec les pouvoirs publics) ne sont pris en considération que très rarement.

Là encore, on ne trouve pas une très grande spécificité des entreprises françaises en matière de critères de mesure des performances si l'on se fie aux résultats d'une enquête réalisée en 1989 par Business International auprès de 105 multinationales dont 70% d'américaines, 13,3% d'européennes, 12,5% d'asiatiques et de canadiennes. D'après cette étude, le profit est l'indicateur le plus utilisé; il est suivi par le cash-flow. Les indicateurs de rentabilité (du chiffre d'affaires, des actifs, du capital et des investissements) sont très utilisés. Par contre, il n'y a que 6% des entreprises qui utilisent la qualité comme critère de performance⁶.

Mais bien qu'il ait une tendance à l'harmonisation des critères formels de mesure des performances, une analyse plus approfondie de l'utilisation réelle de ces indicateurs reste une nécessité. En effet, il y a des pratiques culturelles qui font que les mêmes outils peuvent être utilisés différemment d'un pays à un autre (impact de la culture nationale)⁷. Les contacts personnels entre les dirigeants constituent un des aspects de ces systèmes dits "informels" [LÖNING, 1994].

⁶ BUSINESS INTERNATIONAL, Evaluating the Performance of International Operations, Research Report, 1989: cité par Jean BRILMAN, op. cit. p. 337

⁷ Voir chapitre 2, deuxième section.

4. Les contacts personnels entre dirigeants

En vue d'assurer un meilleur suivi, les dirigeants des filiales et ceux du siège ont des contacts personnels et informels (visites, réunions, conférences, séminaires, etc.). Le tableau suivant résume la fréquence de ces contacts dans les entreprises étudiées.

Tableau 5.8: Fréquence des contacts personnels entre les responsables du siège et ceux des filiales

Nombre de visites par an	1=moins d'une	2=1 à 2	3=3 à 5	4=6 à 9	5=10 et plus	Non réponses
Visites						
Directeur général aux filiales	5	12	13	2	2	-
Contrôleur de gestion du siège aux filiales	2	7	15	5	4	1
Directeurs de zones, de lignes de produits aux filiales	1	5	8	13	4	2
Directeurs de filiales aux siège	-	4	4	13	13	2

Le directeur général du siège se rend en visite en moyenne de deux à cinq fois par an dans les filiales. Les visites du contrôleur de gestion sont plus fréquentes; leur nombre tourne autour de trois à cinq fois par an. Les directeurs des zones géographiques et des lignes de produits quant à eux, se rendent en visite dans les filiales en général six à neuf fois par an. Mais les visites dans le sens opposé, c'est-à-dire des filiales au siège, sont encore plus fréquentes; leur nombre se situe en moyenne entre six à dix fois par an.

On constate donc que les contacts personnels tiennent une place importante dans le système de suivi et d'évaluation des filiales. Cela est-il une particularité des entreprises françaises?

En comparant nos résultats à ceux de BRILMAN [1991] qui portent sur 80 des grandes entreprises multinationales européennes, japonaises et américaines, nous constatons une différence notable. En effet, d'après cette enquête, *"les directeurs internationaux ou directeurs de branches visitent chaque filiale environ trois à quatre fois par an, les plus lointaines et les plus petites ne méritant qu'une ou deux visites par an ... un directeur de filiale visite sa direction de branche ou de zone entre deux et six fois par an, le plus souvent trois ou quatre fois par an"*⁸. On peut donc dire que dans les entreprises françaises, les contacts personnels sont plus fréquents que dans la moyenne des groupes multinationaux.

Nous avons présenté l'état général des outils de contrôle de gestion dans les entreprises étudiées. Il ressort de cette analyse que beaucoup de groupes pratiquent la planification stratégique et opérationnelle tant au niveau de la maison mère que des filiales. Quant à la budgétisation, il n'est pas surprenant de constater qu'elle se pratique dans toutes les entreprises et dans tous les domaines fonctionnels. Il y a aussi des pratiques semblables en ce qui concerne le suivi et l'évaluation des performances des filiales.

⁸ Jean BRILMAN, op. cit. p. 343

Ces différents constats ne nous permettent pas de conclure ni à un développement de la planification ni à une uniformité des procédures de contrôle. Nous ne sommes par conséquent pas encore en mesure de valider la deuxième hypothèse. Il nous faut au préalable étudier les liens qui existent entre les différents outils et la manière dont les entreprises se répartissent en la matière. Ce sera l'objet de la prochaine section.

SECTION 2: LA TYPOLOGIE DES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION: ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE

Nous avons effectué plusieurs analyses bivariées (tests de Khi-deux et de Fisher) entre les outils de contrôle de gestion. Nous avons ainsi constaté que l'état du service de contrôle de gestion influence peu l'existence et l'utilisation des outils. Par contre, la planification, la budgétisation et le système de suivi et d'évaluation sont liés. Compte tenu de ce qui précède, les analyses multidimensionnelles ne concernent que ces derniers outils; toutes les variables de la fonction contrôle de gestion ne sont pas prises en compte.

Nous avons effectué deux types d'analyses multidimensionnelles. Nous avons procédé tout d'abord à une analyse factorielle des correspondances pour résumer les modalités des outils de contrôle de gestion en un certain nombre de dimensions caractéristiques. Nous avons ensuite fait une classification hiérarchique pour avoir des classes d'entreprises en fonction des dimensions identifiées.

**PARAGRAPHE 1: LES DIMENSIONS CARACTERISTIQUES DES
VARIABLES DE CONTROLE DE GESTION: LES RESULTATS DE L'A.F.C.**

L'analyse factorielle des correspondances a pour objectif de chercher les liaisons entre les modalités des variables en vue de les résumer en quelques dimensions principales. Nous avons au préalable codifié les modalités des variables intégrées dans l'analyse⁹.

Le tableau suivant montre la décomposition de l'inertie expliquée par les axes factoriels.

Tableau 5.9: Décomposition de l'inertie expliquée

Axes factoriels	Valeurs propres	Inertie	Pourcentage	% cumulé
1	0,22504	0,05064	37,93%	37,93%
2	0,18879	0,03564	26,69%	64,62%
3	0,13864	0,01922	14,39%	79,1%
4	0,11153	0,01244	9,32%	88,33%
5	0,06975	0,00487	3,64%	91,97%
6	0,06064	0,00368	2,75%	94,72%
7	0,05462	0,00298	2,23%	96,95%
8	0,03758	0,00141	1,06%	98,01%
9	0,03178	0,00101	0,76%	98,77%
10	0,02898	0,00084	0,63%	99,4%
11	0,02048	0,00042	0,31%	99,71%
12	0,01479	0,00022	0,16%	99,87%
13	0,01053	0,00011	0,08%	99,95%
14	0,00685	0,00005	0,04%	100%

⁹ Ce sont les variables de planification, de budgetisation, de suivi et d'évaluation: voir codification en annexe

L'interprétation des axes factoriels se fera à partir de trois valeurs fournies par le programme pour chaque modalité et pour chaque axe:

- la contribution relative de la modalité à l'axe factoriel: on prend les modalités qui ont les nombres les plus forts en fixant un seuil;

- le cosinus carré qui correspond à la qualité de représentation de la modalité sur l'axe: on prend les nombres les plus élevés; ce sont ces modalités qui permettent de qualifier l'axe;

- la coordonnée de la modalité sur l'axe qui indique la position de la modalité par rapport à l'axe: on prend les coordonnées extrêmes qui contribuent le plus à la formation de l'axe et/ou celles qui ont les cosinus carrés les plus élevés.

Les deux premiers axes expliquent à eux seuls plus de 64% de l'inertie totale. Eux seuls seront interprétés.

1. Le premier axe factoriel

Nous présenterons dans les tableaux suivants d'une part les modalités à coordonnées positives et d'autre part celles à coordonnées négatives, bien représentées et contribuant à mieux expliquer cet axe.

Tableau 5.10: Les modalités à coordonnées positives bien représentées
ayant des contributions relatives supérieures à 0,04¹⁰.

Modalités	Contributions relatives	Cosinus carrés	Coordonnées positives
snf: pas de planification stratégique au niveau de la maison mère	0,08	0,56	0,55
ont: tous les domaines ne font pas l'objet de planification opérationnelle	0,06	0,64	0,26
snf: pas de planification stratégique au niveau des filiales	0,05	0,44	0,32
ong: pas de planification opérationnelle au niveau de la maison mère	0,05	0,42	0,34

Tableau 5.11: Les modalités à coordonnées négatives bien représentées
ayant des contributions relatives supérieures à 0,04

Modalités	Contributions relatives	Cosinus carrés	Coordonnées négatives
oot: tous les domaines font l'objet de planification opérationnelle	0,08	0,64	-0,38
bor: le budget est une orientation pour les actions à entreprendre	0,08	0,63	-0,42

Le premier axe factoriel explique 37,93% de l'inertie. Sur le côté positif de l'axe 1 se regroupent les modalités correspondant à la non généralisation de la planification opérationnelle à tous les domaines fonctionnels et l'inexistence de la planification stratégique.

Du le côté négatif de l'axe 1, on retrouve les modalités qui indiquent l'existence d'une planification stratégique et opérationnelle à tous les niveaux

¹⁰ Cette valeur est un peu supérieure à la contribution moyenne [1/28 (nombre de modalités)].

(maison mère et filiales) et dans tous les domaines fonctionnels. Les budgets constituent une orientation pour les actions à entreprendre.

L'axe 1 mesure donc le développement du système de planification au sein des groupes étudiés. Il oppose les entreprises qui ne pratiquent pas du tout ou très peu la planification aux autres.

2. Le deuxième axe factoriel

Les deux tableaux suivants présentent respectivement les modalités à coordonnées positives et à coordonnées négatives contribuant le plus à expliquer l'axe 2.

Tableau 5.12: Les modalités à coordonnées positives bien représentées ayant des contributions relatives supérieures à 0,04

Modalités	Contributions relatives	Cosinus carrés	Coordonnées positives
ngu : il n'y a pas de guide de planification	0,07	0,69	0,25
bng : les procédures budgétaires ne sont pas uniformes	0,10	0,51	0,41
eng : la comptabilité analytique n'est pas uniforme	0,09	0,60	0,32
tbng : les tableaux de bord ne sont pas uniformes	0,05	0,40	0,27

Tableau 5.13: Les modalités à coordonnées négatives bien représentées ayant des contributions relatives supérieures à 0,04

Modalités	Contributions relatives	Cosinus carrés	Coordonnées négatives
ogu : il existe un guide de planification	0,11	0,69	-0,36
cog : la comptabilité analytique est uniforme	0,07	0,60	-0,25
bog : les procédures budgétaires sont uniformes	0,04	0,51	-0,17

L'axe 2 explique 26,69% de l'inertie.

Du côté positif de cet axe se trouvent les modalités qui correspondent à l'absence d'un guide de planification, la non-uniformité de la comptabilité analytique, des tableaux de bord et des procédures budgétaires.

Du côté négatif se regroupent les modalités inverses c'est-à-dire l'existence d'un guide de planification et l'uniformité des procédures budgétaires, de la comptabilité analytique et des tableaux de bord dans tout le groupe.

Le deuxième axe factoriel mesure donc l'**uniformité du contrôle**. Cet axe oppose les entreprises qui ont des procédures uniformes de contrôle de gestion à celles qui ont plutôt des procédures spécifiques en fonction des divisions et des filiales.

L'enseignement qu'on peut tirer de cette A.F.C. est que les outils du contrôle de gestion sont caractérisés par deux dimensions principales: le développement de la planification et l'uniformité des procédures de contrôle.

Nous allons maintenant essayer de voir comment les entreprises se regroupent en fonction de ces dimensions caractéristiques. Pour cela, il va falloir procéder à une classification hiérarchique à partir des coordonnées des observations sur les deux premiers axes issus de l'analyse factorielle.

PARAGRAPHE 2: LES DIFFERENTS SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION: LES RESULTATS DE LA CLASSIFICATION HIERARCHIQUE

Nous avons effectué une classification hiérarchique en utilisant la méthode de Ward. L'analyse des coefficients fournis par le programme nous permet de retenir quatre classes¹¹ (indice de fusion de 0,06: valeur de SPRSQ) d'effectifs respectifs de onze, douze, quatre et sept entreprises.

Pour décrire les caractéristiques des groupes nous utiliserons les résultats du croisement des classes avec toutes les variables de contrôle de gestion utilisées dans l'A.F.C. par la procédure CORRESP qui fournit les tableaux de contingence, les partitions de khi-deux et les contributions de chaque modalités aux classes.

1. Les caractéristiques de la classe 1

Le tableau suivant présente les modalités qui caractérisent mieux les onze entreprises de la classe 1.

¹¹ Cf. Voir statistiques et arbre hiérarchique en annexe

Tableau 5.14: Modalités caractéristiques de la classe 1

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
- pas de planification stratégique au niveau de la maison mère (6);	- existence de planification stratégique siège;
- pas de planification stratégique au niveau des filiales (7);	- existence de planification stratégique filiales;
- pas de planification opérationnelle au niveau de la maison mère (6);	- existence de planification opérationnelle siège;
- pas de planification opérationnelle au niveau des filiales (6);	- existence de planification opérationnelle filiales;
- il y a des domaines qui ne font pas l'objet de planification opérationnelle (9);	- tous les domaines font l'objet de planification;
- le budget est uniforme dans tout le groupe (11);	- procédures budgétaires non uniformes;
- le budget est la base de l'allocation des ressources (11);	- budget sert à orienter les actions;
- la comptabilité analytique est uniforme dans tout le groupe (8);	- comptabilité analytique non uniforme;
- il n'y a aucun contrôle en dehors du contrôle budgétaire (7);	- existence de plusieurs types de contrôle;
- ce sont les mêmes types d'informations qui sont transmises (11);	- informations transmises non uniformes;
- ce sont les mêmes critères de performances qui sont utilisés (10).	- critères de performances non uniformes

La première classe (classe 1) regroupe onze entreprises qui se positionnent d'une manière générale, du côté positif de l'axe 1 et du côté négatif de l'axe 2. La quasi-totalité des entreprises qui ne pratiquent pas de planification appartiennent à ce groupe. Les rares qui élaborent des plans le font seulement pour quelques domaines fonctionnels comme la production ou le marketing.

Comme on peut le constater à la lecture du tableau ci-dessus, le contrôle est uniforme dans tout le groupe; la comptabilité analytique, les procédures budgétaires, le système de reporting et les critères de performances sont les mêmes pour toutes les filiales du groupe.

Ce système de contrôle de gestion peut être qualifié de **contrôle uniforme (ou intégrateur)**. C'est le contrôle orienté vers le court terme qui est privilégié au détriment de la prévision à long terme. Les procédures sont uniformes et standards dans tout le groupe. Il n'y a pas de différence entre les unités quels que soient leurs pays d'implantation et leurs activités. Le contrôle est donc global et intégrateur. C'est l'uniformité des procédures qui sert de moyen à la maison mère pour intégrer ses filiales.

2. Les caractéristiques de la classe 2

Nous présenterons dans le tableau suivant les modalités qui caractérisent les douze entreprises de la classe 2.

Tableau 5.15: Modalités caractéristiques de la classe 2.

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
<ul style="list-style-type: none"> - il n'y a pas de guide de planification (10); - tous les domaines ne font pas l'objet de planification (11); - pas de planification au niveau des filiales (9); - les procédures budgétaires ne sont pas uniformes (6); - le budget n'est pas cohérent avec le plan opérationnel (9); - ce ne sont pas les mêmes types d'informations qui sont transmises au siège (8); - les critères de performances utilisés varient suivant les cas (8). 	<ul style="list-style-type: none"> - existence guide de planification; - tous les domaines font l'objet de planification; - procédures budgétaires uniformes; - existence de planification opérationnelle filiales; - budget cohérent avec plan opérationnelle; - uniformité des informations transmises; - uniformité des critères de performances.

La deuxième classe (classe 2) a douze entreprises qui se positionnent, d'une manière générale, du côté positif de l'axe 2 et du côté négatif de l'axe 1. Ces entreprises pratiquent une planification partielle pour certains domaines fonctionnels seulement.

Les filiales n'élaborent généralement pas de plans opérationnels. Il n'y a aucune cohérence entre les budgets établis et les plans opérationnels. Les procédures de contrôle de gestion sont spécifiques suivant la zone géographique ou l'activité des unités; de même, les critères de mesure des performances varient selon les cas.

Ce type de contrôle de gestion peut être qualifié de **contrôle différencié**. La planification est peu pratiquée et la maison mère tient compte

de la spécificité des filiales; ce ne sont ni les mêmes procédures budgétaires, ni les mêmes systèmes de reporting, ni les mêmes critères de performances qui sont utilisés par les différentes unités.

3. Les caractéristiques de la classe 3

Le tableau suivant présente les principales modalités qui caractérisent les quatre entreprises de la classe 3.

Tableau 5.16: Modalités caractéristiques de la classe 3

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Modalités présentes	Modalités absentes
<ul style="list-style-type: none"> - tous les domaines font l'objet de planification (4); - il y a un guide de planification (4); - les procédures budgétaires sont uniformes (4); - la comptabilité analytique est uniforme (4); - existence de planification stratégique groupe (4); - existence de planification stratégique filiales (4); - existence de planification opérationnelle groupe (4); - existence de planification opérationnelle filiales (4); - les mêmes informations sont transmises (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de guide de planification; - certains domaines ne font pas l'objet de planification

La troisième classe (classe 3) a quatre entreprises qui sont placées du côté négatif de l'axe 1 et du côté négatif de l'axe 2. Ces entreprises pratiquent la planification à tous les niveaux et dans tous les domaines fonctionnels. Il y a un guide formalisé de planification et les procédures de contrôle sont uniformes. C'est donc une **planification uniforme** qui est pratiquée par ces quatre entreprises. La prévision à long terme occupe une

place importante dans le système de contrôle de gestion. En outre, toutes les filiales sont contrôlées de la même manière.

4. Les caractéristiques de la classe 4

Dans le tableau suivant, nous avons présenté les modalités qui caractérisent les sept entreprises de la classe 4.

Tableau 5.17: Modalités caractéristiques de la classe 4

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

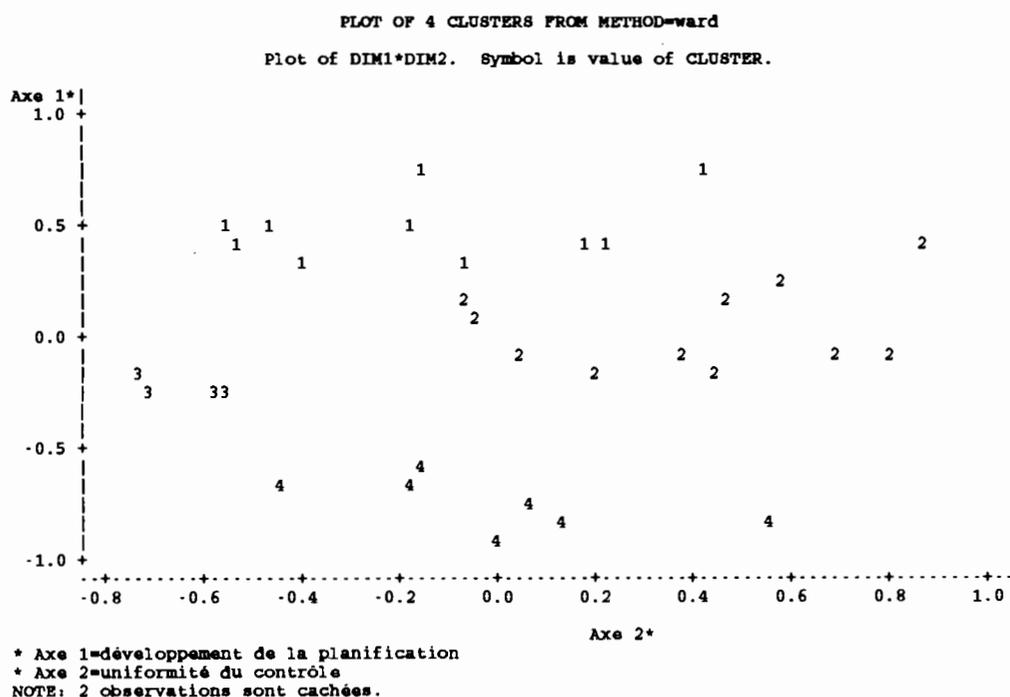
Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
- existence de planification stratégique au niveau des filiales (7);	- pas de planification stratégique filiales;
- existence de planification opérationnelle au niveau de la maison mère (7);	- pas de planification opérationnelle siège;
- existence de planification opérationnelle au niveau des filiales (7);	- pas de planification opérationnelle filiales;
- tous les domaines font l'objet de planification opérationnelle (7);	- certains domaines ne font pas l'objet de planification;
- le budget est une orientation pour les actions à entreprendre (6);	- budget constitue l'allocation des ressources;
- le budget est cohérent avec le plan opérationnel (6);	- budget non cohérent avec plan opérationnel;
- la comptabilité analytique n'est pas uniforme (6);	- uniformité comptabilité analytique;
- ce ne sont pas les mêmes types d'informations qui sont transmises (5);	- uniformité informations transmises;
- ce ne sont pas les mêmes critères de performances qui sont utilisés (6);	- uniformité critères de performances.
- il y a d'autres types de contrôle en dehors du contrôle budgétaire (7).	

La quatrième classe (classe 4) de sept entreprises est située, d'une manière générale, du côté négatif de l'axe 1 et du côté positif de l'axe 2. Les filiales, tout comme la maison mère, pratiquent la planification dans tous les

domaines. Le budget qui est lié au plan opérationnel, permet d'orienter les actions à entreprendre. La comptabilité analytique n'est pas homogène. Les informations transmises au siège et les critères mesurant les performances des filiales sont aussi spécifiques suivant les cas. Nous qualifions alors ce type de système de contrôle de gestion de **planification différenciée**. Le contrôle de gestion a une orientation à long terme et prend en compte les particularités de chaque filiale.

Dans le graphique suivant nous avons projeté les entreprises sur le plan factoriel 1x2 en donnant à chacune d'elles le numéro de la classe d'appartenance.

Figure 5.4: Positionnement des classes sur les deux premiers axes factoriels



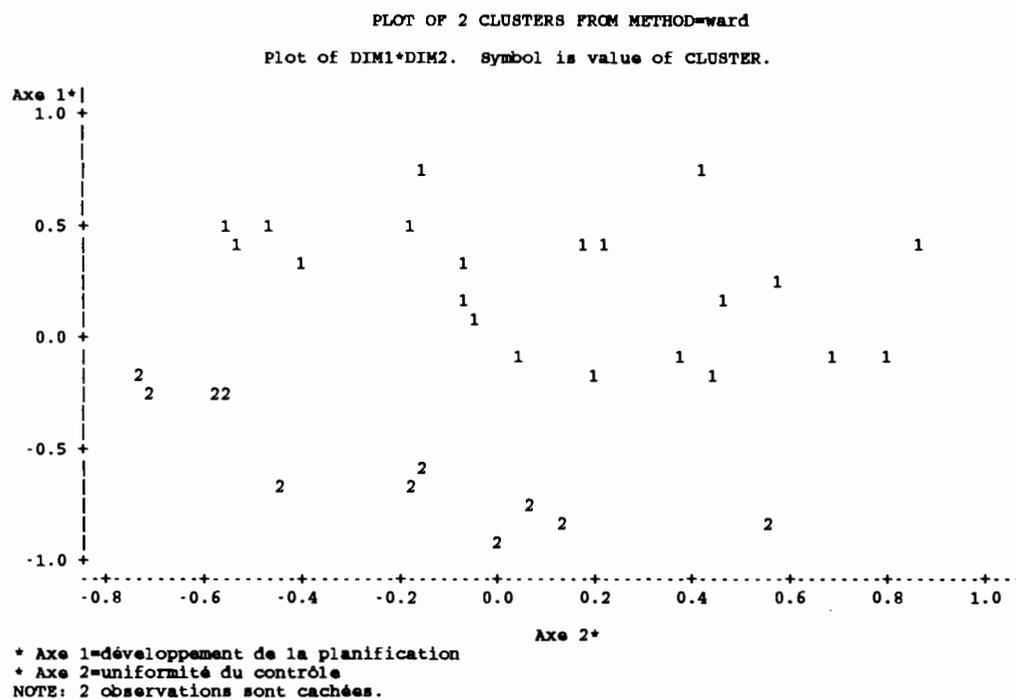
5. Classification en deux groupes

En optant pour une classification en deux groupes, on aura d'une part vingt-trois entreprises et d'autre part onze. Les classes 1 et 2 issues de la première classification se rassemblent. On aura alors un groupe de **vingt-trois entreprises**. Ce sont celles qui ne pratiquent que très peu la planification. Ce groupe est celui des entreprises à planification partielle ou peu développée; nous les qualifions de **contrôleurs**.

Le deuxième groupe est formé des classes 3 et 4; il rassemble **onze entreprises**. Ce sont les entreprises qui pratiquent la planification à tous les niveaux et pour tous les domaines. Ce groupe est celui des entreprises à planification complète ou développée; nous les qualifions de **planificateurs**.

Le graphique suivant présente ces deux groupes sur le plan factoriel 1x2.

Figure 5.5: Classification des entreprises en deux groupes en matière de contrôle de gestion



CONCLUSION DU CHAPITRE 5: LE POINT SUR L'HYPOTHESE 2

Tout au long de ce chapitre, nous avons analysé l'existence et l'utilisation des outils de contrôle de gestion. Pour guider notre réflexion, nous avons posé a priori une hypothèse selon laquelle les entreprises étudiées ont un système de contrôle uniforme.

Les principales conclusions auxquelles nous sommes parvenu sont récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 5.18: Validation de l'hypothèse 2

Hypothèses	Observations
H2: les entreprises étudiées ont un système de contrôle uniforme	Partiellement vérifiée
H2.1: la planification est partiellement pratiquée par les entreprises françaises	Vérifiée
H2.2: les procédures de contrôle de gestion sont uniformes pour toutes les filiales	Partiellement vérifiée

En analysant les outils de contrôle de gestion un à un, nous avons pu constater que les entreprises étudiées pratiquent en général la planification stratégique et opérationnelle, et que beaucoup de procédures de contrôle sont uniformes pour toutes les filiales. Pour avoir une typologie des entreprises en matière de contrôle de gestion, il nous a fallu procéder à des analyses multidimensionnelles. Les enseignements tirés de ces analyses nous permettent de conclure sur la validité de notre deuxième hypothèse selon laquelle les entreprises françaises ont un système de contrôle uniforme.

En effet, la classification hiérarchique nous a montré que les entreprises étudiées ont en majorité des systèmes de planification partiels. La sous-hypothèse 2.1, selon laquelle la planification est partiellement pratiquée par les entreprises françaises, est donc validée.

Quant à la sous-hypothèse 2.2 selon laquelle les procédures de contrôle de gestion sont uniformes pour toutes les filiales, elle n'est que partiellement vérifiée, car il y a quinze entreprises qui ont des procédures uniformes contre dix-neuf pour lesquelles elles sont plutôt différenciées. Les entreprises sont donc partagées sur ce plan.

On peut donc dire que notre hypothèse 2 est partiellement validée. Les entreprises étudiées ont en majorité des systèmes de planification partielle; mais celles qui ont des procédures de contrôle uniformes ne sont pas aussi nombreuses que celles dont les procédures sont différenciées.

Après avoir analysé les formes d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion, il serait intéressant d'examiner les relations entre ces deux variables et les facteurs qui les déterminent; ce sera l'objet du prochain chapitre.

**CHAPITRE 6: RELATIONS ENTRE INTEGRATION
INTERNATIONALE ET CONTROLE DE GESTION ET FACTEURS
DETERMINANTS**

Dans nos développements précédents, nous avons présenté les différentes formes d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion adoptés par les entreprises étudiées. Dans ce chapitre, nous essayerons d'analyser les relations qui lient ces deux groupes de variables qui sont toutes des composantes du système de contrôle organisationnel¹. C'est ici que nous allons confirmer ou infirmer nos troisième et quatrième hypothèses. Selon l'hypothèse 3, l'état des outils de contrôle de gestion est lié à l'utilisation des mécanismes d'intégration et d'après l'hypothèse 4, l'intégration internationale et le contrôle de gestion sont surtout déterminés par des facteurs internes au groupe.

Nous étudierons donc tout d'abord les relations entre l'intégration internationale et le contrôle de gestion (section 1) avant d'analyser les facteurs qui les déterminent (section 2).

SECTION 1: LES RELATIONS ENTRE L'INTEGRATION INTERNATIONALE ET LE CONTROLE DE GESTION

Nous avons procédé à une analyse globale des systèmes de contrôle de gestion et des formes d'intégration internationale obtenus à l'issue des classifications, en croisant ces deux variables synthétiques.

¹ Voir modèle de la recherche au chapitre 3.

Tableau 6.1: Croisement entre les formes d'intégration internationale et les styles de contrôle de gestion

Systèmes de Contrôle de gestion Formes d'intégration internationale	Contrôleurs (peu de planification)	Planificateurs (beaucoup de planification)	Total
Globales (intégration élevée)	14	8	22
Multidomestiques (intégration faible)	9	3	12
Total	23	11	34

Khi-deux= 0,45; DF=1; P=0,49; F=0,39

Il apparaît qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les deux variables synthétiques. Tout ce qu'on constate à la lecture de ce tableau est que 73% (8 sur 11) des entreprises ayant une planification développée ont également une forte intégration et que 75% (9 sur 12) de celles ayant une faible intégration ont aussi une planification plutôt faible. Une **tendance se dégage: la planification est un élément intégrateur; les entreprises planificatrices sont en général des entreprises globales.**

Il est difficile de prévoir un système de contrôle de gestion d'une entreprise à partir de la forme d'intégration internationale qu'elle a adoptée; mais comme nous le verrons plus loin, il y a des interactions très complexes entre les outils de contrôle de gestion et les autres mécanismes de coordination.

Nous avons analysé simultanément tous les mécanismes d'intégration et les outils de contrôle de gestion afin de dégager les systèmes de contrôle

organisationnel des entreprises étudiées. Pour cela, nous avons procédé à une analyse factorielle des correspondances puis à une classification hiérarchique.

PARAGRAPHE 1: LES DIMENSIONS CARACTERISTIQUES DU SYSTEME DE CONTROLE ORGANISATIONNEL: LES RESULTATS DE L'A.F.C.

L'analyse factorielle des correspondances a été effectuée en croisant les 28 modalités des outils de contrôle de gestion et les 37 modalités des mécanismes d'intégration internationale. Les variables de contrôle de gestion sont les mêmes que celles utilisées précédemment pour classer les systèmes; celles d'intégration internationale sont tous les mécanismes étudiés dans le chapitre 4: il s'agit de la forme structurelle, de la concentration, de la centralisation, de la standardisation, de la fréquence des transferts intra-groupe, de l'interdépendance fonctionnelle, de l'expatriation et de l'expérience des directeurs de filiales (voir codification en annexe).

Cette analyse factorielle a pour but de regrouper les entreprises à partir des modalités des variables de contrôle de gestion et celles d'intégration internationale afin de faire ressortir les dimensions caractéristiques du système de contrôle organisationnel. Nous avons en lignes les variables de contrôle de gestion et en colonnes celles d'intégration internationale.

Les valeurs propres, l'inertie et les pourcentages de trace expliqués par les axes factoriels sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 6.2: Décomposition de l'inertie expliquée

Axes factoriels	Valeurs propres	Inertie	Pourcentages	% cumulé
1	0,17253	0,02977	25,01%	25,01%
2	0,15834	0,02507	21,06%	46,07%
3	0,13973	0,01952	16,40%	62,47%
4	0,12761	0,01628	13,68%	76,15%
5	0,08692	0,00755	6,35%	82,50%
6	0,07603	0,00578	4,86%	87,36%
7	0,06572	0,00432	3,63%	90,99%
8	0,06027	0,00363	3,05%	94,04%
9	0,04822	0,00233	1,95%	95,99%
10	0,04084	0,00167	1,40%	97,39%
11	0,03152	0,00099	0,83%	98,22%
12	0,02938	0,00086	0,73%	98,95%
13	0,02722	0,00074	0,62%	99,57%
14	0,02261	0,00051	0,43%	100%

Nous allons maintenant interpréter les axes factoriels issus de l'analyse; seuls les quatre premiers qui expliquent 76,15% de l'inertie, seront présentés.

1. Le premier axe factoriel

Il représente 25,01% de l'inertie. Les modalités bien représentées et ayant des contributions relatives supérieures à $0,04^2$ sur l'axe 1 sont regroupées dans les tableaux suivants.

² La valeur 0,04 est un peu supérieure à la contribution moyenne ($i/28$).

Tableau 6.3: Les modalités à coordonnées positives bien représentées sur**l'axe 1**

Modalités	Contributions relatives	Cosinus carrés	Coordonnées positives
oot: tous les domaines ne font pas l'objet de planification opérationnelle	0,10	0,74	0,27
ong: pas de planification opérationnelle au niveau du groupe	0,09	0,52	0,35
snf: pas de planification stratégique au niveau des filiales	0,07	0,36	0,28
onf: pas de planification opérationnelle au niveau des filiales	0,04	0,30	0,20
1s: pas du tout standardisé	0,12	0,61	0,72
1t: aucun directeur n'a travaillé au siège	0,09	0,60	0,38
1d: très décentralisé	0,04	0,38	0,63
2f: transferts internes rares	0,04	0,50	0,18

Tableau 6.4: Les modalités à coordonnées négatives bien représentées sur**l'axe 1**

Modalités	Contributions relatives	Cosinus carrés	Coordonnées négatives
oot: tous les domaines font l'objet de planification	0,15	0,74	-0,39
bor: le budget est une orientation pour les actions à entreprendre	0,06	0,36	-0,29
ogu: il y a un guide de planification	0,05	0,35	-0,23
oog: existence de planification opérationnelle au niveau du groupe	0,04	0,52	-0,17
sof: existence de planification stratégique au niveau des filiales	0,04	0,36	-0,17
3s: standardisation moyenne	0,06	0,47	-0,21
4t: la majorité des directeurs a travaillé au siège	0,07	0,54	-0,25
4i: filiales assez interdépendantes	0,06	0,60	-0,21
4f: transferts internes assez fréquents	0,04	0,33	-0,17
SG: structure géographique	0,06	0,57	-0,35

Au vu de ces deux tableaux, on constate que l'axe 1 oppose d'un côté les modalités correspondant à un manque de planification et à une faible intégration à celles relatives à des pratiques généralisées de planification et des degrés d'intégration assez élevés.

Du côté positif de l'axe 1, se regroupent les modalités correspondant à une inexistence de planification opérationnelle et à un manque de planification stratégique au niveau des filiales. Il n'y a pas de standardisation, ni de socialisation et de centralisation. Le faible développement de la planification correspond donc à un degré d'intégration internationale très bas.

Du côté négatif de l'axe 1, on trouve les modalités relatives à une pratique généralisée de planification opérationnelle à tous les domaines fonctionnels; il y a également un guide formalisé de planification et les filiales élaborent des plans stratégiques; le budget sert avant tout à orienter les actions à entreprendre. La standardisation des tâches, l'interdépendance des filiales et la socialisation sont toutes assez élevées. La structure internationale est en général géographique.

On peut donc dire que cet axe mesure le degré de structuration: il oppose les entreprises "pas du tout" structurées à celles qui le sont "assez".

2. Le deuxième axe factoriel.

Il explique 21,06% de l'inertie. Les modalités bien représentées et ayant des contributions relatives supérieures à 0,04 sur l'axe 2 sont regroupées dans les tableaux suivants.

Tableau 6.5: Les modalités à coordonnées positives bien représentées sur**l'axe 2**

Modalités	Contributions relatives	Cosinus carrés	Coordonnées positives
stg: pas de planification stratégique au siège	0,14	0,65	0,40
tbog: tableau de bord uniforme au groupe	0,07	0,47	0,19
cog: comptabilité analytique uniforme au groupe	0,07	0,60	0,22
5f: transferts internes très fréquents	0,13	0,61	0,48
5n: tous les directeurs sont des expatriés	0,12	0,77	0,92
5c: très concentré	0,10	0,49	0,59
5t: tous les directeurs ont travaillé au siège	0,07	0,55	0,49
4s: assez standardisé	0,08	0,56	0,28
4d: assez centralisé	0,04	0,55	0,28
SA: filiales rattachées à la direction générale	0,12	0,46	0,29

Tableau 6.6: Les modalités à coordonnées négatives bien représentées sur**l'axe 2**

Modalités	Contributions relatives	Cosinus carrés	Coordonnées négatives
tgng: tableau de bord non uniforme au groupe	0,13	0,47	-0,36
cng: comptabilité analytique non uniforme au groupe	0,09	0,60	-0,28

Du côté positif de l'axe 2, il y a les modalités correspondant à un degré très élevé d'intégration (de fortes socialisation, standardisation, concentration, interdépendance, centralisation), une uniformité des tableaux de bord et de la comptabilité analytique et une absence de planification stratégique au siège.

Du côté négatif se trouvent les modalités associées à une non uniformisation des tableaux de bord et de la comptabilité analytique.

L'axe 2 oppose donc d'un côté les entreprises très intégrées avec filiales rattachées à la direction générale mais ne pratiquant pas de planification stratégique au siège, et de l'autre, celles dont les tableaux de bord et la comptabilité analytique ne sont pas uniformisés. Cet axe mesure donc le degré de globalisation de la forme structurelle.

3. Le troisième axe factoriel

Le troisième axe factoriel extrait 16,40% de l'inertie.

Du côté positif de cet axe se trouvent les modalités suivantes (contributions relatives supérieures à 0,04):

- il n'y a pas d'autre type de contrôle en dehors du contrôle budgétaire;
- le budget est cohérent avec le plan opérationnel;
- aucun directeur n'est expatrié;
- les décisions sont très décentralisées;
- la structure est matricielle.

Du côté négatif il y a les modalités suivantes (contributions relatives supérieures à 0,04):

- il existe d'autres types de contrôle en dehors du contrôle budgétaire;
- le budget n'est pas cohérent avec le plan opérationnel;

- les tâches sont peu standardisées;
- les transferts intra-groupe ont une fréquence moyenne;
- il y a une structure avec division internationale.

Cet axe oppose donc les entreprises ayant une structure matricielle et un contrôle budgétaire très décentralisé à celles qui ont adopté la structure avec division internationale où le contrôle est différencié, les tâches sont peu standardisées et où la fréquence des transferts intra-groupe est moyenne.

4. Le quatrième axe factoriel

Il explique 13,68% de l'inertie.

Les modalités à coordonnées positives bien représentées ayant des contributions relatives supérieures à 0,04 sur cet axe sont les suivantes:

- ce ne sont pas les mêmes types d'informations qui sont transmises au siège;
- les procédures budgétaires ne sont pas uniformes au groupe;
- ce ne sont pas les mêmes critères de performances qui sont utilisés pour évaluer les filiales;
- les filiales sont très interdépendantes;

Les modalités à coordonnées négatives bien représentées ayant des contributions relatives supérieures à 0,04 sur l'axe 4 sont:

- ce sont les mêmes types d'informations qui sont transmises au siège;

- les procédures budgétaires sont uniformisées;
- ce sont les mêmes critères de performances qui sont utilisés;
- les transferts intra-groupe sont rares;
- les filiales ne sont pas du tout interdépendantes;

L'axe 4 oppose donc d'un côté les entreprises ayant un contrôle spécifique avec filiales fortement interdépendantes et de l'autre celles qui ont un contrôle uniforme avec des filiales qui ne sont pas du tout interdépendantes.

Cette analyse factorielle des correspondances nous montre que les outils de contrôle de gestion sont liés aux mécanismes d'intégration internationale. On peut en retirer quelques enseignements intéressants pour la connaissance des mécanismes de coordination des entreprises multinationales.

Sur le premier axe factoriel qui contient le plus d'informations, il est apparu que **l'absence de planification et le manque d'intégration vont de pair; les entreprises qui ne pratiquent pas de planification ont des degrés nuls de standardisation, de formalisation, de centralisation et d'interdépendance. Par contre, celles qui pratiquent la planification d'une manière générale et formalisée, ont des degrés assez élevés d'intégration internationale.** Ce résultat a été déjà observé au niveau de l'analyse globale, c'est-à-dire à la suite du croisement entre les formes d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion.

Le deuxième axe factoriel apporte une nuance au constat ci-dessus. En effet, sur cet axe, on observe que les niveaux supérieurs de standardisation, de concentration, de centralisation, de socialisation et d'interdépendance, correspondent à une situation où il y a un manque totale de planification stratégique et une uniformité des procédures de contrôle. En fait, comme nous le verrons plus loin, cette situation se rencontre généralement dans les entreprises de petite taille dont les filiales sont rattachées à la direction générale.

Avec l'axe 3, on observe que quand les filiales ont une forte autonomie locale, elles ne sont contrôlées qu'à partir du budget. On constate également que dans la structure avec division internationale, en plus du contrôle budgétaire, il y a l'audit interne et le contrôle de trésorerie qui servent à suivre les filiales. Les transferts internes ont dans ce cas une fréquence moyenne.

Sur l'axe 4, on observe que la spécificité des procédures de contrôle va de pair avec l'interdépendance entre les filiales. Quand ces dernières sont très interdépendantes, les procédures budgétaires, les informations transmises et les critères de performance sont spécifiques suivant les cas. Cela arrive quand chaque filiale est spécialisée dans un domaine précis.

Après avoir identifié les relations qui existent entre les outils de contrôle de gestion et les mécanismes d'intégration, nous allons maintenant essayer de classer les entreprises par rapport à ces variables. Pour cela nous avons procédé à une classification hiérarchique.

**PARAGRAPHE 2: LES SYSTEMES DE CONTROLE
ORGANISATIONNEL OBSERVES: LES RESULTATS DE LA CLASSIFICATION
HIERARCHIQUE**

Cette analyse typologique a pour objet de classer les entreprises étudiées en fonction de leur ressemblance à la fois en termes de contrôle de gestion et d'intégration internationale, c'est-à-dire d'obtenir des classes d'entreprises ayant des systèmes de contrôle organisationnel très distincts.

Ce sont les quatre premiers axes issus de l'analyse factorielle des correspondances qui ont servi de variables. Comme dans les cas précédents, nous avons utilisé la procédure CLUSTER du logiciel S.A.S.; c'est la méthode de Ward qui a été choisie.

Les coefficients fournis par le programme nous permettent de retenir trois classes à l'indice de fusion de 0,15 (valeur du SPRSQ)³. **Ces trois types de systèmes de contrôle organisationnel ont des effectifs respectifs de 14, 12 et 8 entreprises.** Il s'agit maintenant de décrire chaque groupe en fonction des variables qui le caractérisent le mieux.

Pour décrire les profils des classes, nous nous fondons sur le croisement de ces classes avec les variables d'intégration et de contrôle de gestion en appliquant la procédure CORRESP qui fournit les tableaux de contingence et les contributions des modalités aux classes (voir résultats complets en annexe).

³ Les résultats de l'analyse sont en annexe

1. Les caractéristiques de la classe 1

Le tableau suivant présente les caractéristiques des quatorze entreprises qui appartiennent à cette classe en énumérant les modalités des variables d'intégration et de celles de contrôle de gestion qui contribuent le plus à les identifier.

Tableau 6.7: Modalités caractéristiques de la classe 1

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Modalités présentes	Modalités absentes
- pas de planification opérationnelle au niveau des filiales (9);	- tous les domaines font l'objet de planification;
- tous les domaines ne font pas l'objet de planification (12);	- le budget est cohérent avec le plan opérationnel;
- les procédures budgétaires sont uniformes (12);	- pas d'autre type de contrôle en dehors du contrôle budgétaire;
- le budget n'est pas cohérent avec le plan (10);	- comptabilité analytique non uniformisée;
- il y a d'autres types de contrôle en dehors du contrôle budgétaire (12);	- existence de planification opérationnelle filiales;
- la comptabilité analytique est uniforme (10);	- procédures budgétaires non uniformisées;
- les transferts internes ont une fréquence moyenne (6);	- standardisation moyenne;
- les filiales sont peu interdépendantes (5);	- filiales assez interdépendantes
- les tâches sont peu standardisées (10);	
- peu de directeurs ont travaillé au siège (10)	
- structure avec division internationale (5).	

Les entreprises appartenant à cette classe sont peu standardisées, peu socialisées avec des filiales peu interdépendantes; par contre, la comptabilité analytique et les procédures budgétaires sont uniformisées. Outre le contrôle budgétaire, la maison mère utilise d'autres moyens, comme l'audit interne et le

contrôle de trésorerie, pour suivre les filiales. Il n'y a pas de planification opérationnelle au niveau des filiales et tous les domaines ne font pas l'objet de planification.

Cinq des sept entreprises qui ont une division internationale et la moitié de celles ayant des filiales autonomes ont adopté ce type de structure organisationnelle.

Les caractéristiques ci-dessus (faible intégration, planification partielle et contrôle uniforme) nous permettent de qualifier de **structure multinationale**, ce système de contrôle organisationnel.

2. Les caractéristiques de la classe 2

La deuxième classe regroupe 12 entreprises qui ont les caractéristiques regroupées dans le tableau suivant.

Tableau 6.8: Modalités caractéristiques de la classe 2

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Modalités présentes	Modalités absentes
<ul style="list-style-type: none"> - il y a un guide formalisé de planification (7); - existence de planification opérationnelle à la maison mère (11); - existence de planification opérationnelle dans les filiales (10); - tous les domaines font l'objet de planification (9); - le budget est une orientation pour les actions à entreprendre (6); - les critères de performances sont spécifiques selon les cas (9); - les transferts intra-groupe sont fréquents (7); - les transferts intra-groupe sont très fréquents (4); - les filiales sont interdépendantes (8); - les tâches ont une standardisation moyenne (8). 	<ul style="list-style-type: none"> - pas de guide formalisé de planification; - pas de planification opérationnelle siège; - pas de planification opérationnelle filiales; - quelques domaines ne font pas l'objet de planification; - budget base d'allocation des ressources; - critères de performance uniformisés; - concentration moyenne; - transferts internes rares; - fréquence moyenne de transferts internes; - filiales peu interdépendantes; - tâches peu standardisées.

