



HAL
open science

Entre résistance et conformité: le paradoxe des stratégies locales de survie au sein de la multinationale: analyse historique du cas d'IBM Montpellier

Pauline Keh

► To cite this version:

Pauline Keh. Entre résistance et conformité: le paradoxe des stratégies locales de survie au sein de la multinationale: analyse historique du cas d'IBM Montpellier. Gestion et management. Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc, 2013. Français. NNT: 2013MON20105 . tel-01019502

HAL Id: tel-01019502

<https://theses.hal.science/tel-01019502>

Submitted on 7 Jul 2014

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.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par l'**Université Montpellier 2**

Préparée au sein de l'école doctorale EDEG

Economie et Gestion

Et de l'unité de recherche MRM

Montpellier Recherche en Management

Spécialité : **Sciences de Gestion**

**ENTRE RÉSISTANCE ET CONFORMITÉ :
LE PARADOXE DES STRATÉGIES LOCALES
DE SURVIE AU SEIN DE LA
MULTINATIONALE**

Analyse historique du cas d'IBM Montpellier

Présentée par : **Pauline KEH**

Soutenue le 22 Novembre 2013 devant le jury composé de

Madame Florence RODHAIN, Maître de Conférences-HDR, Université de Montpellier II	Directeur de thèse
Monsieur Régis MEISSONIER, Professeur des Universités, Université de Picardie Jules Verne	Co - Directeur de thèse
Madame Ariel MENDEZ, Professeur des Universités, Université de Aix-Marseille II	Rapporteur
Madame Véronique PERRET, Professeur des Universités, Université de Paris Dauphine	Rapporteur
Mme Florence PALPACUER, Professeur des Universités, Université de Montpellier I	Suffragant
Mme Virginie LLORCA, Chef de projet développement & transformation, IBM France	Suffragant

L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans cette thèse, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« Je ne prétends rien, capitaine, j'essaie
simplement d'y voir clair »

*Tintin, L'affaire Tournesol*¹

¹ Citation extraite de Lefrère J.J, 2001, *Arthur Rimbaud*, Paris, Fayard.

**ENTRE RÉSISTANCE ET CONFORMITÉ : LE PARADOXE
DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA
MULTINATIONALE**

Analyse historique du cas d'IBM Montpellier

**BETWEEN RESISTANCE AND COMPLIANCE: THE
PARADOX OF LOCAL SURVIVAL STRATEGIES WITHIN
THE MULTINATIONAL CORPORATION**

An historical study of the case of IBM Montpellier

Thèse réalisée en collaboration avec :

Laboratoire MRM – Université Montpellier II
Place Eugène Bataillon
34095 Montpellier Cedex 5

et

Compagnie IBM France
1 Rue de la Vieille Poste
34006 Montpellier

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche doctorale a occupé quatre années de ma vie, quatre années qui ont donné lieu à de nombreux échanges et à de nombreuses rencontres. A travers ces quelques lignes, je vais tâcher d'exprimer, au mieux, toute ma gratitude envers les personnes qui m'ont accompagnée et qui m'ont soutenue directement ou indirectement dans cette aventure.

Je commencerai tout naturellement par remercier mes directeurs de thèse Florence Rodhain et Régis Meissonier. Merci d'avoir accepté d'encadrer ce travail doctoral et d'avoir ainsi accompagné mes premiers pas dans le monde de la recherche. Merci d'avoir su me laisser une large autonomie tout en étant disponibles et d'avoir été d'une aide précieuse à chaque fois que j'en exprimais le besoin. Merci enfin pour vos encouragements, pour votre bienveillance et pour votre support considérable au cours de cette période de fin de thèse.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers les Professeurs Véronique Perret et Ariel Mendez pour me faire l'honneur d'évaluer ce document et pour leurs travaux qui ont été une source d'inspiration.

Je remercie également le Professeur Florence Palpacuer et Virginie Llorca d'avoir accepté de faire partie de ce jury, mais ma gratitude envers ces deux personnes va bien au-delà. Merci à Florence Palpacuer pour ses conseils, pour son soutien et pour m'avoir aidée à développer mon raisonnement. Merci pour ces nombreux échanges qui ont largement enrichi ma réflexion. Quant à Virginie Llorca, ces quelques mots ne sauraient suffire à exprimer toute ma reconnaissance. Merci tout d'abord pour m'avoir aidée et soutenue dans l'élaboration de ce projet de recherche. Merci de m'avoir fait confiance et de m'avoir toujours supportée ; merci d'avoir toujours pris le temps pour répondre à mes questions malgré un emploi du temps bien chargé ; merci pour les échanges passionnants que nous avons pu avoir pendant ces quatre années et merci d'avoir su parfois me pousser dans mes retranchements pour finalement m'aider à développer un esprit critique et à progresser dans ma réflexion.

Une pensée toute particulière pour Jérôme Dudragne qui a également largement contribué à la réalisation de ce projet doctoral. Un grand merci pour son soutien, pour sa confiance et pour m'avoir permis de rencontrer de précieux interlocuteurs. Merci enfin pour nos nombreuses discussions qui ont largement contribué à faire avancer ma réflexion sur IBM, sur la stratégie mais pas seulement...

Merci à l'entreprise IBM pour m'avoir permis de réaliser cette thèse et merci particulièrement à messieurs Pierre-Yves Eugène, Jean-Louis Marchand et Michel Oliver pour m'avoir accueillie au sein de leurs équipes pendant ces trois années et pour m'avoir tout simplement permis de vivre cette aventure.

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance envers les personnes interrogées puisque leurs discours et leurs représentations sont finalement le cœur et le moteur de cette recherche doctorale. Merci de m'avoir accordé du temps, merci d'avoir partagé si spontanément et naturellement vos expériences et vos souvenirs. Merci pour votre enthousiasme, votre confiance et pour la richesse et l'honnêteté de nos échanges. Sans votre participation, cette thèse n'aurait tout simplement pas pu aboutir.

Merci aux équipes de recherche que j'ai pu côtoyer tout au long de ces quatre années de thèse. Je pense bien entendu à mes collègues du groupe SI pour leur accueil chaleureux, pour leurs conseils avisés et pour m'avoir donné le goût de la recherche. Merci également au groupe de recherche AME qui m'a gentiment intégrée. Vous m'avez enrichie par vos travaux, vos réflexions et vos commentaires sur mon travail.

Ces quatre années ont donné lieu à de nombreuses rencontres et à de profondes amitiés qui ont été un soutien indispensable tout au long de cette aventure. Je remercie tout d'abord mes collègues et amis d'IBM : merci à Marco, Seb, Olivier, Simon, Constance, Rémy, Jean-Marc, Lauranne, Jojo, Julian, Odile. Merci pour tous ces bons moments passés à vos côtés, si je garde de très bons souvenirs de cette aventure c'est aussi grâce à vous.

Merci aux doctorants ou jeunes chercheurs que j'ai pu rencontrer pendant cette thèse, qu'ils soient du bâtiment 19, des bureaux 426 et 427 ou de la porte en face : Aurélie, Sanae, Antoine, Pierre, Guénola, Karine, Michael, Wassim, Yosr, Sarah, John, Riri, Marie, Anne-Sophie, Mélissa, Chaffik, Clara, Mariana, André, Tegbé, Thuy, Reda, Sandra... J'ai eu la chance de partager cette aventure avec vous et je vous remercie pour votre solidarité et pour les échanges constructifs et réconfortants qu'on a pu avoir ensemble.

Je tiens particulièrement à exprimer toute ma reconnaissance envers Nicolas pour son incroyable disponibilité, pour son soutien et pour nos longues discussions qui m'ont indéniablement aidée à progresser dans ma réflexion. Merci !

Merci également aux copains de plus longue date, mieux connus sous le nom « des piches », qu'ils soient toujours ancrés dans le fief montpelliérain ou expatriés à la capitale, voire même dans des contrées encore plus lointaines ! Je ne vais pas les nommer mais je sais qu'ils se reconnaîtront. Je ne vous remercie pas pour vos conseils avisés ou pour nos échanges au sujet de ma thèse étant donné que la plupart pensent encore que je fais une thèse sur la

logistique, les camions et le transport de marchandises. Je vous remercie justement pour avoir su m'aider à m'extirper de la thèse, pour avoir toujours été présents et pour avoir été pour moi une soupape de décompression, une véritable bouffée d'oxygène.

Merci à Eve, Nico, Vladou et Gribouille pour ces nombreuses années de colocation. Vous avez participé à mon bien-être et à mon équilibre ces dernières années et votre écoute, votre soutien ou tout simplement votre présence ont été déterminants dans mon évolution et dans le bon déroulement de cette aventure.

Je n'ai pas souvent l'occasion de le faire, alors je tiens, par ces quelques mots, à exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance envers ma famille : mes sœurs, mes beaux-frères (sans oublier neveu et nièces) et bien entendu mes parents. Merci pour vos encouragements et pour m'avoir toujours soutenue et accompagnée dans mes choix. Merci pour votre ouverture d'esprit et merci pour votre aide précieuse dans cette dernière phase de la thèse.

Enfin, j'adresse mes plus profonds remerciements à Samir, la personne qui m'a supportée (dans tous les sens du terme) pendant ces quatre années. Merci pour ta patience et pour ton soutien incommensurable. Merci pour avoir su m'écouter me plaindre quand j'en avais besoin, pour m'avoir aidée à relativiser et à décompresser à de nombreuses reprises et pour avoir su m'aider à surpasser les moments de doutes et de remise en question. Merci pour avoir partagé cette aventure avec moi car finalement, cette thèse c'est un peu la tienne aussi...

RÉSUMÉS ET MOTS CLÉS

RÉSUMÉ

Ce travail doctoral propose une théorisation enracinée du phénomène de survie locale au sein de la firme multinationale. L'objectif est d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise malgré un contexte de globalisation et de rationalisation des coûts de production ? L'étude historique du cas d'IBM Montpellier nous permet d'interpréter le phénomène de survie locale comme résultant d'un processus managérial de maturation de la survie par la transformation. Ce processus se décompose en trois étapes successives : une phase de *conformité* pendant laquelle les acteurs locaux ressentent peu de pressions exogènes et se contentent d'adopter et d'exécuter les pratiques et les directives globales ; une phase d'*opposition* qui émerge en réaction à des menaces soudaines et qui consiste à contester certaines logiques globales afin de protéger les acquis locaux ; et une phase de *transformation* pendant laquelle les acteurs locaux cherchent à anticiper les futures évolutions de la compagnie et à redéfinir les pratiques et les logiques locales afin d'être en mesure d'influencer ou de contourner des décisions jugées menaçantes. La thèse met en exergue le caractère paradoxal du processus stratégique de survie en le situant à l'interface entre résistance et conformité. La démarche étudiée consiste à traduire les transformations organisationnelles insufflées par le siège, à les négocier, à les dévier et à se les approprier. Au final, nos observations montrent qu'une stratégie de survie pour la filiale revient non pas à combattre le changement mais à l'accompagner de manière à trouver ou à créer sa nouvelle place dans la chaîne de valeur globale.

MOTS CLÉS : Stratégie locale - Survie - Multinationale - Transformation

ABSTRACT

This thesis proposes a grounded theory of the phenomenon of local survival within multinational corporations. The aim is to study the following question: what kind of strategies might be developed by manufacturing plants in order to survive and remain in the value chain of a multinational despite a context of globalization and costs rationalization? The historical analysis of the case of IBM Montpellier allows us to interpret the phenomenon of local survival as resulting from the maturation of a managerial process of survival by transformation. This process is composed of three stages: a *compliance* phase during which local actors feel little exogenous pressures and simply adopt and implement practices and directives coming from headquarter; an *opposition* phase that emerges in response to sudden threats and consists in contesting the diffusion of some logics in order to protect and maintain the established local order; and a *transformation* phase during which local actors seek to anticipate future evolutions of the company and redefine local practices and logics in order to influence or bypass certain decisions deemed to threaten the future of the site. The thesis highlights the paradoxical nature of this survival strategic process since it lies at the interface between resistance and compliance. The approach studied consists in translating, negotiating, or deviating organizational changes instilled by headquarter. Finally, our observations show that for subsidiaries, a survival strategy entails not to fight change but to support it in order to find or to create their new place in the global value chain.

KEY WORDS: Local strategy - Survival - Multinational - Transformation

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	IX
RÉSUMÉS ET MOTS CLÉS.....	XIII
SOMMAIRE.....	XV
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
<u>CHAPITRE 0 - LIMINAIRE : CHOIX D'UNE APPROCHE INTERPRÉTATIVISTE DE LA THÉORIE ENRACINÉE ET MODALITÉS D'ÉLABORATION DES CONNAISSANCES</u>	13
INTRODUCTION DU CHAPITRE 0	15
<i>SECTION 1 - LE CHOIX D'UNE MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORIE ENRACINÉE ÉVOLUÉE DE TYPE INTERPRÉTATIVISTE</i>	17
1.1 – NATURE ET FINALITÉ DU TRAVAIL DOCTORAL : EXPLORER ET INTERPRÉTER UN PROCESSUS SOCIAL	18
1.2 – DONNER DU SENS AUX INTERPRÉTATIONS DES ACTEURS : LE CHOIX D'UNE APPROCHE STRAUSSIEENNE DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORIE ENRACINÉE (MTE).....	22
<i>SECTION 2 - LES MODALITÉS D'ÉLABORATION DE CONNAISSANCES</i>	31
2.1 – OUTILS ET PROCÉDURES PROPOSÉS PAR LA MTE ÉVOLUÉE	32
2.2 - OPÉRATIONNALISATION DE LA MTE	37
CONCLUSION DU CHAPITRE 0	55
<u>CHAPITRE 1 – CONCURRENCE INTERNATIONALE ET SURVIE LOCALE AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : PERSPECTIVES ET ENJEUX THÉORIQUES</u>	59
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1	61
<i>SECTION 1 - CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR : UNE ANALYSE CONTEXTUALISÉE DE LA FIRME MULTINATIONALE</i>	65
1.1 - LE CADRE DES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR : QUELQUES RAPPELS HISTORIQUES	66
1.2 - LA GOUVERNANCE DES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR	69
1.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES DU CADRE DES CGV	74
<i>SECTION 2 - RELATIONS SIÈGE – FILIALES : AVANTAGES COMPÉTITIFS ET RÔLES DES FILIALES</i>	79
2.1 - LES RELATIONS SIÈGE-FILIALES : DU MODÈLE HIÉRARCHIQUE AU RÉSEAU INTER-ORGANISATIONNEL	80
2.2 - RÔLES ET INITIATIVES DES FILIALES	82

2.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES DE LA LITTÉRATURE SUR LES RELATIONS SIÈGE-FILIALES	90
SECTION 3 - L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL DES FIRMES MULTINATIONALES : LA LÉGITIMITÉ COMME CONDITION DE SURVIE DES FILIALES ?	95
3.1 - INSTITUTION, CHAMP ORGANISATIONNEL ET ISOMORPHISME	96
3.2 - LES STRATÉGIES DE SURVIE DES FILIALES : CONFORMITÉ, RÉSISTANCE OU NÉGOCIATIONS ?	97
3.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES D'UNE LECTURE NÉO-INSTITUTIONNELLE.....	104
SECTION 4 - VERS UN ENCASTREMENT SOCIAL ET POLITIQUE DES STRATÉGIES LOCALES AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : MICRO-PRATIQUES ET LOGIQUES D'ACTION.....	109
4.1 - POUR UNE PRISE EN COMPTE DE L'ACTION HUMAINE: LA <i>STRATEGY AS PRACTICE</i>	110
4.2 - VERS UNE VISION POLITIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES LOCALES : JEUX D'ACTEURS ET LOGIQUES D'ACTION	118
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	125
<u>CHAPITRE 2 – SURVIE LOCALE AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : ÉTUDE ET INTERPRÉTATION DU CAS DU SITE IBM DE MONTPELLIER ENTRE 1965 ET 2009.....</u>	131
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2	133
SECTION 1 - 1965 – 1990 : CROISSANCE, STABILITÉ ET PERFORMANCE INDUSTRIELLE LOCALE	137
1.1 - CROISSANCE ET STABILITÉ	138
1.2 – UNE FORTE CULTURE D'ENTREPRISE	142
1.3 – UN RÔLE D'EXÉCUTANT : PEU D'INITIATIVES LOCALES ET UNE QUÊTE DE RECONNAISSANCE GLOBALE	144
1.4 – ACQUISITION D'UNE EXPERTISE LOCALE ET D'UNE LÉGITIMITÉ GLOBALE.....	146
SECTION 2 - 1991 – 1996 : CRISES, RESTRUCTURATIONS ET RÉSISTANCE LOCALE.....	149
2.1 - RUPTURES GLOBALES ET MENACES LOCALES	150
2.2 – COMBAT ET RÉSISTANCE LOCALE : ÉMERGENCE D'UNE COALITION MANAGÉRIALE AUTOUR DE L'OBJECTIF DE SAUVEGARDE DU SITE ..	157
2.3 – SAUVEGARDER ET ANCRER L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION.....	161
2.4 – EXPLORATION SECRÈTE ET RÉUTILISATION DES ACQUIS.....	168
SECTION 3 -1997 – 2009 : GLOBALISATION, COMPÉTITION INTERNE ET TRANSFORMATION	178
3.1 - GLOBALISATION, INTÉGRATION ET INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE INTERNE.....	179
3.2 – UNE CULTURE MANAGÉRIALE DE LA SURVIE.....	182
3.3 - ACCOMPAGNER LE DÉMARRAGE DE LA NOUVELLE USINE ET SE DÉSENGAGER PROGRESSIVEMENT DE L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION ..	184

3.4 – EXPLORATION PROACTIVE ET MAILLAGE STRATÉGIQUE	196
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	203
CHAPITRE 3 - SURVIVRE ET RÉSISTER AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : DISCUSSION ET ÉLÉMENTS DE THÉORISATION.....	207
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3	209
<i>SECTION 1 - SURVIVRE AU SEIN DE LA MULTINATIONALE : ADOPTER, CONTESTER OU CONTOURNER LA DIFFUSION DES LOGIQUES GLOBALES...</i>	211
1.1 - UNE STRATÉGIE DE CONFORMITÉ	212
1.2 - UNE STRATÉGIE D’OPPOSITION	214
1.3 - UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION	215
1.4 – MISE EN ŒUVRE DE STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : PROPOSITION D’UN MODÈLE INTERPRÉTATIF	217
<i>SECTION 2 - SURVIVRE AUX TRANSFORMATIONS DE LA FIRME MULTINATIONALE : UN PROCESSUS MANAGÉRIAL PARADOXAL DE MATURATION DE LA SURVIE PAR LA TRANSFORMATION.....</i>	221
2.1 - UNE STRATÉGIE MANAGÉRIALE PARADOXALE	222
2.2 – UN PROCESSUS DE MATURATION LOCALE DE LA SURVIE	226
2.3 – UN PROCESSUS MANAGÉRIAL DE MATURATION DE LA SURVIE LOCALE PAR LA TRANSFORMATION	229
2.4 - LES LIMITES DE CETTE STRATÉGIE MANAGÉRIALE DE SURVIE LOCALE PAR LA TRANSFORMATION	233
<i>SECTION 3 - CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE</i>	237
3.1 - CONTRIBUTIONS THÉORIQUES	238
3.2 - INTÉRÊTS DE LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE	242
3.3 - QUELLES INFÉRENCES POUR LES PRATICIENS ?.....	243
3.4 - LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	244
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	251
CONCLUSION GÉNÉRALE	255
BIBLIOGRAPHIE.....	267
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	291
TABLE DES MATIÈRES.....	293
ANNEXES	301

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Mon oncle travaille à IBM Montpellier depuis plus de trente ans et depuis les années 1990 j'ai toujours entendu les gens lui dire : « ça se passe mal, le site va fermer, il faut que tu cherches un autre emploi ». [...] Et je vivais avec cette idée que mon oncle allait perdre son travail et que le site était condamné. Et puis en 2004, je suis embauché à IBM Montpellier et je constate que tout n'a pas disparu, que tout n'est pas mort puisque qu'il y en a encore plus de 900 employés sur le site aujourd'hui ».

Extrait d'un entretien mené en Février 2012 avec un employé d'IBM Montpellier

Au début de l'année 2009, alors que nous occupons, depuis plus d'un an, un poste de coordinateur logistique sur le site IBM de Montpellier, nous assistons à une réunion au cours de laquelle le directeur annonce qu'IBM ouvre un nouveau site de production à Singapour. Celui-ci entrera en activité en 2010 et sera en charge de l'assemblage et de la livraison des grands systèmes pour l'Europe et l'Asie. A cette époque, deux sites industriels se partagent la mission de fabrication des grands systèmes IBM pour la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) : le site de Montpellier (France) qui gère la phase amont du processus (achat, approvisionnement, test des pièces et modules) et celui de Dublin (Irlande) qui s'occupe de l'assemblage final et de la livraison au client. L'usine de Dublin est directement impactée par l'ouverture de cette nouvelle usine à Singapour puisque son activité y sera intégralement transférée entre 2010 et 2011. Suite à cette annonce, nous avons pu distinguer trois principales réactions de la part des employés montpelliérains: (1) certains semblent soulagés et nous expliquent que selon eux, il était évident qu'IBM n'allait pas éternellement fonctionner avec deux usines de production des grands systèmes en Europe et que l'une des deux était par conséquent condamnée ; (2) d'autres s'étonnent du choix d'IBM car selon eux, s'ils se doutaient que l'un des deux sites européens était condamné, ils n'auraient pas pensé que ce soit celui de Dublin compte tenu des avantages économiques et fiscaux de l'Irlande ; et finalement (3) certains émettent certaines réserves quant à l'avenir du site montpelliérain car selon eux, si celui-ci n'est pour le moment pas impacté par l'ouverture de l'usine de Singapour, ce n'est qu'une question de temps car tôt ou tard IBM y transfèrera également la

mission de production effectuée à Montpellier. Cette annonce et les différentes réactions qui ont suivi ont suscité chez nous une première interrogation : comment expliquer que le site de Montpellier a survécu à celui de Dublin ? Nous nous sommes alors intéressée à l'histoire du site montpelliérain et nous avons constaté que depuis son ouverture en 1965, celui-ci a non seulement survécu au site IBM de Dublin mais également à beaucoup d'autres puisqu'il fait parti des derniers « survivants » en Europe alors qu'il y avait près de vingt usines de production européennes dans le milieu des années 1980. Depuis le début des années 1990 ce site industriel a fait face à la globalisation et à la financiarisation de la stratégie d'IBM et a été confronté à des décisions et à des transformations qui, à plusieurs reprises, ont menacé son avenir au sein de la multinationale. La première principale menace survient au début des années 1990, lorsqu'IBM, jusqu'alors leader sur le marché de l'informatique, fait face à une crise sans précédent et annonce, en 1991, des pertes qui s'élèvent à plus de 3 milliards de dollars. Afin de redresser la situation, le nouveau PDG, L. Gerstner décide d'engager la compagnie dans de profonds changements technologiques, organisationnels et stratégiques. L'un d'entre eux consiste à abandonner la technologie bipolaire, jusqu'alors utilisée pour la fabrication des grands systèmes IBM, pour passer à la technologie CMOS (Complementary Metal-Oxyde-Semiconductor) qui est plus compacte, moins énergivore et moins chère que la précédente. Cette décision va avoir un impact particulièrement décisif sur l'avenir du site de Montpellier puisque celui-ci, dont la principale mission depuis son ouverture en 1965 consistait à fabriquer des grands systèmes bipolaires pour l'ensemble de la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), se retrouve brusquement avec un outil de production devenu obsolète et une structure surdimensionnée par rapport aux besoins de la nouvelle technologie. Les dirigeants locaux entament alors trois années de restructurations au cours desquelles l'usine montpelliéraine va se séparer de plus de 50% de ses effectifs et de plus de 40% de ses infrastructures. Malgré ces lourdes restructurations, au milieu des années 1990, le siège décide de rapatrier la production des grands systèmes vers l'usine américaine de Poughkeepsie et annonce que le site de Montpellier ne fabriquera pas les prochains serveurs CMOS. L'usine est donc en voie de perdre l'unique mission pour laquelle elle avait été mandatée par la maison-mère et semble ainsi condamnée à la fermeture. Pourtant le site survit et affronte une deuxième menace quelques années plus tard, lorsqu'en 1996, dans le cadre d'une stratégie de globalisation et de rationalisation de la production, IBM profite des avantages fiscaux proposés par l'Irlande et ouvre un deuxième site européen de production de grands systèmes à Dublin. Le site doit alors transférer une partie de son activité vers cette nouvelle usine et voit son avenir au sein de la multinationale une nouvelle fois menacé.

Comme le précise un employé d'IBM Montpellier dans l'extrait d'entretien présenté plus haut, malgré ces différents événements, le site n'a pas totalement disparu et compte près de 1000 employés aujourd'hui. Sa survie nous a alors semblé assez paradoxale et a engendré un questionnement empirique qui est à l'origine de ce travail doctoral : *comment ce site industriel a-t-il réussi à faire face aux menaces de fermeture et à survivre au sein de la multinationale malgré les logiques de globalisation et de rationalisation des coûts de production qui guident les décisions stratégiques d'IBM depuis quelques décennies ?*

De manière plus générale, ce travail de recherche s'intéresse donc aux stratégies de survie mises en oeuvre par certains sites industriels afin de faire face aux menaces engendrées par la globalisation et la financiarisation des stratégies des firmes multinationales.

Firme globale et concurrence internationale : quel avenir pour les sites industriels du « Nord » ?

Comme l'ont fait remarquer de nombreuses études sur le développement stratégique des entreprises, ces dernières décennies ont été marquées par une évolution de la firme mondiale ou multinationale vers la firme globale (Perlmutter, 1969 ; Berthaud et Rocca, 2004 ; Seignour et Palpacuer, 2005). La libéralisation des investissements et des échanges internationaux, la diminution des coûts de transport², ainsi que le développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont fondamentalement changé les dynamiques concurrentielles dans lesquelles opèrent les grandes entreprises (Ernst et Kim, 2002). En effet, depuis les années 1980, on observe des changements au niveau des stratégies de localisation des grandes entreprises. La plupart tendent à appliquer le concept de chaîne de valeur (Porter, 1986) et reconsidèrent chacune de leur activité en fonction de leur contribution en terme de valeur ajoutée. La géographie des chaînes est notamment repensée et réorganisée en fonction des avantages comparatifs des différents pays. La stratégie de localisation consiste alors à identifier le lieu qui permettra, sur un métier spécifique, d'optimiser la combinaison coûts/risques de production. Dans ce nouveau schéma d'entreprise, chaque unité de la firme multinationale devient spécialisée dans un des maillons de la chaîne de valeur et le processus productif se retrouve ainsi parcellisé et éclaté entre différentes régions du globe (Petitjean, 2000). La firme multinationale devient alors globale.

² Selon F. Teulon (1997, p. 406) cité par M. Petitjean (2000, p. 784) , « entre 1970 et 1990, le coût de transport, par bateau ou par avion, d'un kilogramme d'importations américaines, aurait ainsi baissé de plus de 4 % par an en dollars constants ».

Contrairement à la stratégie multinationale (Porter, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1989), la stratégie globale n'engendre pas d'augmentation des capacités de production. Ainsi, chaque nouvelle implantation engendre généralement la délocalisation d'une autre unité de production, jugée moins rentable. Les entreprises sont alors qualifiées de sociétés nomades (*footloose*) puisqu'elles changent régulièrement l'implantation de leurs usines de production, en fonction des avantages concurrentiels que présentent les différents pays (Caves, 1996 ; Dunning, 1998 ; Görg et Strobl, 2003 ; Mendez et Mercier, 2006). Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, et face aux objectifs de rendement, les territoires « *ne sont pas homogènes et tous ne rivalisent pas avec les mêmes armes et les mêmes atouts* » (Pecqueur B. et Ternaux, 2005, p. 317). Au sein des firmes multinationales, différents niveaux de performance émergent entre les sites industriels (en matière de productivité, de coût de production ou encore d'avantages fiscaux) et au sein d'une même organisation, des relations de concurrence, de coopération ou encore de subordination se développent au-delà des frontières nationales (Mueller et Purcell, 1992 ; Gupta et Govindarajan, 2002 ; Pecqueur, 2007 ; Palpacuer et Balas, 2010). Face à l'émergence des sites à bas coûts, souvent situés dans l'hémisphère Sud, les usines du Nord deviennent moins attractives et moins « rentables » et voient ainsi leurs activités menacées par la concurrence mondiale (Palpacuer et Balas, 2009). Ce constat renvoie au questionnement empirique précédemment évoqué et nous amène à formuler la problématique de recherche suivante :

Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l'entreprise malgré un contexte de globalisation et de rationalisation des coûts de production?

Relation siège-site : quelle place pour les stratégies locales au sein de la firme multinationale ?

En raison de la complexité de leur organisation, de leur fonctionnement et de leur comportement, les firmes multinationales ont reçu une attention considérable dans le domaine des sciences de gestion (Martinez et Jarillo, 1989 ; Delany, 2000 ; Kogut et Zander, 2003 ; Birkinshaw et Lingblad, 2005 ; Kristensen et Morgan, 2007). Largement dominé par une vision fonctionnaliste du management stratégique, ce champ de recherche a longtemps considéré les relations siège-filiales comme des relations asymétriques dans lesquelles la

réflexion stratégique émane du siège pour ensuite être diffusée et mise en œuvre par les filiales (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1986 ; Eisenhardt, 1989 ; Gupta et Govindarajan, 2002). A partir des années 1990, de nombreux travaux (Birkinshaw et Hood, 1998 ; Birkinshaw, 1999 ; Delany, 2000 ; Ambos et al., 2010) contestent cette vision hiérarchique et considèrent la filiale comme une « *entité semi-autonome au sein d'un système différencié* » (Birkinshaw, 1997, p. 209), capable de mener des initiatives et donc de modeler le mandat qui lui a été assigné par la maison-mère. Cependant, bien que ces études présentent une avancée certaine dans la manière de conceptualiser la relation siège-filiales elles restent largement centrées sur la maison-mère et considèrent que les initiatives ont pour unique finalité de créer de la valeur globale (Bartlett et Ghoshal, 1986, 2003) et qu'elles ne seront poursuivies que si elles sont approuvées par le siège (Birkinshaw, 1999). Toute tentative de résistance ou d'émancipation est alors occultée et l'idée que des acteurs locaux puissent élaborer des stratégies autres que celles délibérément impulsées par le siège est totalement écartée.

Pour une prise en compte de l'encastrement social et politique des stratégies locales au sein de la multinationale

En opposition aux courants fonctionnalistes dominants précédemment énoncés, la fin des années 1990 a vu naître une nouvelle approche théorique qui prône la vision de la stratégie comme un processus socialement et politiquement encadré : la « *strategy as practice* » (s-as-p) (Whittington, 1996 ; Balogun et al., 2003 ; Johnson et al., 2003 ; Jarzabkowski, 2005 ; Golsorkhi, 2006). Alors que les courants dominants se focalisent principalement sur le contenu de la stratégie (Ansoff, 1965 ; Porter, 1980), la stratégie en pratique³ insiste sur la nécessité d'intégrer le contexte et l'action humaine au cœur de l'analyse stratégique afin de comprendre comment la stratégie est construite par les acteurs (Jarzabkowski et Whittington, 2008a). Il s'agit alors de porter une attention particulière à ce que font concrètement les praticiens locaux : quelles sont leurs activités quotidiennes, leurs routines et quels sont les outils et les pratiques mobilisés pour mettre en œuvre leurs stratégies (Whittington, 1996 ; Wilson et Jarzabkowski, 2004 ; Chia et MacKay, 2007). La stratégie n'est plus réservée aux élites managériales mais « [...] *elle devient l'affaire de tous et s'inscrit dans la pratique quotidienne* » (Huault et Perret, 2009, p. 2050). En considérant que la stratégie résulte du travail des praticiens nous pouvons considérer que les variables organisationnelles et environnementales ne déterminent pas à elles seules le comportement et la trajectoire des

³ Notre traduction de « *Strategy as practice* ».

organisations mais qu'elles sont des ressources (pratiques) ou des contraintes que le praticien intègre dans l'élaboration de la stratégie. La prise en compte de l'encastrement social de la stratégie permet de considérer que les acteurs de filiales sont engagés dans des jeux politiques avec le siège et avec les autres participants de la multinationale afin de garder un certain pouvoir et une certaine autonomie. Ainsi, au niveau de la filiale, des coalitions d'acteurs se créent afin de maîtriser, développer ou maintenir certaines zones d'incertitudes et défendre ainsi leurs intérêts et leurs logiques communes (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard et al., 2005).

C'est cette vision pratique et politique de la stratégie qui sera retenue tout au long de ce travail de recherche doctoral. Nous considérerons que les acteurs de filiales sont des acteurs stratégiques susceptibles d'agir collectivement dans le but de défendre leurs intérêts et donc d'élaborer des stratégies locales afin de promouvoir, traduire, refuser ou contrer certaines logiques et certaines pratiques diffusées par la maison-mère. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous intéresserons par conséquent à la fois aux contextes d'actions, aux tactiques des praticiens, à leurs comportements ainsi qu'à leurs logiques et à leurs rationalités d'action. Ceci nous amène finalement à décomposer l'étude de notre problématique générale de recherche en quatre questions de recherches intermédiaires :

Question 1 – *Dans quelles conditions émergent les stratégies locales de survie ?*

Question 2 – *Quelles sont les acteurs et les logiques d'action à l'origine de ces stratégies ?*

Question 3 – *Quelles sont les pratiques ayant permis la mise en œuvre de ces stratégies ?*

Question 4 – *Quel est le résultat des processus de négociation des logiques globales ?*

Démarche méthodologique

Comme nous l'avons précisé plus haut, la problématique de cette recherche a émergé à partir d'observations effectuées lors d'une précédente expérience professionnelle au sein du site IBM de Montpellier (Septembre 2007 - Mars 2009). Au terme de cette expérience, nous avons souhaité nous engager dans un travail de thèse afin d'étudier le phénomène de survie locale au

sein de la multinationale et nous avons pour cela bénéficié d'un contrat doctoral de trois ans avec IBM France. Nos travaux de recherches ont ainsi été menés en complète immersion sur le site montpelliérain entre septembre 2009 et septembre 2012. Afin de comprendre comment le processus de « fabrication » de la stratégie locale s'est construit et transformé au cours du temps nous avons choisi de mener l'étude du cas d'IBM Montpellier de manière historique afin de pouvoir analyser l'évolution du site et de sa stratégie sur ces quarante-cinq dernières années. A travers la rétrospective du cas d'IBM Montpellier nous avons tenté de comprendre comment des événements, des décisions et des actions passés peuvent aider à l'interprétation du phénomène de survie observé sur le site montpelliérain. Nous avons mis en œuvre une démarche méthodologique de théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1998) qui entend proposer une nouvelle lecture des stratégies locales de survie au sein de la firme multinationale par l'intermédiaire des expériences et des représentations qu'en ont les acteurs terrain. La théorie enracinée est une méthodologie particulièrement adaptée à l'exploration de phénomènes sociaux complexes et dynamiques. Elle propose des outils et des procédures susceptibles d'aider le chercheur à ancrer son analyse dans les données empiriques, à progressivement en faire émerger des concepts et des catégories plus abstraits, pour finalement élaborer un modèle théorique permettant d'interpréter le phénomène social observé. Notre étude historique du cas d'IBM Montpellier s'est appuyée sur l'analyse de 51 entretiens menés auprès de dirigeants, managers, employés et représentants syndicaux anciennement ou actuellement en poste à IBM Montpellier ; sur des données issues de la littérature que Strauss et Corbin qualifient de « non-technique » (1998, p. 35) telles que des archives internes, des rapports annuels ou encore des articles de presse ; et sur des informations recueillies lors d'observations et de conversations informelles que nous avons pu avoir avec différents acteurs lors de réunions, de déjeuners ou de projets auxquels nous avons été amenée à participer.

Objectifs de la recherche

La recherche sur les firmes multinationales a majoritairement privilégié un niveau d'analyse global, en s'intéressant principalement à la façon dont le siège peut optimiser le management de ses filiales. D'un point de vue *pratique*, le premier enjeu de ce travail doctoral est d'inverser ce niveau d'analyse et de proposer une étude principalement centrée sur les logiques et sur les pratiques locales. A travers l'étude du cas d'IBM Montpellier, cette recherche entend mettre en lumière les stratégies élaborées par les filiales afin de survivre à certaines décisions ou à certaines transformations globales. Elle cherche ainsi à identifier les

marges de manœuvre dont dispose un site au sein d'une multinationale et à comprendre pourquoi et comment certains acteurs se saisissent de ces espaces de liberté pour assurer la survie de leur entité. La finalité de ce travail ne peut être celle d'un « guide de la survie d'un site industriel », dont, au demeurant, on ne pourrait que rester sceptique quant à sa légitimité et à sa portée. Nous pensons toutefois que certains enseignements pourraient être tirés de cette étude approfondie du cas d'IBM Montpellier et que celle-ci pourrait ainsi apporter des clés de lecture et des éléments de compréhension sur des modes de réponse alternatifs à la diffusion des normes et des logiques globales.

D'un point de vue *théorique*, un premier enjeu de cette étude est de mettre en évidence l'existence de stratégies locales au sein de la multinationale et de souligner le rôle de l'action et des choix stratégiques des acteurs locaux dans le comportement et dans l'évolution des filiales. Nous entendons souligner le caractère social, politique et construit de ces stratégies et nous détacher ainsi de certaines approches selon lesquelles le comportement organisationnel des filiales est passif, car prédéterminé par une pensée stratégique globale unique et hégémonique (Jensen et Meckling, 1976 ; Jarillo et Martinez, 1990 ; Gupta et Govindarajan, 2002), ou purement isomorphique, car prédéterminé par un ensemble de pressions et de normes institutionnelles locales ou globales (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Un autre enjeu de cette recherche est de souligner les conséquences de la globalisation sur la survie des sites industriels du Nord et sur leur maintien au sein des chaînes de valeur globales des multinationales. Il s'agit d'étudier les stratégies mises en œuvre par ces sites industriels dont l'avenir au sein de la multinationale est menacé par la progression d'usines plus attractives en matière de coûts salarial et fiscal et donc plus « rentables ». De manière plus générale, cette étude entend contextualiser l'étude des relations intra-multinationale et participer à enrichir la connaissance sur les jeux de concurrence qui se développent au sein même de ces organisations.

Enfin d'un point de vue *méthodologique*, le principal enjeu de ce travail doctoral est de mettre en évidence l'intérêt d'allier une démarche de théorisation enracinée avec une approche historique afin d'être en mesure de rendre compte du caractère évolutif et processuel des stratégies de filiales. En s'appuyant sur l'analyse historique du cas d'IBM Montpellier, cette recherche propose une interprétation enracinée de la construction et de l'évolution des stratégies locales au sein de la firme multinationale.

Architecture du manuscrit

Le travail de recherche présenté dans ce manuscrit ne s'appuie pas sur un processus intellectuel linéaire et séquentiel qui consisterait à tester des théories existantes à partir de données terrains. A l'inverse, il s'appuie sur un processus itératif et abductif qui consiste à partir des données terrain pour progressivement évoluer vers des théories plus générales. Afin de respecter au mieux le processus intellectuel qui est à l'origine de ce manuscrit, nous avons fait le choix de ne pas opter pour une architecture de thèse « classique » qui a tendance à diviser le manuscrit en deux parties dont la première présente les fondements théoriques de la recherche tandis que la deuxième se concentre principalement sur les résultats. Nous avons choisi de diviser cette thèse en quatre chapitres et de commencer par présenter la démarche méthodologique générale de ce travail ainsi que les constats et questionnements empiriques qui en sont à l'origine (Chapitre 0). Nous proposons ensuite de positionner ces premiers éléments empiriques parmi les théories et concepts existants afin de formuler la problématique et les principales questions de cette recherche (Chapitre 1). Nous présentons ensuite le récit historique du cas d'IBM Montpellier (Chapitre 2) avant de discuter des principaux résultats et de finalement proposer des éléments de théorisations (Chapitre 3).

Synthèse des objectifs et des principaux points mis en avant dans les différents chapitres (Figure 1)

Chapitre 0 : Nous avons choisi de débiter ce manuscrit par un chapitre liminaire dans lequel nous précisons les fondements épistémologiques et les choix méthodologiques qui sous-tendent notre recherche doctorale. Nous entendons ainsi permettre au lecteur de situer, dès le début de la lecture, le cadre et l'esprit dans lequel ce travail a été conduit. Nous présenterons la démarche globale de théorisation enracinée interprétativiste adoptée dans le cadre de cette recherche afin de faciliter la compréhension du reste du manuscrit.

Chapitre 1 : L'objectif de ce chapitre est de positionner notre problématique empirique et nos premières observations terrain parmi les théories et concepts existants qui, à notre sens, sont susceptibles d'éclairer l'étude des stratégies locales de survie au sein de la firme globale. Nous discuterons du courant des Chaînes Globales de Valeur (CGV), des travaux sur les relations siège-filiales et de l'approche néo-institutionnelle pour finalement préciser notre choix de retenir une vision pratique et politique de la stratégie locale des filiales

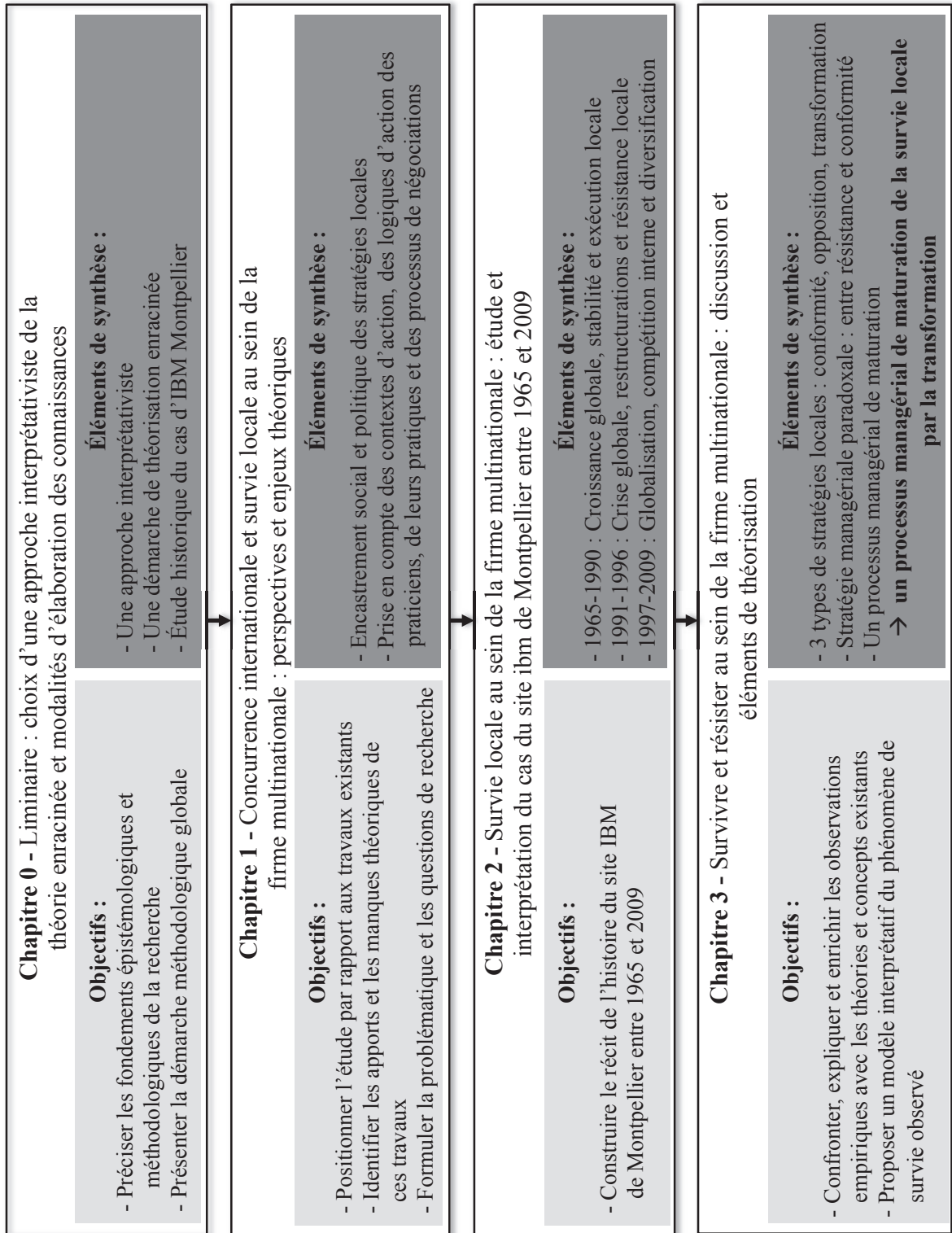
de multinationales. Ce chapitre nous amènera finalement à formuler notre problématique ainsi que les quatre questions de recherche intermédiaires.

