



# Le management de projets des firmes multinationales comme un mécanisme de coordination des relations siège-filiales

Christopher Melin

## ► To cite this version:

Christopher Melin. Le management de projets des firmes multinationales comme un mécanisme de coordination des relations siège-filiales. Les défis du management international à l'aube du XXIème siècle, 2011, France. 41 p. hal-00690839

**HAL Id: hal-00690839**

**<https://univ-lyon3.hal.science/hal-00690839>**

Submitted on 24 Apr 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LE MANAGEMENT DE PROJETS DES FIRMES MULTINATIONALES COMME UN MECANISME DE COORDINATION DES RELATIONS SIEGE-FILIALES**

**Christopher MELIN**

Doctorant en Sciences de Gestion

(Titulaire d'un contrat doctoral)

IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

Centre de recherche Magellan - Équipe Magellan Stratégie

6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon

christopher.melin@hotmail.fr

## **Résumé**

L'objet de cette communication est de mettre en évidence les liens possibles entre les mécanismes de coordination des Firmes Multinationales (FMN) avec leur système de management de projets internationaux. Ce travail sera basé sur une revue de la littérature à la fois sur le management des projets internationaux mais également sur les mécanismes de coordination des FMN. Pour illustrer ces propos, huit interviews auprès d'acteurs de cinq multinationales françaises (BNP Paribas, Société Générale, Faurecia, Silliker et Panzani) ont été réalisées. A partir de la littérature et de ces entretiens, nous formulons des pistes de recherche afin de compléter cette réflexion.

**Mots clés :** Management de projet - Mécanisme de coordination - Firme Multinationale

## INTRODUCTION

D'après les estimations de la Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED, 2010), il existe aujourd'hui dans le monde environ 82.000 entreprises multinationales qui comptent quelques 810.000 filiales étrangères dans divers pays. Le management des firmes multinationales se caractérise par une grande complexité (Colovic, Mayrhofer, 2008; Hennart, 2009), notamment en raison de leur éclatement géographique dans des pays variés aux niveaux culturel, économique et institutionnel.

En parallèle, il est possible d'observer un recours croissant au mode projet dans l'ensemble des domaines de l'activité économique et sociale (Royer, 2005 ; Söderlund, 2008), bien au-delà des secteurs de la production unitaire, qui ne paraît plus relever d'un simple phénomène de mode managériale (Garel, Giard, Midler, 2004). Le nombre de projets conduits simultanément par une entreprise, qui plus est de types très différents, a fortement augmenté ces dernières années (Payne, 1995 ; Fernez-Walch, Triomphe, 2004). Ainsi en est-il au début des années 2000, d'un grand groupe français de chimie de spécialités qui compte 500 projets de recherche, de développement et d'innovation avec un budget de R&D représentant 2,5% du chiffre d'affaires. Les anciens mécanismes de coordination des firmes multinationales (FMN) semblent ne plus être adaptés pour faire face à cette prolifération des projets (Aurégan, Joffre, 2004). Une FMN doit diffuser plus souvent et plus rapidement des prestations nouvelles, sous couvert de projets d'innovation permanente et d'adaptation continue à un environnement par nature changeant et pluriel. Ainsi, il est possible d'observer ces dernières années, une transformation du concept de management de projets en management multi-projets (MMP).

Dans cet article, nous présentons une revue de la littérature sur le concept de mécanisme de coordination, concept que nous retrouvons dans les différents travaux de recherches portant sur l'étude des relations siège-filiales au sein des FMN. Ensuite, nous proposons une

délimitation du champ de recherche sur le management de projets étant donné que ce sujet est peu traité dans la littérature sur les FMN. Puis, en nous basant sur ces deux développements, nous formulons une question de recherche à laquelle notre étude empirique exploratoire s'efforcera de répondre dans la deuxième partie de cet article. Enfin, nous interprétons nos résultats et relatons quelques lacunes apparaissant dans la littérature sur les structures organisationnelles utilisées pour le management de multiples projets au sein des FMN.

## **LES MECANISMES DE COORDINATION**

Dans la littérature, les relations siège-filiales ont souvent été étudiées à partir d'une grille d'analyse déterminée par la dialectique intégration globale/réactivité locale (Doz, Prahalad, 1984). Cette grille d'analyse, permet tout particulièrement de mettre en évidence les pressions environnementales diverses et souvent conflictuelles auxquelles sont confrontées les FMN dans le monde. Selon ces auteurs, l'intégration globale se réfère au « *management centralisé des activités géographiquement dispersées de façon suivie* » et la réactivité locale, quant à elle, porte sur les « *décisions d'engagement de ressources prises de manière autonome par une filiale en réponse principalement aux exigences locales de la concurrence ou des clients* ».

Bartlett et Ghoshal (1992) notent que la structure de l'organisation interne et le mode de fonctionnement global peuvent être très différents dans ces entreprises et proposent ainsi, l'existence de quatre types de stratégie dans l'environnement des FMN : internationale, multinationale, globale et transnationale. Nous en présentons les principales caractéristiques à l'aide du tableau n° 1.

### **- TABLEAU 1 -**

Au sein de cette dialectique, un certain nombre de travaux de recherches se sont attardés particulièrement sur les relations entre le siège et les filiales des FMN. Lors de ces travaux, il

a été mis en évidence des mécanismes de coordination et de contrôle structurant ainsi les relations siège-filiales. Ces concepts ont été très souvent traités dans la littérature depuis ses dernières décennies. Encore aujourd'hui, un certain nombre de travaux se focalisent sur les nouvelles problématiques de coordination des FMN, comme l'atteste notre analyse de la littérature (tableau n° 2) sur les mécanismes de coordination et de contrôle des FMN. Lorsque nous comparons les travaux réalisés entre 1967 et 2009, nous pouvons observer une évolution des concepts. Ceci peut en partie s'expliquer par l'évolution des structures et des formes organisationnelles des FMN sur ces dernières décennies. Pour la construction de cette revue de la littérature, nous avons recherché dans les bases de données EBSCO et PROQUEST les articles contenant les mots « coordination », « control » et « multinational » dans les titres et résumés des articles. Nous avons ensuite sélectionné 31 articles des revues les mieux classées par l'AERES (catégories A, B et C) de la période de 1967 à 2009.

**- TABLEAU 2 -**

Les problématiques liées à la notion de coordination des activités dans les entreprises ont été introduites par les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) quand ils ont évoqué le concept d'intégration globale avec la définition d'un nouveau poste managérial : « l'intégrateur ». L'intégration étant vue, selon les auteurs, par la réalisation de l'effort d'unité des grands spécialistes fonctionnels d'une entreprise.

Dans les années 1970, les recherches sur les FMN ont particulièrement traité des choix des relations siège-filiales avec des problématiques liées au contrôle stratégique (Youssef, 1975), au contrôle par la socialisation (Edström, Galbraith, 1977) et au contrôle par les individus (Ouchi, 1979), principalement étudiés sous l'angle des transferts internationaux des managers. Les mécanismes liés à la coordination des activités R&D (Fischer, Behrman, 1979) et de la qualité de la communication (Brandt, Hulbert, 1976) entre siège et filiales ont été également abordés dans cette période. C'est à partir du milieu des années 1980, que la FMN

est plutôt étudiée sous l'angle des modes de coordination (Porter, 1986 ; Doz, Prahalad, 1984 ; Ghoshal, Nohria, 1989) avec un approfondissement du concept de contrôle (Cray, 1984 ; Egelhoff, 1984), ainsi que des orientations stratégiques structurant les relations siège-filiales des FMN (Chakravarthy, Perlmutter, 1985).

Les années 90 sont particulièrement marquées par l'article de Martinez et Jarillo (1989), dans lequel ils proposent une synthèse de tous les travaux de recherche déjà effectués sur le concept de coordination entre siège et filiales des FMN et suggèrent des variables pour mesurer cet objet de recherche. La théorie des coûts de transaction est introduite par les travaux de Hennart (1991) qui tente de préciser les concepts liés au contrôle du siège sur les filiales, notamment le contrôle par le prix qu'il distingue du contrôle par les résultats. Fin des années 90, la littérature s'intéresse au processus par lequel les directeurs de filiales prennent des décisions stratégiques (Taggart, 1998) et des initiatives locales au sein du groupe sous forme de structure par réseaux (Birkinshaw, Morrison, 1995).

Années 2000, les travaux sur les relations siège-filiales se consacrent plus particulièrement sur les filiales comme unité d'analyse sous l'angle de l'étude de leurs avantages concurrentiels et spécifiques (O'Donnell, 2000 ; Rugman, Verbeke, 2001). D'autres notions sont étudiées sous l'angle des mécanismes de contrôle : les notions de distance culturelle (Xu, Pan, Beamish, 2004) et psychique (Hassel, Cunningham, 2004); de diffusion des connaissances (Buckley, Ghauri, 2004 ; Persson, 2006) inter-filiales (Björkman, Barner-Rasmussen, Li, 2004) ; la notion d'enracinement local « *local embeddedness* » (Andersson, Björkman, Forsgren, 2005) ; dépendance du siège avec les ressources des filiales (Johnston, Menguc, 2007); du système d'information (Rao, Brown, Perkins, 2007) et le lien entre contrôle et performance (Jaussaud, Schaaper, 2006 ; Bouquet, Morrison, Birkinshaw, 2009).

Cette revue de littérature montre que dans l'analyse des mécanismes de coordination et de contrôle des FMN, un certain nombre d'activités ont été traitées plus particulièrement que

d'autres. Les structures organisationnelles, les orientations stratégiques, la gestion des ressources humaines (notamment sous l'angle de l'expatriation des cadres du siège vers les filiales), la qualité de communication entre siège et filiales ainsi que l'impact financier sont des concepts récurrents, soulevant la complexité des problématiques de coordination des activités des FMN. Plus récemment, les travaux de recherche sur les mécanismes de coordination se focalisent sur les processus d'allocation des ressources, le management des connaissances et les activités d'innovations au sein des FMN.

