

**La pertinence du choix de la filiale à part entière comme forme organisationnelle d'investissement en R&D à l'étranger par les firmes multinationales**

Dhikra CHEBBI NEKHILI  
Université de Bourgogne  
[chebbi.dhikra@yahoo.fr](mailto:chebbi.dhikra@yahoo.fr)

Mehdi NEKHILI  
Université de Reims-Champagne Ardenne - EUROP  
[mehdi.nekhili@univ-reims.fr](mailto:mehdi.nekhili@univ-reims.fr)

**RESUME**

Parmi les formes d'internationalisation des activités de R&D, les multinationales peuvent opter pour la localisation de ces activités au sein de leurs filiales à part entière. Si ce choix peut procurer de nombreux avantages, liés notamment à l'internalisation des fonctions stratégiques, il suscite des interrogations d'ordre organisationnel. La décentralisation de la R&D peut accentuer les divergences entre les intérêts de la maison-mère et les responsables nommés à la tête de ces filiales. Des mécanismes particuliers de contrôle et d'incitation devraient être mis en place pour réussir cette forme d'investissement.

**ABSTRACT**

Among the forms of internationalization of R&D activities, multinationals can opt to locate these activities within their wholly owned subsidiaries. Although such a choice can provide many advantages, notably in relation to the internalization of strategic functions, it raises questions of an organizational nature. Decentralization of R&D can emphasize the differences between the parent company's interests and the managers appointed to run the subsidiaries. Specific control and incentive mechanisms should be put into place for this form of investment to be successful.

## Introduction

L'investissement en R&D se fait principalement par les firmes de grande taille, généralement des multinationales. Les statistiques fournies par UNCTAD (2002) (*United Nations Conference on Trade and Development*) montrent que le tiers des 100 premières firmes multinationales opèrent dans des industries à forte intensité de R&D telles que l'électronique et l'électrique ainsi que les industries pharmaceutique et chimique (Narula et Zanfei, 2004)<sup>1</sup>. Pendant un certain temps, les observateurs pensaient que la R&D resterait centrée auprès des maisons-mères et des quartiers généraux des entreprises. Aujourd'hui, en raison du mouvement d'internationalisation et du développement des investissements directs étrangers (IDE)<sup>2</sup>, la globalisation a progressivement touché la R&D et de nombreuses multinationales des pays de l'OCDE internationalisent leurs activités de recherche en établissant des laboratoires au-delà des frontières. L'internationalisation de la R&D peut se faire par le biais des filiales détenues à part entière à l'étranger, l'acquisition de licences ou encore par l'établissement d'alliances<sup>3</sup>.

L'internationalisation de cette fonction par la voie de la création d'une filiale à l'étranger est considérée comme l'une des principales stratégies adoptées par les firmes multinationales

---

<sup>1</sup> Indispensable pour toute entreprise qui se veut innovante, la R&D est une fonction qui diffère sensiblement des autres fonctions stratégiques. Plusieurs dimensions peuvent caractériser la R&D. Ces dimensions sont la spécificité qui renvoie souvent à son caractère non redéployable, le caractère confidentiel renforçant l'asymétrie informationnelle, l'incertitude relative au marché et aux techniques employées, les coûts exorbitants de cette activité, l'horizon temporel long, l'importance du capital humain et finalement le caractère tacite des connaissances que génèrent cette activité.

<sup>2</sup> L'IDE est constitué par l'achat, la création ou le contrôle des entreprises étrangères. Il comprend l'installation à l'étranger d'une unité autonome de production, d'une succursale ou l'acquisition de 10% ou plus du capital d'une entreprise étrangère.

<sup>3</sup> La taxinomie des différentes formes d'investissement en R&D à l'étranger varie d'un auteur à un autre. Pour Narula et Hagedoorn (1999) ainsi que Narula (2003), ces formes organisationnelles diffèrent selon le degré d'interdépendance inter-organisationnelle entre les firmes et le niveau d'internationalisation. Deux cas extrêmes peuvent être distingués : l'investissement chez une filiale détenue totalement par la maison-mère et les transactions directes sur le marché. Entre ces deux extrêmes, les auteurs distinguent différentes formes d'accords de partenariat résumés en deux types d'accords : accords de coopération avec prise de participation (*equity agreements*) et accords de coopération sans prise de participation (*non-equity agreements*). Dans notre article, nous ne nous intéresserons qu'à une seule forme d'investissement en R&D à l'étranger, à savoir l'internationalisation par le biais d'acquisition ou de création de filiales.

pour investir en R&D<sup>4</sup>. Le deuxième mode d'internalisation des activités de R&D est relatif aux opérations d'acquisition des firmes à forte intensité en R&D. Par une opération d'acquisition, une firme cherche à obtenir le contrôle de tout ou partie des opérations d'une autre firme. Dans le domaine de la R&D, les fusions et acquisitions peuvent permettre aux grandes entreprises d'acquérir les technologies élaborées par les petites sociétés. Le nombre des petites firmes à forte intensité de R&D et qui sont acquises par les entreprises de grande taille est en croissance rapide, ce qui suggère qu'une des principales motivations de ces opérations est bien l'accès à des nouvelles technologies<sup>5</sup>.

Nous proposons dans cet article d'expliquer le choix de la maison-mère d'investir en R&D à l'étranger par le biais de la filiale à part entière. Les choix de toute organisation qui veut assurer sa survie sont guidés par la recherche continue d'une meilleure performance. Selon Hayek (1945), la performance d'une organisation donnée dépend de sa capacité à acquérir, à créer et à utiliser la connaissance « pertinente » qui peut avoir de la valeur pour les décisions. La décision de la maison-mère d'investir en R&D chez sa propre filiale à l'étranger peut être justifiée, donc, par sa capacité à créer et à exploiter de nouvelles connaissances. Toutefois, si on peut admettre que l'émergence de ce type de créativité technologique basée sur le degré d'indépendance de la filiale en matière de R&D procure des avantages non

---

<sup>4</sup> Cette stratégie est plus suivie par les firmes européennes que par les firmes américaines ou japonaises. Durant la période 1969-1995, le pourcentage des brevets attribuables aux filiales situées à l'étranger est passé de 26,3% à 32,5%. Les firmes européennes cherchent de plus en plus à délocaliser leurs activités de R&D principalement aux USA. Les firmes allemandes, britanniques et suisses sont celles qui disposent de la plus importante concentration de leurs activités de R&D aux USA (plus de 50% en moyenne). Les activités de R&D des firmes américaines, ayant fait l'objet d'un brevet et menées par des filiales à l'étranger ont aussi augmenté durant cette même période, mais restent tout de même inférieures à 10%. Celles des firmes japonaises sont passées de 2,1% au début de la période à 1% vers la fin de cette même période (Narula et Zanfei, 2004).

<sup>5</sup> Ces mouvements de fusions-acquisitions se sont bien accentués avec la libéralisation et la déréglementation des pays de l'OCDE. En effet, la libéralisation des mouvements de capitaux et des investissements directs à l'étranger au niveau international a encouragé, durant les années 90, le développement d'importantes opérations internationales dans un grand nombre de pays. La privatisation peut aussi favoriser les fusions-acquisitions transnationales du fait qu'elle permet d'augmenter le nombre des entreprises cibles. Si ces dernières ont été principalement et depuis longtemps des PME, on assiste à partir des années 90 à une croissance du nombre des fusions-acquisitions de grande taille qui font intervenir des firmes multinationales bien connues. L'accroissement du nombre de fusions-acquisitions en Europe Centrale, Orientale et en Amérique Latine est dû principalement à la privatisation de certaines entreprises publiques dans les télécommunications, l'énergie et d'autres secteurs (OCDE, 2001).

négligeables aux firmes multinationales, une autonomie grandissante de la filiale suppose, par ailleurs, des changements majeurs dans l'organisation du groupe à l'origine de tensions organisationnelles. Ces tensions s'expliquent par les différences de perception du niveau d'autonomie accordé à la filiale et du volume des informations partagées (Asakawa, 2001; Birkinshaw et al., 1998).