Chapitre 2 : Dans ce chapitre, nous présentons le récit historique du cas d'IBM Montpellier entre 1965 et 2009. L'objectif est de préciser, pour chacune des trois périodes clés identifiées : le contexte d'action (global et local), les actions stratégiques menées, les logiques d'action des acteurs locaux, les moyens qu'ils ont mobilisés et enfin les conséquences de leurs actions. Nous verrons que la première période de l'histoire (1965-1990) est caractérisée par la croissance d'IBM ainsi que par la stabilité et la performance industrielle du site montpelliérain. La deuxième période (1991-1996) est marquée par une situation de crise au niveau de la compagnie et par des restructurations et l'émergence d'un esprit de résistance au niveau local. Enfin, la dernière période (1997-2009) est synonyme de croissance et de globalisation pour IBM, ainsi que de compétition interne et de diversification pour le site de Montpellier.

Chapitre 3 : Le dernier chapitre est un chapitre de discussion dans lequel nous mettons en perspectives les différents concepts et catégories émergents de nos résultats avec la littérature sur les Chaînes Globales de Valeur, sur la diffusion des normes et des pratiques globales ou encore sur le changement organisationnel pour finalement proposer un modèle interprétatif du phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier. Nous verrons que notre étude nous a permis de mettre en évidence trois types de stratégies locales (conformité, opposition, transformation), révélatrices de chacune des trois périodes identifiées au chapitre précédent, et de conclure que la survie et le maintien du site montpelliérain dans la multinationale semble être le fruit d'un processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation. Nous terminerons ce chapitre en discutant des différentes contributions, limites et perspectives de ce travail doctoral.

Enfin la conclusion générale nous permettra de revenir sur les principaux résultats de cette recherche et d'apporter des éléments de réponse synthétiques aux questions de recherche qui ont guidé ce travail doctoral.

Figure 1 - Architecture générale du manuscrit et synthèse des quatre chapitres



CHAPITRE 0

Liminaire : choix d'une
approche interprétativiste
de la théorie enracinée et
modalités d'élaboration
des connaissances

INTRODUCTION DU CHAPITRE 0

En s'appuyant sur l'étude historique du cas du site IBM de Montpellier entre 1965 et 2009, ce travail de recherche vise à interpréter les pratiques mises en oeuvre par les acteurs de filiales de multinationales dans le but de faire face à la concurrence internationale et d'assurer leur survie au sein de l'organisation. L'objectif de cette recherche est donc d'explorer un phénomène empirique complexe et d'en faire émerger des concepts et des théories ancrés dans le terrain. Nos choix méthodologiques se sont alors orientés vers la théorie enracinée puisque celle-ci propose des outils et des procédures susceptibles d'aider le chercheur à induire des concepts à partir de ses observations pour progressivement construire un modèle interprétatif du phénomène observé. Selon nous, une des difficultés de la Méthodologie de la Théorie Enracinée (MTE) réside dans la manière de retranscrire et d'expliquer la démarche d'élaboration de connaissances. En effet, la particularité et la richesse de cette méthode résident dans le caractère itératif et abductif de celle-ci, caractère qu'il est difficile de retranscrire dans la rédaction d'un manuscrit de thèse « classique » dans lequel les auteurs ont tendance à présenter les différentes étapes de la recherche de façon linéaire et séquentielle. Afin de respecter au mieux la logique de notre travail et de le rendre intelligible pour le lecteur, nous avons choisi de commencer ce manuscrit par ce chapitre liminaire, dont l'objectif est de préciser les fondements épistémologiques, les choix méthodologiques et les principales étapes de notre recherche.

Dans la *première section*, nous discuterons des fondements épistémologiques et méthodologiques qui sous-tendent ce travail doctoral. Nous verrons que notre vision de la recherche et du monde social qui nous entoure a tendance à nous orienter vers des recherches de types processuelles dont l'objectif n'est pas d'expliquer une réalité mais plutôt d'interpréter un phénomène social complexe et dynamique. Nous préciserons notre choix d'adopter une démarche de théorie enracinée « straussienne », de type interprétativiste, qui reconnaît l'interdépendance entre le chercheur et son objet d'étude et qui par l'intermédiaire d'un processus abductif, entend donner du sens au phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier.

Dans la *deuxième section* de ce chapitre, nous exposerons les modalités d'élaboration de connaissances. Nous commencerons par présenter les outils de collecte et d'analyse de données proposés par la MTE de A. Strauss et J. Corbin. Nous détaillerons ensuite la

démarche mise en œuvre afin d’opérationnaliser ces différents outils pour finalement arriver à élaborer un modèle interprétatif du processus observé. Nous verrons qu’avant d’arriver à la phase de construction théorique, notre étude s’est décomposée en deux principales étapes. Une première étape de type exploratoire nous a permis de distinguer trois périodes clés dans l’histoire du site IBM Montpellier et de mettre en évidence cinq catégories principales qui serviront de grille de lecture pour la suite de l’étude : le contexte, les actions menées, les logiques d’action, les pratiques mobilisées et les conséquences du processus. Une deuxième étape a par la suite permis de construire une matrice des résultats sur laquelle nous appuierons le récit de l’histoire du site IBM de Montpellier présenté dans le Chapitre 2 de ce manuscrit.

SECTION 1

LE CHOIX D'UNE MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORIE ENRACINÉE ÉVOLUÉE DE TYPE INTERPRÉTATIVISTE

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. »

V. Perret et M. Séville, 2007, « Fondements épistémologiques de la recherche », Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, p.13.

INTRODUCTION DE LA SECTION 1

Il est souvent admis que le choix de la problématique de recherche détermine l'approche générale ainsi que la méthodologie adoptée (Thiétart, 2003). Nous pensons que la problématique n'est pas le seul élément déterminant dans les choix méthodologiques d'un travail de recherche et nous rejoignons Strauss et Corbin (2004) selon lesquels la méthodologie est avant tout guidée par la sensibilité du chercheur, par sa vision du monde et par ses intérêts et affinités méthodologiques. Cette première section a donc pour objectif de préciser les fondements épistémologiques de notre recherche et d'exposer nos choix méthodologiques. Nous verrons que notre vision de la recherche et du monde social qui nous entoure a tendance à nous orienter vers des recherches de types processuelles qui visent à comprendre un phénomène social complexe par l'intermédiaire de l'interprétation qu'en ont les acteurs (1.1). Nous présenterons ensuite la méthodologie retenue : une approche Straussienne de la méthodologie de la théorie enracinée (1.2).

1.1 – NATURE ET FINALITÉ DU TRAVAIL DOCTORAL : EXPLORER ET INTERPRÉTER UN PROCESSUS SOCIAL

Quelle est la nature de la réalité ? Quelle relation le chercheur entretient-il avec son objet de recherche ? Quelle est la finalité de la recherche ? Quelle est la valeur de la connaissance produite ? Tout travail de recherche repose sur un certain nombre de croyances et sur une certaine vision du monde et de la réalité (Perret et Séville, 2007). Il nous semble alors important de débiter ce chapitre par une réflexion sur nos présupposés épistémologiques puisque ceux-ci ont influencé nos choix en matière de type de recherche entrepris ou encore de démarche mobilisée. Nous verrons que la nature de notre objet de recherche (1.1.1), la nature de la relation que nous entretenons avec notre terrain d’étude (1.1.2), ou encore la finalité de notre recherche (1.1.3), nous amènent à positionner notre approche au sein du paradigme interprétatif (1.1.4).

1.1.1 – UN OBJET DE RECHERCHE QUI ÉMERGE DU TERRAIN

Dans l’introduction générale de ce manuscrit, nous avons vu que notre projet de recherche doctorale s’est construit lors d’une précédente expérience professionnelle. Entre 2007 et 2009, alors que nous sommes employée sur le site IBM de Montpellier, un constat attire notre attention : depuis le début des années 1990, IBM opte pour une stratégie de globalisation et de rationalisation de sa production et centralise ses activités manufacturières dans des pays attractifs en matière de coût fiscal et salarial, tels que l’Irlande il y a une quinzaine d’années ou Singapour aujourd’hui. Depuis une vingtaine d’années, IBM s’est ainsi séparée de la quasi-totalité de ses sites industriels européens faisant aujourd’hui du site montpellierain le dernier « survivant » en Europe occidentale alors qu’il y avait près de vingt usines de production européennes dans le milieu des années 1980. Compte tenu de l’évolution des logiques et des politiques globales d’IBM depuis une vingtaine d’années, la survie du site de Montpellier semble être « à contre courant » et représente, en ce sens, une forme de paradoxe qui a généré un questionnement empirique à l’origine de ce travail doctoral : *comment expliquer que malgré les logiques de globalisation et de rationalisation des coûts de production qui guident les décisions stratégiques d’IBM depuis quelques décennies, le site de Montpellier a réussi à résister aux différentes menaces et à maintenir son activité et ses effectifs ?*

1.1.2 - UNE RECHERCHE EN IMMERSION SUR LE TERRAIN : UN RAPPORT À L'OBJET D'ÉTUDE NON NEUTRE

Afin d'explorer cette problématique, nous avons bénéficié d'un contrat doctoral de trois ans financé par l'entreprise IBM France. Entre décembre 2009 et septembre 2012, nous avons ainsi mené nos travaux de recherche en complète immersion sur le site IBM situé à Montpellier. Notre ancien rôle opérationnel de coordinateur logistique, notre présence quotidienne sur le site pendant près de cinq ans ainsi que notre participation à divers projets stratégiques et opérationnels, nous ont permis d'être pleinement intégrée dans les équipes et du fait des processus de socialisation quotidiens, de développer une relation de confiance avec les différents acteurs. Notre position d'observateur participant, en immersion sur le terrain d'étude, permet de profiter pleinement d'un contexte social riche en indices et en informations de toutes sortes (Atkinson et Hammersley, 1994 ; Soulé, 2007). En effet, observer et rencontrer les acteurs dans le cadre de situations de travail quotidiennes et non uniquement lors d'interviews isolées et formelles permet d'acquérir d'autres informations et d'enrichir ainsi les données empiriques. Selon Soulé (2007, p.128), « *cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décriptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité* ». Le contexte empirique de notre étude permet donc de développer une bonne connaissance du terrain et une forte sensibilité aux données. Tout au long de notre travail de recherche, nous avons eu une relation de réciprocité avec les acteurs de l'organisation étudiée : nous avons interagi avec eux afin de donner du sens aux propos recueillis et aux observations faites. Nous ne considérons pas notre terrain d'étude comme un lieu neutre et indépendant qui serait uniquement dédié à la collecte de données. C'est un lieu d'action et d'interaction entre observant et observé qui mène à des résultats contextualisés et négociés (Mills et al., 2006a). Nous pensons donc qu'un observateur qui accepte d'être immergé sur le terrain ne peut pas prétendre à une neutralité, au sens de la pensée rationaliste, étant donné qu'il est en lien constant avec son objet d'étude et qu'il sera donc influencé par celui-ci (Séville et Perret, 2002).

1.1.3 - FINALITÉ DE LA THÈSE : INTERPRÉTER UN PROCESSUS SOCIAL COMPLEXE ET DYNAMIQUE

Dans le cadre de ce travail doctoral nous nous intéressons aux stratégies d'acteurs élaborées par des entités locales de multinationale dans le but de faire face à la globalisation et aux menaces de délocalisation. Nous entendons ainsi étudier les stratégies, les comportements ou encore les changements organisationnels de manière dynamique et contextualisée et nous

avons pour cela fait le choix de mener l’étude du cas d’IBM Montpellier de manière historique afin de pouvoir analyser l’évolution du site et de sa stratégie depuis son ouverture en 1965 jusqu’à 2009, année au cours de laquelle nous avons débuté ce travail doctoral. Nous rejoignons en effet Barabel et al. qui expliquent dans une étude publiée en 2006 :

« Les stratégies des acteurs face à la globalisation doivent [...] être suivies sur des périodes significatives. [...] Dès lors, il semble intéressant d’étudier les effets dynamiques de ces stratégies et de rendre compte de la manière dont des stratégies déployées en une période N, et leurs formes concrètes, ont une influence sur les stratégies déployées dans une période N+1. » (Barabel et al., 2006, p. 22).

A travers la rétrospective du cas d’IBM Montpellier nous tenterons de comprendre comment des actions, des évènements, des décisions ou des changements passés peuvent nous aider à interpréter le constat actuel de survie du site montpelliérain (Hopkins, 1999)⁴. Nous considérons que la stratégie est un processus social complexe et dynamique qui est largement dépendant de la manière dont les individus interprètent l’organisation dans laquelle ils évoluent, les changements qui s’opèrent, les règles qui leur sont imposées ou encore les menaces qui pèsent sur eux. Nous avons pour cela choisi de mener une étude qualitative et de privilégier le dialogue avec les acteurs locaux afin de prendre en compte leurs motivations, leurs croyances et leurs intentions (Perret et Séville, 2007). Les résultats de notre étude n’ont donc pas pour ambition d’expliquer une quelconque réalité mais plutôt de comprendre un phénomène ou un processus par le biais des interprétations et des représentations que les acteurs étudiés ont de ce même phénomène.

1.1.4 – UNE APPROCHE INTERPRÉTATIVISTE

Le chercheur est guidé par un ensemble de croyances qui caractérisent sa vision du monde et les voies par lesquelles il peut être compris. Cet ensemble de croyances concernant la nature de la réalité, la nature des relations entre le chercheur et son objet de recherche ou encore la nature et la valeur de la connaissance produite a donné lieu à différents courants de pensée épistémiques, à différents paradigmes. En nous appuyant sur les travaux de V. Perret et M. Seville (2007) ainsi que sur ceux de Allard-Poesi et Maréchal (2007), le Tableau 1 ci-dessous propose un résumé des trois paradigmes épistémologiques qui prédominent en sciences de gestion : le positivisme, l’interprétativisme et le constructivisme. Il existe de nombreuses variantes de ces approches, telles que le postpositivisme (Kuhn, 1962 ; Popper, 1963), le constructivisme « modéré » ou encore le constructivisme « radical » (Denzin et Lincoln,

⁴ Selon Hopkins (1999), une des spécificités de l’approche historique est de ne pas chercher à prédire l’avenir à partir d’un constat actuel mais plutôt de comprendre un constat actuel à partir d’évènements passés.

1994 ; Von Glasersfeld, 2001 ; Van Den Belt, 2003). L'objectif ici n'est pas d'en dresser un panorama exhaustif mais de proposer un aperçu synthétique des trois paradigmes qui prédominent en sciences de gestion afin de justifier notre positionnement interprétativiste.

Tableau 1 - Les principales postures épistémologiques en sciences de gestion

	Approche positiviste	Approche interprétativiste	Approche constructiviste
Nature de la réalité	Réaliste <i>Une réalité objective existe et est atteignable par le chercheur</i>	Relativiste <i>Une réalité objective n'est pas atteignable par le chercheur</i>	
Relation sujet/objet	Indépendance Neutralité	Interdépendance Subjectivité	Interdépendance Subjectivité
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Chemin de la connaissance	Expérimenter et reproduire les observations	Interpréter le sens que les acteurs donnent au phénomène étudié (significations, raisons, attentes et intentions des acteurs)	Co-construire le sens que les acteurs donnent au phénomène étudié
Finalité de la recherche	Produire des connaissances utiles sur une réalité extérieure	Développer une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développer un projet de connaissance
Nature de la connaissance produite	Objective Généralisable	Subjective Contextuelle	Subjective Contextuelle
Validité de la connaissance	Vérifiabilité / Réfutabilité (Cohérence avec les faits)	Empathie (Cohérence avec l'expérience du sujet)	Utilité / Enseignabilité (Adéquation par rapport à un projet)

Source : adapté de V. Perret et M. Séville (2007) et de F. Allard-Poesi et G. Maréchal (2007)

Les précisions apportées dans les sections précédentes concernant la nature de notre objet de recherche, la finalité de notre recherche ou encore la nature de la relation que nous entretenons avec notre terrain d'étude, justifient que nous situions ce travail parmi les approches interprétativistes. En effet, nous nous éloignons tout d'abord des approches positivistes puisque nous considérons que dans notre domaine des sciences humaines, une

réalité objective n’est pas atteignable et que le chercheur n’est pas indépendant et neutre vis-à-vis de son objet d’étude. Notre étude n’a donc pas pour finalité d’expliquer une réalité objective et acontextuelle mais plutôt de comprendre un processus par le biais des représentations et des expériences des individus. Notre approche se distingue également des approches constructivistes notamment par le processus de création de connaissance : nous nous contentons de comprendre un phénomène par l’intermédiaire de l’interprétation qu’en ont les acteurs alors que l’approche constructiviste est dans une démarche plus active de co-construction de sens avec les acteurs et d’aide à la résolution de problème.

1.2 – DONNER DU SENS AUX INTERPRÉTATIONS DES ACTEURS : LE CHOIX D’UNE APPROCHE STRAUSSIENNE DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORIE ENRACINÉE (MTE)

La théorie enracinée est à la fois une méthodologie et une méthode⁵ spécialement adaptée à l’interprétation de processus sociaux complexes, peu explorés, ou pour lesquels les théories existantes sont inadaptées, dépassées ou insuffisantes (Suddaby, 2006 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). La MTE propose de s’appuyer sur des données empiriques pour progressivement arriver à fournir une nouvelle lecture et une nouvelle compréhension du phénomène observé. Dans les sections suivantes, nous commencerons par présenter les origines et l’intérêt général d’une telle méthodologie (1.2.1), avant de discuter des deux principales versions de celle-ci (1.2.2) pour enfin justifier notre choix d’une approche straussienne de la MTE (1.2.3).

1.2.1 - ORIGINES ET INTÉRÊTS DE LA MTE

La MTE est née à la fin des années 60 de la collaboration des sociologues B. Glaser et A. Strauss (1967). Leur volonté est alors de renforcer les méthodes qualitatives afin d’offrir aux sciences humaines et sociales une alternative rigoureuse et solide aux traditionnelles méthodes quantitatives à dominante hypothético-déductive (Glaser et Strauss, 1967). Ils mettent en avant les limites de ces dernières dans le cadre de la construction de concepts et de théories et proposent une démarche principalement inductive qui vise à faire émerger des concepts à partir des données dans le but de finalement construire une théorie explicative du phénomène observé (Morse, 2001 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009). Les principales caractéristiques spécifiques de cette méthodologie sont les suivantes :

⁵ Selon Strauss et Corbin (1998, p.3) la méthodologie est « une façon de penser et d’étudier la réalité sociale » et la méthode « un ensemble de procédures et de techniques pour recueillir et analyser des données ».

(1) Un engagement simultané dans la collecte et l'analyse des données afin de constamment comparer les données récoltées avec la théorie qui est en train d'émerger (Charmaz, 1995 ; Suddaby, 2006).

(2) La création de codes et de catégories conceptuels à partir de l'analyse systématique des données récoltées et non à partir d'hypothèses préconçues, issus de théories existantes (Charmaz, 1995 ; Strauss et Corbin, 2004).

(3) L'échantillonnage théorique qui consiste à déterminer les futures interviews en fonction de leur pertinence par rapport à la théorie en construction plutôt qu'en fonction de leur représentativité d'une certaine population (Suddaby, 2006 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009).

(4) Le recours à la rédaction de mémos (sous forme de notes analytiques ou de schémas) qui visent à définir et détailler les catégories au fur et à mesure qu'elles émergent des phases de codage (Charmaz, 1995 ; Strauss et Corbin, 2004).

(5) Le retardement du recours à la revue de littérature qui, contrairement à la majorité des approches méthodologiques, ne constitue pas ici l'étape initiale du processus de recherche (Guillemette, 2006 ; Glaser, 2009).

L'objectif de notre recherche doctorale est d'explorer un phénomène empirique complexe et dynamique et d'en proposer une nouvelle lecture et une nouvelle compréhension. Notre choix méthodologique s'est orienté vers la MTE puisque nous pensons que les outils et les procédures que cette méthodologie propose devraient nous aider à donner du sens aux observations faites sur le site IBM de Montpellier et à progressivement construire des concepts plus abstraits pour finalement élaborer un modèle théorique qui permette d'interpréter et de comprendre le phénomène de survie observé sur le site montpellierain.

1.2.2- ENTRE LA VERSION « CLASSIQUE » ET LA VERSION « ÉVOLUÉE » DE LA MTE

Entre sa naissance en 1967 et aujourd'hui, la MTE a connu diverses adaptations qui ont donné lieu à de nombreux débats, notamment entre ses deux co-fondateurs B. Glaser et A. Strauss. Dans les sections suivantes, nous présenterons les principaux points de divergence entre l'approche dite « classique » de B. Glaser (1.2.2.1) et l'approche dite « évoluée » de A. Strauss (1.2.2.2).

1.2.2.1 - La MTE « classique » de B Glaser

La version de la théorie enracinée défendue par B. Glaser est souvent associée à la version « classique » de la MTE puisque des deux co-fondateurs de cette méthodologie, c’est celui qui est resté le plus fidèle à la version originale publiée en 1967 (Heath et Cowley, 2004 ; Cutcliffe, 2005 ; Mills et al., 2007). Il est souvent admis dans la littérature que la version glasérienne de la MTE puise ses fondements dans le paradigme positiviste (Guba et Lincoln, 1994 ; Annells, 1996 ; Bryant et Charmaz, 2007 ; Mills et al., 2007). En effet, selon Mills et al. (2006a, p8), cette version fait preuve d’un réalisme qui peut être qualifié de « critique » puisqu’elle part du principe que bien que partiellement atteignable par le chercheur, une réalité « réelle » existe et que la MTE est une méthodologie qui va aider le chercheur à la découvrir :

« La théorie enracinée traditionnelle est positiviste / post positiviste de nature (Lincoln et Guba, 2005, p. 193-196), puisque les chercheurs croient que la théorie va émerger à partir des données qu’ils recueillent. Ils ont une foi inébranlable dans l’idée qu’il existe une vérité qui attend d’être découverte. »⁶ (Mills et al., 2007, p. 73-74).

En effet, selon Glaser, l’objectif de toute étude empirique est de comprendre un fait ou un phénomène social tel qu’il est réellement. Il insiste donc sur le fait que le chercheur doit faire abstraction au maximum de ses connaissances et de ses présupposés théoriques, afin de laisser émerger des concepts à partir des données afin de réaliser une description crédible et exacte des données collectées (Glaser, 2002, p. 3).

1.2.2.2 - La MTE « évoluée » de A. Strauss et J. Corbin

A la fin des années 1980, A. Strauss se détache de la version classique de la MTE pour proposer, seul dans un premier temps (1987), puis accompagné de J. Corbin dans un second temps, une version évoluée de celle-ci (Corbin et Strauss, 1990). Dans cette nouvelle version, les auteurs proposent des outils et des procédures précis afin de faciliter l’analyse et la conceptualisation des données récoltées. Cette version évoluée a engendré une réaction forte de la part de Barney Glaser qui dénonce une méthode complètement différente de la traditionnelle MTE, très descriptive et qui a tendance à forcer les théories plutôt qu’à les laisser émerger (Glaser, 1992). Les principaux points de divergence sont d’ordre méthodologique et concernent notamment les techniques de codage ainsi que le moment

⁶ Notre traduction de « Traditional grounded theory is positivistic/post positivistic in intent (Lincoln and Guba 2005 p.193-196), with researchers believing that theory will emerge from the data that they collect. They have an unswerving faith in the notion of a truth waiting to be uncovered. » (Mills et al., 2007, p. 73-74).

opportun pour recourir à la littérature théorique. En effet, Glaser insiste sur le fait que le chercheur doit aborder son terrain sans avoir au préalable eu recours aux différentes théories relatives à son domaine d'étude afin de laisser émerger sa question de recherche en fonction des problématiques des acteurs terrain. Au-delà de simples divergences méthodologiques, certains auteurs soulignent des différences épistémologiques plus profondes (Stern, 1994 ; Annells, 1996 ; Mills et al., 2006b, 2007). En effet, alors que la version traditionnelle tend plutôt vers le réalisme, la version évoluée, elle, est davantage empreinte d'une vision relativiste qui considère que même si une réalité objective existe, le chercheur ne pourra pas la connaître au-delà de l'expérience qu'il en fait :

« Strauss et Corbin (1994) ont clairement affirmé qu'ils ne croient pas en l'existence d'une 'réalité extérieure pré-existante. Penser autrement revient à adopter une position positiviste, [...] que nous rejetons [...]. Notre position est que la vérité est énoncée' (p.279). C'est une position ontologique relativiste qui laisse derrière elle l'adhésion traditionnelle des adeptes de la théorie enracinée à une découverte de la vérité qui émerge de données représentatives d'une réalité « réelle » (Glaser, 1978). »⁷ (Mills et al., 2006b, p. 27).

Leur vision du rapport entre le chercheur et son terrain diffère également, ce qui explique leurs différences méthodologiques. Alors que Glaser insiste sur l'émergence des théories ainsi que sur l'objectivité du chercheur, Strauss et Corbin assument le fait que le chercheur n'est pas complètement objectif étant donné que cette méthodologie nécessite l'immersion du chercheur dans les données et que par conséquent, « *à la fin de l'enquête, le chercheur est modelé par les données, tout comme les données sont modelées par le chercheur* » (Strauss et Corbin, 1998, p. 42)⁸. Ils admettent alors que plusieurs interprétations d'un même phénomène peuvent exister et que les théories sont amenées à évoluer dans le temps, en fonction des pensées, des idéologies et des contextes de la société dans laquelle elles sont immergées (Strauss et Corbin, 1994, p. 279). En tant que membre de l'école sociologique de Chicago et élève de H. Blumer, Strauss est un adepte de l'interactionnisme symbolique selon lequel les actions sociales sont guidées par le sens que les acteurs attribuent à ces actions et que ce sens lui-même provient de l'interaction de chacun avec autrui (Blumer, 1986). Ainsi selon la vision straussienne de la théorie enracinée, le chercheur ne pourra donner un sens au

⁷ Notre traduction de « Strauss and Corbin (1994) have clearly stated that they do not believe in the existence of a "pre-existing reality 'out there'. To think otherwise is to take a positivistic position that . . . we reject . . . Our position is that truth is enacted" (p. 279). This is a relativist ontological position that leaves behind the traditional grounded theorists' subscription to the discovery of truth that emerges from data representative of a "real" reality (Glaser, 1978). » (Mills et al., 2006b, p. 27).

⁸ Notre traduction de « [...] by the end of the inquiry, the researcher is shaped by the data, just as the data are shaped by the researcher. » (Strauss et Corbin, 1998, p. 42).

phénomène observé que par l’intermédiaire des interprétations que les acteurs eux-mêmes ont du phénomène en question et donc uniquement par le biais d’interactions fréquentes avec eux (Strauss et Corbin, 1994, p. 280).

La version « classique » de la théorie enracinée demande au chercheur de faire abstraction de ses connaissances théoriques et de ses expériences empiriques durant la phase d’analyse afin d’être en mesure d’élaborer de nouvelles interprétations et d’être capable de remettre en cause ses propres analyses. Strauss et Corbin expliquent que comprendre le monde et trouver des solutions à certains problèmes sociaux, nécessite à l’inverse de faire appel à ses savoirs et à ses expériences (Strauss et Corbin, 2004). Selon la MTE évoluée, le chercheur ne peut se séparer de ce qu’il est ni de ce qu’il sait et les expériences passées ou encore la littérature peuvent être utilisées pour stimuler la sensibilité du chercheur à ses données empiriques. Il est donc important que le chercheur reconnaisse l’enjeu essentiel de la subjectivité afin de minimiser son intrusion au cours du processus d’analyse des données. Strauss et Corbin soulignent ainsi leur désaccord avec Glaser, en précisant qu’il existe « *une différence entre un esprit ouvert et un esprit vide* » (Strauss et Corbin, 2004, p. 72).

Enfin, la version classique de la théorie enracinée est souvent associée à une logique inductive⁹ étant donné qu’elle consiste à laisser émerger des théories à partir des observations faites sur le terrain et libres de tout a priori théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1992 ; Richardson et Kramer, 2006). A. Strauss et J. Corbin remettent en cause l’idée d’une pure induction défendue par B. Glaser, qui reviendrait à passer directement des faits à des lois et à des théories généralisables (Charreire Petit et Durieux, 2007, p. 61). En effet, selon eux la MTE repose sur une alternance entre des phases d’induction, de déduction et de validation (Strauss et Corbin, 1998). L’induction ne permet pas de construire directement des lois généralisables mais elle permet de faire émerger des concepts et des hypothèses de relations entre les concepts qui sont le fruit de nos interprétations et qui devront donc être validés par une comparaison constante entre les données émergentes (Strauss et Corbin, 1998, p. 136-137). Bryant et Charmaz (2007), Reichertz (2007) ou encore Richardson et Kramer (2006) suggèrent ainsi que la version évoluée de la MTE adopte un raisonnement de type abductif qui peut-être défini de la façon suivante :

« Un type de raisonnement qui commence par l’examen attentif des données, qui se poursuit par la recherche de toutes les explications possibles des données observées et qui forme ensuite des hypothèses à confirmer ou infirmer jusqu’à ce que le chercheur

⁹ L’induction désigne une inférence logique qui s’appuie sur une découverte empirique pour finalement trouver la règle générale qui pourra expliquer cette découverte (Kelle, 2007). Cette règle devra également être en mesure d’expliquer d’autres observations de même type, issues de cas concrets différents.

arrive à l'interprétation la plus plausible des données observées »¹⁰ (Bryant et Charmaz, 2007, p. 603).

Le Tableau 2 ci-après propose une synthèse des principaux points de divergence entre la théorie classique de B. Glaser et la théorie évoluée, proposée par A. Strauss et J. Corbin.

Tableau 2 - Synthèse des principaux points de divergence entre la MTE classique et la MTE évoluée

	MTE Classique B. Glaser	MTE Évoluée A. Strauss et J. Corbin
Nature de la réalité	Réalisme critique <i>La réalité existe mais n'est que partiellement atteignable</i>	Relativisme <i>Le chercheur ne pourra pas connaître un phénomène au-delà de l'expérience qu'il en fait</i>
Relation sujet/objet	Neutralité <i>Indépendance du chercheur vis à vis de son objet d'étude</i>	Subjectivité <i>Interdépendance entre le chercheur et son objet d'étude</i>
Finalité de la recherche	Comprendre un fait ou un phénomène social tel qu'il est réellement	Donner un sens au phénomène observé par l'intermédiaire des interprétations qu'en ont les acteurs étudiés
Recours à la sensibilité théorique	Faire abstraction de ses connaissances et de ses expériences durant la phase d'analyse	Être conscient de sa subjectivité et faire bon usage de ses connaissances existantes afin de stimuler sa sensibilité théorique tout en gardant « un esprit ouvert »
Mode de raisonnement	Inductif <i>Partir de faits observés et remonter vers des lois et des théories générales</i>	Abductif <i>Partir des faits observés, en faire émerger des concepts et des théories qui seront ensuite testés pour finalement en déduire des explications plus générales</i>

1.2.3- UNE APPROCHE STRAUSSIENNE DE LA MTE

Compte tenu des précisions apportées (cf. section 1.1) concernant les fondements épistémologiques de ce travail doctoral, la position adoptée dans notre recherche rejoint assez naturellement l'approche « évoluée » proposée par A. Strauss et J. Corbin. En effet, nous les rejoignons tout d'abord dans leur façon de considérer la nature de la réalité ainsi que dans leur

¹⁰ Notre traduction de : « [...] a type of reasoning that begins by examining data and after scrutiny of these data, entertains all possible explanation for the observed data, and then forms a hypothesis to confirm or disconfirm until the researcher arrives at the most plausible interpretation of the observed data » (Bryant et Charmaz, 2007, p. 603).

manière d’appréhender le processus interprétatif d’élaboration de la connaissance. De plus, la MTE évoluée répond à notre volonté de contextualiser l’interprétation des stratégies d’acteurs et d’étudier les effets dynamiques de celles-ci puisqu’elle accorde une attention particulière aux facteurs environnementaux et contextuels plus larges, susceptibles d’influencer le phénomène étudié. Cette méthodologie propose des outils et des procédures spécialement adaptés à des analyses de type processuelles (Charmaz, 2006 ; Strauss et Corbin, 2007) puisqu’elle permet de capter la nature dynamique et évolutive des événements en étudiant à la fois les conditions, les actions/interactions et les conséquences de chaque événement. Les conditions représentent le contexte selon lequel un événement se produit, les actions/interactions concernent les tactiques et les stratégies adoptées par les acteurs afin de faire face à l’évènement et les conséquences reflètent le résultat des actions/interactions et la manière dont ils influencent et modifient le phénomène étudié (Strauss et Corbin, 2004). Enfin, si certains chercheurs dénoncent le côté rigide et systématique des procédures et outils proposés par Strauss et Corbin (Glaser, 1992 ; Charmaz, 2006), nous apprécierons au contraire l’ensemble des outils et des méthodes que cette version met à notre disposition afin de faciliter et solidifier les modalités d’élaboration de connaissances. Comme l’invitent à le faire Strauss et Corbin (1998), nous utiliserons les outils proposés comme un guide, une aide pour l’analyse des données et non comme un ensemble de procédures restrictives et non modulables.

« Parfois, il faut faire preuve de bon sens et ne pas se laisser enfermer dans le souci de savoir ce qui est bon ou mauvais. Il est important d’avoir confiance en soi et en le processus. Les élèves doivent rester dans les orientations générales [...] et utiliser les méthodes et techniques de manière flexible en fonction de leurs capacités et des réalités de leurs études. »¹¹ (Strauss et Corbin, 1998, p. 295, cités par A. Cooney (2010)).

¹¹ Notre traduction de « Sometimes, one has to use common sense and not get caught up in worrying about what is the right or wrong way. The important thing is to trust oneself and the process. Students should stay within the general guidelines ... and use the procedures and techniques flexibly according to their abilities and the realities of their studies. » (Strauss et Corbin, 1998, p. 295, cités par A. Cooney (2010)).

CONCLUSION DE LA SECTION 1

Le chercheur est guidé par un ensemble de croyances qui caractérisent sa vision du monde et la manière dont celui-ci peut-être appréhendé et compris. Cet ensemble de croyances ontologiques, épistémologiques et méthodologiques a une influence sur la manière dont un chercheur aborde son objet d'étude et construit sa stratégie d'élaboration de connaissances. L'objectif de cette première section était donc d'établir les fondements épistémologiques et méthodologiques qui sous-tendent ce travail doctoral. Nous avons tout d'abord précisé que notre approche est de type interprétativiste et que nos choix méthodologiques se sont orientés vers la théorie enracinée évoluée proposée par A. Strauss et J. Corbin. Cette thèse adopte donc une démarche de théorisation enracinée de type interprétativiste qui reconnaît l'interdépendance entre le chercheur et son objet d'étude et qui par l'intermédiaire d'un processus abductif, entend donner du sens au phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier.

SECTION 2

LES MODALITÉS D'ÉLABORATION DE CONNAISSANCES

« Si nous ne créons pas les données, nous créons la théorie des données. Si nous le faisons correctement, alors, nous ne parlons pas à la place de nos enquêtés, nous leur permettons plutôt de parler de manière compréhensive et représentative. »

Strauss A. et Corbin J., 2004, *Les Fondements de la Recherche qualitative– Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Academic Press Fribourg, p.81.

INTRODUCTION DE LA SECTION 2

La méthodologie de la théorie enracinée (MTE) développée par A. Strauss et J. Corbin propose une série d'outils et de méthodes qui ont pour objectif d'aider le chercheur à générer des données, à en extraire des concepts et des catégories pour finalement arriver à une construction de théorie qui donnera du sens au phénomène observé. L'objectif de cette section est d'expliquer la stratégie de recherche mise en œuvre afin d'interpréter le phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier entre 1965 et 2009. Après avoir défini et explicité les différents outils et procédures de collecte et de traitement des données proposés par la MTE de Strauss et Corbin (2.1), nous verrons comment nous avons opérationnalisé cette méthode lors des différentes phases de collecte et d'analyse de données (2.2).

2.1– OUTILS ET PROCÉDURES PROPOSÉS PAR LA MTE ÉVOLUÉE

Dans la version évoluée de la MTE, A. Strauss et J. Corbin mettent à disposition du chercheur un ensemble d’outils et de procédures susceptibles de le guider tout au long du processus de construction de théorie. Dans les sections suivantes, nous proposons de définir les méthodes de collecte de données (2.1.1) ainsi que les procédures de traitement et d’analyse de données (2.1.2) proposées par A. Strauss et J. Corbin.

2.1.1 - COLLECTE DES DONNÉES

Selon A. Strauss et J. Corbin, la collecte de données doit s’appuyer sur un échantillonnage théorique (2.1.1.1) qui permettra au chercheur d’identifier les entretiens à effectuer (2.1.1.2) ou encore la littérature non-technique¹² à analyser (2.1.1.3).

2.1.1.1 – L’échantillonnage théorique

De manière générale, un échantillon désigne « *le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche* » (Pires, 1997, p.7). La notion d’échantillonnage « théorique » est à différencier de celle plus largement connue et mobilisée, notamment dans les approches statistiques où un échantillonnage désigne le procédé utilisé pour sélectionner un ensemble de cas représentatifs d’une population plus large. Selon la MTE, l’échantillonnage est qualifié de théorique puisqu’il désigne l’ensemble des individus, des lieux et des situations à analyser, non pas en fonction de leur représentativité, mais en fonction de leur capacité à enrichir la théorie qui est en train d’être élaborée (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 2004 ; Charmaz, 2006 ; Guillemette, 2006). Comme l’ensemble des processus mobilisés par la théorie enracinée, l’échantillonnage théorique n’est pas prédéterminé ni immuable. C’est un processus itératif qui évolue tout au long de l’étude en fonction des concepts et des catégories qui sont en train d’émerger. Notre étude s’est décomposée en trois grandes phases distinctes, chacune ayant donné lieu à trois modes d’échantillonnage théorique différents : un échantillonnage « ouvert »¹³ qui permet une exploration et une découverte la plus large possible du terrain afin de laisser émerger les différents concepts et catégories, un échantillonnage « relationnel » qui permet d’affiner la sélection des participants et des situations à analyser afin de mieux comprendre les propriétés de chacune des catégories et enfin un échantillonnage « discriminant » dont l’objectif est

¹² Strauss et Corbin (1998, p.35) définissent la littérature « non-technique » comme l’ensemble des documents tels que les « biographies, les agendas, les manuscrits, les rapports ou tout autres matières pouvant être utilisées en tant que données primaires, afin de compléter les entretiens et les observations sur le terrain, ou de stimuler la réflexion sur les propriétés et les dimensions des concepts émergents ».

¹³ Les qualificatifs « ouverts », « relationnel » et « discriminant » sont directement empruntés aux travaux de A. Strauss et J Corbin (2004,p.252).

d'identifier les individus ou les documents qui vont permettre de confronter l'analyse effectuée afin de la valider, de la compléter ou de la modifier.

2.1.1.2 – Les entretiens

Dans le cadre de la MTE, les entretiens n'ont pas pour vocation d'administrer un certain nombre de questions pré-établies et communes à tous les participants. L'objectif est de capturer le point de vue des individus et la manière dont ils donnent du sens à une situation ou à un événement donné (Charmaz, 2006). L'entretien a également pour objectif de comprendre quelles sont les contraintes et les problématiques perçues quotidiennement par les participants et comment ils réagissent face à de telles situations (Guba et Lincoln, 1994). Il est donc important de garder une certaine ouverture dans la conduite de ces entretiens afin de laisser les individus s'exprimer. Il est important que chaque entretien soit l'occasion de confirmer mais également de remettre en cause les analyses faites à partir des données précédemment collectées et il faut donc essayer de ne pas influencer ou orienter les réponses des participants. Nous avons donc choisi de ne pas aborder nos entretiens avec un questionnaire trop précis, afin de ne pas brider l'interlocuteur ni l'influencer vers les résultats émergeant de nos premières analyses. Des questions ouvertes permettent à l'interlocuteur de s'exprimer librement et de livrer des informations pertinentes sur des sujets que nous n'aurions peut-être pas pensé formaliser sous forme de question (Strauss et Corbin, 2004).

2.1.1.3 – Le recours à la littérature non - technique

Au même titre que les entretiens, la méthode de la théorie enracinée préconise le recours à la littérature dite « non-technique » qui, selon Strauss et Corbin (1998, p.35), comprend l'ensemble des documents pouvant être utilisés afin de compléter les entretiens et les observations faites sur le terrain. Elle inclut, par exemple, les données que Yin (1989) qualifie de « secondaires » tels que les articles de presse, les biographies, les échanges de mails ou encore les différents rapports d'entreprise. Elle permet au chercheur de recouper certaines informations et de compléter les données collectées lors des entretiens ou des observations faites sur le terrain. Cette littérature est particulièrement utile dans le cadre des études de type historique puisqu'elle permet de collecter des données sur les différentes périodes, sur les différents contextes de l'organisation et ainsi de suivre les changements d'une organisation au fil du temps (Vaara et al., 2003 ; Spicer et Sewell, 2010). Spicer et Sewell (2010, p. 923) précisent, par exemple, que les documents tels que les rapports annuels « *sont une source de données particulièrement utile car ils relatent du climat interne de l'organisation, rédigé dans*

la langue du courant d’idées de son environnement externe »¹⁴. Ce type de document permet au chercheur d’apprendre d’une organisation, de sa structure et de la manière dont elle fonctionne ou a fonctionné par le passé (Strauss et Corbin, 2004).