Dans la littérature sur les mécanismes de coordination, il convient de citer les travaux de Mintzberg (1989), qui propose six mécanismes de coordination, « [...] *ces mécanismes de coordination peuvent être considérés comme les éléments les plus fondamentaux de la structure, le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation* » (p.159)

#### **- TABLEAU 3 -**

Au sein de la littérature sur les mécanismes de coordination des FMN, nous retrouvons également, les travaux de Martinez et Jarillo (1989, 1991) qui proposent une analyse de 85 articles de recherche. Ils établissent une typologie composée de deux catégories de mécanismes de coordination au sein des FMN : les mécanismes *formels* et les mécanismes *informels* (tableau n° 4). Ces mécanismes sont des outils administratifs permettant l'intégration de différentes unités dans l'organisation.

#### **- TABLEAU 4 -**

Selon ces auteurs, les mécanismes de coordination ne sont pas indépendants les uns des autres et une organisation n'a pas à choisir entre des mécanismes *formels* et des mécanismes *informels*. Les mécanismes *informels* viennent en complément des mécanismes *formels* (Martinez, Jarillo, 1991). C'est également la perspective de Harzing (1999) qui parle d'interaction entre les mécanismes, en adoptant une logique additive et non de substitution.

Les relations siège-filiales actuelles se conçoivent dans la combinaison de plusieurs modes de coordination pour répondre à la complexité des FMN.

Le management de projets n'est pas un concept que nous retrouvons clairement dans la littérature sur les mécanismes de coordination des FMN. Pourtant, c'est un objet de recherche qui a été très souvent étudié et qui est de plus en plus articulé avec des travaux portant sur le management stratégique des entreprises (Aurégan *et al.*, 2007). C'est notamment dans un contexte international, que les travaux se font plus rares. Dans la partie qui suit, nous délimitons les contours du champ de recherche du management de projets au sein des FMN afin de montrer la pertinence du choix de ce thème comme objet de recherche.

## LE MANAGEMENT DE PROJETS

Tirant ses origines dans une reconnaissance empirique, le projet était pratiqué selon des principes d'essais-erreurs, corrigés au fur et à mesure des réalisations. Aujourd'hui, véritable champ de recherche à part entière, c'est un sujet sur lequel de nombreux travaux ont été réalisés. Dans la communauté professionnelle, le management de projets est un concept très étudié comme le témoigne la création au cours des années 60, d'associations professionnelles visant à diffuser leurs bonnes pratiques. Nous relatons dans les plus connues, le PMI (*Project Management Institute*, qui compte aujourd'hui plus de 500.000 membres, qui délivre des accréditations dans plus de 185 pays<sup>1</sup>, et édite le *Project Management Body Of Knowledge*, *PMBOK*, véritable *corpus* de connaissances en termes de gestion de projet); l'IPMA (*International Project Management Association*, qui fédère une quinzaine d'associations européennes); l'Afitep (*Association Francophone de Management de Projet*, qui édite le journal *La Cible*); PMsolutions (consultants reconnus qui formalisent régulièrement des *White Papers*). En termes de communauté de pratiques, nous pouvons citer le Club de

---

<sup>1</sup> <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/Default.aspx> visité le 10 mars 2011 à 19h

Montréal, regroupant des professionnels et des chercheurs ainsi que la chaire de gestion de projet de l'ESG UQAM (Ecole des Sciences de la Gestion au sein de l'Université du Québec à Montréal). La recherche académique sur ce domaine a connu également un fort développement, avec un accroissement des publications (Royer, 2005) et la création de revues scientifiques spécialisées, comme *l'International Project Management Journal*, le *Project Management Journal*, ou encore la *revue internationale en gestion et management de projets* qui publient des travaux spécifiques sur la gestion de projets d'entreprise. Par ailleurs, il est possible d'observer une multiplication des formations universitaires sur le management de projets au cours de ces 20 dernières années (Söderlund, 2008) et un nombre de plus en plus important de consultants spécialisés dans le management de projets. Nous pouvons également trouver des manuels ou des recueils de textes sans compter un certain nombre d'évaluations d'articles sur le management de projet et ses pratiques publiées régulièrement dans les revues de référence comme *Research Policy*, *Academy of Management Journal* ou *Management Science*.

La recherche sur le management de projets s'est construite au fil du temps, en fonction de quatre niveaux d'analyse (Lièvre *et al.*, 2006). Le premier, est relatif à celui du concept de projet qui tente de décrire l'objet en lui-même. Le second, s'intéresse à la « *gestion de projets* » qui a pour finalité de décrire et comprendre l'opérationnalité du projet. Le troisième niveau relève du « *management de projet* », qui a pour vocation de modéliser le projet comme vecteur de rationalisation de l'action collective temporaire. Enfin, le niveau du « *management par projets* » s'intéresse à l'écologie et à la sociologie d'une population de projets tant au niveau intra-organisationnel, qu'inter-organisationnel. Cependant, la recherche reste particulièrement diverse sans cadre fédérateur dans l'utilisation d'une théorie commune à ces travaux. Il n'existe pas de théorie unifiée du management de projets, Leroy (1996) a depuis longtemps souligné « la vision kaléidoscopique et la nature polysémique » de la notion de

projet et des travaux qui en traitent. Selon Evaristo et Fenema (1999), la plupart des recherches sur les projets sont classées en deux catégories : les projets uniques et la concurrence de plusieurs projets. Or, toujours selon les auteurs, revendiqué auparavant par Payne (1995), la grande majorité des projets présentée dans la littérature ainsi que la plupart des développements théoriques et pratiques en matière de management de projets sont centrés sur les projets individuels. Schneider (1995), quant à lui, s'est intéressé à la gestion de projets internationaux composés d'équipes interculturelles dans une problématique de coopération internationale. Toutefois, la question de la gestion de plusieurs sites dans la mise en œuvre d'un projet n'est pas abordée.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous focaliserons sur la typologie des projets (figure n° 1) proposée par Evaristo et Fenema (1999) qui contribue à une meilleure compréhension des enjeux du management de projets dans un contexte international.

**- FIGURE 1 -**

Les auteurs, s'appuyant sur des études empiriques, montrent qu'en fonction du type de projets, des techniques et structures de gouvernance différent, ce qui permet de comprendre comment les firmes, éclatées géographiquement, coordonnent leurs activités et ressources dans la mise en œuvre des projets communs entre leur siège et leurs filiales. Il paraît envisageable d'imaginer, à partir de cette typologie, l'existence de mécanismes de coordination et/ou de contrôle qui pourraient être propre à la fois au type de projet étudié, des techniques que requièrent le projet et de la structure et/ou type de la FMN étudiée.

Le nombre de projets, qui plus est de types très différents, conduits simultanément par une entreprise a fortement augmenté ces dernières années (Payne, 1995 ; Fernez-Walch, Triomphe, 2004). Ainsi en est-il au début des années 2000, d'un grand groupe français de chimie de spécialités qui compte 500 projets de recherche, de développement et d'innovation avec un budget de R&D représentant 2,5% du chiffre d'affaire. Les projets conduits

simultanément sont de plus en plus interdépendants les uns des autres par les ressources (matérielles, financières et humaines) mobilisées, par le résultat auquel ils aboutissent (produit fini, marché) ou l'input qu'ils utilisent (technologie existante, besoin identifié sur un marché), par les technologies ou les savoir-faire utilisés (De Maio *et al.*, 1994), par les produits en cours d'élaboration ou leurs composants. Dans ces conditions, considérer les projets indépendants les uns des autres entraîne une dispersion des moyens et une diminution de la rentabilité de l'entreprise. Il est devenu nécessaire de considérer les projets globalement afin de réaliser des arbitrages permanents entre eux : réduire le nombre de projets (sélection, tri), mieux répartir les risques, coordonner les ressources (Payne, 1995), exploiter les synergies (Cusumano, Nobeoka, 1999). C'est ce que définissent Fernex-Walch et Triomphe (2004) comme le *Management Multi-Projets* (MMP) : « *la gestion au niveau global, d'un ou de plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble* ». Selon les mêmes auteurs, le MMP relève de trois modèles différents : le management d'un ou plusieurs portefeuille de projets (approche « portefeuille ») ; le management simultané de plusieurs projets et de leurs relations pour réaliser des produits liés par des composants (appelé approche « plate-forme ») et la gestion de connexions entre projets pour maîtriser un flux planifié dans le temps (trajectoire) de produits et de services nouveaux dans le cadre de stratégies innovantes (approche « trajectoire »). Le tableau n° 5 en précise les contours.

#### **- TABLEAU 5 -**

Afin de gérer correctement de multiples projets, une entreprise a besoin de moyens organisationnels spécifiques favorisant la coordination et la communication entre les fonctions et entre les projets, les structures plates-formes peuvent aider les firmes dans cet élan et dans leurs problématiques d'innovations, comme le montre l'étude de cas de la firme Honda (Meyer, 2008). Selon l'étude de Nobeoka et Cusumano (1997), relevant d'une analyse

de 210 projets de constructeurs automobiles japonais et américains, une gestion multi-projets efficace exige une intégration à la fois des fonctions et des projets. Cette double intégration a un impact significatif sur le temps de développement et le coût des projets. De plus, pour intégrer un ou plusieurs projets, la gestion multi-projets exige une entité de contrôle située au-dessus du directeur de projet, qui coordonne les différents projets ainsi que les départements fonctionnels et les ingénieurs car, en raison de leur manque relatif de vision globale, les directeurs et ingénieurs des départements fonctionnels ne peuvent coordonner efficacement des projets multiples. A partir de cette étude, il est révélé que les constructeurs automobiles utilisent quatre méthodes pour coordonner de multiples projets : la *coordination directe* entre directeurs de projets, par exemple lors de réunion ; la *coordination réalisée par les responsables* supervisant les directeurs de projet ; la *coordination des projets par des directeurs de départements fonctionnels* et la *coordination directe entre ingénieurs* travaillant sur des projets distincts (figure n° 2).