Pour résoudre ces problèmes de délégation et pour permettre une efficacité organisationnelle, il est nécessaire, selon Jensen et Meckling (1992), de vérifier la cohérence entre deux sous-systèmes. Le premier consiste en la répartition des droits de décision à l'intérieur de l'organisation (ou entre les partenaires)<sup>6</sup>. Le deuxième s'intéresse à la conception du système de contrôle, en distinguant le système d'évaluation et de mesure de performance et le système d'incitation qui permet de spécifier la relation entre la mesure de la performance et ses conséquences en termes de sanctions et de récompenses. Par le diagnostic de ces deux sous-systèmes, Jensen et Meckling jettent les bases de la théorie de l'architecture organisationnelle considérée comme le prolongement de la théorie positive de l'agence. Appliquée principalement à l'intérieur de l'organisation, la théorie de l'architecture organisationnelle trouve dans l'étude des formes organisationnelles en matière d'investissement en R&D un autre terrain d'application.

Notre article est structuré comme suit. Dans un premier temps, nous étudierons la décision de décentralisation de la fonction de R&D au niveau de la filiale à part entière et nous analyserons les problèmes d'agence qui résultent de cette décentralisation. Dans un deuxième temps, nous discuterons de l'efficacité des mécanismes de contrôle mis en place dans la résolution des problèmes d'agence entre la maison-mère et ses filiales en charge des

---

<sup>6</sup> Le droit décisionnel est le droit de décider de l'utilisation des actifs et des ressources. Il est acquis par ceux qui lui attribuent le plus de valeur, c'est-à-dire les agents qui peuvent l'utiliser au mieux en raison de la connaissance spécifique qu'ils détiennent (Jensen et Meckling, 1992 ; Charreaux, 2001).

activités de R&D. Enfin, nous développerons les mécanismes d'incitation des responsables des activités de R&D au sein de ces filiales.

## **I. Décentralisation de la R&D au sein des filiales étrangères détenues à part entière et problèmes d'agence**

Dans l'optique de la théorie de l'architecture organisationnelle, les problèmes d'agence naissent essentiellement de la décentralisation des droits décisionnels. Pour les éviter, sinon les réduire, des mécanismes de contrôle et des systèmes incitatifs doivent être établis. Ainsi, le choix de la filiale à part entière, comme forme organisationnelle pour investir en R&D, peut être expliqué par sa capacité à assurer une efficacité organisationnelle, c'est-à-dire sa capacité à réaliser une cohérence et une complémentarité entre le système de décentralisation des droits décisionnels et le système de mesure de performance et d'incitation. En d'autres termes, le choix de cette forme dépend de la capacité de ses moyens de contrôle et d'incitation à résoudre, avec le minimum de coûts, les problèmes d'agence causés principalement par la décision de délégation des activités, de R&D notamment.

### **1. Les fondements de la théorie de l'architecture organisationnelle**

Le principe d'aliénabilité est au cœur de la théorie de l'architecture organisationnelle de Jensen et Meckling (1992). Il permet de comprendre la manière dont sont répartis les droits décisionnels dans une organisation et les conditions à respecter pour la réussite de cette dernière. Ce qui fait la différence entre le marché et l'organisation est, d'après Jensen et Meckling (1992), le degré d'aliénabilité des droits décisionnels. Sur le marché, le droit de décision de l'usage d'une ressource, par exemple, s'accompagne de celui d'aliéner ce droit et de s'approprier du produit de la cession. Cette aliénabilité sur le marché est assurée par le mécanisme des prix. Ce mécanisme ne joue pas à l'intérieur d'une organisation : le dirigeant peut prendre des décisions concernant l'usage de la ressource, mais il ne détient pas le droit

résiduel, autrement dit, il ne peut pas vendre ce droit d'usage pour recevoir le produit de la vente. Cette inaliénabilité de l'utilisation d'une ressource donnée empêche une allocation optimale de ce droit décisionnel, autrement dit, il empêche d'allouer les droits d'usage à la personne censée valoriser la prise de décision.

L'absence d'aliénabilité pose ainsi le problème du contrôle. Etant donné que l'aliénabilité des droits de décision n'est pas transmise aux agents avec les droits de décision, des mécanismes de contrôle doivent exister au sein de l'organisation. En effet, il n'y aura plus de mécanismes automatiques de mesure de performance et d'incitation conduisant les agents à prendre des décisions répondant aux intérêts de l'organisation comme c'est le cas sur le marché. Pour résoudre ce problème, le recours à une autorité hiérarchique ou à d'autres mécanismes organisationnels est nécessaire. Par conséquent, les auteurs affirment que les droits décisionnels doivent être affectés à ceux qui leur attribuent le plus de valeur pour mieux contribuer à la réalisation de l'objectif organisationnel. Ainsi, si une décision dépend de certaines connaissances spécifiques difficilement transmissibles<sup>7</sup>, elle doit être prise par celui qui détient ces connaissances. L'objectif de toute organisation est de mettre les connaissances pertinentes à la disposition des preneurs de décision par les moyens les moins coûteux. Ceci conduit, d'après Jensen et Meckling, à la co-localisation des droits décisionnels et des connaissances, par le transfert des droits décisionnels à ceux qui détiennent les connaissances spécifiques (décentralisation de la décision) ou par le transfert des connaissances à ceux qui détiennent les droits décisionnels (centralisation de la décision). Le choix dépendra de l'importance des coûts dans chaque cas : le coût de transfert des droits décisionnels dans le premier cas ou le coût de transfert des connaissances dans le second cas.

---

<sup>7</sup> Jensen et Meckling (1992) considèrent que la connaissance peut être classée en deux catégories : la connaissance générale (ou explicite) qui n'est pas coûteuse à transférer et la connaissance spécifique (ou tacite) qui engendre un coût lors de son transfert.

En accord avec les travaux de Jensen et Meckling (1992), nous pouvons affirmer que le degré d'aliénabilité des droits décisionnels se réduit avec le degré d'interdépendance organisationnelle observé au niveau de la forme choisie par les multinationales pour investir dans la R&D. Impliquant un faible degré de dépendance organisationnelle entre la multinationale et ses partenaires, les licences, synonymes de transactions externes, sont transférées avec le droit d'utiliser plus ou moins librement la technologie en question et un faible degré de contrôle. A l'inverse, la réalisation de la R&D au sein d'une filiale à part entière et juridiquement autonome pose le problème d'aliénabilité des droits et nécessite l'établissement des règlements internes. Situées au centre du classement, du point de vue interdépendance organisationnelle, les alliances, avec prise de participation notamment, constituent une forme intermédiaire où les droits de décision peuvent être précisés dans le contrat ou négociés avec les partenaires en fonction de la contribution de chacun dans la réalisation du projet et de la nature des ressources allouées à la nouvelle entité ainsi créée. De ce fait, et de point de vue de la théorie de l'architecture organisationnelle, le choix d'une forme par rapport à une autre peut s'expliquer par sa capacité à assurer une cohérence et une complémentarité entre les deux sous-systèmes déjà mentionnés.

