

M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Jossierand, HEC, *Université de Genève & CMOS, University of Technology, Sydney (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EMLYON Business School (editor)*
Laure Cabantous, *Cass Business School (editor)*
Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*
Olivier Germain, *Université du Québec à Montréal (editor, book reviews)*
Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*
Philippe Monin, *EMLYON Business School (editor)*
Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*
José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*
Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Walid Shibbib, *Université de Genève (managing editor)*
Alexander Bell, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*
Bernard Forgues, *EMLYON Business School (editor emeritus)*

■ Eric MILLIOT 2013

Recension d'ouvrage:
Ulrike MAYRHOFER (éditeur) 2013
Management of Multinational Companies:
A French Perspective
M@n@gement, 16(2), 176-194.

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2013 M@n@gement and the author(s).

Recension d'ouvrage

Mayrhofer, Ulrike (2013).
Management of Multinational Companies:
A French Perspective
Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Hardcover: 288 pages
Publisher: Palgrave Macmillan
Language: English
ISBN-10: 1137023880
ISBN-13: 978-1137023889

Rédigé par
Eric MILLIOT
CEREGE (EA 1722), IAE - Université de Poitiers,
France
emilliot@iae.univ-poitiers.fr

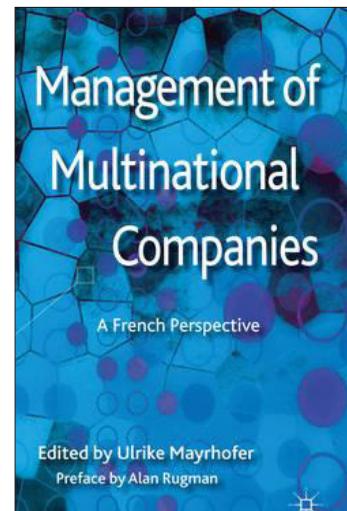
Management of Multinational Companies: A French Perspective, coordonné par Ulrike Mayrhofer, est la version anglaise de l'ouvrage Le management des firmes multinationales (Paris : Vuibert, 2011). Ce travail collectif, caractérisé par la grande densité des contributions présentées, implique 21 membres de l'axe Management international du centre de recherche Magellan (IAE, Université Jean Moulin Lyon 3, France).

Abordant un ensemble pertinent de réflexions sur le mode de fonctionnement des grandes entreprises, cet ouvrage se focalise sur les groupes qui ont des racines ou qui travaillent en France. Pour définir les multinationales, les auteurs font référence aux travaux de Dunning et Lundan (2008) qui considèrent que ce type de firme effectue des investissements directs à l'étranger et possède/contrôle des activités à valeur ajoutée dans différents pays.

Si le management des firmes multinationales a déjà été analysé dans le cadre de nombreuses recherches, il n'a pas, avant cet ouvrage, fait l'objet de réflexions aussi poussées et transversales sur le cas d'entreprises françaises ou travaillant en France. Abordant différents champs des Sciences de gestion, il rappelle les enjeux de la contextualisation de la réflexion pour cerner la variété et la complexité des choix managériaux adoptés dans un espace où de nombreuses frontières deviennent évanescentes (Milliot et Tournois, 2010). Pour mettre en perspective les travaux présentés dans l'ouvrage, cette recension s'organise en trois parties. La première présente un résumé des idées-forces développées par les auteurs. La deuxième propose une grille de lecture tripartite permettant d'identifier le champ et la nature des réflexions développées. La troisième positionne, grâce à la grille de lecture avancée, les différentes recherches présentées pour apprécier leur complémentarité.

LE CONDENSÉ D'UNE RÉFLEXION COLLECTIVE

L'ouvrage, dont l'articulation des idées est claire et progressive, se structure en trois parties comprenant chacune cinq chapitres. La première concerne Les nouveaux défis des firmes multinationales dans un contexte mondial en mutation. Dans cette partie, les chapitres portent sur l'analyse des



caractéristiques des multinationales et sur l'identification des enjeux associés aux environnements dans lesquels elles sont plongées.

-Dans un premier temps, Ulrike Mayrhofer présente la grande diversité (profils, structures, champs d'action...) des multinationales et leurs mutations dans un contexte de plus en plus décloisonné (chapitre 1). Elle confirme l'ancrage régional (Rugman, 2005) et l'éclatement de la chaîne de valeur (Buckley et Ghauri, 2004 ; Berger, 2006) des firmes étudiées. L'auteur conclut que ces firmes sont, plus que jamais, invitées à optimiser la configuration organisationnelle des activités en redéfinissant la gestion des relations qu'elles développent avec leurs filiales et leurs partenaires (Colovic et Mayrhofer, 2011 ; Mayrhofer, 2011).

-Catherine Mercier-Suissa analyse, ensuite, les opportunités d'affaires offertes par les pays à croissance rapide (particulièrement le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine [BRIC]) (chapitre 2). L'auteur identifie les logiques de développement économique adoptées par ces pays depuis la crise de 2008 et leurs conséquences sur le modèle d'affaires des multinationales françaises. Elle conclut que, pour satisfaire les consommateurs de ces pays émergents, les firmes doivent intégrer plus en amont de la chaîne de valeur les particularités des différentes demandes locales.

-Catherine Pivot se concentre, quant à elle, sur les stratégies de développement dans le secteur du vin qui connaît des changements structurels importants (chapitre 3). Cherchant à identifier les déterminants de l'internationalisation des firmes du secteur, elle constate que les objectifs des acteurs, souvent imbriqués, sont variés : accès à de nouveaux marchés, adaptation des produits proposés, recherche de taille critique et renforcement du pouvoir de négociation des producteurs par rapport aux distributeurs. Son analyse l'invite à constater que la stratégie de croissance externe répond à tous les objectifs identifiés.

-Dans un contexte international marqué par la crise, Fabrice Roth s'intéresse aux logiques de gouvernance qui caractérisent les multinationales (chapitre 4). S'inscrivant dans le courant de l'Ecole de la contingence (Mintzberg, 1986), il postule qu'en période de crise les multinationales sont invitées à concentrer les pouvoirs (direction et contrôle) pour réagir promptement aux défis lancés par l'environnement. Pour vérifier cette conjecture, il étudie le cas de trente-deux sociétés listées parmi les quarante plus grosses capitalisations de la place de Paris (CAC 40). Les résultats obtenus confirment l'émergence d'équipes de direction aux pouvoirs renforcés.

-Enfin, Claire Faverjon et François Lantin étudient les effets des changements des notations financières sur les stratégies des firmes multinationales (chapitre 5). Dans ce but, ils analysent 65 dégradations de 24 multinationales françaises publiées par l'agence Standard and Poor's. Ils constatent que la majorité des entreprises engage, essentiellement au cours des six mois qui suivent la dégradation, plusieurs actions de restructuration opérationnelles (réduction des coûts, licenciement et/ou désinvestissement) et/ou financières (restructuration de la dette, augmentation de capital et/ou modification de la politique de dividende).