2.1.2 - TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Un des principes fondamentaux de la théorie enracinée est l’engagement simultané dans la collecte et l’analyse des données afin de constamment comparer les données récoltées avec la théorie qui est en train d’émerger (Charmaz, 1995 ; Suddaby, 2006). Chaque entretien, chaque observation ou chaque document doit ainsi systématiquement donner lieu à une phase de traitement et d’analyse qui s’effectue par l’intermédiaire du processus de codage des données (2.1.2.1) et par la rédaction de mémos (2.1.2.2).

2.1.2.1 - Les différents types de codage

La première phase d’analyse consiste à coder les données, c’est-à-dire à les décortiquer afin de leur donner du sens, de comprendre ce qu’elles décrivent. Le codage selon la théorie enracinée se différencie d’autres formes de codages, fréquemment utilisées dans des approches plus déterministes, qui consistent à analyser les données selon des codes prédéfinis, souvent issus de cadre théoriques existants (Charmaz, 1995). Selon la théorie enracinée, les codes naissent au cours de l’analyse et peuvent être créés et nommés par le chercheur, ou bien directement empruntés aux propos des participants (Strauss et Corbin, 2004). K. Charmaz explique que le codage selon la MTE se différencie d’autres formes de traitement des données en recherche qualitative puisqu’il ne se résume pas à définir des thèmes ou des sujets principaux mais cherche à coder des actions, des processus et des significations (Charmaz, 2012). Selon Strauss et Corbin, le codage « *représente les opérations par lesquelles les données sont déconstruites, conceptualisées et reconstruites d’une nouvelle façon* »¹⁵ (Corbin et Strauss, 1990, p. 57). Selon la MTE évoluée, trois types de codage mènent à la conceptualisation et à la théorisation : le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif.

Codage ouvert : Faire émerger des concepts

Le codage ouvert est la première étape incontournable de toute recherche enracinée. L’objectif est de déconstruire les données, « d’ouvrir » le texte afin de donner du sens à son contenu et faire émerger les principales idées. Le codage ouvert débute par un examen minutieux des données, paragraphe par paragraphe, ligne par ligne, expression par expression

¹⁴ Notre traduction de “documents such as annual reports are a particularly useful data source because they are a record of the internal ideational climate of the organization couched in the language of its external ideational environment » (Spicer et Sewell, 2010, p. 923).

¹⁵ Notre traduction de « represents the operations by which data are broken down, conceptualised, and put back together in new ways » (Corbin et Strauss, 1990, p. 57).

et parfois même mot par mot. Cette méthode permet au chercheur de rester proche de ses données, de s'assurer que son analyse émerge du terrain et de garder une certaine distance par rapport à ses expériences, à ses présupposés et à ceux des participants (Charmaz, 1995 ; Strauss et Corbin, 2004). Une fois que les concepts commencent à s'accumuler, ils sont examinés et comparés selon leurs similitudes et leurs différences. Ainsi, les événements, les objets ou encore les actions considérés comme conceptuellement similaires en nature ou liés par leur sens, sont regroupés en concepts plus abstraits, appelés catégories. L'objectif de cette première étape de codage est donc de dégager l'essentiel du message exprimé par les participants, tout en restant le plus fidèle possible à leur interprétation. Des exemples de codages ouverts seront donnés dans la section (2.2.1.2, p. 40).

Codage axial : relier les catégories et sous-catégories

Après avoir créé les différentes catégories, l'analyste doit à présent identifier les sous-catégories qui vont permettre d'expliquer leurs propriétés et leurs dimensions. Cette étape du codage cherche à contextualiser le phénomène observé (catégories) en le situant dans une structure conditionnelle, en identifiant le processus par lequel il se manifeste et enfin en s'interrogeant sur ses conséquences. En réitérant l'analyse minutieuse des données, l'analyste identifie alors des sous-catégories qui renferment des informations sur : (1) les conditions d'émergence, de changement ou de maintien d'un phénomène (où ? pourquoi ? quand ?), (2) les actions/interactions (tactiques, stratégies) des personnes en réponse à ce phénomène (comment ?) et (3) les résultats intentionnels ou non des actions/interactions et sur la manière dont ils influent et modifient le phénomène observé (quelles conséquences ?) (Strauss et Corbin, 2004 ; Duchesne et Savoie-Zajc, 2005 ; Charmaz, 2006). L'objectif par la suite est de relier les catégories à leurs sous-catégories afin de mettre en lumière les liens qui les unissent pour finalement capter la nature dynamique et évolutive des événements. Bien que le codage ouvert et le codage axial soient présentés comme deux procédures distinctes, Corbin et Strauss précisent que ces démarches ne sont pas obligatoirement séquentielles mais peuvent être menées de façon concomitante (Walker et Myrick, 2006 ; Corbin et Strauss, 2008). En effet, la MTE est une méthodologie itérative qui s'appuie sur des comparaisons constantes entre données, entre codes, entre concepts ou encore entre catégories et il est donc fréquent de commencer à identifier des liens entre certaines catégories (codage axial) puis de retourner à une phase de codage ouvert afin d'enrichir certaines catégories ou d'en faire émerger de nouvelles.

Codage sélectif : de la conceptualisation vers la théorisation

Le codage sélectif représente généralement la phase finale de l'analyse de données puisqu'il s'agit du processus par lequel l'analyste procède à l'élaboration et à l'épuration de la théorie. La première étape vers l'intégration théorique consiste à faire émerger une catégorie centrale qui décrit le phénomène principal étudié, le thème principal de la recherche. Il s'agit ensuite de relier cette catégorie centrale à l'ensemble des catégories conceptuelles identifiées lors des étapes de codage précédentes et d'explicitier les relations qui les unissent (conditions, actions/interactions, conséquences). L'analyste doit ainsi arriver à un schème interprétatif du phénomène social observé.

« Pour nous, la théorie dénote un ensemble de catégories bien développées (par exemple : thèmes, concepts) systématiquement et étroitement liées par des énoncés de relations pour former un cadre théorique capable d'expliquer un phénomène pertinent dans un domaine tel que le social, le psychologique, l'éducationnel... les énoncés de relation expliquent quel évènement se produit, quand, où et pourquoi il se produit, qui en est à l'origine et quelles sont ses conséquences. Une fois les concepts liés entre eux par des énoncés de relation dans un cadre théorique explicatif, les résultats de recherche progressent au-delà de l'ordonnement conceptuel vers la théorie. » (Strauss et Corbin, 2004, p. 43).

Bien que les avis diffèrent en ce qui concerne l'utilisation de la littérature technique ¹⁶ durant la phase de traitement des données, la majeure partie des auteurs en théorie enracinée recommandent que l'ultime phase d'intégration théorique soit accompagnée d'une mise en perspective avec les travaux académiques existants (Heath et Cowley, 2004 ; Charmaz, 2006 ; Mills et al., 2006b ; Corbin et Strauss, 2008 ; Glaser, 2009). L'analyste pourra alors évoluer vers un niveau d'abstraction supérieur et solidifier la théorie en construction en confrontant ses conclusions avec les théories existantes. Les points de convergence permettront de confirmer certains résultats et les points de divergence permettront de mettre en évidence des aspects sur lesquels les théories existantes n'expliquent pas ou qu'en partie les phénomènes observés (Strauss et Corbin, 2004).

2.1.2.2 - Les mémos, sources de réflexivité et premiers pas vers la théorisation

Une des spécificités de la méthodologie de la théorie enracinée, qu'elle soit traditionnelle ou évoluée, est la rédaction de mémos (Corbin et Strauss, 1990 ; Charmaz, 2006 ; Glaser, 2009). Il s'agit d'une étape indispensable qui débute dès les premières analyses de données et qui

¹⁶ Strauss et Corbin (1998, p. 35) incluent dans la littérature technique l'ensemble des rapports de recherche et des articles théoriques pouvant servir de supports auxquels le chercheur pourra confronter ses données empiriques.

s'étend jusqu'à la construction voire même la rédaction de la théorie explicative du phénomène observé (Strauss et Corbin, 1994). Les mémos sont des notes rédigées par le chercheur, dont l'objectif est de garder une trace de sa pensée et de son interprétation à chaque étape de son analyse. Ainsi, chaque session de codage est susceptible de mener le chercheur à la rédaction d'un mémo afin de décrire les concepts et les catégories émergentes, leurs propriétés ou encore leurs relations (Charmaz, 2006). La rédaction de mémos est un processus réflexif qui offre au chercheur l'opportunité de donner du sens à ses données et au temps passé avec les participants (Mills et al., 2006a). C'est une étape de la méthodologie de la théorie enracinée dans laquelle la voix et l'interprétation du chercheur sont très présentes et cette étape est donc susceptible d'enrichir la construction du modèle théorique, de le réviser ou d'identifier certaines zones d'incertitude qu'il faudra approfondir par la suite.

2.2- OPÉRATIONNALISATION DE LA MTE

Après avoir défini les outils et procédures proposés par la MTE de A. Strauss et J. Corbin, nous allons à présent expliquer la façon dont nous les avons mis en oeuvre dans le cadre de notre recherche doctorale. Afin de rendre compte, au mieux, du caractère itératif et abductif de notre approche, nous avons choisi de ne pas présenter les méthodes de collecte et de traitement de données mobilisés de manière séquentielle mais de décomposer notre étude en deux principales phases et de présenter le processus d'élaboration de connaissances de manière chronologique. Nous verrons qu'une première phase de l'étude a consisté à explorer le terrain et à faire émerger les principales catégories conceptuelles (2.2.1) et que par la suite, la deuxième phase de l'étude a permis de proposer une lecture processuelle et historique de la stratégie de survie du site IBM de Montpellier (2.2.2).

2.2.1 - PREMIÈRE ÉTAPE : EXPLORER LE TERRAIN ET FAIRE ÉMERGER LES CATÉGORIES CONCEPTUELLES

Comme nous l'avons expliqué précédemment (cf. section 1.1.1), ce travail doctoral est né d'un premier questionnement empirique : *comment expliquer que malgré les logiques de globalisation et de rationalisation des coûts de production qui guident les décisions stratégiques d'IBM depuis quelques décennies, le site de Montpellier a réussi à résister aux différentes menaces et à maintenir son activité et ses effectifs ?* La première étape de notre recherche avait donc une finalité exploratoire, avec l'objectif de développer une large connaissance du terrain, de préciser l'objet de recherche et de faire émerger des premiers éléments de compréhension. Dans les sections suivantes, nous détaillerons les méthodes de

collecte (2.2.1.1) et de traitement de données (2.2.1.2) mises en œuvre pour atteindre ces objectifs.

2.2.1.1- Collecte de données

Échantillonnage ouvert et entretiens non-directifs

Pendant cette première phase, la sélection des participants et des situations à analyser s’est effectuée selon un mode d’échantillonnage « ouvert » afin de balayer une grande quantité d’informations et d’avoir une découverte la plus large possible du terrain (Strauss et Corbin, 1998, p. 206). Nous avons alors identifié sept acteurs internes à l’organisation, qui, de par leur accessibilité, leur expérience ou encore leur niveau de responsabilité, nous semblaient en mesure de nous livrer des informations riches et variées sur l’organisation, son histoire et ses problématiques. Chaque participant a été interrogé au moins deux fois : la première entrevue était non-directive et débutait avec une présentation succincte du projet et de la problématique générale de recherche. Le participant était ainsi libre de nous livrer sa propre interprétation de l’histoire du site, de sa stratégie et des éléments décisifs dans sa survie. Par la suite, une deuxième et parfois même une troisième entrevue étaient menées afin d’éclaircir ou d’approfondir certains points abordés lors du précédent échange. Entre décembre 2009 et décembre 2010, nous avons ainsi mené quinze entretiens d’une durée moyenne d’une heure et demie avec des chefs de projets, des chefs de service et des chefs de fonction (Tableau 3).

Tableau 3 - Entretiens effectués lors de la première phase de l’étude

	Poste occupé (ou anciennement occupé)	Années d’expériences à IBM Montpellier	Nombre d’entrevues	Durée
Participant 1	Chef de projets liés à la stratégie du site. Membre du comité de direction	20	3	4h30
Participant 2	Chef de projet spécialisé dans les produits et les technologies IBM	26	2	3h30
Participant 3	Chef de projets liés à la transformation des missions et de l’organisation du site	10	2	2h30
Participant 4	Chef de service	24	2	2h10
Participant 5	Chef de fonction	25	2	2h20
Participant 6	Chef de fonction (retraité)	38	2	4h20
Participant 7	Chef de service	36	2	4h40
			15	24h

Observations et conversations informelles

Notre position d'observateur participant en immersion sur le site montpelliérain nous a également permis de recueillir des informations lors des réunions mais aussi d'avoir de nombreuses conversations informelles avec les employés que nous avons côtoyés quotidiennement pendant trois ans. Ces observations et ces échanges informels ont donné lieu à la rédaction de mémos dont nous présentons un exemple dans l'Encadré 1 ci-dessous.

Encadré 1 - Exemple de mémo rédigé suite à une discussion informelle avec deux employés montpelliérains

Conversation avec X et Y lors d'un repas d'équipe, Juin 2010

Ces deux personnes travaillaient sur la ligne d'assemblage des modules technologiques lorsque celle-ci a fermé au début des années 1990. Nos interlocuteurs semblent avoir été très marqués par les restructurations qu'a connues le site durant cette période. L'un d'entre eux, très ému, nous raconte :

« Moi j'étais bleu à 100%, tu m'ouvrais les veines, mon sang coulait bleu. Alors tu imagines le choc quand vers 1993, mon manager me dit qu'il faudrait que j'aille à l'antenne emploi afin de voir s'il n'y aurait pas du travail pour moi dans la région. »

Il nous explique que la couleur bleue fait référence à la compagnie, souvent appelée « Big Blue » et que l'expression « être bleu » renvoie à la notion d'attachement, de confiance et de loyauté envers IBM. Il semble alors que les menaces et les changements des années 1990 aient généré chez certains employés une cassure, une désillusion et un profond traumatisme.

Littérature non-technique

Durant la première phase de notre étude, nous avons également eu recours à de la littérature que Strauss et Corbin qualifient de « non technique » (Strauss et Corbin, 1998, p. 35). Nous avons analysé des documents internes à l'entreprise tels que des archives¹⁷ et des rapports annuels¹⁸ ainsi que des documents biographiques et historiques (Vernay, 1988 ; Gerstner, 2002). Ces données secondaires nous ont permis d'illustrer et de compléter les données collectées lors des entretiens individuels et d'obtenir des informations précises concernant l'évolutions du chiffre d'affaires, des effectifs, de la stratégie, de la structure organisationnelle ou encore des produits et des technologies. Enfin, nous avons analysé de nombreux articles de

¹⁷ De nombreuses archives internes à l'entreprise IBM sont disponibles sur internet <http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/index.html>

¹⁸ Les archives des rapports annuels d'IBM sont disponibles au lien suivant <http://www.ibm.com/annualreport/>

presse et plus particulièrement des articles issus du journal *Les Echos* qui offre une base de données d’archives importante et qui s’est largement intéressé aux transformations et aux restructurations menées à IBM Montpellier¹⁹ Ces articles permettent d’enrichir les données récoltées lors des entretiens mais ils offrent surtout une vision extérieure des évènements et des différents contextes et permettent ainsi d’adopter un niveau d’analyse différent.

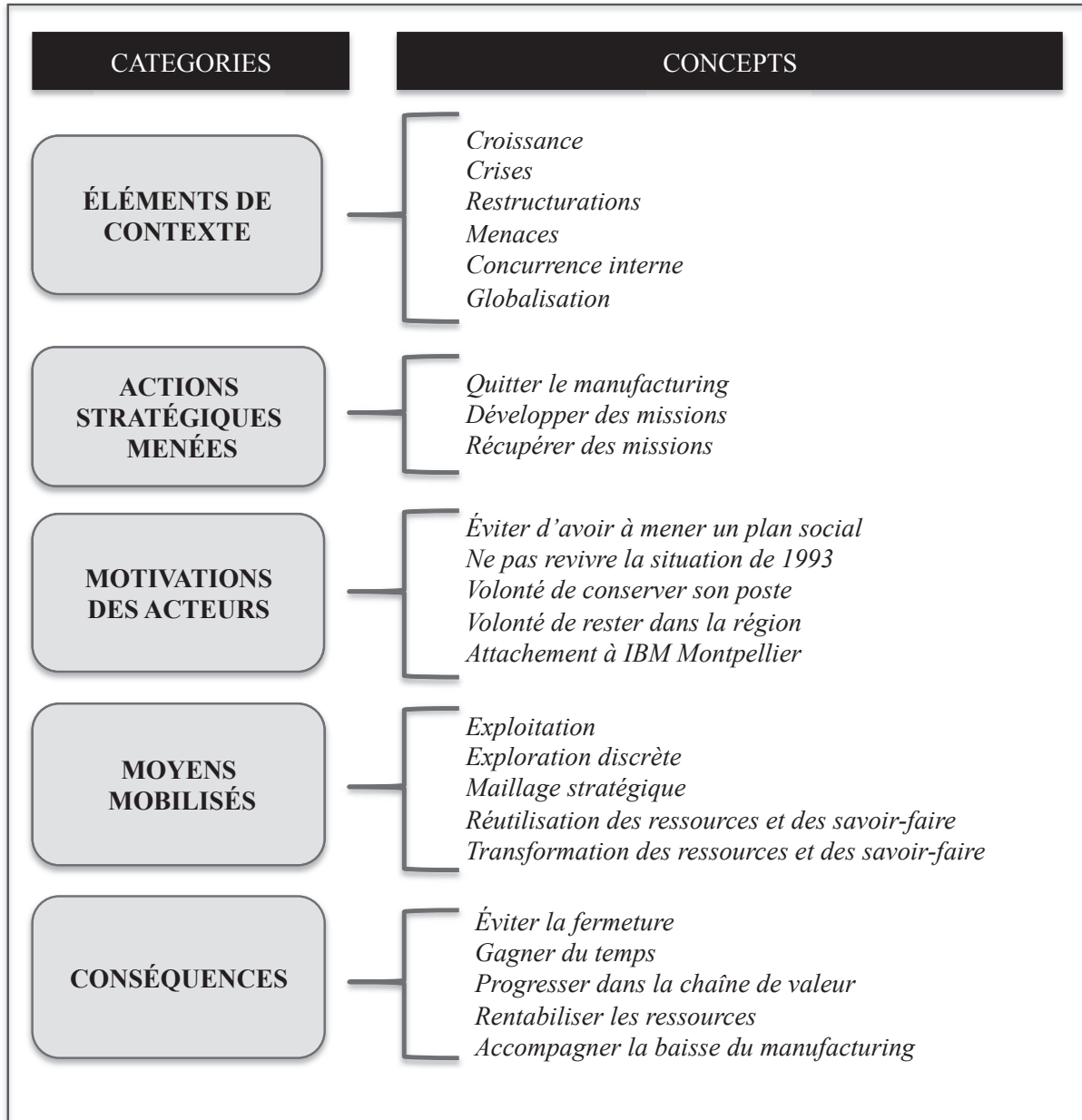
2.2.1.2 - Analyse et traitement des données

Tous les entretiens ont été enregistrés, retranscrits intégralement et analysés de façon systématique selon la procédure de codage ouvert précédemment décrite. Nous nous sommes interrogée sur les informations que nos données contenaient concernant l’histoire du site, les différentes menaces qu’il a rencontré au cours de son histoire, ou encore sur les éléments qui, aux vues des participants, apparaissaient comme ayant été particulièrement décisifs dans sa survie. Nous avons alors examiné l’ensemble de nos données et nous avons attribué des labels aux différentes expressions et/ou paragraphes en fonction du sens qu’ils contenaient. Nous avons ensuite séparé, trié et comparé les différents labels créés pour finalement les regrouper sous des concepts plus généraux.

Nous avons ainsi fait émerger ***cinq principales catégories conceptuelles*** (Figure 2) : (1) La première catégorie regroupe des « éléments de contexte » local (site) ou global (siège). Nous retrouvons par exemple des notions telles que la croissance, les restructurations, la concurrence interne ou encore la globalisation. (2) La deuxième catégorie rassemble des concepts concernant les « actions menées » par les acteurs locaux telles que transformer le site, quitter le manufacturing ou encore récupérer des missions. (3) La troisième catégorie réunit des éléments se rapportant aux « motivations » de l’action. Nous avons par exemple relevé des concepts tels que la volonté de conserver son poste, la volonté d’éviter d’avoir à mener un plan social ou encore la volonté de rester dans la région. (4) La quatrième catégorie concentre des éléments en rapport aux « moyens mobilisés » pour l’action tels que la réutilisation et la transformation des ressources et des savoir-faire ou encore l’exploration secrète de nouvelles missions. Et enfin (5) la cinquième catégories regroupe des concepts qui renvoient aux « conséquences » de l’action telles que éviter la fermeture du site, gagner du temps ou encore progresser au sein de la chaîne de valeur de la compagnie.

¹⁹ Des exemples d’articles du journal *Les Echos* concernant IBM Montpellier sont disponibles au lien suivant : <http://recherche.lesechos.fr/recherche.php?jourd=01&mois=01&annee=1991&jour=31&mois=12&annee=1996&texte=IBM+Montpellier>

Figure 2 - Cinq catégories conceptuelles

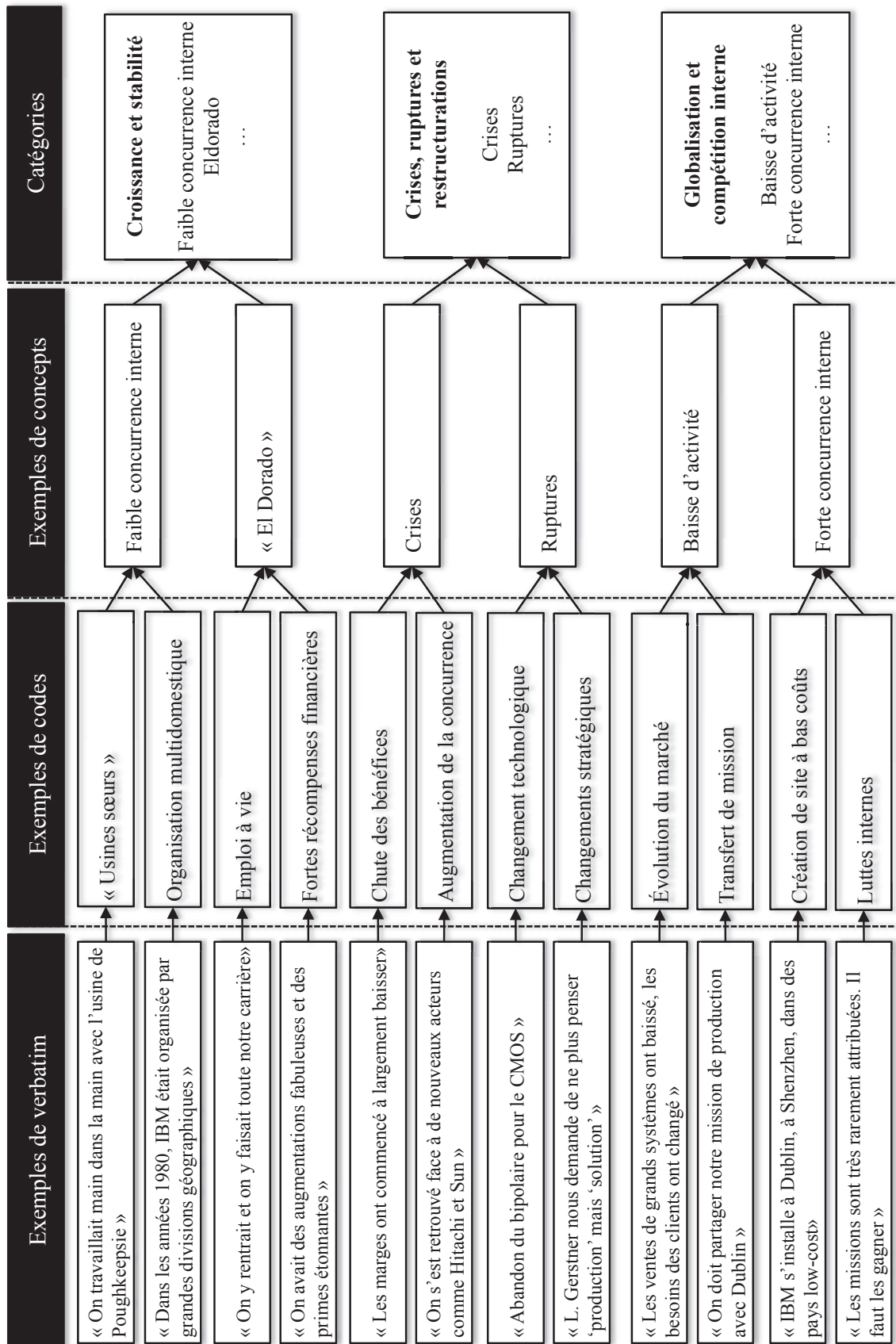


Trois périodes distinctes dans l’histoire du site IBM de Montpellier

Dans la section précédente, nous avons évoqué notre choix de mener l’étude du cas d’IBM Montpellier de manière historique afin de pouvoir analyser l’évolution du site et de sa stratégie depuis son ouverture en 1965 jusqu’à 2009, année au cours de laquelle nous avons débuté ce travail doctoral. Une analyse détaillée et chronologique des concepts rassemblés sous la catégorie « éléments de contexte » nous a permis de distinguer trois périodes historiques distinctes : (1) une période de croissance et de stabilité qui début en 1965, date de création du site IBM de Montpellier, (2) une période de crises, de ruptures et de

restructurations qui débute en 1991 lorsque pour la première fois de son histoire, IBM annonce des pertes colossales qui s’élèvent à plus de 3 milliards de dollars et enfin (3) une période de globalisation et d’intensification de la compétition interne à IBM qui débute en 1997 lorsqu’IBM annonce la création d’une deuxième usine de production européenne de grands serveurs à Dublin, en Irlande. Enfin, nous avons choisi de limiter l’étendue de notre étude historique à l’événement qui a provoqué le questionnement initial de cette recherche et donc le début de ce travail doctoral : l’annonce, en 2009, du transfert de l’activité du site de Dublin vers un nouveau site implanté à Singapour. La Figure 3 ci-après illustre la méthode de codage ouvert que nous avons utilisée pour arriver à la construction des trois périodes précédemment évoquées.

Figure 3 - Exemple de codage ouvert



Utilisation de la littérature technique : définition de l’objet et des questions de recherche

Après avoir identifié les cinq catégories précédemment évoquées, nous avons effectué une analyse des concepts et des théories existantes qui sera présentée plus en détail dans le chapitre 1 de ce manuscrit. A cette étape de notre étude, le recours à la littérature nous a permis de positionner notre questionnement empirique et nos premières observations vis-à-vis des travaux existants et d’identifier les apports et les manques théoriques de chacun. Nous avons ainsi redéfini la problématique de cette étude et formulé quatre questions de recherche qui font écho aux catégories conceptuelles mises en évidence dans cette phase exploratoire et qui vont guider nos futures investigations empiriques (Encadré 2).

La Figure 4 ci-après présente la grille de lecture que nous avons été en mesure de construire au terme de cette phase exploratoire.

Encadré 2 - Problématique et questions de recherche

Problématique : *Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l’entreprise ?*

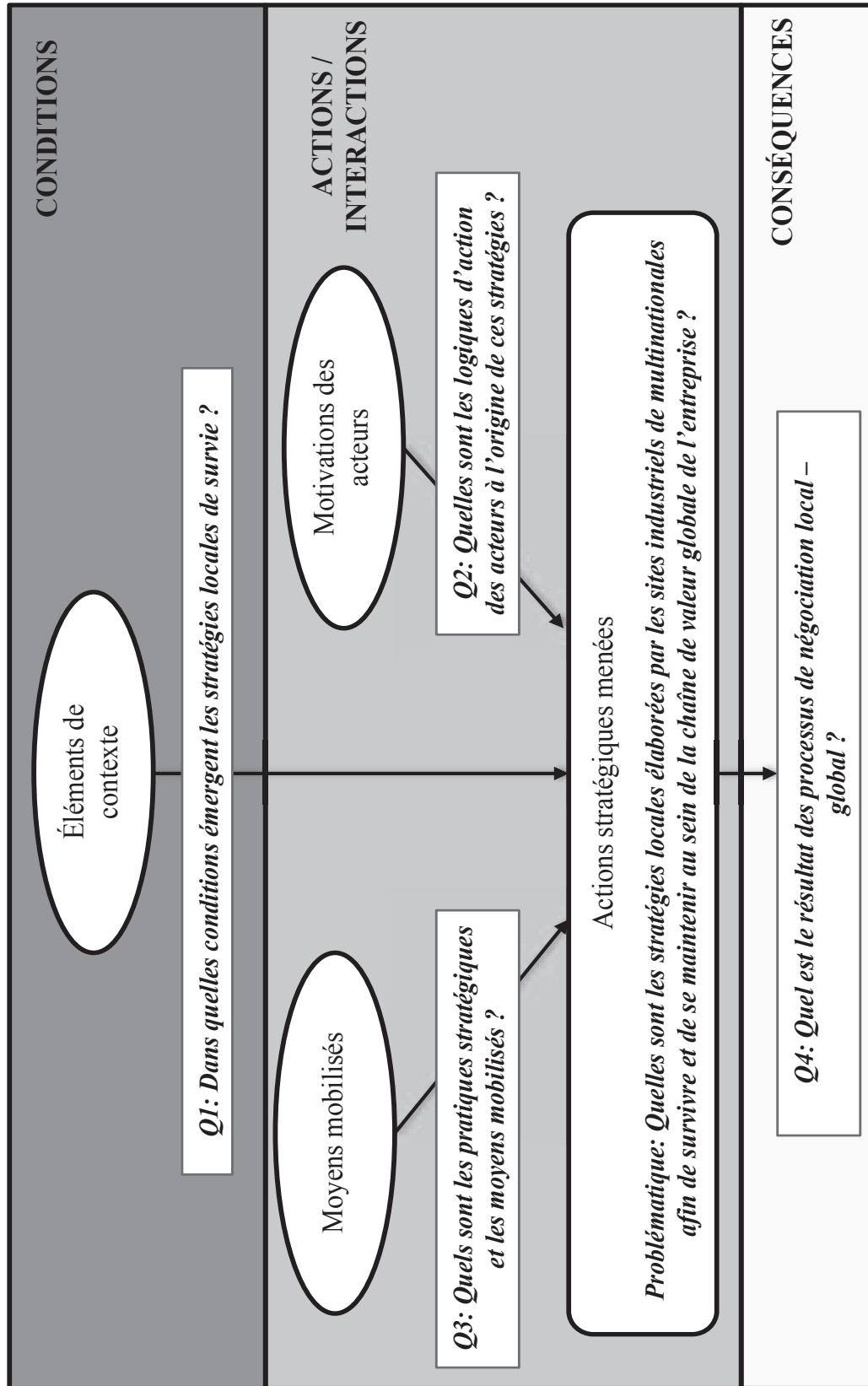
Questions de recherches

- (1) Dans quelles conditions émergent les stratégies locales de survie ?
- (2) Quelles sont les logiques d’actions des acteurs stratégiques ?
- (3) Quelles sont leurs pratiques stratégiques ?
- (4) Quels sont les résultats des processus de négociation local-global ?

Clôture et validation de la phase exploratoire

Nous avons clôturé cette première phase par l’organisation d’une séance plénière dans laquelle nous avons réuni six des sept acteurs précédemment interrogés (trois chef de projets, deux chefs de service et un chef de fonction) afin de présenter nos premières analyses. Nous avons ainsi pu valider avec eux les trois périodes clés identifiées et nous nous sommes également assurée que les premières analyses des données récoltées reflétaient bien leurs expériences et leur représentations. Une fois cette étape validée, nous avons pu entamer la deuxième phase de notre étude qui a consisté à l’analyse historique de la stratégie de survie du site IBM de Montpellier entre 1965 et 2009.

Figure 4 – Grille de lecture



2.2.2- DEUXIÈME ÉTAPE : PROPOSER UNE LECTURE HISTORIQUE DE LA STRATÉGIE DE SURVIE DU SITE IBM DE MONTPELLIER ENTRE 1965 ET 2009

En s'appuyant sur les conclusions de l'analyse exploratoire, la deuxième étape de notre étude a eu pour visée de décrire et d'analyser l'évolution des cinq catégories conceptuelles (contexte, actions stratégiques, logiques d'action, moyens mobilisés et conséquences) au cours des trois périodes clés de l'histoire du site (1965-1990 ; 1991-1996 ; 1997-2009). L'objectif de cette lecture historique de la stratégie de survie du site IBM de Montpellier était finalement d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche formulées à l'issue de la phase exploratoire. Dans les sections suivantes, nous précisons les méthodes de collecte (2.2.2.1) et de traitement de données (2.2.2.2) mises en œuvre pour atteindre ces objectifs.

2.2.2.1- Collecte de données

Échantillonnage relationnel et entretiens semi-directifs

Nous avons profité de la séance plénière organisée dans le but de clôturer la phase exploratoire pour construire avec les participants le premier échantillonnage théorique de cette deuxième étape. Nous nous sommes appuyée sur leur expérience au sein de l'organisation pour identifier un échantillon de personnes dont l'interview devait nous permettre de couvrir l'ensemble des trois périodes historiques identifiées précédemment et d'enrichir les concepts et les catégories émergentes. Nous avons également demandé aux participants de la première étape de notre étude de nous mettre en relation avec les personnes ciblées afin de bénéficier de leur appui personnel pour installer un climat de confiance et donner une certaine légitimité à notre étude (toutes nos demandes d'entretiens ont ainsi été acceptées). Nous avons ainsi débuté la deuxième phase de notre étude avec un échantillonnage de départ qui ciblait treize personnes. Par la suite, nous avons profité d'un effet « boule de neige » (Royer et Zarlowski, 2007) puisqu'au fur et à mesure de nos échanges, les participants ont souvent été amenés à nous conseiller et à nous mettre en relation avec d'autres interlocuteurs, susceptibles d'apporter des précisions ou un éclairage intéressant sur certains concepts. Entre Avril 2011 et Septembre 2012, nous avons ainsi collecté des données par l'intermédiaire de trente-six entretiens d'une durée moyenne de une heure et vingt minutes, menés auprès de trente-trois participants anciennement ou actuellement en poste à IBM Montpellier. Notre échantillonnage théorique nous a amenée à rencontrer onze directeurs, huit chefs de fonction, trois chefs de service, quatre chefs de projet, quatre employés et trois représentants syndicaux. Le Tableau 4 ci-après présente la

liste des trente-six entretiens menés. Nous y précisons la durée de chacun, les périodes de l'étude abordées au cours de l'entrevue ainsi que les références que nous utiliserons par la suite pour citer les participants tout en respectant leur demande d'anonymat.

Chaque entretien débutait par un échange non directif avec une méthode qui se rapproche du « récit de vie » (Bertaux, 2000 ; Sanséau, 2005) encore appelé « biographie » (Denzin, 1989 ; Peneff, 1994). Cette méthode vise à interpréter les phénomènes sociaux au travers du récit d'expérience des individus (Joyeau, 2010). Après avoir brièvement présenté notre projet de recherche nous demandions aux participants de nous parler de leur parcours au sein d'IBM Montpellier. L'entrevue prenait alors la forme d'une conversation au cours de laquelle, tout en parlant de leur expérience professionnelle, les personnes interrogées abordaient spontanément les thèmes qui selon eux faisaient écho à notre projet de recherche. Nous avons ponctué ces conversations par des questions qui nous permettaient d'approfondir certains points abordés par le participant lorsque ceux-ci nous semblaient importants aux vues de nos questions de recherche. Dans un deuxième temps, nous nous sommes appuyée sur le récit précédemment écouté et sur les concepts ou les catégories qui étaient en train d'émerger de nos analyses précédentes, pour aborder les entretiens de façon semi-directive (Thiétart, 2003). Nous avons alors posé un certain nombre de questions afin d'obtenir plus de détails sur des passages du récit de vie ou sur des thèmes non abordés spontanément par l'interlocuteur. Nous nous sommes pour cela appuyée sur un guide d'entretien qui nous a servi de support et de fil conducteur puisqu'il contenait une liste de thèmes et de questions générales se rapportant à nos thèmes de recherche (cf. Annexe 1, p. 302).

Tableau 4 - Liste des entretiens menés lors de la deuxième étape de l'étude

	Référence dans le texte	Nombre d'entrevues	Durée	Période de l'étude abordée lors de l'entretien		
				Période 1 1965-1991	Période 2 1992-1996	Période 3 1997-2009
Chefs de fonction	C.F 1	1	2h15	x	x	x
	C.F 2	1	1h45			x
	C.F 3	1	1h05			x
	C.F 4	1	1h10	x	x	x
	C.F 5	1	0h50		x	x
	C.F 6	1	1h50	x	x	
	C.F 7	1	2h25			x
	C.F 8	1	0h40		x	x
Chefs de projet	C.P 1	1	1h30		x	x
	C.P 2	2	3h00		x	x
	C.P 3	1	1h15		x	x
	C.P 4	1	1h30			x
Chef de service	C.S 1	1	1h25	x	x	x
	C.S 2	1	1h40	x	x	x
	C.S 3	1	1h35	x	x	x
Directeurs	DIR 1	1	1h25		x	
	DIR 2	1	2h30	x	x	
	DIR 3	1	1h00		x	x
	DIR 4	1	1h15	x	x	x
	DIR 5	2	3h05	x	x	x
	DIR 6	1	1h30	x	x	x
	DIR 7	1	2h00	x	x	
	DIR 8	1	1h45	x	x	
	DIR 9	1	1h30		x	x
	DIR 10	1	1h10		x	x
	DIR 11	1	1h20		x	x
Employés	EMP 1	2	2h45	x	x	x
	EMP 2	1	1h20			x
	EMP 3	1	1h30	x	x	x
	EMP 4	1	1h20	x	x	x
Représentants syndicaux	SYN 1	1	1h00	x	x	x
	SYN 2	1	1h00	x	x	x
	SYN 3	1	1h00	x	x	x
	33	36	52h20	19	30	30

Observation participante et littérature non-technique

Comme ce fut le cas lors de la première phase de notre étude, notre position d'observateur participant nous a permis de compléter et confronter les données collectées lors des entretiens par des données issues d'observations et de conversations informelles que nous avons pu avoir avec différents acteurs lors de réunions, de déjeuners ou de projets auxquels nous avons été amenée à participer. Nous avons également eu recours aux diverses littératures non-technique évoquées précédemment : archives internes, rapports annuels, articles de presse, biographies. Le Tableau 5 ci-dessous propose une synthèse des différentes sources de collecte de données utilisées pour les cinq principaux thèmes de notre étude.

Tableau 5 - Les différentes sources de collecte de données

	Entretiens	Observation participante	Archives internes	Rapports annuels	Articles de presse	Biographies
Contexte	X	X	X	X	X	X
Actions	X	X	X		X	
Acteurs et logiques d'action	X	X			X	
Pratiques et moyens	X	X	X		X	
Conséquences	X	X	X		X	

2.2.2.2- Analyse et traitement des données

Les trente-six entretiens menés au cours de cette deuxième phase de l'étude ont été enregistrés sur dictaphone puis retranscrits dans leur intégralité. Nous avons ainsi obtenu un corpus total de 274 pages auquel sont venues s'ajouter les données issues de nos observations informelles (retranscrites sous forme de mémos) et de littératures non-techniques. L'ensemble de ces données a ensuite été analysé en alternant les procédures de codage ouvert et de codage axial précédemment décrites : l'analyse de nos données nous a permis d'identifier des concepts que nous avons ensuite triés, comparés et regroupés afin d'en faire émerger un ensemble de codes ouverts. Nous avons alors réétudié et reclassé ces différents codes afin de les relier aux cinq catégories identifiées lors de l'étape précédente (éléments de contexte, actions stratégiques, acteurs et logiques d'action, moyens mobilisés, conséquences) en fonction des trois périodes de notre étude (1965-1991, 1992-1996 et 1997-2009). Le Tableau 6 ci-après présente la matrice à laquelle cette phase de traitement des données a permis d'aboutir. C'est sur cette

matrice que nous nous sommes appuyée pour construire le récit interprétatif de l’histoire du site IBM de Montpellier que nous exposerons plus en détail dans le Chapitre 2 de ce manuscrit.