## **2. Décentralisation de la R&D par les multinationales au niveau de leurs propres filiales : une forme d'allocation des droits décisionnels**

La décentralisation est une forme d'allocation des droits décisionnels. La centralisation ou la décentralisation de la R&D au sein des multinationales constitue donc une problématique qui peut être traitée sous l'angle de la théorie de l'architecture organisationnelle. La solution au problème organisationnel est, d'après Jensen et Meckling (1992), de trouver les moyens les moins coûteux pour co-localiser les droits décisionnels et les connaissances. Deux cas, rappelons-le, peuvent se présenter : ou bien il y a un transfert de la connaissance à ceux qui détiennent les droits décisionnels ou bien transfert des droits

décisionnels à ceux qui détiennent la connaissance. Le premier cas génère des coûts de transfert de connaissances et le second génère des coûts de contrôle. Pour qu'il y ait création de valeur, la décentralisation des droits de décision devrait permettre une minimisation du total des coûts de transfert de la connaissance et des coûts de contrôle (Jensen et Meckling, 1992). Si les connaissances indispensables à la décision sont entre les mains des membres situés à des niveaux hiérarchiques faibles (directeurs des filiales), alors la décentralisation permet de réduire les coûts de transfert de cette connaissance.

La question qui se pose est de savoir comment une maison-mère peut allouer la fonction R&D à ses filiales ou comment l'une de ses filiales arrive à s'octroyer cette responsabilité. La centralisation ou la décentralisation de cette fonction est une décision qui dépend de la nature de la connaissance que détiennent les responsables de ces filiales sur l'environnement, les institutions et les marchés. D'après Asakawa (2001), les directeurs de la maison-mère n'ont aucun lien direct avec l'environnement externe de leurs filiales. Ces dernières constituent donc le seul moyen de transfert des connaissances relatives à leur propre environnement. Certaines connaissances détenues par les filiales étrangères sont de nature tacite et donc difficilement transférables à la maison-mère (Cantwell et Santangelo, 1999). Pour pouvoir bénéficier de ces connaissances et dans un objectif de réunir les connaissances et les droits décisionnels, la firme multinationale peut opter pour la décentralisation de la R&D (Cantwell et Mudambi, 2001). La centralisation de cette fonction au niveau de la maison-mère peut démotiver les équipes des filiales et entraîner souvent une baisse considérable de la capacité d'apprentissage de la firme.

La décentralisation, par la répartition des responsabilités mondiales entre les filiales les plus dynamiques, permet d'avoir des équipes de management locales capables de prendre l'initiative et, sous un contrôle direct, de créer de la valeur. Pearce (1999) emploie le terme de « filiale créative » pour désigner celles qui peuvent aider les multinationales à agir et activer

les sources de connaissances dispersées. L'intérêt de ces filiales créatives est qu'elles peuvent avoir accès à certaines sources de connaissances locales (scientifiques, technologiques, et du marché) pour les rendre plus opérationnelles. Ces filiales peuvent donc contribuer au développement du centre de connaissances des multinationales grâce à leurs opérations interactives avec leur propre environnement. L'aptitude des filiales à accroître la valeur ajoutée des multinationales leur donne l'avantage d'être plus autonomes. Cette autonomie peut être expliquée par une certaine indépendance créative et consistante des filiales dans le groupe des multinationales.

La localisation de la R&D est devenue un élément crucial dans le sens où les filiales créatives cherchent à jouer un rôle dans le développement technologique du groupe. L'analyse de Pearce (1999) distingue deux méthodes par lesquelles ceci peut être opérationnel. Premièrement, la création d'un laboratoire local de R&D permet à la filiale de profiter de l'avancement de certaines sciences de base du pays d'accueil (personnels talentueux ayant des connaissances et des savoir-faire importants). Deuxièmement, des collaborations en R&D avec des entreprises locales indépendantes ou des institutions locales scientifiques procurent, à la filiale des moyens adéquats pour bénéficier de l'héritage des connaissances et de la capacité de recherche du pays d'accueil. Ces différentes méthodes permettent à la filiale de construire, d'améliorer et de développer ses propres connaissances. Ainsi, la capacité technologique distinctive d'une filiale provient, en grande partie, des avantages spécifiques (avantages comparatifs technologiques) du pays d'accueil. Le profil technologique total d'une multinationale peut donc refléter les capacités des filiales autonomes et créatives.

Le transfert de ces connaissances et savoir-faire technologiques détenus par les filiales à la maison-mère est très difficile à réaliser étant donné le coût important qu'il peut engendrer. En effet, Cantwell et Mudambi, (2001) affirment qu'il y a toujours des pertes relatives à la transmission des connaissances. Le flux de connaissances reçu par la cible est

généralement plus faible que celui émis par la source. Cette perte de valeur est plus importante lorsqu'il s'agit d'une connaissance tacite, ou spécifique, du fait qu'elle est la plus coûteuse à transférer (Jensen et Meckling, 1992). D'après Christie et al. (2003), une utilisation efficace des connaissances dans les prises de décisions nécessite que le preneur de décision soit capable de comprendre la connaissance reçue. Les coûts de leur transfert incluent les coûts relatifs à leur transmission à la personne détenant les droits décisionnels ainsi que les pertes qui naissent suite aux retards dans le processus de transmission et/ou à une mauvaise perception de la connaissance par le preneur de décision. Les capacités de perception des connaissances différentes d'un agent à un autre constituent une barrière importante à la communication. Par conséquent, et dans l'objectif de réduire les coûts de transfert et de co-localiser ces connaissances tacites avec les droits décisionnels, une décentralisation des activités de R&D dans l'une des filiales propres de la firme multinationale peut être ainsi considérée comme indispensable.

### **3. Les problèmes d'agence entre la maison-mère et sa filiale en charge des activités de R&D**

La décentralisation des activités de R&D au sein d'une filiale « créative » ne peut s'effectuer sans engendrer certains problèmes d'agence. En effet, les directeurs de la maison-mère et les dirigeants des filiales n'ont pas nécessairement les mêmes intérêts et cette divergence semble être plus aiguë dans le cadre des multinationales (O'Donnell, 2000). Les intérêts des dirigeants des filiales étrangères peuvent diverger de ceux de leurs supérieurs pour au moins trois raisons. La première est que les dirigeants des filiales peuvent poursuivre des sous-objectifs contradictoires avec l'intérêt général de leurs unités et qu'il est très coûteux pour les multinationales de les contrôler et d'autant plus difficile de mettre en place des moyens incitatifs pour les motiver (Mishra et Gobeli, 1998). La deuxième raison tient à l'incapacité des multinationales de sélectionner les candidats à mettre à la tête de leurs filiales

étrangères. Au moment de la nomination, il est difficile de connaître avec exactitude les compétences et les motivations des personnes sélectionnées pour diriger ces filiales. Leurs qualités ne sont révélées qu'après un certain temps d'exercice et il est donc difficile pour les multinationales de mettre en place les bonnes personnes susceptibles de servir les intérêts communs (Rugman et Verbeke, 2001). Rien non plus ne garantit que lorsque les dirigeants ne poursuivent pas leurs propres intérêts, qu'ils soient par ailleurs compétents et capables de créer de la valeur. La troisième raison tient au fait que les objectifs poursuivis par les multinationales et leurs unités installées à l'étranger ne sont pas toujours identiques. C'est le cas où les multinationales décident, par exemple, de fermer l'une de leurs filiales ou de limiter certaines de leurs activités dans un objectif de rationalisation des coûts.

Une asymétrie informationnelle entre le directeur de la maison-mère et le directeur de la filiale peut être aussi à l'origine de sérieux problèmes d'agence. Le directeur de la filiale, en raison de ses relations avec les différents laboratoires de R&D du pays d'accueil, peut détenir des informations que le quartier général ne possède pas. Toutefois, après avoir délégué la responsabilité des activités de R&D, la firme parente recommande, généralement, à sa filiale de partager un minimum d'informations. Cette quantité d'information est de plus en plus importante lorsque la filiale opère dans un environnement entaché d'un fort degré d'incertitude. Cependant, suite à une internationalisation rapide des activités de R&D, une confusion concernant le niveau approprié de l'information partagée peut apparaître entre les quartiers généraux et les dirigeants des filiales étrangères. Si les premiers évaluent faiblement le niveau des informations partagées, alors que les seconds le jugent comme suffisant ou même important, un problème d'agence peut surgir. Pour le maîtriser, et pour aligner les objectifs de la maison-mère à ceux de ses filiales, des moyens de contrôle et des systèmes incitatifs doivent être mis en place (Asakawa, 2001).