La deuxième partie, intitulée La complexité du management interne : les relations siège-filiales, fait régulièrement référence au modèle d'intégration globale (prise de décision centralisée au niveau du siège) et de réactivité locale (prise de décision décentralisée au niveau des filiales) de Doz et Prahalad (1984). La complexité des relations étudiées met en valeur la diversité des situations à gérer. Cette diversité renvoie à la notion de distance, aux processus

d'innovation, à la gestion des relations humaines... Là aussi, cinq chapitres sont proposés.

-Dans le premier, Ludivine Chalençon et Emna Moalla analysent les impacts de la distance sur le développement international des firmes (chapitre 6). Etudiant le cas d'Accor, elles observent que les logiques d'internationalisation du groupe ont pris en considération les défis lancés par les différentes dimensions de la distance - culturelle, administrative, géographique et économique - à gérer (Ghemawat, 2001). Sur la base de l'effet d'expérience, elles constatent que le poids de ces différentes dimensions peut évoluer dans le temps et conduire la direction à adapter ses modes d'implantation et de management des filiales ¹.

-Jean-Baptiste Cartier et Christopher Melin abordent la question du cadre juridique pour gérer les filiales implantées à l'étranger (chapitre 7). En comparant deux banques françaises implantées à Madagascar, la Société Générale (fortement centralisée) et le Crédit Agricole (relativement décentralisé), ils observent que la structure juridique retenue conditionne les mécanismes de coordination et de contrôle qui régissent les relations entre le siège et les filiales. Cette structure traduit, par conséquent, la recherche d'un équilibre entre les principes d'intégration globale et de réactivité locale pour gérer les activités à l'échelle internationale.

-Lusine Arzumanyan et Christopher Melin tentent, de leur côté, de comprendre le processus d'innovation au sein des multinationales (chapitre 8). Prenant le cas du groupe SEB, ils décrivent les différentes phases possibles de l'activité d'innovation lorsque l'approche est centralisée (intégration globale). Même si la participation des filiales est aujourd'hui limitée à la remontée d'informations, la diversité des marchés visés par l'entreprise peut l'inviter dans le futur à adopter une approche intégrant davantage ses entités implantées à l'étranger (réactivité locale).

-Jérôme Rive et Paul Marc Collin abordent, ensuite, la question de la gestion des ressources humaines en soulignant l'intérêt de la mise en place d'un observatoire des métiers propre aux activités internationales (chapitre 9). Considérant qu'un tel observatoire peut être source de développement pour les multinationales (meilleure compréhension des besoins, meilleure cartographie des savoir-faire au service de l'action internationale...), ils soulignent l'importance d'adopter une démarche prospective dans un contexte fortement évolutif.

-Pascale Berthier et Alain Roger s'intéressent, quant à eux, à la mobilité internationale des cadres (chapitre 10). Ils se concentrent sur la question du transfert des compétences acquises par les expatriés. Pour cela, ils présentent une étude menée auprès de 39 cadres issus de trois multinationales françaises. Mettant en avant les facteurs facilitateurs (organisation apprenante, attentes de l'entourage professionnel...) et inhibiteurs (ethnocentrisme, manque d'accompagnement...), ils considèrent que le soutien accordé au retour des expatriés permettrait d'élargir le nombre de personnes bénéficiant du transfert de compétences.

La troisième et dernière partie, intitulée Le management de partenariats multiples noués par les firmes multinationales, étudie les relations de coopération développées par les firmes avec différents types d'acteurs. Ces coopérations, parfois enchevêtrées, offrent des moyens souvent indispensables pour répondre aux enjeux du contexte international.

-Dans un premier temps, Emna Moalla et Dora Triki s'intéressent aux

1. Ces différentes dimensions de la distance concernent également les structures interorganisationnelles. Angué et Mayrhofer (2010) étudient le poids de ces dimensions sur le choix du pays des partenaires dans le cadre de coopérations internationales en recherche-développement.

facteurs qui peuvent faciliter la réussite des partenariats établis entre firmes juridiquement indépendantes (chapitre 11). Soulignant les résultats souvent contradictoires des études empiriques menées sur le sujet, elles établissent une grille de lecture intégrant les principaux indicateurs de performance des coopérations nouées. Cette grille distingue les facteurs externes (liés au macro-environnement et au secteur d'activité) et les facteurs internes (liés aux partenaires, au fonctionnement et aux attributs du partenariat). Pour vérifier la pertinence de l'outil, les auteurs l'appliquent à une entreprise française du secteur tertiaire : GL Events.

-Yves-Frédéric Livian, de son côté, relativise les impacts de la culture nationale sur les décisions clés prises dans le cadre de coopérations interfirmes (chapitre 12). Pour étudier les cas d'Alcatel-Lucent, EADS, Renault-Nissan et Danone-Wahaha, il reprend les travaux menés sur les économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiappello, 1999 ; Thévenot, 2006) qui soulignent l'importance de l'adaptation des acteurs aux situations rencontrées pour arriver à un accord. Il constate que les différences culturelles nationales ont assez peu d'effets sur les grandes décisions des multinationales. Ces dernières sont plus concernées par les principes industriels (efficacité, performance...) et marchands (prix, concurrence...).

-Paul Marc Collin étudie les logiques de construction des réseaux interorganisationnels dans le secteur bancaire (chapitre 13). Il identifie les étapes de développement d'un réseau sociotechnique au sens de la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986). Un tel réseau associe des acteurs humains et non humains, des dimensions interindividuelles et interorganisationnelles. Dans cette logique, il insiste sur la question de l'interopérabilité et de la mutualisation des infrastructures techniques et sociales au sein des réseaux développés à l'international. Il propose, ensuite, différentes recommandations pour piloter et pérenniser ces réseaux.

-Maha Raïs et Simin Lin se concentrent sur l'analyse de coopérations établies en République Populaire de Chine par des firmes françaises (chapitre 14). Après avoir rappelé les enjeux de l'implantation dans ce pays, elles présentent les évolutions récentes de la position des autorités chinoises par rapport aux multinationales (modification des conditions d'implantation, réforme de la politique fiscale, lutte contre les produits contrefaits...) et des stratégies des multinationales dans ce pays (développement de centres de recherche-développement, relocalisation de la production vers des pays voisins où les coûts de production sont moindres, prise en considération de la concurrence grandissante des groupes chinois...).

-Aline Pereira Pündrich et Sylvaine Mercuri abordent, en dernier lieu, le thème de la responsabilité sociale (chapitre 15). Présentant les multiples interactions que les multinationales doivent gérer avec leurs parties prenantes, elles confirment les travaux qui avancent qu'il y a plusieurs approches responsables possibles. Les stratégies qui en découlent permettent aux multinationales de repenser leurs modes de fonctionnement et de mieux intégrer leurs parties prenantes (Gond et Igalens, 2010). Pour illustrer cette approche synthétique, elles présentent le cas de Google en insistant sur sa culture organisationnelle innovante.