**- FIGURE 2 -**

Ces mécanismes de coordination peuvent être rapprochés des mécanismes de coordination évoqués dans la littérature sur les relations siège-filiales présentés dans la partie précédente. Nous retrouvons ici les mécanismes *formels* et *informels* de Martinez et Jarillo (1989) et la notion de *supervision directe* de Mintzberg (1989). De plus, Hoopes et Postrel (1999) définissent la coordination comme le processus de jalonnement et d'ordonnancement des activités dans un projet transnational. Plus récemment, Adenfelt (2010) dans son étude de cas d'un projet transnational de développement d'un produit, démontre qu'une meilleure compréhension de la coordination des activités et de la communication pendant la mise en œuvre d'un projet transnational est l'un des facteurs à prendre en considération dans l'évaluation de sa performance. Par ailleurs, Bartlett *et al.* (2003) affirment que pour maintenir leur performance à l'échelle mondiale, les FMN doivent rechercher des avantages

concurrentiels à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Dans leur volonté de coordonner l'ensemble de leurs activités dispersées géographiquement, les FMN auront à surmonter des obstacles organisationnels. Le management multi-projets repose donc sur deux concepts clés : interactions et ensembles. Cela renvoie à des problèmes classiques en gestion, de différenciation et d'intégration (Lawrence et Lorsch, 1967).

Le management de projets au sein des FMN implique ainsi, plusieurs concepts spécifiques à ce contexte. Le fait d'étudier le management de projets des FMN sous l'angle des mécanismes de coordination des relations siège-filiales entraînent un certain nombre de questionnements notamment sur la structure organisationnelle. En effet, l'analyse de la littérature sur les mécanismes de coordination des relations siège-filiales des FMN (tableau n° 2) nous montre que la structure organisationnelle est un élément récurrent. De plus, Allouche et Huault (1998, p.10) spécifient que « *la question des processus de coordination structure, de façon aiguë, la problématique classique de la dialectique intégration versus différenciation (Lawrence et Lorsch, 1967) au sein des firmes complexes voire éclatées. [...]* Le besoin de coordination est par ailleurs renforcé lorsque les structures organisationnelles se multiplient ». Le combat des FMN semble aujourd'hui tourné sur une stratégie globale de coordination de l'ensemble des activités. Avec des installations de production, de commercialisation et des laboratoires de R&D dispersés dans le monde entier, un besoin de travailler ensemble se fait ressentir. Une coordination des activités à grande échelle reste l'exception plutôt que la règle aujourd'hui dans de nombreuses multinationales. Le succès des concurrents internationaux à l'avenir seront ceux qui peuvent rechercher des avantages concurrentiels à partir de la configuration globale/coordination des activités n'importe où dans la chaîne de valeur, et de surmonter les obstacles organisationnels à leur exploitation (Bartlett et al., 2003).

Il convient ainsi de s'interroger sur les structures organisationnelles mises en œuvre pour un management de multiples projets internationaux au sein des FMN. Nous formulons notre question de recherche comme suit : comment une FMN coordonne-t-elle ses activités par la mise en place d'un système de management multi-projets ? Notre étude empirique exploratoire tentera de répondre à cette question de recherche. Nous présentons dans la partie suivante, le cadre méthodologique et les principaux résultats de notre étude exploratoire.

## **ETUDE EMPIRIQUE EXPLORATOIRE**

### **Méthodologie**

L'étude empirique exploratoire réalisée est fondée sur l'analyse de données secondaires (rapports annuels d'activité, documents internes, sites internet, etc.), et est complétée par plusieurs entretiens avec des responsables impliqués dans la coordination de multiples projets au sein de FMN. Ces responsables sont des acteurs de multinationales françaises qui ont à la fois un regard transversal sur la multinationale, et des responsabilités dans la conduite de projets internationaux. Nous avons opté pour une approche fondée sur des entretiens semi-directifs (Romelaer, 2005). Cette méthode nous a paru adaptée à notre problématique dans la mesure où elle permet de concilier un cadre structuré d'interview et la possibilité d'explorer davantage les points clefs soulevés par la personne interrogée.

Nous avons construit notre grille d'entretien à partir de notre analyse de la littérature. Le but étant de comprendre comment les FMN coordonnent-elles leurs activités par la mise en place d'un système de management multi-projets. Le guide d'entretien (figure n° 3) s'est construit autour de questions générales afin de relancer nos interviewés sur les différents points qui nous semblaient pas assez précis ou peu clairs et de recueillir ainsi, un maximum d'informations.

**- FIGURE 3 -**

A ce jour, nous avons réalisé huit entretiens que nous avons enregistrés, d'une durée de 75 à 105 minutes, auprès de cinq FMN françaises de secteurs différents. Nous avons également choisi de varier le regard de nos interviewés, certains ont été interviewés au sein du siège et d'autres au sein de filiales françaises des FMN étudiées. Le tableau n° 6 résume les informations relatives aux entretiens réalisés.

**- TABLEAU 6 -**

Nous avons réalisé les deux entretiens chez Panzani et un des deux entretiens au sein de Silliker en face à face avec nos interlocuteurs. Les entretiens chez BNP Paribas, Société Générale et Faurecia se sont eux, effectués par téléphone pour des soucis d'ordre logistique. A l'aide du tableau n° 7, nous présentons succinctement quelques chiffres relatifs aux FMN étudiées.

**- TABLEAU 7 -**

## **Résultats**

Afin de présenter le résultat de l'analyse de nos entretiens, nous développons quatre idées principales afin de répondre à notre question de recherche : comment une FMN coordonne-t-elle ses activités par la mise en place d'un système de management multi-projets ? Les FMN étudiées varient sensiblement en termes d'orientations stratégiques, de projets qu'elles mettent en œuvre, de structures organisationnelles, de mécanismes de coordination siège-filiales et en termes d'outils de gestion. Nous développerons les quatre premiers points seulement car il ne nous semble pas pertinent ici, de présenter les différences en termes d'outils de gestion, d'une part parce que cela ne fait pas partie de la problématique de cet article, d'autre part, nous n'avons pas effectué suffisamment d'entretiens pour valider les informations recueillies quant aux différents outils de gestion utilisées dans le management de projets de ces FMN.

En reprenant la typologie adaptée de Bartlett et Ghoshal (1992, tableau n° 1), BNP Paribas et Société Générale se positionnent sur une stratégie de type *globale* car les

interviewés évoquent le fait que la stratégie est assez participative en tenant compte des filiales, mais reste au final une décision qui provient de la volonté du groupe. L'adaptation locale est présente en termes de produits et services adaptés au pays de la filiale, mais pas en termes de processus et d'organisation interne. En effet, ces deux FMN montrent une volonté d'intégration globale forte avec une adaptation locale faible des FMN, les filiales tirant parti des compétences du siège. Il en est de même pour Faurecia avec la mise en place de son réseau de R&D global (33 centres R&D répartis dans le monde, animés par 3500 ingénieurs et techniciens). Quant à Panzani et Silliker, la stratégie semble plutôt *multinationale* caractérisée par une faible intégration globale des activités et une forte adaptation locale des filiales autonomes. La détermination de ces stratégies est à relativiser en fonction du niveau d'analyse utilisé. Ici, nous nous sommes intéressés à la stratégie au niveau de la FMN et non pas des filiales. En effet, les filiales peuvent être *gérées* différemment en fonction de leur histoire, de leurs rachats, etc.

Dans un deuxième temps, les projets diffèrent sensiblement entre les FMN étudiées, en termes notamment de nature, de taille, de durée et en nombre. Actuellement, Silliker se focalise sur des projets d'harmonisation de procédures sur l'ensemble de ses filiales. Ces projets sont plutôt informatiques puisqu'ils correspondent entre autres à une harmonisation de logiciels sur les différentes filiales. Société Générale et BNP Paribas semblent gérer une multitude de projets très différents, aussi bien en termes de nature (informatique, organisationnel, lancement de nouveaux produits), de taille (certains projets sont communs à l'ensemble des filiales, d'autres le sont qu'auprès de certaines filiales) et de durée (des projets pouvant s'étaler sur plusieurs années). Panzani est orienté sur des projets de lancements de nouveaux produits. Faurecia est davantage dans la réalisation de projets d'innovations (« *la R&D du Groupe conduit chaque année 200 projets d'innovation sur la sécurité, le confort, la*

*gestion de l'espace intérieur, la performance environnementale, la qualité perçue et l'optimisation des coûts<sup>2</sup> »).*

En termes de structures organisationnelles utilisées dans le management des projets de ces FMN, nous observons deux formes particulières : une structure « plate-forme » (Faurecia) et une structure « Project Management Office » (BNP Paribas, Société Générale et Silliker). Seul Panzani ne semble pas avoir de structure véritablement formalisée en termes de management de projets. En effet, la culture de la multinationale n'est pas orientée gestion de projet. Ce qui assure la coordination des activités entre les différentes filiales correspondent aux départements fonctionnels *marketing* et *contrôle de gestion* de la FMN. Seuls ces départements ont un responsable qui a un regard transversale sur l'ensemble des filiales. Les filiales sont effectivement très autonomes et gèrent elles-mêmes leurs différents projets.

Nous avons préalablement défini ce qu'était une approche « plate-forme » quand nous avons évoqué les formes de management multi-projets (tableau n° 5). Il convient cependant de décrire la forme de type *Project Management Office* (PMO). Pour définir la structure organisationnelle PMO, concept relativement récent, nous utiliserons le guide du Project Management Body of Knowledge (PMBOK<sup>®</sup> Guide – Third Edition) (Project Management Institute, 2004) :

*« Un organe ou une entité qui occupe différentes fonctions liées à la **gestion centralisée et coordonnée** des projets d'une organisation. Les responsabilités du PMO peut aller de fonctions supports de gestion de projets, ou de responsabilités directe sur la gestion d'un projet ».*

Nous retrouvons donc cette structure de type PMO au sein de BNP Paribas, Société Générale et Silliker. Si BNP Paribas et Silliker la nomme PMO, Société Générale parle de

---

<sup>2</sup> <http://www.faurecia.fr/groupe/recherche-developpement/Pages/Default.aspx> visité le 10 mars 2011 à 19h30

« service organisation ». Cette structure semble particulièrement difficile à appréhender. Si nous prenons les cas de BNP Paribas et de Silliker, l'organisation de cette structure paraît sensiblement différente (nous avons peu d'éléments sur la structure PMO de Société Générale).