## **II. L'efficacité des mécanismes de contrôle des dirigeants des filiales à part entière en charge des activités de R&D**

Pour bien gérer leurs filiales, les multinationales adoptent des systèmes de contrôle qui diffèrent d'une unité à l'autre selon le degré de complexité environnementale et le niveau des ressources détenues (Nohria et Ghoshal, 1997). Selon la perspective de la théorie de l'agence, il existe principalement deux types de contrôle que les directeurs du quartier général peuvent exercer : un contrôle direct et un autre indirect. Le contrôle direct peut être soit personnel et passe généralement par la centralisation de la prise de décision au niveau du siège ou impersonnel comme par exemple la mise en place de procédures bureaucratiques (formalisation et standardisation des procédures, rédaction des règles et des politiques, description des tâches...). Le contrôle indirect peut s'effectuer par le suivi et l'évaluation des résultats ou par l'expatriation de certains membres du quartier général et leur nomination à des postes clés dans les filiales.

Ces divers mécanismes de contrôle ont été énumérés différemment par plusieurs auteurs. En effet, même si les appellations diffèrent d'un auteur à un autre, les caractéristiques restent presque les mêmes (Bollecker, 2004). Ouchi (1979, 1980), par exemple, distingue trois modes de contrôle : le contrôle des comportements, le contrôle des résultats et le contrôle clanique. Le premier type de contrôle permet de s'assurer des comportements des agents et des exécutions des tâches qui leur ont été confiées et ce via certains mécanismes tels que les règles et les procédures, la supervision directe, la définition des différentes responsabilités (Langevin et Naro, 2003). Le deuxième mode de contrôle consiste à mesurer les résultats et les performances des individus sur lesquels la firme peut instaurer un système de récompense et/ou de sanctions. Le choix entre le contrôle comportemental et le contrôle des résultats dépend en fait des caractéristiques informationnelles de la tâche en question. Autrement dit, il dépend, selon Ouchi, premièrement du caractère programmable de la tâche, c'est-à-dire de la

facilité avec laquelle elle peut être définie ou décomposée (la connaissance du processus de transformation des *inputs* en *outputs*) et, deuxièmement, il dépend de la capacité d'obtenir une mesure fiable et valide des résultats. Toutefois, dans le cas où les tâches seraient difficilement programmables et mesurables, Ouchi propose un troisième mode de contrôle dit contrôle clanique. Ce dernier, basé sur certaines pratiques de socialisation, de formation et de sélection, permet d'aligner les intérêts des agents avec ceux de l'organisation.

### **1. Le contrôle comportemental**

Ce contrôle comportemental consiste à surveiller les actions des dirigeants de la filiale. Il implique, d'une part, l'intervention du directeur de la maison mère dans les opérations de la filiale à travers une prise de décision centralisée ou encore à travers la supervision directe. D'autre part, il se base sur la formalisation des différentes règles et lois, la standardisation des différentes procédures, la spécification et la programmation minutieuse du contenu du travail (Bollecker, 2004). Il dépend ainsi d'une profonde compréhension par les quartiers généraux des opérations de leurs filiales. Toutefois, dans le cas des firmes multinationales, l'absence de proximité empêche les quartiers généraux de superviser directement le comportement des dirigeants des filiales étrangères (O'Donnell, 2000). Ce mécanisme de contrôle s'avère, ainsi, insuffisant ou même inefficace pour contrôler les activités de R&D dans une filiale située à l'étranger. En effet, l'existence de l'asymétrie d'information entre la maison-mère et la filiale peut limiter l'utilisation de ce type de contrôle. Ce problème d'asymétrie informationnelle est, d'après O'Donnell, plus prononcé dans les filiales de grande taille. En outre et comme le signale Charreaux (1994), la complexité des tâches managériales peut rendre leur programmation imparfaite. Pour cette raison, la firme multinationale peut opter pour d'autres moyens de contrôle. Les mécanismes de contrôle des résultats et les mécanismes de contrôle clanique peuvent s'avérer plus efficaces dans la résolution du problème.

### **2. Le contrôle des résultats**

La maison-mère peut contrôler les dirigeants de ses filiales et évaluer leurs performances en se basant sur certains critères de contrôle financier. Les budgets constituent, d'après Jensen et Meckling (1992), un moyen rigoureux pour accomplir cette mission. Ils permettent de fixer d'une manière *ex ante* les objectifs de la firme sur la base desquels les dirigeants des filiales seront évalués. Toute déviation par rapport à ces objectifs constitue une mesure défavorable de performance. Les budgets sont de nos jours très utilisés par les firmes de grande taille (Leone et Rock, 2002), *de facto* par les multinationales. Le budget ainsi élaboré comporte, entre autres, les prévisions des ventes, des coûts et des résultats ainsi que le montant des investissements. C'est un moyen de mesure de performance à court terme (sur une période inférieure ou égale à 1 an). La maison-mère peut ainsi élaborer un budget mensuel, bimestriel ou trimestriel dont elle veille à la bonne exécution. L'absence ou l'existence d'écarts budgétaires peut lui montrer si les dirigeants de ses filiales suivent la bonne démarche et réalisent ou non une bonne performance.

Néanmoins, se baser uniquement sur le contrôle budgétaire pour évaluer la performance des dirigeants des filiales s'avère insuffisant. D'une part, ce dernier contrôle est « court termiste ». D'autre part, il se base uniquement sur des critères financiers. Ces derniers peuvent être applicables à la plupart des activités. L'évaluateur n'a pas besoin d'une connaissance profonde de l'activité pour évaluer la performance du dirigeant de la filiale. Cependant, ceci ne peut pas s'appliquer aux activités de R&D. Voulant contrôler le dirigeant de sa filiale qui a pris la responsabilité de l'investissement en R&D, une maison-mère doit disposer d'une bonne connaissance du domaine. Elle doit être informée, par exemple, des différentes étapes du projet, de l'incertitude qui en découle et des différentes compétences mises en place... Par conséquent, l'évaluation financière des activités de R&D est très difficile à accomplir pour des raisons liées à l'horizon de l'investissement particulièrement long, à l'incertitude qui caractérise les activités de R&D et à l'ambiguïté des résultats. En

effet, la tâche de mesure de performance des activités de R&D peut être considérée d'après Ojanen et Vuola (2003) comme une tâche multi-dimensionnelle, multi-critères et multi-personnes, ce qui peut rendre son exécution difficile à réaliser. Ces différentes difficultés liées à l'évaluation financière de la performance des dirigeants de la filiale à part entière en charge des activités de R&D ne peuvent que défavoriser, toutes choses égales par ailleurs, le choix par la firme multinationale de cette forme organisationnelle pour investir en R&D.

Se limiter uniquement à l'application des critères traditionnels de performance au domaine de la R&D serait inutile et absurde. De là vient la nécessité de recourir à un contrôle stratégique. Ce dernier est orienté vers le long terme et se base, généralement, sur des critères qualitatifs tels que l'innovation, la qualité des produits et la position concurrentielle de la filiale (Goold et Quinn, 1990). La mesure de performance fondée sur ce contrôle stratégique peut être considérée comme étant subjective du fait qu'elle se base sur le jugement de l'évaluateur (la maison-mère) et sur sa compréhension des activités de la filiale. Cette évaluation peut aussi s'enrichir en fonction des informations externes telles que les conditions d'approvisionnement, les évolutions technologiques et scientifiques ainsi que les changements du cadre réglementaire (Duprat, 1998). Twiss (1986) affirme que les critères non financiers utilisés lors de l'évaluation des activités de R&D peuvent être de plusieurs natures. Les premiers critères sont stratégiques et s'appuient sur des variables mesurant la compatibilité du projet (comme celui de la R&D) avec la stratégie et les objectifs de la firme parente. Les deuxièmes sont des critères de performance en marketing tels que la satisfaction des consommateurs, le timing et le succès commercial. Les derniers sont des critères environnementaux et écologiques.