Comme nous pouvons le constater, cet ouvrage offre un recueil d'analyses exploratoires et confirmatoires illustrant la grande diversité des thèmes liés au management des multinationales. Différents éléments, bien souvent combinés,

assurent son originalité.

-Une réflexion centrée sur les multinationales considérées comme les principaux moteurs de la globalisation des marchés.

-Une focalisation sur les entreprises françaises ou implantées en France.

-Une analyse des impacts de ces multinationales sur leur(s) environnement(s) et/ou du contexte d'affaires sur ces entreprises.

-Une approche intégrant les questions relatives à la contextualisation du management des groupes étudiés.

-La valorisation, à l'échelle internationale, de travaux français qui offrent des éclairages importants sur le management des multinationales (la théorie de l'acteur-réseau [Callon, 1986], le courant des économies de la grandeur [Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiappello, 1999], l'approche ethnographique et interprétative des cultures nationales [d'Iribarne, 1989, 2004, 2008]...).

-Une combinaison cohérente de recherches développées par une équipe composée de spécialistes aux compétences complémentaires (économistes, stratèges, financiers...).

Pour apprécier la nature et la portée des réflexions proposées, il est utile de mobiliser un cadre d'analyse particulièrement adapté au principal champ de l'ouvrage : le management international.

UNE GRILLE D'ANALYSE TRIPOLAIRE

Le cadre retenu pour apprécier le positionnement relatif des chapitres de l'ouvrage est un modèle tripartite inspiré de différents travaux (Galunic et Eisenhardt, 1994 ; Saïas et Métais, 2001 ; Milliot, 2011). Ce modèle, intitulé ESO, met en avant les interactions entre le contexte externe de la multinationale (E = environnement), les plans d'action qu'elle développe (S = stratégie) et ses capacités de mise en œuvre (O = organisation). Pour donner corps au modèle, un schéma ou une typologie développée en management international est retenue pour chaque pôle. Les trois stylisations, ainsi intégrées, sont sélectionnées pour leur complémentarité et leur capacité d'intégration.

-Pour cerner les dimensions de l'environnement (E), nous ferons référence au modèle PREST de Lemaire (2000, 2013) ². Ce modèle renvoie à l'espace géo-sectoriel de référence pertinent pour l'internationalisation de l'entreprise, c'est-à-dire à l'espace d'expansion international qu'elle vise (pays, groupe de pays, monde), suivant qu'elle souhaite définir sa stratégie de manière focalisée ou tous azimuts. L'auteur identifie, pour cet espace particulier, des pressions Politico-Réglementaires, Economico-Sociales et Technologiques (PREST) (Figure 1). Trois niveaux d'analyse caractérisent le modèle.

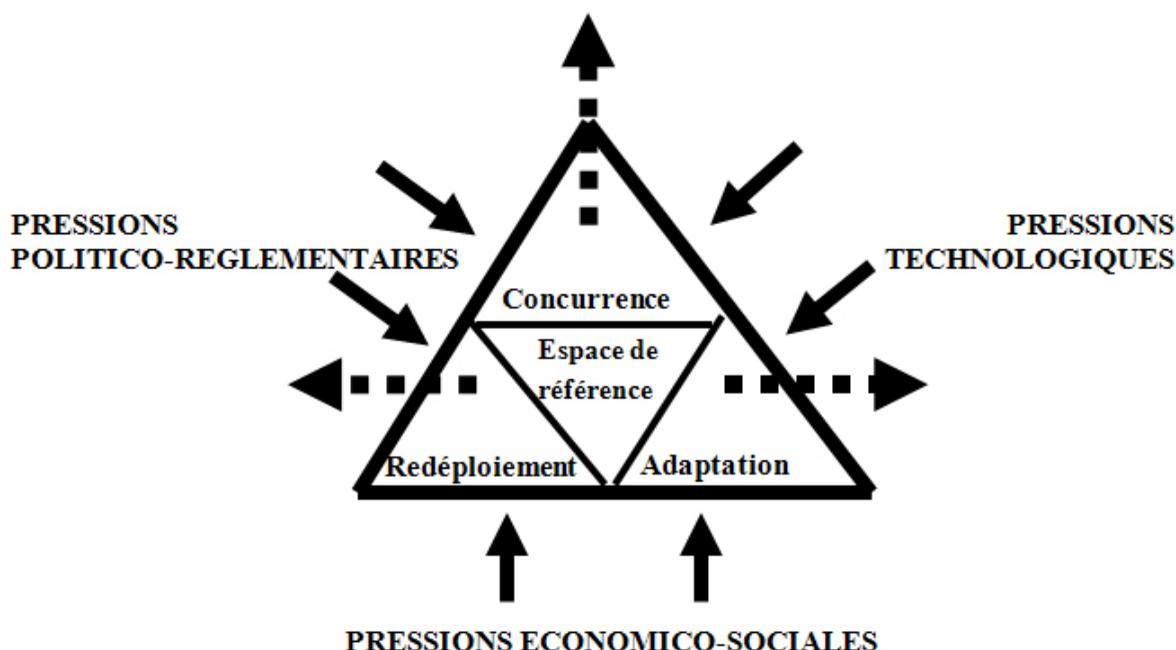
- Les pressions externes sont repérées à l'échelle macro-environnementale (niveau 1 : identification des forces exercées sur le monde des affaires).
- Elles renvoient, dans une perspective méso-environnementale, à l'espace géo-sectoriel envisagé/visé (niveau 2 : reconnaissance des enjeux et défis de ces pressions sur les différents acteurs qui y opèrent [concurrence, redéploiement et adaptation]).
- Ce renvoi à l'espace de référence aboutit, au niveau micro-environnemental, au repérage des leviers stratégiques que peuvent mobiliser ces acteurs (niveau 3 : réponses des entreprises et de leurs parties prenantes aux

2. Ce modèle est à l'origine du cadre d'analyse PEST ou PESTEL (facteurs Politiques, Economiques, Socio-culturels, Technologiques, Environnementaux et Légaux) aujourd'hui largement repris dans les manuels de gestion. Remarquons que ce cadre PEST(EL) se limite, pour l'essentiel, au premier niveau du PREST : celui des pressions externes.

enjeux identifiés).

Dans le modèle original, Lemaire intègre donc au niveau micro-environnemental les stratégies des entreprises. Pour construire notre modèle tripartite, nous avons besoin de distinguer, au niveau 3 du PREST, les parties prenantes externes (alliés stratégiques, fournisseurs, distributeurs, organismes support, agences de notation...) des entreprises dont la stratégie est étudiée. Ces parties prenantes, acteurs clés de l'environnement de proximité, ont une influence sur les décisions de l'entreprise ou sont impactées par elles.

Figure 1. Analyse multiniveaux du modèle PREST



Sources : Lemaire (2000, 2013).