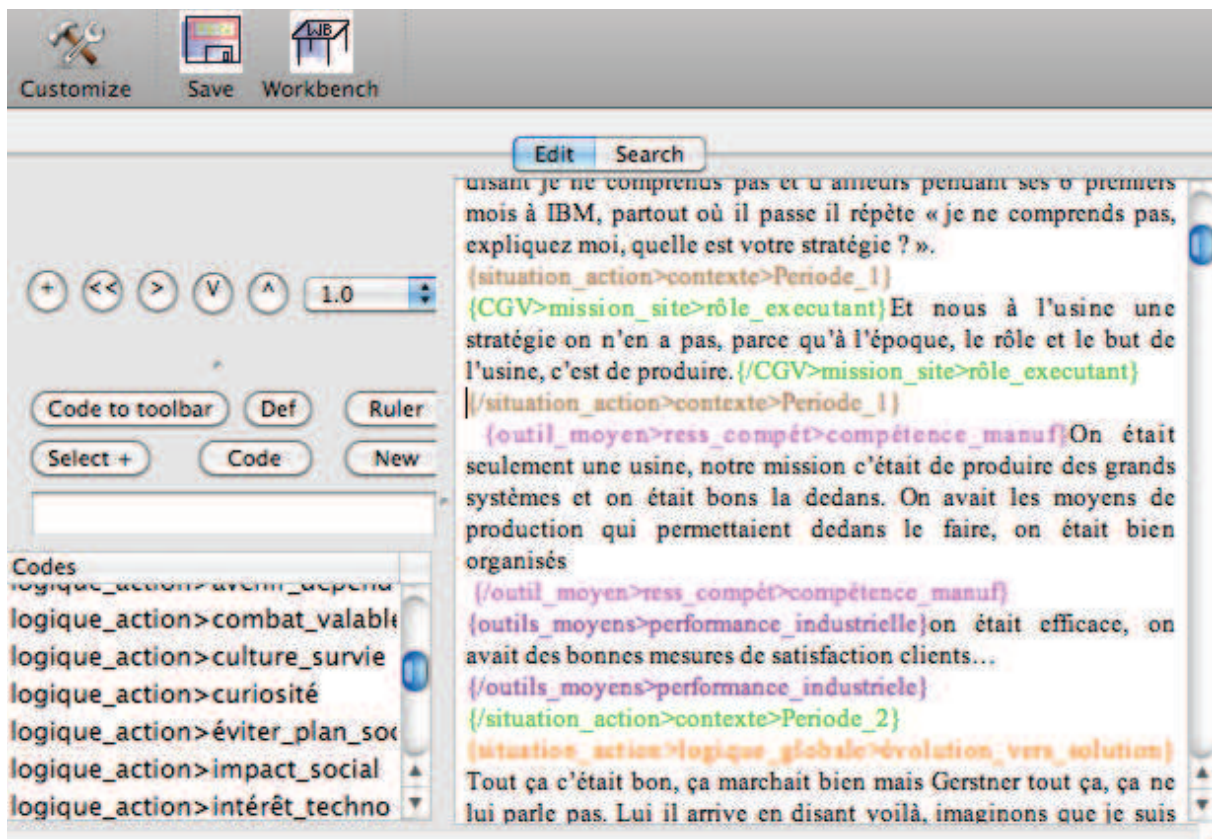
Tableau 6 - Matrice de résultats issue du codage ouvert et axial des données

	Période 1 1965 - 1991	Période 2 1992 - 1996	Période 3 1997 - 2009
Éléments de contexte (Conditions)	Codes ouverts « Eldorado » Croissance Leadership Industrialisation massive Faible concurrence interne Stabilité de Montpellier Forte culture globale	Codes ouverts Crise IBM Ruptures Réorientation stratégique Réduction des dépenses « Downsizing » Montpellier Condamnation Montpellier Désillusion des employés	Codes ouverts « Renaissance » Globalisation Évolution du métier Réorganisation de la CGV Compétition inter-sites Menaces Montpellier Culture locale de survie
Actions menées (Phénomène)	Codes ouverts Exécuter la mission de production Peu d’initiatives locales	Codes ouverts S’opposer à la fermeture Récupérer des missions de production Développer le centre de démonstration client	Codes ouverts Quitter le manufacturing Récupérer des missions Développer des missions de service et de solution client
Logiques d’action (Actions / Interactions)	Codes ouverts « Être le 1 ^{er} de la classe » Remplir les objectifs fixés par la maison-mère Être crédible et légitime	Codes ouverts Sauver des emplois Conserver son poste Rester dans la région	Codes ouverts Éviter un plan social Perpétuer le travail des prédécesseurs Accompagner le changement
Moyens mobilisés (Actions / Interactions)	Codes ouverts Respect des engagements Compétences techniques et technologiques Réseau social global Légitimité	Codes ouverts Réorganisation « Escalade » Exploration secrète Réutilisation des ressources et des compétences	Codes ouverts Anticipation Exploration proactive Transformation des bases Multiplier les donneurs d’ordre
Conséquences	Codes ouverts Performance industrielle Construction de bases solides	Codes ouverts Maintien de la production Gain de temps	Codes ouverts Maintien des effectifs Progression dans la chaîne de valeur Compensation de la baisse du manufacturing

Afin de faciliter le traitement et la structuration des données, nous avons utilisé le logiciel *TAMS Analyzer* (Text Analysis Markup System), un logiciel d’analyse de données adapté pour les recherches thématiques visant à interpréter le contenu d’un corpus (Fallery et Rodhain, 2007, p. 9). Notre choix s’est orienté vers ce logiciel plutôt que vers des logiciels

plus connus de types Nvivo, Alceste ou encore Sphinx car c'est un logiciel libre, simple d'accès et qui propose les fonctions nécessaires aux besoins de notre étude. En effet, nous avons utilisé l'analyse de données qualitative assistée par ordinateur (ADQAO) comme une aide au codage, au tri et à l'organisation de nos données et non comme un outil d'analyse statistique ou fréquentielle qui consisterait à compter le nombre d'occurrences ou encore à identifier de façon automatique des unités ou des classes. En dehors des biographies et des rapports annuels, tous les documents utilisés dans ce travail doctoral ont été indexés dans le logiciel (entretiens, articles, mémos, extraits d'archives internes). Nous avons ensuite procédé à l'analyse de chaque document en affectant des codes à des mots, des phrases ou encore des paragraphes du texte (Figure 5). Le codage reste entièrement manuel puisqu'aucun code n'étant prédéfini, il demeure le fruit de la sensibilité et de la créativité du chercheur. Ce logiciel permet ensuite de créer une arborescence des codes et de les regrouper en concepts plus généraux pour finalement arriver à faire émerger les catégories conceptuelles.

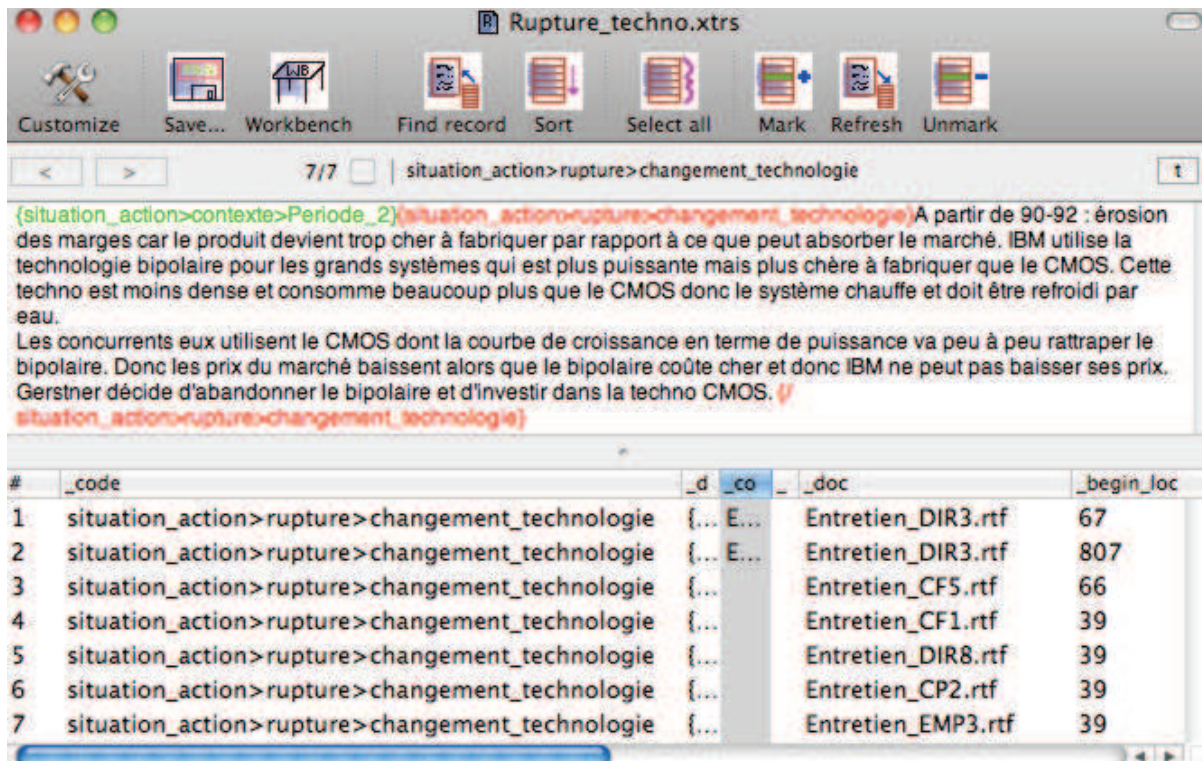
Figure 5 - Interface de codage TAMS Analyzer



Comme l'illustre la Figure 6, ce logiciel aide également le chercheur lors de la phase de rédaction puisqu'il permet d'effectuer des recherches par code, concepts ou catégories dans l'ensemble du corpus et de trouver ainsi rapidement l'ensemble des extraits qui s'y réfèrent.

L’utilisation de TAMS Analyzer nous a épargné une gestion manuelle des documents et des codes et nous a ainsi permis de gagner du temps mais également de nous assurer que l’ensemble de notre corpus de données était pris en compte dans l’analyse et la théorisation finale.

Figure 6 - Interface de recherche effectuée dans TAMS Analyzer



Saturation et validation des données

La deuxième phase de ce travail doctoral a pris fin lorsque nous avons considéré avoir atteint une saturation des données. Selon la MTE, il y a « saturation » lorsque les entretiens menés n’apportent plus d’informations permettant d’enrichir les catégories existantes ou d’en créer de nouvelles. Chaque catégorie doit alors être solidement construite, ce qui signifie que le chercheur doit avoir clairement identifié ses propriétés, ses dimensions, ses variations ainsi que les liens qu’elle entretient avec les autres catégories (Strauss et Corbin, 2004 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009). Lors du traitement et de l’analyse des cinq derniers entretiens menés, nous avons constaté avoir atteint une saturation des données puisque le codage de ceux-ci ne faisait plus émerger de nouveaux concepts ou de nouvelles catégories. Si ces derniers entretiens n’ont pas permis de modifier ou d’enrichir la théorie en construction, ils ont par contre participé à la confirmation et à la validation de celle-ci

puisque'ils nous ont permis de constater que les catégories conceptuelles construites reflétaient bien le discours des participants et permettaient de capter l'ensemble de leurs interprétations. Nous avons alors pu passer à la dernière phase de ce travail doctoral, phase consacrée au travail d'intégration et de théorisation du phénomène observé qui fera l'objet du dernier chapitre de ce manuscrit.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

A. Strauss et J. Corbin (1998, 2004, 2007) proposent une série d’outils afin d’aider le chercheur dans le processus d’élaboration de la connaissance. Dans cette section, nous avons dans un premier temps présenté les procédures de collecte de données ainsi que les différentes techniques de codages proposées par les auteurs avant d’expliquer la méthode mise en œuvre afin d’opérationnaliser ces différents outils pour finalement arriver à interpréter le phénomène de survie observé à IBM de Montpellier. Nous avons vu que deux étapes ont précédé la phase finale d’intégration et de théorisation : (1) Une première phase de type exploratoire qui a permis de distinguer les trois périodes clés de notre rétrospective du cas d’IBM Montpellier et de mettre en évidence cinq catégories principales qui serviront par la suite de grille de lecture : les éléments de contexte (global et local), les actions stratégiques menées, les motivations d’action des acteurs, les moyens mobilisés et enfin les conséquences de l’action mise en œuvre. (2) Une deuxième phase a ensuite permis de construire la matrice des résultats et de bâtir le récit de l’histoire du site IBM de Montpellier qui fera l’objet du Chapitre 2 de ce manuscrit.

CONCLUSION DU CHAPITRE 0

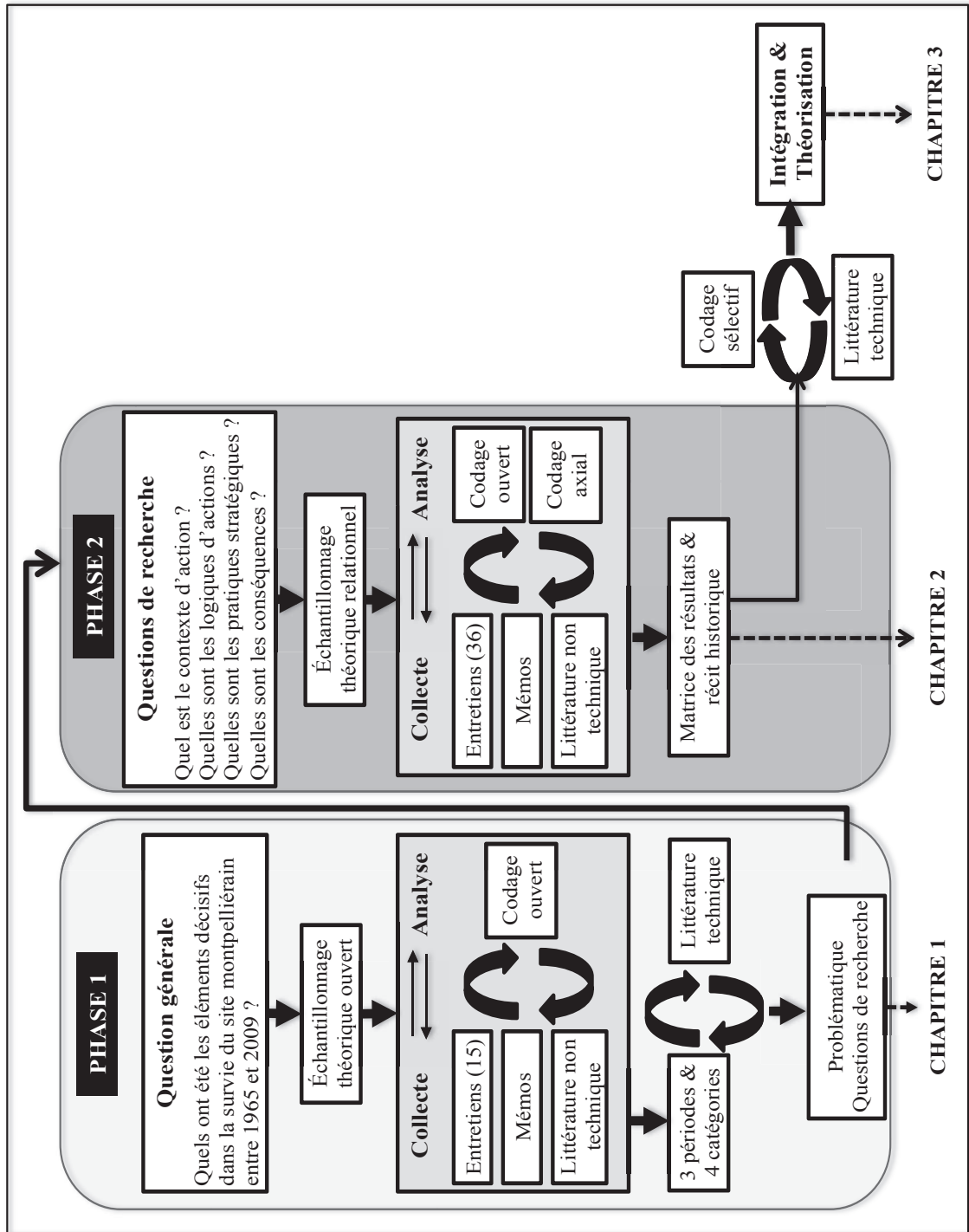
Afin de faciliter la lecture et la compréhension de ce travail doctoral, il nous a semblé judicieux de commencer ce manuscrit par un chapitre liminaire qui présente les fondements épistémologiques, les choix méthodologiques ainsi que la stratégie d'élaboration de connaissances de notre recherche. En effet, tout chercheur dispose de croyances et de présupposés concernant la nature de la réalité, la valeur des connaissances produites ou encore la relation entre le sujet et l'objet de la recherche. Ces réflexions épistémologiques sont donc importantes car elles vont orienter et justifier l'approche, la méthodologie et la finalité de la recherche.

Dans la *première section* de ce chapitre nous avons donc commencé par situer notre travail dans le paradigme interprétatif en précisant que notre étude n'a donc pas pour finalité d'expliquer une prétendue réalité objective et acontextuelle mais plutôt de comprendre un processus par le biais des expériences et des interprétations qu'en font les individus observés. Nous avons ensuite expliqué que notre problématique, notre approche du terrain ainsi que notre intérêt pour les études de type processuelles nous ont amenée à choisir une méthodologie de la théorie enracinée (MTE) d'inspiration « Strausienne » ou « évoluée ».

Dans la *deuxième section*, nous avons dans un premier temps défini et explicité les méthodes de collecte de données ainsi que les différentes procédures de codages proposées par la MTE de A. Strauss et J. Corbin. L'objectif, ensuite, était de présenter la stratégie mise en œuvre afin d'opérationnaliser ces différents outils pour finalement arriver à interpréter le phénomène de survie observé à IBM de Montpellier. Afin de rendre compte, au mieux, du caractère abductif et itératif de notre démarche, nous avons choisi de présenter notre méthodologie de manière chronologique, en décomposant notre étude en deux principales phases et en détaillant pour chacune d'elles, les méthodes de collecte et de traitement de données mobilisées. Nous avons vu que la première étape de notre étude était de type exploratoire et s'est appuyée sur quinze entretiens non-directifs, sur des littératures non techniques (archives internes, rapports annuels, articles de presse, biographies) et sur des mémos rédigés suite à des conversations informelles. Le codage ouvert des données collectées nous a permis de confirmer les trois périodes clés de l'histoire du site IBM de Montpellier et de mettre en évidence cinq catégories conceptuelles principales : le contexte, les logiques d'action, les actions menées, les moyens mobilisés et enfin les conséquences des actions mises en œuvre. Cette première étape a donné lieu à une analyse de la littérature qui sera détaillée dans le

Chapitre 1 de ce manuscrit. Ce recours à la littérature a permis de positionner notre étude par rapport aux travaux existants, de définir la problématique et de formuler les questions de recherche intermédiaires. Au terme de cette phase exploratoire, nous avons finalement été en mesure de construire une grille de lecture qui servira de guide pour nos futures investigations empiriques. La deuxième étape a eu pour objectif d'analyser l'évolution des cinq catégories conceptuelles au cours des trois périodes clés de l'histoire du site. Nous avons pour cela mené 36 entretiens semi-directifs et collecté des données à partir d'observations participantes et de littératures que Strauss et Corbin qualifient de « non-technique » (1998, p. 35), telles que des archives internes, des rapports annuels ou encore des articles de presse. Les techniques de codage ouvert et axial ont finalement permis de construire la matrice des résultats sur laquelle s'appuie le récit de l'histoire du site IBM de Montpellier que nous présenterons dans le Chapitre 2 de ce manuscrit. Enfin, la phase finale de notre démarche méthodologique concerne l'intégration et la théorisation et fera l'objet du dernier chapitre (Chapitre 3). La Figure 7 ci-après propose un schéma global de la démarche méthodologique mise en œuvre dans le cadre de cette recherche doctorale.

Figure 7 – Schéma global de la démarche méthodologique

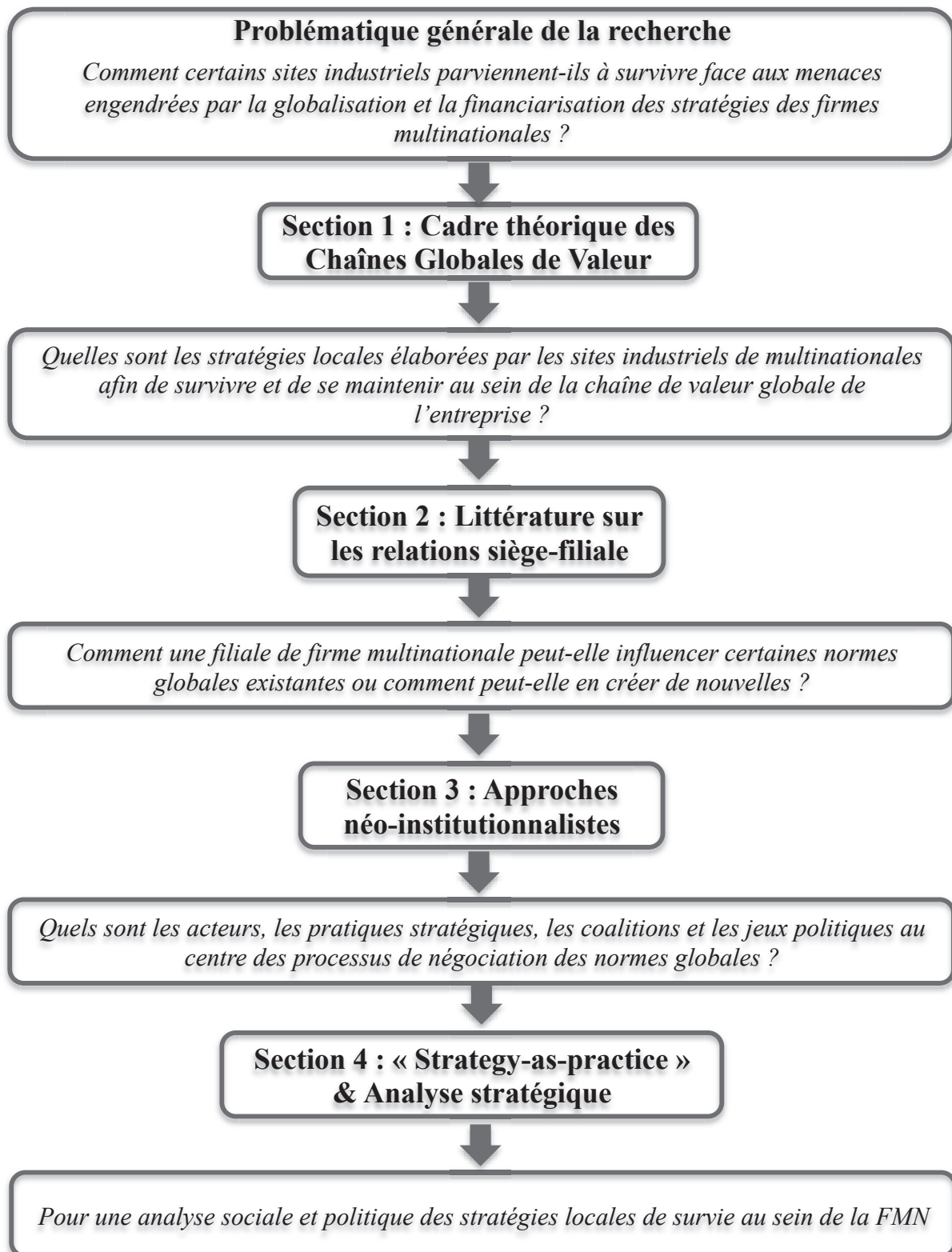


CHAPITRE 1

Concurrence internationale et survie locale au sein de la firme multinationale : perspectives et enjeux théoriques

INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

Au cours des trois dernières décennies, l'économie mondiale a connu d'importantes transformations. Les échanges internationaux ont été facilités, de nouveaux acteurs et marchés se sont développés et un nouveau modèle économique s'est rapidement imposé avec une forte orientation actionnariale et financière (Batsch, 2002 ; Palpacuer et al., 2006). Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, les firmes multinationales tendent à adopter une stratégie globale dont le principe fondamental est d'optimiser la combinaison coûts/risques de production (Porter, 1990 ; Berthaud et Rocca, 2004). Les grandes entreprises entrent alors dans la recherche toujours plus intense d'implantations industrielles optimales et les activités qui se prêtent à une délocalisation sont ainsi déplacées au-delà des frontières nationales, entraînant l'éclatement de la chaîne de valeur à l'échelle du globe (Mendez, 2005 ; Pecqueur, 2007). Au sein de cette entreprise globalisée, différents niveaux de performance émergent entre les diverses entités locales (en matière de productivité, de coût de production ou encore d'avantages fiscaux) et au sein d'une même organisation, des relations de concurrence, de coopération ou encore de subordination se développent au-delà des frontières nationales (Pecqueur, 2007 ; Palpacuer et Balas, 2010). Comment rendre compte de cette concurrence internationale qui intervient au sein même d'une multinationale et des stratégies de survie qui sont développées pour y faire face ? Dans ce chapitre, nous proposons d'effectuer une analyse de la littérature et de discuter des concepts et des théories existantes susceptibles d'éclairer notre étude des stratégies de survie développées par les entités locales afin de faire face à cette compétition globale. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre liminaire, dans le cadre de notre travail doctoral de théorisation enracinée, l'objectif de l'analyse de la littérature n'est pas de définir un cadre conceptuel précis ni de déterminer des hypothèses théoriques à tester mais plutôt de positionner notre étude par rapport aux travaux existants et d'identifier les apports et les manques théoriques de chacun vis-à-vis de notre problématique de recherche. Nous pourrions ainsi commencer par nous assurer que la problématique et les questions de recherche que nous avons tirées de nos premières observations du terrain, présentent bien un phénomène intéressant pour la communauté scientifique (Suddaby, 2006 ; Bandeira-de-Mello et Garreau, 2010) et nous pourrions ensuite préciser notre objet de recherche, redéfinir la problématique de notre étude et formuler des questions de recherche intermédiaires. La Figure 8 ci-après illustre le cheminement du raisonnement théorique qui sera développé tout au long de ce chapitre.

Figure 8 - Cheminement du raisonnement théorique

Dans la *première section* de ce chapitre nous nous intéresserons à l'approche théorique des Chaînes Globales de Valeur (CGV). Nous verrons que celle-ci propose une conceptualisation pertinente de la firme multinationale (FMN) contemporaine puisqu'elle permet d'intégrer le contexte de mondialisation dans l'étude de la multinationale et de mettre en évidence la compétition, les dynamiques et les jeux concurrentiels qui s'opèrent entre les différentes entités d'une FMN (Gereffi et al., 2005 ; Gibbon, 2008 ; Palpacuer et Balas, 2010). Cette littérature nous amènera à reformuler notre question de recherche sur les stratégies locales de survie au sein de la firme globale, de la façon suivante :

Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l'entreprise ?

Cependant, nous verrons que si le cadre des CGV nous permet de formuler la question générale de notre travail de recherche, il ne permet pas pour autant d'y apporter des éléments de réponse. En effet, ce cadre théorique aborde la multinationale avec une vision trop globale et trop hiérarchique par rapport aux besoins de notre étude puisqu'il ne permet pas d'aller voir ce qu'il se passe à l'intérieur des multinationales, ni même d'envisager que les entités locales disposent de leur propre stratégie.

Dans la *deuxième section* de ce chapitre, nous tenterons de pallier aux limites du cadre des CGV en ouvrant la boîte noire des relations internes à la multinationale. Pour cela, nous nous intéresserons aux travaux sur les relations siège-sites et plus particulièrement sur ceux traitant du rôle et des initiatives des filiales (Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Andersson et al., 2001 ; Birkinshaw et Lingblad, 2005 ; Monteiro et al., 2008). Nous verrons que cette littérature apporte des éléments de réponses intéressants par rapport à notre question de recherche puisqu'elle montre que certaines initiatives peuvent permettre aux filiales de progresser dans la chaîne de valeur de la multinationale en passant d'un rôle local et basique à un rôle plus avancé et global. Cependant, nous verrons que cette littérature reste assez déterministe puisqu'elle considère que la seule norme globale qui existe est celle de la performance financière et de la rentabilité économique et que par conséquent, la seule chance de survie des filiales dépend de leur capacité à se conformer à cette norme et donc à apporter plus de valeur ajoutée à la maison-mère. Les travaux sur les rôles et les initiatives de filiales ne permettent pas d'envisager qu'il puisse exister des processus de négociations permettant à une filiale de traduire et d'adapter les normes globales existantes ou même d'en créer de nouvelles afin d'assurer sa légitimité et sa survie au sein de la FMN.

Dans la *troisième section*, nous analyserons le potentiel des approches néo-institutionnalistes à pallier aux critiques précédemment émises envers la littérature sur les relations siège-filiales et d'éclairer ainsi les processus de négociations des normes globales. Nous verrons qu'une lecture institutionnaliste des relations siège-filiales offre des perspectives intéressantes pour notre étude puisqu'elle met en lumière le fait qu'au sein de la multinationale les normes globales ne sont pas systématiquement adoptées par les filiales mais qu'il existe des processus de négociation visant à traduire et à transformer les normes et les pratiques diffusées par la maison-mère afin de défendre leurs propres intérêts. Cependant, nous soulignerons le fait que cette littérature a tendance à considérer que le comportement des organisations est déterminé par l'ensemble des pressions institutionnelles auxquelles elle sont soumises et que, par conséquent, les travaux néo-institutionnels ne nous permettent pas de mettre en évidence les acteurs, les pratiques stratégiques, les coalitions et les jeux politiques qui sont au centre des processus de négociation des normes globales.

Enfin, dans la *quatrième section* de ce chapitre, nous tenterons d'apporter une dimension sociale et politique à l'analyse stratégique en associant la théorie de la « strategy as practice » avec le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (Crozier et Friedberg, 1977 ; Whittington, 2006 ; Johnson et al., 2007). Nous verrons que cette vision pratique et politique de la stratégie est bien adaptée à notre étude puisqu'elle conteste la vision selon laquelle les multinationales contiennent un ensemble d'acteurs uniformes et que leur comportement stratégique est façonné par un ensemble de conditions structurelles ou institutionnelles. En considérant que chaque acteur peut-être un stratège, elle nous permet d'envisager que les acteurs de filiales sont en mesure d'élaborer des stratégies locales et qu'ils peuvent ainsi promouvoir, traduire, refuser ou résister à certaines normes et à certaines pratiques globales. Enfin, dans la conclusion de ce chapitre, nous nous appuyerons sur cette analyse de la littérature afin de définir notre objet de recherche et de formuler la problématique et les questions qui sous-tendent ce travail doctoral.

SECTION 1

CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR : UNE ANALYSE CONTEXTUALISÉE DE LA FIRME MULTINATIONALE

INTRODUCTION DE LA SECTION 1

En 2010, F. Palpacuer et N. Balas proposent un dossier thématique sur l'approche des chaînes globales de valeur afin « *de mettre en évidence les potentialités offertes aux chercheurs en gestion par le cadre d'analyse des Chaînes Globales de Valeur (CGV) et les manières dont ce dernier est susceptible de nous aider à mieux appréhender l'entreprise dans le contexte contemporain de la mondialisation* » (Palpacuer et Balas, 2010, p. 2). Selon les auteurs, ce cadre d'analyse permet de contextualiser l'étude des stratégies d'entreprises et offre ainsi des clés de lecture intéressantes pour analyser la façon dont les processus de production sont organisés à l'échelle mondiale ainsi que sur les relations de pouvoir qui interviennent au sein de ces réseaux complexes inter et intra-entreprises. Dans cette première section, nous avons donc choisi de discuter de ce cadre d'analyse des CGV afin de voir dans quelles mesures les concepts et les théories existantes sont susceptibles d'éclairer notre question des stratégies locales de survie au sein de la multinationale. Après avoir présenté une brève généalogie du cadre d'analyse des CGV (1.1) nous insisterons sur l'une des préoccupations majeures de ce courant de la littérature : la gouvernance des réseaux globaux de production (1.2). Nous terminerons cette section par une discussion sur les apports et les limites de ce cadre d'analyse au vu des objectifs de notre recherche (1.3).

1.1 - LE CADRE DES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR : QUELQUES RAPPELS HISTORIQUES

Depuis la fin du XX^{ème} siècle, de nombreux chercheurs se sont intéressés à l'impact de la globalisation sur les organisations, sur leur fonctionnement et sur la gouvernance des réseaux globaux de production. C'est dans le cadre de ces études que sont nées les approches centrées autour de l'analyse des chaînes de valeur avec notamment l'approche des Chaînes Globales de Commodités (CGC) dans un premier temps (1.1.1), puis des Chaînes Globales de Valeur (CGV) dans un second temps (Gereffi et al., 2001) (1.1.2).

1.1.1 - DES CHAÎNES GLOBALES DE COMMODITÉS...

En 1994, dans leur ouvrage intitulé *Commodity chains and global capitalism*, G. Gereffi et M. Korzeniewicz expliquent, que dans le cadre d'une économie globalisée, la fabrication d'un produit implique souvent différents acteurs répartis sur plusieurs nations, qui seront reliées entre elles dans le cadre d'un réseau global de production. Les auteurs revendiquent alors le besoin de nouveaux cadres d'analyse, capables de saisir les dimensions spatiales de ces transformations, ainsi que les différentes relations qui existent entre chacun des nœuds du réseau. Ils introduisent la notion de Chaîne Globale de Commodités (CGC) et s'inscrivent dans le prolongement des travaux sur la théorie des systèmes-monde qui s'intéressent à la manière dont la division internationale du travail a évolué au fil du temps et à la façon dont la rémunération est répartie au sein des chaînes de commodités (Wallerstein, 1976a ; Hopkins et Wallerstein, 1986). Gereffi et al (1994, p.2) définissent et caractérisent les chaînes globales de commodités de la façon suivante :

« Les CGC sont constituées d'un ensemble de réseaux inter-organisationnels, regroupés autour d'une commodité ou d'un produit, qui relie des ménages, des entreprises, et des Etats au sein de l'économie-monde [...] Les processus ou segments spécifiques à une chaîne de commodités peuvent être représentés par des boîtes ou des nœuds, reliés entre eux sous forme de réseau. [...] L'analyse d'une chaîne de commodités révèle comment la production, la distribution et la consommation sont influencées par les relations sociales (organisations incluses) qui caractérisent les étapes séquentielles d'acquisition des entrées, de fabrication, de distribution, de commercialisation et de consommation²⁰. »

²⁰ Notre traduction de « GCC consists of a sets of interorganizational networks clustered around on commodity or product, linking households, entreprises, and states to one another within the world-economy. (...) Specific processes or segments within a commodity chain can be represented as boxes or nodes, linked together in networks. [...] The analysis of a commodity chain shows how production, distribution, and consumption are shaped by the social relations (including organizations) that characterize the sequential stages of input acquisition, manufacturing, distribution, marketing, and consumption.» (Gereffi, G. et al., 1994, p. 2).

La chaîne globale de commodités fait donc référence à l'ensemble des activités impliquées dans la conception, la production et la commercialisation d'un produit et s'intéresse à la façon dont les personnes, les lieux et les processus sont reliés les uns aux autres dans une économie globalisée (Gereffi et Korzeniewicz, 1994). Selon Gereffi (1995), les CGC peuvent être caractérisées selon quatre dimensions principales :

(1) *Une structure entrants – sortants* qui décrit la séquence d'activité et de processus allant de la conception à la distribution des produits et services. Il s'agit d'une « *chaîne de valeur-ajoutée de produits, de services et de ressources reliés entre eux à travers une série d'industries concernées* »²¹ (Gereffi, 1995, p. 113).

(2) *Une structure territoriale ou géographique* qui examine la manière dont l'ensemble de la chaîne est organisé au niveau national, régional et global. Cette dimension s'intéresse ainsi à la localisation, la dispersion ou la concentration des différentes activités de la GCC (Gereffi, 1995 ; Dicken et al., 2002).

(3) *Une structure de gouvernance* qui traduit les relations de pouvoir et d'autorité au sein des CGC. Cette dimension examine la manière dont la valeur est créée et distribuée au sein de la chaîne et comment les ressources financières, matérielles et humaines y sont allouées. Dans la section (1.2), nous reviendrons plus en détail sur cette dimension puisque c'est celle-ci qui a reçu le plus d'attention dans les travaux mobilisant cette approche (Bair, 2010).

(4) *Un cadre institutionnel* qui « *identifie comment les conditions et les politiques locales, nationales et internationales influencent le processus de globalisation à chaque étape de la chaîne* »²² (Gereffi, 1995, p. 113). Cette dimension décrit donc les règles du jeu qui régissent le fonctionnement de la chaîne.

Selon J. Bair (2005, p. 156), l'approche CGC « *offre un moyen, pour les chercheurs qui s'intéressent aux industries globales, de cartographier et d'analyser des réseaux de production géographiquement dispersés et organisationnellement complexes, qui représentent une partie importante de la mondialisation économique.* »²³

²¹ Notre traduction de « a value-added chain of products, services, and resources linked together across a range of relevant industries » (Gereffi, 1995, p. 113).

²² Notre traduction de « (...) identifies how local, national and international conditions and policies shape the globalization process at each stage in the chain » (Gereffi, 1995, p. 113).

²³ Notre traduction de « it provides a way for researchers interested in global industries to map and analyze the spatially dispersed and organizationally complex production networks that are an important part of economic globalization » (Bair, 2005, p. 156).

1.1.2- ...AUX CHÂÎNES GLOBALES DE VALEUR

A la fin des années 90, de nombreux chercheurs s'intéressent au phénomène de globalisation et une multitude de travaux abordent le thème des réseaux globaux de production mais utilisent des approches et des terminologies différentes. En septembre 2000, quatorze chercheurs²⁴ entament alors un groupe de travail, financé par la fondation Rockefeller, dont l'objectif est d'examiner les diverses approches de recherche sur les réseaux globaux de production afin d'élaborer un cadre d'analyse commun. En effet, Gereffi et al. (2001, p.3) expliquent que :

« L'absence d'un cadre théorique bien défini limite à la fois les généralisations qui peuvent être tirées de diverses études de cas et les comparaisons de différentes chaînes de valeur. Afin de renforcer l'approche, il est nécessaire de développer des paramètres communs pour définir les différents types de chaînes de valeur et une taxonomie des chaînes de valeur qui peut être opérationnalisée à travers un ensemble solide d'indicateurs²⁵. »

Ainsi, afin de stimuler le dialogue et les recherches sur les réseaux globaux de production et créer une sorte de communauté intellectuelle, une terminologie commune a été choisie sous le concept de chaînes globales de valeur (CGV). Ce terme a été préféré à celui de chaîne globale de commodités, chaîne de valeur, chaîne d'approvisionnement ou encore réseau de production car le groupe de chercheurs a considéré qu'il était le plus englobant et représentait ainsi le mieux l'ensemble des produits et des processus pouvant être étudiés par le biais de ce cadre d'analyse (Sturgeon, 2009). Une des finalités principales attendue de ce groupe de recherche était de développer une théorie qui pourrait aider les décideurs à expliquer et à prédire les modèles de gouvernance au sein des réseaux globaux de production.

« Avec de tels outils en main, [...], les interventions visant à améliorer la situation des travailleurs, des entreprises et des industries locales au sein des systèmes globaux de production pourront être plus finement élaborées et plus efficaces. » (Sturgeon, 2009, p. 4).

Après avoir examiné l'ensemble des travaux existants sur la chaîne de valeur, ce programme de recherche s'est donc particulièrement intéressé à la manière dont ces chaînes s'organisent

²⁴ La liste des 14 chercheurs ainsi que leur affiliation est disponible en Annexe 2, p. 302.

²⁵ Notre traduction de « The lack of a well-defined theoretical framework limits both the generalisations that can be derived from diverse case studies and comparisons of different value chains. In order to make the approach more effective, it is necessary to develop common parameters for defining different types of value chains and a taxonomy of value chains that can be operationalised through a robust set of indicators » (Gereffi et al., 2001, p. 3).

ainsi qu'aux différentes formes de pouvoir et de coordination qui s'y développent (Gereffi et al., 2005).

1.2 - LA GOUVERNANCE DES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR

La gouvernance est un concept central des CGV et parmi les quatre dimensions définies par G. Gereffi (entrant-sortant, géographie, gouvernance, institution), c'est celle qui a suscité le plus de débats et de travaux (Humphrey et Schmitz, 2001 ; Gereffi et al., 2005 ; Gibbon et Ponte, 2008 ; Palpacuer, 2008 ; Bair, 2009).

Dans les sections suivantes, nous verrons tout d'abord que cette notion de gouvernance s'appuie sur l'idée qu'il existe une asymétrie de pouvoir et de rémunération au sein de la chaîne de valeur, entre des firmes leaders et des firmes satellites 1.2.1. Nous présenterons ensuite les principaux modes de gouvernance identifiés par les chercheurs en CGV (1.2.2) et nous terminerons par une exploration du concept de mise à niveau industrielle (*industrial upgrading*) qui, à notre sens, peut permettre d'illustrer et de comprendre la compétition interne qui s'établit entre les différents sites d'une multinationale (1.2.3).

1.2.1 - DES RELATIONS DE POUVOIR ASYMÉTRIQUES

L'impact de la globalisation sur les différentes économies mondiales est un sujet qui intéresse les chercheurs depuis plusieurs décennies : quels sont les pays, entreprises ou autres acteurs à avoir bénéficié de la globalisation ? Quels sont ceux qui ont été exclus ou ont souffert de ce processus ? Depuis les années 1970, la théorie des systèmes-monde (Wallerstein, 1976a, 1976b) s'intéresse à la manière dont les capitaux sont créés et répartis entre les différents maillons d'une chaîne de commodités. Selon cette théorie, les différents avantages et inconvénients générés par l'évolution de l'économie globale ne sont pas répartis de façon égale entre les différents acteurs et l'égalité n'est donc pas un concept bien intégré dans ce système-monde. La capacité à produire et à exporter des produits manufacturés est dispersée entre un réseau de nations « cœur » et de nations « périphériques » (Gereffi et al., 1994). Les nations dites « cœur » sont souvent des sociétés riches, puissantes et industrialisées qui dominent et exploitent les sociétés « périphériques », plus faibles et économiquement moins développées. Il existe donc une asymétrie importante entre ces deux types de nations qui conduit à un processus d'accumulation du capital dans les régions cœurs qui s'approprient la plus-value générée par les nations périphériques (Wallerstein, 1976b ; Hopkins et Wallerstein, 1994 ; Goldfrank, 2000).

L'approche des CGV partage cet intérêt particulier pour les concepts de pouvoir et de coordination au sein de l'économie globalisée et concentre son attention sur la structure de

gouvernance entre les différentes firmes d'une chaîne. Gereffi et al. (2001) précisent que cet intérêt part « *du fait que certaines entreprises influencent directement ou indirectement l'organisation des systèmes mondiaux de production, de logistique et de marketing* ». Ainsi, certaines firmes « leader » conditionnent, voire déterminent, la manière dont les autres doivent fonctionner dans la chaîne : quel produit fabriquer, selon quelles normes et quels processus (Ponte et Gibbon, 2005). Selon le type de gouvernance, ces firmes leaders pourront aller jusqu'à jouer un rôle déterminant dans l'accès, l'évolution et la sortie de certains acteurs dans la CGV (Gereffi et al., 2001 ; Kaplinsky et Morris, 2001).

La structure de gouvernance est donc une dimension capitale des CGV puisqu'elle permet d'explorer la manière dont ces chaînes sont contrôlées, la façon dont les activités sont réparties entre les différents maillons et les perspectives de chaque participant en terme de développement (Kaplinsky et Morris, 2001).

1.2.2 - DIFFÉRENTS MODES DE GOUVERNANCE

Dans le cadre de la recherche sur les CGV, de nombreuses réflexions ont été menées sur la manière dont, au sein d'une même chaîne, certaines entreprises « *déterminent et/ou font respecter les paramètres selon lesquels les autres participants de la chaîne fonctionnent* »²⁶ (Humphrey et Schmitz, 2001, p. 2). La gouvernance est alors perçue comme le processus qui va déterminer le produit à fabriquer, les quantités à produire, le prix de vente ainsi que les normes et standards à respecter (Ponte et Gibbon, 2005). En 2005, Gereffi et al. proposent de caractériser les différents modes de gouvernance des CGV en fonction de la valeur (« faible » ou « forte ») de trois variables indépendantes :

(1) La complexité de l'information et des connaissances que la firme donneuse d'ordres doit transmettre au sous-traitant afin qu'il puisse assurer une certaine transaction (en respectant les normes et spécification du produit et du processus de fabrication défini).


(2) Le caractère codifiable des informations et des connaissances à transmettre et par conséquent la capacité à les transmettre de manière efficace, sans avoir recours à des investissements spécifiques entre les parties contractantes.

(3) Le niveau de capacités actuelles des fournisseurs par rapport aux exigences de la transaction. Plus l'écart entre les capacités du fournisseur et les capacités requises sera grand plus la firme leader devra augmenter le degré de contrôle et de coordination (Gereffi et al., 2005).

²⁶ Notre traduction de « [...] set and/or enforce the parameters under which others in the chain operate » (Humphrey et Schmitz, 2001, p. 2).

La matrice finale donne naissance à huit combinaisons possibles, dont trois sont écartées car jugées improbables ou inappropriées par les auteurs²⁷, ce qui donne lieu à la caractérisation de cinq types de chaînes (Tableau 7) : les chaînes gouvernées par les marchés, les chaînes modulaires, les chaînes relationnelles, les chaînes captives et les chaînes hiérarchiques.