Cependant, Baglieri et al. (2001) notent que cette évaluation non financière présente quelques inconvénients. Premièrement, elle se base sur plusieurs types de critères qualitatifs et deuxièmement, elle ne reflète pas l'importance de chaque critère par rapport aux autres.

Pour résoudre ce problème, les auteurs suggèrent la mise en place de coefficients de pondération, associés à chaque type pour rendre compte de son degré d'importance. D'autres auteurs tels que Kaplan et Norton (1996) ainsi que Kerssens-van Drongelen et Bilderbeek (1999) font référence au tableau de bord stratégique pour mesurer la performance des activités de R&D. Ce dernier comprend, en dehors des mesures financières de performance et des mesures opérationnelles (telles que le degré de satisfaction des consommateurs, l'anticipation de leurs besoins, ainsi que des mesures liées au processus), des mesures basées sur une perspective stratégique d'innovation et d'apprentissage. Les auteurs évaluent ainsi la performance des activités de R&D par le nombre des brevets obtenus ou par le degré de la capacité d'absorption<sup>8</sup>. Cette dernière peut être elle-même mesurée par le pourcentage des projets réalisés en coopérant avec une tierce personne, soit dans notre cas, le pourcentage des projets en R&D que la filiale à part entière peut réaliser en coopération avec d'autres établissements tels que les universités ou des laboratoires locaux de recherche...

D'autres auteurs comme Brown et Gobeli (1992), Kim et Oh (2002) affirment que l'évaluation de la performance des activités de R&D dépend du type de projet de R&D, autrement dit de l'étape du projet en cours. Si l'étape en cours consiste en « des recherches fondamentales », les techniques d'évaluation sont alors qualitatives. Si l'étape est une étape de « recherches appliquées » ou de « développement », les techniques utilisées sont semi-quantitatives. Enfin, si l'étape est celle de « commercialisation du produit », les mesures utilisées sont strictement quantitatives. Pappas et Remer (1985) expliquent que les mesures quantitatives d'évaluation de la performance sont généralement représentées par des ratios ou des nombres qui seront comparés à ceux des projets et des expériences passés. Les mesures semi-quantitatives se basent principalement sur des jugements qualitatifs qui peuvent être

---

<sup>8</sup> Cohen et Levinthal, (1990) définissent la capacité d'absorption d'une firme par sa capacité à reconnaître la valeur de la nouvelle connaissance externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales. Selon ces auteurs, la capacité d'absorption de la firme se développe dans le temps et se construit sur la base de ses expériences antérieures.

convertis en des mesures chiffrées. Tandis que les mesures qualitatives se résument en des jugements intuitifs et donc subjectifs.

### **3. Le contrôle clanique**

Selon Ouchi (1979, 1980), l'organisation fait recours à ce contrôle clanique, dit encore contrôle social ou par socialisation, dans le cas où les tâches ou le processus de travail ne peuvent pas être ni mesurables, ni programmables, autrement dit, dans le cas où l'application des contrôles des comportements et des résultats serait difficile. Les pratiques de socialisation permettent de faciliter la transmission de la culture organisationnelle de la maison-mère à ses filiales ou plus généralement, de la firme disposant des savoirs et des connaissances technologiques importantes à la firme la moins expérimentée. C'est une méthode de contrôle culturel à travers laquelle les dirigeants des filiales apprennent à partager des attitudes et des connaissances communes de l'organisation. Asakawa (2001) fait la différence entre les pratiques de socialisation à court terme et celles à long terme. D'après l'auteur, les pratiques de socialisation à court terme comportent les visites fréquentes entre la maison-mère et sa filiale, alors que celles de long terme incluent essentiellement l'expatriation de certains cadres de la maison-mère vers sa filiale pour y rester un certain temps.

#### ➤ *Les pratiques de socialisation à long terme : l'expatriation*

Un des modes de contrôle social à long terme exercé par la maison-mère sur sa filiale détenue à 100% est celui de l'expatriation des dirigeants. L'expatriation n'est pas uniquement un simple mode de résolution des conflits entre la maison-mère et ses filiales, mais aussi un moyen de contrôle des différentes activités effectuées par ces dernières. En effet, la complexité des opérations réalisées par les firmes multinationales ainsi que la distance qui sépare la maison-mère de sa filiale située à l'étranger rendent obsolètes les moyens bureaucratiques de contrôle tels que les lois, les réglementations, l'audit... et la supervision directe difficile à réaliser. Ces mécanismes de contrôle « standardisés » ou

« bureaucratiques » sont parfois trop rigides pour s'adapter à un accroissement des activités internationales et interdépendantes (Doz et Prahalad, 1987). L'implémentation des mesures de performance financière, par exemple, pour contrôler les activités des filiales à l'étranger peut réduire le besoin de recourir à l'expatriation. Cependant, ces mesures n'aident pas à la coordination des opérations largement dispersées et à la connaissance des facteurs spécifiques des pays d'accueil ainsi que de leurs réglementations gouvernementales.

Dans ce contexte, la nomination de certaines personnes du siège à la tête des filiales constitue un moyen efficace qui permet de véhiculer plus facilement la stratégie fixée et de clarifier les objectifs du quartier général. L'attribution de certains cadres expatriés aux postes-clés de la filiale peut être considérée par Geringer et Hebert (1989) comme l'un des moyens efficaces de contrôle des décisions prises par la filiale. Ces expatriés peuvent plus que d'autres répliquer les spécificités organisationnelles existantes et les procédures opérationnelles des maisons-mères dans leurs unités, ce qui constitue pour les multinationales une solution aux problèmes d'agence relatifs à l'investissement réalisé à l'étranger. L'expérience acquise et le temps passé par les agents expatriés au sein de la maison-mère permettent d'évaluer leurs capacités et leurs compétences, qualités autrement non observables. De plus, les différences de langage, les barrières culturelles ainsi que l'insuffisance des systèmes de collecte d'information rendent difficile, pour les dirigeants des multinationales, une bonne évaluation des capacités des employés originaires du pays d'accueil. Les expatriés, familiarisés avec la culture du réseau de la firme multinationale, sont plus aptes, par rapport au personnel recruté sur place, à transcrire la stratégie adoptée par la maison-mère et à comprendre les résultats escomptés des investissements réalisés à l'étranger.

Si l'expatriation des managers permet de réduire le problème d'asymétrie d'information que les firmes multinationales peuvent rencontrer, elle devrait être pratiquée davantage dans les filiales qui disposent d'un montant important de R&D. Certes, le besoin de

contrôle de ces filiales devient plus important si la firme cherche de plus en plus à protéger ses compétences technologiques. En effet, dans un objectif de poursuivre leurs propres intérêts, les dirigeants locaux (non expatriés) des filiales peuvent quitter leurs postes et révéler tous les secrets des activités de R&D aux firmes concurrentes en vue d'obtenir, en contrepartie, un meilleur poste. L'utilisation de la politique d'expatriation des dirigeants permet à la firme multinationale d'éviter ce problème<sup>9</sup>. Cette politique d'expatriation des dirigeants est d'autant plus utile dans les industries globales<sup>10</sup>, étant donné que les conflits d'intérêt entre les directeurs des maisons-mères et ceux de leurs filiales sont de plus en plus importants dans ce type d'industrie. Pour cette raison, la forte interdépendance entre les différentes filiales appartenant à une firme multinationale ou bien entre les filiales et la maison-mère nécessite une rationalisation des processus de production et une coordination des activités sises dans différentes nations. La décentralisation de la R&D au niveau d'une filiale ne peut qu'accroître l'intérêt de la mise en place d'un processus de coordination et de rationalisation. Ce dernier, s'il est nécessaire pour le succès de la firme multinationale tout entière, peut, dans certains cas, ne pas bénéficier aux intérêts économiques des filiales prises individuellement (Hennart, 1991). Étant donné que les dirigeants expatriés peuvent avoir une bonne connaissance des rôles des différentes filiales au sein de la firme multinationale, ce processus peut être alors d'autant plus efficace qu'il est accompagné d'une politique d'expatriation de certains des directeurs du quartier général.