-Pour identifier les plans d'action retenus par les multinationales (S), nous utiliserons une matrice adaptée des travaux de Porter (1986), Bartlett (1986) et Milliot (2005). Cette matrice, construite à partir du croisement du degré d'interdépendance des activités et du niveau de concentration/dispersion du pouvoir de décision, identifie quatre stratégies d'internationalisation : internationale, multinationale, transnationale et globale/régionale³ (Tableau 1).

3.La stratégie régionale renvoie aux actions, standardisées et fortement contrôlées par le siège, menées au niveau d'une ou plusieurs région(s) caractérisée(s) par un marché homogène. Elle ne traduit pas exactement la matrice de Rugman (2005) identifiant les stratégies de localisation des plus grandes firmes multinationales (présentée dans le chapitre 1 de l'ouvrage). Cette dernière matrice est fondée sur des axes de structuration très différents. Elle croise l'étendue géographique des avantages spécifiques (facteurs permettant de développer un avantage concurrentiel [compétences technologiques, savoir-faire commerciaux...]) et l'étendue géographique des avantages de localisation (facteurs permettant de déterminer la localisation de l'avantage concurrentiel [ressources naturelles, infrastructures...]).

Tableau 1. Typologie des stratégies d'internationalisation

	Pouvoir de décision concentré	Pouvoir de décision dispersé
Fortes interdépendances des activités	<p>Stratégie globale ou régionale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché(s) de référence : plurinational, régional, continental ou mondial - Modes principaux d'entrée : ventes fermes, partenariats à durée limitée et/ou investissements directs à l'étranger - Mode principal de développement : standardisation (normes internationales) 	<p>Stratégie transnationale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché(s) de référence : plurinational, régional, continental ou mondial - Modes principaux d'entrée : ventes fermes, partenariats à durée limitée et/ou investissements directs à l'étranger - Modes principaux de développement: standardisation et adaptation (normes nationales, régionales et/ou internationales)
Faibles interdépendances des activités	<p>Stratégie internationale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché de référence : pays d'origine - Mode principal d'entrée : ventes fermes - Mode principal de développement: standardisation (normes du pays d'origine) 	<p>Stratégie multinationale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché(s) de référence : pays hôte(s) - Mode principal d'entrée : investissements directs à l'étranger - Mode principal de développement: adaptation (pour chaque marché, normes du pays hôte)

Trois axes sont retenus pour distinguer ces différentes options : le ou les marché(s) de référence, le ou les mode(s) d'entrée privilégié(s) (ventes fermes⁴, partenariats à durée limitée et/ou investissements directs) et le mode de développement prioritaire (standardisation, adaptation ou approche hybride).

Précisons que les politiques de coopération (avec ou sans engagement capitalistique, avec ou sans création de structure juridique) sont intégrées dans la matrice. Elles représentent un partenariat à durée limitée et/ou des investissements directs.

-Enfin, l'organisation (O) est définie comme un système réticulaire liant différentes unités internes (divisions, fonctions, départements...) et/ou externes (alliés stratégiques, sous-traitants, distributeurs...) et adoptant des logiques relationnelles particulières (autoritaires/consensuelles, formelles/informelles, centralisées/décentralisées...). Cette définition permet de distinguer deux types de système réticulaire.

- Les réseaux intégrés. Ils concernent les entreprises indépendantes qui contrôlent un certain nombre d'entités à l'étranger (succursales, filiales...). Ils regroupent également, au niveau interorganisationnel, des firmes qui partagent une structure juridique et qui sont en forte interdépendance avec d'autres entités (groupements d'intérêt économique, co-entreprises...).
- Les réseaux non intégrés. Ils associent des entreprises juridiquement autonomes et permettent à leurs membres de se désengager sans restructuration organisationnelle (coopératives, clubs d'affaires partageant un bien commun...).

Les réseaux intégrés, liés par des relations complexes et polymorphes, sont analysés à partir des travaux de Perlmutter (1969). Etudiant les relations établies entre une maison mère et ses filiales implantées à l'étranger, cet auteur identifie trois profils managériaux : le profil ethnocentrique (centré sur le siège), polycentrique (centré sur la filiale) et géocentrique (centré sur un

4. Exportations, cessions de brevets, contrats clés en main...

système intégrant siège et filiales). Un quatrième profil, régiocentrique, est ajouté ultérieurement (Heenan et Perlmutter, 1979). Ce profil se distingue par une forte centralisation du pouvoir de décision pour standardiser les actions au niveau d'une région. Malheureusement, il n'intègre pas les logiques organisationnelles des entreprises qui abordent des marchés plus vastes (continentaux, voire mondiaux). A ce quatrième type, nous associerons donc un profil holicentrique à vocation plus globale (Milliot, 2005) (Tableau 2).

Les réseaux non intégrés, moins structurés et peu contraignants sur le plan managérial, ne renvoient pas, dans cette recension, à une grille de lecture déterminée.

Ce cadre tripolaire semble particulièrement bien adapté à l'analyse de l'ouvrage coordonné par Ulrike Mayrhofer (Figure 2). Il permet, en effet, de s'intéresser aux causalités séquentielles qui caractérisent les relations entre l'environnement (E) et l'entreprise (S et O). L'adjectif séquentiel(les) renvoie ici à la possibilité d'adopter, à des moments différents, deux attitudes managériales bien distinctes par rapport aux forces extérieures. La première relève du principe d'adéquation (Chandler, 1962 ; Learned et al., 1965...) qui invite les décideurs de l'entreprise à répondre ou à s'adapter aux pressions PREST présentées précédemment. La deuxième, à l'opposé, est associée au principe d'intention (Hamel et Prahalad, 1989) qui avance qu'un choix stratégique et sa mise en œuvre peuvent modifier un ou plusieurs aspects de l'environnement PREST de la multinationale. En management international, Hennart (2009), dans son modèle d'empaquetage (bundling) des actifs, prend en considération les impacts économiques que les filiales de multinationales peuvent engendrer localement.