*« Dans cette filiale du groupe, représentant plus de 6000 à 7000 personnes dans le monde, il y a à la fois des méthodologues, des Project Management Office (PMO) et des Management Office. Nous pouvons retrouver l'ensemble de ses fonctions dans le groupe également. Tous ces services sont là en support des projets transversaux du groupe et des filiales »* **(Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).**

La structure PMO de BNP Paribas est donc déclinée sur la filiale que nous avons étudiée, mais également au niveau du siège de BNP Paribas. Ce qui n'est pas le cas de Silliker. Nous décrivons ici, plus en détail, la structure PMO de chez Silliker car nous avons pu interviewer directement un *project manager officer*. Silliker est une entreprise qui grossit très rapidement et qui est, selon nos interviewés, pas encore vraiment structurée actuellement d'un point de vue management de projets. Le besoin s'est fait ressentir il y a un peu plus d'un an, de créer une structure de management de projets. La filiale du groupe la plus importante étant celle des Etats-Unis, cette structure a été initiée d'abord dans cette filiale du groupe. La structure est composée de plusieurs PMO qui sont structurés à la fois au niveau matriciel (en fonction des activités de l'entreprise) et à la fois au niveau transversal (par région). Il existe trois grandes régions chez Silliker : la région Amérique (Canada, USA, Mexique et le Brésil), la région Europe (Belgique, Pays-Bas, Pologne, France, Suisse, Italie, Espagne et Portugal) et la région Asie-Pacifique (Chine, Singapour, Inde et Australie). Les PMO sont composés de Program manager et de project manager officer. Il y a une personne qui est responsable de l'ensemble des PMO monde. Ce qui est intéressant de voir ici, c'est que la cellule PMO est rattachée à la

branche informatique du groupe. En effet, la structure a été mise en place dans un premier temps pour répondre à un besoin d'harmonisation et de globalisation des reporting.

*« La structure a été créée pour répondre à la vision de globalisation et d'harmonisation des pratiques au sein de nos filiales. L'harmonisation la plus importante pour notre activité est celle des logiciels informatiques employés. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas sortir les mêmes données car actuellement nos reporting ne sont pas harmonisés, nous ne pouvons pas comparer les données ».* **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

La structure PMO, actuellement en phase de création, aura pour objectif de s'étendre sur d'autres types d'accompagnement de projets et non pas uniquement sur des projets informatiques comme c'est le cas aujourd'hui. Cette structure PMO semble de plus en plus utilisée par les entreprises.

*« Le but de la structure sera d'évoluer sur une gestion d'autres projets notamment des projets organisationnels. Toutes les entreprises sont en train de changer leur logiciels c'est le boom actuelle. Chez Cap Gemini ils ont une branche PMO et propose des program manager. Il y a une forte demande dans ce domaine ».* **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

Enfin, nous aborderons les mécanismes de coordination au sein de ces FMN par le management de projets mis en place. Nous n'évoquerons pas, ici, le cas de Panzani, car il n'existe pas à proprement parlé de système de management de projets. Au sein de Faurecia, des problèmes de coordination des ressources semblent prédominants :

*« Il n'y avait pas de coordination des ressources entre les différents programmes à mon époque. Personnellement, comme j'étais l'un des plus anciens dans la boîte, je me servais puis je ne me préoccupais pas des autres responsables de programme »* **(Program manager, retraité, FAURECIA).**

A ce propos, Fernex-Walch et Triomphe (2004, p.275) affirment que « *le management multi-projets fondé sur une approche plate-forme oblige les entreprises à repenser les mécanismes de coordination du travail à l'intérieur des projets, entre les projets, entre les projets et les départements métiers. Se posent ainsi des problèmes d'affectation, de partage des ressources et plus largement de design organisationnel, problèmes qui, dans la pratique, sont loin d'être résolus. En théorie, ces problèmes sont peu traités, ou alors sous un angle particulier, et non selon une approche intégrée de l'organisation multi-projets* ».

Au sein de BNP Paribas, les projets transversaux (projets « multi-pays », selon les interviewés) sont généralement initiés au niveau siège. Le coordinateur projet est la personne qui va coordonner l'ensemble du projet, celui qui aura des relais « fort » en local. Cependant la coordination des projets transversaux n'est pas la même partout, compte tenu de la spécificité locale des filiales étrangères.

*« Il y a un syndrome satellite qui existe, c'est-à-dire que vous avez typiquement toujours l'impression, quand vous êtes à l'extérieur, loin du coordinateur, qu'il vous cache quelque chose. Il n'y a pas la même proximité, pas le même management ».*

**(Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).**

Nous retrouvons ces soucis de communication au sein de Société Générale : « *Difficulté de communication du siège vers les filiales sur des objectifs qui ne sont pas tout à fait clairs et qui ne fonctionnent pas très bien, de manière à ce que les enjeux ne sont pas très bien compris par les parties en présence* » **(Chef de projet produit, SOCIETE GENERALE).**

Selon l'interviewé de chez BNP Paribas, la structure PMO est davantage réquisitionnée dans les projets transversaux qui comportent une équipe éclatée géographiquement. En effet, les composantes « communication » et « partage d'informations » sont fondamentales dans la conduite de projets transversaux (multi-sites). Les personnes faisant partie du PMO auront en

charge le suivi de la remontée d'indicateurs du suivi du projet. Cette équipe assure la coordination des *reporting* sur l'ensemble des acteurs du projet des différentes filiales.

*« Ils demandent aux différents contributeurs où ils en sont sur ce sujet-là, ce qu'ils font, qui est en charge du suivi du plan d'actions etc. C'est une équipe qui allège ».*

**(Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).**

Au sein de Silliker, le project manager officer est amené à travailler sur plusieurs projets en parallèle. Des projets aussi bien focalisés sur une filiale en particulier ou sur des projets informatiques multi-sites. Le gros du travail d'un project manager officer est de vérifier les encours avec les parties prenantes des différents projets. Le travail s'effectue sur la planification des différentes tâches (identifier les besoins, découpage des besoins en tâche, assignation de ces tâches à des charges qui ont été déterminé par les parties prenantes du projet) et d'étudier les risques du projet en termes de retards, de problèmes d'allocation de ressources, d'erreurs ponctuelles. Ces vérifications se font à l'aide de réunions d'informations quotidiennes avec les parties prenantes du projet. Le project manager officer a également la responsabilité de s'assurer de la bonne interaction entre les différents acteurs d'un projet. En effet, des personnes peuvent se retrouver à travailler ensemble sur un projet alors qu'elles ne se connaissent pas et/ou sont dispersées sur différents pays.

*« Je vérifie que tout le monde s'est bien compris. La moitié des tâches du chef de projet est de vérifier lorsqu'il doit y avoir plusieurs interactions entre des personnes, que ces interactions se passent bien, qu'il n'y a pas de trou. J'interviens directement pour structurer ces relations, sinon cela ne se fait pas tout seul. Ça c'est le plus gros du travail du chef de projet ».* **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

Il semblerait que ces interactions soient très diverses. Le fait que les *program manager* et *project manager officer* soient découpés par région permet de réaliser un parallélisme sur les différents projets entrepris. La principale difficulté selon l'interviewé dans la coordination de

plusieurs projets est l'allocation des ressources. Les *program manager* vérifient que les différents projets avancent, ils sont des « facilitateurs ». L'idée du program manager, est de suivre la vision globale du projet et d'apporter son aide quand il y a des soucis en coordonnant les plannings projets avec les autres projets en cours. En effet, les programs manager ont un poids au sein du groupe puisqu'ils sont relativement proches des exécutifs et des grands décideurs. Lorsqu'il y a des problèmes, ils les règlent et fournissent éventuellement des ressources.

Nous venons d'établir à l'aide de notre étude empirique, qu'il existe des mécanismes de coordination au sein du système de management de projets mis en place par les FMN étudiées. Ces mécanismes de coordination peuvent être amenés à structurer les relations sièges-filiales, c'est notamment le cas au sein de BNP Paribas, Société Générale, Faurecia et Silliker. Il nous semble important d'envisager les conséquences potentielles qu'impliquerait de futurs recherche sur cette idée de considérer le système management de projets implémenté au sein d'une FMN comme un mécanisme de coordination et de structuration des relations siège-filiales, concept encore peu étudié.

## **DISCUSSION**

Le management de projets en tant que mécanisme de coordination des relations siège-filiales peut se concevoir d'une part, en rapprochant la littérature sur les relations siège-filiales et la littérature sur le management de projets internationaux, et d'autre part, par les résultats de notre étude exploratoire. En effet, cette conception nous a incité à faire évoluer le concept de management de projets : du terme projet en projets internationaux ou transnationaux (Payne, 1995 ; Schweiger, Atamer et Calori, 2003; Adenfelt, 2010) et du management de projet en management multi-projets (Cusumano et Nobeoka, 1999 ; Meyer et Lehnerd, 2002 ; Fernez-Walch et Triomphe, 2004).

L'étude exploratoire permet de vérifier que les mécanismes de coordination issus de la littérature (Mintzberg, 1989 ; Martinez et Jarillo, 1989,1991 ; Harzing, 1999, Romelaer, 2002, Fernez-Walch et Triomphe, 2004) sont mobilisés au sein du management multi-projets mis en place par les FMN étudiées. Seul le cas de Panzani n'a pu le démontrer dans le sens où cette FMN n'a pas de système de management de projets. Ceci pouvant être en partie expliqué par le fait que cette FMN, contrairement aux quatre autres, ne gère que quatre filiales étrangères étant, de plus, particulièrement autonomes dans leur propre gestion. Notre question de recherche nous a permis de développer l'aspect structurel du management multi-projets des FMN. En effet, les formes organisationnelles auxquelles ont recours les FMN étudiées dans leur management multi-projets, permettent de comprendre davantage les mécanismes de coordination que ces structures engendrent. En exemple, des mécanismes inter-projets ont été relatés (figure n° 2).