Tableau 7 - Les cinq modes de gouvernance des CGV

	Marché	Modulaire	Relationnelle	Captive	Hiérarchique
Complexité de l'information	Faible	Forte	Forte	Forte	Forte
Capacité à codifier l'information	Forte	Forte	Faible	Forte	Faible
Capacité du fournisseur	Forte	Forte	Forte	Faible	Faible
Degré de coordination					

Source : adapté de G. Gereffi, J. Humphrey et T. Sturgeon (2005).

Des chaînes gouvernées par les marchés : lorsque les produits sont peu complexes, les informations et les savoirs facilement codifiables, et lorsque le fournisseur dispose de la capacité nécessaire pour la transaction, alors, il est probable qu'une gouvernance par les marchés se mette en place, avec peu de coordination explicite et peu de dépendance entre acheteur et fournisseur.

Des chaînes modulaires : ce sont des chaînes au sein desquelles les transactions sont complexes, les données sont codifiées et souvent numérisées avant d'être transmises à des fournisseurs spécialisés. Selon Gereffi et al. (2005), ces relations ressemblent à celles guidées par le marché dans le sens où il y a peu de coordination explicite et peu de dépendance entre acheteur et fournisseur, mais contrairement à ces dernières, elles ne sont pas régies par le prix du marché mais par le niveau de compétences requis.

Des chaînes relationnelles : ce type de relations inter-firmes apparaît lorsque les transactions sont complexes, les capacités du fournisseur élevées et lorsque les spécifications des produits ne peuvent pas être codifiées. Ces relations sont qualifiées de relationnelles car comme l'ont démontré de nombreux travaux sur le transfert de savoir (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Smith, 2001 ; Dhanaraj et al., 2004), lorsque des connaissances tacites doivent être transmises, cela

²⁷ The combination of low complexity of transactions and low ability to codify is unlikely to occur. This excludes two combinations. Further, if the complexity of the transaction is low and the ability to codify is high, then low supplier capability would lead to exclusion from the value chain. While this is an important outcome, it does not generate a governance type per se (Gereffi et al., 2005, p. 87).

se fait souvent par l'intermédiaire de face-à-face fréquents et donc selon un niveau important de coordination explicite.

Des chaînes captives : ce type de relation intervient lorsque la complexité des spécifications du produit est élevée, la capacité à codifier les informations est forte, mais les capacités des fournisseurs sont relativement faibles. Selon les auteurs, ce genre de configuration donne lieu à un beaucoup d'interventions et de contrôle de la part de la firme leader, générant ainsi une forte relation de dépendance entre le fournisseur et son donneur d'ordres.

Des chaînes hiérarchiques : ces chaînes sont caractérisées par une transaction complexe, difficilement codifiable et par l'impossibilité de trouver des fournisseurs compétents au vu de la tâche à effectuer. Gereffi et al. (2005) précisent que dans ce genre de situation, les firmes leaders choisissent de développer et de fabriquer le produit en interne et confient la transaction à une entité verticalement intégrée sur laquelle elles exercent un haut degré de contrôle.

Cette nouvelle typologie sur les modes de gouvernance au sein des CGV permet d'éclairer les relations inter-firmes et plus particulièrement la façon dont certaines déterminent et contrôlent le fonctionnement des autres. Selon Humphrey et Schmitz (2001), le haut de la chaîne, là où le pouvoir de décision et de coordination est majoritairement concentré, est occupé par des firmes implantées dans les pays développés alors qu'à l'autre bout de la chaîne, on retrouve généralement des entreprises implantées dans des pays en voie de développement, en charge de l'exécution de la production. Cependant, ce schéma d'organisation n'est pas figé puisque de nombreux travaux en CGV montrent qu'il existe un phénomène de « mise à niveau » (industrial upgrading) qui permet à certains pays de progresser au sein de la chaîne et d'accéder à des activités plus complexes et plus rémunératrices (Gereffi, 1999 ; Humphrey et Schmitz, 2002a).

1.2.3 - LA DYNAMIQUE DES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR : LE CONCEPT DE MISE À NIVEAU

De nombreux travaux montrent que la mondialisation de l'économie et l'émergence des réseaux globaux de production ont généré des opportunités de développement importantes pour certains pays à faible revenu (Gereffi, 1999 ; Humphrey et Schmitz, 2002a ; Giuliani et al., 2005). Selon ces travaux, le réservoir en ressources et en main d'œuvre à bas coût de ces pays peut leur permettre d'intégrer les CGV par le bas de la chaîne, en commençant par effectuer des activités intensives en main d'œuvre et peu rémunératrices telle que la fabrication de produits destinés à l'export. Par la suite, ces entreprises peuvent bénéficier de certains transferts de compétences et de technologies et peu à peu améliorer leur position au

sein de la CGV en évoluant vers des activités plus rémunératrices et plus stables telles que la production « clé en main », le marketing ou encore la finance. Ces opportunités de développement ont alors attiré l'attention de nombreux chercheurs mais également de nombreuses institutions internationales :

« Pour les entreprises des pays en développement, participer aux CGV peut être un moyen efficace d'accéder aux marchés étrangers et de se mettre à niveau en matière de savoir-faire technologique et de gestion. En se liant aux acteurs les plus significatifs de la chaîne, les entreprises des pays en développement peuvent surmonter les limites que leur imposent des marchés intérieurs moins exigeants, et mettre à niveau leurs produits et leurs procédés. » (OCDE, 2008, p. 78).

Dans la littérature, ce concept est mieux connu sous le nom de « mise à niveau » et peut être défini comme « un processus d'amélioration de la capacité d'une entreprise ou d'une économie à évoluer vers des niches économiques à forte intensité en capitaux et en compétences, plus rentables et/ou technologiquement plus sophistiquées »²⁸ (Gereffi, 1999, p. 51). En 2002, Humphrey et Schmitz distinguent quatre types de mise à niveau :

(1) *Une mise à niveau du processus*, qui se traduit par une amélioration de l'efficacité du système de production, soit par le biais de réorganisations, soit par l'introduction d'une technologie supérieure.

(2) *Une mise à niveau du produit*, qui se traduit par une fabrication de biens plus sophistiqués, plus complexes et à plus forte valeur ajoutée.

(3) *Une mise à niveau fonctionnelle*, qui se traduit par un changement au niveau des activités réalisées au sein de l'entreprise. L'objectif est d'évoluer vers des activités à plus forte valeur ajoutée (de la production vers la conception) et/ou d'acquérir de nouvelles compétences.

(4) *Une mise à niveau sectorielle*, qui consiste à changer de domaine d'activité et peut se traduire par un changement de CGV. L'objectif est de s'appuyer sur les compétences acquises afin d'évoluer vers un autre secteur d'activité plus rentable.

Qu'il décrive une amélioration du produit, du processus, de la fonction ou du secteur, ce concept de mise à niveau est souvent décrit dans la littérature comme l'un des principaux moyens par lesquels les entreprises des pays en développement peuvent répondre aux défis de la mondialisation et de la concurrence accrue.

²⁸ Notre traduction de « Industrial upgrading is a process of improving the ability of a firm or an economy to move to more profitable and/or technologically sophisticated capital and skill-intensive economic niches » (Gereffi, 1999a, p. 51).

1.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES DU CADRE DES CGV

Le cadre des CGV part du constat selon lequel la globalisation de l'économie a donné naissance à des réseaux de production dispersés à travers le globe, au sein desquels de nombreuses firmes échangent des biens, des informations et autres ressources. Les sections précédentes ont montré que le cadre des CGV offre des clés de lecture intéressantes pour les recherches sur ces réseaux globaux de production puisqu'il permet non seulement de cartographier la chaîne de valeur mais également de la caractériser en fonction de la géographie des différents participants, de leurs activités, et des normes et modes de coordination qui régissent les relations au sein de cette chaîne. Dans les sections suivantes nous discuterons des apports et des manques théoriques de ce cadre d'analyse vis-à-vis de notre étude des stratégies de survie locales au sein de la multinationale. Nous verrons tout d'abord que le cadre des CGV peut permettre une analyse contextualisée des relations intra-FMN et mettre ainsi en lumière les jeux de concurrence qui existent au sein même des multinationales (1.3.1). Cependant, nous verrons par la suite, que le niveau d'analyse des CGV est trop global pour pouvoir nous permettre d'ouvrir la boîte noire des FMN et comprendre comment les filiales tentent de survivre face à la concurrence interne (1.3.2).

1.3.1 - UNE ANALYSE CONTEXTUALISÉE ET POLITIQUE DES RELATIONS INTRA - FMN

Si de nombreux travaux ont démontré l'intérêt du cadre des CGV pour l'analyse des relations inter-firmes en contexte de mondialisation, à l'inverse, à notre connaissance, aucune étude n'a tenté d'emprunter le cadre des CGV dans le but d'analyser des relations intra-firmes en contexte de mondialisation. Or, dans l'introduction de ce travail doctoral, nous avons vu que les conséquences de la mondialisation n'affectent pas uniquement les relations inter-firmes puisqu'elles passent les frontières de la multinationale et impactent à leur tour les relations internes de celle-ci. En effet, nous avons souligné le fait que depuis les années 1980, nous assistons à une globalisation des stratégies des FMN qui donne lieu à l'éclatement de la chaîne de valeur à l'échelle internationale (Berthaud et Rocca, 2004 ; Pecqueur, 2007). A l'intérieur des multinationales, il existe donc également des réseaux de production dispersés à travers le monde dans lesquels des échanges de ressources et d'informations s'opèrent entre différents sites d'une même organisation. Au sein de cette entreprise globalisée, différents niveaux de performance émergent entre les entités locales (en matière de productivité, de coût de production ou encore d'avantages fiscaux) et bien que l'on se situe au sein d'une même organisation, des jeux concurrentiels se développent entre les différentes entités comme s'il

s'agissait d'un réel marché. Nous pensons donc que le cadre CGV peut être mobilisé pour l'étude intra-FMN en considérant la multinationale comme étant une chaîne d'activités dans laquelle chaque site industriel représente un maillon différent. Il nous semble alors que le concept de *mise à niveau* puisse permettre d'illustrer et de comprendre la compétition interne qui s'établit entre les différents maillons de la chaîne. En effet, afin d'accumuler plus de valeur et plus de pouvoir, les sites industriels ont tendance à chercher à progresser dans la chaîne de valeur de la multinationale. Or, si un site utilise le processus de mise à niveau afin d'acquérir la responsabilité d'activités positionnées dans un maillon supérieur de la chaîne, que devient le site, qui, jusque là, était positionné sur ce maillon ? Comment ce dernier peut-il faire face au risque d'exclusion que présente la mise à niveau de certains sites concurrents (Humphrey et Schmitz, 2000 ; Gibbon, 2001) ? Selon le prisme des CGV, notre problématique des stratégies de survie locales au sein de la multinationale peut ainsi être reformulée par l'intermédiaire de la question de recherche suivante :

Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l'entreprise ?

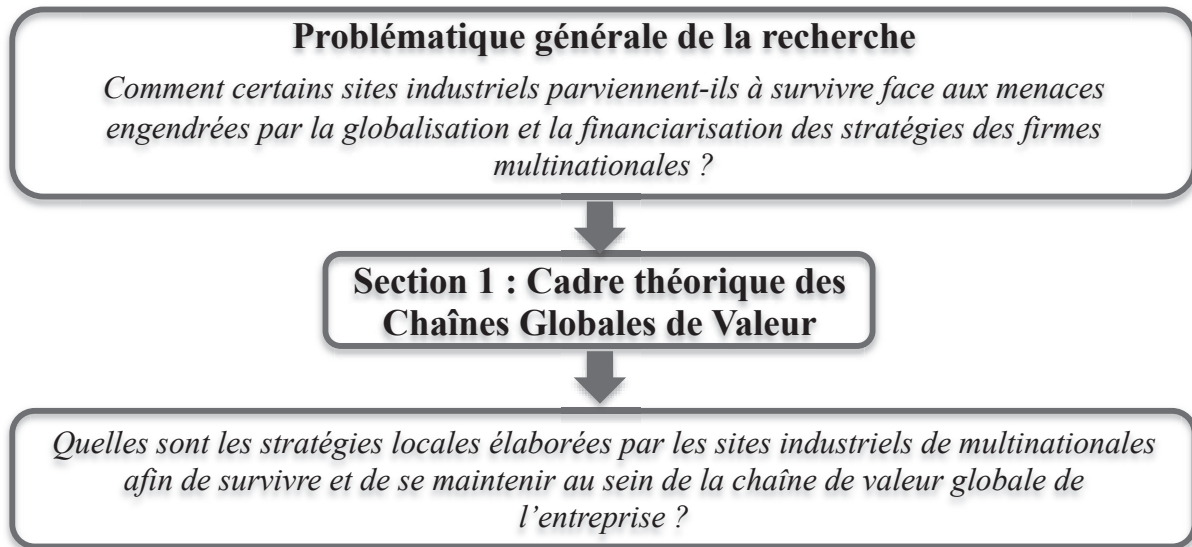
Mobilisé dans le cadre de recherches sur la relation intra-FMN, le modèle des CGV permet donc de prendre en compte le contexte de mondialisation de l'économie en considérant la multinationale comme une arène politique au sein de laquelle les différents sites industriels sont mis en concurrence et luttent pour progresser ou tout simplement pour survivre face à l'arrivée de site plus rentables.

1.3.2 - OUVRIR LA BOÎTE NOIRE DES RELATIONS INTRA-FMN ?

Nous avons précédemment souligné le fait que les différents travaux en CGV se sont concentrés sur les relations inter-firmes et qu'ils apportent par conséquent peu d'éclairage sur ce qu'il se passe à l'intérieur des multinationales. Ainsi, si le cadre des CGV nous a permis de reformuler notre question de recherche, il ne permet pas pour autant d'y apporter des éléments de réponse. En effet, parmi les cinq modes de gouvernances proposés par Gereffi et al. (2005), un seul décrit un mode de coordination intra-firme, celui des chaînes dites hiérarchiques. Le cadre des CGV envisage donc les multinationales comme des chaînes verticalement intégrées dans lesquelles la maison-mère exerce un fort degré de contrôle sur ses filiales (Humphrey et Schmitz, 2002a ; Schmitz, 2004 ; Gereffi et al., 2005). Selon cette vision de la gouvernance intra-FMN, il n'existe pas de stratégie de filiale et donc pas de

stratégie de survie puisque le siège concentre tout le pouvoir de coordination et lui seul décide de l'organisation de la chaîne de valeur de la multinationale. Cette vision de la FMN n'est donc pas en mesure de nous aider à capter et à décrire l'ensemble des complexités et des subtilités des relations internes à la firme et ne nous éclaire pas sur les stratégies de survie locales au sein de la multinationale. La Figure 9 ci-après résume l'état d'avancement du raisonnement théorique.

Figure 9 - Cheminement du raisonnement théorique à l'issue de la Section 1



CONCLUSION DE LA SECTION 1

La première section de ce chapitre a permis de mettre en avant les apports de l'approche des Chaînes Globales de Valeur (CGV) dans le cadre de notre étude mais également de relever certains manques théoriques. En effet, la littérature sur les CGV offre des perspectives intéressantes puisqu'elle permet d'intégrer le contexte de la mondialisation de l'économie dans l'étude de la firme multinationale et d'avoir ainsi une vision assez générale, contextualisée et politique des relations intra-firmes. Le concept de mise à niveau nous a permis de mettre en évidence les jeux concurrentiels qui s'articulent entre les différents sites et nous a ainsi conduit à reformuler notre question de recherche sur les stratégies de survie locales au sein de la firme globale de la façon suivante :

Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l'entreprise ?

Cependant, nous avons vu que si le cadre de CGV nous permet de poser la question générale de notre travail de recherche, il ne permet pas pour autant d'y apporter des éléments de réponse. En effet, le cadre des CGV aborde la multinationale avec une vision trop globale et trop hiérarchique par rapport aux besoins de notre étude puisqu'il ne permet pas d'aller voir ce qui se passe à l'intérieur des multinationales, ni même d'envisager que les entités locales disposent de leur propre stratégie. Afin de nous aider à interpréter nos observations empiriques et répondre à notre question de recherche, nous aurons donc besoin de concepts et de théories qui nous permettent d'ouvrir la boîte noire de la firme multinationale.

SECTION 2

RELATIONS SIÈGE – FILIALES : AVANTAGES COMPÉTITIFS ET RÔLES DES FILIALES

INTRODUCTION DE LA SECTION 2

La recherche sur les grandes entreprises a longtemps été dominée par une vision hiérarchique selon laquelle la filiale a pour unique mission d'exécuter le mandat qui lui a été assigné par le siège. Cependant, depuis les années 1980, ce modèle est remis en question par certains travaux selon lesquels chaque filiale dispose de ressources uniques et d'une certaine autonomie (Prahalad et Doz, 1981 ; Hedlund, 1986 ; Ghoshal et Bartlett, 1990). Le management local est donc en mesure de développer des actions discrètes et proactives et d'influencer ainsi le rôle et la position de son entité au sein de la multinationale. Il semble alors que cette littérature permette d'envisager que les entités locales disposent d'une certaine marge de manœuvre et que l'organisation de la chaîne de valeur de la multinationale ne soit pas uniquement déterminée par les décisions du siège. L'objectif de cette section est donc de discuter de cette littérature sur le développement des filiales afin de voir dans quelles mesures celle-ci peut pallier aux lacunes de l'approche CGV et quelles sont les clés de lectures qu'elle peut apporter à notre étude des stratégies locales de survie élaborées par les sites industriels de multinationales. Nous commencerons par rappeler l'évolution qu'a connue la recherche sur les relations siège-filiales, en passant du modèle hiérarchique au modèle du réseau inter-organisationnel (2.1). Nous verrons par la suite que ce changement dans la conceptualisation des relations siège-filiales a amené certains chercheurs (Birkinshaw, 1999 ; Delany, 2000 ; Ambos et al., 2010) à s'intéresser aux avantages spécifiques, aux rôles et aux initiatives de filiales (2.2). Enfin, nous terminerons en discutant des apports et des limites de cette littérature par rapport aux objectifs de notre étude (2.3).

2.1 - LES RELATIONS SIÈGE-FILIALES : DU MODÈLE HIÉRARCHIQUE AU RÉSEAU INTER-ORGANISATIONNEL

Jusqu'au milieu des années 1980, les relations siège-filiales étaient observées selon le prisme de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), considérant qu'il existait une relation hiérarchique entre un principal (le siège) et un agent (la filiale). Depuis, de nouveaux modèles théoriques proposent de conceptualiser la firme multinationale (FMN) comme un réseau inter-organisationnel composé d'entités semi-autonomes différenciées. Dans les sections suivantes nous verrons que conformément à ces différentes conceptualisations de la FMN, la filiale a tout d'abord été considérée comme un simple exécutant des ordres de la maison-mère (2.1.1) pour ensuite être perçue comme une entité semi-autonome disposant de ressources et de savoirs uniques (2.1.2).

2.1.1 - LA FILIALE : « INSTRUMENT SUBORDONNÉ DE LA MAISON-MÈRE »²⁹

Selon Delany (2000), une définition classique du terme « filiale », telle qu'elle pourrait figurer dans les dictionnaires, indiquerait probablement qu'il s'agit d'une entité subordonnée travaillant sous les ordres du siège social. C'est effectivement cette vision hiérarchique de la multinationale qui a longtemps dominé la recherche sur les grandes entreprises ; vision selon laquelle le siège est l'acteur central de ces organisations puisqu'il capitalise l'ensemble du pouvoir et détermine le rôle et les objectifs de ses différentes filiales (Chandler, 1962 ; Williamson, 1975). Ainsi, une grande partie de la littérature traditionnelle en management international a longtemps considéré les relations siège-filiales comme des relations asymétriques dans lesquelles la décision stratégique émane du siège pour ensuite être mise en œuvre par les filiales nationales (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 1986 ; Eisenhardt, 1989 ; Gupta et Govindarajan, 2002). Le top management est alors considéré comme un groupe d'acteurs stratégiques rationnels et légitimes, dont les décisions ne sont pas censées être remises en cause par les différentes entités. La principale préoccupation de ce courant de la littérature est d'ailleurs d'aider les managers globaux à mettre en place les systèmes de contrôle et de prise de décisions les plus adéquats afin d'assurer la performance de chacune de ses filiales (Baliga et Jaeger, 1984). La filiale est donc perçue comme un simple « *instrument subordonné de la maison-mère* » (Delany, 2000, p. 221), un relais qui permet à la multinationale d'accéder à un nouveau marché. Cette vision de la relation siège-filiales occulte donc le fait que chaque filiale puisse disposer d'attributs spécifiques (ressources,

²⁹ Notre traduction de « a subordinate instrument of the parent » (Delany, 2000, p. 221).

capacités, expériences) qui la différencie des autres, et que chacune puisse donc avoir un rôle particulier au sein de la FMN.

2.1.2 - LA FILIALE : « ENTITÉ SEMI-AUTONOME AU SEIN D'UN SYSTÈME DIFFÉRENCIÉ »³⁰

Au milieu des années 1980, de nombreux chercheurs (Prahalad et Doz, 1981 ; Hedlund, 1986 ; Ghoshal et Bartlett, 1990) remettent en question la perspective selon laquelle la FMN serait composée d'un siège social dominant et d'un ensemble d'unités locales similaires et subordonnées. Ils jugent alors que le modèle hiérarchique n'est pas ou plus en mesure de refléter l'ensemble de la complexité des multinationales et appellent à de nouveaux modèles théoriques (Prahalad et Doz, 1981, p. 12). En 1986, Hedlund propose un nouveau modèle de FMN qui considère que la multinationale ne doit pas être perçue comme une hiérarchie, où les décisions stratégiques émanent toutes d'un centre de pilotage unique, mais plutôt comme une hétéarchie, dans laquelle de multiples centres semi-autonomes sont en charge d'activités différentes (Delany, 2000). En effet, il s'avère qu'un certain degré de délégation de la part des maison-mères, vers leurs entités locales, permet d'optimiser la sensibilité et la réactivité des filiales à leur environnement et de profiter ainsi des intérêts de la dispersion géographique de la multinationale (Hedlund, 1986). Prahalad et Doz (1981) dénoncent ainsi l'incapacité du top management à saisir l'ensemble des subtilités de l'environnement local dans lequel évolue chaque filiale, ainsi que la complexité de leurs opérations. Ainsi, tout en gardant le contrôle des décisions stratégiques, il est dans l'obligation de céder un peu d'autonomie et d'autorité aux filiales. En 1990, dans le prolongement des travaux sur l'hétéarchie, Ghoshal et Bartlett considèrent que le degré d'autonomie dont disposent les filiales ainsi que les spécificités de l'environnement local dans lequel elles évoluent, contribuent au fait que chacune d'elles développe des ressources, un réseau (clients, fournisseurs, etc.) et des connaissances spécifiques. Ils considèrent alors la FMN comme un réseau inter-organisationnel qu'ils définissent de la façon suivante : « *un groupe d'organisations géographiquement dispersées, aux objectifs différents, composé d'un siège social et de différentes filiales nationales* »³¹ (Ghoshal et Bartlett, 1990, p. 603). Cette nouvelle conception de la multinationale a été largement suivie par tout un courant de la littérature qui considère la filiale comme une « *entité semi-autonome au sein d'un système différencié* » (Birkinshaw, 1997, p. 209) et qui met ainsi en avant le fait qu'elle dispose de ressources uniques et d'avantages compétitifs

³⁰ Notre traduction de « a semi-autonomous entity within a differentiated system » (Birkinshaw, 1997, p. 209).

³¹ Notre traduction de « a group of geographically dispersed and goal-disparate organizations that include headquarters and different national subsidiaries » (Ghoshal and C. A. Bartlett, 1990, p. 603).

spécifiques. Cette dialectique entre hiérarchie et réseau interorganisationnel a pris différentes formes dans la littérature, dont celle du modèle des multinationales en « business unit » (Gupta et Govindarajan, 1984 ; Govindarajan et Fisher, 1990 ; Roth et al., 1991). En considérant qu'il y a une certaine autonomisation des filiales, cette approche a donné lieu à une évolution notamment en matière de contrôle : la logique est de décentraliser le pouvoir, c'est à dire de déléguer et de responsabiliser chaque division et d'établir ainsi un lien qui s'apparente plus au contrat qu'à la hiérarchie. Les filiales se voient alors attribuer des objectifs clairs et sont pilotées et évaluées à distance sur leur capacité à remplir leurs engagements (Bouquin, 2005, 2008).

Le Tableau 8 présenté ci-après propose quelques éléments de comparaisons afin de distinguer le modèle hiérarchique du réseau inter-organisationnel.

Tableau 8 - Modèle hiérarchique vs. Réseau inter-organisationnel

	Modèle hiérarchique	Réseau inter-organisationnel
Définition de la filiale	Instrument subordonné du siège	Entité semi-autonome et différenciée
Type de FMN	Hiérarchie ; Ethnocentrée	Transnationale ; Horizontale ; Hétérarchie
Types de relations siège-site	Formelles ; Autoritaires	Collaboratives ; Coopératives
Prise de décisions opérationnelles	Centralisée	Décentralisée
Prise de décisions stratégiques	Centralisée	Délégation partielle
Type de coordination	Bureaucratique ; Coercitive	Normative ; Culturelle
Mécanismes de contrôle	Formalisation ; Centralisation ; Planification	Socialisation ; Ajustement mutuel
Relations horizontales (filiales-filiales)	Faibles (limitées par le siège car sources de complexité)	Fréquentes (encouragées par le siège car sources d'innovation)
Gestion des ressources	Centralisées ; Allouées	Distribuées ; Différenciées
Rôle des filiales	Opérationnel	Différencié (de opérationnel à stratégique)

2.2 - RÔLES ET INITIATIVES DES FILIALES

Les conclusions des études précédemment évoquées ont eu un impact conséquent au niveau de la recherche sur les FMN et plus particulièrement au niveau de la recherche sur les filiales de multinationales. Le fait de considérer que chaque filiale dispose de connaissances et de capacités uniques, a mené de nombreux chercheurs à reconsidérer le rôle de la filiale au sein de la FMN. En effet, si chaque filiale dispose d'avantages compétitifs spécifiques et si celle-ci est

en mesure d'agir avec un certain degré d'autonomie, alors il peut être nécessaire de leur attribuer des rôles différents afin de capitaliser leurs spécificités (White et Poynter, 1984 ; Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Jarillo et Martinez, 1990 ; Gupta et Govindarajan, 1991 ; Paterson et Brock, 2002). Plus tard, le courant de la littérature sur le développement des filiales a souligné le fait qu'au-delà du rôle qui leur était assigné par la maison-mère, les filiales pouvaient profiter de leurs ressources spécifiques et de leur autonomie afin de mener des initiatives et faire évoluer leur mission au sein de la multinationale. Dans les prochaines sections nous commencerons par présenter certains avantages spécifiques des filiales (2.2.1) avant de voir comment ceux-ci influencent le rôle des filiales (2.2.2) ainsi que leurs prises d'initiatives (2.2.3).

2.2.1 - AVANTAGES SPÉCIFIQUES DES FILIALES

A partir des années 1980 de nombreux auteurs (Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Jarillo et Martinez, 1990 ; Birkinshaw et Hood, 1998) considèrent la filiale comme une entité semi-autonome au sein d'un système différencié et s'intéressent alors aux avantages spécifiques que chacune d'elle est en mesure de développer. Dans cette section, nous proposons de souligner et de détailler trois sources principales d'avantages spécifiques des filiales : les ressources et les capacités (2.2.1.1), le contexte organisationnel (2.2.1.2) et l'environnement local (2.2.1.3).

2.2.1.1 - Ressources et capacités

De nombreux auteurs s'appuient sur la théorie des ressources (Resource Based View) (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) afin de conceptualiser la filiale comme un ensemble hétérogène de ressources et de compétences. Selon cette théorie, les ressources et les capacités détenues et contrôlées par une entreprise peuvent être source d'avantages concurrentiels pourvu qu'elles soient rares, non imitables ou non substituables (Grant, 1991 ; Birkinshaw et al., 1998). Ainsi, la capacité d'une organisation à perdurer vient de sa capacité à mobiliser et à valoriser des compétences clés (Prahalad et Hamel, 1990), ainsi qu'à absorber et à renouveler des ressources spécifiques, difficilement transférables (Mendez et Mercier, 2006). Les capacités d'une filiale font référence à la manière dont celle-ci est en mesure de déployer ou de combiner des ressources afin d'atteindre des objectifs fixés (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Stajanoska et Tulung, 2008). Dans le cadre de la FMN, des travaux (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Tseng et al., 2004) montrent que les ressources et les capacités d'une filiale peuvent être sources d'avantage spécifique pourvu qu'elles soient supérieures à celles disponibles dans les autres entités de la multinationale et reconnues par le siège comme étant rares, utiles et spécialisées. Certains auteurs (Birkinshaw et al., 1998 ; Rugman et Verbeke,

2001) ajoutent que la façon dont les ressources et les capacités sont perçues par le siège est parfois plus importante que la véritable spécialisation de celles-ci puisque c'est ce qui permettra à la filiale d'acquérir de la légitimité et de la crédibilité auprès de la maison-mère et donc de se voir attribuer des rôles plus importants.

2.2.1.2- Le contexte organisationnel

La plupart des auteurs s'accordent à penser que l'avantage spécifique des filiales est largement influencé par son contexte organisationnel, c'est-à-dire par le contexte interne à la FMN. De nombreux travaux soulignent ainsi l'importance de certaines caractéristiques de ce contexte organisationnel sur l'avantage compétitif et sur la performance des filiales. Des études (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Monteiro et al., 2008) montrent par exemple que plus une filiale est intégrée dans la multinationale plus elle est en mesure de bénéficier d'un transfert de ressources, d'informations et de savoir-faire de la part du siège et des autres entités nationales. L'intégration globale permet donc à une filiale d'enrichir son portefeuille de compétences et de développer ainsi un avantage spécifique. D'autres auteurs (Birkinshaw, 1997 ; Birkinshaw et al., 1998 ; Taggart et Hood, 1999 ; Zahra et al., 2000) montrent que la visibilité, la légitimité et la crédibilité de la filiale au sein de la multinationale sont des sources d'avantages compétitifs importantes et que celles-ci sont largement influencées par la qualité des relations et de la communication entre la filiale et la maison-mère.

2.2.1.3 - L'environnement local

De nombreux travaux considèrent que chaque filiale de FMN opère dans un environnement qui lui est propre et que celui-ci est une des principales sources d'avantage spécifique pour la filiale (Ghoshal et Nohria, 1989 ; Rosenzweig et Singh, 1991). Des auteurs s'intéressent alors particulièrement au dynamisme de l'environnement local (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Porter, 1990 ; Birkinshaw et Hood, 1998 ; Zahra et al., 2000). Selon ces auteurs, l'avantage spécifique d'une filiale est largement déterminé par l'importance stratégique que présente, pour la multinationale, le marché sur lequel elle est positionnée (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Jarillo et Martinez, 1990 ; Porter, 1990). D'autres auteurs s'intéressent à l'intensité des échanges de savoirs et de connaissances qui s'effectuent à l'intérieur de l'environnement local (Porter, 1990 ; Birkinshaw et Hood, 1998 ; Zahra et al., 2000). Selon eux, l'ancrage des filiales dans des réseaux locaux leur donne accès à des ressources spécifiques à l'environnement local (capitaux, biens, services, innovations, etc.) difficilement imitables et non substituables et donc sources d'avantage spécifique (Gulati et al., 2000 ; Andersson et al., 2002 ; Lavie, 2006).

2.2.2- DIFFÉRENTS RÔLES DE FILIALES

Partant du constat selon lequel chaque filiale dispose de ressources et de capacités uniques, la littérature sur les relations siège-filiales a alors considéré que la maison-mère devait tenir compte de ces spécificités et attribuer des rôles différents à chacune de ses filiales, en fonction de leurs avantages compétitifs (Ghoshal et Nohria, 1989 ; Birkinshaw, 1997). Cette période a donné naissance à une littérature abondante sur les différents rôles des filiales³² et notre objectif ici n'est pas de présenter chacune d'elles de manière détaillée. Nous avons choisi de nous appuyer sur les typologies proposées par Bartlett et Ghoshal (1986), Jarillo et Martinez (1990) et Birkinshaw et Morrison (1995) afin de mettre en évidence trois types de rôles et de les caractériser en fonction des différents avantages spécifiques présentés dans la section précédente. Nous avons ainsi défini trois catégories principales de rôles de filiales (Tableau 9) : un rôle d'exécutant local (2.2.2.1), un rôle de spécialiste (2.2.2.2) et un rôle de leader stratégique (2.2.2.3).

2.2.2.1 - Un rôle d'exécutant local

Ce rôle est généralement attribué à des filiales responsables de produits ou de fonctions à faible valeur ajoutée ou opérant sur des marchés de faible envergure (Birkinshaw et Morrison, 1995). Il décrit donc la mission de filiales implantées sur un marché peu stratégique pour la FMN, mais dans lequel elle souhaite tout de même maintenir sa présence (Bartlett et Ghoshal, 1986). Le rôle de la filiale est donc d'adapter un produit global aux besoins du marché local et ses compétences sont limitées à une exécution efficace des opérations demandées par le siège (Bartlett et Ghoshal, 1986). De façon générale, ces rôles sont détenus par des filiales relativement autonomes, faiblement intégrée dans la FMN et fortement encastrées dans leur environnement local (Jarillo et Martinez, 1990). Ce type de rôle est souvent celui que l'on retrouve dans les filiales de multinationales dont la stratégie est multidomestique (Porter, 1986) ou multinationale (Bartlett et Ghoshal, 1989).

2.2.2.2 - Un rôle de spécialiste

Ce rôle est généralement attribué à une filiale experte dans un domaine ou dans une activité spécifique disposant de compétences reconnues par le siège mais opérant sur un marché de faible envergure ou peu stratégique pour la FMN (Bartlett et Ghoshal, 1986). Leur mission locale est donc essentiellement opérationnelle et à faible valeur ajoutée et ne nécessite pas de ressources et de capacités très spécialisées. De façon générale, le top management choisit

³² Pour plus de détail, Paterson et Brock (2002) proposent une riche revue de la littérature sur les différentes typologies des rôles de filiales.

donc d'utiliser les compétences spécifiques de ces filiales en les impliquant dans des projets internes plus complexes et de plus grande envergure (Birkinshaw et Morrison, 1995). Ces filiales sont donc des acteurs globaux de la FMN et sont par conséquent très intégrées à la multinationale et faiblement encastrées dans leur environnement local (Jarillo et Martinez, 1990). Ce type de rôle est souvent celui que l'on retrouve chez les filiales de firmes globales (Porter, 1985 ; Bartlett et Ghoshal, 1989).

2.2.2.3 - Un rôle stratégique

Ce rôle est généralement attribué à des filiales disposant de compétences largement reconnues par le siège et étant positionnées sur un marché stratégique pour la FMN. La filiale joue alors le rôle de partenaire du siège et l'aide à élaborer et à implémenter sa stratégie. Elle doit non seulement détecter les menaces et les opportunités du marché mais également développer les réponses appropriées (Bartlett et Ghoshal, 1986). Les filiales disposant d'un rôle stratégique sont généralement très encastrées dans leur environnement local étant donné qu'elles y effectuent de nombreuses activités. Cependant elles sont également très intégrées dans la multinationale puisque l'importance de leur mission nécessite souvent d'étroites collaborations avec le reste de la firme (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Jarillo et Martinez, 1990). Ce type de rôle est souvent celui que l'on retrouve chez les filiales de firmes transnationales (Bartlett et Ghoshal, 1989).

Tableau 9 - Les différents rôles de filiale

	Exécutant	Spécialiste	Stratégique
Ressources & Capacités	Faibles	Fortes	Fortes
Importance du marché local pour la FMN	Faible	Faible	Forte
Ancrage local	Fort	Faible	Fort
Intégration globale	Faible	Forte	Forte
Correspondance avec d'autres typologies			
Bartlett et Ghoshal (1986)	Implementer	Contributor	Strategic Leader
Jarillo et Martinez (1990)	Autonomous	Receptive	Active
Birkinshaw et Morrison (1995)	Local Implementer	Specialized contributor	World Mandate

Ce courant de la littérature sur le rôle des filiales présente une avancée considérable dans la recherche sur les relations intra-FMN puisqu'il permet d'envisager que les entités locales ne

soient pas simplement des instruments homogènes et subordonnés de la maison-mère mais qu'elles puissent disposer d'avantages uniques et spécifiques dont l'optimisation passe par l'attribution de rôles différenciés plus ou moins stratégiques. Par rapport aux objectifs de notre étude, si cette littérature permet bien d'ouvrir la boîte noire de la multinationale et de centrer l'étude sur la filiale, elle ne permet pas d'étudier les stratégies élaborées par celle-ci afin de se maintenir ou de progresser dans la FMN. En effet, elle n'envisage pas la filiale comme un acteur stratégique puisque son rôle est assigné par la maison-mère et déterminé par un ensemble de variables organisationnelles et économiques.

Dès la seconde moitié des années 1990, des études commencent à remettre en question le déterminisme sous-jacent à la littérature sur le rôle des filiales et considèrent que celles-ci ne se contentent pas d'exécuter passivement le mandat qui leur a été confié par la maison-mère mais qu'elles sont en mesure de le modeler et de le faire évoluer par le biais de démarches proactives, mieux connues sous le concept d'initiatives (Birkinshaw, 1997 ; Delany, 2000 ; Tseng et al., 2004 ; Ambos et al., 2010). Dans la section suivante, nous analyserons cette littérature afin de comprendre dans quelles mesures ces actions proactives peuvent être assimilées à des stratégies locales de survie et si cette théorie apporte des éléments de réponse à notre problématique de recherche concernant le maintien ou la progression des filiales au sein de la multinationale.

2.2.3 - LES INITIATIVES DE FILIALE : VERS UNE FILIALE STRATÈGE ?

Selon Birkinshaw (1997, p.207), une initiative peut-être définie de la façon suivante :

« [...] Une action discrète et proactive qui propose une nouvelle façon pour la compagnie d'utiliser ou de développer ses ressources. Une initiative est essentiellement un processus entrepreneurial, qui débute par l'identification d'une opportunité et aboutit dans l'engagement de ressources dans cette opportunité³³ » (Birkinshaw, 1997, p. 207).

Birkinshaw (1997) précise que la filiale se situe à l'intersection de trois marchés différents :

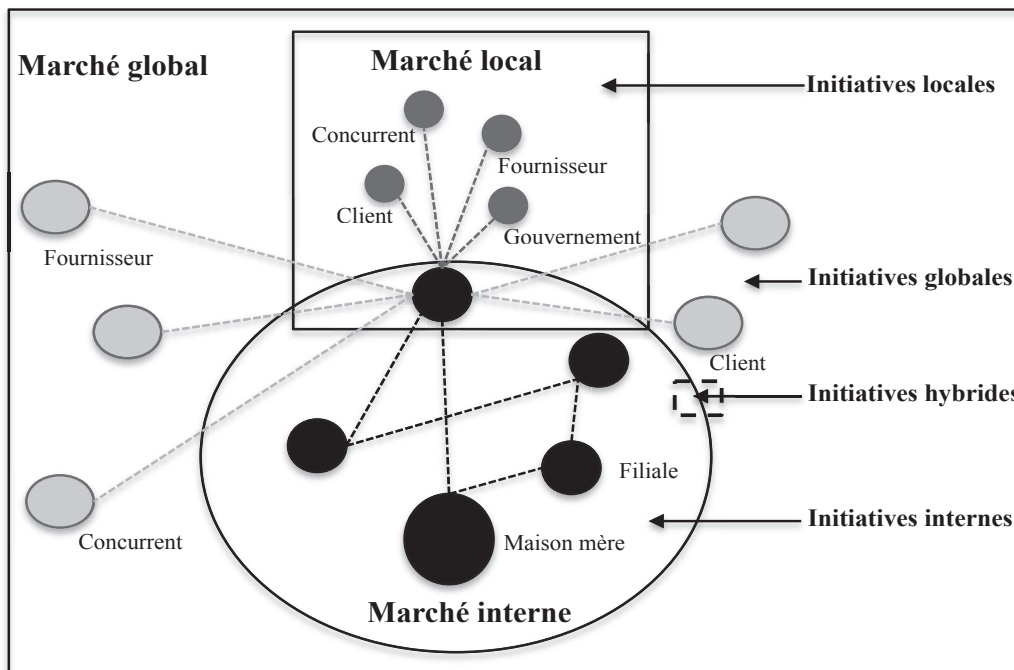
(1) Un marché local qui comprend les fournisseurs, les clients, les concurrents ainsi que les institutions du pays d'origine de la filiale.

(2) Un marché interne qui comprend l'ensemble des acteurs de la FMN, c'est-à-dire la maison-mère, les sites industriels ainsi que toutes les sociétés affiliées à travers le monde.

³³ Notre traduction de « [...] an initiative is defined here as a discrete, proactive undertaking that advances a new way for the corporation to use or expand its resources. An initiative is essentially an entrepreneurial process, beginning with the identification of an opportunity and culminating in the commitment of resources to that opportunity » (Birkinshaw, 1997, p. 207).

(3) Un marché global qui comprend les fournisseurs, les clients, les concurrents ou tout autres acteurs n'évoluant pas sur le marché local et n'étant pas affiliés à la FMN. Chacun de ces marchés présente des opportunités de développement pour la compagnie et donc des initiatives possibles pour la filiale désireuse d'étendre son activité et d'améliorer sa contribution en terme de valeur ajoutée. Birkinshaw distingue alors quatre types d'initiatives de filiales (Figure 10) : locales (2.2.3.1), internes (2.2.3.2), globales (2.2.3.3) et hybrides (2.2.3.4). Le Tableau 10 ci-après caractérise chacune de ces initiatives en fonction des avantages compétitifs susceptibles de faciliter leur mise en œuvre et en fonction des bénéfices qu'elles peuvent apporter à la FMN.

Figure 10 - Conceptualisation de la filiale nationale, des trois marchés et des quatre types d'initiatives



Source : adapté de J. Birkinshaw (1997)

2.2.3.1 - Les initiatives locales

Les initiatives locales décrivent des actions proactives de filiales ayant identifié, sur leur propre marché, des opportunités liées au développement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité. La faible envergure de ces initiatives fait que la filiale utilise souvent ses propres fonds et ses propres ressources pour les mettre en œuvre et agit donc de manière autonome, sans l'aide de la maison-mère et parfois même sans que celle-ci ne soit au courant. Ces initiatives locales peuvent permettre à la FMN de s'adapter aux évolutions des différents environnements nationaux dans lesquels elle opère, mais également, dans certains cas, de développer de nouvelles activités.

2.2.3.2 - Les initiatives internes

Les initiatives internes décrivent des actions proactives de filiales ayant identifié des opportunités au sein même de la compagnie. Ce type d'initiatives revendique la redistribution des actifs ou des ressources de l'entreprise, au motif d'un redéploiement plus efficace et/ou plus rentable de celles-ci. Ces initiatives nécessitent donc de lourdes négociations avec la maison-mère et l'approbation finale est généralement facilitée par un niveau élevé de ressources et de compétences reconnues, par une forte intégration globale ainsi que par de fréquentes interactions entre le siège et la filiale.