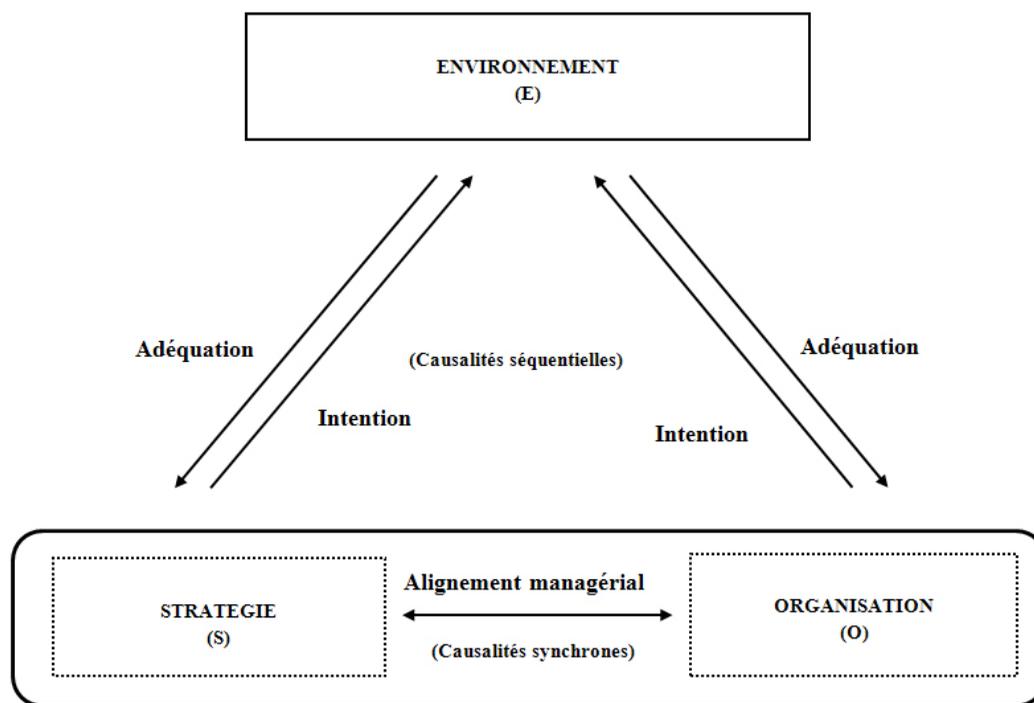
Le modèle ESO permet également d'étudier les causalités synchrones qui illustrent le besoin d'assurer l'alignement entre la prise de décision (S) et sa mise en œuvre (O). Cette recherche permanente de cohérence interne renvoie à la notion de management (Helfer, Kalika et Orsoni, 2013). Utilisé dans un contexte international, ce cadre tripartite permet donc d'apprécier particulièrement un ouvrage portant sur le management des firmes multinationales.

Tableau 2. Profils organisationnels adaptés à l'international

Orientation de l'entreprise	Ethnocentrique	Polycentrique	Geocentrique	Holcentrique/ Regiocentrique
Relations entre maison mère et filiales, et entre filiales	Forte dépendance des filiales vis-à-vis de la maison mère	Relative indépendance des filiales vis-à-vis de la maison mère et des autres filiales	Forte interdépendance -entre la maison mère et les filiales, et entre les filiales - au niveau local, régional, continental et/ou mondial	Forte interdépendance des différentes unités - orchestrée par la maison mère - au niveau régional, continental ou mondial
Autorité et prise de décision	Forte implication de la maison mère dans le fonctionnement des filiales	Faible implication de la maison mère dans le fonctionnement des filiales	Forte collaboration entre maison mère et filiales, partout dans le monde	Fort implication de la maison mère dans le fonctionnement des filiales
Communication et flux d'informations	Grand nombre d'ordres et de conseils adressés aux filiales par le siège	Flux d'informations relativement peu importants entre maison mère et filiales, et entre filiales	Flux d'informations très importants partout dans le monde et tous azimuts	Flux d'informations très importants coordonnés par la maison mère
Evaluation et contrôle	Normes et indicateurs de performance du pays d'origine	Normes et indicateurs de performance du pays hôte	Association de différents systèmes de normes et indicateurs de performance (locaux, régionaux, continentaux et/ou mondiaux)	Normes et indicateurs de performance régionaux, continentaux ou mondiaux
Culture(s) de référence	Locale (pays d'origine)	Locale (pays hôte)	Locale, régionale, continentale et/ou globale (sauf quand la référence identitaire est unique ; celle du pays d'origine)	Régionale, continentale ou globale (sauf quand la référence identitaire est unique ; celle du pays d'origine)
Occupation des postes-clés	Agents du pays d'origine, partout dans le monde	Agents locaux, dans leur propre pays	Agents de différents pays partout dans le monde, mais avec une forte concentration d'agents du pays d'origine quand la référence identitaire est unique	Agents de différents pays partout dans le monde, mais avec une forte concentration d'agents du pays d'origine quand la référence identitaire est unique

Sources : adapté de Perlmutter (1969), Heenan et Perlmutter (1979) et Milliot (2005).

Figure 2. Modèle ESO



UNE MISE EN PERSPECTIVE

Mobilisant le modèle ESO, cette troisième et dernière partie analyse les différents chapitres de l'ouvrage pour déterminer leur portée, apprécier leur complémentarité et identifier les problématiques de recherche qui pourraient les prolonger. L'utilisation de ce modèle permet de mettre en perspective l'originalité et la cohérence d'ensemble des travaux présentés. Reprenons, pour organiser notre présentation, chaque pôle et chaque lien du cadre tripartite. Concernant l'environnement (E), le modèle PREST de Lemaire (figure 1) est parfaitement illustré par les contributions qui structurent l'ouvrage.

-Le niveau 1 est abordé dans différents chapitres (1, 2, 4, 8, 11, 12, 14 et 15). En effet, les nouvelles réglementations nationales et internationales, l'accroissement de la concurrence mondiale, l'émergence politico-économique de certains pays (BRIC notamment), les impacts de la crise sur la gouvernance des multinationales... sont analysés pour cerner les défis de la contextualisation du management international.

-Le niveau 2 est lui aussi largement traité (chapitres 2, 3, 7, 9, 11 et 14). Les évolutions et potentiels de développement de certains marchés (secteur du luxe, de l'automobile...), la restructuration de la filière du vin (chapitre 3), les nouvelles règles prudentielles pour le système bancaire mondial (Bâle III)... offrent des éclairages pertinents sur la dynamique des méso-environnements auxquels sont confrontées les multinationales.

-Le niveau 3, enfin, permet de cerner les logiques relationnelles qu'une entreprise peut nouer avec les acteurs qui l'entourent (chapitres 2, 3, 4, 5, 9

et 15). Ces acteurs sont souvent des parties prenantes externes : bailleurs de fonds, partenaires industriels amont et aval, alliés stratégiques, organisations non gouvernementales... Au-delà de cette catégorie traditionnelle d'acteurs, l'ouvrage fait également référence aux rôles des agences de notation financière, chargées d'évaluer le risque de défaut du remboursement dans le cadre du marché obligataire, sur la stratégie des multinationales (chapitre 5). Il aborde aussi la question de la création d'un nouvel organisme support : un observatoire des métiers de l'international pour étudier les situations de travail actuelles et anticiper leurs évolutions (chapitre 9).

Au niveau de la stratégie adoptée (S), comme nous l'avons vu dans la première section, les analyses sont denses et novatrices : intégration plus en amont dans la chaîne de valeur des particularités de la demande au sein des BRIC (chapitre 2), réorganisation de l'industrie des vins fondée sur la concentration des structures de commercialisation (chapitre 3)... Pour apprécier l'articulation et la portée des chapitres, notre présentation aborde ici deux aspects : la référence à la matrice des stratégies d'internationalisation (Tableau 1) et le recours à des pratiques transversales qui concernent toutes ces stratégies.