Cependant, la politique d'expatriation n'est pas sans faille. Les dirigeants expatriés peuvent rencontrer des problèmes dans la mise en place de la politique dictée par le siège. En dehors des compétences techniques, l'application, au niveau des filiales, des procédures,

---

<sup>9</sup> L'étude de Tan et Mahoney (2003) montre, sur un échantillon de 365 filiales japonaises installées aux Etats-Unis, que les dépenses en R&D rapportées au chiffre d'affaires observées en 2001 au niveau de ces filiales expliquent en partie la pratique de l'expatriation du personnel. Les auteurs trouvent que les dépenses publicitaires, immatérielles au même titre que les dépenses en R&D, n'exercent aucun effet significatif sur la politique d'expatriation du personnel.

<sup>10</sup> Porter (1986) définit une industrie globale comme étant une industrie dans laquelle la position compétitive d'une firme située dans un pays donné est fortement affectée par sa position dans d'autres pays.

actions et pratiques organisationnelles par les dirigeants expatriés peut échouer si ces derniers n'intègrent pas les différences culturelles avec le pays d'accueil (Paik et Sohn, 2004). Une mauvaise adaptation dans le pays hôte peut influencer la performance managériale et donc conduire à l'échec dans le contrôle des opérations locales. Pour cette raison, les dirigeants expatriés doivent avoir une bonne connaissance de la culture du pays d'accueil pour bien communiquer avec les employés locaux et donc bien contrôler leurs comportements. Ils doivent être capables de déchiffrer les différents signaux émis, implicitement ou explicitement, par les agents locaux. Sans une bonne compréhension de leurs comportements et de leurs habitudes, les expatriés peuvent se comporter maladroitement ou entreprendre certaines actions qui risquent d'être involontairement mal-interprétées par les employés locaux. En cas d'échec dans la réalisation de la mission, les multinationales peuvent décider le rapatriement de ces directeurs ou leur remplacement. Le rapatriement des directeurs et leur réintégration au sein de la maison-mère est aussi une opération très coûteuse d'autant plus que ces derniers quittent très souvent leurs postes quelques années après leur retour à la firme parente (Daniels et Radebaugh, 2001).

➤ *Les pratiques de socialisation à court terme*

Ces pratiques comprennent les visites, les réunions et les rencontres opérationnelles entre la firme parente et sa filiale. La formation des personnels peut être considérée comme la pratique de socialisation la plus utilisée. Kumar et Seth (1998) prétendent que les séminaires de formation élaborés par la maison-mère sont très importants dans les processus de socialisation. Elles permettent à la filiale de partager les mêmes valeurs, la même culture et les mêmes normes du comportement du groupe auquel elle appartient. Asakawa (2001) affirme que les firmes multinationales, opérant dans le domaine de la R&D, préfèrent généralement l'utilisation de ce contrôle social à court terme à celui de long terme. Il justifie ce choix par le fait qu'une utilisation excessive de la politique d'expatriation peut menacer

l'indépendance du laboratoire (de la filiale située à l'étranger) et peut même dévaloriser ses propres actifs spécifiques à la suite d'une interaction excessive entre les cadres expatriés et le staff local. Plusieurs firmes, telles que Canon ou Sharpe, adoptent les visites ou les séminaires de formation comme pratiques de socialisation à la place de l'expatriation. L'objectif de ce choix est d'éviter leur grande influence sur les laboratoires sis à l'étranger, surtout que les activités de R&D de ces derniers sont très sensibles à leur environnement local. D'autres auteurs affirment que la pratique de socialisation à court terme n'est pas efficace dans le contrôle des filiales détenues à 100%. La détention totale du capital de la filiale peut, à elle toute seule, servir de moyen de contrôle excluant par la suite l'utilisation de ce contrôle social (Schaaper, 2005)<sup>11</sup>.

### **III. L'efficacité des mécanismes d'incitation des dirigeants des filiales en charge des activités de R&D**

Au-delà de ces mécanismes de contrôle, la maison-mère peut instaurer des systèmes d'incitation pour encourager sa propre filiale à agir dans l'intérêt du groupe. Les mécanismes d'incitation permettent de spécifier la relation entre la mesure de performance et ses conséquences en termes de sanctions et de récompenses. Ainsi, si la maison-mère constate que les dirigeants de sa filiale ont réalisé de bonnes performances, elle peut les récompenser afin de rémunérer leurs efforts et de les inciter à produire plus dans l'avenir. Inversement, la firme parente n'hésitera pas à les sanctionner si la performance réalisée est plus faible que ce qu'elle devrait être normalement. Les mécanismes d'incitation des filiales d'une multinationale peuvent être décomposés en plusieurs formes : la rémunération, les

---

<sup>11</sup> Sur la base d'un échantillon de 316 filiales (153 filiales japonaises et 163 filiales européennes) établies en Chine, Schapper (2005) trouve que la variable « formation des employés » est corrélée négativement à la variable « pourcentage dans le capital de la filiale ». Autrement dit, plus la firme multinationale détient une proportion élevée du capital de la filiale moins elle utilise la formation comme mode de contrôle. Les résultats montrent aussi que cette pratique de socialisation à court terme est beaucoup plus pratiquée dans les *joint ventures* internationales que dans les filiales détenues à 100%.

participations financières, les bonus, les avantages en nature, les loisirs, les promotions... Toutefois, les systèmes incitatifs monétaires sont beaucoup plus importants que ceux non monétaires (Baker et al., 1988).

## **1. La politique de rétribution des dirigeants des filiales**

La rétribution des dirigeants de la filiale peut être soit fixe soit variable. Dans une perspective dynamique de réalisation de la performance, la rétribution variable est beaucoup plus motivante que la rétribution fixe car elle dépend de l'accomplissement des objectifs fixés (Sire et David, 1993). Desbrières (1991) distingue trois sortes de rétribution : une rétribution fixe indépendante de la performance et deux rétributions variables : la première est dépendante de la performance comptable qui est déterminée à partir des mesures comptables et la seconde est dépendante de la performance boursière qui est calculée à partir des cours boursiers. Bien que la rétribution fixe ne soit pas vraiment incitative<sup>12</sup>, son rôle est très important et elle ne peut pas être totalement remplacée par la rétribution variable. En mettant l'accent sur la notion de risque, la théorie de l'agence justifie bien l'importance de la rétribution fixe. Les employés, averses aux risques, sont protégés contre les fluctuations des ventes au sein de l'organisation par un salaire mensuel fixe (Desbrières, 1997b). Fama et Jensen (1983) affirment que les contrats au sein de l'organisation peuvent limiter le risque des agents en spécifiant leurs contreparties fixes, le risque résiduel sera supporté uniquement par les actionnaires. Il leur est ainsi difficile de diversifier l'utilisation de leur capital humain dans plusieurs organisations. Cette explication évoque le caractère spécifique du capital humain qui est à l'origine des risques des agents.

Le premier volet de la rétribution variable est dépendant de la performance comptable.