Afin de nuancer nos propos, nous nous devons d'émettre les limites de cette recherche. De ce fait, notre étude empirique se veut avant tout exploratoire, étant donné la taille de l'échantillon. Il nous est donc impossible de réaliser une éventuelle généralisation des résultats obtenus. L'interprétation de nos résultats, même si elle a été opérée par une triangulation de données primaires et secondaires, peut être biaisée par le nombre d'entretiens réalisés auprès de chaque FMN étudiées. Il nous est impossible de tenter une compréhension exhaustive de l'organisation interne d'une FMN dans son ensemble. Cependant, et afin d'étendre la discussion, nous développons dans les paragraphes qui suivent, plusieurs points. D'une part, le fait de s'intéresser au management de multiples projets transversaux et internationaux au sein des FMN, avec un regard plus spécifique sur les mécanismes de coordination des relations siège-filiales éclatées géographiquement, semble être un sujet actuel et ancré dans les problématiques récentes des FMN, comme le témoigne nos interviewés : « *sujet très intéressant* », « *il y a de quoi faire* », « *problématique actuelle* »,

« *cela mérite un vrai travail de fond* ». D'autre part, cet objet de recherche peut être qualifié de complexe dans son appréhension. Nous avons pu remarquer, lors de nos différents entretiens, une certaine difficulté de la part de nos interviewés à nous expliquer de façon simple et claire l'organisation exacte en interne de leur système de management de multiples projets internationaux : « *je ne sais pas si je suis assez clair* », « *c'est complexe à expliquer* », « *je vais me faire un schéma de l'organisation pour ne rien oublier* », « *je ne suis pas sûr que ce soit réellement comme je vous le décris* » etc. Il semblerait que ce type de structure soit très difficile à cerner et à comprendre dans son ensemble. Ceci peut s'expliquer par la grande complexité organisationnelle que représente la coordination des activités d'une FMN qui détient, comme par exemple BNP Paribas, plus de 750 filiales dont 596 à l'étranger réparties dans plus de 61 pays à travers le monde. L'organisation interne de ce type de structure PMO n'est pas forcément claire et comprise de tous, il subsiste des problèmes de communication entre le siège et les filiales (demandes et objectifs pas clairs), l'allocation des ressources a besoin d'être arbitrée et enfin les *reporting* sont généralement pas standardisés entre plusieurs filiales d'une même FMN et qui plus est, de qualité inégale. Sur ce point, Ghoshal et Nohria (1989) évoquent le fait qu'il n'existe pas de structure homogène dans les relations siège-filiales des FMN mais une différenciation interne. Cette différenciation suggère que toutes les filiales ne sont pas traitées de la même façon. De même, Gupta et Govindarajan (1991) affirme que des différences existent entre des filiales qui sont rattachées au même siège. Martinez et Jarillo (1991), par une étude empirique auprès de 50 filiales implantées en Espagne de multinationales étrangères, montrent que les filiales étrangères ont des rôles différents au sein des stratégies globales des FMN. Birkinshaw et Pederson (2009) distinguent deux composantes de la stratégie de la filiale : le positionnement marché de la filiale vis-à-vis de ses concurrents et de ses clients, et le développement de ses ressources et capacités. Les ressources et capacités internes se situent au niveau des filiales. Les filiales sont encouragées

à prendre des initiatives dans le développement et la vente de leurs propres capacités distinctives (Birkinshaw, Hood, 1998), et elles ne peuvent acquérir un rôle stratégique plus fort qu'en développant des capacités et ressources stratégiques. Le volet ressources varie selon les filiales et induit un fort degré d'autonomie des filiales. C'est dans ce cadre que sont mobilisées les théories basées sur les ressources (Wernerfelt, 1984) et les compétences pour rendre compte de la disparité des relations siège-filiales. « *La fonction du top management sera de guider l'organisation dans l'application de méthodes et procédures communes. Parallèlement, il sera important de relier l'ensemble des projets de l'organisation de telles sortes que les ressources soient utilisées de façon conjointe* » (Schneider, 1995, p.251).

Cette notion de ressources est très importante et nous pensons fondamentale, dans le management multi-projets des FMN. C'est ainsi que l'approche selon les ressources (Wernerfelt, 1984) est souvent étudiée ces dernières années au sein de la littérature des FMN. Pour l'analyse de cet objet de recherche, l'unité d'analyse peut être réalisée aussi bien au niveau de la filiale, ou au niveau de la firme (Birkinshaw, Pederson, 2009). Dans cette continuité, Aurégan *et al.* (2007) propose un cadre fédérateur autour de travaux récents qui militent pour une « approche projet » (*Project-Based View*) de la stratégie. Ces travaux semblent indiquer que le projet a vocation à devenir un niveau d'analyse privilégié en stratégie : « *tout autant qu'une unité d'action, à la fois souple et mobilisatrice, le projet devient une unité d'analyse (un concept)* » (Aurégan *et al* 2007, p.221). L'approche projet de la stratégie reprend l'idée défendue par le courant de la *Resource-Based View* (Wernerfelt, 1984) selon laquelle la firme peut démultiplier l'usage des ressources en les combinant et les articulant de manière originale et singulière. En se dotant d'options stratégiques variées à partir de la combinaison des ressources et compétences possédées ou mobilisées, l'entreprise parvient à créer une flexibilité stratégique afin de répondre aux mieux aux problématiques des firmes qui doivent parvenir à maîtriser le cycle de vie des produits de plus en plus court, des

ruptures stratégiques ou bien encore des évolutions technologiques difficilement prévisible. L'approche par les ressources nous aide ainsi à appréhender le système de management des projets des FMN avec un regard particulier sur le phénomène d'allocation des ressources de la firme sur les différents projets en cours.

Pour terminer, il nous semble important d'évoquer les difficultés méthodologiques et conceptuelles dans l'analyse de cet objet de recherche pour de futurs travaux. Afin de comprendre au mieux comment le système de management multi-projets mis en œuvre par les FMN permet de structurer et coordonner les relations sièges-filiales des FMN, des recherches qualitatives sont à entreprendre. Malheureusement, la recherche en gestion de projets souffre de deux maux : l'absence de fondements théoriques et l'absence de modèles validés empiriquement. En effet, la dynamique de la structure organisationnelle n'est pas suffisamment étudiée (Hobbs et Aubry, 2008) au sein de la littérature sur le management de projets des FMN. Même si la structure PMO semble être une nouvelle forme organisationnelle de plus en plus utilisée par les FMN du secteur des services, quand nous abordons les travaux sur le sujet, ils se font plus rares (Quang Dang, *et al.*, 2007 ; Hobbs et Aubry, 2007, 2008 ; Aubry *et al.*, 2010, Canonico et Söderlund, 2010). Il existe néanmoins dans la littérature un intérêt grandissant pour la construction d'un cadre conceptuel fédérateur sur le management de projets avec plusieurs propositions théoriques (Söderlund, 2004 ; Bréchet et Desreumaux, 2005 ; Andersen, 2006 ; Aurégan, *et al.*, 2007 ; Turner, 2010) qui constituent des voies de recherche à explorer.

## CONCLUSION

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés au management des projets internationaux des firmes multinationales, qui est un sujet peu étudié dans la littérature. Les recherches sont diverses et manquent d'un cadre fédérateur. A l'aide d'une

analyse de la littérature, nous avons étudié le management de projets comme un mécanisme de coordination des relations siège-filiales. Nous avons formulé une question de recherche à laquelle notre étude empirique exploratoire a tenté de répondre.

Il en ressort que le management de projets au sein des FMN structure et permet de coordonner les relations siège-filiales des FMN. Nous nous sommes ainsi intéressés aux structures organisationnelles de cinq FMN (BNP Paribas, Société Générale, Silliker, Faurecia et Panzani). Des structures de type *plate-forme* et *PMO* ont été relatées et semblent être au cœur de préoccupations actuelles des managers de FMN comme le témoigne le titre du dernier rapport pour le Project Management Institute (PMI) de 2010, intitulé : "*The Project Management Office (PMO) : A Quest For Understanding*". Pourtant, les travaux sur ces structures restent peu nombreux. L'objet de recherche nécessite de futurs travaux pour améliorer sa compréhension des mécanismes de coordination mobilisés au sein des FMN dans leur management de multiples projets internationaux.

Tout d'abord, il semble intéressant de travailler sur des méthodologies qualitatives (la majorité des travaux au sein des FMN adopte une des analyses quantitatives, cf. tableau n° 2) afin de mieux comprendre les processus internes et conceptuels de mise en œuvre, de façon simultanée, de multiples projets transnationaux impliquant des décisions stratégiques en termes d'allocation de ressources inter et intra-organisations. Repérer les mécanismes de coordination utilisés par le siège et les filiales des FMN, puis leurs interactions avec les structures organisationnelles mises en place pour la réalisation de projets multiples, comme par exemple l'approche *plate-forme* (secteur industriel) ou bien encore le *PMO* (secteur des services). Certains aspects peuvent être intéressants à étudier, comme la concurrence et/ou les interactions qu'il peut exister entre plusieurs projets au sein d'une FMN. La possibilité que l'obtention de certains projets plutôt que d'autres, puisse favoriser une filiale dans son développement et ainsi faire naître une véritable concurrence entre filiales. De même pour un