-La matrice des stratégies d'internationalisation, étudiée précédemment, est bien illustrée. Même si la référence est parfois implicite, toutes les options sont abordées par le biais de concepts particuliers : firme métanationale (Doz et al., 2001), usine mondiale (Buckley et Ghauri, 2004 ; Buckley, 2011)... (chapitre 1). Elles le sont également au travers d'études de cas : groupe Castel pour l'approche internationale (chapitre 3), groupe GL Events pour l'approche multinationale (chapitre 11), groupe SEB pour l'approche transnationale (chapitre 8) et groupe Accor - segment luxe pour l'approche régionale ou globale (chapitre 6).

-Au-delà de la matrice de référence, des réflexions transversales sont proposées pour illustrer des pratiques communes aux différentes politiques d'internationalisation. Un premier thème concerne les coopérations interfirmes dans le cadre de réseaux intégrés ou non intégrés (chapitres 1, 2, 3, 6, 11, 12, 13, 14 et 15). Différents aspects pertinents de ces coopérations sont abordés dans l'ouvrage. Moalla et Triki rappellent que chaque option stratégique peut avoir recours à des partenariats pour accéder à de nouveaux marchés, réduire l'incertitude, bénéficier de nouvelles ressources et compétences, minimiser les coûts et/ou améliorer le positionnement concurrentiel (chapitre 11). Elles proposent un cadre synthétique permettant de repérer les principaux facteurs internes et externes qui peuvent contribuer à la réussite d'une relation coopérative.

Pereira Pündrich et Mercuri abordent un deuxième thème transversal, celui de la responsabilité sociale des entreprises (chapitre 15). A l'échelle internationale, elles considèrent que la stratégie dite responsable doit être adaptée au niveau local pour répondre précisément aux parties prenantes liées à la filiale.

Le dernier pôle du modèle, l'organisation (O), est lui aussi largement abordé par les membres de l'axe Management international du centre de recherche Magellan. Comme cela a été avancé précédemment, les réseaux intégrés et les réseaux non intégrés peuvent être distingués.

-Les réseaux intégrés (entreprises indépendantes ou structures interorganisationnelles) sont étudiés sous des angles variés. Cartier et Melin, par exemple, analysent les liens entre la structure juridique et les mécanismes de coordination et de contrôle qui conditionnent les relations entre maison

mère et filiales (chapitre 7). En se fondant sur la dialectique intégration globale et réactivité locale, les auteurs rappellent qu'une même entreprise peut adopter des modes de contrôle différents en fonction des caractéristiques des filiales et des missions à accomplir (Tableau 2). Cette remarque renvoie à l'étude des relations siège-filiales de Perlmutter (1969) et Heenan et Perlmutter (1979) (chapitres 1, 9 et 10). Si les profils ethnocentrique et polycentrique ne sont pas directement analysés dans l'ouvrage, le lecteur arrive à identifier le profil géocentrique à travers le cas du Crédit Agricole qui, à Madagascar, offre une certaine liberté d'action à sa filiale. Il repère également le profil régiocentrique ou holicentrique de la Société Générale qui centralise au niveau du siège la prise de décision pour gérer sa structure malgache (chapitre 7). Le choix de l'attitude des maisons mères peut, en partie, être expliqué par la notion de distance (culturelle, administrative, géographique et économique). Reprenant cette notion étudiée par Ghemawat (2001), Chalénçon et Moalla soulignent l'importance de la compréhension de la diversité pour définir le profil le plus adapté, à un moment donné, pour l'internationalisation de la multinationale (chapitre 6).

Berthier et Roger, travaillant sur la mobilité internationale des cadres, constatent quant à eux qu'une politique d'expatriation traduit la nature des relations établies entre le siège et les filiales (chapitre 10). Plus l'entreprise est soucieuse de comprendre et gérer les différences culturelles, plus elle va valoriser le transfert, en son sein, de compétences acquises lors d'une expatriation. C'est particulièrement le cas du profil géocentrique où les flux d'échanges d'informations, entre les entités qui composent la multinationale, sont en principe importants.

-Concernant les réseaux non intégrés, ils sont essentiellement abordés dans le cadre d'un club d'affaires partageant un bien commun : le système interbancaire Moneta (chapitre 13). Collin valorise ainsi le concept de réseau sociotechnique (Callon, 1986) qui associe acteurs et objets techniques. Il présente, dans ce but, les étapes de développement d'un tel réseau à l'international.

Concernant les interactions et interdépendances qui lient les trois pôles, là encore l'équipe du centre Magellan étudie toutes les relations. Reprenons chacun des axes.

-Comme cela a été précisé précédemment, les relations entre stratégie (S) et organisation (O) sont au cœur du management. Cet alignement, essentiel pour assurer la cohérence interne des activités développées par l'entreprise, est ici traité sous différents angles (chapitres 5, 7, 10, 11, 12, 13 et 15 en particulier). Par exemple, Cartier et Melin avancent que la structure juridique traduit des logiques organisationnelles utiles pour servir les intérêts et les objectifs stratégiques de l'entreprise (chapitre 7). Cette structure peut, grâce à son adaptabilité, faciliter la création de valeur et servir le plan d'action international de l'entreprise.

Faverjon et Lantin abordent, quant à eux, le lien entre la structure financière, qui caractérise une dimension de l'organisation, et la stratégie d'une multinationale (chapitre 5). Ils constatent, par exemple, que l'acquisition d'une entreprise engendre souvent une dégradation de la note financière du nouveau propriétaire (niveau d'endettement élevé, surévaluation des synergies attendues...). Même si l'élément déclencheur est extérieur (dégradation), la très grande majorité (84 %) des 24 entreprises de leur échantillon s'engagent rapidement dans une ou plusieurs mesures de restructuration pour retrouver une certaine marge de

manœuvre. Le lien entre stratégie (acquisition) et organisation (restructuration) est donc bien établi.

- Les logiques d'adéquation de la firme à son environnement externe sont aussi largement traitées. Distinguons celles qui concernent la stratégie, celles qui touchent l'organisation et celles qui abordent simultanément ces deux pôles.