Desbrières (1991) détermine trois systèmes incitatifs fondés sur les mesures comptables : la

---

<sup>12</sup> Selon Baker et al. (1988), l'incitation est obtenue en rendant la rétribution de l'individu dépendante de sa contribution. Or, la rétribution fixe ne dépend pas, généralement, de la contribution de l'individu (un employé paresseux peut recevoir chaque mois un salaire fixe, alors qu'il ne contribue pas à l'amélioration de la performance de sa firme).

participation légale, l'intéressement et les salaires variables ou bonus. Les deux premiers ont, contrairement au troisième, un caractère collectif, autrement dit, ils sont obligatoirement ouverts à tous les salariés. La participation légale, ayant un caractère obligatoire, permet de faire bénéficier tous les salariés de la participation aux bénéfices produits par leur firme, à condition que cette dernière ait plus de 50 salariés et ce quelles que soient sa forme juridique et la nature de son activité. Contrairement à la participation, l'intéressement présente un caractère facultatif. Il peut être appliqué à un champ plus large (dans toute entreprise quelle que soit sa forme juridique et la nature de son activité). Il peut prendre la forme d'un intéressement aux résultats, à la productivité ou à toute autre mesure comptable de performance. Le mode de calcul de l'intéressement diffère selon le bénéficiaire (cadres ou ouvriers) et selon les filiales d'un même groupe. Toutefois, les bonus peuvent être considérés comme un système incitatif au sein des filiales beaucoup plus souple que la participation légale ou l'intéressement. Le bonus ou prime, est un salaire variable qui est versé ponctuellement en dehors de toutes les autres rémunérations variables. Il n'est pas versé à tous les salariés et n'est pas contraint quant à ses modes de calcul, plafonnement, et répartition des montants versés. Pour cette raison, il est considéré comme le mode d'incitation (basé sur les mesures comptables de performance) le plus privilégié des dirigeants et cadres des filiales.

La deuxième catégorie de la rétribution variable est celle qui est basée sur la performance boursière. Elle concerne les firmes cotées en bourse. Les mécanismes incitatifs relatifs à cette rétribution sont généralement matérialisés par différentes formules d'actionnariat. Ces dernières, contrairement aux autres formules de participation financière, confèrent à leur détenteur la possibilité de participer au capital de la firme. Etant donné que les formules d'actionnariat ne peuvent dépendre que d'une mesure globale de la firme, les dirigeants et les cadres des filiales à 100% ne peuvent pas être actionnaires de leurs propres unités, mais plutôt de la maison-mère. Ils auront ainsi le droit de participer aux assemblées

générales ordinaires et extraordinaires et disposent du droit de vote. Ces formules d'actionnariat sont diverses. On peut citer entre autres : les plans d'options sur actions, les cessions directes d'actions, le rachat de l'entreprise par ses salariés, les plans d'épargne d'entreprise, les plans d'actionnariat des salariés... (Desbrières, 1991). Toutefois, le plan d'options sur actions peut être considéré comme le mode d'actionnariat privilégié par les dirigeants et les cadres de filiale (Duprat, 1998). En effet, les plafonnements légaux relatifs aux plans d'actionnariat des salariés et aux plans d'épargne d'entreprise ne font que limiter leur caractère incitatif du fait qu'ils ne permettent pas aux dirigeants des filiales d'acquérir une part importante du capital de la firme. Les plans d'options sur actions présentent une grande souplesse comparativement aux deux derniers. Ils permettent aux dirigeants et aux cadres d'acquérir jusqu'à 10% du capital de la firme (Desbrières, 1991). Les plans d'actionnariat des salariés et les plans d'épargne d'entreprise sont plutôt des moyens incitatifs réservés aux salariés situés à des niveaux bas ou intermédiaires de la hiérarchie.

## **2. La politique de promotion**

Le deuxième pilier fondamental au système incitatif consiste dans la politique de promotion. A l'instar de la politique de rétribution, la politique de promotion peut être aussi considérée comme un mécanisme d'incitation largement utilisée dans les organisations. En effet, l'objectif de la mise en place d'une telle politique peut être résumé en deux points : premièrement, elle permet d'allouer les personnes appropriées aux postes pour lesquels elles sont les plus adaptées et, deuxièmement, elle permet d'inciter les individus qui accordent une grande importance aux rémunérations et aux prestiges relatifs aux nouveaux postes (Baker et al., 1988). La firme multinationale peut ainsi accorder des primes aux dirigeants des filiales qui ont réalisé une bonne performance pour inciter les directeurs des autres filiales à fournir plus d'effort et atteindre le même niveau de performance. Ainsi, en fonction des résultats de l'évaluation des responsables des filiales à 100%, la maison-mère peut les maintenir dans

leurs postes, les promouvoir en leur accordant la direction d'une filiale plus importante ou les intégrer à la direction générale de la maison-mère, les remplacer par des directeurs plus compétents ou même les licencier.

## **Conclusion**

Si la délégation des droits décisionnels à la filiale permet, d'une part, une réduction des coûts de transfert des connaissances tacites à la maison-mère, elle peut aboutir, d'autre part, à un accroissement des coûts de contrôle. En effet, le contrôle des activités des firmes multinationales reste une question importante à étudier. Ces dernières se caractérisent par une dispersion géographique de leurs différentes unités qui opèrent dans des environnements à degrés variés de complexité, d'hétérogénéité et de stabilité. Dans de telles conditions, les problèmes d'agence entre la maison-mère et ses différentes filiales peuvent s'accroître. Pour cette raison, plusieurs mécanismes doivent être mis en place pour résoudre les problèmes d'agence et donc coordonner et intégrer les différentes unités. Pour ce faire, la firme parente peut utiliser des mécanismes de contrôle ou des systèmes incitatifs. Les premiers permettent de limiter les comportements opportunistes des agents, alors que les seconds servent à aligner les objectifs du principal à ceux de son subordonné (O'Donnell, 2000).

Le contrôle et les incitations financières ne sont pas les seuls moyens adaptés pour s'assurer d'un échange des ressources et d'une flexibilité, nécessaires pour le succès de toute organisation. La coordination, par contre, peut être considérée comme le critère le plus efficace pour appréhender les activités des multinationales à l'étranger. La firme multinationale peut, en cas d'une bonne coordination, profiter des gains liés aux synergies réalisées grâce à un bon contact entre les différents membres de ses filiales ou avec ses partenaires lors d'une coopération. Chacun d'eux peut détenir une connaissance concernant

les compétences des autres. L'échange de ces connaissances et savoir-faire peut améliorer le degré d'apprentissage des différents partenaires et leur garantir l'accès aux compétences et ressources qui ne leurs sont pas disponibles en interne. Toutefois, la relation entre les théories contractuelles et la connaissance reste très superficielle (Charreaux, 2002). La connaissance comme était identifiée dans le cadre de la théorie de l'architecture organisationnelle est exogène, les facteurs permettant de déterminer la nature de la connaissance spécifique à acquérir ou à construire ne sont pas identifiés. La connaissance est plutôt introduite en termes de sa co-localisation avec les droits décisionnels, donc en termes de transfert. De là, on revient encore à l'importance de la notion des coûts dans les théories contractuelles : mieux co-localiser la connaissance et les droits décisionnels de façon à minimiser les coûts de transfert, soit le transfert de la connaissance si les coûts de contrôle sont importants ou le transfert des droits décisionnels si les coûts de transfert de la connaissance sont importants. Pour conclure, nous pouvons dire que le choix de la filiale à part entière pour investir en R&D à l'étranger peut être motivé aussi par la capacité de la firme multinationale d'assurer un bon apprentissage et d'acquérir les ressources et les compétences nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable.