Ce groupe d'entreprises a une planification opérationnelle développée, il y a un guide de planification et les critères de performances ne sont pas uniformes dans tout le groupe. Le budget est généralement considéré comme un guide servant à orienter les actions à entreprendre. Les transferts intra-groupe sont très fréquents, l'interdépendance des filiales est importante, la standardisation des tâches est moyenne. La moitié des entreprises ayant des structures par lignes de produits appartient à cette classe.

Vu les caractéristiques de cette classe (interdépendance des filiales, planification développée), on peut dire que ces entreprises ont plutôt une **structure mondiale**.

3. Les caractéristiques de la classe 3

La classe 3 regroupe huit entreprises qui ont les caractéristiques suivantes.

Tableau 6.9: Modalités caractéristiques de la classe 3

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

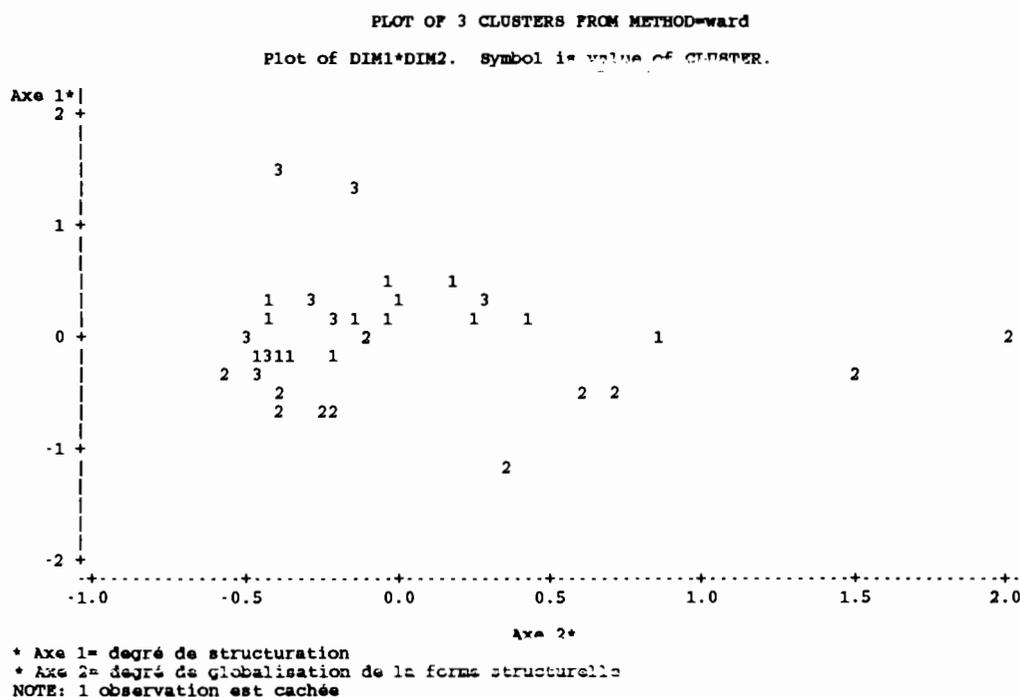
Modalités présentes	Modalités absentes
- le budget est cohérent avec le plan opérationnel (6);	- budget non cohérent avec le plan opérationnel;
- les tableaux de bord sont ne sont pas uniformes (6);	- tableaux de bord uniformisés;
- les critères de performances sont uniformes (7);	- informations transmises non uniformisées;
- les informations transmises sont uniformes (7);	- assez dispersé;
- les transferts internes sont rares (5);	- minorité expatriée.
- les filiales ne sont pas du tout interdépendantes (3);	
- aucun directeur n'est expatrié français (4);	
- aucun directeur n'a travaillé au siège (4).	

Les entreprises de ce groupe évaluent leurs filiales à partir des mêmes critères de performances et leur demandent les mêmes types d'informations. Mais les tableaux de bord tenus ne sont pas identiques dans toutes les filiales. Ces unités ne sont pas du tout interdépendantes; leurs directeurs de filiales sont tous originaires des pays d'accueil et n'ont aucune expérience de la maison mère.

Ce troisième groupe ressemble beaucoup au premier. Mais comme il a une flexibilité locale plus grande, nous la qualifions de **structure multilocale** (faible intégration, flexibilité locale, contrôle uniforme).

Le graphique suivant présente la position des trois groupes par rapport aux deux premières dimensions.

Figure 6.1: Représentation graphique des groupes de structure organisationnelle sur le plan factoriel 1X2



A partir des résultats de ces analyses multivariées des mécanismes d'intégration et des outils de contrôle de gestion, on peut conclure que les relations entre ces deux composantes du système de contrôle organisationnel sont très complexes.

Ainsi, nous avons constaté que la planification stratégique est liée à la forme structurelle adoptée par le groupe; les entreprises qui ne pratiquent pas ce genre de planification sont en général celles ayant des structures avec filiales directement rattachées à la direction générale. La standardisation des tâches, l'interdépendance des filiales et la socialisation augmentent généralement avec le développement de la planification; mais cela ne s'observe pas en cas de très forte intégration.

Quant à l'uniformité des procédures de contrôle, elle est liée à la centralisation, à la standardisation et à la socialisation. Plus les entreprises sont centralisées, standardisées et socialisées, plus les procédures de contrôle se rapprochent dans toutes les filiales.

La classification hiérarchique a, quant à elle, permis de faire une typologie en trois types de systèmes de contrôle organisationnel: multinational, mondial et multilocal.

Nous allons maintenant voir les différents facteurs qui déterminent ces formes d'intégration et de contrôle de gestion adoptées par les entreprises.

SECTION 2: LES DETERMINANTS DE L'INTEGRATION INTERNATIONALE ET DU CONTROLE DE GESTION

L'objet de cette section est d'étudier les relations entre l'intégration internationale et le contrôle de gestion d'une part et les variables de contexte d'autre part. Mais auparavant, il convient de présenter le contexte général de l'entreprise multinationale.

PARAGRAPHE 1: LE CONTEXTE GENERAL DE L'ENTREPRISE MULTINATIONALE

Les variables de contexte qui sont susceptibles d'influencer l'organisation et le contrôle d'une entreprise multinationale sont la perception de l'environnement, le secteur d'activité, le degré de diversification, le degré d'internationalisation, la taille et l'âge du groupe. Ces facteurs de contexte sont utilisés par plusieurs auteurs notamment STOPFORD et WELLS [1974]⁴, GARNIER [1982]⁵, GATES et EGELHOFF [1986]⁶.

1. Présentation des variables de contexte

a. L'environnement

L'environnement externe dans lequel évoluent les entreprises étudiées a été appréhendé à partir de deux dimensions.

⁴ STOPFORD et WELLS, op. cit.

⁵ GARNIER G., Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations, *Academy of Management Journal*, 1982, 25, pp. 893-908

⁶ GATES Stephen R and EGELHOFF William G., op. cit.

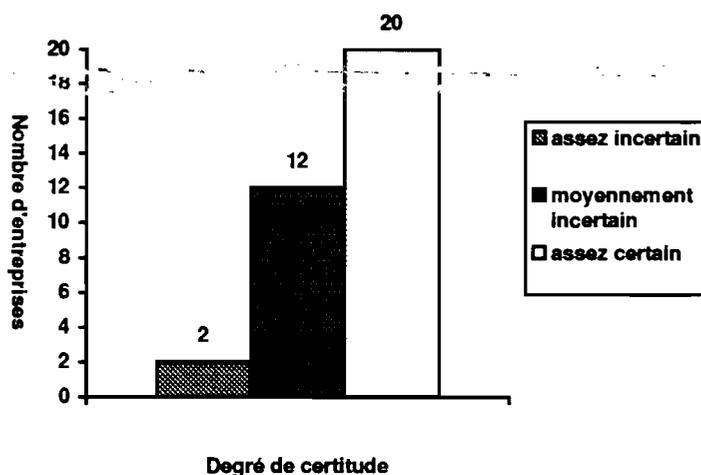
La première est le degré d'incertitude perçu de l'environnement. Il mesure la stabilité et la prévisibilité de quatre composantes de l'environnement général:

- l'environnement économique;
- l'environnement technologique;
- l'environnement socioculturel;
- l'environnement politique.

Le répondant doit donner une note à chacun de ces éléments; seuls les deux extrêmes sont nommés: la note 1 correspond à une forte incertitude et la note 5 à une forte certitude. Nous avons calculé par la suite un score global qui est la moyenne arithmétique des quatre notes; il correspond au degré de certitude de l'environnement général.

Le graphique suivant donne les résultats de la certitude perçue de l'environnement général.

Figure 6.2: Nombre d'entreprises par rapport au degré d'incertitude de l'environnement



On constate qu'il n'y a pas de notes extrêmes; aucune entreprise ne se trouve dans un environnement très incertain, ni très certain.

Mais plus de la moitié des répondants perçoivent leur environnement général comme "assez certain".

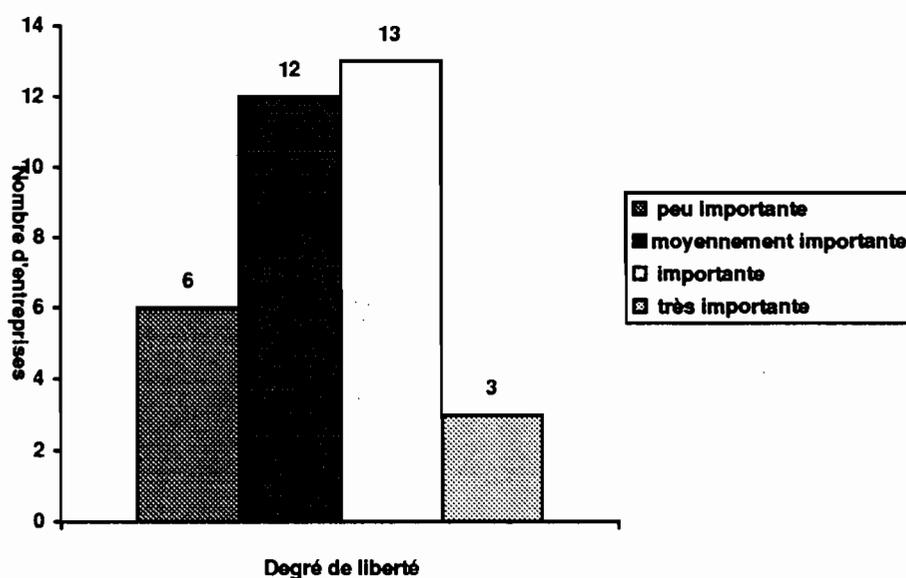
La deuxième dimension à partir de laquelle nous étudierons l'environnement est la **marge de manoeuvre (ou degré de liberté)** dont dispose le groupe sur les actions ou réactions de ses partenaires ou du contexte environnemental dans lequel il évolue. Nous posons ici l'hypothèse que les entreprises multinationales sont en mesure d'influencer, ne serait-ce que modérément, leur environnement⁷.

⁷ L'influence des entreprises multinationales, notamment sur les pays en voie de développement, a fait l'objet de beaucoup de commentaires au cours des deux dernières décennies.

Pour mesurer le degré de liberté du groupe par rapport à son environnement général, nous avons demandé au répondant d'apprécier la situation du groupe d'une manière générale.

Les résultats obtenus sont résumés dans le graphique suivant

Figure 6.3: Nombre d'entreprises par rapport au degré de liberté sur l'environnement



Comme pour le degré d'incertitude, près de la moitié des répondants considèrent que leurs entreprises ont un degré de liberté important ou très important par rapport à leur environnement. On constate qu'aucun répondant n'a donné la note 1 (marge de manoeuvre nulle), c'est-à-dire que tous reconnaissent que leur groupe a une certaine influence sur son environnement.

Ces deux variables (degré de liberté et degré de certitude de l'environnement) sont peu corrélées (le coefficient de corrélation de Spearman étant de -0,146).

Le deuxième facteur de contexte pris en compte dans notre étude est le secteur d'activité du groupe.

b. Le secteur d'activité

Nous avons introduit dans notre questionnaire un volet "technologie" dans lequel nous avons inclus le secteur d'activité. Une question adaptée du modèle de WOODWARD a été posée pour classer les modes de production des entreprises industrielles étudiées (question n°14)⁸. Mais il s'est avéré que cette question comportait beaucoup de non réponses compte tenu sans doute du fait qu'elle était inadaptée au contexte. Nous l'avons donc exclue pour ne garder finalement que celle concernant le secteur d'activité du groupe.

La classification des entreprises multinationales par rapport au secteur d'activité peut aussi être contestée dans la mesure où elles exercent à la fois dans plusieurs activités différentes. On peut toutefois arriver à un regroupement acceptable en utilisant les lignes de produits principales.

En procédant ainsi, nous avons obtenu au début dix secteurs d'activité⁹. Mais compte tenu de la taille de l'échantillon, nous avons ramené le nombre à deux pour pouvoir faire des tris croisés avec les autres variables: le

⁸ Voir questionnaire en annexe.

⁹ Cf. Chapitre 3.

secteur industriel (22 entreprises) d'une part et les entreprises commerciales et de services (12 entreprises) de l'autre.

Le troisième facteur pris en compte dans le contexte général des entreprises multinationales est le degré de diversification des produits.

c. Le degré de diversification

Le degré de diversification est un facteur stratégique important qui est susceptible d'influencer l'organisation et le contrôle de gestion. Nous l'avons appréhendé en posant une question adaptée de TRAHAND¹⁰. Le répondant devait cocher la situation qui s'approchait le plus de celle de son groupe dans une liste de quatre propositions correspondant chacune à un niveau de diversification (voir question n°10 en annexe):

- le niveau [1], "très peu diversifié", correspond au cas où le groupe réalise plus de 95% de son chiffre d'affaires avec un seul produit ou service;

- le niveau [2], "peu diversifié", c'est quand le groupe, en plus de sa ligne principale, exerce dans d'autres activités qui représentent moins de 30% du chiffre d'affaires;

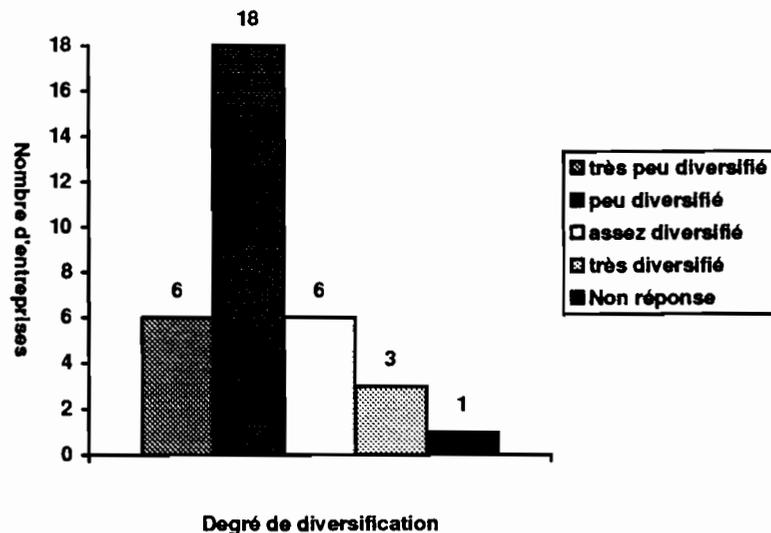
- le niveau [3], "assez diversifié", correspond à la situation où le groupe s'est diversifié en développant des produits ou services nouveaux liés, de telle sorte qu'aucun type de produits ou de services ne représente plus de 70% du chiffre d'affaires;

¹⁰ TRAHAND J., op. cit.

- le niveau [4], "très diversifié", correspond au cas où le groupe s'est diversifié dans des activités qui n'ont pratiquement aucun lien.

Les réponses obtenues à cette question sont résumées dans le graphique suivant

Figure 6.4: Nombre d'entreprises par rapport au degré de diversification



Les groupes étudiés exercent dans des branches d'activités variées, mais le degré de diversification n'est pas très élevé. Dans la plupart des cas, ils fabriquent des produits ou des services apparentés. Les lignes de produits ou de services secondaires ne sont pas très importantes par rapport à l'activité principale. Les entreprises de notre échantillon se sont donc centrées sur leur métier principal comme la plupart des grands groupes multinationaux ces dernières années.

d. Le degré d'internationalisation

Le degré d'internationalisation est aussi un facteur stratégique important dont l'influence sur la structure internationale a été montrée par STOPFORD et WEIJS. Quatre variables nous permettent de l'appréhender:

- le pourcentage du chiffre d'affaires consolidé du groupe à l'étranger;
- le pourcentage des effectifs consolidés à l'étranger;
- le nombre de pays d'implantation;
- le nombre de filiales du groupe dans le monde.

Les caractéristiques des entreprises par rapport à ces variables sont déjà présentées dans le chapitre méthodologique. Il convient de préciser que ces quatre variables ont de fortes corrélations positives entre elles; l'alpha de Cronbach de 0,84 permet de confirmer qu'elles mesurent effectivement le même phénomène, c'est-à-dire le degré d'internationalisation.

Le pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger augmente avec l'effectif à l'étranger, le nombre de pays d'implantation et le nombre de filiales.

e. L'âge et la taille

L'âge est une variable de contexte dont l'influence sur les structures organisationnelles est souvent évoquée. Les structures reflètent l'âge de la création des entreprises.

Les caractéristiques des entreprises étudiées par rapport à cette variable sont déjà présentées dans le chapitre 3.

La taille du groupe est mesurée à partir de deux variables: l'effectif et le chiffre d'affaires consolidés. Ces deux variables ont une corrélation positive très forte (coefficient de corrélation de Pearson est de 0,65). Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus l'effectif est grand.

2. Relations bivariées entre les variables de contexte¹¹

Nous allons étudier ici les différentes relations qu'il y a entre les variables de contexte prises deux à deux.

a. Les entreprises industrielles et celles de services et de commerce ont à peu près les mêmes perceptions de l'environnement

Les entreprises industrielles perçoivent-elles leur environnement différemment des autres? Nous avons cherché à élucider cette question en croisant le secteur d'activité et les deux variables de l'environnement perçu.

La perception des répondants de la maîtrise et de l'incertitude de l'environnement n'est pas statistiquement différente selon le secteur d'activité. Le test de khi-deux n'est pas significatif dans les deux cas (Khi-deux=0,648; DF=2; P=0,723 pour le degré de certitude de l'environnement et Khi-deux=1,608; DF=3; P=0,658 pour le degré de liberté par rapport à l'environnement). Du point de vue de la perception de l'environnement, il n'y a pas de différence significative entre les entreprises industrielles et celles de services ou de commerce.

¹¹ Pour les tests de khi-deux et de Fisher, les variables quantitatives ont été au préalable transformées en variables "qualitatives" à trois modalités d'effectifs à peu près égaux (faible, moyen, élevé) à l'aide de la procédure RANK du logiciel S.A.S.

b. Plus l'environnement est instable, plus les entreprises se diversifient.

Le degré de diversification est à la fois lié au degré de liberté et à celui d'incertitude de l'environnement. Plus l'incertitude diminue, moins les produits sont diversifiés (le coefficient de corrélation de Spearman est de -0,38); plus l'entreprise se diversifie, plus elle a une marge de manoeuvre importante par rapport à son environnement (le coefficient de corrélation de Spearman est de 0,34).

c. Les entreprises industrielles sont les plus internationalisées.

Le pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger est lié au secteur d'activité (Khi-deux=6,38; DF=3, P=0,09; F=0,11); les entreprises industrielles réalisent un pourcentage de chiffre d'affaires à l'étranger plus élevé que celles de services et de commerce. Les entreprises de services et de commerce ont des degrés d'internationalisation plus faibles. Les entreprises industrielles sont donc les plus internationalisées.

d. Les entreprises industrielles sont les plus grandes.

L'effectif et le chiffre d'affaires consolidés du groupe sont tous deux liés au secteur d'activité; les entreprises industrielles ont des effectifs et des chiffres d'affaires consolidés plus élevés que celles de services et de commerce (le test F de Fisher est de 0,03 pour l'effectif et 0,06 pour le chiffre d'affaires). Les entreprises industrielles sont les plus grandes.

e. Les grandes entreprises sont les plus internationalisées.

Les variables d'internationalisation sont toutes liées à la taille du groupe; plus la taille est grande, plus le nombre de filiales est élevé, plus le nombre de pays d'implantation est élevé, plus le pourcentage des effectifs et du chiffre d'affaires à l'étranger sont élevés. Les grandes entreprises sont donc les plus internationalisées.

Les différents coefficients de corrélation sont résumés dans le tableau suivant:

Tableau 6.10: Corrélations entre la taille et le degré d'internationalisation

Variables Taille	Variables Internationalisation	Coefficient de corrélation de Pearson	Seuil de signification
Effectif	Pourcentage du chiffre d'affaires	0,25	peu significatif
Effectif	Pourcentage effectif à l'étranger	0,15	peu significatif
Effectif	Nombre de pays	0,42	significatif à 0,01
Effectif	Nombre de filiales	0,43	significatif à 0,01
Chiffre d'affaires	Pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger	0,36	significatif à 0,01
Chiffre d'affaires	Pourcentage de l'effectif à l'étranger	0,34	significatif à 0,05
Chiffre d'affaires	Nombre de pays	0,19	peu significatif
Chiffre d'affaires	Nombre de filiales	0,47	significatif à 0,01

f. Les vieilles entreprises sont les plus internationalisées.

Plus le groupe est jeune, moins le degré d'internationalisation est élevé. Les différents coefficients de corrélation sont résumés dans le tableau suivant

Tableau 6.11 : Corrélations entre l'âge et le degré d'internationalisation

Variable Age	Variables Internationalisation	Coefficient de corrélation de Pearson	Observations
Age	Pourcentage chiffre d'affaires à l'étranger	0,34	significatif à 0,05
Age	Pourcentage effectif à l'étranger	0,33	significatif à 0,05
Age	Nombre de pays	0,42	significatif à 0,01
Age	Nombre de filiales	0,12	peu significatif

Plus l'entreprise est âgée, plus le nombre de pays d'implantation est élevé, plus les pourcentages de l'effectif et du chiffre d'affaires à l'étranger sont élevés.

Nous allons maintenant examiner les relations simultanées entre les facteurs de contexte.

3. Relations multidimensionnelles entre variables de contexte

Nous allons procéder à deux analyses multidimensionnelles pour étudier le contexte général des entreprises. Une A.C.P. nous permettra de résumer les variables en quelques dimensions principales, et la classification hiérarchique servira à regrouper les observations par rapport à ces facteurs identifiés.

a. Les dimensions caractéristiques du contexte: les résultats de l'A.C.P.

Nous avons effectué une analyse en composantes principales sur les variables de contexte pour rechercher les relations simultanées entre elles. Cela nous permet d'avoir une vue d'ensemble du contexte dans lequel évoluent les entreprises étudiées. Toutes les variables de contexte étudiées précédemment, excepté le secteur d'activité¹², sont prises en compte dans l'A.C.P.

Le tableau suivant présente la décomposition de la variance entre les axes factoriels.

Tableau 6.12: Valeurs propres et pourcentages de variance des axes factoriels.

Axes factoriels	Valeurs propres	Pourcentage de trace	Trace cumulée
1	3,48	34,82%	34,82%
2	1,45	14,59%	49,41%
3	1,30	13,09%	62,51%
4	0,96	9,61%	72,12%
5	0,92	9,20%	81,33%
6	0,82	8,24%	89,57%
7	0,51	5,15%	94,73%
8	0,31	3,17%	97,90%
9	0,13	1,39%	99,30%
10	0,07	0,7%	100%

Nous allons interpréter les trois premiers axes factoriels qui ont chacun une valeur propre supérieure à 1 et expliquent à eux seuls 62,51% de la variance.

¹² Le secteur d'activité étant une variable nominale, nous l'avons donc exclu de l'analyse.

**Tableau 6.13: Corrélations des variables avec les trois premiers axes
factoriels.**

(Les valeurs en **gras** correspondent aux corrélations les plus élevées sur le facteur en question).

Variables	1	2	3
Chiffre d'affaires consolidé	0,36	-0,35	-0,26
Effectifs consolidés	0,34	-0,43	-0,32
Nombre de pays d'implantation	0,38	0,04	0,03
Nombre de filiales du groupe	0,35	-0,19	-0,13
% du chiffre d'affaires à l'étranger	0,41	0,22	0,36
% de l'effectif à l'étranger	0,39	0,22	0,40
Degré de liberté par rapport à l'environnement	0,11	0,55	-0,22
Degré de certitude de l'environnement	-0,15	-0,25	0,38
Degré de diversification	0,20	0,40	-0,39
Age de la maison mère	0,25	-0,12	0,39

a1. Le premier axe factoriel

Le premier axe factoriel extrait 34,82% de la variance et a une valeur propre de 3,48. Le pourcentage à l'étranger du chiffre d'affaires consolidé est le facteur qui explique mieux cet axe. Ce dernier mesure donc le **degré d'internationalisation** des entreprises. Il oppose d'une manière générale les grandes entreprises internationalisées aux petites qui ont un degré d'internationalisation plus faible.

a2. Le deuxième axe factoriel

Le deuxième axe explique 14,59% de la variance et a une valeur propre de 1,45. Le degré de liberté par rapport à l'environnement est le facteur qui explique mieux cet axe; ce dernier oppose donc les entreprises qui ont une

marge de manoeuvre importante par rapport à l'environnement aux autres. On peut donc dire que cet axe mesure le degré de flexibilité.

a3. Le troisième axe factoriel

Le troisième axe factoriel a une valeur propre de 1,30 et explique 13,09% de la variance. L'âge de la maison mère est la variable qui contribue mieux à l'explication de cet axe; ce dernier oppose les entreprises âgées aux plus jeunes. Cet axe mesure donc l'expérience de la maison mère.

b. Les types de contexte général: les résultats de la classification hiérarchique

Nous avons utilisé les coordonnées des entreprises sur les trois premiers axes factoriels pour classer les entreprises par rapport au contexte général. Les résultats fournis par le programme permettent de retenir une classification en quatre classes à l'indice de fusion 0,10. Les classes ont des effectifs respectifs de treize, six, sept et huit entreprises.

Les caractéristiques des classes sont analysées à l'aide du croisement effectué entre ces classes et les variables de contexte.

Toutes les variables, y compris le secteur d'activité qui n'a pas été pris en compte dans l'A.C.P., ont été au préalable codifiées¹³.

¹³ voir codification en annexe

b1. Les caractéristiques de la classe 1

Le tableau suivant regroupe les modalités qui caractérisent les treize entreprises de cette classe.

Tableau 6.14: Modalités caractéristiques de la classe 1

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
<ul style="list-style-type: none"> - effectif moyen (7); - chiffre d'affaires moyen (5); - % chiffre d'affaires à l'étranger élevé (7); - % effectif à l'étranger élevé (5); - l'environnement est assez certain (6); - vieilles entreprises (4); - beaucoup de filiales (5); - plutôt industrie (7). 	<ul style="list-style-type: none"> - effectif élevé; - % du chiffre d'affaires à l'étranger moyen; - % de l'effectif à l'étranger moyen; - nombre de filiales faible; - plutôt services ou commerce.

Les entreprises appartenant à cette classe sont de taille moyenne, mais elles ont un degré d'internationalisation assez élevé; entre 50 et 70% du chiffre d'affaires sont réalisés à l'étranger. Elles exercent en général dans le secteur industriel.

b2. Les caractéristiques de la classe 2

Les modalités qui caractérisent les six entreprises de la classe 2 sont les suivantes.

Tableau 6.15: Modalités caractéristiques de la classe 2

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
<ul style="list-style-type: none"> - % du chiffre d'affaires à l'étranger faible (4); - % de l'effectif à l'étranger faible (3); - nombre de filiales faible (3); - nombre de pays d'implantation faible (3); - chiffre d'affaires consolidé faible (4); - effectif consolidé faible (4); - très peu diversifié (2); - très jeunes entreprises (3); - plutôt services ou commerce (3). 	<ul style="list-style-type: none"> - chiffre d'affaires élevé; - effectif élevé; - nombre de pays élevé; - nombre de filiales élevé; - vieilles entreprises; - % effectif à l'étranger élevé.

Les entreprises appartenant à la classe 2 sont les plus petites; elles sont en général très jeunes, peu diversifiées et peu internationalisées. D'une manière générale, elles exercent dans les services ou le commerce.

b3. Les caractéristiques de la classe 3

Le tableau suivant présente les modalités qui identifient les sept entreprises de cette classe.

Tableau 6.16: Modalités caractéristiques de la classe 3

(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question).

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
<ul style="list-style-type: none"> - % du chiffre d'affaires à l'étranger moyen (4); - % de l'effectif à l'étranger moyen (4); - chiffre d'affaires consolidé moyen (4); - effectif consolidé faible (3); - marge de manoeuvre importante (4); - très jeunes entreprises (4); - nombre de filiales petit (3); - nombre de pays moyen (4); - plutôt services ou commerce (3). 	<ul style="list-style-type: none"> - chiffre d'affaires élevé; - environnement assez certain; - vieilles entreprises; - % chiffre d'affaires à l'étranger très élevé; - % effectif à l'étranger très élevé; - nombre de filiales élevé.

Les entreprises de la classe 3 sont moyennement internationalisées; elles sont plutôt jeunes et de taille moyenne; elles exercent dans un environnement qu'elles maîtrisent assez bien. Ce sont généralement des entreprises de services ou de commerce.

b4. Les caractéristiques de la classes 4

Dans le tableau ci-dessous nous avons présenté les modalités qui caractérisent mieux les huit entreprises de la classe 4.

Tableau 6.17: Modalités caractéristiques de la classe 4

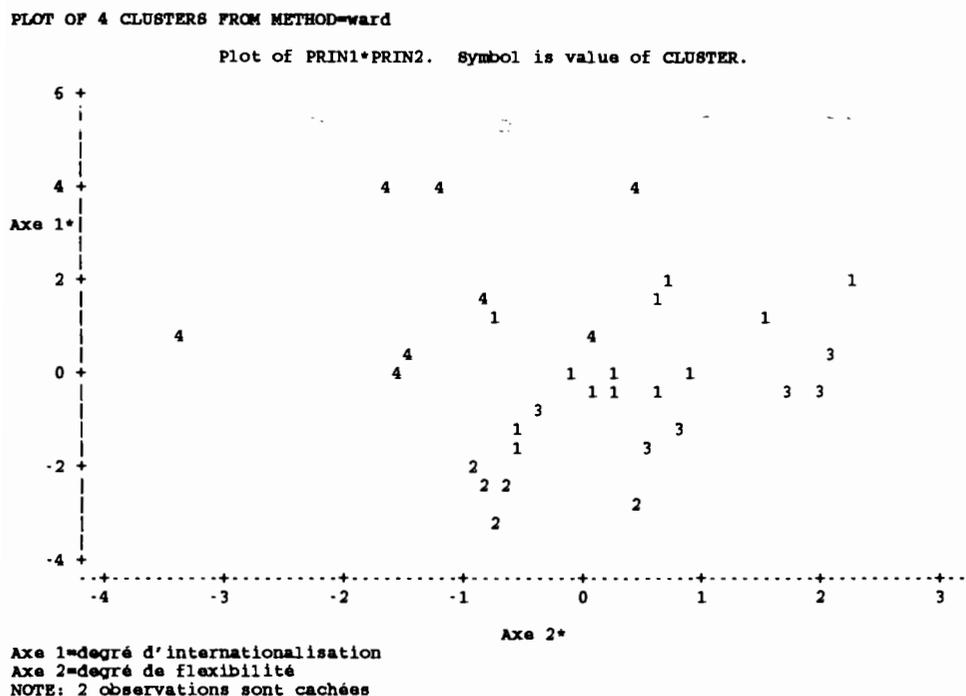
(Les valeurs entre parenthèses correspondent au nombre d'entreprises pour lesquelles est observée la modalité en question)

Caractéristiques présentes	Caractéristiques absentes
<ul style="list-style-type: none"> - chiffre d'affaires élevé (6); - effectif élevé (8); - nombre de filiales élevé (6); - nombre de pays élevé (7); - % chiffre d'affaires à l'étranger élevé (3); - % effectif à l'étranger élevé (3); - peu diversifié (6); - vieilles entreprises (4); - plutôt industrie (6). 	<ul style="list-style-type: none"> - chiffre d'affaires faible; - effectif faible; - très jeunes entreprises; - % chiffre d'affaires assez élevé; - % effectif assez élevé; - nombre de filiales petit.

Les entreprises de la classe 4 sont les plus grandes et les plus internationalisées; elles sont âgées, peu diversifiées et exercent en général dans le secteur industriel.

Le graphique suivant présente les quatre classes de contexte général par rapport aux deux premières dimensions.

Figure 6.5: Représentation graphique des classes de contexte sur le plan factoriel 1X2.



Ces quatre classes d'entreprises sont surtout différenciées par rapport à la première dimension c'est-à-dire le degré d'internationalisation et la taille. On constate que les classes 2 et 3 se ressemblent beaucoup¹⁴; elles sont constituées des petits groupes multinationaux ayant un faible degré d'internationalisation. La classe 1 est celle des groupes de taille moyenne et assez internationalisés alors que la classe 4 est celle des grands groupes très internationalisés.

¹⁴ En classant les entreprises en trois groupes les classes 2 et 3 se rassemblent pour en former une seule de treize entreprises.

Après avoir présenté le contexte général dans lequel évoluent les entreprises de notre échantillon, nous allons maintenant voir quelles sont les relations entre d'une part le contexte général et d'autre part les formes d'intégration et les systèmes de contrôle de gestion.

PARAGRAPHE 2: L'INFLUENCE DU CONTEXTE SUR LES FORMES D'INTEGRATION ET LES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION

Rappelons que dans cette recherche le système de contrôle organisationnel (ou structure organisationnelle) de l'entreprise multinationale est subdivisé en deux groupes de variables: les mécanismes d'intégration internationale et les outils de contrôle de gestion.

Nous étudierons successivement l'influence des facteurs de contexte sur chacune de ses deux composantes en procédant à des analyses bivariées avant de valider les résultats par une analyse discriminante.

1. Les déterminants de la forme d'intégration internationale

Les facteurs qui influencent le plus cette variable sont le secteur d'activité et l'âge du groupe.

a. Les entreprises industrielles sont les plus intégrées

Le secteur d'activité n'influence pas significativement la forme d'intégration internationale (Khi-deux=5,32; DF=3; P=,15; F=0,16). Mais à partir de la lecture du tableau de contingence, nous avons constaté que les entreprises de la classe 2 (stratégie exportatrice) appartiennent toutes au

secteur de services et de commerce tandis que celles de la classe 4 (organisation mondiale) sont plutôt de l'industrie. Les entreprises de services et de commerce sont donc moins intégrées que celles de l'industrie.

b. Les jeunes entreprises sont les plus intégrées.

L'âge du groupe influence la forme d'intégration internationale adoptée (khi-deux=14,03; DF=6; P=0,02; F=0,01). Les entreprises de la classe 2 (stratégie exportatrice) sont les plus anciennes et celles de la classe 4 (organisation mondiale), les plus jeunes. Nous avons en effet calculé les moyennes de chaque classe récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 6.18: Moyenne d'âge des entreprises par forme d'intégration internationale

Types d'entreprises	Exportatrice	Multinationale	Internationale	mondiale
Moyenne d'âge	118 ans	74 ans	66 ans	62 ans

On peut donc dire que les entreprises les plus jeunes sont les plus intégrées et les âgées, les plus différenciées. Nous rejoignons ainsi un des résultats de BARTLETT et GHOSHAL qui ont montré que le type d'organisation internationale est lié à l'époque de la création de la maison mère. Ainsi, les vieilles entreprises européennes, qui ont connu leur expansion internationale avant la guerre sont en général différenciées alors que les japonaises sont les plus intégrées, les entreprises américaines se trouvant en position intermédiaire.

c. La validation par l'analyse discriminante

L'analyse discriminante a ici pour objet de vérifier si les variables de contexte discriminent significativement les formes d'intégration internationale observées.

La variable à expliquer est la typologie des formes d'intégration internationale et les variables explicatives, celles de contexte.

Excepté le secteur d'activité, toutes les autres variables de contexte sont prises en compte. C'est la procédure DISCRIMINANT du logiciel S.P.S.S. qui a été utilisée.

Le programme fournit les informations suivantes:

- les moyennes et les écarts-types de chaque variable explicative pour chaque classe: cela permet de comparer les différentes classes et d'apprécier les écarts par rapport à la moyenne générale;

- la statistique F de Fisher qui est le rapport de la variation moyenne interclasse et la variation moyenne intraclasse: plus elle est élevée plus la variable en question est significative;

- le lambda de Wilks qui indique s'il y a une différence significative entre les classes; il varie entre 0 et 1: plus il est petit, plus la variable à laquelle il s'applique est significative;

- le seuil de significativité: plus il est petit, plus la variable à laquelle il s'applique est significative.

Dans le tableau suivant, nous présentons les moyennes des facteurs de contexte pour chaque forme d'intégration, la statistique F et le seuil de significativité.

Les résultats issus de cette analyse discriminante montrent qu'aucun facteur de contexte ne distingue les formes d'intégration internationale les unes des autres; aucune variable n'est statistiquement significative.

Tableau 6.19: Variables discriminantes des formes d'intégration internationale

Facteurs de contexte	Moyennes des facteurs par forme d'intégration*				F	Seuil de significativité
	1	2	3	4		
Année de création	66,05	118,66	74,55	62,33	1,1759	0,3354
Chiffre d'affaires consolidé	39129,73	57625,66	37352,88	65308	0,2607	0,8531
Effectif consolidé	31643,94	32166,66	49992,55	56954	0,6135	0,6116
% de l'effectif à l'étranger	3,78	3	3,22	2,66	1,3618	0,2733
% du chiffre d'affaires à l'étranger	3,94	3	3,33	3	1,8859	0,1533
Diversification	2,26	2	2,33	1,33	1,2728	0,3015
Nombre de pays d'implantation	40,89	49,33	48,55	13,33	0,6910	0,5647
Nombre de filiales	117,78	79,66	207,88	24,33	1,1280	0,3535
Degré de liberté sur l'environnement	3,42	3	3,44	3,33	0,1994	0,8959
Degré de certitude de l'environnement	3,57	3,33	3,33	4	1,0376	0,3901

* 1=internationale; 2=exportatrice; 3=multinationale; 4=mondiale

Les facteurs de contexte ne discriminent pas les formes d'intégration internationale. En effet, comme on l'observe dans le tableau ci-dessus, aucune variable n'est significative. On constate simplement que les facteurs internes comme les pourcentages du chiffre d'affaires et de l'effectif à l'étranger, le degré de diversification et l'âge de la maison mère sont plus discriminants que les autres. Mais il y a certainement d'autres facteurs (culturels notamment) non pris en compte dans cette recherche qui influencent l'adoption d'une forme d'intégration internationale. Ces résultats obtenus sont à rapprocher de ceux de BARTLETT et GHOSHAL qui considèrent que ce sont plus "l'héritage administratif" et "le poids de l'histoire" du groupe (Cf. chapitre 1, section 2)

qui déterminent les formes d'organisation internationale. Les facteurs objectifs sont moins déterminants.

Nous allons maintenant voir les facteurs qui influencent les systèmes de contrôle de gestion

2. Les déterminants des systèmes de contrôle de gestion

Les résultats de nos tests montrent que les facteurs qui influencent les systèmes de contrôle de gestion sont le secteur d'activité, le nombre de filiales et le nombre de pays d'implantation.

a. La planification est surtout développée dans les entreprises industrielles.

Le secteur d'activité influence le style de contrôle de gestion (khi-deux=6,79; DF=3; P=0,07; F=0,06). Les entreprises de services et de commerce appartiennent surtout à la classe 2 (contrôle différencié) et à la classe 1 (contrôle uniforme). Elles pratiquent plus du contrôle à court terme. La planification est surtout développée dans le secteur industriel; rares sont les entreprises de services ou de commerce qui ont des pratiques de planification très poussées.

b. Les entreprises les plus internationalisées planifient plus.

Le contrôle de gestion est influencé par le degré d'internationalisation du groupe. En effet, le nombre de pays et le nombre de filiales influencent largement les styles de contrôle de gestion.

(Pour le nombre de pays, khi-deux=20,31; DF=6; P=0,002; F=0,0003 et pour le nombre de filiales, khi-deux=24,210; DF=6; P≈0,00; F=0,00008).

Nous commenterons ces résultats après les avoir confirmés par l'analyse discriminante.

c. La validation par l'analyse discriminante

Dans l'analyse discriminante, la variable à expliquer est la typologie de contrôle de gestion et les variables explicatives celles de contexte.

Les résultats obtenus à la suite de cette analyse montrent que les variables qui discriminent le plus les styles de contrôle de gestion sont le degré d'internationalisation (nombre de filiales, nombre de pays, pourcentage du chiffre d'affaires et celui de l'effectif à l'étranger), la taille du groupe (chiffre d'affaires et effectif consolidés) et le degré de diversification.

Tableau 6.20: Variables discriminantes des systèmes de contrôle de gestion

Facteurs de contexte	Moyennes des facteurs par système de contrôle de gestion*				F	Seuil de significativité
	1	2	3	4		
Année de création	53,27	82,50	78,75	82,57	0,9370	0,4350
Chiffre d'affaires consolidé	22240,63	2285,66	62520,75	97066,85	4,2297	0,0132
Effectif consolidé	19539	26897,25	62226	75990	4,6388	0,0088
% de l'effectif à l'étranger	2,72	3,75	3	4,42	5,0893	0,0058
% du chiffre d'affaires à l'étranger	3,09	3,75	3	4,57	5,3446	0,0045
Diversification	2,36	1,75	2	2,71	2,5884	0,0714
Nombre de pays d'implantation	18,36	40,08	29,50	85,85	7,6688	0,0006
Nombre de filiales	34,45	135,75	80	299	4,6989	0,0083
Degré de liberté sur l'environnement	3,54	3,33	2,50	3,71	1,9278	0,1464
Degré de certitude de l'environnement	3,54	3,58	3,50	3,42	0,0909	0,9645

* 1=contrôle uniforme; 2=contrôle différencié; 3=planification uniforme; 4=planification différenciée

La classe 4 (planification différenciée) regroupe les entreprises les plus grandes en effectif et en chiffre d'affaires. Elles ont en moyenne un chiffre d'affaires consolidé de 97066,85 millions de francs et un effectif total de 75990 personnes dans le monde. Les entreprises de la classe 3 (planification uniforme) viennent en deuxième position en termes d'effectif et de chiffre d'affaires. **Une plus grande taille est donc favorable à la planification.** C'est un résultat qui a déjà été vérifié dans le contexte purement national (voir chapitre 2, section 1).

Le degré d'internationalisation de l'entreprise influence aussi son système de contrôle de gestion. Ainsi, nous constatons que les entreprises qui ont une planification et un contrôle différenciés sont les plus internationalisées. En effet, les classes 2 et 4 (procédures différenciées) ont des pourcentages d'effectif et de chiffre d'affaires à l'étranger plus élevés que les classes 1 et 3 (procédures uniformes). De même, ces deux premières classes ont un nombre de filiales plus élevé et sont implantées dans de nombreux pays. Nous pouvons donc dire que **plus le degré d'internationalisation est élevé, plus les procédures de contrôle de gestion sont différenciées.**

Ces résultats sont tout à fait conformes à ce que l'on peut imaginer. Lorsque le nombre de filiales et celui de pays d'implantation sont élevés, la maison mère essaie de planifier les activités des unités pour avoir une certaine cohérence interne et la convergence des buts.

Mais elle laisse en même temps à chacune la possibilité de s'adapter à son contexte particulier. Elle cherche donc à la fois l'intégration globale et la flexibilité locale.

Au terme de cette section, il faut rappeler qu'on peut classer les entreprises étudiées en quatre classes différentes en fonction de leur contexte général:

- les grandes entreprises industrielles très internationalisées (classe 4);
- les moyennes entreprises industrielles assez internationalisées (classe 1);
- les moyennes entreprises de services ou de commerce moyennement internationalisées (classe 3);
- les petites entreprises de services ou de commerce peu internationalisées (classe 2).

Les facteurs de contexte qui influencent le plus les formes d'intégration et de contrôle sont internes à l'entreprise. Ce sont notamment les pourcentage du chiffre d'affaires et de l'effectif à l'étranger, le degré de diversification et la taille du groupe. Nous avons constaté aussi que le système de contrôle de gestion est plus lié aux facteurs de contexte que la forme d'intégration internationale.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6: LE POINT SUR LES HYPOTHESES 3

ET 4

Nous avons analysé, au cours de ce chapitre, les interactions entre l'intégration internationale et le contrôle de gestion ainsi que les facteurs qui les déterminent. Nous avons pu examiner la validité de nos hypothèses 3 et 4. Les conclusions tirées de cette analyse sont récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 6.21: Validation des hypothèses 3 et 4

Hypothèses	Observations
Hypothèse H3: l'état des outils de contrôle de gestion est lié à l'utilisation des autres outils de coordination	Vérifié
H3.1: le développement de la planification est lié à l'état des autres mécanismes de coordination	Vérifiée
H3.2: l'uniformisation du contrôle est liée à l'état des autres mécanismes de coordination	Vérifiée
H4: L'intégration internationale et le contrôle de gestion sont surtout déterminés par des facteurs internes au groupe	Vérifiée

Selon notre troisième hypothèse, l'état des outils de contrôle de gestion est lié à l'utilisation des autres mécanismes de coordination. Les enseignements tirés de l'étude des relations entre le contrôle de gestion et l'intégration internationale nous permettent de dire que cette hypothèse est vérifiée.

En effet, la pratique de la planification va en général de pair avec l'accroissement de l'intégration, c'est-à-dire avec le développement des autres mécanismes de coordination; toutefois, une très forte intégration peut coïncider avec un manque de planification stratégique. On peut donc dire que

l'hypothèse 3.1 selon laquelle le développement de la planification est liée à l'état des mécanismes de coordination, est validée.

Quant à l'hypothèse 3.2, selon laquelle **l'uniformité des procédures est liée à l'utilisation des autres mécanismes de coordination, est aussi vérifiée.** En effet, nous avons pu observer que l'uniformité des procédures augmente avec la standardisation des tâches et la centralisation des décisions; mais elle diminue lorsque l'interdépendance des filiales augmente.