- L'adéquation de la stratégie aux conditions extérieures est régulièrement observée (chapitres 1, 2 et 3 notamment). Mayrhofer rappelle que les multinationales répondent aux évolutions de l'environnement dans lequel elles sont plongées (chapitre 1). Mercier-Suissa traite cette question dans le cadre particulier des pays à croissance rapide (chapitre 2). Elle observe que les opportunités d'investissement varient d'un pays émergent à l'autre, ces derniers ayant des avantages comparatifs et des modèles de développement différents. Pivot complète cette analyse en présentant la nécessité de maîtriser, au niveau d'un secteur et d'un marché particuliers, les évolutions de la demande (chapitre 3). Analysant l'industrie du vin, elle constate que les acteurs du secteur doivent, plus que jamais, répondre à des segments de marché qui se diversifient.
- L'adéquation de l'organisation à l'environnement est également considérée (chapitres 4, 7 et 9 en particulier). Cartier et Melin, par exemple, confirment que les multinationales adaptent leur structure juridique (forme légale, mode de direction, répartition des intérêts financiers et des droits de vote...) en fonction du contexte internationalisation (chapitre 7). Cette structure facilite l'intégration globale tout en permettant de développer une réactivité locale. Roth, étudiant les sociétés composant l'indice CAC 40, précise de son côté qu'en période de crise les multinationales font évoluer leur conseil d'administration ou de surveillance (chapitre 4). Sur la période 2005-2010, il constate une diminution du nombre d'entreprises ayant une forme duale des organes de décision-contrôle (conseil de surveillance et directoire) et une augmentation du nombre d'entreprises qui associent les fonctions de président et de directeur général. La concentration des pouvoirs traduit, selon lui, la recherche d'efficacité opérationnelle pour faire face à des situations environnementales instables. Rive et Collin, quant à eux, invitent à créer un observatoire des métiers de l'international (chapitre 9). S'inscrivant dans la logique des travaux prospectivistes de Boyer et Scouarnec (2009), ils considèrent que cette instance pourrait permettre aux multinationales de gagner en réactivité en clarifiant le pilotage de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), en facilitant le dialogue social... Cette structure pourrait ainsi les aider à être en concordance avec un environnement complexe et évolutif.
- L'adéquation parallèle de la stratégie et de l'organisation est abordée par plusieurs auteurs (chapitres 12, 14, 15 par exemple). Pereira Pündrich et Mercuri présentent la responsabilité sociale des entreprises comme une réponse aux pressions de différentes parties prenantes (chapitre 15). Cette réponse se concrétise par des choix stratégiques (positionnement sur le marché, orientation des efforts de recherche-développement...) et organisationnels (méthodes de pilotage et de contrôle, bien-être des employés...). Raïs et Lin invitent à prendre en considération les évolutions du contexte PREST pour ajuster/modifier les stratégies et les modes d'organisation

adoptés par les multinationales (chapitre 14). Elles donnent l'exemple de la République Populaire de Chine où les investisseurs étrangers n'ont plus l'obligation, sauf dans des secteurs considérés comme sensibles (transports, aéronautique, énergie...), de s'engager dans des co-entreprises. Cette disposition leur ouvre de nouvelles options stratégiques et organisationnelles. Comme cela a été démontré, les différentes dimensions de l'environnement conditionnent en partie les choix des entreprises. Cependant, allant contre certaines idées reçues, Livian relativise l'impact de la culture nationale sur les grandes décisions - stratégiques et organisationnelles - des multinationales (chapitre 12). Reprenant les travaux sur les économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiappello, 1999), il fait référence aux sept mondes (de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand, industriel et par projets) auxquels les acteurs peuvent faire référence pour justifier leurs positions dans des situations conflictuelles ou coopératives. Il constate que le monde marchand (concurrence, prix...) et le monde industriel (efficacité, performance...) ont plus d'effets sur les décisions clés des multinationales que les différences culturelles.

-Les spécialistes du management ne peuvent occulter les pressions exercées, en retour et en parallèle, par les multinationales sur leur environnement. Là aussi, l'équipe du centre Magellan aborde ces logiques d'intention. Deux axes les concernent.

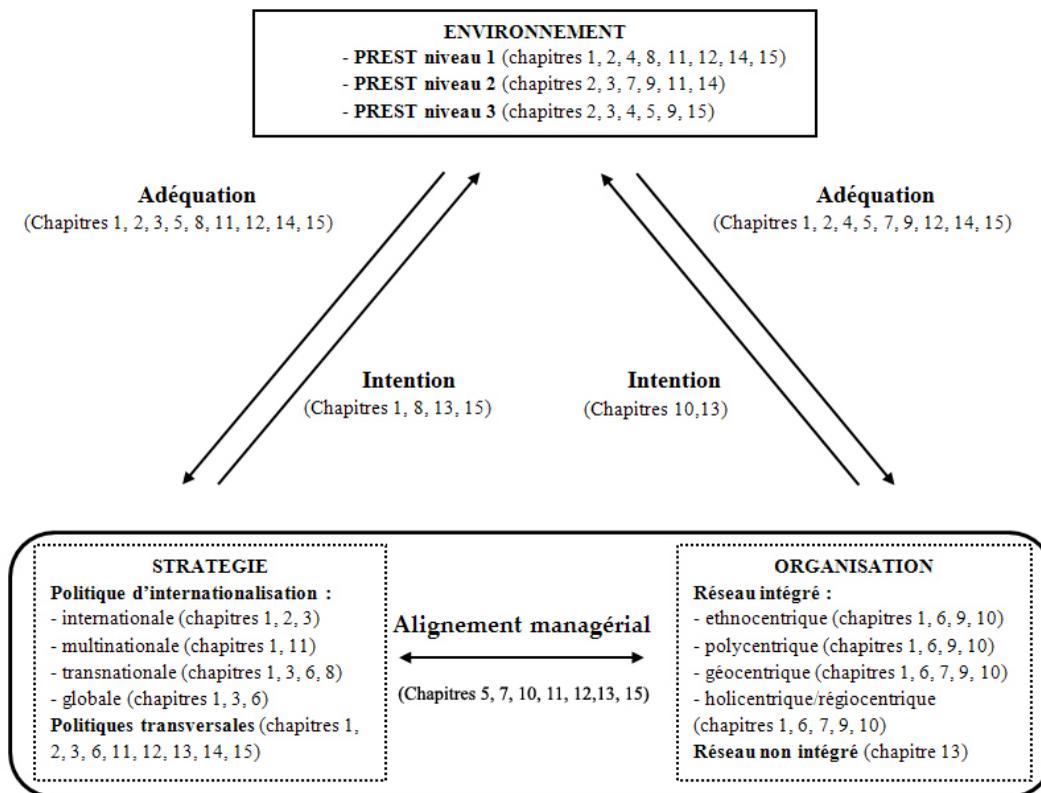
- Les pressions émanant de la stratégie développée par les firmes (Hamel et Prahalad, 1989) relèvent essentiellement de l'innovation et de la différenciation (chapitres 1, 8, 13 et 15 en particulier). Etudiant le cas du groupe SEB, Arzumanyan et Melin illustrent cette volonté de faire évoluer l'environnement (chapitre 8). Élément clé de la stratégie de l'entreprise, le processus d'innovation est devenu un vecteur de mutation de l'espace de référence. De manière plus transversale, l'adoption d'une politique de responsabilité sociale engagée (Mazerolle, 2006) peut aussi servir de levier et modifier, plus ou moins directement, le contexte politico-réglementaire (lois sur la gestion des déchets, sur la protection des salariés...), économique (produit inédit, nouveau segment de marché...), social (prise de conscience de certains problèmes collectifs, modification des comportements...) et technologique (nouveau standard technique moins polluant, méthode de production fondée sur le recyclage...) (chapitre 15).
- Les impacts sur l'environnement peuvent aussi émaner d'un mode organisationnel original (chapitres 10 et 13). Rappelant que le facteur humain est essentiel pour développer une politique d'internationalisation, Berthier et Roger abordent la question de la mobilité internationale des cadres (chapitre 10). Ils avancent que l'expatriation peut être un accélérateur d'apprentissage. Après avoir mené une étude réalisée auprès de 39 cadres de multinationales françaises, ils identifient les facteurs facilitateurs du transfert des compétences (interculturelles, personnelles, managériales et politiques) qui peuvent être à l'origine de modes de gestion nouveaux dans un contexte particulier. Cette transposition géographique des connaissances capitalisées peut, à terme, avoir un impact sur l'environnement local d'autres filiales.