2.2.3.3 - Les initiatives globales

Les initiatives globales sont des actions proactives menées par des filiales dont les compétences ou le mandat global actuel leur assure déjà une certaine légitimité auprès de la maison-mère. Ces initiatives font généralement suite à l'identification, chez des clients globaux, de certains besoins non satisfaits par le domaine d'activité actuel de la firme. L'objectif est donc de s'appuyer sur les capacités distinctives de la filiale afin d'étendre le domaine d'activité actuel de la FMN. Les initiatives globales ne font généralement pas l'objet de grandes négociations avec le siège puisque les filiales disposent souvent de l'autorité et de l'autonomie nécessaires pour investir dans ce genre de nouveaux projets.

2.2.3.4 - Les initiatives hybrides

Les initiatives hybrides décrivent des actions menées par une filiale nationale dont l'objectif est de saisir une opportunité qui se situe sur le marché global mais qui a déjà été identifiée et approuvée par la compagnie. L'objectif de la filiale est donc de prouver à la maison-mère qu'elle représente l'implantation optimale pour cette nouvelle mission. Ces initiatives nécessitent de lourdes négociations avec la maison-mère et comme pour les initiatives internes, l'approbation finale va être facilitée par de fortes compétences reconnues, par une forte crédibilité et par une forte intégration globale (Birkinshaw, 1997).

Ce courant de la littérature considère donc que, bien que la marge de manœuvre des filiales soit limitée et notamment contrainte par l'organisation structurelle de la FMN, elle n'est pas nulle et les managers de filiales disposent d'une certaine latitude (Birkinshaw et al., 1998). La littérature souligne ainsi le fait que les entités nationales ne se contentent pas toujours d'exécuter le rôle qui leur a été assigné par le siège et qu'elles sont en mesure de mener certaines actions proactives susceptibles de faire évoluer la filiale vers des mandats plus globaux et plus stratégiques. Enfin, certains auteurs précisent que ces initiatives ne doivent pas être sanctionnées par le siège mais qu'elles doivent même être encouragées puisqu'elles

sont souvent source de valeur ajoutée pour la multinationale (Birkinshaw et al., 1998 ; Birkinshaw, 1998, 1999 ; Ambos et al., 2010).

Tableau 10 - Les différents types d'initiatives

	Initiatives Locales	Initiatives Internes	Initiatives Globales	Initiatives Hybrides
Ressources & Capacités	Moyennes	Fortes	Fortes	Fortes
Autonomie	Forte	Faible	Forte	Faible
Intégration globale	Faible	Forte	Faible	Forte
Négociations avec le siège	Faible	Forte	Forte	Forte
Approbation du siège	Informelle	Formelle	Informelle	Formelle
Résultats attendus	Adaptation locale de la FMN & Nouvelles activités pour la FMN	Rationalisation & réorganisation des activités de la FMN	Extension du domaine d'activité de la FMN	Implantation optimale des nouvelles activités de la FMN

Source : adapté de J. Birkinshaw (1997)

2.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES DE LA LITTÉRATURE SUR LES RELATIONS SIÈGE-FILIALES

Après avoir été largement dominée par une vision déterministe et hiérarchique, la littérature sur les relations siège-filiales a peu à peu considéré que chaque entité locale peut avoir un rôle différencié au sein de la FMN et qu'elle dispose de certaines marges de manœuvre susceptibles d'étendre son mandat initial et d'évoluer vers des missions plus influentes et plus stratégiques. Dans les sections suivantes nous verrons que cette littérature apporte certains éclairages intéressants quant à la façon dont une filiale peut évoluer au sein de la FMN en passant notamment d'un rôle local et basique à un rôle plus avancé et global (2.3.1). Cependant, nous verrons par la suite que selon ces théories, la survie des filiales dépend uniquement de leur capacité à se conformer aux normes de performances économiques globales et n'envisage donc pas que certains processus puissent permettre aux filiales d'influencer ou d'adapter ces normes globales afin d'assurer leur légitimité et leur survie au sein de la FMN (2.3.2).

2.3.1 - LA FILIALE DE MULTINATIONALE : UNE ENTITÉ SEMI-AUTONOME AUX AVANTAGES COMPÉTITIFS DIFFÉRENCIÉS

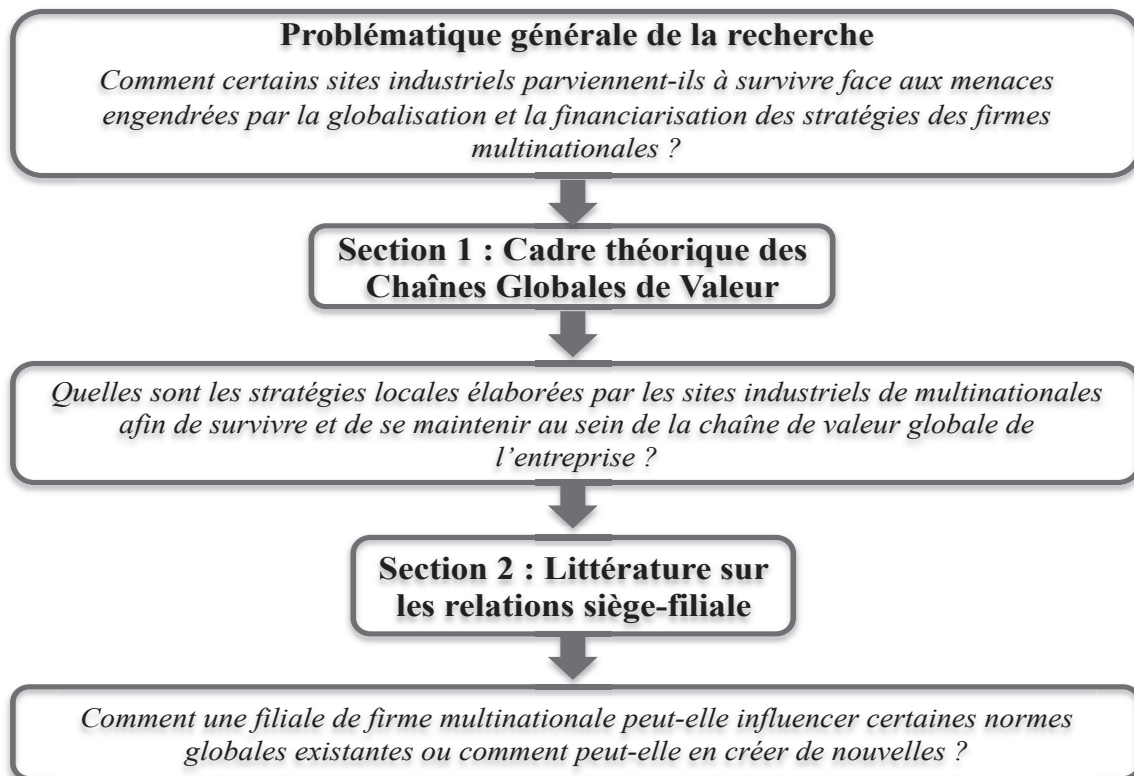
Depuis le milieu des années 1980, de nombreuses études mettent en avant la nature complexe et dynamique des relations siège-filiales. En effet, la FMN n'est plus perçue comme une organisation homogène et statique mais comme un réseau d'organisations géographiquement dispersées, qui évoluent dans des environnements différents et qui disposent chacune de ressources et de capacités uniques. La filiale est alors perçue comme une entité locale semi-autonome à qui le siège attribue un mandat spécifique, déterminé en fonction des différents avantages concurrentiels qu'elle présente. La littérature sur les initiatives de filiales va au-delà puisqu'elle considère que chaque entité locale est capable de mener des actions discrètes et proactives, susceptibles de faire évoluer le mandat qui lui a été assigné vers des missions plus influentes et plus stratégiques dans la chaîne de valeur de la FMN. Cette littérature souligne ainsi le fait que la gouvernance des multinationales n'est pas purement hiérarchique puisque chaque entité dispose de ressources et de capacités uniques qui peuvent être de véritables sources d'avantages compétitifs pour la compagnie et qui confèrent ainsi à la filiale un certain degré de pouvoir et de négociation. Les travaux sur les rôles et les initiatives de filiales permettent ainsi de pallier aux limites de l'approche des CGV précédemment évoquées (cf. 1.3.2). En effet, ils considèrent que la position d'une filiale au sein de la FMN n'est pas figée ni purement déterminée par la seule volonté stratégique du siège social, mais qu'elle peut être modelée et influencée par des initiatives développées localement. Dans le cadre de l'analyse des stratégies locales au sein de la firme globale, cette littérature offre des perspectives intéressantes puisqu'elle permet de centrer l'étude sur l'analyse de la filiale et sur ses interactions avec la maison-mère et ouvre ainsi la boîte noire des relations internes à la FMN. De plus, elle permet d'étudier la position d'une filiale au sein du réseau interorganisationnel, l'évolution de cette position, les initiatives qui ont permis cette évolution ainsi que les éléments déterminants à la mise en oeuvre de ces initiatives (ressources, capacités, environnement, réseau etc.).

2.3.2 - UNE SEULE NORME GLOBALE : APPORTER PLUS DE VALEUR AJOUTÉE À LA MAISON-MÈRE

Bien que la littérature sur les initiatives et sur les évolutions des filiales présente une avancée considérable dans la manière de conceptualiser la relation siège-filiales, elle conserve selon nous certains aspects du modèle hiérarchique classique qui présentent une limite importante par rapport aux objectifs de notre étude. En effet, la perspective adoptée pour étudier les initiatives et le rôle des filiales reste largement centrée sur la maison-mère puisqu'il va de soit

que ces initiatives ne seront poursuivies que si elles sont approuvées par le siège (Birkinshaw, 1999), c'est-à-dire uniquement si la filiale arrive à prouver que l'initiative est source de valeur ajoutée globale (Bartlett et Ghoshal, 1986, 2003 ; Birkinshaw, 1999). La littérature sur les rôles et initiatives des filiales a donc tendance à considérer qu'au sein de la FMN, la seule norme globale qui existe est celle de la performance financière et de la rentabilité économique et que le rôle et le développement des filiales dépend de leur capacité à répondre et à se conformer à cette norme globale. Ainsi, selon cette approche, le seul avantage compétitif des filiales, et donc leur seule chance de survie, dépend de leur performance économique, c'est-à-dire de leur capacité à apporter plus de valeur ajoutée à la maison-mère. Cette littérature ne nous permet pas d'étudier les stratégies de survie élaborées par des filiales qui se retrouvent confrontées à l'émergence de concurrents internes plus rentables et qui ne sont donc plus légitimes face à cette norme globale de rationalisation et de performance économique. Lorsque les avantages compétitifs d'une filiale ne répondent plus aux attentes des normes globales, comment celle-ci peut-elle influencer ces normes ou en créer de nouvelles afin de redevenir légitime et d'assurer ainsi sa survie au sein de la FMN ? La Figure 11 ci-dessous résume l'état d'avancement du raisonnement théorique.

Figure 11 - Cheminement du raisonnement théorique à l'issue de la Section 2



CONCLUSION DE LA SECTION 2

Dans la deuxième section de ce chapitre nous avons souhaité ouvrir la boîte noire des relations intra-FMN et nous avons pour cela choisi de nous intéresser à la littérature sur les relations siège-filiales. Nous avons vu que le courant de la littérature sur le développement des filiales cherche à comprendre comment des actions discrètes et proactives peuvent être développées par le management local afin de faire évoluer la mission qui leur a été assignée, vers des mandats plus stratégiques. Cette littérature permet ainsi de pallier aux limites de l'approche des CGV précédemment évoquées (cf. Section 1), puisqu'elle considère que la place d'une filiale au sein de la FMN n'est pas figée, ni purement déterminée par la seule volonté stratégique du siège, mais qu'elle peut être modelée et influencée par des initiatives développées localement. La littérature sur les rôles et sur les initiatives de filiale apporte donc certains éléments de réponses intéressants par rapport à notre question de recherche puisqu'elle permet de voir comment certaines initiatives peuvent permettre aux filiales de progresser dans la chaîne de valeur de la FMN en passant d'un rôle local et basique à un rôle plus avancé et global. Cependant, nous avons vu que selon cette littérature, il va de soit que l'ultime finalité de ces initiatives est d'apporter plus de valeur ajoutée globale et que par conséquent le rôle et le développement des filiales sont déterminés par leur capacité à se conformer à cette norme globale de performance et de rentabilité économique. Cette littérature reste par conséquent assez déterministe et ne permet pas d'envisager que des filiales puissent négocier et traduire les normes globales existantes ou même en créer de nouvelles afin d'assurer leur légitimité et leur survie au sein de la FMN.

SECTION 3

L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL DES FIRMES MULTINATIONALES : LA LÉGITIMITÉ COMME CONDITION DE SURVIE DES FILIALES ?

INTRODUCTION DE LA SECTION 3

Depuis les années 1980, l'approche néo-institutionnelle est devenue l'une des théories les plus mobilisées dans le cadre de l'analyse des organisations et plus particulièrement dans l'étude de la globalisation et de la diffusion des normes et des pratiques (Djelic et Quack, 2002 ; Tempel et Walgenbach, 2007). L'objectif de cette section est de voir dans quelles mesures une lecture néo-institutionnaliste des relations intra-FMN peut permettre de pallier aux critiques précédemment émises envers la littérature sur les relations siège-filiales et d'éclairer notre analyse des processus de négociations visant à influencer certaines normes globales existantes ou à en créer de nouvelles. Pour cela, nous commencerons par rappeler les principes de l'approche néo-institutionnelle en insistant plus particulièrement sur les concepts de champs organisationnel et d'isomorphisme (3.1). Par la suite, nous verrons que la théorie néo-institutionnelle est souvent mobilisée dans le cadre d'études sur les FMN et que les différents travaux mènent à des conclusions intéressantes concernant les différents comportements des filiales face à la diffusion de normes et de pratiques issues de la maison-mère (3.2). Enfin, nous verrons que si ces approches permettent de mettre en évidence le fait qu'au sein de la FMN il existe des processus de négociations visant à traduire et à adapter les normes et les pratiques diffusées par la maison-mère, elles ne permettent pas de mettre en évidence les acteurs, les pratiques stratégiques et les jeux politiques qui sont au centre de ces processus de négociations (3.3).

3.1 - INSTITUTION, CHAMP ORGANISATIONNEL ET ISOMORPHISME

Selon Scott et Meyer (1994, p.68), « les institutions sont des systèmes symboliques et comportementaux contenant des règles représentatives, constitutives et normatives ainsi que des mécanismes de régulation qui définissent un système commun de sens et donnent lieu à différents acteurs et routines d'action »³⁴. Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations sont ancrées dans un champ organisationnel au sein duquel elles sont soumises à un ensemble de forces régulatrices, normatives ou encore cognitives qui agissent sur leur comportement (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 2005 ; Huault, 2009). Dans cette section, nous commencerons par définir le concept de « champs organisationnel » (3.1.1) avant de présenter les trois types de pressions institutionnelles, sources d’isomorphisme (3.1.2).

3.1.1 - CHAMP ORGANISATIONNEL

Un « champ organisationnel » désigne un espace au sein duquel une vie institutionnelle est reconnue. Il représente alors un niveau d’analyse regroupant un ensemble d’activités, d’acteurs et d’organisations qui interagissent très fréquemment et qui partagent un système commun de significations. Un champ organisationnel regroupe ainsi des participants tels que les fournisseurs, les clients, les agences de régulation et toute autre organisation produisant les mêmes services ou les mêmes produits (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott et Meyer, 1994 ; Huault, 2009). Au sein d’un même champ, certaines pratiques s’institutionnalisent et deviennent légitimes aux yeux des organisations partageant le même environnement. Les néo-institutionnalistes considèrent alors que ces organisations vont avoir tendance à adopter les mêmes structures, les mêmes politiques ou encore les mêmes procédures et devenir ainsi « isomorphes » les unes avec les autres. Selon DiMaggio et Powell (1983, p.150), « le concept d’isomorphisme institutionnel est un outil qui facilite la compréhension des politiques et des cérémonies qui régissent une grande partie de la vie organisationnelle moderne »³⁵. Les auteurs distinguent alors trois mécanismes pouvant mener à un isomorphisme institutionnel : les pressions coercitives, mimétiques et normatives.

3.1.2 - TROIS TYPES DE PRESSIONS INSTITUTIONNELLES

Les pressions *coercitives* sont généralement issues d’autorités influentes et peuvent par exemple prendre la forme de normes ou de réglementations gouvernementales (Kostova et

³⁴ Notre traduction de « Institutions are symbolic and behavioral systems containing representational, constitutive, and normative rules together with regulatory mechanisms that define a common meaning system and give rise to distinctive actors and action routines » (Scott et Meyer, 1994, p. 68).

³⁵ Notre traduction de « The concept of institutional isomorphism is a useful tool for understanding the politics and ceremony that pervade much modern organizational life. » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150).

Roth, 2002 ; Tempel et Walgenbach, 2007). Elles obligent ou incitent fortement les organisations à se conformer et donc finalement à tendre vers un isomorphisme contraint (DiMaggio et Powell, 1983 ; Huault, 2009). Les pressions *mimétiques* interviennent généralement dans un climat d'instabilité ou d'incertitude. Lorsqu'une organisation ne maîtrise pas une technologie, un marché ou un processus ou lorsqu'elle fait face à un problème quelconque qu'elle ne parvient pas à solutionner, elle peut être amenée à imiter d'autres organisations qu'elle juge plus performantes et tenter ainsi de répéter leurs recettes du succès (DiMaggio et Powell, 1983 ; Tempel et Walgenbach, 2007). Enfin, les pressions *normatives* sont généralement exercées sur les organisations par l'ensemble du corps professionnel ou éducatif. Il s'agit des normes et des standards qui ne sont pas obligatoires mais qui sont néanmoins considérés par la profession comme étant appropriés et donc indispensables pour acquérir une certaine légitimité.

Selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations évoluant au sein d'un même champ organisationnel sont donc amenées à adopter les mêmes structures, les mêmes politiques et les mêmes processus. En effet, guidées par une quête de légitimité et de pouvoir, les organisations d'un même champ institutionnel tendent à être isomorphes et à se conformer, à imiter ou à s'adapter aux pratiques de leur environnement (Kostova et Roth, 2002).

Depuis les années 1990, la théorie néo-institutionnelle a souvent été mobilisée pour l'étude des FMN et plus particulièrement pour l'étude des relations siège-filiales. En effet, les concepts de champ institutionnel et d'isomorphisme ont plusieurs fois servi de prismes théoriques afin d'étudier la façon dont les FMN internationalisent leurs pratiques et leurs politiques, c'est-à-dire comment elles parviennent ou non à les transférer et à les diffuser dans les différentes entités nationales (Kostova, 1999 ; Kostova et Roth, 2002 ; Xu et Shenkar, 2002 ; Quintanilla et Ferner, 2003 ; Ferner et al., 2004).

3.2 - LES STRATÉGIES DE SURVIE DES FILIALES : CONFORMITÉ, RÉSISTANCE OU NÉGOCIATIONS ?

Comme l'illustre l'extrait ci-dessous, issu d'un article de Rosenzweig et Singh (1991, p. 343), dans le cadre de la firme multinationale, la délimitation du champ institutionnel pose problème :

« Si des entreprises multinationales, comme toutes les organisations, sont considérées comme étant des systèmes ouverts qui échangent des ressources avec leurs

environnements, une question fondamentale doit être adressée : Quelle est la nature de l’environnement organisationnel rencontré par l’entreprise multinationale ? »³⁶

Dans les sections suivantes, nous verrons que la littérature néo-institutionnelle propose trois façons de répondre à cette question (Tableau 11). La première considère que la FMN est une organisation unique qui évolue dans un champ organisationnel global homogène et que la survie des filiales dépend donc de leur capacité à adopter au mieux les pratiques globales (3.2.1). Par la suite, nous verrons qu’une deuxième approche considère à l’inverse qu’une FMN est constituée d’un ensemble d’organisations et que chacune évolue dans un champ institutionnel qui lui est propre. Selon cette approche, chaque filiale a tendance à chercher une légitimité dans son environnement national et privilégie ainsi l’adoption des pratiques locales ou nationales au détriment de celles issues de la maison-mère (3.2.2). Enfin, nous verrons qu’une troisième approche considère que la filiale de FMN fait face à une dualité institutionnelle car elle doit à la fois s’adapter et se conformer à son environnement local, tout en intégrant les contraintes de l’environnement global de la FMN. Cette dualité donne lieu à des négociations et des conflits entre siège et filiale et les réactions face à la diffusion des pratiques globales ne se limitent pas à l’adoption ou au rejet de celles-ci (3.2.3).

Tableau 11 - Trois approches de la FMN

	Concept clé	Isomorphisme	Vision de la FMN	Comportement des filiales	Auteurs
1^{ère} approche: Conformité globale	Convergence Homogénéisation	Global	Organisation unique et homogène	Intégration Adoption Imitation	(Giddens, 1990) ; (Ōmae, 1999) ; (Meyer et al., 1997)
2^{ème} approche: Résistance locale	Divergence Différentiation	Local	Ensemble de sous-unités différenciées	Rejet Résistance	(Guillén, 1999) ; (Whitley, 1996) ; (Hall & Soskice, 2001)
3^{ème} approche: Dualité locale-globale	Dualité institutionnelle Hybridation	Dual	Espace de contestations et de négociations	Adaptation Transformation Traduction	(Morgan & Kristensen, 2006) ; Kostova & Roth (2002) ; Oliver (1991)

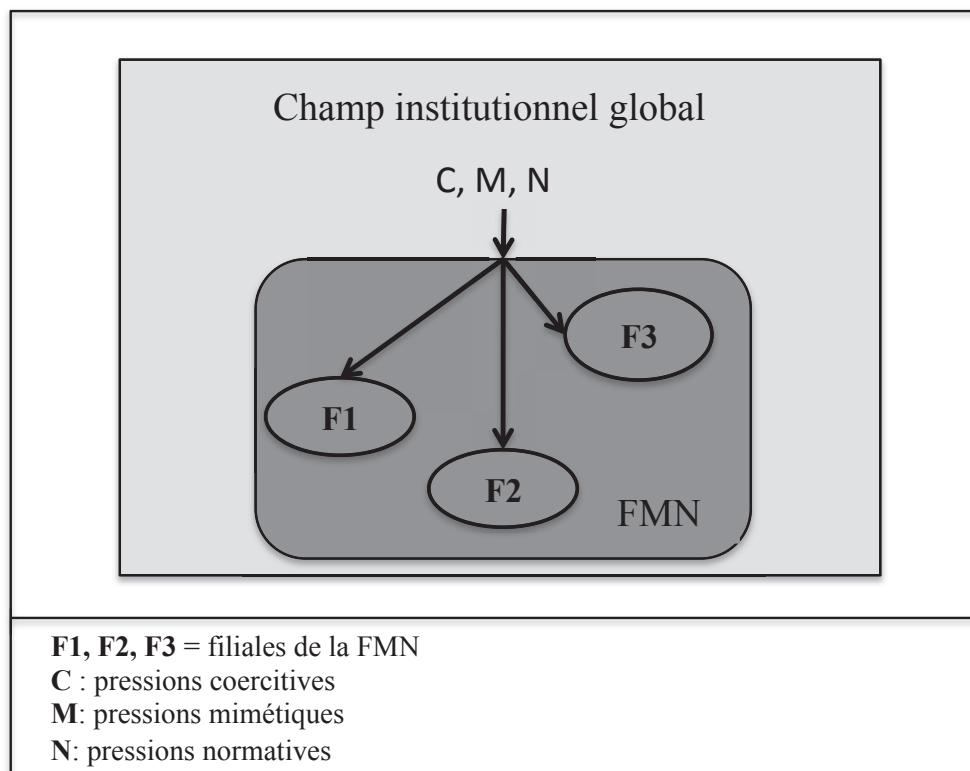
3.2.1 - CONFORMITÉ ET ADOPTION DES PRATIQUES GLOBALES

Une partie des travaux néo-institutionnels considère que la mondialisation entraîne une uniformisation des pratiques, des cultures et des politiques à travers le monde. Selon Morgan (2001, p.2) l’homogénéisation est due à des « *pressions concurrentielles conduisant à une*

³⁶ Notre traduction de « If multinational enterprises, like all organizations, are thought of as open systems that exchange resources with their environments, a fundamental question must be addressed: What is the nature of the organizational environment faced by a multinational enterprise? » (Rosenzweig et Singh, 1991, p. 343).

perte d'influence des contextes nationaux et à l'apparition d'entreprises et d'institutions internationales homogènes »³⁷. Cette tendance à l'homogénéisation globale, bien connue dans la littérature sous le concept de « convergence » (Meyer et al., 1997 ; Guler et al., 2002 ; Quintanilla et Ferner, 2003 ; Spicer, 2006), a été reprise dans le cadre des études sur les FMN. En effet, certains auteurs considèrent qu'au sein d'une multinationale, les identités nationales de chaque filiale disparaissent, au profit d'un engagement commun dans une seule et unique mission globale (Ohmae, 1990 ; Meyer et al., 1997 ; Geppert et Williams, 2006). Selon cette approche, la FMN est perçue comme une organisation homogène qui évolue dans un champ institutionnel global et unifié (Rosenzweig et Singh, 1991). Chaque filiale est donc soumise à un ensemble de pressions coercitives, mimétiques et normatives issues du champ institutionnel global et va ainsi avoir tendance à adopter les normes, les pratiques et les structures diffusées par la maison-mère (Figure 12).

Figure 12 - Isomorphisme global



Selon ce modèle, la survie des filiales va donc dépendre de sa capacité à acquérir une légitimité auprès de la maison-mère et donc de sa capacité à intégrer, adopter et imiter au mieux les « bonnes pratiques » globales (Kostova et al., 2008). Ce modèle fait écho à la notion de filiale « Boy Scout » introduite par Delany en 1998 et reprise par Morgan et al. en

³⁷ Notre traduction de « competitive pressures leading to a declining influence of national contexts and creating a trend towards homogenous international firms and homogeneous institutions » (Morgan, 2001, p. 2).

2006, qui décrit une filiale dont l’objectif principal d’intégrer au mieux ses demandes, ses pratiques et ses recommandations.

En partant du principe que les pratiques globales sont spontanément adoptées par les entités nationales, cette littérature rejette toute possibilité de résilience des pratiques organisationnelles locales et ne s’intéresse pas à la manière dont les normes peuvent être interprétées, transformées ou même rejetées (Guillen, 1999 ; Tempel et Walgenbach, 2007).

3.2.2 - RÉSISTANCE ET ADOPTION DES PRATIQUES LOCALES

En réaction à cette première partie des travaux néo-institutionnels, une deuxième approche affirme à l’inverse que la diffusion et l’adoption des pratiques globales sont loin de se faire spontanément et qu’elles font face à une certaine résistance de la part d’organisations fortement ancrées dans leur champs institutionnel local (Whitley, 1996 ; Tempel et Walgenbach, 2007). Le courant des « systèmes d’affaire » (Whitley, 1996) a particulièrement remis en cause le concept de convergence en défendant l’idée selon laquelle une organisation est avant tout influencée par les institutions opérant au niveau national (Tempel et Walgenbach, 2007).

Comme l’expliquent Geppert et Williams (2006, p.51) :

« La thèse fondamentale de ces approches est que les institutions nationales historiques telles que les systèmes financier, éducatif et industriel d’un pays sont interdépendamment liés aux caractéristiques des organisations de ce pays et exercent donc une influence sur, par exemple, leur stratégie, leur structure, leurs technologies et leurs relations de travail. »³⁸

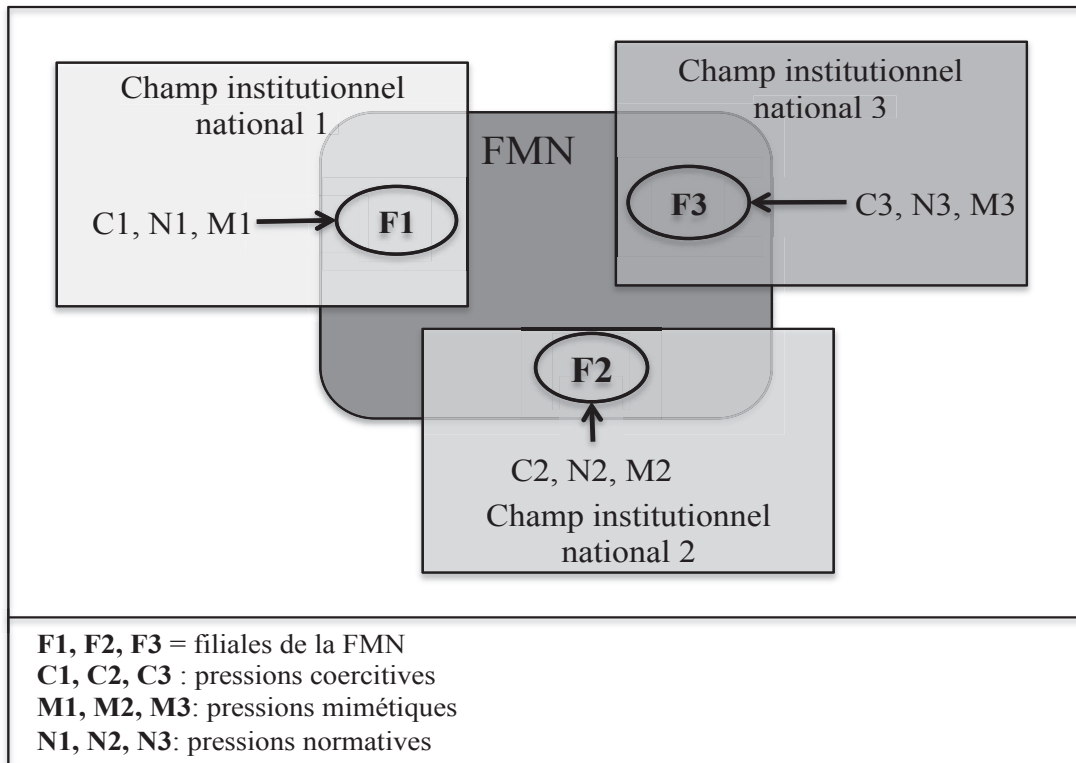
Selon cette approche, la globalisation ne conduirait donc pas à une homogénéisation des pratiques et des cultures mais participerait plutôt à renforcer les divergences entre les structures et les logiques des différentes organisations nationales à travers le monde (Guillen, 1999 ; Hall et Soskice, 2001 ; Spicer, 2006).

Cette deuxième partie de la littérature néo-institutionnelle a donné lieu à une nouvelle vision de la FMN et des relations siège-filiales. En effet, la multinationale n’est plus considérée comme une organisation unique et homogène mais comme un ensemble de sous-unités évoluant dans des champs institutionnels spécifiques. Chaque filiale est donc déconnectée du reste de la FMN et la quête de légitimité n’a plus lieu au niveau du champ institutionnel global, autrement dit envers le siège social, mais au niveau du champ institutionnel national.

³⁸ Notre traduction de : « The key thesis of these approaches is that historically grown national institutions such as the financial, educational and industrial relations systems of a country are interdependently linked with the characteristics of business organizations in that country and exert an influence on, for example, their strategy, structure, technologies and employment relations. » (Geppert et Williams, 2006, p. 51).

Comme l'indique la Figure 13 ci après, l'isomorphisme devient local puisque les pressions coercitives, mimétiques et normatives qui poussent la filiale à adopter certaines pratiques ne proviennent plus de la maison-mère mais d'organisations ou d'institutions nationales (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Woywode, 2002).

Figure 13 - Isomorphisme local



Contrairement aux travaux précédemment évoqués, qui prétendent que les « meilleures pratiques » globales sont systématiquement adoptées par l'ensemble des filiales d'une FMN, cette seconde approche souligne le rôle déterminant de l'ancrage institutionnel local et avance que les filiales ont tendance à rejeter les pratiques globales et à développer des pratiques locales, à l'image de celles utilisées dans leur environnement national. Ceci fait écho à la notion de filiale « subversive » introduite par Delany en 1998 et reprise par Morgan et al. en 2006, qui décrit des filiales largement ancrées dans leur environnement institutionnel local ou national et qui ont tendance à agir de manière autonome et déconnectée de la maison-mère.

Alors que l'on a reproché aux travaux précédents sur la convergence et la standardisation des pratiques d'avoir une vision trop globale et trop homogène de la FMN, nous pouvons, à l'inverse, reprocher à cette deuxième approche d'avoir une vision trop restrictive et décontextualisée de la multinationale. En effet, elle représente la multinationale comme « un

portefeuille d'organismes nationaux indépendants et non reliés»³⁹ et à ainsi tendance à négliger l’ensemble des relations qui peuvent exister entre la filiale et le siège social mais aussi entre plusieurs filiales d’une même FMN. En négligeant ainsi le rôle de l’environnement institutionnel global, cette seconde approche minimise l’effet de la mondialisation de l’économie sur les stratégies de filiales de multinationales.

3.2.3 - DUALITÉ GLOBALE-LOCALE ET ADAPTATION DES PRATIQUES GLOBALES

Une troisième approche tente de dépasser cette dichotomie entre convergence et divergence en affirmant que ces deux notions ne sont pas incompatibles et peuvent même se compléter (Tempel et al., 2006). Ce courant néo-institutionnel considère qu’une organisation est soumise à des pressions issues de champs institutionnels multiples et que son comportement est donc influencé par différents environnements, qu’ils soient locaux, nationaux ou globaux (Dörrenbächer et Geppert, 2005). Selon cette approche, face aux pressions institutionnelles, les organisations ne se contentent pas uniquement d’adopter ou de rejeter les normes diffusées mais elles peuvent également les adapter et les transformer (Woywode, 2002 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Frenkel, 2008 ; Spicer et Sewell, 2010). Ainsi, selon Spicer (2006, p. 3) :

« [...] La mondialisation ne conduit pas à la convergence ou la divergence continue des logiques organisationnelles. Au lieu de cela, lorsque les logiques organisationnelles se déplacent, elles subissent un processus de transformation, d'hybridation (Abo, 1994) et de traduction (Czarniawska-Joerges et Sevón, 1996). »⁴⁰

Parmi ces processus intermédiaires d’adaptation ou de transformation on retrouve par exemple « le compromis » et « l’évitement » mis en avant par Oliver (1991). Comme leurs noms l’indiquent, le premier consiste principalement à négocier et à trouver un équilibre entre les différentes attentes des institutions et le deuxième consiste à éviter ou à faire disparaître le besoin de mise en conformité. Nous pouvons également citer « l’anticipation » et « la résistance adaptative », deux modes de réponse à la globalisation des pratiques qui, selon Barabel et al. (2006), sont des alternatives à la conformité ou à la résistance pure des organisations. La première consiste à mettre en place des outils de veille et de suivi afin de prévoir les pratiques à venir et de s’y préparer afin d’éviter un changement trop de brutal. La deuxième intervient après un changement radical, un choc. Elle consiste à « sauvegarder les

³⁹ Notre traduction de « [...] imagines the MNE to be little more than a portfolio of unrelated and independent domestic organizations (Rosenzweig et Singh, 1991, p. 344).

⁴⁰ Notre traduction de « globalization does not result in the convergence or the continued divergence of organizational logics. Instead, when organizational logics move across space, they undergo a process of transformation, hybridization (Abo 1994) and translation (Czarniawska-Joerges and Sevón 1996). » (Spicer, 2006, p. 3).

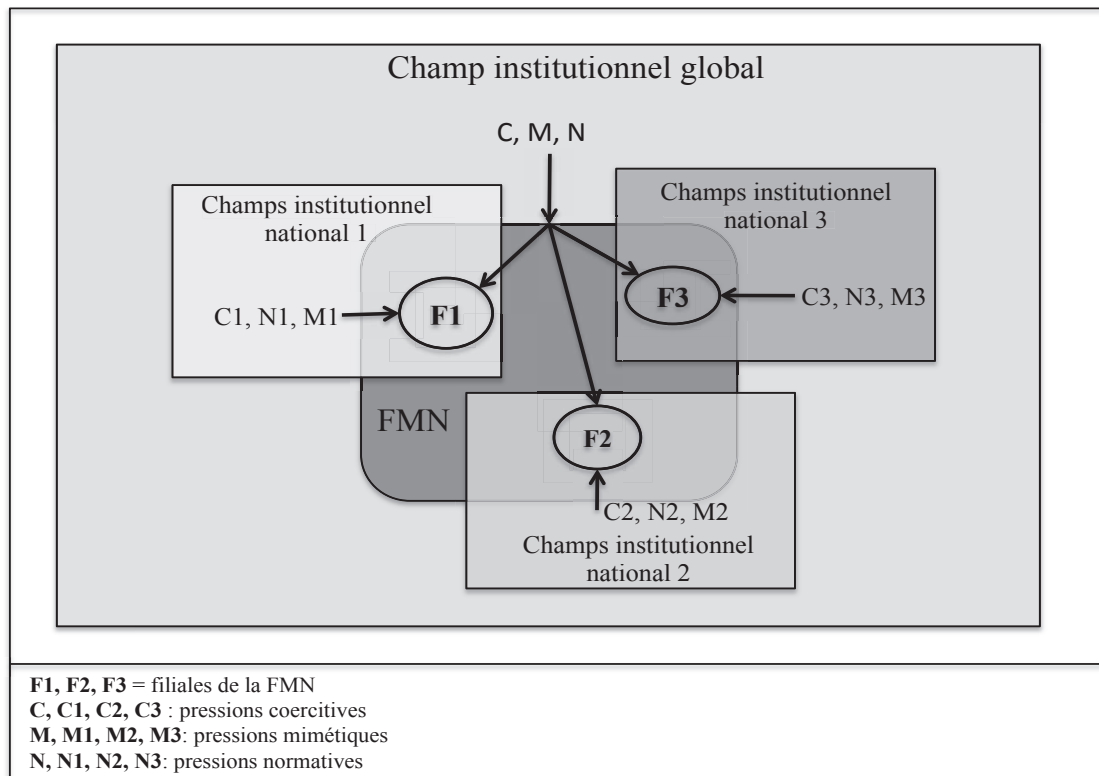
spécificités locales tout en s'appropriant les nouvelles normes de l'environnement et en adaptant certaines pratiques » (Barabel et al., 2006, p. 7).

D'un point de vue de la FMN, cette nouvelle approche a donné naissance à des travaux qui soulignent la complexité institutionnelle à laquelle les FMN sont confrontées et s'interrogent sur la façon dont la multinationale répond à la diversité de ces champs institutionnels en terme de structure, de processus et de logiques (Kostova et Roth, 2002 ; Quintanilla et Ferner, 2003 ; Tempel et Walgenbach, 2007). Selon Kostova et Roth (2002, p. 216), la filiale de FMN fait face à une « dualité institutionnelle », c'est-à-dire que « *chaque filiale est confrontée à deux ensembles distincts de pressions isomorphes et à la nécessité de maintenir une légitimité à la fois dans le pays d'accueil et dans la FMN* »⁴¹ (Figure 14). Cette dualité institutionnelle donne ainsi naissance à des conflits, à des négociations et à différents degrés d'adoption des normes globales (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Morgan, 2001 ; Kostova et Roth, 2002 ; Morgan et Kristensen, 2006).

Cette troisième approche considère donc que le comportement des filiales n'est pas uniquement influencé par un isomorphisme global ni à l'inverse par un isomorphisme local. Elle considère en effet que chaque filiale est influencée par différents environnements institutionnels et que ces différentes pressions donnent lieu à des conflits, des négociations et à différents degrés d'adoption des normes et des pratiques diffusées par la maison-mère.

⁴¹ Notre traduction de « each foreign subsidiary is confronted with two distinct sets of isomorphic pressures and a need to maintain legitimacy within both the host country and the MNC » (Kostova et Roth, 2002, p. 216).

Figure 14 - Isomorphisme dual



3.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES D’UNE LECTURE NÉO-INSTITUTIONNELLE

L’objectif de cette section est de voir en quoi la théorie néo-institutionnelle peut nous permettre de pallier aux critiques émises envers les littératures précédentes et nous offrir des clés de lecture pour l’étude des stratégies locales au sein de la firme globale. Nous verrons tout d’abord qu’une lecture néo-institutionnaliste des relations intra-FMN permet de considérer que la survie des filiales n’est pas uniquement déterminée par leur capacité à se conformer aux normes diffusées par la maison-mère mais qu’elle dépend de leur capacité à traduire ces normes, à les transformer, à les adapter voire même à en créer de nouvelles dans le sens de leurs propres intérêts (3.3.1). Cependant, nous verrons ensuite que l’approche néo-institutionnelle ne nous permet pas de mettre en évidence les logiques des acteurs ou encore les jeux politiques qui sont au centre des processus de négociations des normes globales (3.3.2).

3.3.1 - MISE EN ÉVIDENCE DE PROCESSUS INTRA-FMN DE NÉGOCIATION DES NORMES GLOBALES

En s'intéressant à des problématiques telles que l'isomorphisme, la diffusion, le changement ou encore le conflit, les travaux néo-institutionnels proposent d'introduire une dimension sociale à l'analyse des organisations, traditionnellement dominée par une approche principalement économique (Huault, 2009). En effet, ces travaux suggèrent que les pressions institutionnelles vont jouer un rôle déterminant dans le comportement stratégique des organisations et que celui-ci ne se limite donc pas à la seule quête de performance et de rentabilité financière (Oliver, 1991). Comme l'expliquent Morgan et Kristensen (2006, p. 1486), dans le cadre de la recherche sur les FMN, la théorie néo-institutionnelle peut également apporter une contribution essentielle :

« En insistant sur le caractère socialement encastré des multinationales et des problèmes de pluralisme institutionnel, elle ouvre une série de questions fascinantes sur la façon dont les multinationales fonctionnent réellement en comparaison avec les versions idéalisées présentes dans de nombreuses discussions. »⁴²

La notion de dualité voire même de pluralisme institutionnel permet de considérer la FMN non plus comme un ensemble homogène (ou à l'inverse comme un ensemble discontinu) mais plutôt comme un espace politique au sein duquel les normes et les pratiques organisationnelles sont contestées, négociées, traduites et transformées au fur et à mesure qu'elles se déplacent du siège vers les filiales, des filiales vers le siège ou encore de filiale à filiale (Czarniawska-Joerges et Sevón, 1996 ; Spicer, 2006 ; Frenkel, 2008 ; Spicer et Sewell, 2010). Cette nouvelle conception de la FMN offre des perspectives particulièrement intéressantes pour notre étude des stratégies locales de survie au sein de la firme globale et permet de pallier à certaines critiques que nous avons pu émettre envers les approches plus conventionnelles sur les relations siège-filiales (cf. 2.3.2). En effet, nous avons souligné le fait que ces dernières ont tendance à considérer qu'au sein de la FMN, la seule norme globale qui existe est celle de la performance financière et de la rentabilité économique et que par conséquent, le seul avantage compétitif des filiales et leur seule chance de survie dépend de leur capacité à apporter plus de valeur ajoutée à la maison-mère. Les approches néo-institutionnelles défendent l'idée selon laquelle les normes globales ne sont pas systématiquement adoptées par les organisations mais qu'elles peuvent être négociées, transformées voire même rejetées. Dans le cadre de notre étude, une lecture institutionnelle

⁴² Notre traduction de « By emphasizing the socially embedded nature of multinationals and the problems of institutional pluralism it opens up a series of fascinating questions about how multinationals actually operate in comparison to the idealized versions present in many discussions. » (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1486).

des relations siège-filiales permet ainsi de considérer que la survie des filiales n’est pas uniquement déterminée par leur capacité à se conformer aux normes diffusées par la maison-mère mais que celle-ci dépend de leur capacité à les traduire, à les transformer et à les adapter dans le sens de leurs propres intérêts.