La validité de l'hypothèse 4 a été analysée au cours de la section 2 de ce chapitre; elle consiste à confirmer ou infirmer si l'intégration et le contrôle de gestion sont surtout déterminés par des facteurs internes au groupe.

Le contrôle de gestion est la composante de la structure organisationnelle la plus influencée par les facteurs de contexte. Il varie suivant le degré d'internationalisation, la taille et le degré de diversification. La forme d'intégration internationale est moins influencée par les facteurs de contexte, mais les variables internes sont toutefois plus discriminantes que les autres.

Avec ces résultats, nous pouvons conclure que notre quatrième hypothèse est vérifiée; l'intégration internationale et le contrôle de gestion sont surtout déterminés par des facteurs internes au groupe.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans cette deuxième partie de notre travail, nous avons présenté les résultats obtenus à la suite de l'analyse des données collectées lors de notre enquête.

Nous avons tout d'abord analysé dans le quatrième chapitre l'état des mécanismes de coordination et les formes d'intégration internationale. Il ressort de cette analyse que les mécanismes de coordination sont en relation les uns avec les autres et sont, pour la plupart, complémentaires et non substituables. Les degrés d'utilisation de ces mécanismes varient généralement dans le même sens; par exemple, quand il y a une forte centralisation, il y a également une forte standardisation et une grande interdépendance entre les unités.

Les formes d'intégration rencontrées sont au nombre de quatre: deux sont faiblement intégrées alors que les autres ont un degré d'intégration assez élevé. Il s'agit des entreprises exportatrices et multinationales d'une part et les internationales et mondiales d'autre part.

Dans le cinquième chapitre nous avons étudié les outils et les systèmes de contrôle de gestion. Nous avons constaté sans surprise que beaucoup de groupes étudiés ont tous les outils de contrôle de gestion; mais que c'est plus l'utilisation de ces outils qui différencie les systèmes de contrôle les uns des autres. Ainsi, de nos analyses, il ressort que les systèmes de planification et de

contrôle se caractérisent par deux principales dimensions: le développement de la planification et l'uniformité des procédures de contrôle.

Quatre systèmes de contrôle de gestion sont identifiés:

- une planification uniforme: avec des outils de planification développés et des procédures de contrôle uniformisées;

- une planification différenciée: où la planification est développée et les procédures de contrôle sont différentes suivant les filiales;

- un contrôle uniforme: la planification est peu développée et les procédures sont uniformisées;

- un contrôle différencié: avec une planification peu développée et des procédures de contrôle différentes selon les filiales.

Au cours du sixième chapitre, les relations entre l'intégration et le contrôle de gestion ainsi que les facteurs qui les déterminent ont été examinés.

Les mécanismes d'intégration sont liés aux outils de contrôle de gestion. Beaucoup de relations très complexes ont en effet été observées à la suite des analyses statistiques. Ainsi, nous avons pu, par exemple, constater que quand la planification est développée, le degré d'intégration est généralement assez élevé.

L'analyse globale des mécanismes d'intégration et des outils de contrôle de gestion donne une typologie de trois catégories de systèmes de contrôle organisationnel: une multinationale, une globale et une multilocale.

Le système de contrôle de gestion est plus influencé par les facteurs de contexte général que l'intégration internationale. Le degré d'internationalisation, la taille et la diversification des produits sont les variables qui déterminent plus les systèmes de contrôle de gestion. Les facteurs environnementaux ont peu d'influence.

Ces différents résultats valident d'une manière générale les hypothèses que nous avons posées au début de cette recherche.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail avait pour ambition d'étudier les formes d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion afin d'analyser leurs relations et les facteurs qui les déterminent. Les objectifs de la recherche étaient donc:

- d'étudier les différentes formes d'intégration internationale que les entreprises ont adoptées;
- d'étudier les systèmes de contrôle de gestion mis en place;
- d'analyser les relations entre le contrôle de gestion et les autres mécanismes de coordination;
- de rechercher les facteurs qui déterminent les formes d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion.

Le terrain d'investigation est constitué par l'ensemble des entreprises multinationales françaises. Les données collectées et analysées concernent trente-quatre groupes parmi les plus grands.

Un certain nombre de résultats ont été obtenus. Avant d'en présenter les principaux, nous allons tout d'abord rappeler les limites de cette recherche.

1. Les limites de la recherche

Tout travail de terrain, notamment en sciences sociales, exige une méthodologie qui elle-même demande des choix et des restrictions qui diminuent le caractère "généralisable" des résultats et les rendent parfois discutables. Notre étude n'y échappe pas. En effet, ce travail est *sujet à un*

certain nombre de limites liées au cadre de l'étude, à la collecte et au traitement des données.

Les entreprises multinationales, qui constituent la population de base de notre enquête, sont difficiles à appréhender. Nous ne nous sommes donc pas attardé sur cette notion, ni sur la théorie de la multinationalisation. Le concept même d'entreprise multinationale reste flou et il nous a fallu définir des critères bien précis pour cadrer nos investigations. Bien que ces critères (taille du groupe, nombre de filiales et de pays d'implantation) soient acceptables et utilisés par beaucoup de chercheurs, ils restent malgré tout discutables. Par exemple, l'enquête a porté seulement sur les grandes entreprises d'au moins 2000 employés. Or, avec le phénomène de mondialisation, il existe de plus en plus de P.M.E. multinationales.

C'est la situation du groupe dans son ensemble qui a été étudiée. Il aurait fallu aussi étudier chaque unité individuellement et la situer dans son contexte spécifique car il a été montré par certains auteurs que chaque filiale est un cas particulier. La dépendance par rapport aux ressources de la société mère, l'importance relative pour le groupe, la position géographique, l'abondance des ressources locales, etc. sont déterminantes dans l'intégration d'une filiale au groupe [LAGAGNE-DELPON, 1995].

La méthode de collecte et de traitement des données est une autre limite de cette recherche. Nous avons utilisé le questionnaire administré par voie postale. Compte tenu du manque de dialogue avec le répondant, il se pose la question de savoir si ce dernier a vraiment compris tous les concepts utilisés

dans le questionnaire. Au niveau du traitement des données, nous avons certes utilisé des méthodes acceptables du point de vue de la théorie statistique. Mais le problème de l'appréciation et de l'interprétation des résultats demeure. Les échelles d'attitude supposent que tous les répondants aient la même perception de la réalité pour donner la même note à la même situation; ce que, évidemment, rien n'assure.

Certaines questions, notamment au niveau du contrôle de gestion, ont dû être éliminées des analyses (multidimensionnelles notamment) compte tenu du taux élevé de non-réponses. Nous avons ainsi perdu des informations qui auraient permis d'enrichir nos observations et analyses.

Une autre limite de cette étude est son caractère diachronique. Nous avons étudié les entreprises à un moment précis, en faisant une coupe instantanée. La "photographie" ainsi obtenue ne nous permet pas d'analyser en profondeur la situation passée ou à venir de ces organisations. Par exemple, en cas de relation entre deux variables, il nous est difficile de parler d'un phénomène de cause à effet.

Enfin, la petite taille de l'échantillon constitue la limite principale à laquelle sont liées toutes les autres. L'interprétation des résultats doit donc se faire avec une grande prudence. C'est dans le cadre de ces limites que les résultats obtenus ont un sens.

2. Les principaux résultats

Nous avons présenté tout au long de ce travail les résultats auxquels nous sommes parvenu à la suite de l'analyse des informations collectées.

a. Le modèle multinational n'est pas la forme dominante

Au niveau de l'intégration internationale, nous avons constaté que les entreprises utilisent plusieurs mécanismes pour coordonner les activités de leurs filiales. La concentration, la standardisation, la centralisation, la socialisation et l'interdépendance "cohabitent" d'une manière complémentaire, c'est-à-dire que l'utilisation de l'une n'empêche pas celle des autres. Il n'y a donc pas un mécanisme privilégié de coordination.

En effet, les résultats obtenus montrent que tous les mécanismes de coordination sont moyennement utilisés; la socialisation n'est pas plus utilisée que les autres contrairement à ce à quoi nous nous attendions.

Le deuxième constat, corollaire du précédent, est que la forme dominante d'organisation n'est pas le modèle "multinational" classique. Beaucoup de groupes étudiés ont certes adopté une telle organisation, mais ils sont moins nombreux que ceux qui ont le modèle "international". Cette dernière forme est en effet observée dans plus de la moitié des entreprises. En raisonnant en termes de localisation et de globalisation, on peut dire que l'organisation internationale est à cheval entre les deux extrêmes: la multinationale (adaptation locale) et la mondiale (intégration globale).

L'organisation internationale, qui est la forme dominante dans les entreprises étudiées, se rapproche beaucoup du modèle américain tel décrit par BARTLETT et GHOSHAL (1991).

b. Le contrôle est plutôt différencié.

Concernant l'utilisation des outils de contrôle de gestion, il convient de rappeler que les entreprises étudiées ont en général des systèmes partiels de planification; seule une minorité pratique à la fois la planification stratégique et opérationnelle à tous les niveaux (siège, divisions, filiales) et pour tous les domaines fonctionnels. La plupart se contentent soit de la planification stratégique, soit de la planification opérationnelle. Cette dernière ne concerne des fois que la finance, la production et le marketing.

Les procédures de contrôle des entreprises étudiées sont différenciées pour la plupart, c'est-à-dire que la spécificité des filiales est prise en compte. Les états de la planification, de la budgétisation et du suivi-évaluation, sont liés. La manière dont chaque outil est utilisé influence les autres. En matière de contrôle de gestion, deux grands types de groupes multinationaux sont à distinguer:

- les contrôleurs qui se préoccupent principalement du court terme;
- les planificateurs qui ont une vision plus futuriste.

Au sein de chaque groupe, il y a des entreprises où le système de contrôle est globalisé (uniforme) et d'autres où il est plutôt localisé

(différencié). Ce dernier type de contrôle est relativement plus fréquent dans les entreprises étudiées.

c. Les entreprises planificatrices sont en général les plus intégrées.

Nous avons aussi observé que les relations entre l'intégration internationale et le contrôle de gestion sont complexes. Il n'est pas possible de lier un système de contrôle de gestion à une forme particulière d'intégration internationale; mais il y a beaucoup d'interactions entre les mécanismes d'intégration et les outils de contrôle de gestion. Ainsi, à une nuance près, on peut dire que le développement de la planification et l'augmentation du degré d'intégration sont liés; quand il y a planification, les degrés de standardisation, de socialisation, de centralisation et d'interdépendance sont généralement élevés.

En outre, lorsque les procédures de contrôle sont uniformes, on constate une augmentation de la standardisation des tâches et de la centralisation des décisions, mais une diminution de l'interdépendance des filiales.

d. Les facteurs internes à l'entreprise sont plus déterminants dans le choix du mode de coordination.

Un dernier constat mérite d'être signalé. C'est la relation observée entre les systèmes de contrôle de gestion et les facteurs de contexte. Le degré d'internationalisation, la taille et le degré de diversification sont les facteurs qui différencient plus les systèmes de contrôle de gestion les uns des autres.

Par contre, les variables de contexte différencient peu les formes d'intégration internationale. Mais le chiffre d'affaires à l'étranger, le degré de diversification, l'âge et la taille sont les variables les plus discriminantes. On peut donc dire que ce sont les facteurs internes au groupe qui déterminent le choix du mode de coordination.

Ces résultats ont des implications à la fois théoriques et pratiques et peuvent ouvrir la voie à de nouvelles recherches.

3. Les implications et les perspectives de la recherche

Cette recherche peut avoir un certain nombre d'implications tant aux niveaux théorique que pratique.

Sur le plan théorique, les résultats obtenus montrent que le mode de coordination des entreprises multinationales diffère de celui des entreprises purement nationales. En outre, bien que le sujet ne soit pas assez abordé, on observe des différences moins grandes que ne le donne à penser la littérature, entre les outils de coordination français et ceux des autres pays, notamment américains. En effet, cette recherche n'a pas ressorti un "style français"; les résultats montrent plutôt une ressemblance avec le modèle américain. On n'observe donc pas à ce point, une grande influence de la culture nationale sur les mécanismes de coordination internationale. Cela confirme-t-il la tendance à l'homogénéisation et à l'interdépendance des nations?

Mais ce constat reste à nuancer car certains travaux (notamment GRAY et PESQUEUX¹, 1993, LÖNING², 1994) ont montré que l'influence des cultures nationales se situe plus au niveau de l'utilisation des outils (système informel) qu'à celui de leur existence (système formel).

Sur le plan pratique, cette recherche pourrait aider les dirigeants à s'enquérir des informations sur la manière dont les entreprises multinationales sont coordonnées et se situer dans un cadre de référence. Les résultats de cette recherche indiquent également les facteurs les plus déterminants dans l'adoption du système de contrôle de gestion et fournissent des éclaircissements sur l'utilisation des autres mécanismes de coordination.

En effet, il ressort de nos analyses que ce n'est pas le contexte externe qui importe dans le choix du mode de coordination; la tendance vers la mondialisation fait que ce sont plus les facteurs intrinsèques au groupe qui influencent l'intégration et le contrôle de gestion.

Ce travail a aussi suscité un certain nombre de questions sans pouvoir y apporter des réponses précises. Il ouvre donc la voie à des recherches ultérieures dont trois retiennent particulièrement notre attention.

La première voie de recherche conduirait à étudier l'influence de l'intégration internationale et du contrôle de gestion sur la performance des

¹ GRAY Jack et PESQUEUX Yvon, Evolutions actuelles des systèmes de tableaux de bord: comparaison des pratiques de quelques multinationales américaines et françaises, *Revue française de Comptabilité*, Février 1993, pp. 61-70

² LONING Hélène, *op. cit.*

entreprises multinationales³. Le degré de localisation/globalisation est-il un facteur de compétitivité? En effet, la finalité de la gestion étant avant tout d'améliorer la performance de l'entreprise, il serait intéressant de savoir s'il y avait des formes d'intégration internationale et des systèmes de contrôle de gestion plus efficaces et dans quelle mesure il faudrait les adopter.

La deuxième voie consisterait à faire ressortir explicitement l'influence de la culture nationale sur les mécanismes d'intégration et de contrôle de gestion. Une étude sur plusieurs pays différents serait donc nécessaire. Il existe déjà des travaux dans ce sens, mais ils se sont généralement intéressés à un ou deux outils (notamment la centralisation); ce qui ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble sur les mécanismes de coordination.

La troisième voie de recherche conduirait à une étude longitudinale dans un petit nombre d'entreprises. Il serait alors possible d'étudier chaque filiale afin de voir comment elle est réellement intégrée au sein du groupe, en tenant compte de sa position stratégique, géographique et financière. Cela permettrait également d'analyser le rôle des divisions (régionales, fonctionnelles et par produits) dans la coordination internationale.

³ L'influence des formes d'intégration internationale et des systèmes de contrôle de gestion sur la performance des entreprises a été une des préoccupations de cette recherche; mais faute de mesures objectives sur les performances des entreprises étudiées, nous l'avons éliminée de nos analyses.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ANTHONY R. N., La fonction Contrôle de gestion, traduit et adapté par J-L. ARDOIN, Publi-Union, Paris, 1993 (édition originale: The Management Control Function, Harvard Business School Press, 1983)
- ARDOIN J-L, MICHEL D. et SCHMIDT J., Le contrôle de gestion, Publi-Union, Paris, 1986
- AVENIR M-J., Le pilotage stratégique de l'entreprise, Presses du C.N.R.S., 2^{ème} Ed., Paris, 1988
- BARTLETT C. et GHOSHAL S., Le management sans frontières, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991; traduction française de Managing Across Borders; The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston, Massachussetts, 1989
- BEAUD M.; Le système national/mondial hiérarchisé, La découverte, Paris, 1987
- BOISSY P., Développement international: le choix des stratégies, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989
- BOLLINGER D. et HOFSTEDE G., Les différences culturelles dans le management, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- BONIN B., Le monde des multinationales, nature, organisation rôle, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- BOUQUIN H., Le contrôle de gestion, P.U.F., 2^{ème} Ed. Paris, 1991

- BOUQUIN H., Les fondements du contrôle de gestion, Que-sais-je? P.U.F, Paris, 1994
- BRILMAN J., Gagner la compétition mondiale, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991
- BURNS T. et STALKER G.M., The management of innovation, 2^{ème} Ed., Tavistock, 1966
- CEGOS, Développement des compétences et stratégies de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- CHANDLER A.D., Stratégies et Structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989; traduction française de Strategy and structure, chapters in the history of american industrial enterprise, MIT Press, 1962
- COOPERS et LYBRAND, Perspectives d'évolution des firmes multinationales à l'horizon 2000, Ed. Coopers & Lybrand, Aburdene, 1990
- DELAPIERRE M. et MICHALET C.A., Les implantations étrangères en France: stratégies et structures, Calmann-Lévy, Paris, 1976
- DUPUY C., MILELLI C. et SAVARY J., Stratégies des multinationales, Atlas mondial des multinationales, Reclus-La Documentation Française, Paris, 1991
- DUPUY Y., KALIKA M., MARMUSE C. et TRAHAND J., Les systèmes de gestion: introduction au soft management, Vuibert, Paris, 1989

- EGLEM J-Y et GAZIL P., La consolidation: outil de gestion des groupes,
Vuibert, Paris, 1984
- EVARD Y., PRAS B., ROUX E., Market: études et recherches en
Marketing, Nathan, Paris, 1993
- G.E.S.T., Grappes technologiques: les nouvelles stratégies des entreprises,
McGraw-Hill, Paris, 1986
- GERVAIS M., Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 3^{ème} Ed.,
tome 2, Economica, Paris, 1991
- GERVAIS M., Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise, 4^{ème} Ed., tome
1, Economica, Paris, 1991
- GROU P., L'aventure économique, De l'australopithèque aux multinationales,
L'Harmattan, Paris, 1988
- GROU P., L'espace des multinationales, Atlas mondial des multinationales,
Reclus-La Documentation Française, Paris, 1991
- KALIKA M., Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances,
Economica, 2^{ème} impression, Paris, 1995 (1^{ère} impression 1988)
- LAMBIN J-J, La recherche marketing: analyser, mesurer, prévoir, McGraw-
Hill, Paris, 1990
- LAWLER E.E. et RHODE J.G., Information and control in organizations,
California Pacific Palisades, Goodyear publishing company, 1976

- LAWRENCE R. et LORSCH J.W., Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation, Les Editions d'Organisation, Paris, 1973; traduction française de Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1967
- LEVITT T., Réflexion sur le management, Dunod, Paris, 1991
- LORINO P., Le contrôle de gestion stratégique, Dunod, Paris, 1991
- MAISONROUGE J., Manager international, Robert Laffont, Paris, 1985
- MAITRE P., Plans d'entreprise et contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1984
- MICHALET C.A., Les multinationales face à la crise, P.U.F., Paris, 1985
- MICHALET C.A., Une économie mondiale, Hachette, Paris, 1985
- MINTZBERG H., Le management: voyage au centre des organisations, Les Editions d'Organisation, Ed. Agence d'ARC, Montréal, 1990
- MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, 7^{ème} Ed., Paris, 1993
- MONTMORILLON (de) B., Les groupes industriels, analyse structurelle et stratégique, Economica, Paris, 1985
- MUCCHIELLI J.L., Les multinationales, mutations et nouvelles perspectives, Economica, 1985
- NAISBITT J. et ABURDENE P., Mégatendances 1990-2000, Ed. First, Paris, 1990

- OHMAE K., La Triade, Emergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise, Flammarion, Paris, 1985
- PETERS T. J. et WATERMAN R. H., Le prix de l'excellence, InterEdition, Paris, 1983
- PORTER M.E., Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1982
- PORTER M.E., Competition in global industries, Harvard Business School Press, 1986
- PORTER M.E., L'avantage concurrentiel, InterEdition, Paris, 1986
- PRAHALAD C.K and Y.L DOZ, The multinational Mission, The Free Press, New York, 1987
- RAINELLI M., La multinationalisation des firmes, Economica, Paris, 1979
- SAS Institute Inc., SAS./STA User's Guide, Version 6, Fourth Edition, vol. 1, Cary, 1989
- SAVARY J., Les multinationales françaises, P.U.F., 1981
- SERIEYX H. et ARCHIER G., L'entreprise du 3^e type, Seuil, Paris, 1984
- STOPFORD J.M. et WELLS L.T., Direction et gestion des entreprises multinationales, Publi-Union, Paris, 1974; traduction française de Managing The Multinational Enterprise, Basic Books Inc, New York, 1972
- TARDIEU H. et GUTHMANN B., Le triangle stratégique, stratégie, structure et technologie de l'information, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991

UNITED NATIONS LIBRARY ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS,
vol. 4, Transnational corporations and business strategy, United Nations,
London and New York, 1993

UNITED NATIONS LIBRARY ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS,
vol. 6, Organization of transnational corporations, United Nations,
London and New York, 1993

USUNIER J.C., Management international, P.U.F., Paris, 1985

WOODWARD J., Industrial organization: theory and practice, Oxford
University Press, 1965

WOOT (de) P. et DESCLEE de MAREDSOUS X., Le management
stratégique des groupes industriels: fonctionnement au sommet et culture
d'entreprise, Economica, Paris, 1985

WOOT (de) P., Les entreprises de haute technologie et l'Europe, Economica,
Paris, 1988

Thèses et mémoires

- ABDOU H., L'influence de l'évolution des systèmes de production sur le système d'information comptable, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Montpellier II, 1991
- ABDOU O., Stratégie de désinvestissement des groupes français implantés en Afrique, Mémoire de D.E.A, I.A.E de Poitiers, 1991
- BAIDARI B., Evaluation des performances des filiales étrangères: cas des groupes français implantés en Afrique, Mémoire de D.E.A., I.A.E. de Poitiers, 1992
- BOUGHATTAS M., Eléments d'une approche stratégique des processus de planification et de contrôle, Thèse de Doctorat de 3^{ème} cycle en Sciences de Gestion, Grenoble II, 1983
- BUHLER N., Contexte, Structure et Travail du contrôleur de gestion, Thèse de Doctorat de 3^o cycle, Economie et administration des Entreprises, I.A.E de Grenoble, 1979
- CHAPELIER Philippe, Comptabilités et systèmes d'information du dirigeant de P.M.E.: essai d'observation et d'interprétation des pratiques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 1994
- DENIS L., Stratégies spatiales et localisation des établissements des firmes multinationales: le cas des groupes étrangers chimiques en France, Thèse de Doctorat, Université des Sciences sociales de Toulouse, 1989

- DUPUY C., Stratégies spatiales des groupes industriels et développement régional: essai théorique et application au cas des implantations des groupes français dans le monde et au Brésil, Thèse de Doctorat, Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1988
- ELMORE R.A., Contingency theory approach to an empirical classification of management accounting information systems, Thèse Ph.D, Université du Mississippi, 1986
- ERRAKHMI A., Contribution à la connaissance de l'élaboration et la pratique des documents comptables et financiers prévisionnels dans les entreprises: essai de comparaison P.M.E-Grandes entreprises, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux I, 1988
- GREFFEUILLE J., La planification stratégique dans les entreprises françaises de services: théories et pratiques, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille, 1983
- HAMMAS M.A., Etat de l'art de la planification stratégique en France; mythes, réalités, adéquation à l'environnement, Thèse de Doctorat de 3^e cycle, Paris 9, 1984
- HAOUET C., Méthodes de "production à la japonaise" et implications pour le contrôle de gestion, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I, 1993

KAKA A., Stratégie et Organisation des groupes industriels français implantés en Afrique de l'Ouest: relations entre sociétés mères et filiales et intégration aux économies des pays d'accueil, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Poitiers, 1991

KALIKA M., Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, 1984

LEVY M., Planification stratégique: rationalité et procédure d'élaboration, Thèse de Doctorat de 3^o cycle, Paris 1, 1981

LÖNING H., Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux: l'exemple de la France et de la Grande Bretagne, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, H.E.C, 1994

OLUJIDE J., La stratégie d'intégration des décisions de marketing: le cas des entreprises multinationales anglaises et françaises implantées au Nigéria, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille, 1988

PINTO M-P., Analyse de la tendance à l'homogénéisation des consommateurs en Europe et implications stratégiques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Limoges, 1994

ROSENZWEIG K.J., Effects of company organization structure on the accounting system, Thèse Ph.D, Université du Michigan, 1977

SARRAJ M., Le passage de la firme au groupe et l'évolution du contrôle de gestion, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E. de Lille I, 1988

SHIN Y.K., Contrôle et stratégies d'expansion internationale des firmes d'un N.P.I.: le cas de la Corée du Sud, Thèse de Doctorat, Université des Sciences sociales de Toulouse, 1988

TRAHAND J., Etude des processus de planification et de contrôle dans les entreprises: création d'une typologie et essai d'interprétation, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble II, 1980

VERY P., Stratégie de diversification: étude de l'impact des facteurs de cohérence sur la réussite de la diversification de sept grandes entreprises industrielles françaises, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille, 1989

Articles et autres publications

ALLAIRE Y. et FIRSIROTU M.E., Les fondements stratégiques du phénomène de mondialisation, Revue Internationale de Gestion, Septembre 1990, pp. 11-20

ASAKAWA K., Relations internes/externes et conflit autonomie/contrôle: la R&D des multinationales japonaises en France, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mai 1995, vol. 1, pp. 332-351

BANQUE De FRANCE, Les investissements français à l'étranger: une analyse du stock, Problèmes Economiques n°2199, 4 novembre 1990, pp. 1-7

BARREJ E. et FRASER B., Les contradictions du contrôle budgétaire, Harvard-L'Expansion, Eté 1978

BARTLETT C.A et GHOSHAL S., Managing Across Borders: New Strategic Requirements, Sloan Management Review, Summer, 1987, pp. 7-17

BARTLETT C.A et GHOSHAL S., S'organiser pour atteindre l'efficacité mondiale: la solution transnationale, Revue Internationale de Gestion, Septembre, 1990, pp. 85-96, traduction française de Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution, California Management Review, Autumn, 1988

BESSON P. ET BOUQUIN H., Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion, Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1991, pp. 60-71

- BLEEKE J., Quatre stratégies pour affronter l'Europe ouverte, Harvard
L'Expansion, n°61, Eté 1991
- BOUQUIN H., Les perspectives de recherche en contrôle de gestion, I. Les
cadres conceptuels, Cahier de recherche n°88/2, I.A.E de Lille, 1988
- BOYD H. et WESTFALL R., Procédure d'élaboration d'un questionnaire, in
Encyclopédie du Marketing, vol. II, Editions techniques, 1978, pp. 1-19
- BRUNS W.J. et WATERHOUSE J.H., Budgetary Control and Organization
Structure, Journal of Accounting Research, Autumn 1975, pp. 177-203
- BUIGUES P., La prévision à long terme dans les entreprises françaises, Revue
Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1982, pp. 101-109
- BURLAUD A. et MALO J-L., Les organisations complexes: un défi aux
méthodes traditionnelles de contrôle de gestion, Revue Française de
Comptabilité n°187, Février 1988, pp. 58-64
- BUSINESS INTERNATIONAL, Evaluating the Performance of International
Operations, Research Report, 1989
- CAHIERS FRANCAIS (Les) n°243, Octobre 1989 (n° spécial sur les
stratégies industrielles mondiales)
- CARR C., Global, national and resource-based strategies: an examination of
strategic choice and performance in the vehicule components industry,
Strategic Management Journal, vol. 14, 1993, pp. 551-568
- CHESNEAUX J., Dix questions sur la mondialisation, Le Monde
diplomatique n°477, Décembre 1993

- CHILD J., Organization structure and strategies of control: a replication of Aston Study, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, June 1972, pp. 163-177
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, La mondialisation quotidienne, Cahiers Français n°263, Octobre-Décembre 1993, pp. 30-33
- CONTI S., Géographie, Stratégie et Mondialisation, *Revue Internationale de Gestion*, Septembre, 1990, pp. 97-103
- DANIELS J.D, PITTS R.A. and TRETTER M.J., Strategy and structure of U.S. multinationals: an exploratory study, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n°2, 1984, pp. 292-307
- DAVIDSON W. et HASPELAGH P, Structure par produits, ma non troppo, *Harvard-L'Expansion*, Hiver 1982/83
- DENT J.F., Strategy, organisation and control: some possibilities for accounting research, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, n°1/2, 1990, pp. 3-25
- DOZ Y. and C.K. PRAHALAD, A process model of strategic redirection in large complex firms: the case of multinational corporations, in PETTIGREW A., ed., *The management of strategic change*, Basil Blackwell, Oxford, 1987, pp. 63-83
- DOZ Y., Strategic management in multinational companies, *Sloan Management Review*, 21, Winter 1980, pp. 27-46

- DREE, (Direction des Relations Economiques Extérieures), Les implantations françaises à l'étranger, Problèmes Economiques n°2273, 29 avril 1992, pp. 5-9
- DIIBOIS B., Culture et Marketing, Recherche et Applications en Marketing, vol. 2, n° 1, 1987
- EGELHOFF W.G., Strategy and structure in multinational corporations: a revision of the Stopford and Wells model, Strategic Management Journal, 9, 1988, pp. 1-18
- FIOL M. et JOUAULT P., Pour un contrôle de direction, Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1991, pp. 82-90
- FOUQUIN M., Une image du monde en 2015, Le MOCI n°1096, 27 Septembre 1993, pp. 26-29
- FOURCANS A., Les vraies conséquences du marché européen pour l'entreprise française, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1990
- GARNIER G., Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations, Academy of Management Journal, 1982, 25, pp. 893-908
- GATES S. and EGELHOFF G., Centralization in headquarters subsidiary relationships, Journal of International Business Studies, Summer, 1986, pp. 71-92

- GAULTIER B., La gestion financière et le suivi financier à travers l'expérience d'une entreprise multinationale, *Analyse financière*, 3^e trimestre 1979
- GED A., Comparaisons internationales des perceptions manageriales de l'efficacité, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1983, pp. 18-25
- GHOSHAL S. and BARTLETT C.A., The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, vol. 15, 1990, pp. 603-625
- GHOSHAL S. and NOHRIA N., Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *Sloan Management Journal*, Winter 1993, pp. 23-35
- GHOSHAL S. and NOHRIA N., Internal differentiation within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 1, 1989, pp. 323-337
- GONTIER J-L. et MATHE J-C., Stratégies d'entreprises limousines face au marché européen, CEREGE, I.A.E de Poitiers, Novembre 1991
- GORDON L.A. et NAAYANAN V.K., Management accounting systems, perceived environment uncertainty and organization structure, an empirical investigation, *Accounting, Organizations and Society*, August 1984
- GRAY J. et PESQUEUX Y., Evolutions actuelles des systèmes de tableaux de bord: comparaison des pratiques de quelques multinationales américaines et françaises, *Revue française de Comptabilité*, Février 1993, pp. 61-70

- GRENIER C., Le contrôle de gestion, in Encyclopédie du management, tome 1, Vuibert, Paris, 1991
- HAGEDOORN J. et SCHAKENRAAD, Internationalisation et stratégies de globalisation, in Problèmes Economiques n°2415-2416, 15-22 mars 1995, pp. 19-23
- HAGEDOORN J., Understanding global strategies: internationalization, corporate flexibility and networks of innovation, in Management of Technology Symposium, Grenoble, October 13-14, 1992
- HEDLUND G. and KOGUT B., Managing the MNC: the end of the missionary era, Mimeo, December, 1988
- HEDLUND G., Autonomy of Subsidiaries and Formalisation of HQ-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs, in The Management of HQ-Subsidiary Relationships in MNCs, OTTERBECK Lars Ed., Gower, Hampshire, 1981, pp. 25-78
- HEDLUND G., The hypermodern MNC- A heterarchy? Human Resource Management, vol. 25, 1986, pp. 9-35
- HOFSTEDE G., Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation, Revue Française de Gestion, n° 64, Septembre-Octobre 1987, pp. 10-21
- HOUT T., PORTER M.E. et RUDDEN E., Stratégie: à la conquête du monde, Harvard-L'Expansion n°28, Printemps 1983, pp. 16-29; traduction française de How Global Companies win out, Harvard Business Review, September-October 1982

- HUAULT I, *Stratégies multinationales et processus de coordination des filiales, une différenciation des pratiques selon les stratégies poursuivies*, Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mars 1995, vol. 1, pp. 332-351
- IRIBARNE (d') P., *Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas*, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1987, pp. 6-9
- JANNIC H., *Les 1000 premières entreprises industrielles françaises*, *L'Expansion*, n° spécial, 10 novembre-8 décembre 1993, in *Problèmes Economiques* n°2.363, 16 février 1994, pp. 1-10
- JOHANSSON J. K. and YIP G. S., *Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies*, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, pp. 579-601
- KIM W.C. and MAUBORGNE R.A., *Making global strategies work*, *Sloan Management Review*, Spring 1993, pp. 11-27
- KINDLEBERGER C.O., *The clash of economics and sociology and politics in the internationalization of business*; in C.P. Kindleberger (Ed.), *Multinational excursions*, Cambridge, MA: MIT Press, pp. 35-50
- KOBRIN S. J., *An empirical analysis of the determinants of global integration*, *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 17-31
- KOGUT B., *Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains*, *Sloan Management Review*, Summer, 1985, pp. 27-38
- KRIGER M. P. and SOLOMON E.E., *Strategic mindsets and decision-making autonomy in U.S. and Japanese MNCs*, *Management International Review*, vol. 32, n°4, 1992, pp. 327-343

- KHANDWALLA P.N., The effects of different types of competition on the use of management controls, *The Journal of Accounting Research*, Autumn 1972, pp. 275-285
- KHANDWALLA P.N., *Viable and Effective Organizational Designs of Firms*, *Academy of Management Journal*, 1973
- LAL M., Organization size, structuring of activities, and control information sophistication levels: an empirical study, *Management International Review*, vol. 31, n°2, 1991, pp. 101-113
- LE MOCI n° 1096, 27 septembre 1993 (n° spécial sur les investissements des entreprises françaises à l'étranger et le palmarès 93 des sociétés les plus exportatrices de France)
- LEERSNYDER (DE) J-M., Marketing international, in *Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris, 1989*
- LEMAK D. J. and BRACKER J.S., A strategic contingency model of multinational corporate structure, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 521-526
- LEVITT T., Un seul univers, le marché?, *Harvard L'Expansion* n°30, Automne, 1983, pp. 6-17; traduction française de *The globalization of markets*, *Harvard Business Review*, May/June 1983, pp. 99-102
- LIM J-S., SHARKEY T.W. and KIM K.I., Determinants of international marketing strategy, *Management International Review*, vol. 33, 1993, pp. 103-120

- LORANGE P., A framework for strategic planning in multinational corporations, *Long Range Planning*, June 1976, pp. 30-37
- LUGANE-DELPON, Intégration ou localisation des systèmes de contrôle: le cas de Singapour, *Actes du Congrès de l'A.F.C., Montpellier, 1995*, pp. 419-450
- MACINTOSH N.B. and DAFT R.L., Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°1, 1987, pp. 49-61
- MAEDER R., De nouvelles missions pour le contrôle, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 1991, p. 59
- MALO J-L., Les tableaux de bord comme signes d'une gestion et d'une comptabilité "à la française", *Document de travail, Laboratoire de gestion des Organisations Complexes, I.A.E de Poitiers, Juin 1995*
- MALO J-L., Tableau de bord, in *Encyclopédie du Management*, tome II, Vuibert, Paris, 1992, pp. 923-937
- MARTINEZ J.I. and JARILLO J.C., The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 20, Fall 1989, pp. 489-514
- MASCARENHAS B., The coordination of manufacturing interdependence in multinational companies, *Journal of International Business Studies*, Winter 1984

- MATHEU M., L'ombre de Rembrandt: gestion et cultures nationales vues par
Ph. d'Iribarne, Gérer et comprendre, Annales des Mines, Décembre 1990,
pp. 34-46
- MERCHANT-K.A., Influences on departmental budgeting: an empirical
examination of a contingency model, Accounting, Organizations and
Society, vol. 9, n°3/4, 1984, pp. 291-307
- MORRISON A.J. and ROTH K., A taxonomy of business-level strategies in
global industries, Strategic Management Journal, vol. 13, 1992, pp. 399-
418
- NOHRIA N. and GHOSHAL S., Differentiated fit and shared values:
alternatives for managing headquarters-subsidiary relations, Strategic
Management Journal, vol. 15, 1994, pp. 491-502
- OTLEY D.T., Control, organisation and accounting, Accounting,
Organizations and Society, vol. 5, n°2, 1980, pp. 231-244
- OTLEY D.T., The contingency theory of management accounting:
achievement and pronostics, Accounting, Organizations and Society, vol.
5, n°4, 1980, pp. 413-428
- PAUL D., Planification Stratégique...planification opérationnelle; conceptions
et pratiques observées, Direction et Gestion n°3, Mai-Juin 1974
- PERLMUTTER H.V., The tortuous evolution of the multinational corporation,
Columbia Journal of World Business, 4, 1969, pp. 9-18

- PEYRARD J., Système de contrôle et informations financières dans les groupes multinationaux français, *La revue du Financier*, 1985, pp. 13-19
- PORTER M.E, Changing patterns of international competition, *California Management Review*. XXVIII, Winter 1986, pp. 9-40
- PRAHALAD C-K. and HAMEL G., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 1990
- PRAHALAD C-K. et HAMEL G., Les grands groupes ne connaissent pas leur métier, *Harvard-L'Expansion*, Hiver, 1990-91, pp. 34-46
- PRAS B., Marketing international; quelques concepts et recommandations, in *Encyclopédie du management*, tome 1, Vuibert, Paris, 1991, pp. 875-895
- PUGH D.S., HICSON D.J., HININGS C.R. and TURNER C., Dimensions of organization structure, *Administrative Science Quarterly*, June, 1968, pp. 65-105
- RAMONET I., Mondialisation et ségrégations, *Le monde diplomatique* n°477, Décembre 1993
- ROSENZWEIG P. M. and SINGH J. V., Organizational Environment and The Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, 1991, pp. 340-361
- SAVARY J. La multinationale globale I.B.M., *Essai d'analyse de la stratégie spatiale*, Cahiers de recherche de l'U.E.R des Sciences économiques, n°186, Université de Toulouse, Février 1989

- SAVARY J., Des firmes multinationales aux entreprises mondiales, Le commerce international, Cahiers Français n°253, Octobre-Décembre 1991, pp. 50-60
- SCHEIN F. H., Organizational Socialization and Profession of Management, Industrial Management Review, Winter 1968, pp. 1-16
- SEGAL J-P., Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France? Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1991, pp. 72-81
- STEINMANN H., URBAN S., KUMAR B. et WASNER A., Entreprises moyennes: comment choisir les dirigeants d'une filiale étrangère, Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1985, pp. 14-26
- SUNDARAM A. K. and BLACK J. S., The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises, Academy of Management Review, vol. 17, n°4, 1992, pp. 729-757
- SZYMANSKI D.M., BHARADWAJ S.G. and VARADARAJAN P.R., Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation, Journal of Marketing, vol. 57, October 1993, pp. 1-17
- TALOR W., Comment je construis une entreprise mondiale, Un entretien avec Percy BARNEVIK, Président de ABB, Harvard-L'Expansion, Eté, 1991, pp. 46-59
- TORES O., Les petites entreprises face à la globalisation, in Annales du Management, XII^{èmes} Journées Nationales des I.A.E, Montpellier, 1994, pp. 39-61

- TRAHAND J., Le contrôle de gestion: quel style adopter? *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1982, pp. 59-66
- TUGRUL Atamer, Stratégies d'eupéanisation dans les industries multidomestiques. *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1993, pp. 95-105
- TUVEE L., L'"histoire" du marketing global, Bibliographie commentée, *Revue Française du Marketing* n° 114, vol. 4, 1987, pp. 19-48
- URBAN S. M-L., Stratégies d'internationalisation, in *Encyclopédie du management*, tome 1, Vuibert, Paris, 1991, pp. 896-905
- USUNIER J.C, Adaptation ou standardisation internationale des produits: une tentative de synthèse, Actes de la 1^{ère} conférence annuelle de L'Association Française du Marketing, 29-30 avril 1985
- VANCIL R.F. et LORANCE P., Strategic planning in diversified companies, *Harvard Business Review*, January-February 1975
- VERNON R., International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, 1966
- WALTERS P. G.P., Patterns of formal planning and performance in U.S. exporting firms, *Management International Review*, vol. 33, n°1, 1993, pp. 43-63

WIND Y. et DOUGLAS S., Le mythe de la globalisation, Recherches et applications en Marketing, vol. 1, n°3, Octobre 1986 pp. 5-26; traduction française de The Myth of Globalization, Journal of Consumer Marketing, vol. 3, n°2, 1986

YIP G., Global Strategy... In a World of Nations? Sloan Management Review, Fall, 1989, pp. 29-41

ANNEXES

ANNEXE 1: Listes des tableaux et des figures

Liste des tableaux

<i>Tableau 1.1: Classifications des entreprises multinationales par quelques auteurs</i>	56
<i>Tableau 1.2: Caractéristiques des entreprises multinationales, mondiales, internationales et transnationales</i>	68
<i>Tableau 3.1: Les variables de contexte</i>	111
<i>Tableau 3.2 : Les variables d'intégration internationale</i>	115
<i>Tableau 3.3 : Les variables de contrôle de gestion</i>	122
<i>Tableau 3.4: Tableau de correspondances variables-questions</i>	132
<i>Tableau 3.5: Les taux de réponses par secteur d'activité</i>	136
<i>Tableau 3.6: Les postes occupés par les répondants</i>	137
<i>Tableau 3.7: Nombre d'entreprises par année de création de la maison mère</i>	140
<i>Tableau 3.8: Nombre d'entreprises par année de création de la première filiale à l'étranger</i>	141
<i>Tableau 3.9: Nombre d'entreprises par effectif consolidé (décembre 1993)</i>	141
<i>Tableau 3.10: Nombre d'entreprises par chiffre d'affaires consolidés (année 1992)</i>	142
<i>Tableau 3.11: Nombre d'entreprises par nombre de pays d'implantation</i>	143
<i>Tableau 3.12: Nombre total de filiales de l'échantillon par zone géographique</i>	144
<i>Tableau 3.13: Répartition géographique des implantations françaises à l'étranger en 1990</i>	145
<i>Tableau 3.14: Nombre d'entreprises par pourcentage de l'effectif à l'étranger</i>	146
<i>Tableau 3.15: Nombre d'entreprises par pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger</i>	147
<i>Tableau 4.1: Nombre d'entreprises par rapport au degré de concentration par fonction</i>	158
<i>Tableau 4.2: Nombre d'entreprises par rapport au degré de centralisation par fonction</i>	163
<i>Tableau 4.3: Nombre d'entreprises par rapport au degré de standardisation par fonction</i>	167
<i>Tableau 4.4: Nombre d'entreprises par rapport au degré d'interdépendance par fonction</i>	174
<i>Tableau 4.5: Nombre d'entreprises par rapport au type de transferts intra-groupe</i>	176
<i>Tableau 4.6: Coefficients de corrélation entre variables d'intégration internationale</i>	191
<i>Tableau 4.7: Valeurs propres et variance expliquée</i>	193
<i>Tableau 4.8: Corrélations des variables avec les axes factoriels</i>	194
<i>Tableau 4.9: Modalités caractéristiques de la classe 1</i>	197
<i>Tableau 4.10: Modalités caractéristiques de la classe 2</i>	198

<i>Tableau 4.11: Modalités caractéristiques de la classe 3</i>	199
<i>Tableau 4.12: Modalités caractéristiques de la classe 4</i>	200
<i>Tableau 4.13: Validation de la première hypothèse</i>	204
<i>Tableau 5.1: Les activités formellement rattachées au service contrôle de gestion du siège</i>	213
<i>Tableau 5.2: Les objectifs assignés au contrôle de gestion</i>	214
<i>Tableau 5.3: Les principaux acteurs participant au processus de planification stratégique</i>	216
<i>Tableau 5.4: Les principaux acteurs participant au processus de planification opérationnelle</i>	220
<i>Tableau 5.5: Les principaux acteurs influençant le processus de budgétisation</i>	222
<i>Tableau 5.6: Nombre d'entreprises par rapport à la fréquence de transmission des informations des filiales vers la maison mère</i>	226
<i>Tableau 5.7: Indicateurs de mesure des performances des filiales</i>	229
<i>Tableau 5.8: Fréquence des contacts personnels entre les responsables du siège et ceux des filiales</i>	231
<i>Tableau 5.9: Décomposition de l'inertie expliquée</i>	234
<i>Tableau 5.10: Les modalités à coordonnées positives bien représentées ayant des contributions relatives supérieures à 0,04.</i>	236
<i>Tableau 5.11: Les modalités à coordonnées négatives bien représentées ayant des contributions relatives supérieures à 0,04</i>	236
<i>Tableau 5.12: Les modalités à coordonnées positives bien représentées ayant des contributions relatives supérieures à 0,04</i>	237
<i>Tableau 5.13: Les modalités à coordonnées négatives bien représentées ayant des contributions relatives supérieures à 0,04</i>	237
<i>Tableau 5.14: Modalités caractéristiques de la classe 1</i>	240
<i>Tableau 5.15: Modalités caractéristiques de la classe 2.</i>	242
<i>Tableau 5.16: Modalités caractéristiques de la classe 3</i>	243
<i>Tableau 5.17: Modalités caractéristiques de la classe 4</i>	244
<i>Tableau 5.18: Validation de l'hypothèse 2</i>	248
<i>Tableau 6.1: Croisement entre les formes d'intégration internationale et les styles de contrôle de gestion</i>	252
<i>Tableau 6.2: Décomposition de l'inertie expliquée</i>	254
<i>Tableau 6.3: Modalités à coordonnées positives bien représentées sur l'axe 1</i>	255
<i>Tableau 6.4: Les modalités à coordonnées négatives bien représentées sur l'axe 1</i>	255
<i>Tableau 6.5: Modalités à coordonnées positives bien représentées sur l'axe 2</i>	257

<i>Tableau 6.6: Modalités à coordonnées négatives bien représentées sur l'axe 2</i>	257
<i>Tableau 6.7: Modalités caractéristiques de la classe 1</i>	263
<i>Tableau 6.8: Modalités caractéristiques de la classe 2</i>	264
<i>Tableau 6.9: Modalités caractéristiques de la classe 3</i>	265
<i>Tableau 6.10: Corrélations entre la taille et le degré d'internationalisation</i>	278
<i>Tableau 6.11: Corrélations entre l'âge et le degré d'internationalisation</i>	279
<i>Tableau 6.12: Valeurs propres et pourcentages de variance des axes factoriels.</i>	280
<i>Tableau 6.13: Corrélations des variables avec les trois premiers axes factoriels.</i>	281
<i>Tableau 6.14: Modalités caractéristiques de la classe 1</i>	283
<i>Tableau 6.15: Modalités caractéristiques de la classe 2</i>	284
<i>Tableau 6.16: Modalités caractéristiques de la classe 3</i>	284
<i>Tableau 6.17: Modalités caractéristiques de la classe 4</i>	285
<i>Tableau 6.18: Moyenne d'âge des entreprises par forme d'intégration internationale</i>	288
<i>Tableau 6.19: Variables discriminantes des formes d'intégration internationale</i>	291
<i>Tableau 6.20: Variables discriminantes des systèmes de contrôle de gestion</i>	293
<i>Tableau 6.21: Validation des hypothèses 3 et 4</i>	296

Liste des figures

<i>Figure 0.1: L'environnement des entreprises multinationales</i>	16
<i>Figure 1.1: Structure avec filiales autonomes</i>	32
<i>Figure 1.2: Structure avec division internationale</i>	33
<i>Figure 1.3: Structure géographique</i>	33
<i>Figure 1.4: Structure par produits</i>	36
<i>Figure 1.5: Structure matricielle</i>	37
<i>Figure 1.6: Structure par fonctions</i>	39
<i>Figure 1.7: Modèle des phases structurelles internationales de STOPFORD et WELLS</i>	42
<i>Figure 1.8: La chaîne de valeur selon M. PORTER</i>	51
<i>Figure 1.9: Les types de stratégies internationales</i>	58
<i>Figure 3.1: Le modèle général de la recherche</i>	127
<i>Figure 4.1: Nombre d'entreprises par rapport à la forme structurelle</i>	155
<i>Figure 4.2: Nombre d'entreprises par rapport au degré de concentration générale</i>	161
<i>Figure 4.3: Nombre d'entreprises par rapport au degré de centralisation générale</i>	165
<i>Figure 4.4: Nombre d'entreprises par rapport au degré de standardisation générale</i>	170
<i>Figure 4.5: Nombre d'entreprises par rapport au degré général d'interdépendance fonctionnelle</i>	175
<i>Figure 4.6: Nombre d'entreprises par rapport à la fréquence générale des transferts intra-groupe</i>	177
<i>Figure 4.7: Nombre d'entreprises par rapport à la proportion des expatriés français directeurs généraux de filiales</i>	181
<i>Figure 4.8: Nombre d'entreprises par rapport à la proportion de directeurs généraux de filiales ayant déjà travaillé au siège</i>	182
<i>Figure 4.9: Proportion des directeurs expatriés français et ceux ayant déjà travaillé au siège</i>	184
<i>Figure 4.10: Degré d'intégration des fonctions par mécanisme</i>	186
<i>Figure 4.11: Nombre d'entreprises par rapport au degré d'intégration totale</i>	187
<i>Figure 4.12: Analyse typologique des entreprises en quatre classes à partir des variables d'intégration internationale; plan factoriel 1x2</i>	201
<i>Figure 4.3: Classification hiérarchique des variables d'intégration internationale en deux groupes: plan factoriel 1X2</i>	203
<i>Figure 5.1: Nombre d'entreprises en fonction de l'âge du service contrôle de gestion du siège</i>	210

<i>Figure 5.2: Nombre d'entreprises par rapport au nombre de personnes du service de contrôle de gestion</i> -----	211
<i>Figure 5.3: Nombre d'entreprises en fonction du rattachement hiérarchique du service contrôle de gestion du siège</i> -----	212
<i>Figure 5.4: Positionnement des classes sur les deux premiers axes factoriels</i> -----	245
<i>Figure 5.5: Classification des entreprises en deux groupes en matière de contrôle de gestion</i> -----	247
<i>Figure 6.1: Représentation graphique des groupes de structure organisationnelle sur le plan factoriel 1X2</i> -----	266
<i>Figure 6.2: Nombre d'entreprises par rapport au degré d'incertitude de l'environnement</i> -----	270
<i>Figure 6.3: Nombre d'entreprises par rapport au degré de liberté sur l'environnement</i> -----	271
<i>Figure 6.4: Nombre d'entreprises par rapport au degré de diversification</i> -----	274
<i>Figure 6.5: Représentation graphique des classes de contexte sur le plan factoriel 1X2</i> -----	286

ANNEXE 2: Lettres d'accompagnement du questionnaire**Lettre d'explication de l'objet de la recherche**

BAIDARI Boubacar
Secrétariat de Direction
I.A.E de POITIERS
20, rue Guillaume VII
Le Troubadour BP 639
86022 POITIERS Cedex

Poitiers, le 5 décembre 1993

Monsieur le Directeur,

J'ai l'honneur de vous soumettre ci-joint un questionnaire relatif à une enquête portant sur l'organisation et le contrôle des activités internationales dans les grandes entreprises françaises.