chef de projet qui se verrait affecté à un grand projet international au sein de la FMN, ceci augmenterait son employabilité dans les différentes filiales de la FMN. Nous souhaiterions dans le cadre de futurs travaux, nous attacher à élaborer un cadre méthodologique fiable et pertinent afin de proposer une interprétation de ce phénomène qu'est le *PMO* au sein d'une FMN. Il est intéressant de noter également, que la majorité des études empiriques en termes de management de projets multiples a été réalisée auprès du secteur industriel des FMN et beaucoup moins dans le secteur des services. Voici des pistes de recherche qui, nous l'espérons, susciteront un intérêt pour de futurs travaux.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adenfelt, M. (2010). « Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication », *International Journal of Project Management*, Vol. 28, N° 6, p. 529-538.
- Adenfelt, M.; Lagerstrom, K. (2008). « The development and sharing of knowledge by centres of excellence and transnational teams- a conceptual framework », *Management International Review*, Vol. 48, N° 3, p. 319-338.
- Allouche, J.; Huault, I. (1998). « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, N° 2, p. 5-31.
- Alpander, Guvenc G. (1977). « Control mechanisms in Multinational Corporations », *Academy of Management Proceedings*, p. 302-306.
- Andersson, U.; Björkman, I.; Forsgren, M. (2005). « Managing subsidiary knowledge creation: the effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness », *International Business Review*, Vol. 14, N° 5, p. 521-538.
- Aubry, M.; Müller, R.; Hobbs, B.; Blomquist, T. (2010). « Project management offices in transition », *International Journal of Project Management*, Vol. 28, N° 8, p. 766-778.
- Aurégan, P.; Joffre, P. (2004). « Faire face à la profusion des projets dans les organisations », *Revue management & avenir*, N° 2, octobre, p. 97-117.
- Aurégan, P.; Joffre, P.; Loillier, T.; Tellier, A. (2007). « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement? », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 10, N° 4, p. 217-250.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal S. (1992). « What is a global manager ? », *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 5, p. 124-132.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, S.; Birkinshaw, J. (2003). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. 4th ed. Burr Ridge, Irwin/McGraw-Hill, p. 854.
- Birkinshaw, Julian M.; Morrison, Allen J. (1995). « Configurations of strategy and structure in subsidiaries of Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, N° 4, p. 637-655.
- Birkinshaw, Julian M.; Hood, N. (1998). « Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 4, p. 773-795.
- Birkinshaw, Julian M.; Pederson, T. (2009). « Strategy and management in MNE subsidiaries », dans A.M. Rugman et T. Brewer (2<sup>nd</sup> Eds), *Oxford handbook of International Business*, Oxford, University Press
- Björkman, I.; Barner-Rasmussen, W.; Li, L. (2004). « Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 5, p. 443-455.
- Bouquet, C.; Morrison, A.; Birkinshaw, Julian M. (2009). « International attention and multinational enterprise performance », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 1, p. 108-131.
- Brandt, W.; Hulbert, J. (1976). « Patterns of communication in Multinational Corporation: an empirical study », *Journal of International Business Studies*, Vol. 7, N° 1, p. 57-64
- Buckley, Peter J.; Ghauri, P. (2004). « Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 2, p. 81-98.
- Canonico P.; Söderlund, J. (2010). « Getting control of multi-project organizations : combining contingent control mechanisms », *International Journal of Project Management*, Vol. 28, N° 8, p. 796-806.
- Chakravarthy, B.S.; Perlmutter, H.V. (1985). « Strategic Planning for a global Business », *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, N° 2, p. 3-10.

CNUCED (2010). *World Investment Report 2010*, New York - Genève, Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement.

Colovic, A.; Mayrhofer, U. (2008). « Les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, N° 184, p. 151-165.

Cray, D. (1984). « Control and coordination in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, N° 2, p. 85-97.

Cusumano, Michael A.; Nobeoka K., (1999). *Le management multi-projets*, Dunod, Paris, p. 243.

De Maio, A., Verganti, R., Corso, M. (1994). « A multi-project management framework for the new product development », *European Journal of Operational Research*, Vol. 78, N° 1, p. 178-191.

Doz, Y.L.; Prahalad, C.K. (1984). « Patterns of strategic control within multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol.15, N° 2, p. 55-72.

Edström, A.; Galbraith, J.R. (1977). « Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, N° 2, p. 248-263.

Egelhoff, W.G. (1984). « Patterns of control in U.S., UK, and European multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, N° 2, p. 73-83.

Evaristo R.; Fenema Van P.C. (1999). « A typology of project management: emergence and evolution of new forms », *International Journal of Project Management*, Vol. 17, N° 5, p. 275-281.

Fernex-Walch, S.; Gidel, T.; Romon, F. (2003). « Innovation projects portfolios management: five french firms analysis and comparison », in *Managing thought variety: the European style?*, 3<sup>e</sup> conférence de l'European Academy of Management, Milan, 3-5 avril.

Fernex-Walch, S.; Triomphe, C. (2004). « Le management multi-projets, définitions et enjeux », dans G. Garel, V. Giard et C. Midler (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Fnege, p.189-208.

Fischer, W.A.; Behrman, J.N. (1979). « The coordination of foreign R&D activities by transnational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol.10, N° 3, p. 28-35.

Garel, G.; Giard V.; Midler C. (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, Fnege, 325 p.

Ghoshal, S.; Nohria, N. (1989). « Internal differentiation within Multinational Coporations », *Strategic Management Journal*, Vol.10, N° 4, p. 323-337.

Gomez, C.; Sanchez, J.I. (2005). « Human resource control in MNCs: a study of the factors influencing the use of formal and informal control mechanisms », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, N° 10, p. 1847-1861.

Gupta, A.; Govindarajan, V. (1991). « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review*, Vol.16, N° 4, p. 768-792.

Harzing, A-W. K. (1999). *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Edward Elgar, p. 425

Hassel, L.G.; Cunningham, G.M. (2004). « Psychic Distance and budget control of foreign subsidiaries », *Journal of International Accounting Research*, Vol. 3, N° 2, p. 79-93.

Hennart, J-F. (1991). « Control in Multinational Firms: The role of price and hierarchy », *Management International Review*, Vol. 31, special issue, p. 71-96.

Hennart, J-F. (2009). « Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 1432-1454.

Hobbs B.; Aubry M. (2008). « An empirically grounded search for a typology of project management offices », *Project Management Journal*, Vol. 39, Supplément, p. S69-S82.

Hoopes, D.G.; Postrel, S. (1999). « Shared knowledge, “glitches” and product development performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, N° 9, p.837-865.

Jaeger, A.M. (1983). « The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation », *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, N° 2, p. 91-114.

Jaussaud, J.; Schaaper, J. (2006). « Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: a multidimensional perspective », *Journal of International Management*, Vol. 12, N° 1, p. 23-45.

Johnston, S.; Menguc, B. (2007). « Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries », *Journal of International Business Studies*, Vol.38, N° 5, p. 787-801

Lawrence, P.R; Lorsch, J.W. (1967). « The Integrator: a new management job », *Academy of Management Review*, N° 5, p. 211-217.

Lièvre P, Lecoutre M, Traore M. K., (2006). *Management de projets, Les règles de l'activité à projet*, Edition Hermès & Lavoisier, Londres, p. 256

Leroy, D. (1996). « Management par projets : entre mythes et réalités : un vecteur de revitalisation des grandes entreprises ? », *Revue Française de Gestion*, N° 107, Janvier-Février.

Martinez, Jon I.; Jarillo, Carlos J. (1989). « The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol.20, N° 3, p. 489-515.

Martinez, Jon I.; Jarillo, Carlos J. (1991). « coordination demands of international strategies », *Journal of International Business Studies*, Vol.22, N° 3, p. 429-444.

Meyer, Marc H.; Lehnerd, Alvin P. (2002). *Les plates-formes produits*, Dunod, p. 255.

Meyer, Marc H. (2008). « Perspective : How Honda Innovates », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, N° 3, p. 261-271.

Mintzberg, H. (1989). *Le Management. Voyage au centre de la terre*, Editions d'Organisation, Paris, traduit par Jean-Michel Behar, p. 570.

Nobeoka, K.; Cusumano, Michael N. (1997). « Multiproject strategy and sales growth: the benefits of rapid design transfer in new product development », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 3, p. 169-186.

O'Donnell, S.W. (2000). « Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 5, p. 525-548.

Ouchi, W.G. (1979). « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, N° 9, p. 833-848.

Payne, J.H. (1995). « Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review », *International Journal of Project Management*, Vol. 13, N° 3, p. 163-168.

Perlmutter, H.V. (1969). « The tortuous evolution of the multinational corporation », *Columbia Journal of World Business*, January-February, p. 9-18.

Persson, M. (2006). « The impact of operational structure, lateral integrative mechanisms and control mechanisms on intra-MNE knowledge transfer », *International Business Review*, Vol. 15, N° 5, p. 547-569.

Porter, M.E. (1986). « Changing patterns of international competition », *California Management Review*, Vol. 28, N° 2, p. 9-40.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), (2004). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square, PA:PMI.

Quyen Vo Quang Dang ; Pinatton, S. ; Boudes, T. (2007). « L'adoption du Project Management Office en France : un retard à déplorer, une incompatibilité culturelle ou une résistance à la mode managériale ? », *Revue Management et Avenir*, N° 12, p. 105-125.

Rao, M.T.; Brown, C.V.; Perkins, W.C. (2007). « Host country resource Availability and information system control mechanisms in multinational corporations: an empirical test of resource dependance theory », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 23, N° 4, p. 11-28.

Romelaer, P. (2002). « Organisation : panorama d'une méthode de diagnostic », *Cahier de recherche N° 76*, Université Paris IX Dauphine, laboratoire Crepa, p. 1-42

Romelaer, P. (2005). « L'entretien de recherche », dans P. Roussel et F. Wacheux (eds), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, deboeck, p.101-137.

- Royer, I. (2005). « Le management de projet : Evolutions et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, N° 154, p. 113-122.
- Rugman, A.M.; Verbeke, A. (2001). « Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 3, p. 237-250.
- Schneider, A. (1995). « Project management in international teams: instruments for improving cooperation », *International Journal of Project Management*, Vol. 13, N° 4, p. 247-251.
- Schweiger, D.M.; Atamer, T.; Calori, R. (2003). « Transnational project teams and networks: making the multinational organization more effective », *Journal of World Business*, Vol. 38, N° 2, p. 127-140.
- Söderlund, J. (2008). « Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. By Aaron J. Shenhar and Dov Dvir », *R&D Management*, Vol. 38, N° 3, p. 355-356.
- Taggart, J.H. (1998). « Configuration and coordination at subsidiary level: foreign manufacturing affiliates in the UK », *British Journal of Management*, Vol. 9, N° 4, p. 327-339.
- Turner, J.R. (2010). « Evolution of project management research as evidenced by papers published in the International Journal of Project Management », *International Journal of Project Management*, Editorial, Vol. 28, p. 1-6.
- Wernerfelt, B. (1984). « A resource-based view of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180.
- Xu, D.; Pan, Y.; Beamish, P. (2004). « The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies », *Management International Review*, Vol. 44, N° 3, p. 285-307.
- Youssef, S. (1975). « Contextual factors influencing control strategy of multinational corporations », *Academy of Management Journal*, Vol. 18, N° 1, p. 136-143.
- Zaman, M. (2004). « The role of financial and non-financial evaluation measures in the process of management control over foreign subsidiaries: empirical evidence in Slovene multinational companies », *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 9, N° 2, p. 53-73.