## **Bibliographie**

- ASAKAWA K. (2001), « Organisational tension in international R&D management: the case of Japanese firms », *Research Policy*, volume 30, pp. 735-757.
- BAGLIERI E., CHIESA V., GRANDO A. et MANZINI R. (2001), « Evaluating intangible assets: the measurement of R&D performance », *Research Division Working Paper n° 01/49*.
- BAKER G.P., JENSEN M.C. et MURPHY K.J. (1988), « Compensation and incentives: practice vs. Theory », *The Journal of Finance*, volume 43, pp. 593 – 616.
- BIRKINSHAW J.M., HOOD N. et JONSSON S. (1998), « Building firm-specific advantages in multinational corporation: The role of subsidiary initiative », *Strategic Management Journal*, volume 19, pp. 221-241.
- BOLLECKER M. (2004), « Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 7, pp. 59-85.
- BRICKLEY J. A., SMITH C. W. et ZIMMERMAN J. L. (1997), « Management fads and organisational architecture », *Journal of Applied Corporate Finance*, volume 10, pp. 24-39.

- BROWN W.B. et GOBELI D. (1992), « Observations on the measurement of R&D productivity: A case study », *IEEE Transactions on Engineering management*, volume 39, pp. 325-331.
- CANTWELL J.A. et MUDAMBI R. (2001), « Multinational entreprises and competence-creating knowledge flows: Atheoretical analysis », *Working Paper*, conférence Copenhagen.
- CANTWELL J.A. et SANTANGELO G.D. (1999), « The frontier of international technology networks: Sourcing aboard the most highly tacit capabilities », *Information Economic and Policy*, volume 11, pp. 101-123.
- CHARREAUX G. (1994), « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », *Revue d'Economie Financière*, n° 31, Hiver, pp. 49-79.
- CHARREAUX G. (2001), « L'approche économique-financière de l'investissement », dans G. Charreaux (ed), *Image de l'investissement*, Vuibert, pp. 13-60.
- CHARREAUX G. (2002), « Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance de l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 5, n° 3, pp. 5-68.
- CHRISTIE A.A., JOYE M.P. et WATTS R.L. (2003), « Decentralisation of the firm: theory and evidence », *Journal of Corporate Finance*, volume 9, pp. 3-36.
- DANIELS J.D. et RADEBAUGH L.H. (2001), *International Business: environments and Operations*, NY: Addison-Wesley.
- DESBRIERES P. (1991), *Participation financière, stock-options et rachats d'entreprise par les salariés*, Ed. Economica, Collection Gestion.
- DESBRIERES P. (1997b), « La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise », dans Gérard Charreaux (ed), *Le gouvernement des entreprises - corporate governance - théories et faits*, Economica, pp. 362-395.
- DOZ Y.L. et PRAHALAD C.K. (1987), « A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms: The Case of Multinational Corporations », *The Management Of Strategic Change*, pp. 63 - 88.
- DUPRAT J. (1998), *Contribution à une théorie explicative des systèmes de contrôle et d'incitation des responsables de divisions et de filiales*, thèse de doctorat à l'université de Bourgogne, Dijon, France.
- FAMA E.F. et JENSEN M.C. (1983a), « Agency problems and residual claims », *Journal of Law & Economics*, volume 26, pp. 327-349.
- GERINGER J.M. et HEBERT L. (1989), « Control and performance of international joint-ventures », *Journal of International Business Studies*, volume 20, pp. 235-254.
- GOOLD M. et QUINN J.J. (1990), « The paradox of strategic controls », *Strategic Management Journal*, volume 11, pp. 43-57.
- HAYEK F.V. (1945), « The use of knowledge in society », *American Economic Review*, volume 35, pp. 519-530.
- HENNART J.F. (1991), « Control in multinational firms: the role of price and hierarchy », *Management International Review*, volume 31, pp. 71-96.
- JENSEN M.C. et MECKLING W.H. (1992), *Specific and General knowledge, and organizational structure*, dans L. Werin et H. Wijkander (Eds.), Blacwell, pp. 251-274.

- KAPLAN R.S. et NORTON D.P. (1996), *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- KERSSENS-VAN DRONGELEN I.C. et BILDERBEEK J. (1999), « R&D performance measurement: More than choosing a set of metrics », *R&D Management*, volume 29, pp. 35-46.
- KIM B. et OH H. (2002), « An effective R&D performance measurement system: Survey of Korean R&D researchers », *Omega*, volume 30, pp. 19-31.
- KUMAR S. et SETH A. (1998), « The Design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships », *Strategic Management Journal*, volume 19, pp. 579-599.
- LANGEVIN P. et NARO G. (2003), « Contrôle et comportements : Une revue de la littérature anglo-saxonne », *Actes du 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Louvain-La-Neuve, mai.
- LEONE A. et ROCK S. (2002), « Empirical tests of budgets ratcheting and its effects on managers' discretionary accrual choices », *Journal of Accounting and Economics*, volume 33, pp. 43-67.
- MISHRA C.S. et GOBELI D.H. (1998), « Managerial incentives, internalization, and market valuation of multinationals firms », *Journal of International Business Studies*, volume 29, pp. 583-598.
- NARULA R. (2003), *Globalisation and Technology: interdependence, innovation systems and industrial policy*, Cambridge: Polity Press.
- NARULA R. et HAGEDOORN J. (1999), « Innovating through Strategic Alliances: Moving towards International Partnerships and Contractual Agreements », *Technovation*, volume 19, pp. 283-94.
- NARULA R. et ZANFEI A. (2003), « The international dimension of innovation », dans J. Fagerberg, D.C.; Mowery et R.R. Nelson (eds), *The Handbook of Innovation*, Oxford University Press.
- NOHRIA N. et GHOSHAL S. (1997), *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'DONNELL S.W. (2000), « Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an independent network? », *Strategic Management Journal*, volume 21, pp. 525-548.
- OCDE (2001), « Le nouveau visage de la mondialisation industrielle : Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales », OCDE, Paris.
- OCDE (2001), Atelier sur l'évolution des stratégies de recherche et développement des entreprises, et leurs conséquences sur la politique de S-T des pouvoirs publics : document de référence et les questions à examiner.
- OCDE (2004), « Compendium statistique 2004 de la science et de la technologie » Réunion du comité de la politique scientifique et technologique de l'OCDE au niveau ministériel.
- OJANEN V. et VUOLA O. (2003), « Categorizing the measures and evaluation methods of R&D performance. A state-of-the-art review on R&D performance analysis », *Telecom Business Research Center Lappeenranta, Working Paper n° 16*.
- OUCHI W.G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, volume 25, pp. 833-848.

- OUCHI W.G. (1980), « Markets, bureaucraties and clans », *Administrative Science Quarterly*, volume 25, pp. 129-145.
- PAIK Y. et SOHN, J.D. (2004), « Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: the case of Japanese MNCs », *Journal of World Business*, volume 39, pp. 61-71.
- PAPPAS R. et REMER D. (1985), « Measuring R&D Productivity », *Research Management*, May-June, pp. 15-22.
- PEARCE R. (1999), « The evolution of technology in multinational enterprises: The rôle of creative subsidiaries », *International Business Review*, volume 8, pp. 125-148.
- RUGMAN A.M. et VERBEKE A. (2001), « Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises », *Strategic Management Journal*, volume 22, pp. 237-250.
- SCHAAPER J. (2005), « Contrôle multidimensionnel d'une filiale à l'étranger : construction d'un modèle causal à partir du cas des multinationales européennes et japonaises en Chine », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 8, pp. 159-190.
- SIRE B. et DAVID P. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Paris, Editions Liaisons.
- TAN D. et MAHONEY J. T. (2003), « Explaining the utilization of managerial expatriates from the perspectives of resource-based, agency, and transaction costs theories », *Advances in International Management*, volume 15, pp. 179-205.
- TWISS B. (1986), *Managing technological innovation*, Pitman, London.