J'effectue cette étude dans le cadre d'une thèse de Sciences de Gestion à l'I.A.E de POITIERS sous la direction de Monsieur le Professeur Daniel GOUADAIN.

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'organisation et les systèmes de planification et de contrôle adoptés par les groupes de sociétés pour répondre aux nouvelles contraintes du management international.

Je vous serais très reconnaissant de faire parvenir vos réponses à l'adresse ci-dessus.

En vous remerciant de votre collaboration, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de mes meilleures salutations.

BAIDARI Boubacar

Attestation du directeur de recherche

Monsieur **BAIDARI Boubacar**, étudiant à l'I.A.E. de Poitiers, prépare sous ma direction une Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion.

Son Etude porte sur "les stratégies d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion dans les grandes entreprises françaises".

C'est dans ce but qu'il est amené à effectuer une enquête - parfaitement anonyme- et à solliciter la collaboration d'un certain nombre d'entreprises auxquelles je serais particulièrement reconnaissant de ne pas refuser leurs concours.

Fait à Poitiers, le 6 décembre 1993

Professeur Daniel GOUADAIN
Directeur de l'Institut d'Administration des Entreprises
Université de Poitiers

Lettre de relance

BAIDARI Boubacar
Secrétariat de Direction
I.A.E de POITIERS
20, rue Guillaume VII
Le Troubadour BP 639
86022 POITIERS Cedex

Poitiers, le 9 mars 1994

Monsieur le Directeur,

Préparant une Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion sur "les stratégies d'intégration internationale et les systèmes de contrôle de gestion dans les grandes entreprises françaises", je m'étais permis de vous adresser le 5 décembre dernier un questionnaire en vous demandant de bien vouloir le remplir.

Je suis parfaitement conscient de la gêne que je pouvais ainsi vous causer, mais compte tenu de l'importance capitale que j'attache à vos réponses, je me permets d'insister auprès de vous pour obtenir ces informations indispensables pour la réalisation de ma recherche.

Je vous serais très reconnaissant de faire parvenir vos réponses (dans les meilleurs délais) à l'adresse ci-dessus.

En vous remerciant de votre bonne compréhension, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.

BAIDARI Boubacar

ANNEXE 3: Questionnaire**QUESTIONNAIRE**

***THEME: STRATEGIES D'INTEGRATION INTERNATIONALE ET SYSTEMES DE
CONTROLE DE GESTION DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES***

I CONTEXTE GENERAL DE L'ENTREPRISE**A. IDENTIFICATION**

1a. Votre entreprise est-elle:

- Maison-mère d'un groupe Filiale d'un groupe

1b. Si votre entreprise est filiale d'un autre groupe, quel est le pays d'origine de la maison mère?.....

2. Quelle est l'année de création de la maison mère?.....

3. Quels étaient le chiffre d'affaires et le résultat consolidés du groupe en:

Années	1990	1991	1992
Chiffre d'affaires
Résultats

4. Quel est actuellement l'effectif consolidé de votre groupe?.....

B. DEGRE D'INTERNATIONALISATION

5. Quelle est l'année de création de la première filiale à l'étranger (hors du pays d'origine de la maison mère)?.....

6. Dans combien de pays votre groupe a-t-il des filiales?.....

7. Pouvez-vous répartir le nombre de filiales de votre groupe en fonction de la zone d'implantation ?

Zones d'implantation	Pays de la C.E.E.	Autres pays européens	Etats-Unis et Canada	Amérique latine	Japon	Autres pays asiatiques	Pays du Maghreb	Afrique noire	Autres
Nombre de filiales

8. Indiquez, si possible, le pourcentage de son chiffre d'affaires que votre groupe réalise à l'étranger:

Moins de 10% 10 à 20% 20 à 50% 50 à 70% plus de 70%

9. Indiquez, si possible, le pourcentage de l'effectif total de votre groupe à l'étranger :

Moins de 10% 10 à 20% 20 à 50% 50 à 70% plus de 70%

C. DEGRE DE DIVERSIFICATION

10. Veuillez indiquer si les propositions suivantes correspondent à la situation de votre groupe:

- Votre groupe a évolué en fonction d'un certain type de produits ou de services qui réalise actuellement plus de 95% du chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>
- Votre groupe, en plus de sa ligne principale de produits ou de services, s'est diversifié dans d'autres activités (similaires ou différentes) qui représentent moins de 30% du chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>
- Votre groupe s'est diversifié en développant des produits ou services nouveaux liés, de telle sorte qu'aucun type de produits ou de services ne représente plus de 70% du chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>
- Votre groupe s'est diversifié dans des activités qui n'ont pratiquement aucun lien	<input type="checkbox"/>

11. Indiquez le degré d'utilisation, par votre groupe, de chacune des voies de croissance suivantes en mettant une croix dans les cases correspondantes:

Voies de croissance	1= pas du tout	2	3	4	5=essentiellement
Croissance par création de nouvelles filiales					
Croissance par achat d'entreprises déjà existantes					
Autres (à précisez).....					

D. TECHNOLOGIE

12. Classification code APE (secteur d'activité).....

13. Pouvez-vous énumérer les principales lignes de produits ou de types de services de votre groupe?.....

.....

.....

.....

14 Indiquez, S.V.P., le degré d'utilisation de chacun des cinq modes de production suivants dans les filiales de votre groupe en notant par '1' celui qui est le plus utilisé, '2' celui qui vient en suite,..... et par '5' celui qui est le moins utilisé.

Types de production	Classement
Production ou fabrication à l'unité ou de quelques unités à la demande du client	[]
Production de petits lots	[]
Production de grosses séries (composants destinés à être assemblés ensuite ou produits finis tels que bouteilles, pots..)	[]
Production en série en ligne de montage (automobile par exemple)	[]
Production par processus en continu (gaz, acier...)	[]

E. ENVIRONNEMENT

15. De façon générale, estimez-vous que par rapport à votre environnement, vous avez une marge de manoeuvre:

- très importante importante moyennement importante
 peu importante pratiquement nulle

16. Indiquez, S.V.P., le degré d'incertitude perçue par votre groupe des types d'environnement suivants en mettant une croix dans les cases correspondantes:

Types d'environnements	1= forte incertitude	2	3	4	5= forte certitude
L'environnement économique général (énergie, emploi, stabilité monétaire etc.)					
L'environnement technologique (évolution technologique, capacité de traitement des données, etc.)					
L'environnement socio-culturel (participation des travailleurs, syndicalisation, écologie, etc.)					
L'environnement politique (nationalisation, politique fiscale, etc.)					
Autres (précisez).....					

II. ORGANISATION ET STRATEGIE INTERNATIONALES DU GROUPE

A. CONFIGURATION INTERNATIONALE

17. Quelle est la structure formelle adoptée par votre groupe pour rattacher les filiales étrangères au siège ? Parmi les propositions suivantes cochez celle qui se rapproche le plus de la situation actuelle de votre groupe.

- Structure avec filiales étrangères rattachées à la Direction Générale;
- Structure internationale par fonctions (Financière, production, commerciale...);
- Structure avec division internationale;
- Structure géographique (par pays ou par zone);
- Structure par lignes de produits (pour une clientèle régionale ou mondiale);
- Structure matricielle (produits/zone/...);
- Autres (précisez S.V.P.).....

18. Indiquez, S.V.P., le degré de concentration/dispersion des **fonctions** suivantes (c'est-à-dire dans quelle mesure la fonction en question est réalisée en un seul lieu, dans plusieurs ou dans tous les pays; mettez une croix dans les cases correspondantes en faisant référence à la situation de votre groupe.

Fonctions de la chaîne de valeur	1=dispersé	2	3	4	5=concentré
Recherche-développement (projet de recherche, innovation d'un produit...)					
Financement/investissement (emprunt à long terme, gestion fonds de roulement...)					
Production/approvisionnement (modification du processus de production, choix des fournisseurs...)					
Marketing/commercialisation (lancement d'un nouveau produit, décision concernant la marque, le prix, la publicité...)					
Gestion des ressources humaines (recrutement, licenciement, formation...)					
Organisation (création d'un nouveau service, définition des méthodes de contrôle...)					
Autres					

B. PRISE DE DECISION

19. Indiquez, S.V.P., le degré de répartition de la prise de décision entre le siège et les filiales concernant les **domaines fonctionnels** suivants; mettez une croix dans les cases correspondantes:

Domaines fonctionnels	1= du ressort des filiales	2	3	4	5=du ressort du siège
Recherche-développement					
Financement/investissement					
Production/approvisionnement					
Marketing/commercialisation					
Gestion des ressources humaines					
Organisation					
Autres (précisez s.v.p.).....					

20. Considérez-vous que les décisions au sein de votre groupe ont tendance à être:

de plus en plus décentralisées ? de plus en plus centralisées ?

ni l'un, ni l'autre ?

C. STANDARDISATION

21. Indiquez pour chacun des **domaines fonctionnels** suivants le degré d'adaptation locale/standardisation (c'est-à-dire l'importance des règles, des méthodes et des procédures uniformes à toutes les filiales quel que soit le pays d'accueil); mettez une croix dans les cases correspondantes:

Domaines fonctionnels	1=adaptation locale	2	3	4	5=standardisation complète
Recherche-développement					
Financement/investissement					
Production/approvisionnement					
Marketing/commercialisation					
Gestion des ressources humaines					
Organisation					
Autres.....					

22. Considérez-vous que les activités de votre groupe ont tendance à être :

de plus en plus standardisées de moins en moins standardisées

ni l'un, ni l'autre.

D. GESTION INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES

23. Les directeurs généraux des filiales étrangères de votre groupe sont ils originaires des pays d'accueil ou plutôt des expatriés du pays de la maison mère?

Mettez une croix dans la case correspondante:

- Tous les directeurs sont originaires des pays d'accueil
- La majorité des directeurs est originaire des pays d'accueil
- La moitié des directeurs est originaire des pays d'accueil
- La majorité des directeurs est expatriée du pays de la maison mère
- Tous les directeurs sont des expatriés du pays de la maison mère

24. Indiquez, si possible, la proportion des directeurs généraux de filiales qui ont travaillé au moins pendant une année au siège du groupe en mettant une croix dans la case correspondante:

- Tous les directeurs ont travaillé au siège
- La majorité des directeurs a travaillé au siège
- La moitié des directeurs a travaillé au siège
- La minorité des directeurs a travaillé au siège
- Aucun directeur n'a travaillé au siège

E. INTERDEPENDANCE DES FILIALES

25. Indiquez, S.V.P., votre estimation de la fréquence des échanges suivants entre les filiales de votre groupe en mettant une croix dans les cases correspondantes:

Nature des échanges	1= Très rares	2	3	4	5= Très fréquents
Transferts de personnel					
Transferts financiers					
Achats et ventes de produits finis					
Achats et ventes de produits semi-finis, de pièces détachées et d'accessoires					
Achats et ventes de services et de savoir-faire					
Autres (à préciser).....					

26. Par qui sont fixés les prix des transferts internes de biens et de services ?

Par la direction générale

Par les services de contrôle

Par le vendeur

Par négociation entre les partenaires

Par l'acheteur

Autrement.....

27. Indiquez le degré d'interdépendance des filiales de votre groupe (c'est-à-dire dans quelle mesure elles ne peuvent se passer les unes des autres) dans les domaines suivants en mettant une croix dans les cases correspondantes:

Domaines fonctionnels	1= pas du tout interdépendantes	2	3	4	5= totalement interdépendantes
Recherche-développement					
Financement/investissement					
Production/approvisionnement					
Marketing/commercialisation					
Gestion des ressources humaines					
Organisation					
Autres					

28. Considérez-vous que les filiales de votre groupe ont tendance à être:

- de plus en plus interdépendantes les unes des autres ;
- de moins en moins interdépendantes les unes des autres ;
- ni l'une, ni l'autre.

III. PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE DES FILIALES

A. L'ORGANISATION DE LA FONCTION DE CONTROLE DE GESTION

29a. Existe-t-il un service de "contrôle de gestion" ?

	Au niveau du siège	Au niveau des divisions ¹	Au niveau des filiales
NON			
OUI, depuis quand			

29b. S'il y a un service de contrôle de gestion au siège, comment est-il placé par rapport à la Direction Générale ?

- Directement rattaché à la Direction Générale
- A la direction de planification A la direction financière
- Autres.....

30. Parmi les activités suivantes lesquelles dépendent formellement du contrôleur de gestion du siège ?

- la comptabilité générale le contrôle budgétaire;
- les études économiques la planification;
- la comptabilité analytique la finance
- l'informatique l'audit interne
- autres.....

31. Combien de personnes sont placées directement sous la responsabilité du contrôleur de gestion du siège?.....

¹ Nous entendons par "division" le premier niveau hiérarchique qui vient directement après la direction générale.

32. Quels sont les objectifs assignés au contrôle de gestion dans votre groupe?

Notez, si possible, par '1' celui qui vient en première position, '2', celui qui vient ensuite, etc.

- Mener des études sur l'environnement;
- Conseiller la direction générale et les responsables des divisions et filiales;
- Vérifier la rentabilité des filiales;
- Formaliser les choix et des objectifs à long terme;
- Mettre au point un système de détection des problèmes des filiales;
- Animer les procédures et aider les opérationnels à les mettre en oeuvre;
- Permettre une meilleure allocation des ressources;
- Evaluer les performances des gestionnaires;
- Réaliser des synthèses chiffrées des plans et des budgets;
- Associer les filiales à la gestion du groupe.
- Autres (à préciser).....

B. PLANIFICATION

33a. Dans votre groupe établit-on un plan stratégique global aux niveaux hiérarchiques suivants:

	Groupe	Fonctions internationales	Zones géographiques	Lignes de produits	Filiales
Le niveau n'existe pas	//////////				//////////
NON					
OUI					

33b. Si oui, indiquez depuis combien d'années ce genre de planification existe et l'horizon temporel (le nombre d'années couvertes par les plans) pour chacun des niveaux existants:

	Groupe	Fonctions internationales	Zones géographiques	Lignes de produits	Filiales
Depuis combien d'années					
Horizon temporel					

34. La planification stratégique est-elle: Systématique Occasionnelle

35a. Les plans stratégiques sont-ils réactualisés?

Jamais Exceptionnellement Périodiquement

35b. Si la réactualisation est périodique, quelle est la périodicité ?

Un an Deux ans Trois ans Quatre ans Cinq ans

Autres.....

36a. Votre groupe établit-il des plans opérationnels (plans pluri-annuels par domaine fonctionnel):

	Groupe	Fonctions internationales	Zones géographiques	Lignes de produits	Filiales
Le niveau n'existe pas	//////////				//////////
NON					
OUI					

36b. Si oui, indiquez depuis combien d'années ce genre de planification existe, l'horizon temporel et le nombre moyen de plans opérationnels établis par chacun des niveaux existants:

	Groupe	Fonctions internationales	Zones géographiques	Lignes de produits	Filiales
Depuis combien d'années					
Horizon temporel					
Nombre de plans					

37. La planification opérationnelle est-elle:

- Systématique Occasionnelle

38a. Les plans opérationnels sont-ils réactualisés:

- Jamais Exceptionnellement Périodiquement

38b. Si la réactualisation est périodique, quelle est la périodicité:

- Un an Deux ans Trois ans Quatre ans Cinq ans

- Autres.....

39a. La planification opérationnelle concerne-t-elle tous les domaines fonctionnels ? Oui Non

39b. Si non, quels sont les domaines qui font l'objet de plans ?

- Recherche-développement Production/approvisionnement

- Financement/investissement Marketing/commercialisation

- Gestion des ressources humaines Autres.....

40. Existe-t-il un guide de planification formalisé dans votre groupe ? Oui

- Non

41. Quels sont les principaux acteurs de la planification (stratégique et opérationnelle) au sein de votre groupe? Complétez le tableau en indiquant par "1" celui qui a la plus grande influence, "2", celui qui vient ensuite etc.

Planification	Stratégique	Opérationnelle
Le service planification du siège	[]	[]
Le service contrôle de gestion du siège	[]	[]
La Direction Générale	[]	[]
Les directeurs des zones géographiques	[]	[]
Les directeurs des lignes de produits	[]	[]
Les directeurs des filiales	[]	[]
Le(s) service(s) de contrôle de gestion des divisions et filiales	[]	[]
Les responsables des autres fonctions (marketing, production, etc.)	[]	[]
Autres.....	[]	[]

42. Considérez-vous que votre groupe:

- Planifie de plus en plus
- Planifie de moins en moins
- Sans changement

43. Pouvez-vous décrire, S.V.P., le processus de planification stratégique et opérationnelle du groupe en indiquant les acteurs impliqués dans chaque phase?.....

.....

.....

.....

.....

C. BUDGETISATION

44a. Les filiales de votre groupe établissent-elles des budgets pour tous les services ? Oui Non

44b. Si non, quels sont les services qui font l'objet de budgets?

Recherche-développement Financement/investissement

Production/approvisionnement Marketing/commercialisation

Gestion des ressources humaines Autres.....

45. Combien y a-t-il, en moyenne, de budgets établis par chaque filiale?.....

46 Quel est l'horizon temporel des budgets ?

un an six mois trois mois un mois moins d'un mois

47 Les procédures budgétaires sont-elles:

	N'existe pas	Non	Oui
Uniformes pour tout le groupe	//////////		
Spécifiques à chaque zone géographique			
Spécifiques à chaque ligne de produits			
Spécifiques à chaque fonction internationale			
Spécifiques à chaque filiale	//////////		

48. Les budgets sont-ils établis à partir des prévisions du plan opérationnel ?

Oui Non

49. Les budgets constituent-ils:

la base même d'allocation des ressources (engagement sur les objectifs)

une orientation pour les actions à entreprendre (à titre indicatif)

50a. Les budgets sont-ils révisés en cours de période?

jamais exceptionnellement régulièrement

50b. Si la révision des budgets est périodique, quelle est la périodicité:

un an six mois trois mois un mois moins d'un mois

Autres.....

51. Qui sont les acteurs du processus budgétaire au sein de votre groupe ?

Indiquez par '1' celui qui a la plus grande influence, '2', celui qui vient ensuite, etc.

Le service planification du siège;

Le service de contrôle de gestion du siège;

La direction générale;

Les directeurs des lignes de produits;

Les directeurs des zones géographiques;

Les directeurs des filiales;

Le(s) service(s) de contrôle de gestion des divisions et filiales;

Les responsables des autres fonctions (marketing, production, etc.)

Autres.....

52. Considérez-vous que votre groupe pratique la budgétisation:

De plus en plus

De moins en moins

Sans changement

53. Pouvez-vous décrire, S.V.P., le processus budgétaire de votre groupe en indiquant les acteurs impliqués dans chaque phase?.....

.....

.....

.....

.....

D. SUIVI ET EVALUATION DES FILIALES

54a. Le système de calcul des coûts (comptabilité analytique) est-il:

	N'existe pas	Non	Oui
Uniforme pour tout le groupe	//////////		
Spécifique à chaque zone géographique			
Spécifique à chaque ligne de produits			
Spécifique à chaque fonction internationale			
Spécifique à chaque filiale	//////////		

54b. Le système budgétaire suit-il le même découpage que celui de la comptabilité analytique Oui Non

55. A part le contrôle budgétaire, y a-t-il d'autres types de contrôle?

Non Oui, lesquels.....

.....

56 a. Au sein de votre groupe, élabore-t-on des tableaux de bord?

Non Oui

56 b. Si oui, les tableaux de bord sont-ils:

	N'existe pas	Non	Oui
Uniformes pour tout le groupe	//////////		
Spécifiques à chaque zone géographique			
Spécifiques à chaque ligne de produits			
Spécifiques à chaque fonction internationale			
Spécifiques à chaque filiale	////////		

57a. Toutes les filiales transmettent-elles systématiquement les mêmes types d'informations au siège ? Oui Non

57 b. Si non, les filiales sont-elles classées en fonction de:

leur taille leur pays d'implantation leur importance stratégique

Autres.....

58. Indiquez la fréquence moyenne de la transmission des informations suivantes par les filiales au siège (soit directement soit en passant par le supérieur hiérarchique); mettez une croix dans les cases correspondantes²:

	Jour	Semaine	Mois	Trimestre	Semestre	Année	Autres
Stocks							
Coûts							
Effectifs							
Mouvements de fonds							
Emprunts							
Impact de l'inflation							
Situation trésorerie							
Gains/pertes de change							
Créances clients							
Analyse des ventes							
Portefeuille des commandes							
Part de marché							
Bilan							
Compte de résultats							
Avancement plans et budgets							
Informations générales sur le pays d'accueil							
Informations sur les concurrents							
Autres.....							
.....							

59. La reddition des comptes (reporting) se fait-elle sur un formulaire standard?

Non Oui

60. Combien de pages comporte en moyenne le reporting mensuel?.....

² Si l'information n'est pas transmise, ne cochez pas la case correspondante SVP.

61. Considérez-vous que l'ampleur (le nombre et la fréquence) des reportings a tendance :

A s'accroître A se réduire Sans changement

62. Indiquez le degré d'utilisation des modes de transmission suivants pour le reporting dans votre groupe en mettant une croix dans les cases correspondantes:

Modes de transmissions	1= pas du tout utilisé	2	3	4	5=très utilisé
Courrier par voie normale					
Courrier express					
Télécopie					
Réseaux de télécommunications					
Réseaux informatiques					
Autres.....					
.....					

63. Indiquez la fréquence (le nombre de fois par an) des contacts personnels (voyages, réunions, etc. liés aux opérations de contrôle de gestion) entre les responsables du siège et ceux des filiales:

Visites	Moins d'une fois par an	1 à 2 fois par an	3 à 5 fois par an	6 à 9 fois par an	10 fois et plus par an
Directeur général aux filiales					
Contrôleur de gestion du siège aux filiales					
Directeurs de zones, de lignes de produits ou de fonctions internationales aux filiales					
Les directeurs de filiales au siège					

64. Indiquez le degré d'utilisation des indicateurs servant à évaluer les responsables des filiales de votre groupe en mettant une croix dans les cases correspondantes:

Indicateurs	1= Pas du tout utilisé	2	3	4	5=très utilisé
Profit					
Cash-flow					
Taux de rentabilité des capitaux					
Chiffre d'affaires					
Volume des ventes					
Part de marché					
Réalisations/Budgets					
Volume de production					
Coût de production					
Qualité des produits					
Notoriété des marques					
Délai de livraison					
Formation du personnel					
Relations avec les pouvoirs publics					
Autres (précisez SVP).....					
.....					

65a. Toutes les filiales du groupe sont-elles évaluées sur les mêmes critères de performances ? Oui Non

65b. Si non les évaluations sont-elles fonction:

du pays d'implantation de la ligne de produit du métier Autres.....

.....
Fonction actuelle du répondant.....

Age du répondant (facultatif)..... Ancienneté.....

Raison sociale de l'entreprise (facultatif).....

.....

Merci de votre collaboration

ANNEXE 4: Analyses multidimensionnelles des variables d'intégration internationale

Alpha de cronbach: items de la variable centralisation

15.01 Tuesday, March 21, 1995
Correlation Analysis

Cronbach Coefficient Alpha

for RAW variables : 0.667222
for STANDARDIZED variables: 0.665861

Raw Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha
DECENRD	0.209596	0.690766
DECENFIN	0.134634	0.699127
DECENPRO	0.495274	0.589701
DECENMAR	0.450622	0.605202
DECENGRH	0.679005	0.536404
DECENORG	0.468888	0.597714

Correlation Analysis

Std. Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Label
DECENRD	0.215444	0.684260	Décentralisation R & D
DECENFIN	0.134850	0.709462	Décentralisation finance/investissement
DECENPRO	0.475622	0.594956	Décentralisation production/approv
DECENMAR	0.439817	0.607992	Décentralisation marketing/commerce
DECENGRH	0.676905	0.516991	Décentralisation GRH
DECENORG	0.482309	0.592494	Décentralisation organisation

Alpha de Cronbach items de la variable concentration

Correlation Analysis

Cronbach Coefficient Alpha

for RAW variables : 0.771666
for STANDARDIZED variables: 0.784229

Raw Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha
CONRD	0.211168	0.818277
CONFIN	0.442691	0.755538
CONPRO	0.653148	0.715666
CONMAR	0.529114	0.734895
CONGRH	0.709087	0.687778
CONORG	0.664240	0.695714

Correlation Analysis

Std. Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Label
CONRD	0.201305	0.826843	Concentration R & D
CONFIN	0.442668	0.773317	Concentration finance/investissement
CONPRO	0.654915	0.721010	Concentration production/approv
CONMAR	0.567954	0.743056	concentration marketing/commerce
CONGRH	0.716286	0.704923	Concentration GRH
CONORG	0.661121	0.715523	concentration organisation

Alpha de Cronbach items de la variable standardisation

Correlation Analysis

Cronbach Coefficient Alpha

for RAW variables : 0.634407
for STANDARDIZED variables: 0.639950

Raw Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha
STANRD	0.431625	0.564083
STANFIN	0.110385	0.674646
STANPRO	0.361356	0.593509
STANMAR	0.397826	0.579899
STANGRH	0.714965	0.465563
STANORG	0.246824	0.631442

Correlation Analysis

Std. Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Label
STANRD	0.434000	0.572149	Standardisation R & D
STANFIN	0.113645	0.686875	Standardisation finance/investissement
STANPRO	0.357158	0.601549	Standardisation production/approv
STANMAR	0.400309	0.585191	Standardisation marketing/commerce
STANGRH	0.707461	0.457184	Standardisation GRH
STANORG	0.262297	0.636175	Standardisation organisation

Alpha de cronbach items de la variable fréquence des transferts internes

Correlation Analysis

Cronbach Coefficient Alpha

for RAW variables : 0.806658
for STANDARDIZED variables: 0.799848

Raw Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha
FREPERS	0.438193	0.811154
FREFIN	0.471614	0.804034
FREPRO	0.566991	0.776991
FREACCES	0.828013	0.683206
FRESERV	0.682582	0.739352

Correlation Analysis

Std. Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Label
FREPERS	0.424952	0.809089	Fréquence transferts de personnel
FREFIN	0.446000	0.802950	Fréquence transferts financiers
FREPRO	0.548065	0.772216	Fréquence achats produits finis
FREACCES	0.821955	0.681491	Fréq achats accessoires, pdts semi-finis
FRESERV	0.701561	0.722891	Fréq achats services, savoir-faire

Alpha de Cronbach items de la variable interdépendance fonctionnelle

Correlation Analysis

Cronbach Coefficient Alpha

for RAW variables : 0.858097
 for STANDARDIZED variables: 0.870074

Raw Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha
INTERRD	0.675337	0.832272
INTERFIN	0.654577	0.834321
INTERPRO	0.699067	0.825424
INTERMAR	0.561566	0.849499
INTERORG	0.562188	0.849066
INTERGRH	0.779637	0.812872

Correlation Analysis

Std. Variables

Deleted Variable	Correlation with Total	Alpha	Label
INTERRD	0.680493	0.845993	Interdépendance R & D
INTERFIN	0.638525	0.853282	Interdépendance finance/investissement
INTERPRO	0.699064	0.842729	Interdépendance production/approv
INTERMAR	0.583934	0.862579	Interdépendance marketing/commerce
INTERORG	0.600800	0.859728	Interdépendance organisation
INTERGRH	0.818277	0.821187	Interdépendance GRH

Analyse en composantes principales des variables d'intégration internationale

15:01 Tuesday, March 21, 1995

34 Observations
7 variables

Principal Component Analysis

Simple Statistics

	DECENTOT	CONTOT	STANTOT	FRETOT
Mean	2.764705882	2.705882353	2.705882353	3.176470588
Std	0.698865901	0.905518829	0.871411664	1.113840972

	INTERTOT	NATDIR	TRDIR
Mean	3.029411765	2.323529412	2.558823529
Std	1.114240987	1.036327672	1.210839340

Principal Component Analysis

Correlation Matrix

	DECENTOT	CONTOT	STANTOT	FRETOT	
DECENTOT	1.0000	0.3662	0.4800	0.2496	Décentralisation générale
CONTOT	0.3662	1.0000	0.3095	-.1272	Concentration générale
STANTOT	0.4800	0.3095	1.0000	0.2424	Standardisation générale
FRETOT	0.2496	-.1272	0.2424	1.0000	Fréquence générale transferts internes
INTERTOT	0.4372	0.0689	0.2589	0.6549	Interdépendance générale
NATDIR	0.4430	0.2659	0.3770	0.1328	Nationalité dir filiales
TRDIR	0.2317	0.2374	0.1892	0.2842	Travail dir filiales

	INTERTOT	NATDIR	TRDIR	
DECENTOT	0.4372	0.4430	0.2317	Décentralisation générale
CONTOT	0.0689	0.2659	0.2374	Concentration générale
STANTOT	0.2589	0.3770	0.1892	Standardisation générale
FRETOT	0.6549	0.1328	0.2842	Fréquence générale transferts internes
INTERTOT	1.0000	-.0085	0.0324	Interdépendance générale
NATDIR	-.0085	1.0000	0.5760	Nationalité dir filiales
TRDIR	0.0324	0.5760	1.0000	Travail dir filiales

Principal Component Analysis

Eigenvalues of the Correlation Matrix

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
PRIN1	2.68147	1.14217	0.383067	0.38307
PRIN2	1.53929	0.47852	0.219899	0.60297
PRIN3	1.06077	0.39188	0.151539	0.75451
PRIN4	0.66889	0.13908	0.095556	0.85006
PRIN5	0.52981	0.22997	0.075688	0.92575
PRIN6	0.29985	0.07993	0.042835	0.96858
PRIN7	0.21991	.	0.031416	1.00000

Eigenvectors

	PRIN1	PRIN2	PRIN3	PRIN4	
DECENTOT	0.475129	0.001595	-.306538	-.084454	Décentralisation générale
CONTOT	0.284453	-.382521	-.467814	0.626368	Concentration générale
STANTOT	0.419462	-.047770	-.295691	-.608132	Standardisation générale
FRETOT	0.332170	0.546966	0.330357	0.082798	Fréquence générale transferts internes
INTERTOT	0.333936	0.583859	-.160043	0.256464	Interdépendance générale
NATDIR	0.410762	-.376679	0.322612	-.254982	Nationalité dir filiales
TRDIR	0.356110	-.263522	0.600769	0.305058	Travail dir filiales

15:01 Tuesday, March 21, 1995

Principal Component Analysis

Eigenvectors

	PRIN5	PRIN6	PRIN7	
DECENTOT	-.641755	-.426609	-.281616	Décentralisation générale
CONTOT	0.274531	0.232721	-.179027	Concentration générale
STANTOT	0.575983	-.141282	0.113111	Standardisation générale
FRETOT	0.228349	0.185818	-.622759	Fréquence générale transferts internes
INTERTOT	-.096249	0.153600	0.650655	Interdépendance générale
NATDIR	.298008	.648008	0.100152	Nationalité dir filiales
TRDIR	0.177888	-.515345	0.229203	Travail dir filiales

Classification hiérarchiques des variables d'intégration internationale

15:01 Tuesday, March 21, 1995
 Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

Eigenvalues of the Covariance Matrix

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	2.68147	1.14217	0.507706	0.50771
2	1.53929	0.47852	0.291448	0.79915
3	1.06077	.	0.200846	1.00000

Root-Mean-Square Total-Sample Standard Deviation = 1.326843
 Root-Mean-Square Distance Between Observations = 3.250088

15:01 Tuesday, March 21, 1995
 Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

NCL	-----Clusters Joined-----	FREQ	SPRSQ	RSQ	PSF	PST2	T i e
33	GRP17 GRP18	2	0.000000	1.0000	.	.	.
32	GRP05 GRP31	2	0.000151	0.9998	428.1	.	.
31	GRP10 GRP15	2	0.000416	0.9994	176.4	.	.
30	GRP03 CL33	3	0.000744	0.9987	105.1	.	.
29	CL30 GRP34	4	0.000972	0.9977	78.0	2.6	.
28	GRP29 GRP30	2	0.001018	0.9967	67.1	.	.
27	GRP11 GRP13	2	0.001105	0.9956	60.8	.	.
26	GRP06 GRP09	2	0.001166	0.9944	57.1	.	.
25	GRP16 GRP26	2	0.001199	0.9932	55.0	.	.
24	GRP01 GRP02	2	0.001420	0.9918	52.6	.	.
23	CL31 GRP12	3	0.001955	0.9899	48.8	4.7	.
22	GRP20 GRP24	2	0.002009	0.9878	46.4	.	.
21	CL27 GRP33	3	0.002290	0.9856	44.3	2.1	.
20	CL26 GRP32	3	0.002454	0.9831	42.9	2.1	.
19	GRP21 GRP28	2	0.003770	0.9793	39.5	.	.
18	CL29 CL23	7	0.005360	0.9740	35.2	6.6	.
17	GRP23 GRP25	2	0.005728	0.9682	32.4	.	.
16	CL22 CL19	4	0.005772	0.9625	30.8	2.0	.
15	GRP19 GRP27	2	0.006626	0.9558	29.4	.	.
14	CL18 CL28	9	0.007382	0.9485	28.3	4.9	.
13	GRP04 CL25	3	0.008226	0.9402	27.5	6.9	.
12	CL32 GRP14	3	0.010206	0.9300	26.6	67.7	.
11	GRP07 CL21	4	0.013323	0.9167	25.3	7.8	.
10	CL24 GRP08	3	0.013668	0.9030	24.8	9.6	.
9	CL11 CL17	6	0.014518	0.8885	24.9	2.6	.
8	CL14 CL13	12	0.029596	0.8589	22.6	10.9	.
7	CL15 GRP22	3	0.033215	0.8257	21.3	5.0	.
6	CL10 CL16	7	0.033900	0.7918	21.3	6.4	.
5	CL20 CL9	9	0.052494	0.7393	20.6	9.1	.
4	CL6 CL8	19	0.108307	0.6310	17.1	15.7	.
3	CL12 CL5	12	0.158476	0.4725	13.9	15.3	.
2	CL4 CL7	22	0.177465	0.2951	13.4	13.4	.
1	CL2 CL3	34	0.295068	0.0000	.	13.4	.

15:01 Tuesday, March 21, 1995

----- CLUSTER=1 -----

Raison sociale de l'entreprise	PRIN1	PRIN2	PRIN3
GRP17	0	1	0
GRP18	0	1	0
GRP10	1	1	0
GRP15	1	1	0
GRP25	0	1	0
GRP34	0	1	0
GRP29	0	2	0
GRP30	0	1	0
GRP16	1	1	1
GRP26	1	1	1
GRP01	1	0	*
GRP02	2	0	*
GRP12	0	1	*
GRP20	0	*	*
GRP24	*	0	*
GRP21	*	1	*
GRP28	*	0	*
GRP04	0	1	2
GRP08	1	*	*

15:01 Tuesday, March 21, 1995

----- CLUSTER=2 -----

Raison sociale de l'entreprise	PRIN1	PRIN2	PRIN3
GRP05	1	*	0
GRP31	1	*	0
GRP14	*	*	0

----- CLUSTER=3 -----

Raison sociale de l'entreprise	PRIN1	PRIN2	PRIN3
GRP11	*	*	0
GRP13	*	*	1
GRP06	*	*	1
GRP09	*	0	1
GRP33	*	0	0
GRP32	0	*	1
GRP23	*	1	0
GRP25	*	0	1
GRP07	*	0	0

15:01 Tuesday, March 21, 1995

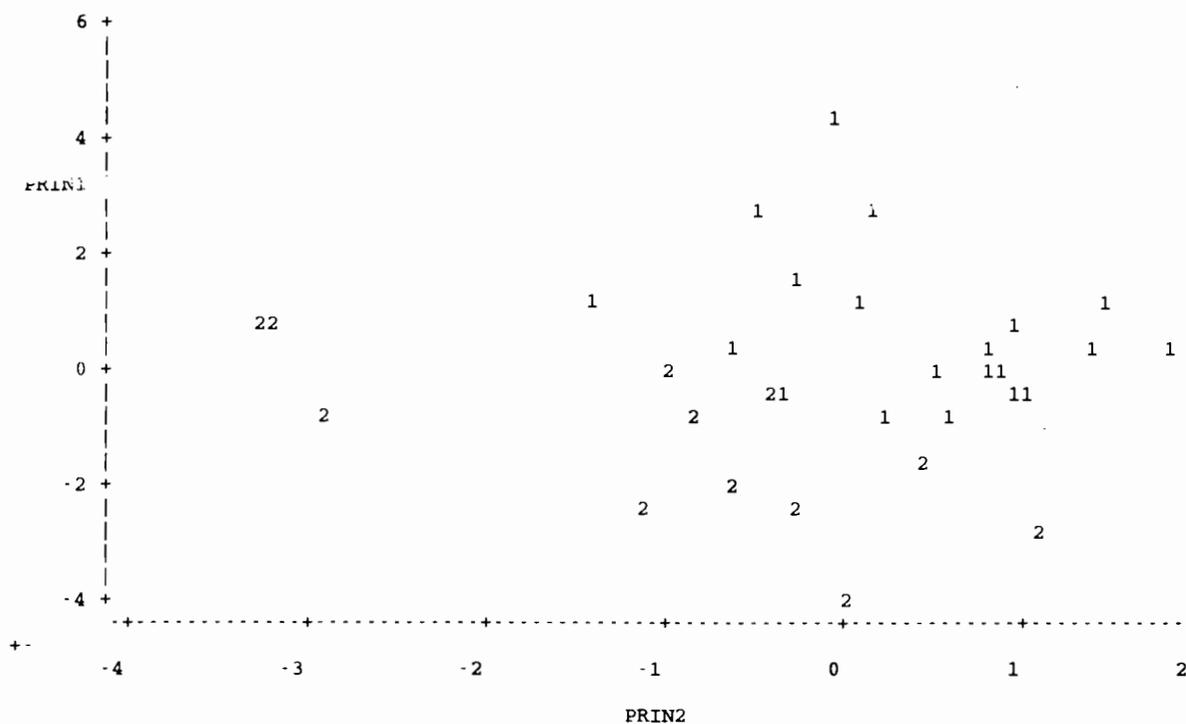
----- CLUSTER=4 -----

Raison sociale de l'entreprise	PRIN1	PRIN2	PRIN3
GRP19	3	0	1
GRP27	3	0	3
GRP22	4	0	*

15:01 Tuesday, March 21, 1995 17

PLOT OF 2 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of PRIN1*PRIN2. Symbol is value of CLUSTER.



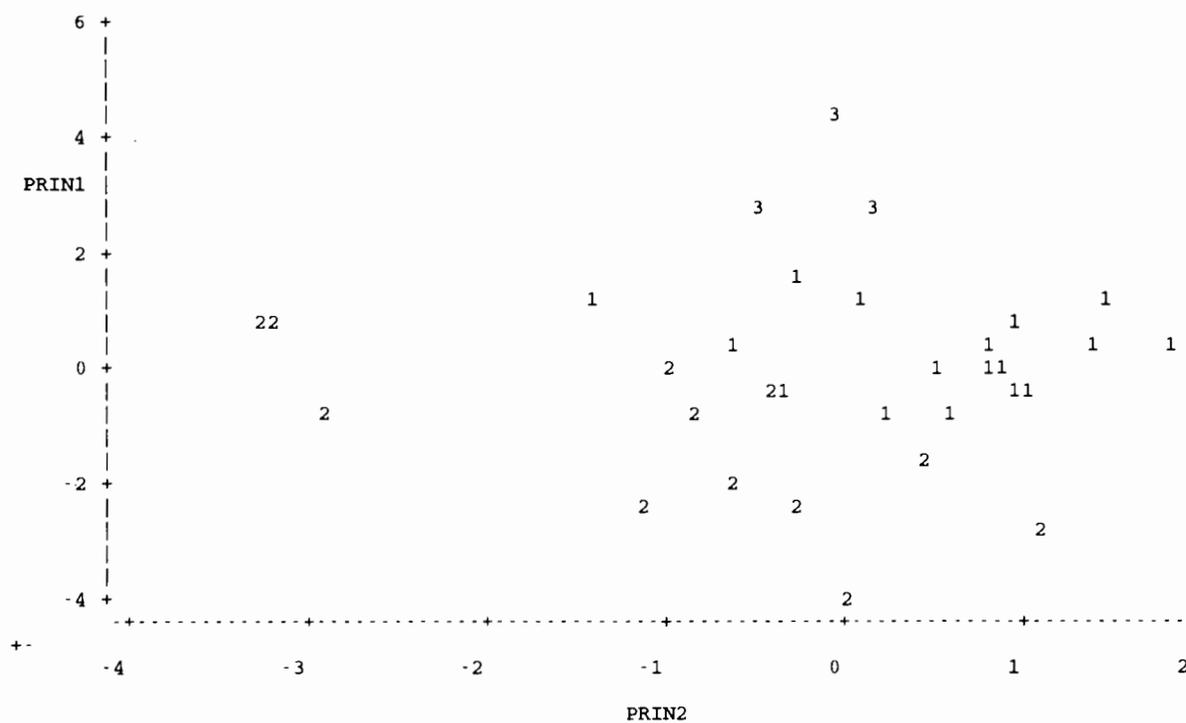
NOTE: 2 obs hidden.

15:01 Tuesday, March 21, 1995

19

PLOT OF 3 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of PRIN1*PRIN2. Symbol is value of CLUSTER.