Tableau n° 1 : La typologie des stratégies des FMN, adaptée de Bartlett et Ghoshal, 1992.

| <b>Stratégie</b>    | <b>Internationale</b>                                                                      | <b>Multinationale</b>                                                                     | <b>Globale</b>                                                                                              | <b>Transnationale</b>                                                                                                 |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Base</b>         | Internationale                                                                             | Multi-dosmestique                                                                         | Mondiale                                                                                                    | Mondiale et locale                                                                                                    |
| <b>Principe</b>     | Rôle des filiales est de tirer parti des compétences société mère.                         | Chaque filiale se développe et maintient ses propres adaptations locales                  | Les fonctions R&D et de production sont effectuées au siège et les décisions stratégiques sont centralisées | Prise de décision partagée. La coordination des processus est complexe. Les ressources sont spécialisées et dispersés |
| <b>Coordination</b> | <i>Faible</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>faible</i> adaptation locale | <i>Faible</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>forte</i> adaptation locale | <i>Forte</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>faible</i> adaptation locale                   | <i>Forte</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>forte</i> adaptation locale                              |
| <b>Autonomie</b>    | Faible autonomie des filiales à l'étranger                                                 | Forte autonomie des filiales à l'étranger                                                 | Faible autonomie des filiales à l'étranger                                                                  | Semi autonomie des filiales                                                                                           |

Tableau n° 2 : Revue de la littérature sur les mécanismes de coordination et de contrôle des FMN sur la période de 1967 à 2009.

| Auteurs                                         | Coordination et/ou contrôle   |           |                           |               |           |                           |                              |          | Mécanismes |           | Etudes                                             |
|-------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|---------------|-----------|---------------------------|------------------------------|----------|------------|-----------|----------------------------------------------------|
|                                                 | Structures organisationnelles | RH        | Orientations stratégiques | Communication | Finance   | Allocation des ressources | Management des connaissances | R&D      | Formels    | Informels | Conceptuelle/qualitative quantitative/Exploratoire |
| Lawrence et Lorsch (1967)                       |                               |           |                           |               |           |                           |                              | 1        | 1          |           | quanti                                             |
| Perlmutter (1969)                               | 1                             |           | 1                         |               |           |                           |                              |          |            |           | quali et quanti                                    |
| Youssef (1975)                                  | 1                             | 1         |                           |               | 1         |                           |                              |          | 1          | 1         | quali et quanti                                    |
| Brandt et Hulbert (1976)                        | 1                             |           |                           | 1             | 1         |                           |                              |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Alpander (1977)                                 | 1                             |           |                           |               |           |                           |                              | 1        | 1          | 1         | quanti                                             |
| Edstrom et Galbraith (1977)                     |                               | 1         |                           | 1             |           |                           |                              |          |            | 1         | exploratoire                                       |
| Ouchi (1979)                                    |                               | 1         | 1                         |               |           |                           |                              |          | 1          | 1         | illustration                                       |
| Fischer et Behrman (1979)                       |                               |           |                           | 1             |           |                           |                              | 1        | 1          | 1         | quali                                              |
| Jaeger (1983)                                   | 1                             | 1         |                           | 1             |           |                           |                              |          | 1          | 1         | quali et quanti                                    |
| Doz et Prahalad (1984)                          |                               |           | 1                         |               |           | 1                         |                              |          | 1          | 1         | quali                                              |
| Egelhoff (1984)                                 |                               |           | 1                         |               | 1         |                           |                              |          | 1          |           | quanti                                             |
| Cray (1984)                                     |                               |           |                           |               | 1         |                           |                              | 1        | 1          | 1         | quanti                                             |
| Chakravarthy et Perlmutter (1985)               |                               | 1         | 1                         |               |           |                           |                              |          | 1          |           | conceptuelle                                       |
| Porter (1986)                                   | 1                             |           | 1                         |               |           | 1                         |                              |          | 1          | 1         | conceptuelle                                       |
| Martinez et Jarillo (1989)                      | 1                             | 1         | 1                         | 1             | 1         | 1                         |                              |          | 1          | 1         | revue de littérature                               |
| Ghoshal et Nohria (1989)                        | 1                             |           |                           |               |           | 1                         |                              |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Gupta et Govindarajan (1991)                    |                               |           |                           | 1             |           |                           | 1                            |          | 1          | 1         | conceptuelle                                       |
| Hennart (1991)                                  |                               | 1         |                           |               | 1         |                           |                              |          | 1          |           | conceptuelle                                       |
| Birkinshaw et Morrison (1995)                   | 1                             |           | 1                         |               | 1         |                           |                              |          | 1          |           | quanti                                             |
| Taggart (1998)                                  | 1                             |           | 1                         |               |           | 1                         |                              | 1        | 1          | 1         | quanti                                             |
| Xu, Pan et Beamish (2004)                       |                               | 1         |                           |               | 1         |                           |                              |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Hassel et Cunningham (2004)                     |                               |           |                           | 1             | 1         |                           |                              |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Zaman (2004)                                    |                               | 1         |                           |               | 1         |                           |                              |          | 1          |           | quanti                                             |
| Björkman, Barner-Rasmussen et Li (2004)         | 1                             |           |                           | 1             |           |                           | 1                            |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Gomez et Sanchez (2005)                         |                               | 1         |                           |               |           | 1                         |                              |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Jaussaud et Schaaper (2006)                     |                               | 1         | 1                         |               | 1         |                           | 1                            |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Persson (2006)                                  | 1                             | 1         | 1                         | 1             |           |                           | 1                            |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Johnston et Menguc (2007)                       | 1                             |           |                           |               |           | 1                         |                              |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Rao, Brown et Perkins (2007)                    | 1                             | 1         | 1                         | 1             |           | 1                         | 1                            |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| Adenfelt et Lagerström (2008)                   | 1                             | 1         |                           | 1             |           |                           | 1                            | 1        | 1          | 1         | conceptuelle                                       |
| Bouquet C., Morrison A. et Birkinshaw J. (2009) | 1                             |           | 1                         | 1             | 1         |                           | 1                            |          | 1          | 1         | quanti                                             |
| <b>Total</b>                                    | <b>16</b>                     | <b>14</b> | <b>13</b>                 | <b>12</b>     | <b>12</b> | <b>8</b>                  | <b>7</b>                     | <b>6</b> | <b>29</b>  | <b>24</b> |                                                    |

Tableau n° 3 : les mécanismes de coordination, d'après Martinez et Jarillo, 1989

| <b>Mécanismes formels</b>                 | <b>Description</b>                                                        |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Centralisation                            | Lieu des prises de décision                                               |
| Formalisation                             | normes, règles, description de poste, etc.                                |
| Planification                             | Planification stratégique, plans fonctionnels, etc.                       |
| Contrôle du résultat et du comportement   | Performance financière, rapports techniques, supervision directe, etc.    |
| <b>Mécanismes informels</b>               | <b>Description</b>                                                        |
| Relations latérales ou inter-départements | Contact managérial direct, groupe de travail, comités, etc.               |
| Communication informelle                  | Contacts personnels entre les managers, meetings, conférences, etc.       |
| Socialisation                             | Transfert des managers, valeurs de l'organisation partagées de tous, etc. |

Tableau n° 4 : Les mécanismes de coordination, d'après Mintzberg, 1989.

| <b>Mécanismes de coordination</b>       | <b>Description</b>                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ajustement mutuel                       | Coordination informelle entre deux employés de même niveau                                                                                                                                     |
| Supervision directe                     | Une personne donne des ordres et instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations                                                                                             |
| Standardisation des procédés de travail | Coordonne des personnes qui ont à réaliser des tâches interdépendantes                                                                                                                         |
| Standardisation des résultats           | Coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail                                                                                                            |
| Standardisation des qualifications      | Coordination de différents types de travail par la formation spécifique de celui qui exécute le travail                                                                                        |
| Standardisation des normes              | Les normes établies, en général, pour l'organisation dans sa globalité, dictent le travail de sorte que chacun de ses membres travaille à partir d'un même ensemble de données ou de croyances |

Tableau n° 5 : comparaison des trois formes de management multi-projets, adapté de Fernex-Walch et Triomphe, 2004.

| <i>Forme de<br/>management multi-<br/>projets</i><br><i>Modalités</i>       | <b>Management de<br/>portefeuilles de projets</b>                                                                                                        | <b>Management multi-projets<br/>fondé sur une approche plate-<br/>forme</b>                                                                                                                                 | <b>Management multi-<br/>projets fondé sur des<br/>trajectoires d'innovations</b>                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concept de base</b>                                                      | Portefeuille : ensemble de projets considéré comme un objet de gestion en soi et non pour les projets qu'il contient (Fernex-Walch <i>et al.</i> , 2003) | Plate-forme : ensemble de sous-systèmes et d'interfaces qui forme une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement développé et produit (Meyer, Lehnerd, 2002) | Trajectoire : plusieurs innovations visant un même segment de marché et/ou s'appuyant sur une même trajectoire (Ben Mahmmoud-Jouini, 1998) |
| <b>Nature des<br/>interdépendances<br/>entre projets</b>                    | Concurrence pour les ressources                                                                                                                          | Synergies via la plate-forme ou l'élément commun (composants, technologies, savoir-faire communs)                                                                                                           | Synergies via les technologies, savoir-faire et marchés                                                                                    |
| <b>Champ<br/>académique de<br/>référence d'origine</b>                      | Stratégie financière et recherche opérationnelle                                                                                                         | Ingénierie de la conception et développement de produit                                                                                                                                                     | Rencontre entre le management stratégique, le marketing stratégique et le développement de produit                                         |
| <b>Degré<br/>d'intégration et/ou<br/>de différenciation<br/>des projets</b> | Forte intégration des projets, via le portefeuille. Forte différenciation entre les portefeuilles (mais de plus en plus concept de méta-portfeuille)     | Recherche d'un équilibre entre intégration de la conception et différenciation des produits développés à l'intérieur d'une même famille de projets. Différenciation forte d'une famille à l'autre           | Différenciation des projets à partir d'une logique stratégique commune                                                                     |