3.3.2 - ABSENCE DE RÉELLES STRATÉGIES D’ACTEURS

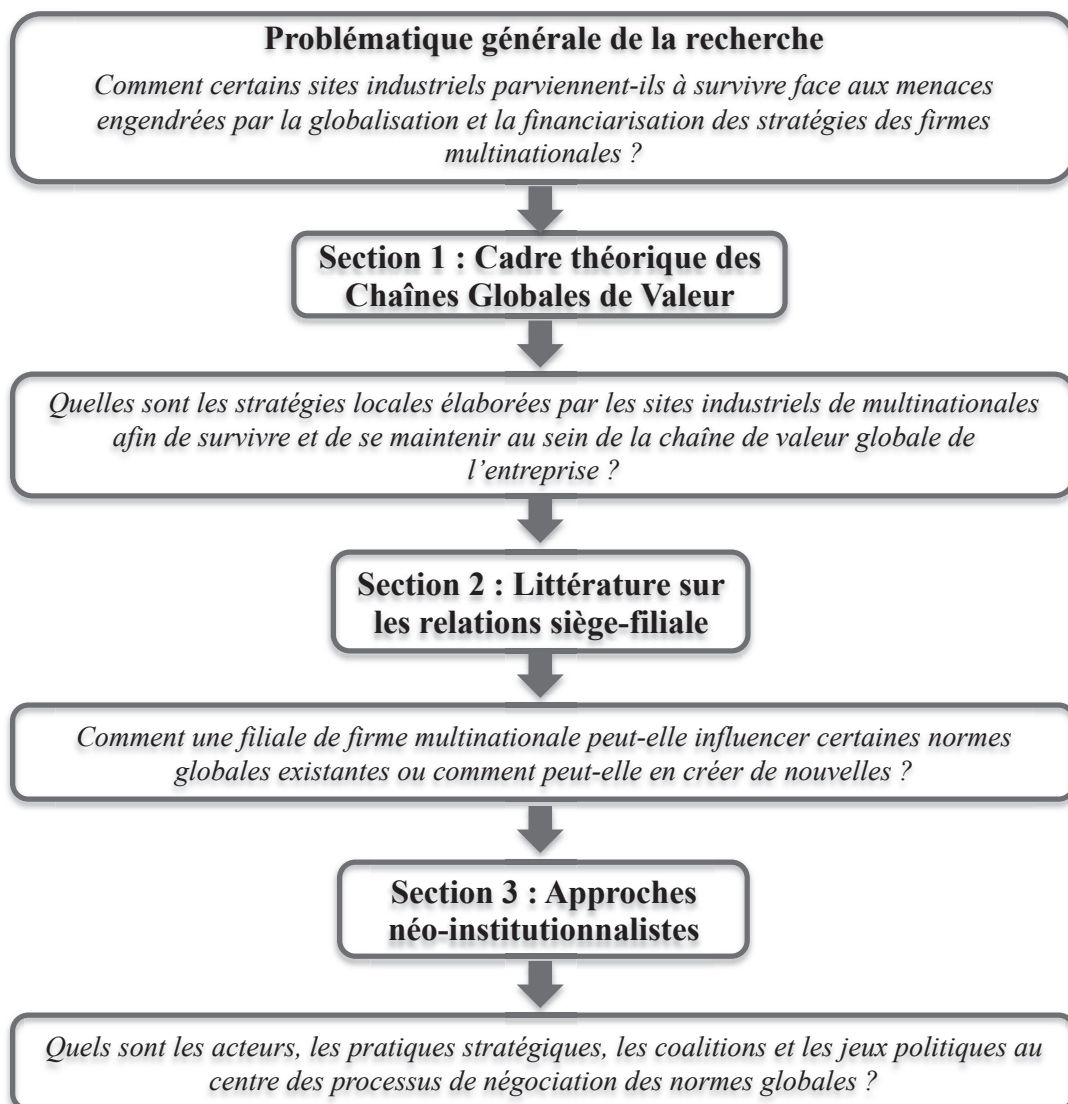
Les principales critiques émises envers la théorie néo-institutionnelle lui reprochent un certain déterminisme et un manque de considération du rôle des acteurs et de leur influence sur le comportement des organisations. Comme l’explique Huault (2009, p.6), « *dans cette perspective, les organisations seraient le fruit de processus institutionnels qui les dépassent, sans référence aucune à la rationalité des managers* ». En effet, selon la théorie néo-institutionnelle, pour être considérée comme légitime, une organisation doit être conforme aux principales normes de son environnement institutionnel. Ainsi, qu’elles défendent l’idée d’un isomorphisme local, global ou encore dual, l’ensemble des approches institutionnelles se rejoignent sur l’idée que les acteurs et les organisations sont encadrés dans un champ institutionnel et qu’ils se conforment donc aux règles et aux normes en vigueur (Tempel et Walgenbach, 2007). En suggérant que le comportement des organisations est guidé par des modèles réglementaires, cognitifs et normatifs, la notion d’isomorphisme institutionnel a tendance à se détacher du rôle des acteurs dans le fait de créer, de diffuser, de maintenir ou de modifier les normes organisationnelles (Christensen et al., 1997 ; Dörrenbächer et Geppert, 2005). Il convient toutefois de nuancer ces critiques en soulignant que de nombreux travaux, et notamment ceux sur l’entrepreneuriat institutionnel, ont tenté de réintégrer le rôle et l’intention de l’acteur au cœur de l’analyse institutionnaliste (DiMaggio, 1988 ; Greenwood et Suddaby, 2006). Ces travaux s’intéressent aux changements institutionnels et considèrent que les intérêts et les stratégies des acteurs peuvent les amener à créer de nouvelles normes, ou à transformer celles déjà en place (DiMaggio et Powell, 1991 ; Seo et Creed, 2002 ; Leca et al., 2008). Cependant, une grande majorité de ces travaux considère que les préférences et les choix des individus sont, eux aussi, déterminés par les champs institutionnels dans lesquels ils sont ancrés (Powell, 1991 ; Seo et Creed, 2002 ; Battilana, 2007 ; Davina Vora et al., 2007 ; Leca et al., 2008). Le rôle de l’acteur est donc limité puisque ses actions sont modelées et déterminées par un ensemble de pressions institutionnelles et non véritablement issues d’un choix délibéré de l’acteur stratège.

Enfin, dans le cadre des études sur les FMN, la grande majorité des études ayant tenté de réintroduire l’action stratégique des acteurs s’est intéressée à la façon dont les acteurs peuvent

faciliter et inciter la diffusion des pratiques globales mais, à notre connaissance, aucune étude empirique ne s'est intéressée à la façon dont les acteurs d'une entité locale peuvent transformer, adapter ou éviter les normes et les pratiques issues de la maison-mère afin de défendre certains acquis. Nous rejoignons donc Huault (2009, p. 128) selon laquelle « *de façon générale, les théoriciens institutionnalistes ont préféré l'étude de la conformité à celle de la résistance, de la passivité au volontarisme, de l'acceptation à la manipulation politique* ». Ainsi, si les travaux néo-institutionnalistes nous permettent de mettre en évidence le fait qu'il existe, au sein de la FMN, des processus de traduction et d'adaptation des normes globales, ils ne nous permettent pas de mettre en évidence les acteurs, les pratiques stratégiques, les coalitions et les jeux politiques qui sont au centre de ces processus de négociations.

La Figure 15 ci-dessous résume l'état d'avancement du raisonnement théorique.

Figure 15 - Cheminement du raisonnement théorique à l'issue de la Section 3



CONCLUSION DE LA SECTION 3

L’objectif de cette section était de discuter de l’intérêt des approches néo-institutionnelles dans l’étude des relations siège-filiales et plus particulièrement dans l’étude des stratégies locales de survie au sein de la multinationale. Nous avons vu que ces approches permettent de pallier à certaines critiques que nous avons pu émettre envers les approches plus conventionnelles sur les relations siège-filiales. En effet, elles défendent l’idée selon laquelle les normes globales ne sont pas systématiquement adoptées par les organisations mais qu’elles peuvent être négociées, transformées voire même rejetées. Dans le cadre de notre étude, une lecture néo-institutionnaliste des relations siège-filiales permet de considérer que la survie des entités locales n’est pas uniquement déterminée par leur capacité à se conformer aux normes diffusées par la maison-mère mais qu’elle dépend de leur capacité à traduire ces normes, à les transformer, à les adapter voire même à en créer de nouvelles dans le sens de leurs propres intérêts. Cependant, nous avons également souligné le fait qu’une lecture néo-institutionnaliste des stratégies de survie des filiales présente certaines limites puisqu’elle considère que le comportement des filiales est modelé et déterminé par un ensemble de pressions institutionnelles et qu’il n’est donc pas véritablement issu d’un choix délibéré de l’acteur stratège. Ainsi, si ces approches nous permettent de mettre en lumière le fait qu’au sein de la FMN des stratégies de survie locales peuvent consister à traduire et à transformer les normes et les pratiques diffusées par la maison-mère, elles ne nous permettent pas d’en savoir plus sur ces stratégies : Comment émergent-elles ? Qui sont les acteurs qui les élaborent ? Comment les élaborent-ils ? Pourquoi les élaborent-ils ? Quels sont les coalitions et les jeux d’acteurs au centre de ces processus de négociation ?

SECTION 4

VERS UN ENCASTREMENT SOCIAL ET POLITIQUE DES STRATÉGIES LOCALES AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE: MICRO-PRATIQUES ET LOGIQUES D’ACTION

INTRODUCTION DE LA SECTION 4

L’analyse de la littérature néo-institutionnelle sur les FMN nous a amenée à considérer la multinationale comme un espace politique et social au sein duquel les filiales disposent de certaines marges de manœuvre qui peuvent les amener à contester, négocier, traduire ou encore transformer des pratiques, des logiques ou encore des normes globales (Morgan et Kristensen, 2006 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009a). Nous avons également souligné le déterminisme de ces approches qui ont tendance à considérer que le comportement et la trajectoire d’une organisation dépendent d’un ensemble de pressions exercées par divers champs institutionnels, occultant ainsi le rôle de l’acteur dans l’élaboration de stratégies. Dans cette section, nous souhaitons pallier aux limites des approches précédemment évoquées en tentant d’apporter une dimension sociale et politique à notre analyse des stratégies locales de survie au sein de la FMN. Pour cela, nous nous intéresserons dans un premier temps à la perspective théorique de la « strategy as practice » (4.1). Cette approche propose de centrer l’analyse stratégique autour de l’acteur et de ses activités quotidiennes et de considérer ainsi que la stratégie est une pratique socialement construite et non déterminée par des variables inhérentes à chaque organisation. Par la suite, nous verrons que la littérature sur l’analyse stratégique et sur les logiques d’action permet de compléter l’approche s-as-p puisqu’elle introduit une dimension politique à l’analyse des stratégies locales de survie (4.2).

4.1 - POUR UNE PRISE EN COMPTE DE L'ACTION HUMAINE: LA *STRATEGY AS PRACTICE*

La *strategy as practice* (s-as-p) a émergé à la fin des années 1990 et s'inscrit dans la lignée de ce que de nombreux auteurs appellent le « tournant pratique » des sciences sociales (« practice turn ») (Whittington, 2006 ; Simpson, 2009 ; Vaara et Whittington, 2012). Depuis les années 1980, des auteurs tels que Bourdieu, Giddens ou encore Foucault s'intéressent à la notion de pratique et aux liens qui existent entre l'individu et la société. Bien que ces auteurs aient fourni des travaux et des théories distinctes, chacun d'eux s'intéresse à la façon dont la société définit certaines pratiques – valeurs, règles, langage, procédures – qui vont guider et faciliter l'action humaine (Whittington, 2006). La notion de pratique a ensuite gagné les sciences de gestion dans des domaines tels que le marketing (Allen, 2002), la comptabilité (Ahrens et Chapman, 2007) et enfin la stratégie, donnant ainsi lieu à l'approche de la « *stratégie as practice* » (s-as-p) (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski, 2003 ; Golsorkhi, 2006). Dans les sections suivantes, nous commencerons par rappeler les principales bases théoriques de cette approche (4.1.1). Nous détaillerons par la suite les trois dimensions centrales de cette approche (Praxis, Pratiques et Praticiens) (4.1.2) et enfin nous soulignerons les principales limites de cette perspective (4.1.3).

4.1.1 - LA FABRIQUE DE LA STRATÉGIE

Le courant de la s-as-p a émergé suite à de nombreuses remises en question des théories dominantes en management stratégique (Johnson et al., 2003 ; Golsorkhi, 2006 ; Jarzabkowski et Whittington, 2008a). En effet, ces théories s'intéressent à de multiples variables structurelles ou environnementales susceptibles d'agir sur la performance d'une organisation mais elles nous apprennent peu de choses sur les personnes qui « fabriquent » la stratégie ni sur leurs activités quotidiennes (Jarzabkowski et Spee, 2009). Certains auteurs défendent alors l'idée selon laquelle la stratégie ne se limite pas à quelques variables indépendantes et qu'elle n'est pas une propriété intrinsèque à chaque organisation (Whittington, 1996 ; Hendry, 2000 ; Mantere, 2005). Selon eux, la stratégie est une pratique sociale et dynamique qui est présente dans la vie quotidienne des membres de l'organisation et, afin de comprendre comment elle se construit, il est nécessaire de recentrer l'analyse stratégique autour de l'action humaine :

« [...] Nous devons réintroduire le facteur humain à nos recherches. Au cours des deux dernières décennies, les êtres humains ont été largement éliminé d'une grande partie de la recherche en management stratégique, étant donné que ces travaux cherchaient à

anthropomorphiser les organisations, en les traitant comme des entités ambitieuses et volontaires. »⁴³ (Hambrick, 2004, p. 94).

La s-as-p considère que la stratégie est une « activité socialement accomplie » (Jarzabkowski et al., 2007, p. 7) qui résulte du travail des praticiens, c'est-à-dire des différentes activités dans lesquelles ils s'engagent ainsi que des différentes pratiques qu'ils mobilisent pour parvenir à leurs fins (Jarzabkowski, 2003 ; Johnson et al., 2003 ; Mantere, 2005). Qu'elle soit délibérée ou inconsciente, une activité est considérée comme stratégique si elle a des conséquences sur la survie, sur les avantages compétitifs ou sur l'orientation stratégique de l'organisation (Johnson et al., 2003 ; Jarzabkowski et al., 2007).

La s-as-p cherche à comprendre comment la stratégie est fabriquée, qui la fabrique et quels sont les moyens utilisés (Whittington, 1996 ; Balogun et al., 2003 ; Jarzabkowski, 2003 ; Chia et MacKay, 2007). Elle invite ainsi le chercheur « à plonger au cœur des organisations afin de comprendre l'activité stratégique des personnes dans ses plus intimes détails »⁴⁴ (Whittington, 2006, p. 613).

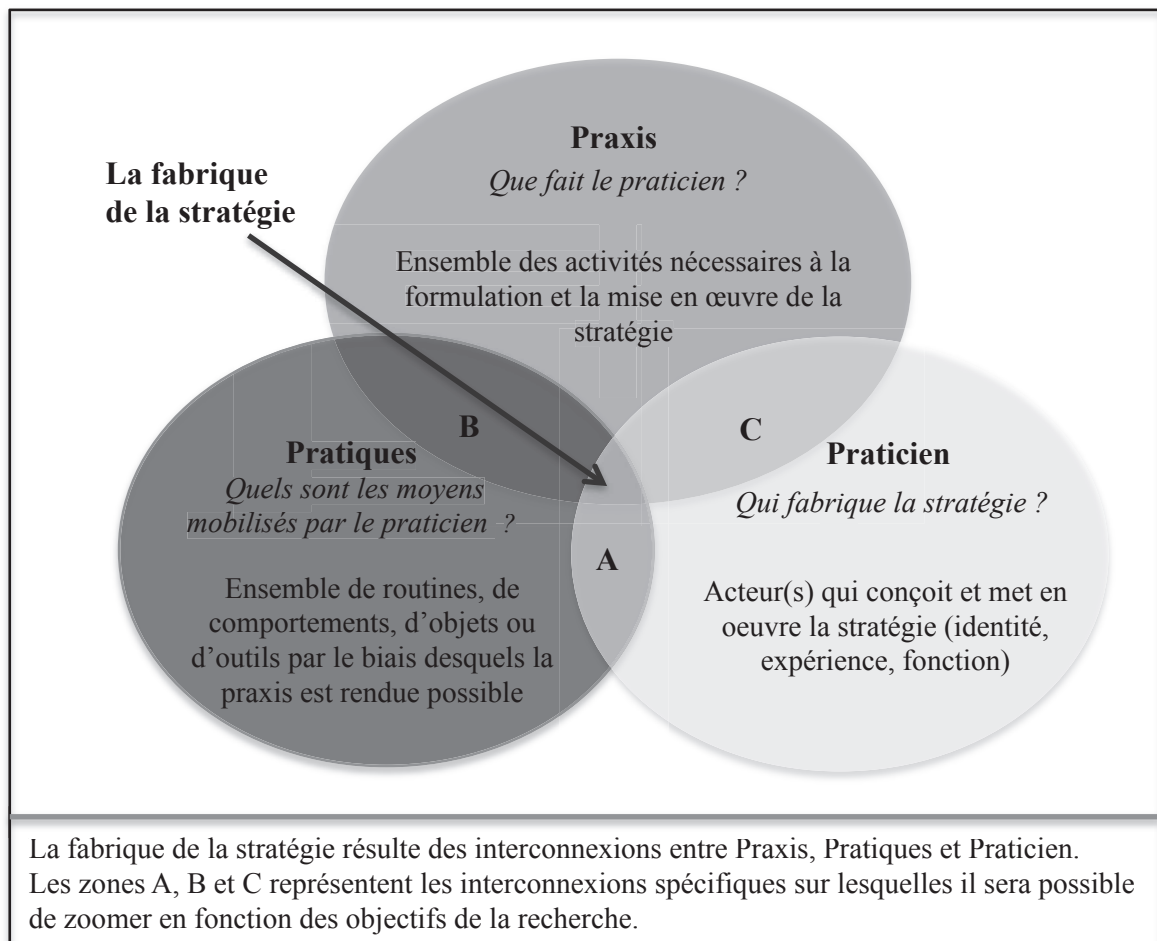
4.1.2 - PRATICIENS, PRAXIS ET PRATIQUES

La s-as-p s'interroge sur ce que « faire de la stratégie » signifie : qui sont ceux qui fabriquent la stratégie ? Quelles sont leurs activités, leurs actions ? Quels sont les moyens qu'ils mobilisent pour y parvenir ? Afin d'être en mesure de répondre à l'ensemble de ces questions, le courant de la s-as-p propose de s'intéresser à trois éléments principaux (Figure 16) : les praticiens (4.1.2.1), la praxis (4.1.2.2) et les pratiques (4.1.2.3) (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007).

⁴³ Notre traduction de « [...] we need to reintroduce the human element to our research. During the last two decades, human beings have been largely discarded from a great part of strategic management research, as scholars have sought to anthropomorphize organizations, treating them as willful, purposive entities » (Hambrick, 2004, p. 94).

⁴⁴ Notre traduction de « [...] to dive deep into organizations to engage with people's strategy activity in all its intimate detail » (Whittington, 2006, p. 613).

Figure 16 - La fabrique de la stratégie



Source : adapté de Jarzabkowski et al. 2007 (p. 11)

4.1.2.1 - Les praticiens : qui fabrique la stratégie ?

Les praticiens représentent ceux qui fabriquent la stratégie, c'est-à-dire les acteurs qui la conçoivent et la mettent en œuvre (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et Spee, 2009). La notion de praticien selon la s-as-p présente deux particularités particulièrement intéressantes pour notre étude des stratégies locales de survie au sein de la FMN. La première concerne le fait qu'en insistant ainsi sur la nécessité de tenir compte de *qui* est au cœur de la stratégie, la s-as-p propose de dépasser les aspects purement démographiques tels que l'âge, l'ancienneté, l'éducation ou encore le sexe. Cette approche considère que la façon dont une stratégie est élaborée et définie, est influencée par l'identité des individus, par leur expérience, par leur vécu et par le sens qu'ils donnent à certaines situations ou certaines décisions (Balogun et Johnson, 2004 ; Beech et Johnson, 2005 ; Jarzabkowski et al., 2007) Dans leur étude de 2005, Beech and Johnson montrent que cette identité n'est pas figée ni déterminée par des variables

telles que l'âge, le sexe ou la formation de base du praticien mais qu'elle se construit et évolue dans le temps. La deuxième particularité de la notion de praticien est qu'elle inclue différents acteurs et ne se concentre pas uniquement sur le top-management ou sur ceux dont le métier consiste à élaborer des stratégies (Whittington, 2006). Les praticiens peuvent ainsi être des managers de niveau intermédiaire ou des employés locaux et si leurs actions sont souvent inattendues, voire indésirables de la part du top-management, elles peuvent avoir un impact conséquent sur l'avantage compétitif et la survie de l'organisation (Balogun et Johnson, 2004 ; Mantere, 2005, 2008 ; Jarzabkowski et al., 2007). En élargissant ainsi le spectre des stratèges potentiels, la perspective s-as-p permet de dépasser la vision déterministe des approches conventionnelles qui, lorsqu'elles n'occultent pas complètement l'action humaine, considèrent que celle-ci est réduite à un groupe très limité de la fonction managériale – principalement le top management – (Hambrick et Mason, 1984 ; Conger et Kanungo, 1987 ; Bowman et Kakabadse, 1997). « *Comme si seulement un groupe composé de l'élite pouvait agir de manière stratégique* » (Jarzabkowski et Spee, 2009, p. 1)⁴⁵. Le fait de considérer que la stratégie peut être élaborée à différents niveaux et par différents acteurs est indispensable pour notre étude puisque notre objet de recherche s'intéresse justement à ces stratégies élaborées par certains acteurs de filiales dans le but de survivre au sein de la multinationale.

4.1.2.2 - La praxis : que fait le praticien ?

Selon Reckwitz (2002, p.249), « 'Pratique' (Praxis) au singulier représente simplement un terme emphatique pour décrire l'ensemble de l'action humaine »⁴⁶. La praxis désigne le travail que nécessite l'élaboration de stratégies et représente donc l'activité effective des praticiens, c'est-à-dire l'ensemble des activités nécessaires à la formulation et la mise en œuvre de la stratégie (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et Whittington, 2008b ; Jarzabkowski et Spee, 2009). Une praxis peut ainsi représenter une façon de travailler, de communiquer, de prendre certaines décisions et bien que ce soient des activités assez diffuses, de nombreux auteurs considèrent que la plupart s'opèrent au travers de séquences ou d'épisodes tels que des réunions de direction, des réunions d'équipes, des projets ou encore des conversations informelles (Hendry et Seidl, 2003 ; Vaara et Whittington, 2012). Ainsi, selon Whittington (2006, p. 619) :

⁴⁵ Notre traduction de « [Those studies that do incorporate individuals focus primarily on top managers], as if only one elite group could act strategically. » (Jarzabkowski et Spee, 2009, p. 1).

⁴⁶ Notre traduction de « 'Practice' (Praxis) in the singular represents merely an emphatic term to describe the whole of human action » (Reckwitz, 2002, p. 249).

« [...] Le domaine de la praxis est large, puisqu'il englobe des activités routinières et non-routinières, des activités formelles et informelles et des activités qui ont lieu au centre de l'entreprise ou à la périphérie de l'organisation. »⁴⁷

4.1.2.3 - Les pratiques : quels sont les moyens mobilisés par le praticien ?

Les questions autour des pratiques stratégiques sont récurrentes et centrales à la s-as-p : quelles sont les pratiques mobilisées par les praticiens, comment ces pratiques sont-elles utilisées et quel est leur impact sur l'orientation stratégique de l'organisation. Les pratiques font référence aux routines, aux traditions, aux discours, aux comportements, aux procédures, aux objets ou encore aux savoir-faire par le biais desquels le travail de stratégie est rendu possible (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et Whittington, 2008a).

Selon Jarzabkowski et al. (2007, p. 9) :

« [...] Elles (les pratiques) fournissent les ressources comportementales, cognitives, procédurales discursives et physiques à travers lesquelles de multiples acteurs sont capables d'interagir afin de socialement accomplir une activité collective. Étant donné que ces pratiques sont mobilisées de façon routinière, elles forment des modèles qui peuvent être étudiés afin de comprendre comment l'activité stratégique est construite. »⁴⁸

Bien qu'elles soient routinières, les pratiques ne sont pas immuables puisqu'elles peuvent être combinées de différentes façons et modifiées au cours du temps. Parmi les pratiques souvent relevées dans les études empiriques, on retrouve tout d'abord des routines sociales telles que les réunions, les tables rondes ou encore les ateliers de travail. Ces types de pratiques sont souvent perçus par les praticiens comme un élément central à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie (Hendry et Seidl, 2003 ; Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et Seidl, 2008). On retrouve également des outils ou des méthodes d'analyse concurrentielle (e.g. analyse SWOT), des techniques de brainstorming (Post-it, tableau blanc) ou encore des outils de communication et de planification (e.g. diaporama, Gantt) (Jarzabkowski, 2005 ; Orlikowski, 2007 ; Spee et Jarzabkowski, 2009).

⁴⁷ Notre traduction de « [...] the domain of praxis is wide, embracing the routine and the non-routine, the formal and the informal, activities at the corporate centre and activities at the organizational periphery » (Whittington, 2006, p. 619).

⁴⁸ Notre traduction de : « [...] they provide the behavioural, cognitive, procedural, discursive and physical resources through which multiple actors are able to interact in order to socially accomplish collective activity. As these resources are utilized in routinized ways that form patterns, they may be studied to understand how strategic activity is constructed » (Jarzabkowski et al., 2007, p. 9).

4.1.3 - APPORTS ET LIMITES D'UNE APPROCHE PRATIQUE DES STRATÉGIES DE SURVIE LOCALES AU SEIN DE LA MULTINATIONALE

Le courant théorique de la s-as-p considère que la stratégie est une pratique socialement construite et qu'elle résulte de l'interaction entre l'individu stratège (praticien), ses actions (praxis) et les ressources qu'il mobilise pour parvenir à ses fins (pratiques) (Chia, 2004 ; Jarzabkowski, 2005 ; Whittington, 2006 ; Johnson et al., 2007). Dans les sections suivantes, nous verrons que cette approche de la stratégie offre des clés de lecture intéressantes pour notre étude puisqu'elle permet de considérer que les acteurs de filiales sont en mesure d'élaborer des stratégies locales et que l'évolution des filiales n'est donc pas prédéterminée par des variables structurelles ou environnementales (4.1.3.1). Nous verrons également que si cette approche envisage le « qui » et le « comment » de la stratégie, elle occulte le « pourquoi » de celle-ci et ne permet pas donc pas de comprendre les intérêts et les logiques qui guident les actions des praticiens (4.1.3.2).

4.1.3.1 - Mise en évidence du rôle de l'acteur local et de l'impact de ses actions sur la survie de la filiale

En replaçant l'action humaine au centre de l'analyse stratégique, la s-as-p permet tout d'abord de pallier à certaines critiques que nous avons émises envers les approches dominantes de la littérature en management international d'une part (Section 2) et envers les approches néo-institutionnelles d'autre part (Section 3). En effet, dans les sections précédentes, nous avons souligné le déterminisme sous-jacent de ces perspectives, qui considèrent que le comportement des organisations est guidé par la recherche de performance économique ou par la quête de légitimité institutionnelle. La stratégie se résume donc à un ensemble de variables structurelles, organisationnelles et environnementales, ce qui laisse peu de place à l'action stratégique de l'individu. La s-as-p propose d'aborder l'analyse stratégique sous un angle différent, en considérant que la stratégie est une pratique socialement construite puisqu'elle résulte du travail de l'individu. Pour cela, cette approche propose de ne pas s'arrêter à un niveau d'analyse organisationnel mais de plonger au cœur de l'organisation afin d'observer les activités quotidiennes des individus et l'impact de leurs actions sur la stratégie et la trajectoire de l'organisation. Comme l'expliquent Huault et Perret (2009, p. 2049) :

« Par ce déplacement de l'analyse au micro-niveau de la pratique quotidienne, ce référentiel souligne que la stratégie est aussi affaire de management intermédiaire et de managés de base [Golsorkhi D. (2006), p. 13] ; ou pour le dire autrement, que l'activité stratégique implique des acteurs à tous les niveaux hiérarchiques. »

Dans le cadre de notre étude, cette perspective nous permet donc d'envisager le fait que les acteurs locaux sont des acteurs stratégiques, qu'ils jouent un rôle central dans la survie de la filiale et que celle-ci n'est plus déterminée par la seule performance économique ou par un quelconque isomorphisme institutionnel. Toutefois, il nous semble important de noter que si l'approche pratique nous semble être spécialement adaptée aux objectifs de notre étude, il n'est pas pour autant question de faire totalement abstraction des variables structurelles et environnementales mais plutôt de les considérer comme un complément à la s-as-p. En effet, nous considérons qu'elles jouent effectivement un rôle important dans la stratégie et la trajectoire des organisations mais que ce ne sont pas des variables inhérentes à celles-ci et qu'elles ne sont donc pas indépendantes de l'action humaine. Les capacités et les compétences par exemple ne sont pas des variables intrinsèques à chaque organisation mais elles sont construites et modifiées au cours du temps par l'action humaine. Ainsi, en considérant que la stratégie résulte du travail des praticiens nous pouvons considérer que les variables organisationnelles et environnementales ne déterminent pas à elles seules le comportement et la trajectoire des organisations mais qu'elles sont des ressources (pratiques) ou des contraintes que le praticien intègre dans l'élaboration de la stratégie.

4.1.3.2 - Pour une recontextualisation des pratiques stratégiques et pour une prise en compte des logiques d'action des individus

Lorsqu'il s'agit de mobiliser la s-as-p pour l'analyse de la FMN et plus particulièrement pour analyser les stratégies locales développées face à certaines pressions exogènes, nous constatons deux limites principales de ce champs théorique : (1) la tendance à étudier les micro-pratiques de manière isolée et à ainsi les déconnecter de leur contexte social plus large et (2) le peu d'intérêt porté aux logiques d'action des praticiens, c'est-à-dire aux raisons qui les poussent à agir et à adopter certaines pratiques.

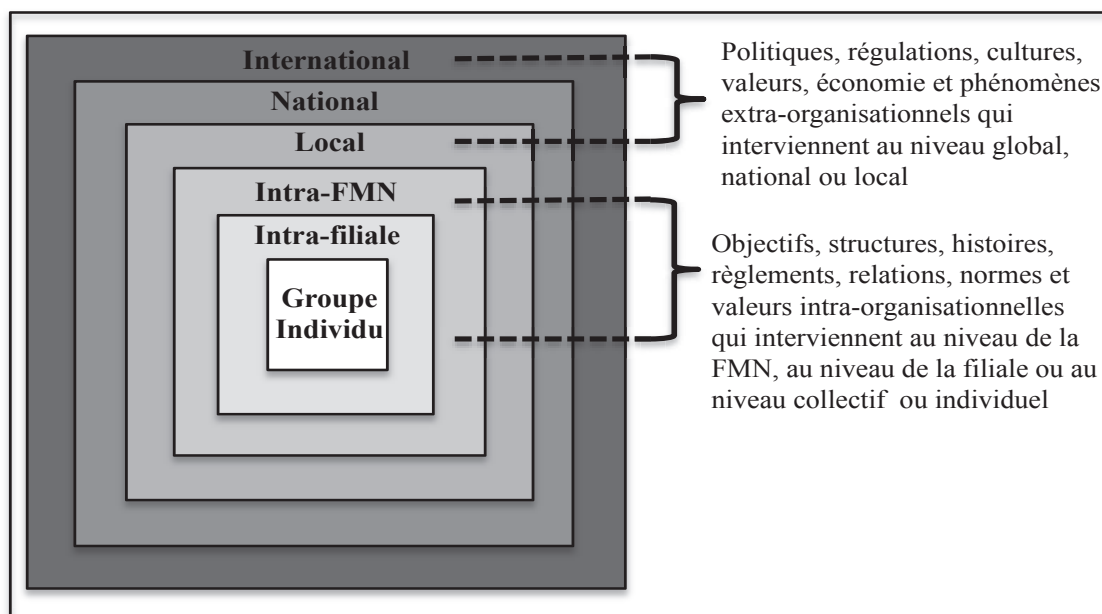
Pour une prise en compte du contexte social élargi : Il est souvent reproché aux approches fonctionnalistes dominantes de concentrer l'étude sur un niveau d'analyse trop global et d'occulter ainsi toute possibilité de pratiques stratégiques locales. Mais ne faisons pas l'erreur inverse qui serait de trop concentrer l'étude sur le niveau micro et d'occulter ainsi les interactions de celui-ci avec son environnement plus global. En effet, comme l'expliquent Jarzabkowski et Spee (2009, p. 71) :

« Une problématique au sujet des liens entre micro et macro a émergé car le programme de recherche de la s-as-p s'est principalement intéressé à l'étude des praticiens, des pratiques et de la praxis en tant que micro-phénomènes. Cependant, comme le soulignent de nombreux auteurs, cet accent mis sur la micro tend à occulter la nature

intégrée de la fabrique de la stratégie et la façon dont des interactions localisées influencent et sont influencées par un contexte plus large. »⁴⁹

Cette remarque est spécialement importante lorsqu'on s'intéresse aux pratiques stratégiques locales au sein de la firme globale. En effet, si l'objectif premier est bien d'analyser les micro-pratiques, nous ne pouvons pas occulter le fait que celles-ci sont susceptibles d'influencer ou d'être influencées par le contexte plus large de la multinationale (Johnson et al., 2003 ; Wilson et Jarzabkowski, 2004 ; Whittington, 2006 ; Seidl, 2007). Il est donc nécessaire d'intégrer à notre étude différents niveaux d'analyse afin d'être en mesure de faire un lien entre l'observation de certaines pratiques locales et le contexte social élargi avec lequel la filiale interagit. Nous choisissons donc de concentrer l'analyse sur les acteurs et sur les pratiques locales tout en relevant les incidents, les acteurs ou encore les pratiques qui interviennent à d'autres niveaux d'analyses et qui sont susceptibles d'influencer et donc d'expliquer nos observations locales. En nous appuyant sur les différents espaces de la matrice définis par Strauss et Corbin ((2004, p. 224) nous avons distingué six niveaux d'analyse différents susceptibles d'avoir une influence sur les micro-pratiques de filiales (Figure 17): le domaine global ou international, le domaine national, le domaine local, l'espace intra-FMN, l'espace intra-filiale, et enfin le domaine collectif ou individuel.

Figure 17 - Les différents niveaux d'analyse



Source : adapté de Strauss et Corbin (2004, p. 224)

⁴⁹ Notre traduction de « The issue of links between micro and macro has arisen because the s-as-p research agenda largely has been concerned with studying practitioners, practices and praxis as micro-phenomena. However, as many authors note, this focus on the micro tends to obscure the embedded nature of strategy-making and the way that localised interactions both shape and are shaped by the wider context.» (Jarzabkowski et Spee, 2009, p. 71).

Pour une prise en compte des logiques d'action des praticiens : Selon Jarzabkowski et Spee (2009, p. 69), « la stratégie en pratiques (...) porte sur l'action de faire de la stratégie ; qui sont ceux qui font la stratégie, que font-ils, comment le font-ils, qu'est-ce qu'ils utilisent et quelles sont les implications sur la formation de la stratégie »⁵⁰. Une des limites de cette approche semble alors porter sur le « pourquoi le font-ils ». En effet, à notre connaissance, la littérature sur la s-as-p n'apporte pas de réponses à l'ensemble des questions suivantes : Quelles sont les raisons individuelles et collectives qui poussent les praticiens à élaborer des stratégies visant à transformer, traduire ou contester l'ordre établi ?

Notre analyse de la littérature nous a également permis de relever l'absence de travaux sur les luttes politiques susceptibles d'accompagner l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies locales. Or nous avons vu que la FMN pouvait être perçue comme un espace contesté au sein duquel les différents participants sont en constantes négociations et conflits afin de maintenir, de créer, de modifier ou de refuser certaines normes (Kostova et Roth, 2002 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Spicer, 2006). Ceci traduit donc le fait que l'élaboration de pratiques stratégiques locales au sein de la FMN engendre des interactions et des jeux politiques importants qui ne sont pas abordés par le cadre théorique de la s-as-p.

Comme nous le verrons de façon plus détaillée dans la section suivante, nous pensons qu'il est possible de pallier à ces limites en complétant la notion de praticien de la s-as-p par une étude plus détaillée des jeux d'acteurs et des logiques d'action.

4.2 - VERS UNE VISION POLITIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES LOCALES : JEUX D'ACTEURS ET LOGIQUES D'ACTION

L'objectif de cette section est de discuter de concepts et de théories susceptibles de nous aider à envisager la dimension politique des stratégies locales de filiales de multinationales. Dans un premier temps, nous discuterons du modèle d'analyse stratégique proposé par Crozier et Friedberg (1977) (4.2.1). Nous verrons qu'il offre des clés de lectures particulièrement intéressantes pour notre étude puisqu'il permet de mettre en évidence les différents jeux d'acteurs qui existent au sein d'une multinationale ainsi que les différentes coalitions qui se créent au niveau des filiales afin de maîtriser ou créer certaines zones d'incertitude. Par la suite, nous verrons que la sociologie des logiques d'action permet de compléter le cadre de l'analyse stratégique puisqu'elle s'intéresse particulièrement aux raisons qui guident l'action

⁵⁰ Notre traduction de : « Strategy-as-practice (s-as-p) as a research topic is concerned with the doing of strategy; who does it, what they do, how they do it, what they use, and what implications this has for shaping strategy .» (Jarzabkowski et Spee, 2009, p. 69).

des individus et insiste sur les fondements socio-psychologiques qui sous-tendent les actions collectives (4.2.2).

4.2.1 - L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Selon Crozier et Friedberg, il n'y a rien de spontané ou d'automatique au fait que des hommes en tant qu'êtres sociaux s'unissent, se regroupent et s'organisent. Les auteurs expliquent alors :

« Ils [les modes d'action collective] ne constituent rien d'autre que des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre des problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 13).

L'action collective est donc un construit social et nous verrons dans les sections suivantes que l'analyse stratégique propose des clés de lecture intéressantes pour comprendre les conditions d'émergence et de maintien d'un tel construit.

4.2.1.1 - L'acteur stratégique

Il n'existe pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés et malgré les lois et les contraintes qui sont imposées aux acteurs, ils disposent toujours d'une marge de liberté suffisante pour pouvoir agir de façon stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). De même, au sein d'une organisation il y a des rôles attendus ou appris mais l'acteur n'est pas enfermé dans ce rôle, il peut l'interpréter en jouant avec les contradictions et les ambiguïtés qu'il comporte. Selon le modèle Crozérien, le comportement stratégique de l'acteur est guidé par ses propres intérêts et par sa quête de pouvoir et d'autonomie (D'Amour et al., 1999). Sa stratégie peut donc consister à augmenter sa capacité d'action mais également à défendre ses marges de manœuvre. Selon cette perspective, les comportements stratégiques des acteurs d'une même organisation ne sont pas uniformes puisque chacun dispose de ses propres intérêts et donc de sa propre stratégie. Le comportement de l'acteur peut parfois sembler irrationnel au vu de la stratégie plus générale de l'organisation mais il prend du sens si on considère les opportunités et les risques que présente la situation pour lui-même.

4.2.1.2 - Jeux d'acteurs et coalitions

Si chaque acteur a sa propre rationalité et ses propres stratégies, on peut alors se demander comment expliquer que les systèmes ne s'effondrent pas sous le poids de multiples intérêts divergents. Crozier et Friedberg (1977) défendent l'idée selon laquelle l'acteur n'est jamais

complètement autonome ni complètement libre de ses actions puisqu'il évolue toujours dans un système qui comporte des règles et des contraintes. Il est amené à coopérer avec d'autres individus pour pouvoir atteindre certains objectifs. Il existe donc un système d'action local, constitué d'acteurs interactifs et interdépendants qui s'entendent afin de résoudre des dysfonctionnements ou faire face à des zones d'incertitude. Les divers intérêts individuels se transforment alors en un intérêt collectif et des coalitions se créent (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1997). L'analyse stratégique met donc l'accent sur le fait qu'une organisation est composée de multiples jeux d'acteurs aux travers desquels se structurent différents modes de relation tels que le conflit, les négociations, l'entente durable ou encore l'accord provisoire (Amblard et al., 2005).

Selon la définition de Crozier et Friedberg (1977, p. 97) :

« Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais il doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. »

4.2.1.3 - Le pouvoir comme capacité d'action

A travers les jeux et les coalitions, les acteurs tentent de contrôler certaines zones d'incertitude (Dörrenbächer et Geppert, 2009a). Les incertitudes peuvent représenter des défaillances techniques, des pressions économiques, des contraintes issues de l'environnement ou encore des changements dans le mode de gouvernance. L'incertitude « *vient bousculer les programmes bien rodés et faire que ce qui semblait acquis devient soudain un enjeu autour duquel les capacités offensives et défensives des acteurs vont s'exprimer.* » (Amblard et al., 2005, p. 30). Elle est donc source de nouvelles alliances et de nouvelles stratégies et occupe ainsi une place déterminante dans l'analyse des stratégies d'acteurs. En effet, l'incertitude est source de pouvoir puisque les acteurs capables de la maîtriser disposent d'un poids supplémentaire et donc de plus grandes marges de manœuvre dans les négociations (Crozier, 1963). Les sources de pouvoir sont multiples et peuvent prendre la forme d'expertise technique, de maîtrise de l'information, de capacité d'action sur certaines règles du jeu ou encore de l'influence au sein de certains réseaux stratégiques (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard et al., 2005 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009b).

Bien que peu mobilisée dans le cadre des études sur les relations intra-FMN, l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg nous semble particulièrement pertinente pour notre étude puisqu'elle permet de considérer que les filiales sont engagées dans des jeux politiques avec

le siège et avec les autres participants de la FMN afin de garder un certain pouvoir et une certaine autonomie. Selon les auteurs, le pouvoir peut s'interpréter autour de la notion de zone d'incertitude et nous amène ainsi à penser que la survie des filiales dépend en partie de la capacité des acteurs locaux à maîtriser certaines zones d'incertitudes capitales pour la FMN, à en créer de nouvelles ou à en maintenir d'autres afin de défendre leurs propres intérêts. Cette approche nous semble donc particulièrement pertinente pour notre étude puisqu'elle apporte une dimension politique à l'analyse des stratégies de filiales et permet ainsi de pallier en partie aux critiques émises envers la s-as-p. Cependant, nous pensons que cette approche présente certaines limites concernant les raisons qui poussent à l'action collective. En effet, selon l'analyse de l'acteur stratégique, les raisons qui réunissent les acteurs au sein d'un même système d'action se limitent essentiellement à la recherche de pouvoir et d'autonomie. Un acteur ne s'investira dans une action collective que si le résultat attendu lui permet d'envisager une augmentation de sa capacité d'action ou de limiter ses pertes potentielles. Nous pensons donc que cette vision hédoniste et individualiste de l'action humaine est susceptible de limiter les études sur les stratégies locales de filiales et mérite d'être complétée par une considération élargie des logiques d'action des individus.