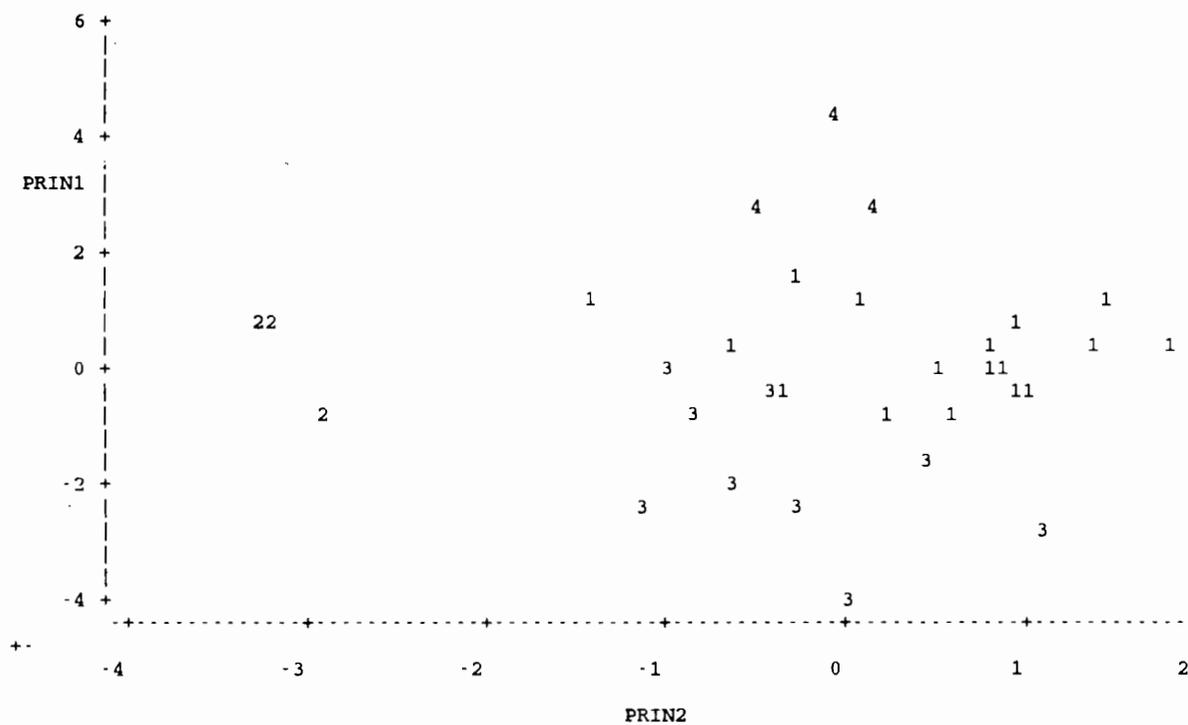
NOTE: 2 obs hidden.

15:01 Tuesday, March 21, 1995

21

PLOT OF 4 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of PRIN1*PRIN2. Symbol is value of CLUSTER.



NOTE: 2 obs hidden.

Codification des modalités des variables d'intégration internationale.

<p>Modalités Forme structurelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - SA: filiales autonomes; - SI: division internationale; - SF: par fonctions; - SG: géographique; - SP: par produits; - SM: matricielle <p>Modalités concentration</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2c: assez dispersé; - 3c: concentration moyenne; - 4c: assez concentré - 5c: concentré <p>Modalités centralisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1d: décentralisé - 2d: assez décentralisé; - 3d: centralisation moyenne; - 4d: assez centralisé <p>Modalités standardisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1s: pas du tout standardisé; - 2s: peu standardisé; - 3s: standardisation moyenne; - 4s: assez standardisé. 	<p>Modalités fréquence intra-groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1f: très rares; - 2f: rares; - 3f: fréquence moyenne; - 4f: assez fréquents; - 5f: très fréquents. <p>Modalités interdépendance fonctionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1i: pas du tout interdépendant - 2i: peu interdépendant; - 3i: interdépendance moyenne; - 4i: assez interdépendant; - 5i: très interdépendant. <p>Modalités proportion directeurs expatriés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1n: aucun expatrié - 2n: minorité expatriés - 3n: moitié expatriés - 4n: majorité expatriés; - 5n: tous expatriés <p>Modalités expérience directeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1t: aucun travaillé au siège; - 2t: minorité travaillé au siège; - 4t: majorité travaillé au siège; - 5t: tous travaillé au siège.
--	--

Profils des 4 formes d'intégration internationale

Contingency Table

	SA	SF	SG	SI	SM	SP	1d	2d
1	4	1	3	5	2	4	0	2
2	0	0	0	0	2	1	0	1
3	3	0	1	2	0	3	1	7
4	3	0	0	0	0	0	0	0
Sum	10	1	4	7	4	8	1	10

	3d	4d	2c	3c	4c	5c	1f	2f
1	15	2	10	7	1	1	0	5
2	2	0	0	0	3	0	1	2
3	1	0	7	2	0	0	0	4
4	1	2	1	1	0	1	0	0
Sum	19	4	18	10	4	2	1	11

15:01 Tuesday, March 21, 1995 25

Contingency Table

	3f	4f	5f	1i	2i	3i	4i	5i
1	2	10	2	0	1	8	9	1
2	0	0	0	3	0	0	0	0
3	5	0	0	1	5	3	0	0
4	0	1	2	0	0	0	2	1
Sum	7	11	4	4	6	11	11	2

	1s	2s	3s	4s	1n	2n	3n	4n
1	0	4	11	4	2	15	1	1
2	0	1	1	1	0	1	0	2
3	2	7	0	0	3	5	0	1
4	0	1	0	2	0	0	0	2
Sum	2	13	12	7	5	21	1	6

15:01 Tuesday, March 21, 1995 26

Chi-Square Statistic Expected Values

	SA	SF	SG	SI	SM	SP	1d	2d
1	5.5882	0.5588	2.2353	3.9118	2.2353	4.4706	0.5588	5.5882
2	0.8824	0.0882	0.3529	0.6176	0.3529	0.7059	0.0882	0.8824
3	2.6471	0.2647	1.0588	1.8529	1.0588	2.1176	0.2647	2.6471
4	0.8824	0.0882	0.3529	0.6176	0.3529	0.7059	0.0882	0.8824

	3d	4d	2c	3c	4c	5c	1f	2f
1	10.6176	2.2353	10.0588	5.5882	2.2353	1.1176	0.5588	6.1471
2	1.6765	0.3529	1.5882	0.8824	0.3529	0.1765	0.0882	0.9706
3	5.0294	1.0588	4.7647	2.6471	1.0588	0.5294	0.2647	2.9118
4	1.6765	0.3529	1.5882	0.8824	0.3529	0.1765	0.0882	0.9706

	3f	4f	5f	1i	2i	3i	4i	5i
1	3.9118	6.1471	2.2353	2.2353	3.3529	6.1471	6.1471	1.1176
2	0.6176	0.9706	0.3529	0.3529	0.5294	0.9706	0.9706	0.1765
3	1.8529	2.9118	1.0588	1.0588	1.5882	2.9118	2.9118	0.5294
4	0.6176	0.9706	0.3529	0.3529	0.5294	0.9706	0.9706	0.1765

15:01 Tuesday, March 21, 1995 27

Chi-Square Statistic Expected Values

	1s	2s	3s	4s	1n	2n	3n	4n
1	1.1176	7.2647	6.7059	3.9118	2.7941	11.7353	0.5588	3.3529
2	0.1765	1.1471	1.0588	0.6176	0.4412	1.8529	0.0882	0.5294
3	0.5294	3.4412	3.1765	1.8529	1.3235	5.5588	0.2647	1.5882
4	0.1765	1.1471	1.0588	0.6176	0.4412	1.8529	0.0882	0.5294

	5n	1t	2t	4t	5t
1	0.5588	2.7941	10.0588	5.0294	1.1176
2	0.0882	0.4412	1.5882	0.7941	0.1765
3	0.2647	1.3235	1.7647	2.3824	0.5294
4	0.0882	0.4412	1.5882	0.7941	0.1765

Observed Minus Expected Values

	SA	SF	SG	SI	SM	SP	1d	2d
1	-1.58824	0.44118	0.76471	1.08824	-0.23529	-0.47059	-0.55882	-3.58824
2	-0.88235	-0.08824	-0.35294	-0.61765	1.64706	0.29412	-0.08824	0.11765
3	0.35294	-0.26471	-0.05882	0.14706	-1.05882	0.88235	0.73529	4.35294
4	2.11765	-0.08824	-0.35294	-0.61765	-0.35294	-0.70588	-0.08824	-0.88235

15:01 Tuesday, March 21, 1995 28

Observed Minus Expected Values

	3d	4d	2c	3c	4c	5c	1f	2f
1	4.38235	-0.23529	-0.05882	1.41176	-1.23529	-0.11765	-0.55882	-1.14706
2	0.32353	-0.35294	-1.58824	-0.88235	2.64706	-0.17647	0.91176	1.02941
3	-4.02941	-1.05882	2.23529	-0.64706	-1.05882	-0.52941	-0.26471	1.08824
4	-0.67647	1.64706	-0.58824	0.11765	-0.35294	0.82353	-0.08824	-0.97059

	3f	4f	5f	1i	2i	3i	4i	5i
1	-1.91176	3.85294	-0.23529	-2.23529	-2.35294	1.85294	2.85294	-0.11765
2	-0.61765	-0.97059	-0.35294	2.64706	-0.52941	-0.97059	-0.97059	-0.17647
3	3.14706	-2.91176	-1.05882	-0.05882	3.41176	0.08824	-2.91176	-0.52941
4	-0.61765	0.02941	1.64706	-0.35294	-0.52941	-0.97059	1.02941	0.82353

	1s	2s	3s	4s	1n	2n	3n	4n
1	-1.11765	-3.26471	4.29412	0.08824	-0.79412	3.26471	0.44118	-2.35294
2	-0.17647	-0.14706	-0.05882	0.38235	-0.44118	-0.85294	-0.08824	1.47059
3	1.47059	3.55882	-3.17647	-1.85294	1.67647	-0.55882	-0.26471	-0.58824
4	-0.17647	-0.14706	-1.05882	1.38235	-0.44118	-1.85294	-0.08824	1.47059

15:01 Tuesday, March 21, 1995 29

Observed Minus Expected Values

	5n	1t	2t	4t	5t
1	-0.55882	0.20588	2.94118	-2.02941	-1.11765
2	-0.08824	-0.44118	-1.58824	2.20588	-0.17647
3	-0.26471	0.67647	0.23529	-0.38235	-0.52941
4	0.91176	-0.44118	-1.58824	0.20588	1.82353

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	SA	SF	SG	SI	SM	SP	1d	2d
1	0.451	0.348	0.262	0.303	0.025	0.050	0.559	2.304
2	0.882	0.088	0.353	0.618	7.686	0.123	0.088	0.016
3	0.047	0.265	0.003	0.012	1.059	0.368	2.042	7.158
4	5.082	0.088	0.353	0.618	0.353	0.706	0.088	0.882
Sum	6.463	0.789	0.971	1.550	9.123	1.246	2.778	10.360

	3d	4d	2c	3c	4c	5c	1f	2f
1	1.809	0.025	0.000	0.357	0.683	0.012	0.559	0.214
2	0.062	0.353	1.588	0.882	19.853	0.176	9.422	1.092
3	3.228	1.059	1.049	0.158	1.059	0.529	0.265	0.407
4	0.273	7.686	0.218	0.016	0.353	3.843	0.088	0.971
Sum	5.372	9.123	2.855	1.413	21.947	4.561	10.333	2.683

15:01 Tuesday, March 21, 1995 30

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	3f	4f	5f	1i	2i	3i	4i	5i
1	0.934	2.415	0.025	2.235	1.651	0.559	1.324	0.012
2	0.618	0.971	0.353	19.853	0.529	0.971	0.971	0.176
3	5.345	2.912	1.059	0.003	7.329	0.003	2.912	0.529
4	0.618	0.001	7.686	0.353	0.529	0.971	1.092	3.843
Sum	7.515	6.298	9.123	22.444	10.039	2.502	6.298	4.561

	1s	2s	3s	4s	1n	2n	3n	4n
1	1.118	1.467	2.750	3.000	3.228	3.300	3.348	1.551
2	3.176	3.019	3.000	0.257	0.441	0.590	0.088	2.080
3	4.085	3.680	3.176	1.853	2.124	0.056	0.265	0.218
4	0.176	0.019	1.059	3.094	0.441	1.853	0.088	4.085
Sum	5.556	5.185	6.988	5.185	3.232	3.210	0.789	10.039

	5n	1t	2t	4t	5t	Sum
1	0.559	0.015	0.860	0.819	1.118	28.956
2	0.088	0.441	1.588	6.127	0.176	81.588
3	0.265	0.346	0.012	0.061	0.529	55.469
4	9.422	0.441	1.588	0.053	18.843	77.874
Sum	10.333	1.243	4.048	7.061	20.667	243.886

15:01 Tuesday, March 21, 1995 31

Row Profiles

	SA	SF	SG	SI	SM	SP	1d	2d
1	0.026316	0.006579	0.019737	0.032895	0.013158	0.026316	0.000000	0.013158
2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.083333	0.041667	0.000000	0.041667
3	0.041667	0.000000	0.013889	0.027778	0.000000	0.041667	0.013889	0.097222
4	0.125000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	3d	4d	2c	3c	4c	5c	1f	2f
1	0.098684	0.013158	0.065789	0.046053	0.006579	0.006579	0.000000	0.032895
2	0.083333	0.000000	0.000000	0.000000	0.125000	0.000000	0.041667	0.083333
3	0.013889	0.000000	0.097222	0.027778	0.000000	0.000000	0.000000	0.055556
4	0.041667	0.083333	0.041667	0.041667	0.000000	0.041667	0.000000	0.000000
	3f	4f	5f	1i	2i	3i	4i	5i
1	0.013158	0.065789	0.013158	0.000000	0.006579	0.052632	0.059211	0.006579
2	0.000000	0.000000	0.000000	0.125000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
3	0.069444	0.000000	0.000000	0.013889	0.069444	0.041667	0.000000	0.000000
4	0.000000	0.041667	0.083333	0.000000	0.000000	0.000000	0.083333	0.041667

15:01 Tuesday, March 21, 1995 32

Row Profiles

	1s	2s	3s	4s	1n	2n	3n	4n
1	0.000000	0.026316	0.072368	0.026316	0.013158	0.098684	0.006579	0.006579
2	0.000000	0.041667	0.041667	0.041667	0.000000	0.041667	0.000000	0.083333
3	0.027778	0.097222	0.000000	0.000000	0.041667	0.069444	0.000000	0.013889
4	0.000000	0.041667	0.000000	0.083333	0.000000	0.000000	0.000000	0.083333
	5n	1t	2t	4t	5t			
1	0.000000	0.019737	0.085526	0.019737	0.000000			
2	0.000000	0.000000	0.000000	0.125000	0.000000			
3	0.000000	0.027778	0.069444	0.027778	0.000000			
4	0.041667	0.000000	0.000000	0.041667	0.083333			

Column Profiles

	SA	SF	SG	SI	SM	SP	1d	2d
1	0.40000	1.00000	0.75000	0.71429	0.50000	0.50000	0.00000	0.20000
2	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.50000	0.12500	0.00000	0.10000
3	0.30000	0.00000	0.25000	0.28571	0.00000	0.37500	1.00000	0.70000
4	0.30000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000	0.00000

15:01 Tuesday, March 21, 1995 33

Column Profiles

	3d	4d	2c	3c	4c	5c	1f	2f
1	0.78947	0.50000	0.55556	0.70000	0.25000	0.50000	0.00000	0.45455
2	0.10526	0.00000	0.00000	0.00000	0.75000	0.00000	1.00000	0.18182
3	0.05263	0.00000	0.38889	0.20000	0.00000	0.00000	0.00000	0.36364
4	0.05263	0.50000	0.05556	0.10000	0.00000	0.50000	0.00000	0.00000

	3f	4f	5f	1i	2i	3i	4i	5i
1	0.28571	0.90909	0.50000	0.00000	0.16667	0.72727	0.81818	0.50000
2	0.00000	0.00000	0.00000	0.75000	0.33333	0.00000	0.00000	0.00000
3	0.71429	0.09091	0.00000	0.25000	0.63333	0.27273	0.00000	0.00000
4	0.00000	0.09091	0.50000	0.00000	0.00000	0.00000	0.18182	0.50000

	1s	2s	3s	4s	1n	2n	3n	4n
1	0.00000	0.30769	0.91667	0.57143	0.40000	0.71429	1.00000	0.16667
2	0.00000	0.07692	0.08333	0.14286	0.00000	0.04762	0.00000	0.33333
3	1.00000	0.53846	0.00000	0.00000	0.60000	0.23810	0.00000	0.16667
4	0.00000	0.07692	0.00000	0.28571	0.00000	0.00000	0.00000	0.33333

15:01 Tuesday, March 21, 1995 34

Column Profiles

	5n	1t	2t	4t	5t
1	0.00000	0.60000	0.72222	0.33333	0.00000
2	0.00000	0.00000	0.00000	0.33333	0.00000
3	0.00000	0.40000	0.27778	0.22222	0.00000
4	1.00000	0.00000	0.00000	0.11111	1.00000

**ANNEXE 5: Analyses multidimensionnelles des variables de contrôle
de gestion**

Codification des modalités des variables de contrôle de gestion

Variables	Modalités
Planification stratégique à la maison mère	<ul style="list-style-type: none"> - sog: existence de planification stratégique à la maison mère; - sng: inexistence de planification stratégique à la maison mère.
Planification stratégique des filiales	<ul style="list-style-type: none"> - sof: existence de planification stratégique au niveau des filiales; - snf: inexistence de planification stratégique au niveau des filiales.
Planification opérationnelle à la maison mère	<ul style="list-style-type: none"> - oog: existence de planification opérationnelle à la maison mère; - ong: inexistence de planification opérationnelle au niveau de la maison mère.
Planification opérationnelle des filiales	<ul style="list-style-type: none"> - oof: existence de planification opérationnelle au niveau des filiales; - onf: inexistence de planification opérationnelle au niveau des filiales.
Généralisation de la planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - oot: tous les domaines font l'objet de planification opérationnelle; - ont: seuls quelques domaines font l'objet de planification opérationnelle
Guide de planification	<ul style="list-style-type: none"> - ogu: il y a un guide de la planification; - ngu: il n'y a pas de guide de planification.
Variables de budgétisation uniformité des procédures budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> - bog: le budget est uniforme dans tout le groupe; - bng: le budget n'est pas uniforme dans tout le groupe.
Objet du budget	<ul style="list-style-type: none"> - bal: le budget est la base d'allocation des ressources; - bor: le budget est une orientation pour les actions.
Cohérence budget-plan opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - bocp: le budget est cohérent avec le plan opérationnel; - bncp: le budget n'est pas cohérent avec le plan opérationnel.
	<ul style="list-style-type: none"> - cog: la comptabilité analytique est uniforme dans tout le groupe;

Uniformité comptabilité analytique	- cng : a comptabilité analytique n'est pas uniforme dans le tout le groupe.
Existence d'autres types de contrôle	- ctn : il y a aucun type de contrôle à part le contrôle budgétaire; - cto : il a d'autres types de contrôle à part le contrôle budgétaire.
Uniformité des tableaux de bord	- tbog : le tableau de bord est uniforme dans tout le groupe, - tbng : le tableau de bord n'est pas uniforme dans tout le groupe.
Uniformité des informations transmises	- mio : toutes les filiales transmettent les mêmes types d'informations au siège; - min : toutes les filiales ne transmettent pas les mêmes types d'informations au siège.
Uniformité des critères de performances	- mco : toutes les filiales sont évaluées à partir des mêmes critères de performances; - mcn : toutes les filiales ne sont pas évaluées à partir des mêmes critères de performances.

Analyse factorielle des correspondances des variables de contrôle de gestion

The SAS System 14:39 Friday, February 10, 1995

The Correspondence Analysis Procedure

Inertia and Chi-Square Decomposition

Singular Values	Principal Inertias	Chi-Squares	Percents	8	16	24	32	40
0.22504	0.05064	337.474	37.93%	*****	*****	*****	*****	*****
0.18879	0.03564	237.513	26.69%	*****	*****	*****	*****	*****
0.13864	0.01922	128.087	14.39%	*****	*****	*****	*****	*****
0.11153	0.01244	82.893	9.32%	*****	*****	*****	*****	*****
0.06975	0.00487	32.424	3.64%	**	**	**	**	**
0.06064	0.00368	24.509	2.75%	**	**	**	**	**
0.05462	0.00298	19.883	2.23%	*	*	*	*	*
0.03758	0.00141	9.411	1.06%	*	*	*	*	*
0.03178	0.00101	6.729	0.76%					
0.02898	0.00084	5.597	0.63%					
0.02048	0.00042	2.795	0.31%					
0.01479	0.00022	1.457	0.16%					
0.01053	0.00011	0.739	0.08%					
0.00685	0.00005	0.313	0.04%					

0.13353				889.825 (Degrees of Freedom = 729)				

Row Coordinates

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
sng	0.551834	-.125289	0.404349	-.112181
sog	-.143068	0.032482	-.104831	0.029084
snf	0.323090	0.177190	0.289947	-.044023
sof	-.200008	-.109689	-.179491	0.027253
ngu	0.100998	0.257965	0.022402	0.063054
ogu	-.144283	-.368521	-.032003	-.090076
ong	0.346306	0.084028	-.354429	0.091436
oog	-.165624	-.040187	0.169509	-.043730
onf	0.244576	0.213344	-.223060	-.020509
oof	-.193086	-.168430	0.176100	0.016191
ont	0.269315	0.158400	-.079638	-.049154
oot	-.384736	-.226285	0.113768	0.070220
bng	-.309535	0.418083	0.180703	0.024727
bog	0.128973	-.174201	-.075293	-.010303
bal	0.201122	-.087239	0.006117	-.046074
bor	-.420528	0.182408	-.012789	0.096336
bncp	0.171341	0.212081	-.008242	-.186377
bocp	-.171341	-.212081	0.008242	0.186377
cng	-.192156	0.326184	0.010896	0.136797
cog	0.151702	-.257514	-.008602	-.107998
ctn	0.267058	-.003537	0.276198	0.086516
cto	-.165322	0.002189	-.170979	-.053558
tbng	-.080439	0.277474	0.083505	0.190935
tbog	0.043876	-.151349	-.045548	-.104147
min	-.264506	0.266199	-.009351	-.242783
mio	0.163742	-.164790	0.005789	0.150294
mcn	-.261994	0.040795	0.024397	-.202509
mco	0.261994	-.040795	-.024397	0.202509

The SAS System 14:39 Friday, February 10, 1995

Supplementary Row Coordinates

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
1	0.463393	-.475001	0.200867	-.097972
2	-.107017	0.790776	0.252759	-.292501
3	0.154173	0.475618	-.572173	0.427686
4	-.729655	0.070863	0.102098	0.253865
5	0.738095	0.422445	-.058236	0.200360
6	-.046941	0.690921	0.032109	-.473416
7	0.194005	-.175045	0.123965	0.512773
8	0.194005	-.175045	-.640216	0.320634
9	-.646394	-.166970	0.010607	-.020606
10	0.722530	-.154252	0.571211	-.118753
11	0.243313	0.572631	0.350889	-.531683
12	-.160600	0.453059	0.410048	0.722795
13	0.390950	0.211351	-.628923	0.147497
14	-.235002	-.581748	-.016778	0.333750
15	-.590469	-.153228	-.029794	0.231430
16	-.943439	-.003103	0.066268	-.095949
17	-.114926	0.373923	0.160890	-.148006
18	-.816579	0.128273	0.107619	0.352424
19	-.134846	0.203563	0.086083	-.537918
20	0.313469	-.407005	-.658506	0.131377
21	0.528564	-.172140	-.400084	0.319157
22	-.224620	-.715290	0.172262	-.024914
23	0.379652	0.867129	0.033911	0.151233
24	-.195543	-.743994	-.083269	0.144767
25	0.119991	-.052589	-.649659	-.618484
26	-.796273	0.556656	0.152295	-.047623
27	0.535905	-.551766	0.551674	0.021904
28	0.722530	-.154252	0.571211	-.118753
29	0.437074	-.536830	0.642826	-.140371
30	-.253091	-.552642	-.066622	-.353351
31	-.117809	0.053625	0.299029	0.208122
32	0.337602	-.056489	-.369029	-.095846
33	-.695109	-.448038	-.075670	-.275161
34	0.119991	-.052589	-.649659	-.618484

The SAS System 14:39 Friday, February 10, 1995

Summary Statistics for the Row Points

	Quality	Mass	Inertia
sng	0.915145	0.014706	0.059728
sog	0.915145	0.056723	0.015485
snf	0.942416	0.027311	0.048136
sof	0.942416	0.044118	0.029798
ngq	0.846527	0.042017	0.030192
ogu	0.846527	0.029412	0.043132
ong	0.918505	0.023109	0.049173
oog	0.918505	0.048319	0.023517
onf	0.895551	0.031513	0.040981
oof	0.895551	0.039916	0.032353
ont	0.941689	0.042017	0.035547
oot	0.941689	0.029412	0.050782
bng	0.902430	0.021008	0.052978
bog	0.902430	0.050420	0.022074
bal	0.793511	0.048319	0.022903
bor	0.793511	0.023109	0.047887
bncp	0.885373	0.035714	0.032971
bocp	0.885373	0.035714	0.032971
cng	0.927795	0.031513	0.041246
cog	0.927795	0.039916	0.032563
ctn	0.826451	0.027311	0.038386
cto	0.826451	0.044118	0.023763
tbng	0.672514	0.025210	0.035623
tbog	0.672514	0.046218	0.019431
min	0.918804	0.027311	0.044490
mio	0.918804	0.044118	0.027541
mcn	0.902275	0.035714	0.033174
mco	0.902275	0.035714	0.033174

The SAS System 14:39 Friday, February 10, 1995

Quality of Representation for the Supplementary Row Points

1	0.378165
2	0.664948
3	0.734998
4	0.620456
5	0.614719
6	0.707540
7	0.608180
8	0.610964
9	0.722223
10	0.849543
11	0.604853
12	0.734219
13	0.743228
14	0.601630
15	0.504726
16	0.814097
17	0.220131
18	0.681377
19	0.395380
20	0.845752
21	0.660584
22	0.723216
23	0.721976
24	0.828484
25	0.896768
26	0.842941
27	0.818522
28	0.849543
29	0.795065
30	0.666852
31	0.157574
32	0.387253
33	0.819178
34	0.896768

The SAS System 14:39 Friday, February 10, 1995 161

Partial Contributions to Inertia for the Row Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
sng	0.088431	0.006477	0.125093	0.014878
sog	0.022927	0.001679	0.032431	0.003857
snf	0.056296	0.024058	0.119455	0.004255
sof	0.034850	0.014893	0.073948	0.002634
ngu	0.008463	0.078450	0.001097	0.013429
ogu	0.012090	0.112071	0.001567	0.019185
ong	0.054727	0.004578	0.151033	0.015532
oog	0.026174	0.002190	0.072233	0.007428
onf	0.037223	0.040243	0.081575	0.001066
oof	0.029386	0.031771	0.064401	0.000841
ont	0.060178	0.029579	0.013864	0.008161
oot	0.085969	0.042255	0.019806	0.011659
bng	0.039747	0.103030	0.035690	0.001033
bog	0.016561	0.042929	0.014871	0.000430
bal	0.038595	0.010318	0.000094	0.008246
bor	0.080700	0.021573	0.000197	0.017242
bncp	0.020704	0.045070	0.000126	0.099734
bocp	0.020704	0.045070	0.000126	0.099734
cng	0.022977	0.094071	0.000195	0.047408
cog	0.018140	0.074267	0.000154	0.037428
ctn	0.038463	0.000010	0.108394	0.016434
cto	0.023810	0.000006	0.067101	0.010174
tbng	0.003221	0.054459	0.009146	0.073886
tbog	0.001757	0.029705	0.004989	0.040301
min	0.037731	0.054299	0.000124	0.129416
mio	0.023358	0.033614	0.000077	0.080115
mcn	0.048408	0.001668	0.001106	0.117746
mco	0.048408	0.001668	0.001106	0.117746

The SAS System 14:39 Friday, February 10, 1995

Indices of the Coordinates that Contribute Most to Inertia for the Row Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	Best
sng	3	0	3	0	3
sog	0	0	0	0	3
snf	3	0	3	0	3
sof	3	0	3	0	3
ngu	0	2	0	0	2
ogu	0	2	0	0	2
oog	3	0	3	0	3
onf	3	3	3	0	3
oof	3	0	3	0	3
ont	1	0	0	0	1
oot	1	1	0	0	1
bng	2	2	0	0	2
bog	0	2	0	0	2
bal	1	0	0	0	1
bor	1	0	0	0	1
bncp	0	4	0	4	4
bocp	0	4	0	4	4
cng	0	2	0	2	2
cog	0	2	0	0	2
ctn	3	0	3	0	3
cto	0	0	3	0	3
tbng	0	4	0	4	4
tbog	0	0	0	4	4
min	4	4	0	4	4
mio	0	4	0	4	4
mcn	4	0	0	4	4
mco	4	0	0	4	4

The SAS System 14:39 Friday, February 10, 1995

Squared Cosines for the Row Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
sng	0.561516	0.028945	0.301479	0.023205
sog	0.561516	0.028945	0.301479	0.023205
snf	0.443553	0.133406	0.357221	0.008235
sof	0.443553	0.133406	0.357221	0.008235
ngu	0.106312	0.693549	0.005230	0.041436
ogu	0.106312	0.693549	0.005230	0.041436
ong	0.422097	0.024851	0.442131	0.029426
oog	0.422097	0.024851	0.442131	0.029426
onf	0.344477	0.262117	0.286535	0.002422
oof	0.344477	0.262117	0.286535	0.002422
ont	0.642054	0.222105	0.056142	0.021388
oot	0.642054	0.222105	0.056142	0.021388
bng	0.284541	0.519100	0.096974	0.001816
bog	0.284541	0.519100	0.096974	0.001816
bal	0.639128	0.120250	0.000591	0.033541
bor	0.639128	0.120250	0.000591	0.033541
bncp	0.238158	0.364873	0.000551	0.281791
bocp	0.238158	0.364873	0.000551	0.281791
cng	0.211270	0.608771	0.000679	0.107074
cog	0.211270	0.608771	0.000679	0.107074
ctn	0.380022	0.000067	0.406478	0.039884
cto	0.380022	0.000067	0.406478	0.039884
tbng	0.034293	0.408049	0.036957	0.193215
tbog	0.034293	0.408049	0.036957	0.193215
min	0.321645	0.325775	0.000402	0.270982
mio	0.321645	0.325775	0.000402	0.270982
mcn	0.553417	0.013418	0.004799	0.330641
mco	0.553417	0.013418	0.004799	0.330641

The SAS System 14:39 Friday, February 10, 1995

Squared Cosines for the Supplementary Row Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
1	0.165621	0.174022	0.031119	0.007403
2	0.009686	0.528869	0.054033	0.072360
3	0.022979	0.218690	0.316496	0.176833
4	0.539498	0.005089	0.010563	0.065307
5	0.436748	0.143069	0.002719	0.032183
6	0.002212	0.479276	0.001035	0.225017
7	0.028822	0.028822	0.014057	0.402111
8	0.041437	0.005084	0.451247	0.113197
9	0.442058	0.029496	0.000119	0.000449
10	0.500439	0.022809	0.312776	0.013519
11	0.045160	0.250134	0.093921	0.215639
12	0.020548	0.163524	0.133949	0.416199
13	0.184766	0.054000	0.478163	0.026300
14	0.065750	0.402927	0.000335	0.132617
15	0.412524	0.027780	0.001050	0.063372
16	0.801839	0.000009	0.003956	0.008294
17	0.014478	0.153265	0.028375	0.024013
18	0.554726	0.013688	0.009635	0.103327
19	0.020173	0.045972	0.008221	0.321014
20	0.116263	0.196000	0.513067	0.020422
21	0.323245	0.034285	0.185199	0.117854
22	0.061597	0.624633	0.036228	0.000758
23	0.113103	0.590024	0.000902	0.017947
24	0.051123	0.740070	0.009270	0.028020
25	0.015712	0.003018	0.460591	0.417447
26	0.551350	0.269450	0.020169	0.001972
27	0.262224	0.277976	0.277883	0.000438
28	0.500439	0.022809	0.312776	0.013519
29	0.166512	0.251195	0.360183	0.017175
30	0.085642	0.408340	0.005934	0.166935
31	0.014630	0.003031	0.094255	0.045658
32	0.168120	0.004707	0.200877	0.013551
33	0.517157	0.214855	0.006129	0.081038
34	0.015712	0.003018	0.460591	0.417447

Classification hiérarchique des variables du contrôle de gestion

17:05 Friday, February 17, 1995

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

Eigenvalues of the Covariance Matrix

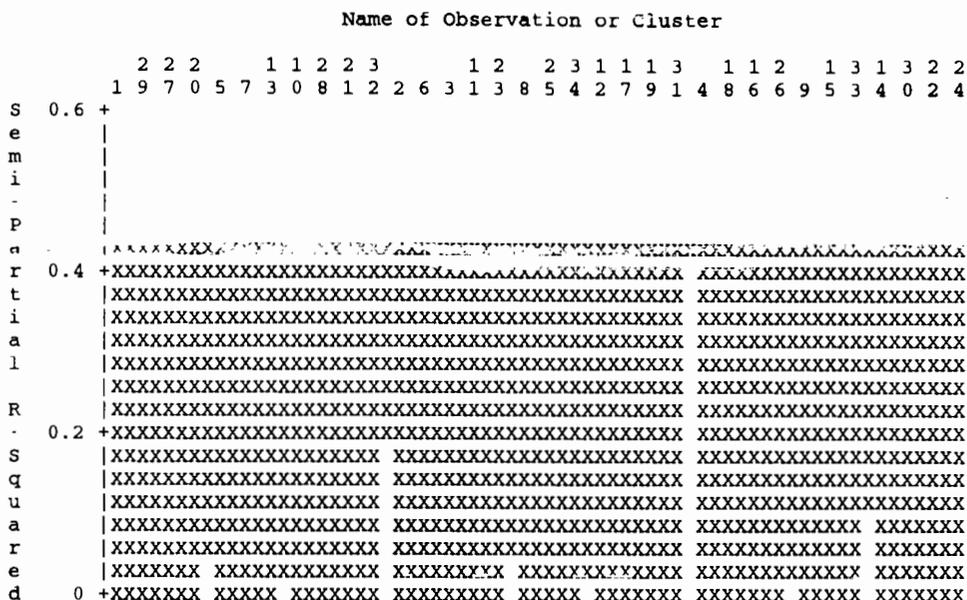
	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	0.231856	0.037346	0.543795	0.54380
2	0.194510	.	0.456205	1.00000

Root-Mean-Square Total-Sample Standard Deviation = 0.461717
 Root-Mean-Square Distance Between Observations = 0.923434

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

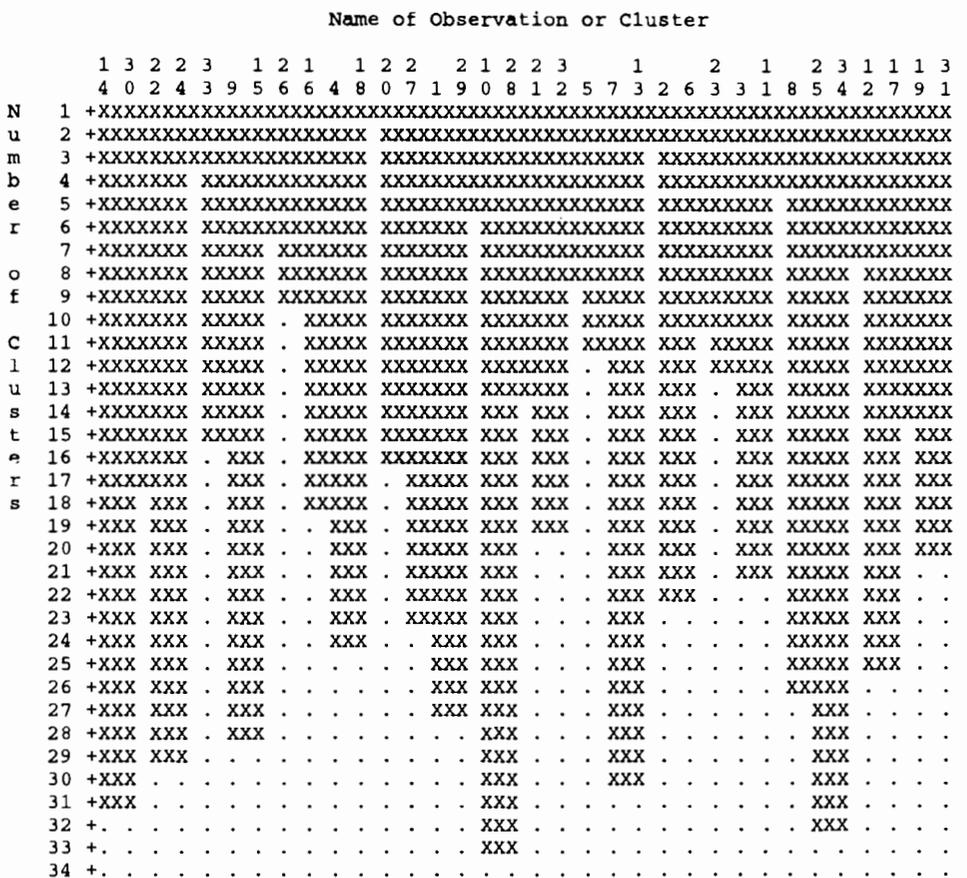
NCL	-----Clusters Joined-----	FREQ	SPRSQ	RSQ	Pseudo F	Pseudo t**2	T i e
33	10	28	2	0.000000	1.000000	.	T
32	25	34	2	0.000000	1.000000	.	.
31	14	30	2	0.000042	0.999958	2396.1	.
30	7	13	2	0.000056	0.999902	1409.9	.
29	22	24	2	0.000059	0.999843	1136.2	.
28	9	15	2	0.000118	0.999725	807.9	.
27	1	29	2	0.000160	0.999565	618.0	.
26	8	CL32	3	0.000271	0.999294	452.8	.
25	12	17	2	0.000297	0.998997	373.5	.
24	4	18	2	0.000386	0.998611	312.7	.
23	CL27	27	3	0.000447	0.998164	271.8	2.8
22	2	6	2	0.000483	0.997682	245.9	.
21	3	11	2	0.000617	0.997065	220.8	.
20	19	31	2	0.000809	0.996255	196.0	.
19	21	32	2	0.001771	0.994484	150.2	.
18	CL24	16	3	0.001874	0.992610	126.4	4.9
17	CL31	CL29	4	0.001958	0.990653	112.6	38.7
16	CL23	20	4	0.002152	0.988501	103.2	7.1
15	CL28	33	3	0.004207	0.984294	85.1	35.7
14	CL25	CL20	4	0.005778	0.978516	70.1	10.4
13	CL33	CL19	4	0.006068	0.972448	61.8	6.9
12	CL21	23	3	0.007125	0.965323	55.7	11.6
11	5	CL30	3	0.007938	0.957385	51.7	141.5
10	CL22	CL12	5	0.010524	0.946861	47.5	3.8
9	CL18	26	4	0.012927	0.933933	44.2	11.4
8	CL11	CL13	7	0.020403	0.913530	39.2	6.4
7	CL26	CL14	7	0.022497	0.891033	36.8	15.7
6	CL9	CL15	7	0.027885	0.863149	35.3	7.1
5	CL16	CL8	11	0.053376	0.809773	30.9	12.2
4	CL10	CL7	12	0.066493	0.743280	29.0	13.7
3	CL6	CL17	11	0.124154	0.619126	25.2	22.6
2	CL5	CL4	23	0.195640	0.423486	23.5	19.8
1	CL2	CL3	34	0.423486	0.000000	.	23.5

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis



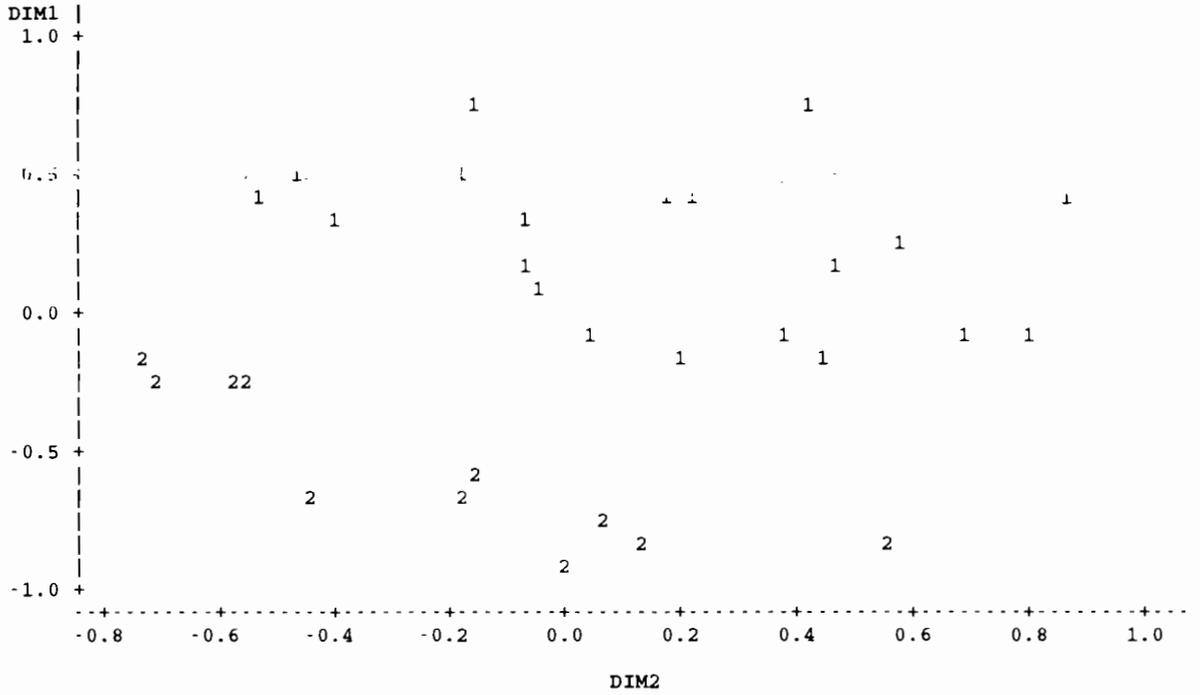
17:05 Friday, February 17, 1995

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis



PLOT OF 2 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of DIM1*DIM2. Symbol is value of CLUSTER.

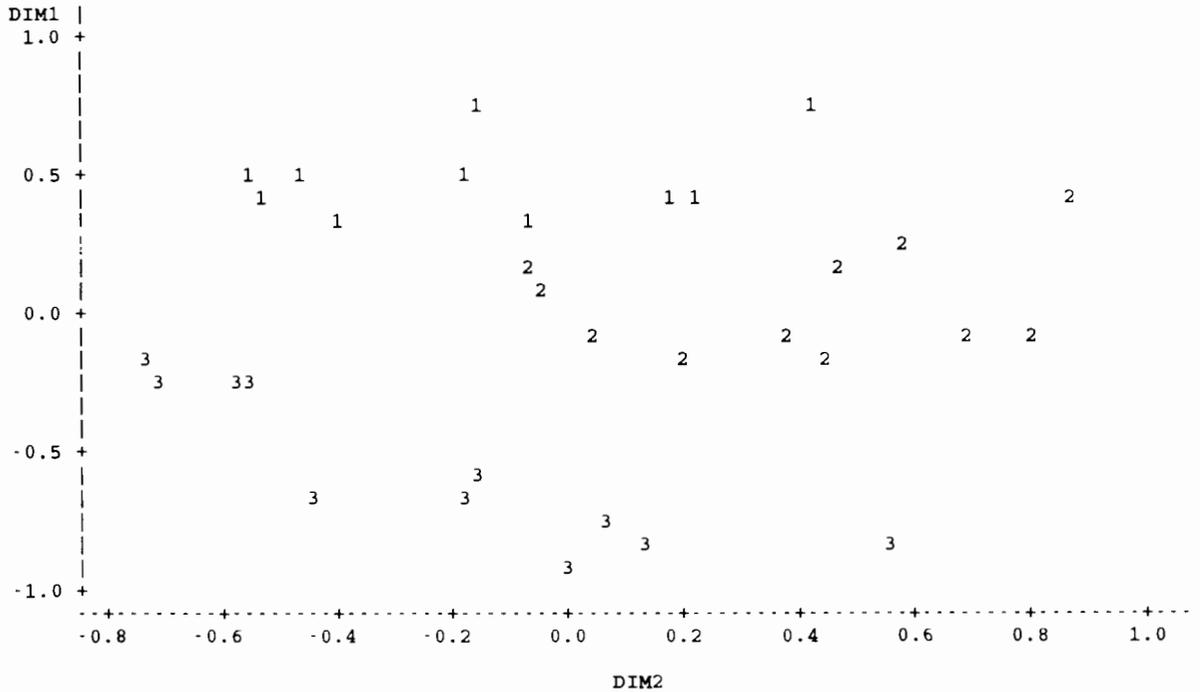


NOTE: 2 obs hidden.

17:05 Friday, February 17, 1995 16

PLOT OF 3 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of DIM1*DIM2. Symbol is value of CLUSTER.