Tableau n° 6 : Échantillon des FMN pour l'étude exploratoire.

| Firmes Multinationales  | Nombre d'interviews | Fonction des interviewés                                                                                                                                                                                  | Secteurs                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Panzani</b>          | 2                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Directeur marketing international (<i>siège</i>)</li> <li>♦ Directeur Général (<i>siège</i>)</li> </ul>                                                          | Agro-alimentaire         |
| <b>BNP Paribas</b>      | 2                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Coordinateur grands projets internationaux (<i>filiale France</i>)</li> <li>♦ Coordinateur méthodologie en maîtrise d'ouvrage (<i>filiale France</i>)</li> </ul> | Banque                   |
| <b>Société Générale</b> | 1                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Chef de projet produit (<i>siège</i>)</li> </ul>                                                                                                                 | Banque                   |
| <b>SILLIKER</b>         | 2                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Human Resource Project Manager (<i>siège</i>)</li> <li>♦ Project Manager Officer (<i>filiales</i>)</li> </ul>                                                    | Pharmaceutique           |
| <b>Faurecia</b>         | 1                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Program Manager (<i>retraité, siège</i>)</li> </ul>                                                                                                              | Équipementier automobile |

Tableau n° 7 : Les cinq FMN étudiées, en quelques chiffres (2009).

| Firmes<br>Multinationales | Pays<br>d'origine | <b>Chiffre<br/>d'Affaires</b> | <b>Employés</b> | <b>Les Filiales</b> |                                     |                            |
|---------------------------|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------|-------------------------------------|----------------------------|
|                           |                   | En<br>Millions<br>d'euros     | Total           | Total               | Nombre de<br>filiales<br>étrangères | Nombre<br>de pays<br>hôtes |
| Faurecia                  | France            | 9 292 000                     | 62 000          | 233                 | n.c.                                | 32                         |
| BNP Paribas               | France            | 2 057 698                     | 201 740         | 755                 | 596                                 | 61                         |
| Société Générale          | France            | 1 023 700                     | 160 144         | 380                 | 277                                 | 57                         |
| Panzani                   | France            | 511 000                       | 1 170           | 9                   | 4                                   | 4                          |
| Silliker                  | France            | 182 817                       | 3 000           | 53                  | 46                                  | 16                         |

Source : CNUCED (2009), sites internet, rapports d'activités et documents internes.

Figure n° 1 : Typologie de projets (tiré de Evaristo et Fenema, 1999, p. 277)

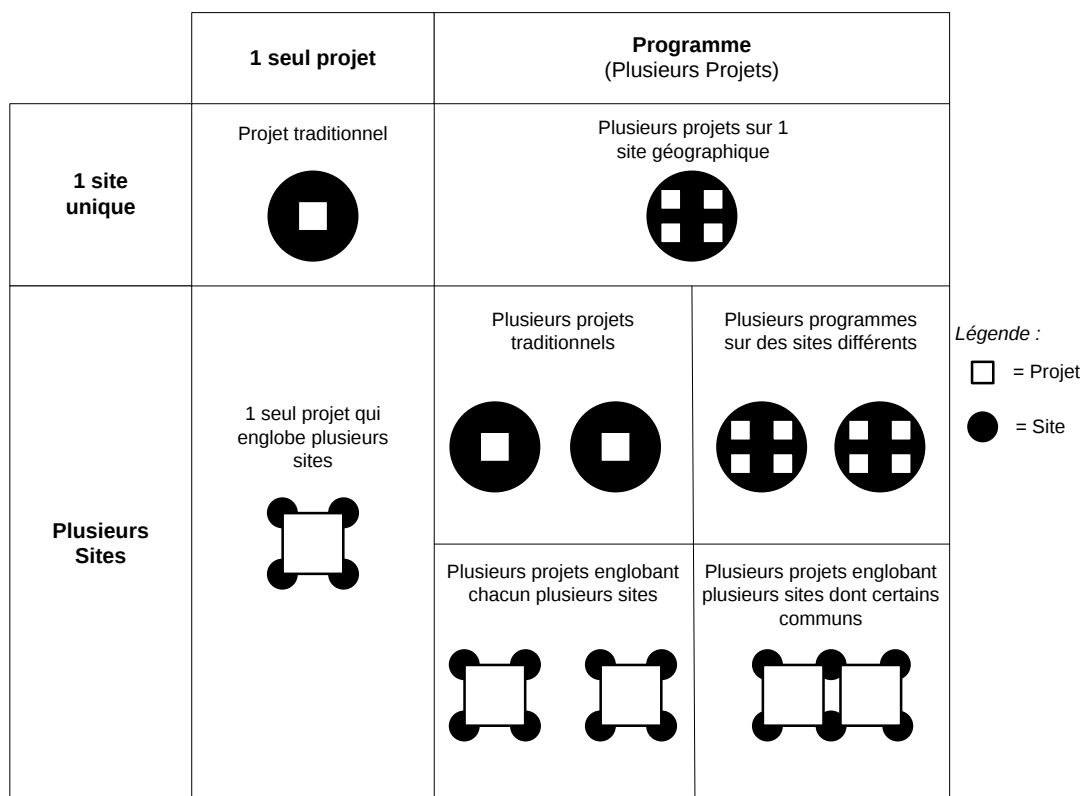
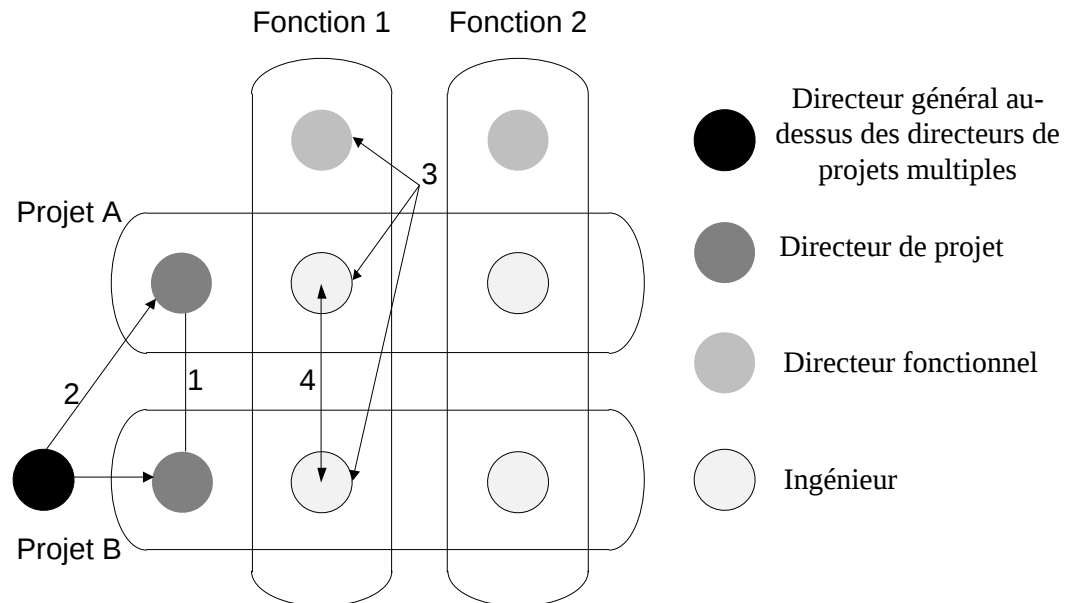


Figure n° 2 : Modes de coordination inter-projets (Cusumano, Nobeoka, 1999, p. 163).



Quel fut le mode de coordination inter-projets le plus efficace ?

1. Coordination directe entre directeurs de projets (49%)
2. Coordination par un directeur général au-dessus des directeurs de projets (35%)
3. Coordination par un directeur fonctionnel (12%)
4. Coordination directe entre ingénieurs (4%)

Figure n° 3 : Le guide entretien utilisé pour l'étude empirique.

|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                      | <u>Présentation</u> : nous décrivons à l'interviewé le sujet de notre thèse, notre problématique et les résultats envisagés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
| 2                                                                                                      | <u>Déroulement de l'entretien</u> : Je réalise une étude exploratoire afin de créer un premier contact avec mon terrain, afin de préciser mon objet de recherche, entretien d'1h30, semi-directif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
| 3                                                                                                      | <u>Réalisation de l'entretien</u> : <table border="1"><tr><td>3.1 Description de la fonction de l'interview</td></tr><tr><td>3.2 Description de l'organisation générale de la Firme Multinationale</td></tr><tr><td>3.3 Description des relations Siège-Filiales</td></tr><tr><td>3.4 Quels sont les projets communs entre Siège et Filiales</td></tr><tr><td>3.5 Comment coordonnez-vous les relations Siège-Filiales dans la mise en œuvre de projets communs ?</td></tr><tr><td>3.6 Quels sont les principales difficultés rencontrées dans le management des projets internationaux ?</td></tr></table> | 3.1 Description de la fonction de l'interview | 3.2 Description de l'organisation générale de la Firme Multinationale | 3.3 Description des relations Siège-Filiales | 3.4 Quels sont les projets communs entre Siège et Filiales | 3.5 Comment coordonnez-vous les relations Siège-Filiales dans la mise en œuvre de projets communs ? | 3.6 Quels sont les principales difficultés rencontrées dans le management des projets internationaux ? |
| 3.1 Description de la fonction de l'interview                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
| 3.2 Description de l'organisation générale de la Firme Multinationale                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
| 3.3 Description des relations Siège-Filiales                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
| 3.4 Quels sont les projets communs entre Siège et Filiales                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
| 3.5 Comment coordonnez-vous les relations Siège-Filiales dans la mise en œuvre de projets communs ?    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
| 3.6 Quels sont les principales difficultés rencontrées dans le management des projets internationaux ? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |
| 4                                                                                                      | <u>Fin de l'entretien</u> : Puis-je vous recontacter pour vous demander quelques précisions et confirmer ou infirmer mes interprétations ? / Autres contacts potentiels dans la FMN /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                               |                                                                       |                                              |                                                            |                                                                                                     |                                                                                                        |