CONCLUSION

Un ouvrage collectif s'apprécie par la densité des réflexions avancées et par la cohérence globale des discours qu'il regroupe. Sur la base de ces deux critères, nous pouvons dire que les recherches coordonnées par Ulrike Mayrhofer dans ce livre apportent toute satisfaction.

Les quinze chapitres, dont l'articulation est claire et graduée, couvrent la totalité du cadre tripartite retenu pour présenter les principales dimensions du management des multinationales françaises ou exerçant en France (Figure 3). Pour chaque dimension (pôles, alignement managérial, logiques d'adéquation et d'intention), des éclairages originaux et pertinents sont identifiés.

Figure 3. Positionnements des chapitres de l'ouvrage



Ces éclairages, en retour, stimulent la curiosité du lecteur et font naître chez lui un certain nombre de questions. Donnons, en reprenant les dimensions du modèle ESO, quelques exemples.

-Le rapprochement des quatre stratégies d'internationalisation (S) et des quatre profils organisationnels retenus (O) permet-il de préciser les conditions de cohérence managériale interne des multinationales ⁵ ? Comment gérer cet alignement dans le temps lorsque la firme change de politique générale et de plan d'action à l'échelle internationale ?

-Concernant les stratégies d'internationalisation, les niveaux d'interdépendance des activités et de centralisation/décentralisation du pouvoir de décision déterminent-ils la nature des coopérations développées par les multinationales

5. Les correspondances à étudier de près seraient les suivantes : stratégie internationale et profil ethnocentrique ; stratégie multinationale et profil polycentrique ; stratégie transnationale et géocentrisme ; stratégie globale/ régionale et profil holicentrique/régiocentrique (Tableaux 1 et 2).

(contrats de franchise, accords de licence croisés, co-entreprises...) ? Peut-on identifier, pour un type particulier de stratégie d'internationalisation, des types prioritaires de rapprochements interfirmes ?

-Au niveau des logiques d'intention, selon quel processus les multinationales arrivent-elles à impacter le contexte pluridimensionnel du pays hôte ? La stratégie dite responsable peut-elle, par le biais d'une politique engagée (Mazerolle, 2006), modifier les valeurs ou univers de sens des sociétés où les firmes se développent ?

L'ouvrage coordonné par Ulrike Mayrhofer, sur Le management des firmes multinationales, est donc une source importante d'informations et d'inspirations. Il souligne le dynamisme d'une équipe de recherche qui, en contextualisant ses analyses, offre des éclairages inédits sur les multiples dimensions du management international.

REFERENCES

- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2010).
Coopérations internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement*, 13(1), 1-37.
- Bartlett, C. (1986).
Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. In M. Porter (Ed.) *Competition in Global Industries* (pp. 367-405). Boston: Harvard Business School Press.
- Berger, S. (2006).
How We Compete: What Companies Around the World are Doing to Make it in Today's Global Economy. New York: Doubleday.
- Boltanski, L., & Chiappello, E. (1999).
Le nouvel esprit du capitalisme. Paris: Gallimard.
- Bolstanski, L., & Thévenot, L. (1991).
De la justification. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2009).
La prospective des métiers. Cormelles-le-Royal : Management & Société.
- Buckley, P. J. (2011).
International Integration and Coordination in the Global Factory. *Management International Review*, 51(2), 269-283.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. (2004).
The Globalization, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98.
- Callon, M. (1986).
Eléments pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique* (36). Paris: Presses Universitaires de France.
- Chandler, A. D. (1962).
Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Boston: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Colovic, A., & Mayrhofer, U. (2011).
La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales. *Management International*, 16(1), 11-19.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984).
Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001).
From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy. Boston: Harvard Business Press.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008).
Multinational Enterprises and the Global Economy (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar.
- Galunic, C., & Eisenhardt, K. (1994).
Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 16, 215-255.
- Ghemawat, P. (2001).
Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Gond, J. P., & Igalens, J. (2010).
La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris: Presses Universitaires de France.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989).
Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Heenan, D., & Perlmutter, H. (1979).
Multinational Organization Development. Boston: Addison Wesley.
- Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013).
Management : stratégie et organisation (9e éd.). Paris: Vuibert.
- 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*, 40(9), 1432-1454.
- Iribarne (d'), Ph. (1989).
La logique de l'honneur. Paris: Seuil.
- Iribarne (d'), Ph. (2004).
Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique. *Management international*, 3(8), 11-20.
- Iribarne (d'), Ph. (2008).
Penser la diversité du monde. Paris : Seuil.
- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., & Guth, W. (1965).
Business Policy. Boston: Irwin.
- Lemaire, J. P. (2000).
Measuring the International Environment Impact on Corporate Marketing and Strategy: the PREST model. Paper presented at the 16th IMP Conference, Bath, UK, 7-9 September.
- Lemaire, J. P. (2013).
Stratégies d'internationalisation : nouveaux enjeux pour les organisations, les activités et les territoires (3e éd.). Paris: Dunod.
- Mayrhofer, U. (2011).
« La gestion des relations sièges-filiales : un enjeu stratégique pour les firmes multinationales ». *Revue Française de Gestion*, 37 (212), 65-75.
- Mayrhofer, U. (ed.) (2013).
Management of Multinational Companies: A French Perspective. London: Palgrave Macmillan.
- Mazerolle, F. (2006).
Les firmes multinationales. Paris : Vuibert.
- Milliot, E. (2005).
« Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter ». *Revue Management & Avenir*, 3, 43-60.
- Milliot, E. (2011).
Repenser la segmentation stratégique : une approche ingénierique. Paper presented at the Conférence Atlas-AFMI, ESCP Europe, Paris, 26-27 May.

- Milliot, E., & Tournois, N. (Eds.). (2010). *The Paradoxes of Globalisation*. London: Palgrave Macmillan.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Porter, M. (1986). Competition in Global Industries: A Conceptual Framework. In M. Porter (Ed.), *Competition in Global Industries* (pp. 15-61). Boston: Harvard Business School Press.
- Rugman, A. M. (2005). *The Regional Multinationals: MNEs and 'Global' Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel*. Paris: La découverte.