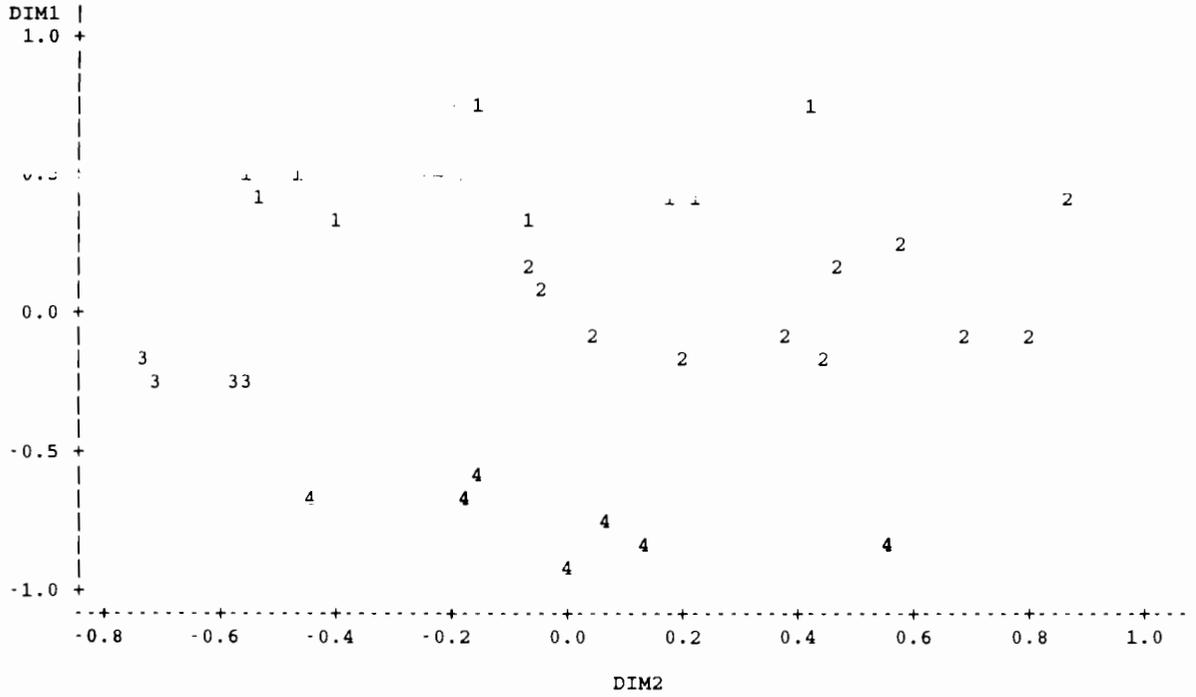


NOTE: 2 obs hidden.

17:05 Friday, February 17, 1995 18

PLOT OF 4 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of DIM1*DIM2. Symbol is value of CLUSTER.



NOTE: 2 obs hidden.

17:05 Friday, February 17, 1995

----- CLUSTER=1 -----

Name of Observation or Cluster	DIM1	DIM2
10	1	0
28	1	0
7	0	0
13	0	0
1	0	0
29	0	*
27	1	*
21	1	0
32	0	0
20	0	0
5	1	0

----- CLUSTER=2 -----

Name of Observation or Cluster	DIM1	DIM2
25	0	0
34	0	0
8	0	0
12	0	0
17	0	0
2	0	1
6	0	1
3	0	0
11	0	1
19	0	0
31	0	0
23	0	1

----- CLUSTER=3 -----

Name of Observation or Cluster	DIM1	DIM2
14	0	*
30	0	*
22	0	*
24	0	*

----- CLUSTER=4 -----

Name of Observation or Cluster	DIM1	DIM2
9	*	0
15	*	0
4	*	0
18	*	0
16	*	0
33	*	0
26	*	1

Profiles des classes de contrôle de gestion

The Correspondence Analysis Procedure

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 11

The Correspondence Analysis Procedure

Contingency Table

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong	oog
1	6	5	7	4	7	4	6	5
2	1	11	6	6	10	2	5	7
3	0	4	0	4	0	4	0	4
4	0	7	0	7	3	4	0	7
Sum	7	27	13	21	20	14	11	23

	onf	oof	ont	oot	bng	bog	bal	bor
1	6	5	9	2	0	11	11	0
2	9	3	11	1	6	6	7	5
3	0	4	0	4	0	4	4	0
4	0	7	0	7	4	3	1	6
Sum	15	19	20	14	10	24	23	11

	bncp	bocp	cng	cog	ctn	cto	tbng	tbog
1	6	5	3	8	7	4	2	9
2	9	3	6	6	5	7	6	6
3	1	3	0	4	1	3	1	3
4	1	6	6	1	0	7	3	4
Sum	17	17	15	19	13	21	12	22

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 12

Contingency Table

	min	mio	mcn	mco	Sum
1	0	11	1	10	154
2	8	4	8	4	168
3	0	4	2	2	56
4	5	2	6	1	98
Sum	13	21	17	17	476

Chi-Square Statistic Expected Values

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong
1	2.26471	8.73529	4.20588	6.79412	6.47059	4.52941	3.55882
2	2.47059	9.52941	4.58824	7.41176	7.05882	4.94118	7.88235
3	0.82353	3.17647	1.52941	2.47059	2.35294	1.64706	1.29412
4	1.44118	5.55882	2.67647	4.32353	4.11765	2.88235	2.26471

	oog	onf	oof	ont	oot	bng	bog
1	7.44118	4.85294	6.14706	6.47059	4.52941	3.23529	7.76471
2	8.11765	5.29412	6.70588	7.05882	4.94118	3.52941	8.47059
3	2.70588	1.76471	2.23529	2.35294	1.64706	1.17647	2.82353
4	4.73529	3.08824	3.91176	4.11765	2.88235	2.05882	4.94118

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 13

Chi-Square Statistic Expected Values

	bal	bor	bncp	bocp	cng	cog	ctn
1	7.44118	3.55882	5.50000	5.50000	4.85294	6.14706	4.20588
2	8.11765	3.88235	6.00000	6.00000	5.29412	6.70588	4.58824
3	2.70588	1.29412	2.00000	2.00000	1.76471	2.23529	1.52941
4	4.73529	2.26471	3.50000	3.50000	3.08824	3.91176	2.67647

	cto	tbng	tbog	min	mio	mcn	mco
1	6.79412	3.88235	7.11765	4.20588	6.79412	5.50000	5.50000
2	7.41176	4.23529	7.76471	4.58824	7.41176	6.00000	6.00000
3	2.47059	1.41176	2.58824	1.52941	2.47059	2.00000	2.00000
4	4.32353	2.47059	4.52941	2.67647	4.32353	3.50000	3.50000

Observed Minus Expected Values

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong
1	3.73529	-3.73529	2.79412	-2.79412	0.52941	-0.52941	2.44118
2	-1.47059	1.47059	1.41176	-1.41176	2.94118	-2.94118	1.11765
3	-0.82353	0.82353	-1.52941	1.52941	-2.35294	2.35294	-1.29412
4	-1.44118	1.44118	-2.67647	2.67647	-1.11765	1.11765	-2.26471

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 14

Observed Minus Expected Values

	onp	onq	onr	ons	oot	ona	onb
1	-2.44118	1.14706	-1.14706	2.52941	-2.52941	-3.23529	3.23529
2	-1.11765	3.70588	-3.70588	3.94118	-3.94118	2.47059	-2.47059
3	1.29412	-1.76471	1.76471	-2.35294	2.35294	-1.17647	1.17647
4	2.26471	-3.08824	3.08824	-4.11765	4.11765	1.94118	-1.94118

	bal	bor	bncp	bocp	cng	cog	ctn
1	3.55882	-3.55882	0.50000	-0.50000	-1.85294	1.85294	2.79412
2	-1.11765	1.11765	3.00000	-3.00000	0.70588	-0.70588	0.41176
3	1.29412	-1.29412	-1.00000	1.00000	-1.76471	1.76471	-0.52941
4	-3.73529	3.73529	-2.50000	2.50000	2.91176	-2.91176	-2.67647

	cto	tbng	tbog	min	mio	mcn	mco
1	-2.79412	-1.88235	1.88235	-4.20588	4.20588	-4.50000	4.50000
2	-0.41176	1.76471	-1.76471	3.41176	-3.41176	2.00000	-2.00000
3	0.52941	-0.41176	0.41176	-1.52941	1.52941	0.00000	0.00000
4	2.67647	0.52941	-0.52941	2.32353	-2.32353	2.50000	-2.50000

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 15

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong	oog
1	6.161	1.597	1.856	1.149	0.043	0.062	1.675	0.801
2	0.875	0.227	0.434	0.269	1.225	1.751	0.322	0.154
3	0.824	0.214	1.529	0.947	2.353	3.361	1.294	0.619
4	1.441	0.374	2.676	1.657	0.303	0.433	2.265	1.083
Sum	9.301	2.411	6.497	4.022	3.925	5.607	5.555	2.657

	onf	oof	ont	oot	bng	bog	bal	bor
1	0.271	0.214	0.989	1.413	3.235	1.348	1.702	3.559
2	2.594	2.048	2.200	3.144	1.729	0.721	0.154	0.322
3	1.765	1.393	2.353	3.361	1.176	0.490	0.619	1.294
4	3.088	2.438	4.118	5.882	1.830	0.763	2.946	6.161
Sum	7.718	6.093	9.660	13.800	7.971	3.321	5.421	11.335

	bncp	bocp	cng	cog	ctn	cto	tbng	tbog
1	0.045	0.045	0.707	0.559	1.856	1.149	0.913	0.498
2	1.500	1.500	0.094	0.074	0.037	0.023	0.735	0.401
3	0.500	0.500	1.765	1.393	0.183	0.113	0.120	0.066
4	1.786	1.786	2.745	2.167	2.676	1.657	0.113	0.062
Sum	3.831	3.831	5.312	4.193	4.753	2.942	1.881	1.026

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 16

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	min	mio	mcn	mco	Sum
1	4.206	2.604	3.682	3.682	46.021
2	2.537	1.570	0.667	0.667	27.975
3	1.529	0.947	0.000	0.000	30.709
4	2.017	1.249	1.786	1.786	57.289
Sum	10.289	6.370	6.134	6.134	161.993

Row Profiles

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong
1	0.038961	0.032468	0.045455	0.025974	0.045455	0.025974	0.038961
2	0.005952	0.065476	0.035714	0.035714	0.059524	0.011905	0.029762
3	0.000000	0.071429	0.000000	0.071429	0.000000	0.071429	0.000000
4	0.000000	0.071429	0.000000	0.071429	0.030612	0.040816	0.000000

	oog	onf	oof	ont	oot	bng	bog
1	0.032468	0.000000	0.032468	0.000000	0.012987	0.000000	0.071429
2	0.041667	0.053571	0.017857	0.065476	0.005952	0.035714	0.035714
3	0.071429	0.000000	0.071429	0.000000	0.071429	0.000000	0.071429
4	0.071429	0.000000	0.071429	0.000000	0.071429	0.040816	0.030612

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 17

Row Profiles

	bal	bor	bncp	bocp	cng	cog	ctn
1	0.071429	0.000000	0.038961	0.032468	0.019481	0.051948	0.045455
2	0.041667	0.029762	0.053571	0.017857	0.035714	0.035714	0.029762
3	0.071429	0.000000	0.017857	0.053571	0.000000	0.071429	0.017857
4	0.010204	0.061224	0.010204	0.061224	0.061224	0.010204	0.000000

	cto	tbng	tbog	min	mio	mcn	mco
1	0.025974	0.012987	0.058442	0.000000	0.071429	0.006494	0.064935
2	0.041667	0.035714	0.035714	0.047619	0.023810	0.047619	0.023810
3	0.053571	0.017857	0.053571	0.000000	0.071429	0.035714	0.035714
4	0.071429	0.030612	0.040816	0.051020	0.020408	0.061224	0.010204

Column Profiles

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong
1	0.857143	0.185185	0.538462	0.190476	0.350000	0.285714	0.545455
2	0.142857	0.407407	0.461538	0.285714	0.500000	0.142857	0.454545
3	0.000000	0.148148	0.000000	0.190476	0.000000	0.285714	0.000000
4	0.000000	0.259259	0.000000	0.333333	0.150000	0.285714	0.000000

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 18

Column Profiles

	oog	onf	oof	ont	oot	bng	bog
1	0.217391	0.400000	0.263158	0.450000	0.142857	0.000000	0.458333
2	0.304348	0.600000	0.157895	0.550000	0.071429	0.600000	0.250000
3	0.173913	0.000000	0.210526	0.000000	0.285714	0.000000	0.166667
4	0.304348	0.000000	0.368421	0.000000	0.500000	0.400000	0.125000

	bal	bor	bncp	bocp	cng	cog	ctn
1	0.478261	0.000000	0.352941	0.294118	0.200000	0.421053	0.538462
2	0.304348	0.454545	0.529412	0.176471	0.400000	0.315789	0.384615
3	0.173913	0.000000	0.058824	0.176471	0.000000	0.210526	0.076923
4	0.043478	0.545455	0.058824	0.352941	0.400000	0.052632	0.000000

	cto	tbng	tbog	min	mio	mcn	mco
1	0.190476	0.166667	0.409091	0.000000	0.523810	0.058824	0.588235
2	0.333333	0.500000	0.272727	0.615385	0.190476	0.470588	0.235294
3	0.142857	0.083333	0.136364	0.000000	0.190476	0.117647	0.117647
4	0.333333	0.250000	0.181818	0.384615	0.095238	0.352941	0.058824

ANNEXE 5: Analyses multidimensionnelles des variables d'intégration

internationale et de gestion de gestion

Analyse factorielle des correspondances des variables d'intégration et

de contrôle de gestion

The SAS System 14:24 Tuesday, March 7, 1995
The Correspondence Analysis Procedure

Inertia and Chi-Square Decomposition

Singular Values	Principal Inertias	Chi-Squares	Percents	5	10	15	20	25
0.17253	0.02977	113.351	25.01%	*****	*****	*****	*****	*****
0.15834	0.02507	95.474	21.06%	*****	*****	*****	*****	*****
0.13973	0.01952	74.350	16.40%	*****	*****	*****	*****	*****
0.12761	0.01628	62.013	13.68%	*****	*****	*****	*****	*****
0.08692	0.00755	28.769	6.35%	*****	*****	*****	*****	*****
0.07603	0.00578	22.010	4.86%	*****	*****	*****	*****	*****
0.06572	0.00432	16.447	3.63%	****	****	****	****	****
0.06027	0.00363	13.834	3.05%	***	***	***	***	***
0.04822	0.00233	8.856	1.95%	**	**	**	**	**
0.04084	0.00167	6.351	1.40%	*	*	*	*	*
0.03152	0.00099	3.783	0.83%	*	*	*	*	*
0.02938	0.00086	3.287	0.73%	*	*	*	*	*
0.02722	0.00074	2.822	0.62%	*	*	*	*	*
0.02261	0.00051	1.946	0.43%					
0.11904		453.294	(Degrees of Freedom = 972)					

Row Coordinates

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
sng	0.046118	0.493222	-.105981	0.022584
sog	-.011957	-.127872	0.027477	-.005855
snf	0.288609	0.244713	0.103612	0.212937
sof	-.178663	-.151489	-.064141	-.131818
ngu	0.162363	-.130745	0.068513	0.067934
ogu	-.231947	0.186779	-.097876	-.097048
ong	0.357482	-.084271	-.068241	-.160256
oog	-.170970	0.040304	0.032637	0.076644
onf	0.202777	-.100761	-.180707	0.020488
oof	-.160087	0.079549	0.142664	-.016175
ont	0.278980	0.005974	-.093465	0.040374
oot	-.398543	-.008534	0.133521	-.057677
bng	-.062433	-.201510	0.117487	0.262113
bog	0.026014	0.083962	-.048953	-.109214
bal	0.142482	0.032628	-.031745	-.071099
bor	-.297918	-.068221	0.066377	0.148662
bncp	0.080605	-.093899	-.229943	0.099382
bocp	-.080605	0.093899	0.229943	-.099382
cng	0.010727	-.280399	0.138495	0.110327
cog	-.008469	0.221367	-.109339	-.087100
ctn	0.165965	0.261635	0.322833	0.224587
cto	-.102740	-.161965	-.199849	-.139030
tbng	0.135778	-.362992	0.276202	-.106879
tbog	-.074061	0.197996	-.150656	0.058298
min	0.006954	-.128785	-.196403	0.254190
mio	-.004305	0.079724	0.121583	-.157356
mco	-.210696	-.020901	-.103501	0.205224
mco	0.210696	0.020901	0.103501	-.205224

The SAS System

14:24 Tuesday, March 7, 1995

Summary Statistics for the Row Points

	Quality	Mass	Inertia
sng	0.670690	0.014706	0.047364
sog	0.670690	0.056723	0.012280
snf	0.873824	0.027311	0.052317
sof	0.873824	0.044118	0.032387
ngu	0.704272	0.042017	0.026445
ogu	0.704272	0.029412	0.037779
ong	0.675207	0.046319	0.047506
oog	0.675207	0.046319	0.022721
onf	0.630196	0.031513	0.035432
oof	0.630196	0.039916	0.027972
ont	0.842008	0.042017	0.036987
oot	0.842008	0.029412	0.052838
bnf	0.704871	0.021008	0.031801
bog	0.704871	0.050420	0.013250
bal	0.498258	0.048319	0.032345
bor	0.498258	0.023109	0.046722
bncp	0.778485	0.035714	0.030086
bocp	0.778485	0.035714	0.030086
cng	0.851648	0.031513	0.034221
cog	0.851648	0.039916	0.027017
ctn	0.862322	0.027311	0.066691
cto	0.862322	0.044118	0.041285
tbng	0.851149	0.025210	0.059197
tbog	0.851149	0.046218	0.032289
min	0.758339	0.027311	0.036251
mio	0.758339	0.044118	0.022441
mcn	0.788817	0.035714	0.037145
mco	0.788817	0.035714	0.037145

Partial Contributions to Inertia for the Row Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
sng	0.001051	0.142688	0.008460	0.000461
sog	0.000272	0.036993	0.002193	0.000119
snf	0.076424	0.065232	0.015017	0.076042
sof	0.047310	0.040382	0.009296	0.047073
ngu	0.037211	0.028648	0.010101	0.011907
ogu	0.053158	0.040925	0.014431	0.017010
ong	0.099213	0.006546	0.005512	0.036444
oog	0.047449	0.003131	0.002636	0.017430
onf	0.043531	0.012761	0.052705	0.000812
oof	0.034366	0.010074	0.041609	0.000641
ont	0.109861	0.000060	0.018799	0.004206
oot	0.156944	0.000085	0.026856	0.006008
bnf	0.002751	0.034025	0.014852	0.088631
bog	0.001146	0.014177	0.006188	0.036929
bal	0.032955	0.002052	0.002494	0.014999
bor	0.068905	0.004290	0.005215	0.031362
bncp	0.007795	0.012560	0.096716	0.021660
bocp	0.007795	0.012560	0.096716	0.021660
cng	0.000122	0.098820	0.030958	0.023554
cog	0.000096	0.078016	0.024440	0.018595
ctn	0.025272	0.074566	0.145783	0.084590
cto	0.015645	0.046160	0.090246	0.052365
tbng	0.015614	0.132489	0.098501	0.017684
tbog	0.008517	0.072267	0.053728	0.009646
min	0.000044	0.018067	0.053957	0.108360
mio	0.000027	0.011184	0.033402	0.067080
mcn	0.053263	0.000622	0.019595	0.092366
mco	0.053263	0.000622	0.019595	0.092366

Indices of the Coordinates that Contribute Most to Inertia for the Row Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	Best
sng	0	2	0	0	2
sog	0	2	0	0	2
snf	1	1	0	1	1
sof	1	1	0	1	1
ngu	0	0	0	0	1
ogu	1	1	0	0	1
ong	1	0	0	1	1
oog	1	0	0	0	1
onf	3	0	3	0	3
oof	3	0	3	0	3
ont	1	0	0	0	1
oot	1	0	1	0	1
bng	0	0	0	4	4
bog	0	0	0	4	4
bal	0	0	0	0	1
bor	1	0	0	1	1
bncp	0	0	3	0	3
bocp	0	0	3	0	3
cng	0	2	2	0	2
cog	0	2	0	0	2
ctn	0	3	3	3	3
cto	0	3	3	3	3
tbng	0	2	2	0	2
tbog	0	2	2	0	2
min	0	0	4	4	4
mio	0	0	4	4	4
mcn	4	0	0	4	4
mco	4	0	0	4	4

Squared Cosines for the Row Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
sng	0.005548	0.634516	0.029296	0.001330
sog	0.005548	0.634516	0.029296	0.001330
snf	0.365283	0.262617	0.047080	0.198844
sof	0.365283	0.262617	0.047080	0.198844
ngu	0.351857	0.228164	0.062652	0.061598
ogu	0.351857	0.228164	0.062652	0.061598
ong	0.522211	0.029020	0.019030	0.104946
oog	0.522211	0.029020	0.019030	0.104946
onf	0.307218	0.075858	0.243983	0.003136
oof	0.307218	0.075858	0.243983	0.003136
ont	0.742746	0.000341	0.083366	0.015556
oot	0.742746	0.000341	0.083366	0.015556
bng	0.021632	0.225352	0.076604	0.381282
bog	0.021632	0.225352	0.076604	0.381282
bal	0.368784	0.019338	0.018307	0.091829
bor	0.368784	0.019338	0.018307	0.091829
bncp	0.064791	0.087927	0.527274	0.098493
bocp	0.064791	0.087927	0.527274	0.098493
cng	0.000890	0.608216	0.148381	0.094161
cog	0.000890	0.608216	0.148381	0.094161
ctn	0.094759	0.235495	0.358545	0.173523
cto	0.094759	0.235495	0.358545	0.173523
tbng	0.065956	0.471398	0.272927	0.040868
tbog	0.065956	0.471398	0.272927	0.040868
min	0.000306	0.104970	0.244133	0.408930
mio	0.000306	0.104970	0.244133	0.408930
mcn	0.358572	0.003529	0.086527	0.340189
mco	0.358572	0.003529	0.086527	0.340189

Column Coordinates

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
SA	0.236632	0.292238	-.023970	0.152601
SF	0.114885	-.357740	0.123027	0.356896
SG	-.358626	0.158313	-.047799	-.041664
SI	0.047831	-.199652	-.295767	-.222106
SM	-.044240	-.161007	0.318299	-.107611
SP	-.150570	-.144538	0.138131	0.033617
1d	0.630178	-.037575	0.660666	-.154083
2d	0.071460	-.101448	-.135392	0.097311
3d	-.072546	-.003693	0.024434	-.059035
2c	-.016387	-.042843	-.059373	0.081649
3c	0.013202	-.005884	0.022653	-.148719
4c	0.141653	-.091411	0.157005	0.055171
5c	-.201832	0.597828	0.107078	-.101586
1f	-.344998	0.011847	0.263580	-.675713
2f	0.183329	-.016077	-.011080	-.099771
3f	0.199648	-.078972	-.279434	0.089014
4f	-.172944	-.111123	0.114507	0.105222
5f	-.291694	0.485039	0.138690	-.001838
1i	0.217360	-.126117	0.089159	-.274839
2i	0.137368	-.070760	-.123473	0.043945
3i	0.091750	-.066802	0.058303	-.043152
4i	-.214597	0.128024	-.038581	0.042423
5i	-.171170	0.127792	0.083631	0.421850
1t	0.382598	0.135227	0.203520	-.115680
2t	0.017305	-.015174	-.106738	0.035985
4t	-.257977	-.154253	0.115862	-.044962
5t	0.048656	0.492635	-.069539	0.167666
1n	0.243136	-.083861	0.306713	0.038414
2n	-.102471	-.011603	-.069359	-.072184
3n	0.152746	-.181558	-.039486	0.993691
4n	0.101017	-.012822	-.041936	0.074344
5n	0.177370	0.921451	0.214064	-.115962
1s	0.722686	-.232021	0.421737	0.130903
2s	0.009164	-.030566	-.171877	-.042036
3s	-.211372	-.093985	0.157771	0.102566
4s	0.138852	0.284174	-.071761	-.135161

Summary Statistics for the Column Points

	Quality	Mass	Inertia
SA	0.905042	0.036765	0.056396
SF	0.310969	0.003676	0.028175
SG	0.707484	0.014706	0.027537
SI	0.829961	0.025735	0.046616
SM	0.596057	0.014706	0.029177
SP	0.811413	0.029412	0.019419
1d	0.835810	0.003676	0.031733
2d	0.592867	0.036765	0.022504
3d	0.689499	0.069853	0.007965
4d	0.617170	0.014706	0.017572
2c	0.618620	0.066176	0.011050
3c	0.419132	0.036765	0.016830
4c	0.564645	0.014706	0.012278
5c	0.584064	0.007353	0.044410
1f	0.768192	0.003676	0.025941
2f	0.666755	0.040441	0.022391
3f	0.832427	0.025735	0.034309
4f	0.740742	0.040441	0.030473
5f	0.883577	0.014706	0.047480
1i	0.791496	0.014706	0.022888
2i	0.530693	0.022059	0.014335
3i	0.498387	0.040441	0.012367
4i	0.867096	0.040441	0.025754
5i	0.724710	0.007353	0.019653
1t	0.907937	0.018382	0.037328
2t	0.663606	0.066176	0.011073
4t	0.859671	0.033088	0.034206
5t	0.632294	0.007353	0.027159
1n	0.752736	0.018382	0.033172
2n	0.816552	0.077206	0.016407
3n	0.884041	0.003676	0.036518
4n	0.322379	0.022059	0.010148
5n	0.858091	0.003676	0.033826
1s	0.912088	0.007353	0.052222
2s	0.888658	0.047799	0.014606
3s	0.938844	0.044118	0.035103
4s	0.861604	0.025735	0.030977

Partial Contributions to Inertia for the Column Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
SA	0.069159	0.125232	0.001082	0.052573
SF	0.001630	0.018766	0.002850	0.028756
SG	0.063540	0.014701	0.001721	0.001568
SI	0.001978	0.040915	0.115304	0.077958
SM	0.000967	0.015205	0.076309	0.010457
SP	0.022401	0.024507	0.028742	0.002041
1d	0.049049	0.000207	0.082188	0.005360
2d	0.006307	0.015091	0.034517	0.021378
3d	0.012550	0.000058	0.002136	0.014949
4d	0.000055	0.046168	0.002469	0.005169
2c	0.000597	0.004845	0.011948	0.027090
3c	0.000215	0.000051	0.000966	0.049932
4c	0.009913	0.004901	0.018567	0.002749
5c	0.010063	0.104815	0.004318	0.004660
1f	0.014701	0.000021	0.013082	0.103079
2f	0.045662	0.000417	0.000254	0.024720
3f	0.034461	0.006402	0.102921	0.012522
4f	0.040636	0.019918	0.027158	0.027495
5f	0.042036	0.137992	0.014488	0.000003
1i	0.023341	0.009329	0.005987	0.068212
2i	0.013984	0.004405	0.017224	0.002616
3i	0.011437	0.007198	0.007041	0.004624
4i	0.062566	0.026437	0.003083	0.004460
5i	0.007238	0.004789	0.002634	0.080351
1t	0.090398	0.013407	0.038997	0.015105
2t	0.000666	0.000608	0.038615	0.005262
4t	0.073979	0.031401	0.022750	0.004107
5t	0.000585	0.071174	0.001821	0.012693
1n	0.036507	0.005156	0.088569	0.001666
2n	0.027235	0.000415	0.019022	0.024703
3n	0.002882	0.004834	0.000294	0.222919
4n	0.007562	0.000145	0.001987	0.007487
5n	0.003886	0.124505	0.008628	0.003036
1s	0.129013	0.015788	0.066982	0.007737
2s	0.000135	0.001781	0.072314	0.005186
3s	0.066219	0.015543	0.056245	0.028499
4s	0.016669	0.082891	0.006788	0.028870

Indices of the Coordinates that Contribute Most to Inertia for the Column Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	Best
SA	2	2	0	2	2
SF	0	0	0	4	4
SG	1	0	0	0	1
SI	0	3	3	3	3
SM	0	0	3	0	3
SP	0	3	3	0	3
1d	3	0	3	0	3
2d	0	0	3	0	3
3d	0	0	0	0	1
4d	0	2	0	0	2
2c	0	0	0	4	4
3c	0	0	0	4	4
4c	0	0	0	0	3
5c	0	2	0	0	2
1f	0	0	0	4	4
2f	1	0	0	1	1
3f	3	0	3	0	3
4f	1	0	0	1	1
5f	2	2	0	0	2
1i	0	0	0	4	4
2i	0	0	0	0	3
3i	0	0	0	0	1
4i	1	1	0	0	1
5i	0	0	0	4	4
1t	1	0	1	0	1
4t	1	1	0	0	1
5t	0	2	0	0	2
1n	3	0	3	0	3
2n	0	0	0	0	1
3n	0	0	0	4	4
4n	0	0	0	0	1
5n	0	2	0	0	2
1s	1	0	1	0	1
2s	0	0	3	0	3
3s	1	0	1	1	1
4s	0	2	0	2	2

Squared Cosines for the Column Points

	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4
SA	0.306654	0.467710	0.003147	0.127532
SF	0.014468	0.140286	0.016591	0.139624
SG	0.577004	0.112443	0.010250	0.007788
SI	0.010610	0.184864	0.405702	0.228785
SM	0.008287	0.109762	0.428977	0.049031
SP	0.288458	0.265810	0.242766	0.014379
1d	0.386513	0.001374	0.424816	0.023107
2d	0.070084	0.141245	0.251578	0.129960
3d	0.000496	0.553385	0.023046	0.040244
4d	0.013511	0.092349	0.177355	0.335405
2c	0.003199	0.000635	0.009417	0.405880
3c	0.201902	0.084079	0.248036	0.030628
4c	0.056660	0.497103	0.015948	0.014354
1f	0.141707	0.000167	0.082715	0.543603
2f	0.509940	0.003921	0.001863	0.151031
3f	0.251169	0.039299	0.492031	0.049929
4f	0.333455	0.137669	0.146181	0.123436
5f	0.221386	0.612135	0.050048	0.000009
1i	0.255014	0.085853	0.042908	0.407722
2i	0.243928	0.064725	0.197076	0.024964
3i	0.231259	0.122592	0.093382	0.051154
4i	0.607502	0.216216	0.019636	0.023742
5i	0.092087	0.051327	0.021982	0.559314
1t	0.605572	0.075650	0.171355	0.055360
2t	0.015035	0.011560	0.572000	0.065012
4t	0.540807	0.193351	0.109085	0.016427
5t	0.005384	0.551973	0.010998	0.063938
1n	0.275195	0.032738	0.437933	0.006870
2n	0.415088	0.005322	0.190167	0.205976
3n	0.019733	0.027879	0.001319	0.835111
4n	0.186339	0.003002	0.032113	0.100925
5n	0.028725	0.775249	0.041839	0.012278
1s	0.617762	0.063676	0.210381	0.020268
2s	0.002308	0.025683	0.812091	0.048576
3s	0.471710	0.093260	0.262805	0.111068
4s	0.134559	0.563605	0.035940	0.127500

Classification hiérarchique des variables d'intégration et de contrôle de gestion

The SAS System 14:24 Tuesday, March 7, 1995
Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

Eigenvalues of the Covariance Matrix

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	0.382466	0.078878	0.346989	0.34699
2	0.303589	0.060071	0.275428	0.62242
3	0.243518	0.070846	0.220929	0.84334
4	0.172672	.	0.156655	1.00000

Root-Mean-Square Total-Sample Standard Deviation = 0.524939
Root-Mean-Square Distance Between Observations = 1.484753

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

NCL	-----Clusters Joined-----	FREQ	SPRSQ	RSQ	Pseudo F	Pseudo t**2	T i e
33	9	32	2	0.000214	0.999786	146.2	.
32	4	18	2	0.000665	0.999121	73.3	.
31	15	30	2	0.000792	0.998329	59.8	.
30	12	31	2	0.001170	0.997159	48.4	.
29	8	10	2	0.001374	0.995785	42.2	.
28	CL32	CL31	4	0.001623	0.994162	37.8	2.2
27	3	CL33	3	0.001626	0.992536	35.8	7.6
26	11	33	2	0.002271	0.990265	32.5	.
25	25	34	2	0.002306	0.987958	30.8	.
24	5	24	2	0.002312	0.985647	29.9	.
23	CL28	26	5	0.002520	0.983127	29.1	2.5
22	1	29	2	0.004016	0.979110	26.8	.
21	13	20	2	0.004182	0.974928	25.3	.
20	CL29	19	3	0.005333	0.969595	23.5	3.9
19	22	27	2	0.005684	0.963911	22.3	.
18	6	CL26	3	0.006212	0.957699	21.3	2.7
17	CL23	17	6	0.007968	0.949731	20.1	5.7
16	CL20	28	4	0.008752	0.940979	19.1	2.6
15	CL22	16	3	0.009317	0.931662	18.5	2.3
14	CL24	21	3	0.011206	0.920457	17.8	4.8
13	CL27	CL21	5	0.011851	0.908605	17.4	5.9
12	CL13	CL25	7	0.013448	0.895157	17.1	3.3
11	7	23	2	0.016081	0.879075	16.7	.
10	CL14	CL30	5	0.016501	0.862574	16.7	3.4
9	CL18	CL16	7	0.023926	0.838648	16.2	5.0
8	CL10	14	6	0.026620	0.812028	16.0	3.4
7	CL15	CL17	9	0.049729	0.762298	14.4	12.9
6	CL12	CL9	14	0.056510	0.705788	13.4	8.3
5	CL7	2	10	0.062973	0.642815	13.0	6.6
4	CL8	CL11	8	0.100941	0.541874	11.8	8.2
3	CL5	CL19	12	0.156344	0.385530	9.7	10.8
2	CL3	CL6	26	0.180007	0.205523	8.3	9.8
1	CL2	CL4	34	0.205523	0.000000	.	8.3

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

Name of Observation or Cluster

		2	1	1	1	3	2	1	2	2	3	1	2	2	3	1	3	1	1	2	2	2	1	3	1	2									
		1	9	6	4	8	5	0	6	7	2	2	7	3	9	2	3	0	5	4	6	1	3	8	0	9	8	5	4	1	2	1	4	7	3

S 0.25 +
e
m
i
|
|
0.15 +
P
a
r
t
i
a
l
R
-
S
q
u
a
r
e
d
0

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

Name of Observation or Cluster

		2	1	1	3	2	2	2	3	3	1	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	2									
		7	3	4	2	1	1	5	4	5	4	3	9	2	3	0	6	1	3	8	9	8	0	2	7	2	7	6	4	8	5	0	6	1	9

N
u
m
b
e
r
o
f
C
l
u
s
t
e
r
s

----- CLUSTER=1 -----

Name of Observation or Cluster	DIM1	DIM2	DIM3	DIM4
9	0	0	0	0
32	0	0	0	0
8	0	0	0	0
10	0	0	0	0
5	0	0	0	0
11	0	0	*	0
33	0	0	0	0
25	0	0	*	0
34	0	0	*	0
13	0	0	*	0
20	0	0	0	*
19	0	1	0	0
6	1	0	*	1
28	1	0	0	0

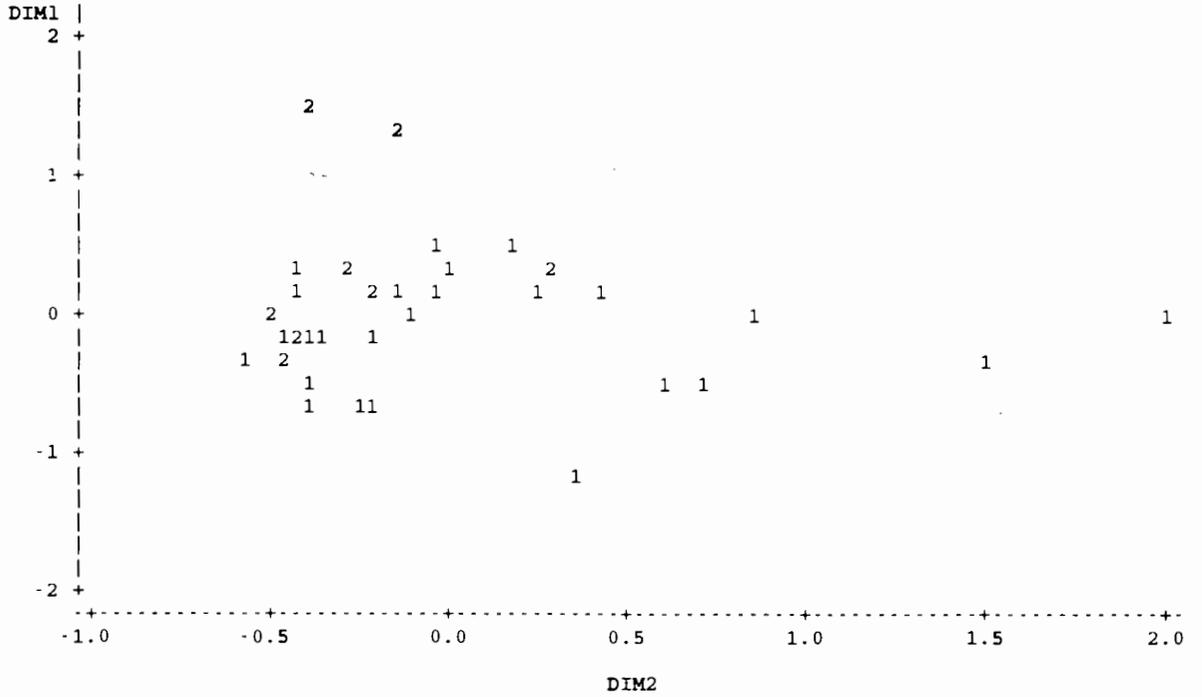
----- CLUSTER=2 -----

Name of Observation or Cluster	DIM1	DIM2	DIM3	DIM4
4	*	0	0	0
18	0	0	0	0
15	*	0	0	0
30	*	0	0	0
26	*	0	0	0
1	*	1	0	0
29	*	1	0	0
22	0	2	0	0
27	0	2	0	0
17	0	*	0	0
16	*	0	0	0
2	0	0	0	2

----- CLUSTER=3 -----

Name of Observation or Cluster	DIM1	DIM2	DIM3	DIM4
12	0	0	1	0
31	0	*	1	0
5	0	0	0	0
24	0	0	0	*
21	0	0	1	0
7	2	0	1	0
23	1	0	0	0
14	0	0	1	*

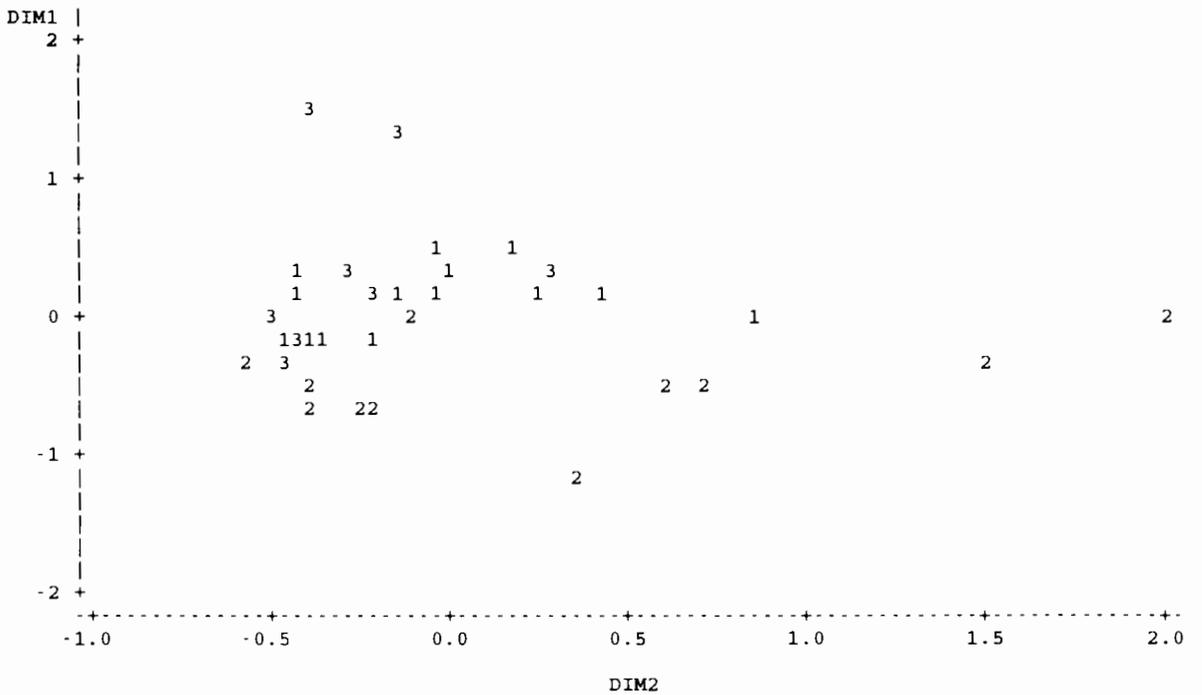
Plot of DIM1*DIM2. Symbol is value of CLUSTER.



NOTE: 1 obs hidden.

PLOT OF 3 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of DIM1*DIM2. Symbol is value of CLUSTER.



NOTE: 1 obs hidden.

Profiles des classes des systèmes de contrôle organisationnel

The Correspondence Analysis Procedure

Contingency Table

	sng	sog	snf	sof	nqu	oqu	ong	oog
1	3	11	5	9	9	5	6	8
2	3	9	4	8	5	7	1	11
3	1	7	4	4	6	2	4	4
Sum	7	27	13	21	20	14	11	23

	onf	oof	ont	oot	bng	bog	bal	bor
1	9	5	12	2	2	12	10	4
2	2	10	3	9	5	7	6	6
3	4	4	5	3	3	5	7	1
Sum	15	19	20	14	10	24	23	11

	bncp	bocp	cng	cog	ctn	cto	tbng	tbog
1	10	4	4	10	2	12	3	11
2	5	7	7	5	6	6	3	9
3	2	6	4	4	5	3	6	2
Sum	17	17	15	19	13	21	12	22

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 33

Contingency Table

	min	mio	mcn	mco	SA	SF	SG	SI
1	7	7	7	7	5	0	2	5
2	5	7	9	3	3	1	2	1
3	1	7	1	7	2	0	0	1
Sum	13	21	17	17	10	1	4	7

	SM	SP	1d	2d	3d	4d	2c	3c
1	0	2	0	6	7	1	8	6
2	1	4	0	2	7	3	8	1
3	3	2	1	2	5	0	2	3
Sum	4	8	1	10	19	4	18	10

	4c	5c	1f	2f	3f	4f	5f	1i
1	0	0	0	5	6	3	0	1
2	1	2	0	1	0	7	4	0
3	3	0	1	5	1	1	0	3
Sum	4	2	1	11	7	11	4	4

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 34

Contingency Table

	2i	3i	4i	5i	1s	2s	3s	4s
1	5	6	2	0	0	10	0	4
2	0	2	8	2	0	2	8	2
3	1	3	1	0	2	1	4	1
Sum	6	11	11	2	2	13	12	7

	1n	2n	3n	4n	5n	1t	2t	4t
1	1	10	0	3	0	1	10	2
2	0	9	1	1	1	0	7	4
3	4	2	0	2	0	4	1	3
Sum	5	21	1	6	1	5	18	9

	5t	Sum
	1	308
	2	264
	3	176
Sum	2	748

Chi-Square Statistic Expected Values

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong	oog
1	2.8824	11.1176	5.3529	8.6471	8.2353	5.7647	4.5294	9.4706
2	2.4706	9.5294	4.5882	7.4118	7.0588	4.9412	3.8824	8.1176
3	1.6471	6.3529	3.0588	4.9412	4.7059	3.2941	2.5882	5.4118

	onf	oof	ont	oot	bng	bog	bal	bor
1	6.1765	7.8235	8.2353	5.7647	4.1176	9.8824	9.4706	4.5294
2	5.2941	6.7059	7.0588	4.9412	3.5294	8.4706	8.1176	3.8824
3	3.5294	4.4706	4.7059	3.2941	2.3529	5.6471	5.4118	2.5882

	bncp	bocp	cng	cog	ctn	cto	tbng	tbog
1	7.0000	7.0000	6.1765	7.8235	5.3529	8.6471	4.9412	9.0588
2	6.0000	6.0000	5.2941	6.7059	4.5882	7.4118	4.2353	7.7647
3	4.0000	4.0000	3.5294	4.4706	3.0588	4.9412	2.8235	5.1765

	min	mio	mcn	mco	SA	SF	SG	SI
1	5.3529	8.6471	7.0000	7.0000	4.1176	0.4118	1.6471	2.8824
2	4.5882	7.4118	6.0000	6.0000	3.5294	0.3529	1.4118	2.4706
3	3.0588	4.9412	4.0000	4.0000	2.3529	0.2353	0.9412	1.6471

Chi-Square Statistic Expected Values

	SM	SP	1d	2d	3d	4d	2c	3c
1	1.6471	3.2941	0.4118	4.1176	7.8235	1.6471	7.4118	4.1176
2	1.4118	2.8235	0.3529	3.5294	6.7059	1.4118	6.3529	3.5294
3	0.9412	1.8824	0.2353	2.3529	4.4706	0.9412	4.2353	2.3529

	4c	5c	1f	2f	3f	4f	5f	1i
1	1.6471	0.8235	0.4118	4.5294	2.8824	4.5294	1.6471	1.6471
2	1.4118	0.7059	0.3529	3.8824	2.4706	3.8824	1.4118	1.4118
3	0.9412	0.4706	0.2353	2.5882	1.6471	2.5882	0.9412	0.9412

	2i	3i	4i	5i	1s	2s	3s	4s
1	2.4706	4.5294	4.5294	0.8235	0.8235	5.3529	4.9412	2.8824
2	2.1176	3.8824	3.8824	0.7059	0.7059	4.5882	4.2353	2.4706
3	1.4118	2.5882	2.5882	0.4706	0.4706	3.0588	2.8235	1.6471

	1n	2n	3n	4n	5n	1t	2t	4t
1	2.0588	8.6471	0.4118	2.4706	0.4118	2.0588	7.4118	3.7059
2	1.7647	7.4118	0.3529	2.1176	0.3529	1.7647	6.3529	3.1765
3	1.1765	4.9412	0.2353	1.4118	0.2353	1.1765	4.2353	2.1176

Chi-Square Statistic Expected Values

	5t
1	0.8235
2	0.7059
3	0.4706

Observed Minus Expected Values

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong	oog
1	0.11765	-0.11765	-0.35294	0.35294	0.76471	-0.76471	1.47059	-1.47059
2	0.52941	-0.52941	-0.58824	0.58824	-2.05882	2.05882	-2.88235	2.88235
3	-0.64706	0.64706	0.94118	-0.94118	1.29412	-1.29412	1.41176	-1.41176

	onf	oof	ont	oot	bnq	boq	bal	bor
1	2.82353	-2.82353	3.76471	-3.76471	-2.11765	2.11765	0.52941	-0.52941
2	0.47059	-0.47059	-4.05882	4.05882	1.47059	-1.47059	-2.11765	2.11765
3	0.47059	-0.47059	0.29412	-0.29412	0.64706	-0.64706	1.58824	-1.58824

	bncp	bocp	cnq	cog	ctn	cto	tbng	tbog
1	3.00000	-3.00000	-2.17647	2.17647	-3.35294	3.35294	-1.94118	1.94118
2	-1.00000	1.00000	1.70588	-1.70588	1.41176	-1.41176	-1.23529	1.23529
3	-2.00000	2.00000	0.47059	-0.47059	1.94118	-1.94118	3.17647	-3.17647

Observed Minus Expected Values

	min	mio	mcn	mco	SA	SF	SG	SI
1	1.64706	-1.64706	0.00000	0.00000	0.88235	-0.41176	0.35294	2.11765
2	0.41176	-0.41176	3.00000	-3.00000	-0.52941	0.64706	0.58824	-1.47059
3	-2.05882	2.05882	-3.00000	3.00000	-0.35294	-0.23529	-0.94118	-0.64706

	SM	SP	1d	2d	3d	4d	2c	3c
1	-1.64706	-1.29412	-0.41176	1.88235	-0.82353	-0.64706	0.58824	1.88235
2	-0.41176	1.17647	-0.35294	-1.52941	0.29412	1.58824	1.64706	-2.52941
3	2.05882	0.11765	0.76471	-0.35294	0.52941	-0.94118	-2.23529	0.64706

	4c	5c	1f	2f	3f	4f	5f	1i
1	-1.64706	-0.82353	-0.41176	0.47059	3.11765	-1.52941	-1.64706	-0.64706
2	-0.41176	1.29412	-0.35294	-2.88235	-2.47059	3.11765	2.58824	-1.41176
3	2.05882	-0.47059	0.76471	2.41176	-0.64706	-1.58824	-0.94118	2.05882

	2i	3i	4i	5i	1s	2s	3s	4s
1	2.52941	1.47059	-2.52941	-0.82353	-0.82353	4.64706	-4.94118	1.11765
2	-2.11765	-1.88235	4.11765	1.29412	-0.70588	-2.58824	3.76471	-0.47059
3	-0.41176	0.41176	-1.58824	-0.47059	1.52941	-2.05882	1.17647	-0.64706

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 39

Observed Minus Expected Values

	1n	2n	3n	4n	5n	1t	2t	4t
1	-1.05882	1.35294	-0.41176	0.52941	-0.41176	-1.05882	2.58824	-1.70588
2	-1.76471	1.58824	0.64706	-1.11765	0.64706	-1.76471	0.64706	0.82353
3	2.82353	-2.94118	-0.23529	0.58824	-0.23529	2.82353	-3.23529	0.88235

5t

1	0.17647
2	0.29412
3	-0.47059

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong	oog
1	0.005	0.001	0.023	0.014	0.071	0.101	0.477	0.228
2	0.113	0.029	0.075	0.047	0.600	0.858	2.140	1.023
3	0.254	0.066	0.290	0.179	0.356	0.508	0.770	0.368
Sum	0.372	0.097	0.388	0.240	1.027	1.468	3.387	1.620

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	onf	oof	ont	oot	ong	oog	oal	oor
1	1.291	1.019	1.721	2.459	1.089	0.454	0.030	0.062
2	2.050	1.618	2.334	3.334	0.613	0.255	0.552	1.155
3	0.063	0.050	0.018	0.026	0.178	0.074	0.466	0.975
Sum	3.403	2.687	4.073	5.819	1.880	0.783	1.048	2.192

	bncp	bocp	cng	cog	ctn	cto	tbng	tbog
1	0.167	0.167	0.767	0.665	2.100	1.300	0.700	0.410
2	0.167	0.167	0.550	0.434	0.434	0.269	0.360	0.197
3	1.000	1.000	0.063	0.050	1.232	0.763	3.574	1.949
Sum	2.452	2.452	1.379	1.089	3.766	2.332	4.696	2.562

	min	mio	mcn	mco	SA	SF	SG	SI
1	0.507	0.314	0.000	0.000	0.189	0.412	0.076	1.556
2	0.037	0.023	1.500	1.500	0.079	1.186	0.245	0.875
3	1.386	0.858	2.250	2.250	0.053	0.235	0.941	0.254
Sum	1.929	1.194	3.750	3.750	0.321	1.833	1.262	2.685

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 41

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	SM	SP	1d	2d	3d	4d	2c	3c
1	1.647	0.508	0.412	0.861	0.087	0.254	0.047	0.861
2	0.120	0.490	0.353	0.663	0.013	1.787	0.427	1.813
3	4.504	0.007	2.485	0.053	0.063	0.941	1.180	0.178
Sum	6.271	1.006	3.250	1.576	0.162	2.982	1.653	2.851

	4c	5c	1f	2f	3f	4f	5f	1i
1	1.647	0.824	0.412	0.049	3.372	0.516	1.647	0.254
2	0.120	2.373	0.353	2.140	2.471	2.504	4.745	1.412
3	4.504	0.471	2.485	2.247	0.254	0.975	0.941	4.504
Sum	6.271	3.667	3.250	4.436	6.097	3.995	7.333	6.170

	2i	3i	4i	5i	1s	2s	3s	4s
1	2.590	0.477	1.413	0.824	0.824	4.034	4.941	0.433
2	2.118	0.913	4.367	2.373	0.706	1.460	3.346	0.090
3	0.120	0.066	0.975	0.471	4.971	1.386	0.490	0.254
Sum	4.827	1.456	6.754	3.667	6.500	6.880	8.778	0.777

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 42

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	1n	2n	3n	4n	5n	1t	2t	4t
1	0.545	0.212	0.412	0.113	0.412	0.545	0.904	0.785
2	1.765	0.340	1.186	0.590	1.186	1.765	0.066	0.214
3	6.776	1.751	0.235	0.245	0.235	6.776	2.471	0.368
Sum	9.086	2.303	1.833	0.948	1.833	9.086	3.441	1.366

	5t	Sum
1	0.038	53.518
2	0.123	69.209
3	0.471	76.350
Sum	0.631	199.077

Row Profiles

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong	oog
1	0.009740	0.035714	0.016234	0.029221	0.029221	0.016234	0.019481	0.025974
2	0.011364	0.034091	0.015152	0.030303	0.018939	0.026515	0.003788	0.041667
3	0.005682	0.039773	0.022727	0.022727	0.034091	0.011364	0.022727	0.022727

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 43

Row Profiles

	onf	oof	ont	oot	bng	bog	bal	bor
1	0.029221	0.016234	0.038961	0.006494	0.006494	0.038961	0.032468	0.012987
2	0.007576	0.037879	0.011364	0.034091	0.018939	0.026515	0.022727	0.022727
3	0.022727	0.022727	0.028409	0.017045	0.017045	0.028409	0.039773	0.005682

	bncp	bocp	cng	cog	ctn	cto	tbng	tbog
1	0.032468	0.012987	0.012987	0.032468	0.006494	0.038961	0.009740	0.035714
2	0.011364	0.034091	0.022727	0.011364	0.022727	0.022727	0.011364	0.011364
3	0.011364	0.034091	0.022727	0.022727	0.028409	0.017045	0.034091	0.011364

	min	mio	mcn	mco	SA	SF	SG	SI
1	0.022727	0.022727	0.022727	0.022727	0.016234	0.000000	0.006494	0.016234
2	0.018939	0.026515	0.034091	0.011364	0.011364	0.003788	0.007576	0.003788
3	0.005682	0.039773	0.005682	0.039773	0.011364	0.000000	0.000000	0.005682

	SM	SP	1d	2d	3d	4d	2c	3c
1	0.000000	0.006494	0.000000	0.019481	0.022727	0.003247	0.025974	0.019481
2	0.003788	0.015152	0.000000	0.007576	0.026515	0.011364	0.030303	0.003788
3	0.017045	0.011364	0.005682	0.011364	0.028409	0.000000	0.011364	0.017045

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 44

Row Profiles

	4c	5c	1f	2f	3f	4f	5f	1i
1	0.000000	0.000000	0.000000	0.016234	0.019481	0.009740	0.000000	0.003247
2	0.003788	0.007576	0.000000	0.003788	0.000000	0.026515	0.015152	0.000000
3	0.017045	0.000000	0.005682	0.028409	0.005682	0.005682	0.000000	0.017045

	2i	3i	4i	5i	1s	2s	3s	4s
1	0.016234	0.019481	0.006494	0.000000	0.000000	0.032468	0.000000	0.012987
2	0.000000	0.007576	0.030303	0.007576	0.000000	0.007576	0.030303	0.007576
3	0.005682	0.017045	0.005682	0.000000	0.011364	0.005682	0.022727	0.005682

	1n	2n	3n	4n	5n	1t	2t	4t
1	0.003247	0.032468	0.000000	0.009740	0.000000	0.003247	0.032468	0.006494
2	0.000000	0.034091	0.003788	0.003788	0.003788	0.000000	0.026515	0.015152
3	0.022727	0.011364	0.000000	0.011364	0.000000	0.022727	0.005682	0.017045

5t

1	0.003247
2	0.003788
3	0.000000

The SAS System 14:41 Wednesday, March 15, 1995 45

Column Profiles

	sng	sog	snf	sof	ngu	ogu	ong	oog
1	0.42857	0.40741	0.38462	0.42857	0.45000	0.35714	0.54545	0.34783
2	0.42857	0.33333	0.30769	0.38095	0.25000	0.50000	0.09091	0.47826
3	0.14286	0.25926	0.30769	0.19048	0.30000	0.14286	0.36364	0.17391

	onf	oof	ont	oot	bng	bog	bal	bor
1	0.60000	0.26316	0.60000	0.14286	0.20000	0.50000	0.43478	0.36364
2	0.13333	0.52632	0.15000	0.64286	0.50000	0.29167	0.26087	0.54545
3	0.26667	0.21053	0.25000	0.21429	0.30000	0.20833	0.30435	0.09091

	bncp	bocp	cng	cog	ctn	cto	tbng	tbog
1	0.58824	0.23529	0.26667	0.52632	0.15385	0.57143	0.25000	0.50000
2	0.29412	0.41176	0.46667	0.26316	0.46154	0.28571	0.25000	0.40909
3	0.11765	0.35294	0.26667	0.21053	0.38462	0.14286	0.50000	0.09091

	min	mio	mcn	mco	SA	SF	SG	SI
1	0.53846	0.33333	0.41176	0.41176	0.50000	0.00000	0.50000	0.71429
2	0.38462	0.33333	0.52941	0.17647	0.30000	1.00000	0.50000	0.14286
3	0.07692	0.33333	0.05882	0.41176	0.20000	0.00000	0.00000	0.14286

Column Profiles

	SM	SP	1d	2d	3d	4d	2c	3c
1	0.00000	0.25000	0.00000	0.60000	0.30000	0.25000	0.4444	0.0000
2	0.25000	0.50000	0.00000	0.20000	0.36842	0.75000	0.44444	0.10000
3	0.75000	0.25000	1.00000	0.20000	0.26316	0.00000	0.11111	0.30000

	4c	5c	1f	2f	3f	4f	5f	1i
1	0.00000	0.00000	0.00000	0.45455	0.85714	0.27273	0.00000	0.25000
2	0.25000	1.00000	0.00000	0.09091	0.00000	0.63636	1.00000	0.00000
3	0.75000	0.00000	1.00000	0.45455	0.14286	0.09091	0.00000	0.75000

	2i	3i	4i	5i	1s	2s	3s	4s
1	0.83333	0.54545	0.18182	0.00000	0.00000	0.76923	0.00000	0.57143
2	0.00000	0.18182	0.72727	1.00000	0.00000	0.15385	0.66667	0.28571
3	0.16667	0.27273	0.09091	0.00000	1.00000	0.07692	0.33333	0.14286

	1n	2n	3n	4n	5n	1t	2t	4t
1	0.20000	0.47619	0.00000	0.50000	0.00000	0.20000	0.55556	0.22222
2	0.00000	0.42857	1.00000	0.16667	1.00000	0.00000	0.38889	0.44444
3	0.80000	0.09524	0.00000	0.33333	0.00000	0.80000	0.05556	0.33333

Column Profiles

5t

1	0.50000
2	0.50000
3	0.00000

ANNEXE 6: Analyses multidimensionnelles des variables de contexte**Analyse en composantes principales variables de contexte**

16:18 Wednesday, March 29, 1995 1

Principal Component Analysis

34 Observations
10 Variables

Simple Statistics

	CA92	EFFECTIF	NBPAYS	NBRFILIA	ENVAP
Mean	42601.23529	38780.29412	41.23529412	130.0294118	3.382352941
StD	56751.63972	41092.14396	37.60887937	171.6282956	0.888127273

	ENVGENE	DIVERS	CAE	EFE	CREATION
Mean	3.529411765	2.176470588	3.617647059	3.470588235	72.61764706
StD	0.614732961	0.833778847	0.985184366	1.134454725	46.57285899

16:18 Wednesday, March 29, 1995 2

Principal Component Analysis

Correlation Matrix

	CA92	EFFECTIF	NBPAYS	NBRFILIA	
CA92	1.0000	0.7594	0.1954	0.4701	Chiffre d'affaires 1992
EFFECTIF	0.7594	1.0000	0.4210	0.4328	Effectif 1993
NBPAYS	0.1954	0.4210	1.0000	0.5456	Nombre de pays d'implantation
NBRFILIA	0.4701	0.4328	0.5456	1.0000	Nombre de filiales étrangères
ENVAP	0.0172	-0.0433	0.2023	0.0810	Marge de manoeuvre sur l'environnement
ENVGENE	-0.1486	-0.0967	-0.0947	-0.1972	D° de certitude de l'envir général
DIVERS	0.1701	0.1952	0.2982	0.0326	Diversification
CAE	0.3635	0.2518	0.4212	0.3470	% du chiffre d'affaires à l'étranger
EFE	0.3434	0.1530	0.3745	0.3310	Pourcentage de l'effectif à l'étranger
CREATION	0.1965	0.2402	0.4247	0.1230	Nombre d'année

16:18 Wednesday, March 29, 1995 3

Principal Component Analysis

Correlation Matrix

	ENVAP	ENVGENE	DIVERS	CAE	
CA92	0.0172	-0.1486	0.1701	0.3635	Chiffre d'affaires 1992
EFFECTIF	-0.0433	-0.0967	0.1952	0.2518	Effectif 1993
NBPAYS	0.2023	-0.0947	0.2982	0.4212	Nombre de pays d'implantation
NBRFILIA	0.0810	-0.1972	0.0326	0.3470	Nombre de filiales étrangères
ENVAP	1.0000	-0.1045	0.3153	0.2068	Marge de manoeuvre sur l'environnement
ENVGENE	-0.1045	1.0000	-0.3060	-0.1060	D° de certitude de l'envir général
DIVERS	0.3153	-0.3060	1.0000	0.2322	Diversification
CAE	0.2068	-0.1060	0.2322	1.0000	% du chiffre d'affaires à l'étranger
EFE	0.1468	-0.1943	0.1338	0.8979	Pourcentage de l'effectif à l'étranger
CREATION	-0.1180	-0.0044	0.0814	0.3435	Nombre d'année

16:18 Wednesday, March 29, 1995 4

Principal Component Analysis

Correlation Matrix

	EFE	CREATION	
CA92	0.3434	0.1965	Chiffre d'affaires 1992
EFFECTIF	0.1530	0.2402	Effectif 1993
NBPAYS	0.3745	0.4247	Nombre de pays d'implantation
NBRFILIA	0.3310	0.1230	Nombre de filiales étrangères
ENVAP	0.1468	-0.1180	Marge de manoeuvre sur l'environnement
ENVGENE	-0.1943	-0.0044	D° de certitude de l'envir général
DIVERS	0.1338	0.0814	Diversification
CAE	0.8979	0.3435	% du chiffre d'affaires à l'étranger
EFE	1.0000	0.3362	Pourcentage de l'effectif à l'étranger
CREATION	0.3362	1.0000	Nombre d'année

Principal Component Analysis

Eigenvalues of the Correlation Matrix

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
PRIN1	3.48256	2.02332	0.348256	0.34826
PRIN2	1.45924	0.14993	0.145924	0.49418
PRIN3	1.30932	0.34782	0.130932	0.62511
PRIN4	0.96149	0.04084	0.096149	0.72126
PRIN5	0.92065	0.09631	0.092065	0.81333
PRIN6	0.82434	0.30886	0.082434	0.89576
PRIN7	0.51548	0.19835	0.051548	0.94731
PRIN8	0.31713	0.17737	0.031713	0.97902
PRIN9	0.13976	0.06975	0.013976	0.99300
PRIN10	0.07001	.	0.007001	1.00000

Principal Component Analysis

Eigenvectors

	PRIN1	PRIN2	PRIN3	PRIN4	
CA92	0.364065	-.357323	-.263133	-.266133	Chiffre d'affaires 1992
EFFECTIF	0.349398	-.433564	-.322005	0.090251	Effectif 1993
NBPAYS	0.380193	0.042411	0.035700	0.509273	Nombre de pays d'implantation
NBRFILIA	0.355675	-.193650	-.137445	-.115711	Nombre de filiales étrangères
ENVAP	0.117385	0.550311	-.229350	0.076822	Marge de manoeuvre sur l'environnement
ENVGENE	-.157354	-.255610	0.385032	0.298454	D° de certitude de l'envir général
DIVERS	0.205582	0.400253	-.391746	0.337922	Diversification
CAE	0.416243	0.222562	0.361220	-.251829	% du chiffre d'affaires à l'étranger
EFE	0.392407	0.224245	0.405149	-.360454	Pourcentage de l'effectif à l'étranger
CREATION	0.257451	-.129778	0.397452	0.495748	Nombre d'année

16:18 Wednesday, March 29, 1995 7

Principal Component Analysis

Eigenvectors

	PRIN5	PRIN6	PRIN7	PRIN8	
CA92	0.005304	0.366322	-.185354	0.235539	Chiffre d'affaires 1992
EFFECTIF	0.023485	0.245567	-.042869	-.472199	Effectif 1993
NBPAYS	0.185802	-.367749	0.183409	-.412627	Nombre de pays d'implantation
NBRFILIA	0.334539	-.554276	0.125854	0.541264	Nombre de filiales étrangères
ENVAP	0.520014	0.147414	-.570776	0.000453	Marge de manoeuvre sur l'environnement
ENVGENE	0.591809	0.448779	0.270012	0.193307	D° de certitude de l'envir général
DIVERS	-.275162	0.321323	0.478648	0.329136	Diversification
CAE	0.028436	0.179850	0.174672	-.092679	% du chiffre d'affaires à l'étranger
EFE	-.057076	0.061111	0.088218	-.089035	Pourcentage de l'effectif à l'étranger
CREATION	-.390576	0.024102	-.498237	0.310012	Nombre d'année

16:18 Wednesday, March 29, 1995 8

Principal Component Analysis

Eigenvectors

	PRIN9	PRIN10	
CA92	-.549837	-.270806	Chiffre d'affaires 1992
EFFECTIF	0.457576	0.288220	Effectif 1993
NBPAYS	-.431413	-.182325	Nombre de pays d'implantation
NBRFILIA	0.252213	0.110268	Nombre de filiales étrangères
ENVAE	0.060050	0.057774	Marge de manoeuvre sur l'environnement
ENVGENE	-.020191	0.101281	D° de certitude de l'envir général
DIVERS	0.036741	0.110139	Diversification
CAE	0.394979	-.595859	% du chiffre d'affaires à l'étranger
EFE	-.250742	0.645046	Pourcentage de l'effectif à l'étranger
CREATION	0.119715	0.036512	Nombre d'année

Classification hiérarchique des facteurs de contexte

16:18 Wednesday, March 29, 1995 52

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

Eigenvalues of the Covariance Matrix

	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	3.48256	2.02332	0.557110	0.55711
2	1.45924	0.14993	0.233437	0.79055
3	1.30932	.	0.209453	1.00000

Root-Mean-Square Total-Sample Standard Deviation = 1.443505
 Root-Mean-Square Distance Between Observations = 3.535851

16:18 Wednesday, March 29, 1995 53

Ward's Minimum Variance Cluster Analysis

NCL	-----Clusters Joined-----	FREQ	SPRSQ	RSQ	PSF	PST2	T i e
33	GRP06 GRP19	2	0.00006	1.000	501.3	.	.
32	GRP26 GRP30	2	0.00034	1.000	159.5	.	.
31	GRP05 GRP23	2	0.00040	0.999	124.8	.	.
30	GRP01 GRP12	2	0.00052	0.999	104.6	.	.
29	GRP03 GRP20	2	0.00091	0.998	80.1	.	.
28	GRP04 GRP33	2	0.00119	0.997	64.9	.	.
27	GRP11 GRP14	2	0.00140	0.995	55.6	.	.
26	GRP09 GRP31	2	0.00141	0.994	51.0	.	.
25	GRP32 GRP34	2	0.00164	0.992	47.3	.	.
24	CL31 GRP10	3	0.00192	0.990	44.0	4.8	.
23	CL32 GRP29	3	0.00215	0.988	41.4	6.3	.
22	GRP17 GRP18	2	0.00291	0.985	37.9	.	.
21	CL24 GRP28	4	0.00291	0.982	35.9	2.5	.
20	GRP24 GRP27	2	0.00383	0.978	33.4	.	.
19	GRP13 GRP21	2	0.00392	0.974	31.8	.	.
18	CL29 GRP08	3	0.00465	0.970	30.3	5.1	.
17	GRP15 GRP25	2	0.00518	0.965	29.0	.	.
16	CL30 GRP07	3	0.00644	0.958	27.5	12.5	.
15	CL26 CL22	4	0.00796	0.950	25.9	3.7	.
14	CL21 CL20	6	0.00816	0.942	25.0	3.6	.
13	CL19 CL25	4	0.00843	0.934	24.6	3.0	.
12	CL28 GRP16	3	0.01224	0.921	23.5	10.3	.
11	CL18 CL23	6	0.01239	0.909	23.0	6.2	.
10	CL27 GRP22	2	0.01271	0.896	23.1	9.1	.
9	CL11 CL33	2	0.01595	0.880	23.0	4.7	.
8	CL16 CL13	7	0.02523	0.855	21.9	6.0	.
7	CL10 CL17	5	0.02628	0.829	21.8	4.1	.
6	GRP02 CL9	9	0.02731	0.802	22.6	5.2	.
5	CL6 CL15	13	0.08638	0.715	18.2	12.5	.
4	CL12 CL7	8	0.10379	0.611	15.7	10.6	.
3	CL8 CL14	13	0.10720	0.504	15.8	18.6	.
2	CL3 CL5	26	0.20942	0.295	13.4	15.1	.
1	CL2 CL4	34	0.29475	0.000	.	13.4	.

16:18 Wednesday, March 29, 1995 58

----- CLUSTER=1 -----

Raison sociale de l'entreprise	PRIN1	PRIN2	PRIN3
GRP06	*	*	1
GRP19	*	*	1
GRP26	0	0	1
GRP30	0	1	1
GRP03	0	"	"
GRP20	0	0	1
GRP09	2	1	0
GRP31	1	1	1
GRP29	0	1	0
GRP17	1	2	1
GRP18	2	2	0
GRP08	0	0	3
GRP02	1	*	3

----- CLUSTER=2 -----

Raison sociale de l'entreprise	PRIN1	PRIN2	PRIN3
GRP05	*	*	0
GRP23	*	*	0
GRP10	*	*	1
GRP28	*	*	0
GRP24	*	*	*
GRP27	*	0	*

----- CLUSTER=3 -----

Raison sociale de l'entreprise	PRIN1	PRIN2	PRIN3
GRP01	0	2	0
GRP12	0	2	*
GRP32	*	1	*
GRP34	*	1	0
GRP21	0	1	*
GRP07	0	2	*

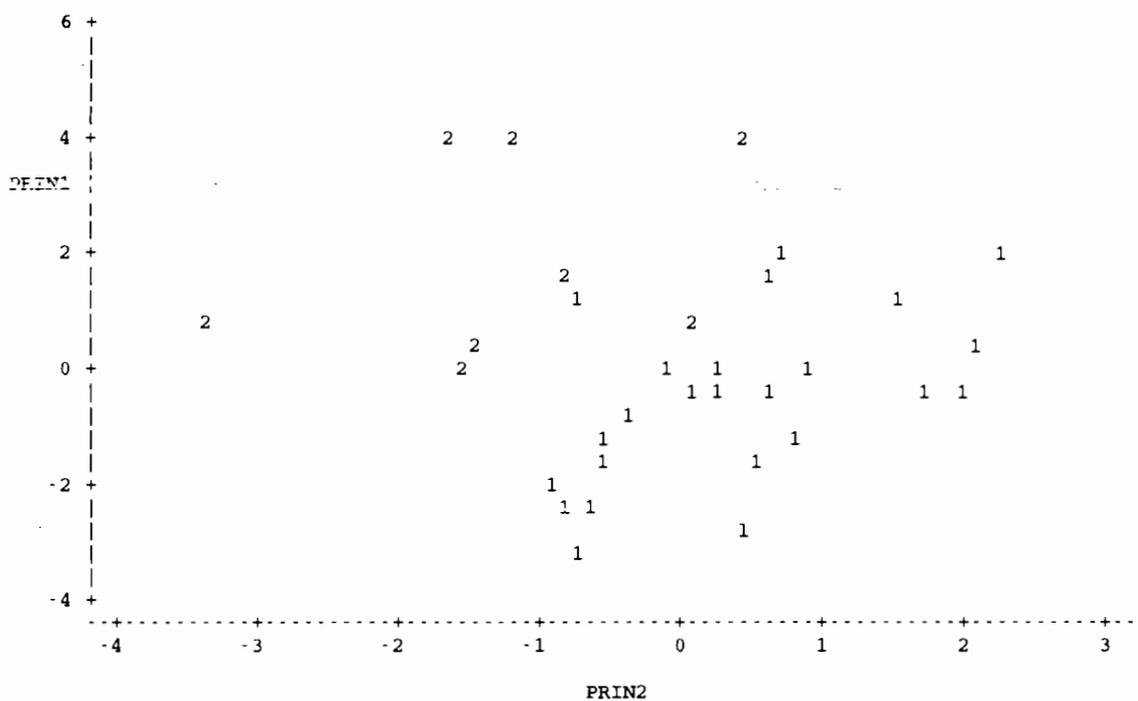
----- CLUSTER=4 -----

Raison sociale de l'entreprise	PRIN1	PRIN2	PRIN3
GRP04	4	*	*
GRP33	4	*	0
GRP11	0	*	*
GRP14	0	*	0
GRP15	2	*	*
GRP25	1	0	*
GRP16	4	0	0
GRP22	1	*	*

16:18 Wednesday, March 29, 1995 61

PLOT OF 2 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of PRIN1*PRIN2. Symbol is value of CLUSTER.

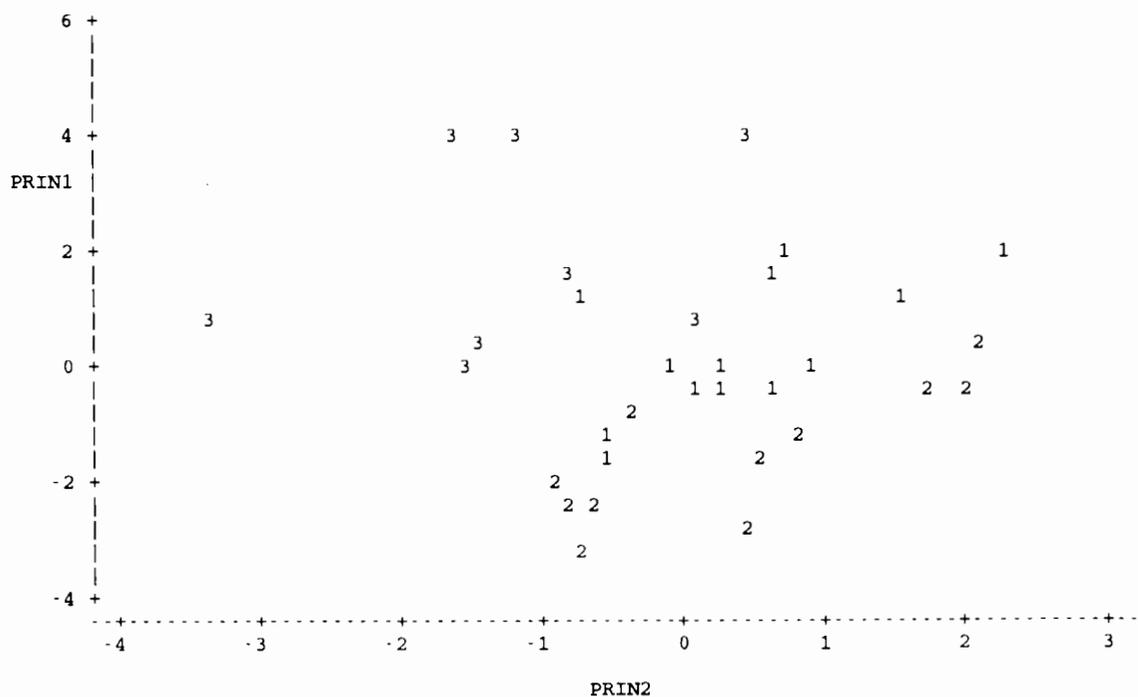


NOTE: 2 obs hidden.

16:18 Wednesday, March 29, 1995 63

PLOT OF 3 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of PRIN1*PRIN2. Symbol is value of CLUSTER.

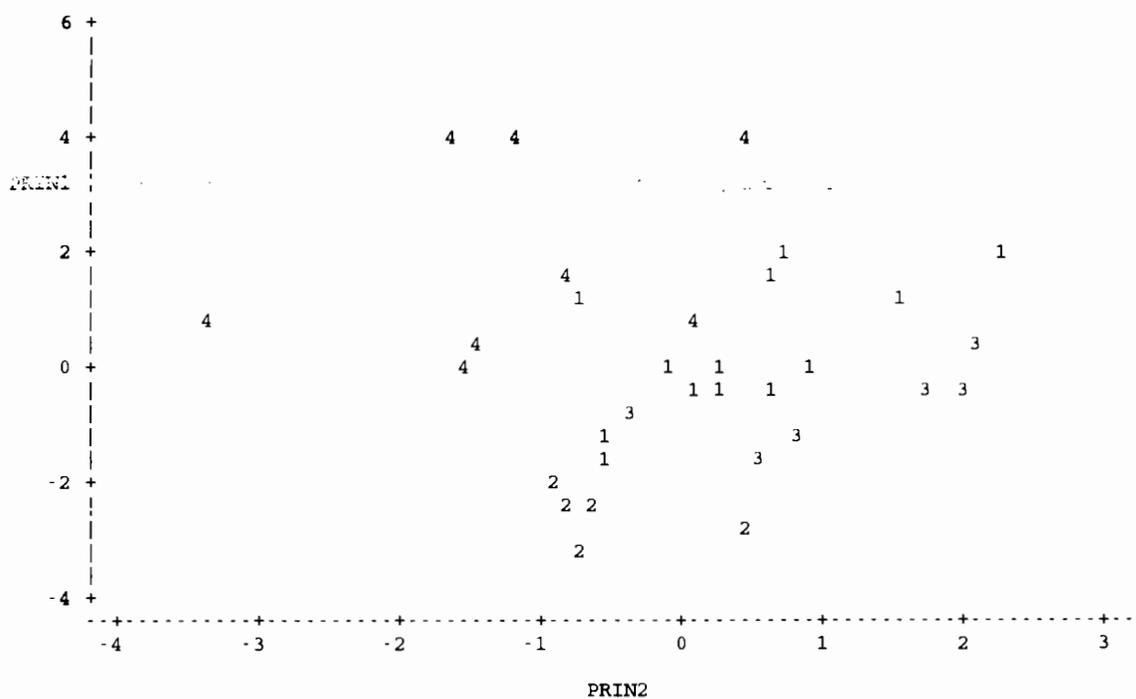


NOTE: 2 obs hidden.

16:18 Wednesday, March 29, 1995 65

PLOT OF 4 CLUSTERS FROM METHOD=ward

Plot of PRIN1*PRIN2. Symbol is value of CLUSTER.



NOTE: 2 obs hidden.

Codification des modalités des variables de contexte

<p>Secteur d'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> - SER: entreprises de services et de commerce; - SIN: entreprises industrielles; <p>Chiffre d'affaires consolidé</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0CA: chiffres d'affaires faible; - 1CA: chiffre d'affaires moyen; - 2CA: chiffre d'affaires élevé; <p>Effectif consolidé</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0EF: effectif faible; - 1EF: effectif moyen; - 2EF: effectif élevé; <p>Pourcentage du chiffre d'affaires à l'étranger</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2CAE: 10 à 20%; - 3CAE: 20 à 50%; - 4CAE: 50 à 70%; - 5CAE: plus de 70% <p>Pourcentage de l'effectif à l'étranger</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1EE: moins de 10%; - 2EE: 10 à 20%; - 3EE: 20 à 50%; - 4EE: 50 à 70%; - 5EE: plus de 70% 	<p>Degré de liberté sur l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2EM: marge de manoeuvre peu importante; - 3EM: marge de manoeuvre moyennement importante; - 4EM: marge de manoeuvre importante; <p>Degré de certitude de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2EI: assez incertain; - 3EI: moyennement incertain; - 4EI: assez certain; <p>Degré de diversification</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1DI: très peu diversifié; - 2DI: peu diversifié; - 3DI: assez diversifié; - 4DI: très diversifié <p>Age de la maison mère</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0AG: âgé; - 1AG: assez jeune; - 2AG: très jeune
---	---

Profiles des classes de contexte

18:40 Wednesday, March 29, 1995

The Correspondence Analysis Procedure

Contingency Table

	SER	SIN	OCA	1CA	2CA	0EF	1EF	2EF
1	2	7	2	5	2	2	7	0
2	3	1	4	0	0	4	0	0
3	3	3	1	4	1	3	1	2
4	2	6	1	1	6	0	0	8
Sum	10	17	8	10	9	9	8	10

	2EM	3EM	4EM	5EM	2EI	3EI	4EI	1DI
1	0	3	5	1	0	3	6	1
2	1	2	0	1	0	1	3	2
3	1	1	4	0	2	2	2	0
4	2	2	4	0	0	5	3	0
Sum	4	8	13	2	2	11	14	3

Contingency Table

	2DI	3DI	4DI	0AG	1AG	2AG	2CAE	3CAE
1	5	2	1	4	3	2	0	0
2	2	0	0	1	0	3	4	0
3	3	2	1	0	2	4	0	4
4	6	2	0	4	3	1	0	4
Sum	16	6	2	9	8	10	4	8

	4CAE	5CAE	1EE	2EE	3EE	4EE	5EE	0FI
1	7	2	0	0	1	5	3	0
2	0	0	1	3	0	0	0	3
3	2	0	0	0	4	2	0	3
4	1	3	0	1	4	0	3	0
Sum	10	5	1	4	9	7	6	6

	1FI	2FI	0PA	1PA	2PA	Sum
1	4	5	1	4	4	99
2	1	0	3	1	0	44
3	3	0	2	4	0	66
4	2	6	0	1	7	88
Sum	10	11	6	10	11	297

Chi-Square Statistic Expected Values

	SER	SIN	OCA	1CA	2CA	0EF	1EF	2EF
1	3.33333	5.66667	2.66667	3.33333	3.00000	3.00000	2.66667	3.33333
2	1.48148	2.51852	1.18519	1.48148	1.33333	1.33333	1.18519	1.48148
3	2.22222	3.77778	1.77778	2.22222	2.00000	2.00000	1.77778	2.22222
4	2.96296	5.03704	2.37037	2.96296	2.66667	2.66667	2.37037	2.96296

	2EM	3EM	4EM	5EM	2EI	3EI	4EI	1DI
1	1.33333	2.66667	4.33333	0.66667	0.66667	3.66667	4.66667	1.00000
2	0.59259	1.18519	1.92593	0.29630	0.29630	1.62963	2.07407	0.44444
3	0.88889	1.77778	2.88889	0.44444	0.44444	2.44444	3.11111	0.66667
4	1.18519	2.37037	3.85185	0.59259	0.59259	3.25926	4.14815	0.88889

	2DI	3DI	4DI	0AG	1AG	2AG	2CAE	3CAE
1	5.33333	2.00000	0.66667	3.00000	2.66667	3.33333	1.33333	2.66667
2	2.37037	0.88889	0.29630	1.33333	1.18519	1.48148	0.59259	1.18519
3	3.55556	1.33333	0.44444	2.00000	1.77778	2.22222	0.88889	1.77778
4	4.74074	1.77778	0.59259	2.66667	2.37037	2.96296	1.18519	2.37037

Chi-Square Statistic Expected Values

	4CAE	5CAE	1EE	2EE	3EE	4EE	5EE	0FI
1	3.33333	1.66667	0.33333	1.33333	3.00000	2.33333	2.00000	2.00000
2	1.48148	0.74074	0.14815	0.59259	1.33333	1.03704	0.88889	0.88889
3	2.22222	1.11111	0.22222	0.88889	2.00000	1.55556	1.33333	1.33333
4	2.96296	1.48148	0.29630	1.18519	2.66667	2.07407	1.77778	1.77778

	1FI	2FI	0PA	1PA	2PA
1	3.33333	3.66667	2.00000	3.33333	3.66667
2	1.48148	1.62963	1.00000	1.48148	1.62963
3	2.22222	2.44444	1.33333	2.22222	2.44444
4	2.96296	3.25926	1.77778	2.96296	3.25926

Observed Minus Expected Values

	SER	SIN	0CA	1CA	2CA	0EF	1EF	2EF
1	-1.33333	1.33333	-0.66667	1.66667	-1.00000	-1.00000	4.33333	-3.33333
2	1.51852	-1.51852	2.81481	-1.48148	-1.33333	2.66667	-1.18519	-1.48148
3	0.77778	-0.77778	-0.77778	1.77778	-1.00000	1.00000	-0.77778	-0.22222
4	-0.96296	0.96296	-1.37037	-1.96296	3.33333	-2.66667	-2.37037	5.03704

Observed Minus Expected Values

	2EM	3EM	4EM	5EM	2EI	3EI	4EI	1DI
1	-1.33333	0.33333	0.66667	0.33333	-0.66667	-0.66667	1.33333	0.00000
2	0.40741	0.81481	-1.92593	0.70370	-0.29630	-0.62963	0.92593	1.55556
3	0.11111	-0.77778	1.11111	-0.44444	1.55556	-0.44444	-1.11111	-0.66667
4	0.81481	-0.37037	0.14815	-0.59259	-0.59259	1.74074	-1.14815	-0.88889

	2DI	3DI	4DI	0AG	1AG	2AG	2CAE	3CAE
1	-0.33333	0.00000	0.33333	1.00000	0.33333	-1.33333	-1.33333	-2.66667
2	-0.37037	-0.88889	-0.29630	-0.33333	-1.18519	1.51852	3.40741	-1.18519
3	-0.55556	0.66667	0.55556	-2.00000	0.22222	1.77778	-0.88889	2.22222
4	1.25926	0.22222	-0.59259	1.33333	0.62963	-1.96296	-1.18519	1.62963

	4CAE	5CAE	1EE	2EE	3EE	4EE	5EE	0FI
1	3.66667	0.33333	-0.33333	-1.33333	-2.00000	2.66667	1.00000	-2.00000
2	-1.48148	-0.74074	0.85185	2.40741	-1.33333	-1.03704	-0.88889	2.11111
3	-0.22222	-1.11111	-0.22222	-0.88889	2.00000	0.44444	-1.33333	1.66667
4	-1.96296	1.51852	-0.29630	-0.18519	1.33333	-2.07407	1.22222	-1.77778

Observed Minus Expected Values

	1FI	2FI	0PA	1PA	2PA
1	0.66667	1.33333	-1.00000	0.66667	0.33333
2	-0.48148	-1.62963	2.11111	-0.48148	-1.62963
3	0.77778	-2.44444	0.66667	1.77778	-2.44444
4	-0.96296	2.74074	-1.77778	-1.96296	3.74074

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	SER	SIN	0CA	1CA	2CA	0EF	1EF	2EF
1	0.533	0.314	0.167	0.833	0.333	0.333	7.042	3.333
2	1.556	0.916	6.685	1.481	1.333	5.333	1.185	1.481
3	0.272	0.160	0.340	1.422	0.500	0.500	0.340	0.022
4	0.313	0.184	0.792	1.300	4.167	2.667	2.370	8.563
Sum	2.675	1.574	7.984	5.038	6.333	8.833	10.938	13.400

	2EM	3EM	4EM	5EM	2EI	3EI	4EI	1DI
1	1.333	0.042	0.103	0.167	0.667	0.121	0.381	0.000
2	0.280	0.560	1.926	1.671	0.296	0.243	0.413	5.444
3	0.014	0.340	0.427	0.444	5.444	0.081	0.397	0.667
4	0.560	0.058	0.006	0.593	0.593	0.930	0.318	0.889
Sum	2.188	1.000	2.462	2.875	7.000	1.375	1.509	7.000

Contributions to the Total Chi-Square Statistic

	2DI	3DI	4DI	0AG	1AG	2AG	2CAE	3CAE
1	0.021	0.000	0.167	0.333	0.042	0.533	1.333	2.667
2	0.058	0.889	0.296	0.083	1.185	1.556	19.593	1.185
3	0.087	0.333	0.694	2.000	0.028	1.422	0.889	2.778
4	0.334	0.028	0.593	0.667	0.167	1.300	1.185	1.120
Sum	0.500	1.250	1.750	3.083	1.422	4.813	23.000	7.750

	4CAE	5CAE	1EE	2EE	3EE	4EE	5EE	0FI
1	1.033	0.000	0.333	1.333	1.333	3.048	0.889	2.500
2	1.461	0.741	4.898	9.780	1.333	1.037	0.889	5.014
3	0.022	1.111	0.222	0.889	2.000	0.127	1.333	2.083
4	1.300	1.556	0.296	0.029	0.667	2.074	0.840	1.778
Sum	6.838	3.475	5.750	12.031	5.333	6.286	3.563	10.875

	1FI	2FI	0PA	1PA	2PA	Sum
1	0.133	0.485	0.500	0.133	0.030	34.727
2	0.156	1.630	5.014	0.156	1.630	89.412
3	0.272	2.444	0.333	1.422	2.444	34.308
4	0.313	2.305	1.778	1.300	4.293	48.227
Sum	0.875	6.864	7.625	3.013	8.398	206.674

Row Profiles

	SER	SIN	0CA	1CA	2CA	0EF	1EF	2EF
1	0.020202	0.070707	0.020202	0.050505	0.020202	0.020202	0.070707	0.000000
2	0.068182	0.022727	0.090909	0.000000	0.000000	0.090909	0.000000	0.000000
3	0.045455	0.045455	0.015152	0.060606	0.015152	0.045455	0.015152	0.030303
4	0.022727	0.068182	0.011364	0.011364	0.068182	0.000000	0.000000	0.090909

	2EM	3EM	4EM	5EM	2EI	3EI	4EI	1DI
1	0.000000	0.030303	0.050505	0.010101	0.000000	0.030303	0.060606	0.010101
2	0.022727	0.045455	0.000000	0.022727	0.000000	0.022727	0.068182	0.045455
3	0.015152	0.015152	0.060606	0.000000	0.030303	0.030303	0.030303	0.000000
4	0.022727	0.022727	0.045455	0.000000	0.000000	0.056818	0.034091	0.000000

	2DI	3DI	4DI	0AG	1AG	2AG	2CAE	3CAE
1	0.050505	0.020202	0.010101	0.040404	0.030303	0.020202	0.000000	0.000000
2	0.045455	0.000000	0.000000	0.022727	0.000000	0.068182	0.090909	0.000000
3	0.045455	0.030303	0.015152	0.000000	0.030303	0.060606	0.000000	0.060606
4	0.068182	0.022727	0.000000	0.045455	0.034091	0.011364	0.000000	0.045455

Row Profiles

	4CAE	5CAE	1EE	2EE	3EE	4EE	5EE	0FI
1	0.070707	0.020202	0.000000	0.000000	0.010101	0.050505	0.030303	0.000000
2	0.000000	0.000000	0.022727	0.068182	0.000000	0.000000	0.000000	0.068182
3	0.030303	0.000000	0.000000	0.000000	0.060606	0.030303	0.000000	0.045455
4	0.011364	0.034091	0.000000	0.011364	0.045455	0.000000	0.034091	0.000000

	1FI	2FI	0PA	1PA	2PA
1	0.040404	0.050505	0.010101	0.040404	0.040404
2	0.022727	0.000000	0.068182	0.022727	0.000000
3	0.045455	0.000000	0.030303	0.060606	0.000000
4	0.022727	0.068182	0.000000	0.011364	0.079545

Column Profiles

	SER	SIN	0CA	1CA	2CA	0EF	1EF	2EF
1	0.20000	0.41176	0.25000	0.50000	0.22222	0.22222	0.87500	0.00000
2	0.30000	0.05882	0.50000	0.00000	0.00000	0.44444	0.00000	0.00000
3	0.30000	0.17647	0.12500	0.40000	0.11111	0.33333	0.12500	0.20000
4	0.20000	0.35294	0.12500	0.10000	0.66667	0.00000	0.00000	0.80000

Column Profiles

	2EM	3EM	4EM	5EM	2EI	3EI	4EI	1DI
1	0.00000	0.37500	0.38462	0.50000	0.00000	0.27273	0.42857	0.33333
2	0.25000	0.25000	0.00000	0.50000	0.00000	0.09091	0.21429	0.66667
3	0.25000	0.12500	0.30769	0.00000	1.00000	0.18182	0.14286	0.00000
4	0.50000	0.25000	0.30769	0.00000	0.00000	0.45455	0.21429	0.00000

	2DI	3DI	4DI	0AG	1AG	2AG	2CAE	3CAE
1	0.31250	0.33333	0.50000	0.44444	0.37500	0.20000	0.00000	0.00000
2	0.12500	0.00000	0.00000	0.11111	0.00000	0.30000	1.00000	0.00000
3	0.18750	0.33333	0.50000	0.00000	0.25000	0.40000	0.00000	0.50000
4	0.37500	0.33333	0.00000	0.44444	0.37500	0.10000	0.00000	0.50000

	4CAE	5CAE	1EE	2EE	3EE	4EE	5EE	0FI
1	0.70000	0.40000	0.00000	0.00000	0.11111	0.71429	0.50000	0.00000
2	0.00000	0.00000	1.00000	0.75000	0.00000	0.00000	0.00000	0.50000
3	0.20000	0.00000	0.00000	0.00000	0.44444	0.28571	0.00000	0.50000
4	0.10000	0.60000	0.00000	0.25000	0.44444	0.00000	0.50000	0.00000

Column Profiles

	1FI	2FI	0PA	1PA	2PA
1	0.40000	0.45455	0.16667	0.40000	0.36364
2	0.10000	0.00000	0.50000	0.10000	0.00000
3	0.30000	0.00000	0.33333	0.40000	0.00000
4	0.20000	0.54545	0.00000	0.10000	0.63636

ANNEXE 7: Traitements statistiques des variables d'intégration
Contrôle
internationale, de gestion de gestion et de contexte

Analyse discriminante: système de contrôle de gestion et variables de contexte

29 Mar 95 SPSS for MS WINDOWS Release 6.0

Page 47

File: File from SAS TRANSPORT DATA SET

- - - - - D I S C R I M I N A N T A N A L Y S I S - - - - -

On groups defined by CLCDG classes cdg

34 (Unweighted) cases were processed.
 0 of these were excluded from the analysis.
 34 (Unweighted) cases will be used in the analysis.

Number of cases by group

CLCDG	Number of cases		Label
	Unweighted	Weighted	
1	11	11,0	
2	12	12,0	
3	4	4,0	
4	7	7,0	
Total	34	34,0	

Group means

CLCDG	CA92	CAE	CREATION	DIVERS
1	22240,63636	3,09091	53,27273	2,36364
2	22853,66667	3,75000	82,50000	1,75000
3	62520,75000	3,00000	78,75000	2,00000
4	97066,85714	4,57143	82,57143	2,71429
Total	42601,23529	3,61765	72,61765	2,17647

CLCDG	EFE	EFFECTIF	ENVAP	ENVGENE
1	2,72727	19539,00000	3,54545	3,54545
2	3,75000	26897,25000	3,33333	3,58333
3	3,00000	62226,00000	2,50000	3,50000
4	4,42857	75990,00000	3,71429	3,42857
Total	3,47059	38780,29412	3,38235	3,52941

CLCDG	NBPAYS	NBRFILIA
1	18,36364	34,45455
2	40,08333	135,75000
3	29,50000	80,00000
4	85,85714	299,00000
Total	41,23529	130,02941

Group standard deviations

CLCDG	CA92	CAE	CREATION	DIVERS
1	26748,61649	,83121	32,04400	1,02691
2	32104,50782	,96531	57,16881	,62158
3	80076,16548	,81650	49,78872	,00000
4	78489,04524	,53452	44,32778	,75593
Total	56751,63972	,98518	46,57286	,83378

CLCDG	EFE	EFFECTIF	ENVAP	ENVGENE
1	,90453	18199,01252	1,12815	,68755
2	1,13818	25608,39457	,65134	,66856
3	,81650	64191,17933	1,00000	,57735
4	,78680	50295,20827	,48795	,53452
Total	1,13445	41092,14396	,88813	,61473

CLCDG	NBPAYS	NBRFILIA
1	13,08643	32,11655
2	29,46634	166,87563
3	34,00490	26,31856
4	44,13022	238,95606
Total	37,60888	171,62830

Pooled within-groups covariance matrix with 30 degrees of freedom

	CA92	CAE	CREATION	DIVERS
CA92	2489744555,280			
CAE	8986,2312	,6958		
CREATION	362275,3237	11,3647	2181,5215	
DIVERS	514,9823	,1343	5,3851	,6075
EFE	10051,7013	,6936	11,3201	,1066
EFFECTIF	1175322225,547	1776,1583	310639,4500	2532,7250
ENVAP	-93,1324	,0866	-4,0665	,1749
ENVGENE	-3795,9619	-,0503	,0216	-,1525
NBPAYS	-256932,8918	1,9153	566,5494	5,7837
NBRFILIA	2353663,0039	4,0598	29,1712	-9,7189

	EFE	EFFECTIF	ENVAP	ENVGENE
EFE	,9382			
EFFECTIF	-2915,9083	1268829984,142		
ENVAP	,0831	-945,6000	,7274	
ENVGENE	-,1300	-1350,0917	-,0583	,4119
NBPAYS	,7590	198066,1917	3,9400	-1,2446
NBRFILIA	3,2871	1399527,0917	,4424	-18,6650

	NBPAYS	NBRFILIA
NBPAYS	880,5773	
NBRFILIA	1237,2477	22043,8326

Pooled within-groups correlation matrix

	CA92	CAE	CREATION	DIVERS	EFE	EFFECTIF
CA92	1,00000					
CAE	,21591	1,00000				
CREATION	,15545	,29170	1,00000			
DIVERS	,01324	,20659	,14793	1,00000		
EFE	,20798	,85849	,25022	,14121	1,00000	
EFFECTIF	,66127	,05978	,18671	,09123	-,08451	1,00000
ENVAP	-,00219	,12170	-,10208	,26310	,10061	-,03113
ENVGENE	-,11853	-,09400	,00072	-,30483	-,20908	-,05905
NBPAYS	-,17352	,07738	,40877	,25007	,02641	,18738
NBRFILIA	,31770	,03278	,00421	-,08399	,02286	,26463

	ENVAP	ENVGENE	NBPAYS	NBRFILIA
ENVAP	1,00000			
ENVGENE	-,13000	1,00000		
NBPAYS	,15567	-,06534	1,00000	
NBRFILIA	,00349	-,19588	,28082	1,00000

Wilks' Lambda (U-statistic) and univariate F-ratio
with 3 and 30 degrees of freedom

Variable	Wilks' Lambda	F	Significance
CA92	,70276	4,2297	,0132
CAE	,65169	5,3446	,0045
CREATION	,91433	,9370	,4350
DIVERS	,79438	2,5884	,0714
EFE	,66272	5,0893	,0058
EFFECTIF	,88311	4,6388	,0090
ENVAP	,83838	1,9278	,1464
ENVGENE	,99099	,0909	,9645
NBPAYS	,56597	7,6688	,0006
NBRFILIA	,68033	4,6989	,0083

Covariance matrix for group 1.

	CA92	CAE	CREATION	DIVERS
CA92	715488484,2545			
CAE	7752,4364	,6909		
CREATION	-92733,3909	6,7727	1026,8182	
DIVERS	16575,6455	,5636	-3,8091	1,0545
EFE	7162,9909	,6273	-3,4182	,5091
EFFECTIF	453899031,1000	6870,3000	23531,5000	11662,4000
ENVAP	10340,3182	,2455	-5,1636	,1818
ENVGENE	-7083,2818	-,0545	4,7364	-,2182
NBPAYS	-22856,6545	5,4636	255,5909	,3545
NBRFILIA	65404,6818	8,5545	271,6636	3,5182
	EFE	EFFECTIF	ENVAP	ENVGENE
EFE	,8182			
EFFECTIF	5995,9000	331204056,6000		
ENVAP	,1636	5212,0000	1,2727	
ENVGENE	-,1364	-4780,9000	,0727	,4727
NBPAYS	4,1091	20672,7000	2,2818	2,2818
NBRFILIA	8,6364	208221,7000	-6,4727	-2,7727
	NBPAYS	NBRFILIA		
NBPAYS	171,2545			
NBRFILIA	269,8182	1031,4727		

Covariance matrix for group 2.

	CA92	CAE	CREATION	DIVERS
CA92	1030699422,386			
CAE	9105,8182	,9318		
CREATION	594146,9364	11,1364	3268,2727	
DIVERS	850,8455	-,1591	16,0455	,3864
EFE	18277,7909	,9318	15,5000	-,1591
EFFECTIF	-163432200,600	-9098,2045	-209535,7727	1027,2500
ENVAP	500,9667	-,1818	-12,5455	,1818
ENVGENE	-2629,1788	-,0227	2,6818	-,2045
NBPAYS	-69129,7788	,7500	505,9545	10,1136
NBRFILIA	-425414,5182	-21,3409	-668,6818	26,8409
	EFE	EFFECTIF	ENVAP	ENVGENE
EFE	1,2955			
EFFECTIF	-17726,2045	655789872,5682		
ENVAP	-,0909	-4281,2727	,4242	
ENVGENE	-,1136	3192,3864	-,3030	,4470
NBPAYS	-2,6136	248029,8864	5,8788	-4,3258
NBRFILIA	-35,9773	2001446,7045	27,9091	-21,1136
	NBPAYS	NBRFILIA		
NBPAYS	868,2652			
NBRFILIA	3651,3864	27847,4773		

Covariance matrix for group 3,

	CA92	CAE	CREATION	DIVERS
CA92	6412192278,250			
CAE	2788,6667	,6667		
CREATION	1677620,2500	20,6667	2478,9167	
DIVERS	,0000	,0000	,0000	,0000
EFE	2788,6667	,6667	20,6667	,0000
EFFECTIF	4951478879,333	4900,0000	2019696,6667	,0000
ENVAP	-31680,5000	,6667	-2,5000	,0000
ENVGENE	23135,8333	,3333	4,1667	,0000
NBPAYS	-47337,1667	3,0000	1361,8333	,0000
NBRFILIA	235255,0000	-2,3333	-701,3333	,0000
	EFE	EFFECTIF	ENVAP	ENVGENE
EFE	,6667			
EFFECTIF	4900,0000	4120507504,000		
ENVAP	,6667	-28150,6667	1,0000	
ENVGENE	,3333	14050,6667	,3333	,3333
NBPAYS	3,0000	547133,3333	-9,6667	-9,0000
NBRFILIA	-2,3333	-1669249,3333	10,0000	-7,3333
	NBPAYS	NBRFILIA		
NBPAYS	1156,3333			
NBRFILIA	-90,6667	692,6667		

Covariance matrix for group 4,

	CA92	CAE	CREATION	DIVERS
CA92	6160530222,476			
CAE	13922,0952	,2857		
CREATION	37852,7619	14,7857	1964,9524	
DIVERS	-26611,0476	,0238	3,8571	,5714
EFE	3416,5714	,3810	23,5476	-,0238
EFFECTIF	2943999004,000	11660,3333	888278,6667	-8657,0000
ENVAP	-2777,7143	,0238	12,5238	,2381
ENVGENE	-13922,0952	-,2857	-14,7857	-,0238
NBPAYS	-1096163,5238	-2,4048	798,2619	9,7857
NBRFILIA	13484011,3333	46,3333	1269,6667	-103,6667
	EFE	EFFECTIF	ENVAP	ENVGENE
EFE	,6190			
EFFECTIF	5475,3333	2529607974,667		
ENVAP	-,0238	8509,6667	,2381	
ENVGENE	-,3810	-11660,3333	-,0238	,2857
NBPAYS	,2381	227588,3333	9,9524	2,4048
NBRFILIA	69,1667	3815905,0000	-43,1667	-46,3333
	NBPAYS	NBRFILIA		
NBPAYS	1947,4762			
NBRFILIA	-912,3333	57100,0000		

Total covariance matrix with 33 degrees of freedom

	CA92	CAE	CREATION	DIVERS
CA92	3220748610,415			
CAE	20321,8200	,9706		
CREATION	519473,7078	15,7585	2169,0312	
DIVERS	8047,8148	,1907	3,1604	,6952
EFE	22107,9071	1,0036	17,7611	,1266
EFFECTIF	1770898946,486	10194,0250	459762,9947	6688,3102
ENVAP	864,8861	,1809	-4,8797	,2335
ENVGENE	-5183,0162	-,0642	-,1248	-,1569
NBPAYS	417119,1884	15,6078	743,8806	9,3512
NBRFILIA	4578643,1838	58,6783	982,9510	4,6613
	EFE	EFFECTIF	ENVAP	ENVGENE
EFE	1,2870			
EFFECTIF	7133,2210	1688564295,365		
ENVAP	,1480	-1581,5401	,7888	
ENVGENE	-,1355	-2442,7665	-,0570	,3779
NBPAYS	15,9768	650579,5954	6,7558	-2,1889
NBRFILIA	64,4403	3052073,4456	12,3520	-20,8039
	NBPAYS	NBRFILIA		
NBPAYS	1414,4278			
NBRFILIA	3521,5383	29456,2718		

File: File from SAS TRANSPORT DATA SET

DISCRIMINANT ANALYSIS

On groups defined by CLCDG classes cdg

Analysis number 1

Direct method: All variables passing the tolerance test are entered.

Minimum tolerance level..... ,00100

Canonical Discriminant Functions

Maximum number of functions..... 3
 Minimum cumulative percent of variance... 100,00
 Maximum significance of Wilks' Lambda.... 1,0000

Prior probability for each group is ,25000

Classification function coefficients
 (Fisher's linear discriminant functions)

CLCDG =	1	2	3	4
CA92	-,0000575	-,0000763	-,0000597	-,0000245
CAE	-,8578893	-1,6290196	-3,1850308	-,4427759
CREATION	,0232803	,0291362	,0235712	-,0084238
DIVERS	6,0820416	4,7721861	5,6437491	5,9700337
EFE	4,8432382	6,8787137	7,1823654	6,5010693
EFFECTIF	,0000726	,0000966	,0001158	,0000790
ENVAP	4,7940813	4,6798746	3,4510562	4,1583660
ENVGENE	13,3602557	13,6173321	13,4604635	14,2822751
NBPAYS	-,1032503	-,0891161	-,0871520	,0007781
NBRFILIA	,0221945	,0259540	,0208448	,0248838
(Constant)	-46,1594306	-49,2069512	-43,1080797	-60,2975315

Canonical Discriminant Functions

Fcn	Eigenvalue	Pct of Variance	Cum Pct	Canonical Corr	After Wilks' Fcn	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig
1*	1,8824	67,89	67,89	,8081	0	,166740	46,574	30	,0274
2*	,5335	19,24	87,13	,5898	1	,480617	19,050	18	,3888
3*	,3568	12,87	100,00	,5128	2	,737012	7,934	8	,4400

* Marks the 3 canonical discriminant functions remaining in the analysis.

Standardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1	Func 2	Func 3
CA92	,53635	,90924	-,12944
CAE	,18998	,52013	,94165
CREATION	-,45427	-,44298	,00551
DIVERS	,02860	,65829	-,09234
EFE	,32518	-1,04659	-,67546
EFFECTIF	-,01572	-,54801	-,62867
ENVAP	-,12296	-,01054	,60236
ENVGENE	,16752	-,00359	,03417
NBPAYS	,88874	,26684	-,02515
NBRFILIA	,10101	-,28966	,28584

Structure matrix:

Pooled within-groups correlations between discriminating variables
and canonical discriminant functions
(Variables ordered by size of correlation within function)

	Func 1	Func 2	Func 3
NBPAYS	,63575*	-,08021	,08550
CAE	,49877*	-,19781	,35631
NBRFILIA	,49293*	-,13423	,08991
EFE	,41990*	-,38243	,20682
CA92	,42265*	,24347	-,39289
DIVERS	,18257	,60386*	,06633
CREATION	,14357	-,30780*	-,11053
ENVGENE	-,05478	-,06964*	,04900
ENVAP	,10695	,22185	,63743*
EFFECTIF	,42781	,12402	-,55812*

* denotes largest absolute correlation between each variable and any discriminant function.

Unstandardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1	Func 2	Func 3
CA92	1,07490750E-05	1,82221782E-05	-2,59403348E-06
CAE	,2277591	,6235626	1,1289011
CREATION	-9,72597101E-03	-9,48427004E-03	1,17884678E-04
DIVERS	,0366885	,8446088	-,1184781
EFE	,3357161	-1,0805038	-,6973469
EFFECTIF	-4,41390399E-07	-1,53845439E-05	-1,76491356E-05
ENVAP	-,1441712	-,0123568	,7062542
ENVGENE	,2610107	-5,59836893E-03	,0532368
NBPAYS	,0299496	8,99236383E-03	-8,47496912E-04
NBRFILIA	6,80308842E-04	-1,95096347E-03	1,92520189E-03
(Constant)	-3,5604836	,1093776	-3,4115918

Canonical discriminant functions evaluated at group means (group centroids)

Group	Func 1	Func 2	Func 3
1	-1,15421	,71995	,24309
2	-,20431	-,87155	,24745
3	-,42698	-,07846	-1,52404
4	2,40798	,40757	,06467

Test of Equality of Group Covariance Matrices Using Box's M

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Group Label	Rank	Log Determinant
1	10	47,140029
2	10	52,370448
3	< 4	(Too few cases to be non-singular)
4	< 7	(Too few cases to be non-singular)
Pooled within-groups covariance matrix	10	61,319533

Since some covariance matrices are singular, the usual procedure will not work. The non-singular groups will be tested against their own pooled within-groups covariance matrix. The log of its determinant is 64,8863

Box's M	Approximate F	Degrees of freedom	Significance
315,13671	2,65571	55,	1398,3 ,0000

Group covariance matrices of the canonical discriminant functions

Note for comparison that the pooled within-groups covariance matrix of the canonical discriminant functions is an identity matrix.

Group	1,			
		Func 1	Func 2	Func 3
Func 1		,59205		
Func 2		,15486	1,02191	
Func 3		,09579	,11149	,96887
Group	2,			
		Func 1	Func 2	Func 3
Func 1		1,06779		
Func 2		-,13428	,64958	
Func 3		,40214	,10040	,59869
Group	3,			
		Func 1	Func 2	Func 3
Func 1		1,02632		
Func 2		-,12805	,60918	
Func 3		-1,28398	-,92696	3,73280
Group	4,			
		Func 1	Func 2	Func 3
Func 1		1,54248		
Func 2		,05211	1,80133	
Func 3		-,25491	,09361	,42123

Test of equality of covariance of the canonical discriminant functions

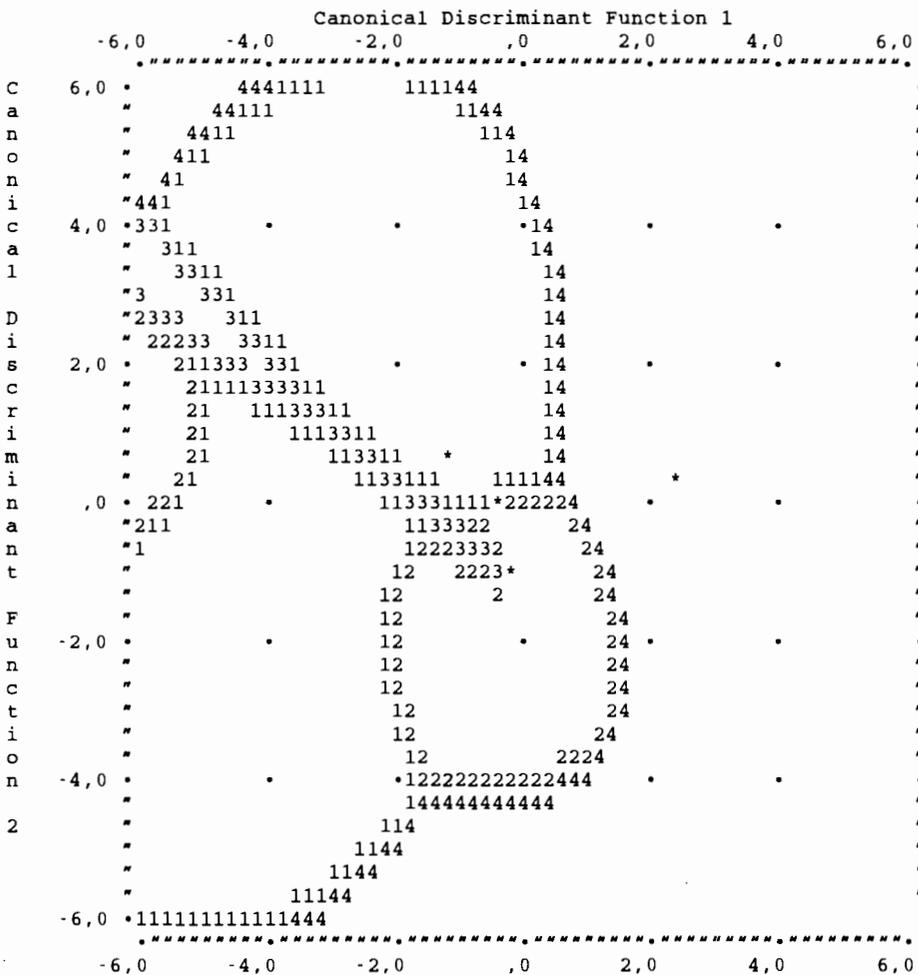
The ranks and natural logs of determinants printed are those of the group covariance matrices of the canonical discriminant functions.

Group Label		Rank	Log determinant
1		3	-,598703
2		3	-1,280813
3		3	-2,505826
4		3	,035544
Pooled within-groups covariance matrix (an identity matrix)		3	,000000
Box's M	Approximate F	Degrees of freedom	Significance
27,38019	1,11843	18,	660,0 ,3289

Symbols used in territorial map

Symbol	Group	Label
1	1	
2	2	
3	3	
4	4	
*		Group centroids

Territorial Map * indicates a group centroid
 (Assuming 2 functions but the first two are zero)



Classification results -

Actual Group	No. of Cases	Predicted Group Membership			
		1	2	3	4
Group 1	11	8 72,7%	0 0%	3 27,3%	0 0%
Group 2	12	1 8,3%	10 83,3%	1 8,3%	0 0%
Group 3	4	0 0%	0 0%	4 100,0%	0 0%
Group 4	7	0 0%	1 14,3%	0 0%	6 85,7%

Percent of "grouped" cases correctly classified: 82,35%

Classification processing summary

- 34 (Unweighted) cases were processed.
- 0 cases were excluded for missing or out-of-range group codes.
- 34 (Unweighted) cases were used for printed output.
- 34 cases were written into the working file.

Analyse discriminante: forme de d'intégration et variables de contexte

- - - - - D I S C R I M I N A N T A N A L Y S I S - - - - -

On groups defined by FORMINTE Forme d'intégration

34 (Unweighted) cases were processed.
0 of these were excluded from the analysis.
34 (Unweighted) cases will be used in the analysis.

Number of cases by group

FORMINTE	Number of cases		Label
	Unweighted	Weighted	
1	19	19,0	
2	3	3,0	
3	9	9,0	
4	3	3,0	
Total	34	34,0	

Group means

FORMINTE	CA92	EFFECTIF	NBPAYS	NBRFILIA
1	39129,73684	31643,94737	40,89474	117,78947
2	57625,66667	32166,66667	49,33333	79,66667
3	37352,88889	49992,55556	48,55556	207,88889
4	65308,00000	56954,00000	13,33333	24,33333
Total	42601,23529	38780,29412	41,23529	130,02941

FORMINTE	ENVAP	ENVGENE	DIVERS	CAE
1	3,42105	3,57895	2,26316	3,94737
2	3,00000	3,33333	2,00000	3,00000
3	3,44444	3,33333	2,33333	3,33333
4	3,33333	4,00000	1,33333	3,00000
Total	3,38235	3,52941	2,17647	3,61765

FORMINTE	EFE	CREATION
1	3,78947	66,05263
2	3,00000	118,66667
3	3,22222	74,55556
4	2,66667	62,33333
Total	3,47059	72,61765

Group standard deviations

FORMINTE	CA92	EFFECTIF	NBPAYS	NBRFILIA
1	55079,01088	36836,63308	35,96433	163,69300
2	54594,96530	38834,04863	28,74601	56,50074
3	54062,85928	40009,26192	48,32213	219,17028
4	99080,05509	78276,83384	4,72582	16,44182
Total	56751,63972	41092,14396	37,60888	171,62830

FORMINTE	ENVAP	ENVGENE	DIVERS	CAE
1	,83771	,60698	,87191	,97032
2	1,00000	,57735	,00000	1,00000
3	,88192	,70711	,86603	,86603
4	1,52753	,00000	,57735	1,00000
Total	,88813	,61473	,83378	,98518

FORMINTE	EFE	CREATION
1	1,08418	53,57909
2	2,00000	15,94783
3	,97183	33,37705
4	,57735	38,42308
Total	1,13445	46,57286

Pooled within-groups covariance matrix with 30 degrees of freedom

	CA92	EFFECTIF	NBPAYS	NBRFILIA
CA92	3452794368,361			
EFFECTIF	1918622499,679	1750049869,128		
NBPAYS	520797,6154	745539,2817	1455,3115	
NBRFILIA	5447855,3934	3198846,7671	3445,9378	29117,5793
ENVAP	1819,9950	-1937,4267	7,4762	9,9932
ENVGENE	-6675,0913	-2788,5251	,4947	-13,9339
DIVERS	11464,9985	8536,8865	7,2500	-7,6649
CAE	24961,7357	14374,0094	16,6409	64,1041
EFE	27161,2290	11273,0226	16,3267	68,2904
CREATION	514204,6928	518694,4981	746,6109	1108,3033

	ENVAP	ENVGENE	DIVERS	CAE
ENVAP	,8507			
ENVGENE	-,0655	,3766		
DIVERS	,2409	-,1298	,6784	
CAE	,1696	-,0807	,1421	,8982
EFE	,1376	-,1450	,0573	,9374
CREATION	-3,5326	1,5696	3,6912	21,0795

	EFE	CREATION
EFE	1,2460	
CREATION	22,3478	2134,8834

Pooled within-groups correlation matrix

	CA92	EFFECTIF	NBPAYS	NBRFILIA	ENVAP	ENVGENE
CA92	1,00000					
EFFECTIF	,78051	1,00000				
NBPAYS	,23233	,46716	1,00000			
NBRFILIA	,54333	,44812	,52936	1,00000		
ENVAP	,03358	-,05021	,21248	,06350	1,00000	
ENVGENE	-,18511	-,10862	-,02113	-,13306	-,11572	1,00000
DIVERS	,23700	,25067	,24668	-,05454	,31717	-,25685
CAE	,44822	,36254	,46026	,39638	,19401	-,13875
EFE	,41410	,24141	,38341	,35853	,13367	-,21171
CREATION	,18939	,26835	,42357	,14057	-,08289	,05535

	DIVERS	CAE	EFE	CREATION
DIVERS	1,00000			
CAE	,18205	1,00000		
EFE	,06234	,88609	1,00000	
CREATION	,09700	,48137	,43330	1,00000

Wilks' Lambda (U-statistic) and univariate F-ratio with 3 and 30 degrees of freedom

Variable	Wilks' Lambda	F	Significance
CA92	,97459	,2607	,8531
EFFECTIF	,94219	,6135	,6116
NBPAYS	,93537	,6910	,5647
NBRFILIA	,89864	1,1280	,3535
ENVAP	,98045	,1994	,8959
ENVGENE	,90599	1,0376	,3901
DIVERS	,88709	1,2728	,3015
CAE	,84133	1,8859	,1533
EFE	,88014	1,3618	,2733
CREATION	,89478	1,1759	,3354

Total covariance matrix with 33 degrees of freedom

	CA92	EFFECTIF	NBPAYS	NBRFILIA
CA92	3220748610,415			
EFFECTIF	1770898946,486	1688564295,365		
NBPAYS	417119,1884	650579,5954	1414,4278	
NBRFILIA	4578643,1838	3052073,4456	3521,5383	29456,2718
ENVAP	864,8861	-1581,5401	6,7558	12,3520
ENVGENE	-5183,0162	-2442,7665	-2,1889	-20,8039
DIVERS	8047,8148	6688,3102	9,3512	4,6613
CAE	20321,8200	10194,0250	15,6078	58,6783
EFE	22187,5071	1133,2210	15,9768	64,4403
CREATION	519473,7078	459762,9947	743,8806	982,9510
	ENVAP	ENVGENE	DIVERS	CAE
ENVAP	,7888			
ENVGENE	-,0570	,3779		
DIVERS	,2335	-,1569	,6952	
CAE	,1809	-,0642	,1907	,9706
EFE	,1480	-,1355	,1266	1,0036
CREATION	-4,8797	-,1248	3,1604	15,7585
	EFE	CREATION		
EFE	1,2870			
CREATION	17,7611	2169,0312		

- - - - - D I S C R I M I N A N T A N A L Y S I S - - - - -

On groups defined by FORMINTE Forme d'intégration

Analysis number 1

Direct method: all variables passing the tolerance test are entered.

Minimum tolerance level..... ,00100

Canonical Discriminant Functions

Maximum number of functions..... 3
 Minimum cumulative percent of variance... 100,00
 Maximum significance of Wilks' Lambda.... 1,0000

Prior probability for each group is ,25000

Classification function coefficients
 (Fisher's linear discriminant functions)

FORMINTE=	1	2	3	4
CA92	-,0001344	-,0000701	-,0001692	-,0001087
EFFECTIF	,0001486	,0000852	,0001968	,0001710
NBPAYS	-,1891068	-,1320649	-,2190933	-,1918810
NBRFILIA	,0275520	,0186397	,0372420	,0197157
ENVAP	4,0312688	3,8995500	4,5886785	5,0567348
ENVGENE	14,7528416	12,9427898	14,2542193	15,0402604
DIVERS	7,0964042	5,6553861	7,6458156	4,7959698
CAE	-,2992359	-2,3402418	-2,7096031	-1,0482313
EFE	6,8805312	5,7647227	7,9351043	6,0323881
CREATION	-,0064849	,0381945	,0127431	,0069185
(Constant)	-52,4220821	-38,7011775	-51,0198357	-50,0596526

Canonical Discriminant Functions

Fcn	Eigenvalue	Pct of Variance	Cum Pct	Canonical Corr	After Wilks' Fcn	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig
				:	0	,256230	35,404	30	,2282
1*	,8045	45,87	45,87	,6677	1	,462358	20,057	18	,3296
2*	,5839	33,29	79,16	,6072	2	,732323	8,100	8	,4238
3*	,3655	20,84	100,00	,5174					

* Marks the 3 canonical discriminant functions remaining in the analysis.

Standardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1	Func 2	Func 3
CA92	-.1,66754	-.91241	-.70986
EFFECTIF	,93634	,83028	1,42061
NBPAYS	-.78566	-.43932	-.81299
NBRFILIA	,95553	,88110	,09764
ENVAP	-.03245	,21389	,50508
ENVGENE	,21017	-.28326	,33869
DIVERS	,73276	,27480	-.40182
CAE	,20737	,40753	-.08910
EFE	,72319	,61231	,11693
CREATION	-.49305	,64209	-.18547

Structure matrix:

Pooled within-groups correlations between discriminating variables
and canonical discriminant functions
(Variables ordered by size of correlation within function)

	Func 1	Func 2	Func 3
CA92	-.16738*	-.01868	,09550
ENVAP	,14413*	-.02035	,09044
CAE	,31796	-.38596*	-.23555
NBRFILIA	,25538	,31302*	-.09237
DIVERS	,29708	,09507	-.37355*
ENVGENE	-.08703	-.30663	,34208*
NBPAYS	,10345	,18113	-.33627*
CREATION	-.25750	,21088	-.32365*
EFFECTIF	-.02410	,20649	,31379*
EFE	,26701	-.28092	-.29932*

* denotes largest absolute correlation between each variable and any discriminant function.

Unstandardized canonical discriminant function coefficients

	Func 1	Func 2	Func 3
CA92	-2,83785758E-05	-1,55275582E-05	-1,20805657E-05
EFFECTIF	2,23825388E-05	1,98473041E-05	3,39584844E-05
NBPAYS	-.0205952	-.0115159	-.0213113
NBRFILIA	5,59973560E-03	5,16351604E-03	5,72194787E-04
ENVAP	-.0351805	,2319054	,5476132
ENVGENE	,3424756	-.4615694	,5518953
DIVERS	,8896735	,3336470	-.4878701
CAE	,2188012	-1,4851172	-.0940089
EFE	,6478788	,5485420	,1047538
CREATION	-.0106710	,0138966	-4,01398147E-03
(Constant)	-4,8291754	2,2734984	-2,4681300

Canonical discriminant functions evaluated at group means (group centroids)

Group	Func 1	Func 2	Func 3
1	,31878	-.53796	-.16515
2	-2,16532	,52416	-1,01506
3	,51155	1,09193	,17489
4	-1,38830	-.39284	1,53633

Test of Equality of Group Covariance Matrices Using Box's M

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

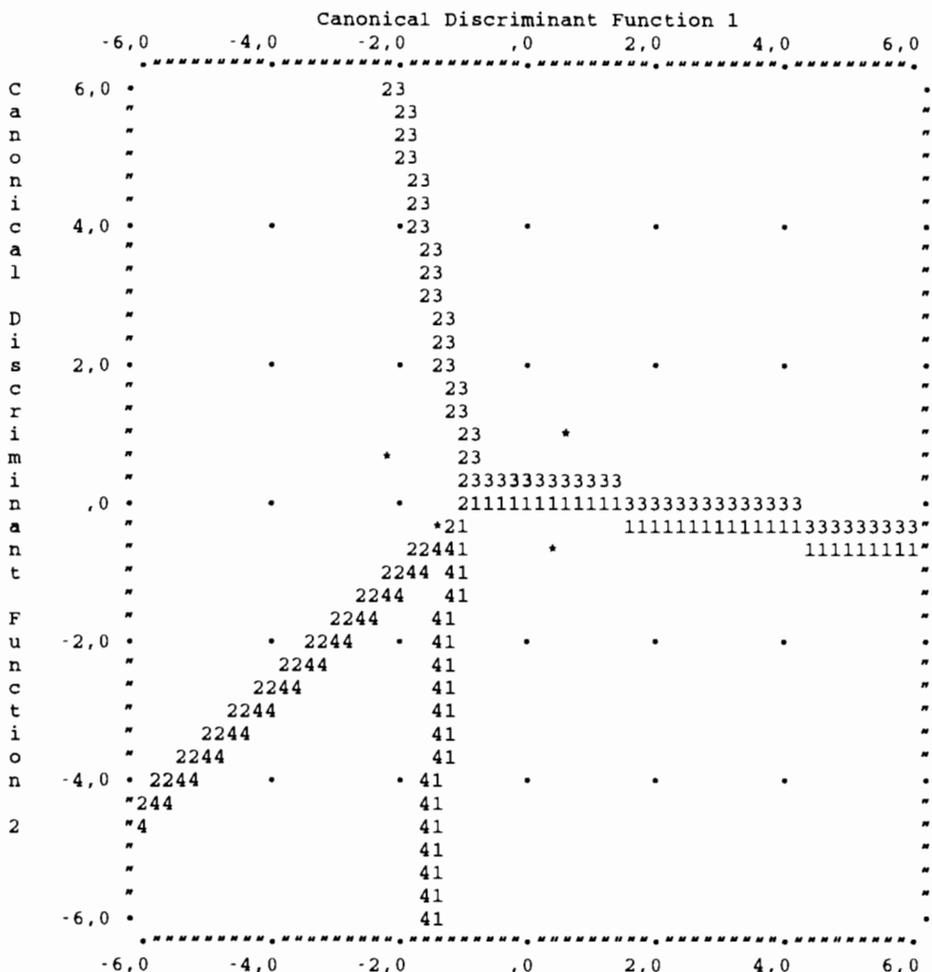
Group Label	Rank	Log Determinant
1	10	58,704976
2	< 3	(Too few cases to be non-singular)
3	< 9	(Too few cases to be non-singular)
4	< 3	(Too few cases to be non-singular)
Pooled within-groups covariance matrix	10	61,749170

No test can be performed without at least two non singular group covariance matrices.

Symbols used in territorial map

Symbol	Group	Label
1	1	
2	2	
3	3	
4	4	
*		Group centroids

Territorial Map * indicates a group centroid
 (Assuming all functions but the first two are zero)



Classification results -

Actual Group	No. of Cases	Predicted Group Membership			
		1	2	3	4
Group 1	19	13 68,4%	1 5,3%	2 10,5%	3 15,8%
Group 2	3	0 ,0%	3 100,0%	0 ,0%	0 ,0%
Group 3	9	2 22,2%	1 11,1%	5 55,6%	1 11,1%
Group 4	3	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%

Percent of "grouped" cases correctly classified: 70,59%

Classification processing summary

34 (Unweighted) cases were processed
 0 cases were excluded for missing or out-of-range group codes.
 34 (Unweighted) cases were used for printed output.

Tables des matières

INTRODUCTION GENERALE	3
I. Mondialisation: fondements et limites	5
1. Les faits illustratifs de la mondialisation	6
2. Les facteurs illustratifs du processus de mondialisation	11
II. Implications pour le contrôle des opérations internationales	14
III. L'objet de la recherche	19
 PREMIERE PARTIE: ORGANISATION ET CONTROLE DES FILIALES A L'ETRANGER: GLOBALISATION OU LOCALISATION	 25
 CHAPITRE 1: L'ORGANISATION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES	 28
SECTION 1: LA FORME STRUCTURELLE INTERNATIONALE	30
Paragraphe 1: Les différents types de structures internationales: la classification de STOPFORD et WELLS	30
1. Les filiales autonomes	31
2. La division internationale	32
3. La structure globale	34
4. La structure par fonctions internationales	38
Paragraphe 2: Les déterminants des structures internationales: quelques prolongements du modèle de STOPFORD et WELLS	40
1. Les facteurs stratégiques internes	40
2. Les facteurs environnementaux	45
SECTION 2: AU-DELA DE LA FORME STRUCTURELLE: LA STRATEGIE SPATIALE	48
Paragraphe 1: Les concepts de base de l'organisation internationale	49
1. La chaîne de valeur internationale	50
2. La concentration internationale	51
3. La coordination internationale	53
Paragraphe 2: Les différentes formes d'organisation internationale	55
1. La distinction classique: multinationale/mondiale	57
2. La classification de BARTLETT et GHOSHAL	62
Conclusion du chapitre 1	69

CHAPITRE 2: LE CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES	71
SECTION 1: ELEMENTS CONCEPTUELS DE LA CONTINGENCE DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION	73
Paragraphe 1: Quelques facteurs de contexte déterminant le système de contrôle de gestion	75
1. L'influence de l'âge et de la taille	75
2. L'influence de la technologie	77
3. L'influence de l'environnement	79
Paragraphe 2: Le contrôle de gestion et la structure organisationnelle	82
1. Le contrôle de gestion et la forme structurelle	82
2. Le contrôle de gestion, la formalisation et la standardisation	84
4. Le contrôle de gestion et la prise de décision	85
5. Contrôle de gestion et relations personnelles	86
SECTION 2: LE CONTROLE DE GESTION DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL	88
Paragraphe 1: Les procédures de fonctionnement du contrôle de gestion dans les entreprises multinationales	89
1. L'approche intégratrice	90
2. L'approche autonomiste	92
3. L'approche itérative	93
Paragraphe 2: Le système de contrôle de gestion et l'organisation des entreprises multinationales	95
1. Le contrôle de gestion et les mécanismes formels de coordination internationale	96
2. L'influence de la culture nationale	101
Conclusion du chapitre 2	106
CHAPITRE 3: LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	107
SECTION 1: LE MODELE DE LA RECHERCHE	108
Paragraphe 1: Les variables de la recherche	109
1. Les variables de contexte	109
3. Les variables de contrôle de gestion	115
Paragraphe 2: Les hypothèses de la recherche	123
SECTION 2: LA METHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES	128
Paragraphe 1: La collecte des données	128
1. La constitution de l'échantillon	128
2. Le questionnaire d'enquête	130
3. Le déroulement de l'enquête	133
4. Le traitement des données	138
Paragraphe 2: Les caractéristiques générales des entreprises étudiées	139
1. L'âge et la taille des entreprises	139
2. Le degré d'internationalisation des entreprises de l'échantillon	143
Conclusion du chapitre 3	148

**DEUXIEME PARTIE: LES FORMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE ET
LES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION DES ENTREPRISES
MULTINATIONALES FRANÇAISES: *OBSERVATIONS ET ANALYSES* 150**

CHAPITRE 4: LES FORMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE OBSERVEES 152

SECTION 1: LES MECANISMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE: ANALYSE UNIDIMENSIONNELLE	154
Paragraphe 1: La forme structurelle	154
1. La caractérisation de la forme structurelle	154
2. La structure avec filiales autonomes est la forme dominante dans les entreprises étudiées	155
Paragraphe 2: La concentration des fonctions	156
1. La mesure de la concentration internationale	156
2. Des fonctions de la chaîne de valeur dispersées dans toutes les filiales	158
Paragraphe 3: La centralisation des décisions	162
1. La mesure de la centralisation	162
2. Des décisions majoritairement prises par les filiales	163
Paragraphe 4: La standardisation	166
1. La mesure de la standardisation	166
2. Des tâches et procédures peu standardisées	167
Paragraphe 5: L'interdépendance des unités	171
1. La mesure de l'interdépendance	171
2. Des filiales moyennement interdépendantes...	173
Paragraphe 6: La socialisation des directeurs de filiales	178
1. La mesure de la socialisation	178
2. Des directeurs de filiales peu socialisés	180
SECTION 2: LA TYPOLOGIE DES FORMES D'INTEGRATION INTERNATIONALE: ANALYSES BIVARIEE ET MULTIDIMENSIONNELLE	188
Paragraphe 1. Relations bivariées entre les mécanismes d'intégration internationale	188
1. La forme structurelle a peu de relations avec les autres mécanismes de coordination	188
2. La standardisation est liée à la concentration	189
3. La standardisation est liée à la socialisation	189
4. La centralisation est liée à la quasi-totalité des mécanismes d'intégration	190
Paragraphe 2: Les relations simultanées des variables d'intégration internationale: les résultats de l'analyse multidimensionnelle	192
1. Les dimensions caractéristiques de l'intégration: les résultats de l'A.C.P.	192
2. Les différentes formes d'intégration internationale: les résultats de l'analyse typologique	195
Conclusion du chapitre 4: Le point sur l'hypothèse 1	204

CHAPITRE 5: LES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION OBSERVES 207

SECTION 1: L'ETAT DES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION DANS LES ENTREPRISES ETUDIEES 208

Paragraphe 1: La fonction contrôle de gestion 209

1. L'âge du service de contrôle de gestion 209
2. Le nombre d'employés du service de contrôle de gestion 211
3. Le rattachement hiérarchique au service de contrôle de gestion 217
4. Les objectifs assignés au contrôle de gestion 213

Paragraphe 2: Les pratiques en matière de planification et de budgétisation 216

1. L'état de la planification stratégique 216
2. L'état de la planification opérationnelle 219
3. L'état de la budgétisation 221

Paragraphe 3: Le suivi et l'évaluation des filiales 223

1. L'uniformisation des outils de contrôle 223
2. La transmission des informations des filiales vers le siège 225
3. Les indicateurs de mesure des performances 228
4. Les contacts personnels entre dirigeants 231

SECTION 2: LA TYPOLOGIE DES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION: ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE 233

Paragraphe 1: Les dimensions caractéristiques des variables de contrôle de gestion: les résultats de l'A.F.C. 234

1. Le premier axe factoriel 235
2. Le deuxième axe factoriel 237

Paragraphe 2: Les différents systèmes de contrôle de gestion: les résultats de la classification hiérarchique 239

1. Les caractéristiques de la classe 1 239
2. Les caractéristiques de la classe 2 241
3. Les caractéristiques de la classe 3 243
4. Les caractéristiques de la classe 4 244
5. Classification en deux groupes 246

Conclusion du chapitre 5: Le point sur l'hypothèse 2 248

CHAPITRE 6: RELATIONS ENTRE INTEGRATION INTERNATIONALE ET CONTROLE DE GESTION ET FACTEURS DETERMINANTS 250

SECTION 1: LES RELATIONS ENTRE L'INTEGRATION INTERNATIONALE ET LE CONTROLE DE GESTION 251

Paragraphe 1: Les dimensions caractéristiques du système de contrôle organisationnel: les résultats de l'A.F.C. 253

1. Le premier axe factoriel 254
2. Le deuxième axe factoriel 256
3. Le troisième axe factoriel 258
4. Le quatrième axe factoriel 259

Paragraphe 2: Les systèmes de contrôle organisationnel observés: les résultats de la classification hiérarchique	262
1. Les caractéristiques de la classe 1	263
2. Les caractéristiques de la classe 2	264
3. Les caractéristiques de la classe 3	265
SECTION 2: LES DETERMINANTS DE L'INTEGRATION INTERNATIONALE ET DU CONTRÔLE DE GESTION	268
Paragraphe 1: Le contexte général de l'entreprise multinationale	268
1. Présentation des variables de contexte	268
2. Relations bivariées entre les variables de contexte	276
3. Relations multidimensionnelles entre variables de contexte	279
Paragraphe 2: L'influence du contexte sur les formes d'intégration et les systèmes de contrôle de gestion	287
1. Les déterminants de la forme d'intégration internationale	287
2. Les déterminants des systèmes de contrôle de gestion	292
Conclusion du chapitre 6: Le point sur les hypothèses 3 et 4	296
Conclusion de la deuxième partie	298
CONCLUSION GENERALE	301
1. Les limites de la recherche	302
2. Les principaux résultats	305
3. Les implications et les perspectives de la recherche	308
BIBLIOGRAPHIE	311
ANNEXES	336

RESUME

Ce travail est une contribution à la connaissance des mécanismes de coordination internationale. Son objet est d'étudier les formes d'intégration et les systèmes de contrôle de gestion adoptés par les entreprises multinationales françaises, d'analyser les relations entre ces deux composantes du système de contrôle organisationnel et enfin de rechercher les facteurs qui les déterminent.

La première partie du travail est consacrée à la revue de la littérature portant sur l'organisation et le contrôle des opérations internationales et la deuxième à la présentation des résultats de l'enquête effectuée auprès de trente-quatre entreprises multinationales françaises.

L'étude de terrain révèle que le mode d'organisation classique dit multinational n'est pas la forme dominante ; les entreprises multinationales françaises ont en majorité une organisation internationale proche du modèle américain. Par contre, les systèmes de contrôle de gestion sont plutôt différenciés, c'est-à-dire que les particularités locales sont prises en compte. En outre, des relations très complexes ont été observées entre les outils de contrôle de gestion et les autres mécanismes de coordination internationale. Nous avons également constaté que les facteurs internes à l'entreprise influencent, davantage que les externes, l'organisation des filiales à l'étranger.

MOTS CLES

Entreprise multinationale/ Organisation/ Contrôle de gestion/ Mondialisation/ Filiale/ Coordination/ Intégration/ Localisation.