4.2.2 - LES LOGIQUES D'ACTION

En lien avec les travaux de Weber sur les rationalités de l'action sociale (traditionnelles, affectives, rationnelles en valeur, rationnelles en finalité), la sociologie des logiques d'action cherche à effectuer un lien entre l'intention de l'acteur et son action. Selon Bréchet et Schieb-Bienfait (2009, p. 2), cette perspective permet de « mettre au jour « les raisons d'agir » des individus, en prenant en compte la diversité des mobiles et des rationalités, à partir des discours que tiennent les acteurs sur leur propre conduite » (Bernoux, 1985 ; Reynaud, 1989). Selon Bacharach et al. (1996, p. 478), « *une logique d'action peut être considérée comme la relation implicite entre les moyens et les fins qui sous-tendent les actions spécifiques, les politiques et les activités des membres de l'organisation* »⁵¹. La logique de l'action peut être observée au niveau individuel, mais on peut aussi voir la logique d'action comme un phénomène de groupe. En effet, certains chercheurs ont expliqué que des processus de socialisation et des interactions quotidiennes peuvent par exemple mener à la création de groupes d'intérêts et de coalitions qui développent ensemble certains modèles mentaux et

⁵¹ Notre traduction de « [...]a logic of action may be seen as the implicit relationship between means and ends underlying the specific actions, policies, and activities of organizational members. » (Bacharach et al., 1996, p. 478).

certaines identités (Cyert et March, 1963 ; Weick et Roberts, 1993) et partagent ainsi un ensemble de moyens et de finalités communs (Bacharach et al., 1996).

Ainsi, selon la perspective de la sociologie des logiques d'action, l'analyse stratégique nécessite non seulement de s'intéresser aux tactiques et aux pratiques mobilisées par les parties concernées mais aussi aux fondements socio-psychologiques qui sous-tendent les motivations et des intérêts des parties (Bacharach et al., 1996).

Amblard et al. (2005) partent de l'idée que les intentions d'acteurs ne sont pas immuables mais qu'elles se construisent et qu'elles sont le fruit de l'interaction entre l'acteur et la situation d'action. La notion *d'acteur* rejoint la notion de praticien mobilisée par la s-as-p, dans le sens où elle fait référence à un individu, ou à un collectif, porteurs de pratiques stratégiques. Cependant, l'approche sociologique des logiques d'actions va au-delà de la notion de praticien puisqu'elle propose d'appréhender l'acteur selon de multiples dimensions (Amblard et al., 2005, p. 207), chacune étant susceptible d'influencer sa façon d'agir. Nous retrouvons des dimensions telles que l'identité, la culture ou encore la stratégie qui renvoie directement aux travaux de Crozier et Friedberg. Amblard et al. (2005) proposent également de se rapprocher des travaux d'Enriquez et de porter une attention particulière à la dimension sociale et historique de l'acteur, considérée comme facteurs structurant de l'identité, de la culture et donc de l'action de ce dernier. Selon ces auteurs, l'instance groupale doit également être prise en compte. Elle propose d'étudier le groupe en tant qu'entité disposant d'une vie, d'une identité et d'une certaine autonomie de fonctionnement. Elle peut permettre d'appréhender certaines logiques d'action peu expliquées par l'étude individuelle de l'acteur. Enfin, la notion de *situation d'action* fait écho à une des critiques émises envers la s-as-p puisqu'elle rappelle que les logiques d'action ne peuvent pas être étudiées indépendamment du contexte interne et externe à l'organisation. Amblard et al. soulignent notamment l'intérêt de s'intéresser à l'histoire interne de l'organisation en considérant que des événements, des habitudes ou des comportements passés peuvent marquer une organisation et expliquer des logiques d'action actuelles.

CONCLUSION DE LA SECTION 4

Dans cette section, nous avons cherché à pallier aux critiques émises envers les perspectives économiques et institutionnelles, évoquées dans les sections précédentes, en apportant une dimension sociale et politique à l'analyse stratégique. Nous avons dans un premier temps discuté de la perspective théorique de la « strategy as practice » qui propose une vision de la stratégie centrée sur l'acteur et sur ses activités quotidiennes. Cette approche considère que la stratégie est une pratique socialement construite et non une propriété intrinsèque à chaque organisation, déterminée par des variables structurelles ou environnementales (Whittington, 2006). La s-as-p présente donc des intérêts certains pour notre étude des stratégies locales au sein de la FMN, dans le sens où elle permet de replacer l'action humaine au cœur du management stratégique et également de contextualiser l'étude en offrant un niveau d'analyse plus fin et plus spécifique aux micro-pratiques. Dans la deuxième partie de cette section, nous avons proposé de compléter l'approche pratique de la stratégie par une vision plus politique, en considérant des jeux d'acteurs et les logiques d'action. Cette approche sociologique de l'analyse stratégique nous semble particulièrement intéressante pour l'étude des stratégies locales au sein de la FMN puisqu'elle propose de s'intéresser aux acteurs en tant qu'individus avec le but de comprendre comment, guidés par leurs intérêts et soutenus par leurs ressources, ils essayent de sécuriser certaines options, de maîtriser certaines incertitudes ou encore de résister à certains changements. Elle permet également de voir comment les coalitions et les actions collectives se font et se défont au cours du temps : quels sont les jeux d'acteurs, quelles sont les sources de pouvoir, quelles sont les logiques d'action ?

C'est donc cette vision pratique et politique de la stratégie que nous allons retenir tout au long de notre étude puisqu'elle conteste la vision selon laquelle les multinationales contiennent un ensemble d'acteurs uniformes qui sont entièrement façonnées par des conditions structurelles telles que l'environnement stratégique (Bartlett et Ghoshal, 1989) ou les influences institutionnelles qu'elles soient locales, globales ou duales (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Westney, 1993). En considérant que chaque acteur peut-être stratège, elle nous permet d'envisager que les acteurs de filiales sont en mesure d'élaborer des stratégies locales et qu'ils peuvent ainsi promouvoir, traduire, refuser ou résister à certaines normes et à certaines pratiques globales.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Comme l'ont fait remarquer de nombreuses études sur le développement stratégique des entreprises, ces dernières décennies ont été marquées par une évolution de la firme multidomestique vers la firme globale (Perlmutter, 1969 ; Berthaud et Rocca, 2004). Chaque filiale de multinationale devient spécialisée dans un des maillons de la chaîne de valeur et les différentes activités qui composent cette chaîne se retrouvent alors éclatées entre différentes régions du monde. Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, et face aux objectifs de rendement, les territoires « *ne sont pas homogènes et tous ne rivalisent pas avec les mêmes armes et les mêmes atouts* » (Pecqueur B. et Ternaux, 2005, p. 317). Au sein de l'entreprise globalisée, certaines filiales deviennent moins attractives et moins « rentables » que d'autres et voient ainsi leurs activités menacées par la concurrence mondiale.

L'objectif de ce premier chapitre était de discuter des concepts et des théories existantes susceptibles de nous aider à rendre compte des effets de cette compétition qui se développe au sein même des FMN et d'éclairer notre étude des stratégies de survie développées par les entités locales afin de faire face à cette compétition globale. A travers cette analyse de la littérature, nous avons tout d'abord souhaité nous assurer, que la problématique et les questions de recherche que nous avons tirées de nos premières observations du terrain, présentent bien un phénomène intéressant du point de vue de la communauté scientifique (Suddaby, 2006 ; Bandeira-de-Mello et Garreau, 2010). Cette analyse de la littérature avait aussi pour objectif de nous aider à définir notre objet de recherche et à enrichir et préciser nos questions de recherches. Le Tableau 12 résume les différentes approches discutées tout au long de ce chapitre et met en évidence les apports et les limites de chacune d'elles aux vues de notre problématique de recherche.

Synthèse des différentes sections

Dans la *première section* de ce chapitre nous nous sommes intéressée à l'approche théorique des chaînes globales de valeur et nous avons souligné le fait que celle-ci permet une bonne conceptualisation de la FMN contemporaine puisqu'elle permet d'intégrer le contexte de mondialisation dans l'étude de la multinationale et d'avoir ainsi une vision assez générale, contextualisée et politique de l'organisation globale dans laquelle évolue une filiale (Gereffi et al., 2005 ; Gibbon, 2008 ; Palpacuer et Balas, 2010). De cette littérature, nous retiendrons tout particulièrement le concept de mise à niveau qui décrit la capacité des firmes à évoluer

vers le haut de la CGV, c'est-à-dire vers des activités qui permettent d'accumuler plus de valeur et plus de pouvoir (Gibbon, 2001 ; Humphrey et Schmitz, 2002a ; Giuliani et al., 2005). Selon nous, ce concept illustre bien la compétition, les dynamiques et les jeux concurrentiels qui s'opèrent entre les différentes entités d'une FMN et nous a ainsi amenée à reformuler notre question de recherche sur les stratégies locales de survie au sein de la firme globale, de la façon suivante : comment un site industriel peut-il progresser dans la chaîne de valeur de la FMN et/ou comment peut-il résister à l'évolution des autres sites ? Nous avons toutefois souligné le fait que si le cadre de CGV nous permet de formuler la question générale de notre travail de recherche, il ne permet pas pour autant d'y apporter des éléments de réponse. En effet, ce cadre théorique aborde la FMN avec une vision trop globale et trop hiérarchique par rapport aux besoins de notre étude puisqu'il ne permet pas d'aller voir ce qui se passe à l'intérieur des multinationales, ni même d'envisager que les entités locales disposent de leur propre stratégie.

Dans la *deuxième section*, nous avons souhaité pallier aux limites du cadre des CGV en ouvrant la boîte noire des relations internes à la FMN. Nous avons pour cela choisi de nous intéresser aux travaux sur les relations siège-sites et plus particulièrement sur ceux traitant du rôle et des initiatives des filiales (Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Andersson et al., 2001 ; Birkinshaw et Lingblad, 2005 ; Monteiro et al., 2008). Nous avons vu que ce courant de la littérature offre des clés de lecture intéressantes pour notre étude puisqu'il considère que la place d'une filiale au sein de la FMN n'est pas figée, ni purement déterminée par la seule volonté stratégique du siège, mais qu'elle peut être modelée et influencée par des initiatives développées localement. Les filiales peuvent alors progresser dans la chaîne de valeur de la FMN en passant d'un rôle local et basique à un rôle plus avancé et global. Cependant, nous avons souligné que, par rapport aux objectifs de notre travail, cette littérature reste trop déterministe puisque, selon elle, au sein de la FMN, la seule norme globale qui existe est celle de la performance financière et de la rentabilité économique. Par conséquent, le seul avantage compétitif des filiales et leur seule chance de survie dépend de leur capacité à se conformer à cette norme et donc à apporter plus de valeur ajoutée à la maison-mère. Les travaux sur les rôles et les initiatives de filiales ne permettent pas d'envisager que celles-ci puissent négocier et traduire les normes globales existantes ou même en créer de nouvelles afin d'assurer leur légitimité et leur survie au sein de la FMN.

Dans la *troisième section*, nous avons choisi de discuter des approches néo-institutionnelles et de voir si celles-ci peuvent permettre de pallier les critiques précédemment émises envers la littérature sur les relations siège-filiales et d'éclairer notre analyse sur les

processus de négociations des logiques et des pratiques diffusées par la maison-mère. Nous avons vu qu'une lecture institutionnaliste des relations siège-filiales permet de considérer, qu'au sein de la FMN, les logiques globales ne sont pas systématiquement adoptées par les filiales mais qu'il existe des processus de négociation visant à les traduire, à les adapter voire même à en créer de nouvelles afin d'assurer la légitimité et donc la survie de la filiale au sein de la FMN. Finalement, nous avons souligné le fait que les approches néo-institutionnalistes ne nous permettent pas réellement de considérer qu'il existe des stratégies locales étant donné qu'il est admis que le comportement des organisations est inhérent à l'ensemble des pressions institutionnelles auxquelles elles sont soumises. Ces travaux ne mettent pas suffisamment en évidence les acteurs, les pratiques stratégiques ou encore les jeux politiques qui sont au centre des processus de négociation des logiques globales.

Enfin, dans la *quatrième section*, nous avons cherché à pallier aux critiques émises envers les différentes approches évoquées dans les sections précédentes en apportant une dimension sociale et politique à l'analyse stratégique. Pour cela, nous avons proposé d'associer la théorie de la « strategy as practice » avec le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (Crozier et Friedberg, 1977 ; Whittington, 2006 ; Johnson et al., 2007). La s-as-p présente des intérêts certains pour notre étude des stratégies locales au sein de la FMN, dans le sens où elle permet de replacer l'action humaine au cœur du management stratégique et également de contextualiser l'étude en offrant un niveau d'analyse plus fin et plus spécifique aux micro-pratiques. Par la suite, nous avons vu que l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg peut-être associée à la s-as-p afin de donner une dimension politique à l'étude des pratiques stratégiques locales. En effet, bien que peu mobilisée dans le cadre des études sur les relations intra-FMN, l'analyse stratégique permet de considérer que les acteurs de filiales sont engagés dans des jeux politiques avec le siège et avec les autres participants de la FMN afin de garder un certain pouvoir et une certaine autonomie. Ainsi, au niveau de la filiale, des coalitions d'acteurs se créent afin de maîtriser, développer ou maintenir certaines zones d'incertitudes et défendre ainsi leurs logiques et leurs intérêts communs. Nous avons conclu cette dernière section en précisant que c'est cette vision pratique et politique de la stratégie que nous allons retenir tout au long de notre étude puisqu'elle conteste la vision selon laquelle les multinationales rassemblent un ensemble d'acteurs uniformes qui sont entièrement façonnés par des conditions structurelles telles que l'environnement stratégique (Bartlett et Ghoshal, 1989) ou les influences institutionnelles qu'elles soient locales, globales ou duales (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Westney, 1993).

Tableau 12 - Apports et limites des différentes approches théoriques discutées

	Intérêts	Limites
Chaînes Globales de Valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer le contexte de mondialisation dans l'étude de la FMN - Mettre en évidence l'existence de jeux concurrentiels intra-FMN 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'analyse trop global: n'ouvre pas la boîte noire des relations intra-FMN - Vision hiérarchique : stratégie déterminée pas le siège donc pas de stratégies locales
Relations Siège-Filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer la filiale comme une entité semi-autonome qui dispose d'avantages compétitifs spécifiques - Voir comment certaines initiatives peuvent permettre aux filiales de progresser dans la FMN 	<ul style="list-style-type: none"> - Une seule norme de performance globale: la rentabilité économique - Une seule stratégie de survie locale: se conformer aux normes globales et donc apporter de la valeur ajoutée au siège
Néo-Institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer que les normes globales peuvent être négociées - Considérer que la survie des filiales dépend de leur capacité à traduire, à transformer, à adapter les normes globales 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle passif des acteurs dans l'élaboration des stratégies - Pas de mise en évidence des pratiques, des coalitions et des luttes politiques au cœur des processus de négociations
S-as-p & Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Replacer l'action humaine au cœur du management stratégique - Mettre en évidence la dimension sociale et politique de la stratégie - Mettre en évidence les jeux d'acteurs, les coalitions et les logiques d'action qui sont au cœur des stratégies locales de survie 	<p>Peu de prise en compte du contexte global et de certaines variables structurelles et environnementales qui peuvent faire pression sur les filiales de multinationales</p>

Définition de l'objet de recherche

Au terme de ce premier chapitre, nous avons donc choisi de retenir une vision pratique et politique de la stratégie locale des filiales de multinationales. Selon cette approche, la stratégie des filiales est une pratique socialement construite qui résulte du travail des praticiens, c'est-à-dire des différentes activités dans lesquelles ils s'engagent ainsi que des différentes pratiques qu'ils mobilisent pour parvenir à leurs fins. (Jarzabkowski, 2003 ; Johnson et al., 2003 ; Mantere, 2005). Nous considérons que les acteurs de filiales sont des acteurs stratégiques susceptibles d'agir collectivement dans le but de défendre leurs intérêts et donc d'élaborer des stratégies locales afin de promouvoir, traduire, refuser ou contrer certaines logiques et certaines pratiques globales. Nous défendons alors l'idée selon laquelle,

face à la concurrence intra-FMN, la survie des filiales ne dépend pas uniquement d'un ensemble de variables économiques, organisationnelles ou environnementales, mais qu'elle est le résultat d'interactions, de négociations et de différents jeux d'acteurs. Ainsi, selon cette perspective, l'analyse stratégique nécessite de s'intéresser à la fois aux contextes d'actions, aux tactiques des praticiens, à leurs comportements ainsi qu'à leurs logiques et à leurs rationalités d'action.

Problématique et des questions de recherche

Dans le chapitre précédent nous avons exposé la problématique empirique qui est à l'origine de ce travail doctoral, problématique issue de notre expérience professionnelle et de nos premières observations du terrain. En nous appuyant sur les notions, les concepts et les manques théoriques identifiés tout au long de ce premier chapitre nous proposons de raffiner notre problématique de recherche de la façon suivante :

Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l'entreprise ?

Nous proposons de décomposer l'étude de cette problématique générale de recherche en quatre questions de recherches intermédiaires :

Question 1 – Dans quelles conditions émergent les stratégies locales de survie ? A travers cette première question de recherche nous nous interrogerons sur les incertitudes, les pressions, les transformations ou encore les décisions ayant provoqué l'élaboration de ces stratégies de survie : de quelles natures sont-elles (défaillances techniques, pressions économiques, pressions normatives, contraintes environnementales, changements dans le mode de gouvernance, etc.) et d'où proviennent-elles (environnement local, national, global, intra-FMN, extra-FMN, etc.) ?

Question 2 – Quelles sont les logiques d'action des acteurs à l'origine de ces stratégies ? A travers cette deuxième question de recherche, nous cherchons à identifier les acteurs et les groupes d'acteurs ayant participé à l'élaboration de ces stratégies. Qui sont-ils (fonction, histoire, parcours, valeurs) ? Quelles sont les

raisons individuelles qui les ont amené à élaborer ou à soutenir de telles stratégies ? Quelle est la finalité de leurs actions ?

Question 3 – Quelles sont les pratiques ayant permis la mise en œuvre de ces stratégies ? Cette troisième question de recherche s'intéresse aux différents moyens ayant permis de mettre en œuvre les stratégies élaborées et d'atteindre les objectifs fixés. Ces moyens peuvent être d'ordre organisationnel (gestion des ressources et des compétences, communication, coordination, etc.), matériel (objets, outils, etc.), technique (technologie, expertise, savoir-faire, etc.), ou encore humain (alliances, supports, etc.).

Question 4 – Quel est le résultat des processus de négociation des logiques globales ? Quelle est la nature du compromis ? Par le biais de cette quatrième question de recherche, nous cherchons à comprendre les conséquences des différents jeux d'acteurs et les différents compromis qui en résultent. Est-ce que le résultat de ces jeux d'acteurs mène à une adoption ou un rejet des normes globales ou est-ce qu'il mène à un compromis qui consisterait en une adaptation locale des logiques globales ?

CHAPITRE 2

Survie locale au sein de la
firme multinationale : étude
et interprétation du cas du
site IBM de Montpellier
entre 1965 et 2009

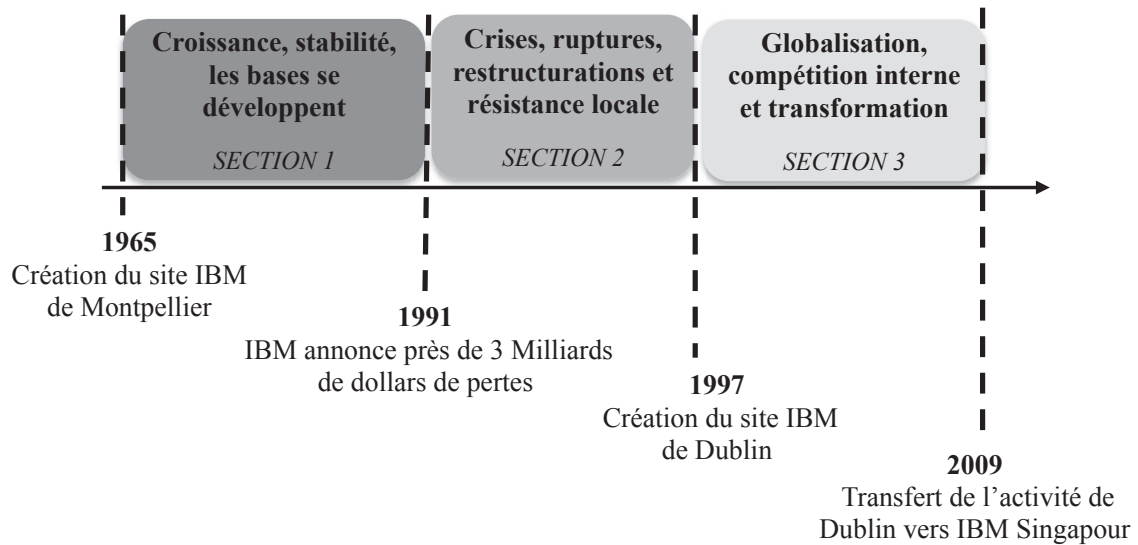
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Depuis le début des années 1990, IBM adopte une stratégie de rationalisation de sa production et centralise ses activités manufacturières dans des usines implantées dans les pays à bas coûts tels que la Chine, le Brésil ou encore Singapour. Cependant, alors que le nombre de sites de production d'IBM en Europe est passé de plus de vingt à seulement deux entre 1980 et 2009, l'usine de Montpellier a réussi à se maintenir et à résister aux différentes menaces de fermeture et de délocalisation. Comment expliquer que ce site industriel ait réussi à se maintenir dans la chaîne de valeur IBM malgré un contexte de globalisation et de rationalisation des coûts de production ? En nous appuyant sur l'étude du cas du site IBM de Montpellier, l'objectif de ce chapitre est d'apporter des éléments de réponse à la problématique plus générale de notre travail doctoral :

Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l'entreprise ?

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre liminaire (cf. Chapitre 0, section 1.1.3), nous avons choisi de mener notre étude empirique de manière historique afin de pouvoir suivre l'évolution du site IBM de Montpellier au cours de ces quarante-cinq dernières années et comprendre comment des évènements, des décisions ou des changements passés peuvent expliquer que le site de Montpellier a réussi à se maintenir dans la multinationale tandis que d'autres ont été vendus ou fermés. Ce chapitre est donc composé de trois sections, chacune présentant une des trois périodes principales de l'histoire d'IBM Montpellier (Figure 18). Ces trois périodes sont jalonnées par quatre évènements décisifs : (1) création du site de Montpellier en 1965, (2) chute des bénéfices d'IBM en 1990, (3) création d'une deuxième usine de production européenne de grands serveurs à Dublin en Irlande en 1997 (4) annonce du transfert de l'activité du site de Dublin vers un nouveau site implanté à Singapour. Dans les trois sections de ce chapitre, nous construirons le récit de l'histoire du site IBM de Montpellier en nous appuyant sur la matrice de résultats présentée dans le chapitre liminaire de ce manuscrit (Chapitre 0, cf. section 2.2.2), matrice que nous avons élaborée en analysant (codage ouvert et axial) les données récoltées par l'intermédiaire de trente-six entretiens semi-directifs, d'observations participantes et de littératures non techniques (archives, articles de presses, etc.).

Figure 18 - Organisation du chapitre : les trois périodes clés de l'histoire du site IBM de Montpellier



L'analyse de la première période de l'histoire du site montpelliérain (1965-1990) est présentée dans la **Section 1** de ce chapitre. Nous verrons que d'un point de vue global, celle-ci est caractérisée par une industrialisation massive, une forte croissance des revenus et par des avancées technologiques qui assurent à IBM une position confortable de leader sur le marché de l'informatique. Entre 1965 et 1990, trois usines se partagent la production mondiale des grands systèmes IBM : une usine à Poughkeepsie (États-Unis), responsable du marché américain, une usine à Yasu (Japon) responsable du marché asiatique et l'usine de Montpellier responsable du marché de la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Cette segmentation claire du marché engendre très peu de concurrence interne et le site montpelliérain dispose alors d'une position stable et reconnue au sein de la multinationale. L'analyse des différents entretiens menés nous permettra également de constater que pendant cette première période, les dirigeants locaux sont largement imprégnés de la culture globale d'IBM et que dans ce contexte peu concurrentiel, ils se contentent d'exécuter au mieux les ordres et les politiques issus de la maison-mère. Il apparaîtra enfin que les équipes locales profitent de ces vingt-cinq années de croissance et de stabilité pour bâtir des bases qui s'avéreront par la suite décisives pour la survie de celui-ci : une forte culture industrielle, de hautes compétences technologiques et une certaine légitimité auprès de la maison-mère.

Dans la **Section 2**, nous présentons la deuxième période de l'histoire du site montpelliérain (1991 – 1996). Nous verrons que le début des années 1990 marque la fin d'une longue période de croissance pour IBM puisqu'en 1991, la compagnie annonce près de trois milliards de dollars de pertes. Face à cette situation de crise, le nouveau PDG, L. Gerstner décide

d'opérer d'importants changements stratégiques, technologiques et organisationnels. Si ces nouvelles orientations permettent à IBM de retrouver la pente ascendante dès 1994, elles vont avoir des conséquences considérables sur le site montpelliérain. En effet, afin de réduire ses coûts, celui-ci commence par mener de lourdes restructurations et se sépare ainsi de plus de 50% de ses effectifs et de plus de 40% de ses surfaces occupées. Malgré ces restructurations, au milieu des années 1990, la maison-mère fait part de sa décision de stopper la production de des grands systèmes à IBM Montpellier et condamne ainsi le site à la fermeture. Nous verrons alors qu'une coalition se forme au niveau des équipes locales autour d'une logique commune de sauvegarde des emplois locaux. Celle-ci s'oppose à cette décision globale de fermeture et parvient finalement à maintenir la mission de fabrication de serveurs haut de gamme sur le site de Montpellier. En parallèle, les acteurs locaux tentent de compenser la baisse de l'activité de fabrication des grands systèmes et commencent à diversifier l'activité du site en développant un centre de démonstration client et en faisant ainsi évoluer le site vers une mission de service plus complexe et à plus forte valeur ajoutée. Pour développer de nouvelles missions malgré un contexte de restructuration et de réduction des dépenses, nous verrons que les équipes locales adoptent un modèle d'exploration « en perruque »⁵² qui consiste à développer de nouvelles activités de manière cachée et autonome. Elles s'appuient pour cela sur les compétences, les ressources mais également la légitimité et le réseau acquis au cours de la période précédente.

En 1996, alors que le site montpelliérain semble sortir peu à peu de cette période de crise, la maison-mère annonce l'ouverture d'un deuxième site de fabrication de grands systèmes à Dublin. Cette annonce marque le début d'une nouvelle période pour le site montpelliérain, période de compétition interne et de transformations que nous détaillerons dans la *troisième section* de ce chapitre. Durant cette troisième phase, IBM devient une entreprise globalisée qui reconsidère l'organisation et l'implantation de sa chaîne de valeur et procède à de nombreux investissements dans des pays attractifs en matière de main d'œuvre ou d'avantages fiscaux. Plus de dix ans après les restructurations et les menaces de 1993, l'équipe de direction montpelliéraine reste très marquée par cette période et met en place différentes actions proactives afin d'éviter qu'une telle situation de crise ne se reproduise. L'objectif de ces actions est d'anticiper les futures logiques et orientations globales afin d'éviter que celles-ci ne viennent menacer l'avenir du site et de ses effectifs. Pendant cette troisième période, les dirigeants locaux ne s'opposent pas aux nouvelles politiques globales

⁵² Expression plusieurs fois utilisée par les dirigeants locaux interrogés.

qui visent à délocaliser les activités de production vers les pays à bas coûts tels que l'Irlande en 1997 ou encore Singapour en 2009. Ils optent à l'inverse pour une stratégie qui vise à accompagner ces décisions : le site se désengage progressivement de son activité de production classique et évolue vers de nouvelles missions pour lesquelles sa valeur ajoutée est susceptible de justifier sa place dans la multinationale. Le site entame alors une période de diversification et de transformation au cours de laquelle il va développer de nouvelles activités telles que l'hébergement et la gestion de centres informatique ou encore la vente de solutions « clés en main » qui intègrent à la fois le matériel, les logiciels et le service client. Ces nouvelles missions permettent de rentabiliser les ressources actuelles en générant du revenu sur des activités alternatives et compensent ainsi la baisse d'activité de production.

SECTION 1

1965 – 1990 : CROISSANCE, STABILITÉ ET PERFORMANCE INDUSTRIELLE LOCALE

« On a eu la chance de connaître une longue période euphorique. Ça nous a permis d'établir des bases solides et déterminantes pour la suite. Si deux ans après la création du site, on avait connu la période de crise de 1992, on aurait rien construit et on ne serait sûrement pas là aujourd'hui. »

Source : entretien DIR 8, réalisé en Décembre 2011

INTRODUCTION DE LA SECTION 1

En 1964, IBM révolutionne le monde informatique en lançant le « system 360 », premier ordinateur à architecture standard, qui va rapidement s'imposer dans le monde scientifique mais également dans celui des affaires. Cette avancée technologique marque le début d'une phase de développement et d'industrialisation massive pour IBM, phase que nous analyserons en détail dans cette première section. Nous verrons que la période 1965-1990 est synonyme de croissance et de stabilité tant pour la compagnie IBM que pour le site de Montpellier (1.1). Les acteurs locaux sont partagés entre une forte culture globale et un profond attachement local (1.2) et dans ce contexte stable et faiblement concurrentiel, ils mènent peu d'initiatives locales et se contentent d'exécuter au mieux les missions qui leur ont été attribuées par la maison-mère (1.3). Enfin, pendant ces vingt-cinq années de croissance et de stabilité, les équipes montpelliéraines ont acquis des compétences techniques rares et reconnues au sein de la multinationale (1.4).

1.1 - CROISSANCE ET STABILITÉ

Les vingt-cinq années qui composent la première période de notre étude sont des années de croissance et d'excellence technologique, tant d'un point de vue global (groupe IBM) que local (site montpelliérain). En effet, nous verrons dans les sections suivantes que cette première période est caractérisée par une forte augmentation des revenus d'IBM et par des avancées technologiques qui assurent à la multinationale une position confortable de leader sur le marché de l'informatique (1.1.1). D'un point de vue local, c'est une période « dorée » pour le site montpelliérain qui se voit attribuer la mission de fabrication des serveurs haut de gamme pour l'ensemble du marché européen. Il occupe alors une position stable et reconnue au sein de la multinationale et connaît une croissance rapide en matière d'effectif et d'infrastructure (1.1.2). IBM est organisée par grandes divisions géographiques, et le marché ainsi segmenté génère peu de concurrence interne (1.1.3).

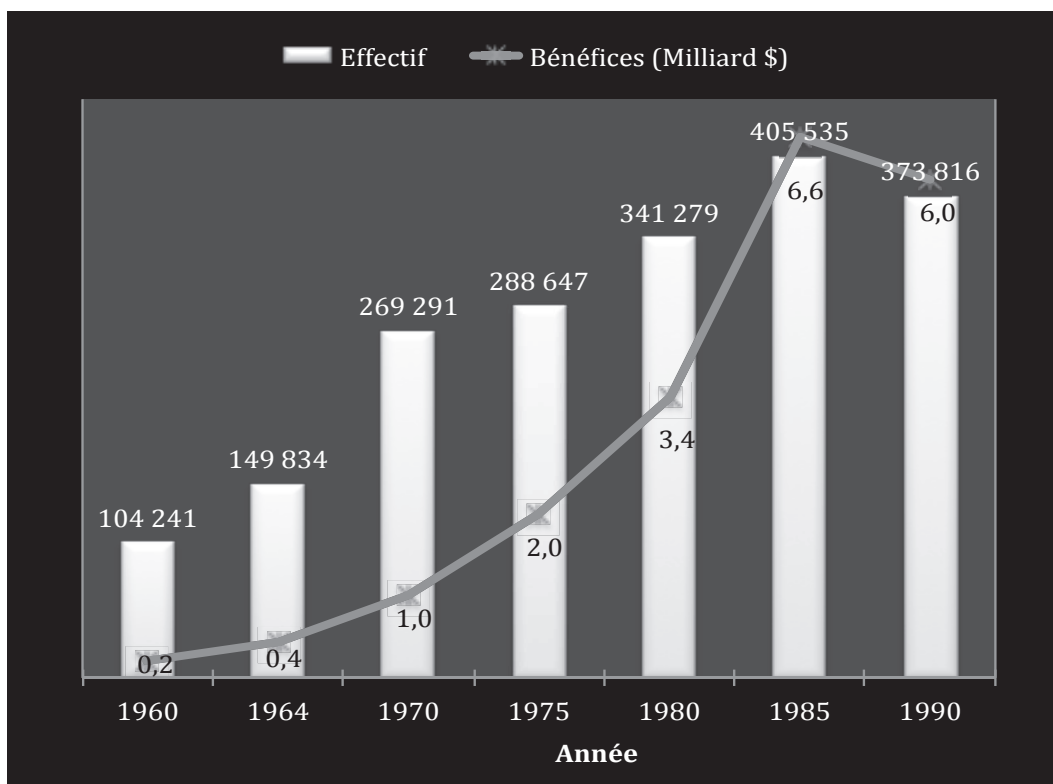
1.1.1 - UNE PÉRIODE DE CROISSANCE, DE TECHNOLOGIE ET D'INDUSTRIALISATION MASSIVE POUR IBM

Afin de comprendre le contexte dans lequel le site de Montpellier est créé en 1965 et va évoluer pendant les vingt-cinq premières années de son existence, il est nécessaire de remonter à l'année 1964, année déterminante pour IBM et pour le monde informatique de manière plus générale. En avril 1964, IBM annonce le lancement du premier *mainframe*, le « system 360 », un ordinateur de gestion universel qui va peu à peu s'imposer tant dans le monde scientifique que dans celui des affaires. Il est doté d'une architecture standard, capable de couvrir la gamme complète des produits, du plus petit modèle au plus grand et d'une génération à la suivante. Cet ordinateur signe également l'introduction d'une nouvelle technologie, la technologie SLT (Solid Logic Technology) utilisée sur les circuits logiques qui constituent le cœur des 360. Les composants électroniques sont montés sur des modules en céramique d'à peine plus de 3 cm² et forment ainsi des circuits SLT, beaucoup plus intégrés, plus denses, plus rapides et moins énergivores que la précédente génération de circuits à transistor (TTL, Transistor-Transistor Logic). Ces deux avancées technologiques révolutionnent le monde informatique et assurent à IBM une position confortable de leader sur le marché. Elles marquent le début d'une longue période faste pour l'entreprise qui va augmenter ses effectifs de 150% entre 1964 et 1990 (375 000 employés en 1990) et va multiplier ses bénéfices par quinze (6 milliard de bénéfices en 1990)⁵³ (Figure 19). L'année 1964 signe ainsi le début d'une industrialisation standard et massive et la compagnie doit

⁵³ Données issues des archives IBM, disponibles au lien suivant <http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/>

rapidement augmenter ses capacités de production afin de faire face aux commandes qui affluent du monde entier.

Figure 19 - Évolution des effectifs et des bénéfices (1960-1990)



Source : données issues d'archives internes IBM

Au début des années 1960, il existe un seul site de production IBM en France, il est situé à Corbeil-Essonnes (91) et n'a pas la capacité nécessaire pour assurer à lui seul la charge de production à la fois des composants et des machines. IBM choisit alors de dédier ce site au domaine de la microélectronique en lui confiant la fabrication des composants SLT et d'ouvrir un nouveau site industriel afin d'assurer la fabrication des ordinateurs 360. La ville de Montpellier est alors sélectionnée et c'est dans ce contexte de croissance et d'industrialisation massive que le site IBM de Montpellier voit le jour en 1965 avec pour mission de fabriquer les grands systèmes, encore appelés mainframes, pour la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique).

« Dans les années 60, IBM se lance dans la fabrication à la fois des composants et des systèmes. L'usine de Corbeil-Essonnes était déjà très grande (60000 m²) et la DATAR¹ a interdit son agrandissement [...] On avait des règles, on voulait un endroit où on veuille de nous, une zone assez stable socialement, des universités, des moyens de transport (import-export) et aussi une ville agréable à vivre pour que les gens de Corbeil acceptent de s'y installer. Au final Montpellier a été choisie [...]. On a fait venir à Montpellier 300 personnes de Corbeil, on a aussi recruté sur place mais ici c'était un désert industriel. Il n'y avait pas de fournisseurs locaux, il a donc fallu convaincre des fournisseurs de la région parisienne de venir s'installer ici. »

Source : entretien DIR 7, réalisé en Octobre 2011

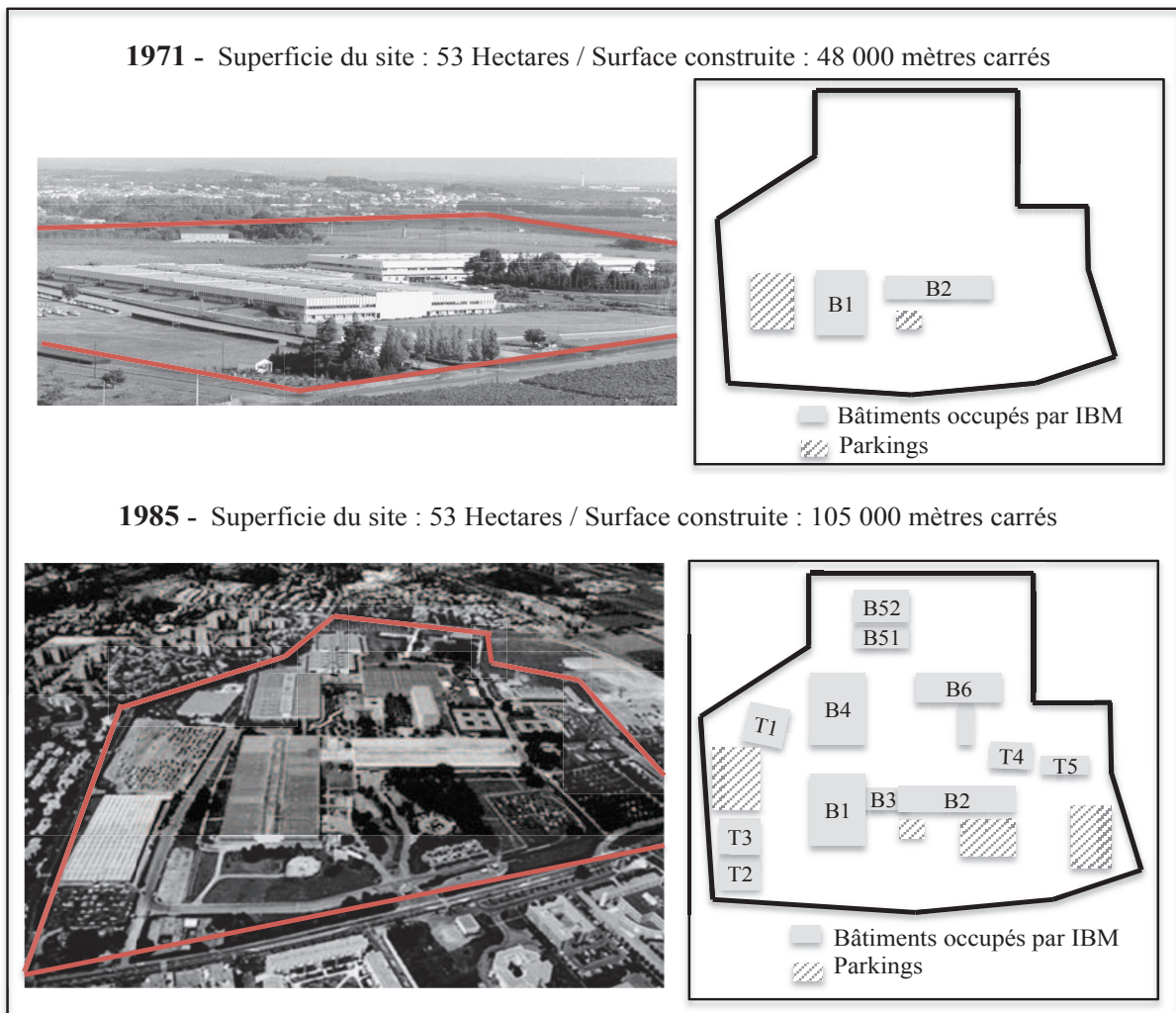
1.1.2 - UNE ÉPOQUE « GLORIEUSE ET DORÉE »⁵⁴ POUR LE SITE MONTPELLIÉRAIN

Cette première période est une période faste pour le site montpelliérain qui occupe alors une position stratégique au sein de la multinationale. En effet, il est responsable de l'activité phare d'IBM à savoir la fabrication des serveurs haut de gamme et ce, sur le marché européen, qui, à cette époque, est presque aussi important que le marché nord-américain et représente donc des sommes significatives pour la compagnie. Au début des années 1980, outre l'activité de production des grands systèmes, le site montpelliérain obtient la mission de test et d'assemblage des modules TCM (Thermal Conduction Module), le cœur des nouveaux systèmes 308X. Ces modules atteignent un tel niveau de puissance et d'intégration que le refroidissement par air ne suffit plus et est remplacé par un système de refroidissement par eau. Le site investit alors dans des infrastructures spécifiques (réseau hydraulique, chambres blanches) et dans la mise en œuvre de processus de fabrication entièrement nouveaux (soudure par ultra-sons, laser, etc.) ainsi que dans une assistance accrue de l'informatique. Il développe ainsi peu à peu de nouvelles compétences dans la haute technologie qui viennent renforcer sa position et son rôle au sein de la multinationale. Le site ne cesse de se développer et en 1985, il compte plus de 3000 employés, plus de 100 000 mètres carrés de terrains construits et plus de 20 hectares de réserve foncière.⁵⁵ La Figure 20 ci-dessous illustre l'évolution du site IBM de Montpellier en terme de superficie entre 1971 et 1985.

⁵⁴ Expression plusieurs fois utilisée par les participants pour qualifier la première période.

⁵⁵ Les Echos (n° 16521 du 19 Novembre 1993) : « A Montpellier, IBM ouvre son parc aux entreprises ».

Figure 20 - Évolution du site IBM de Montpellier entre 1971 et 1985



Source : l'auteur à partir d'archives internes à IBM

Comme l'expliquent deux anciens managers, cette première période est donc une période de croissance et de développement pour le site montpellierain :

« C'était une époque dorée où l'argent affluait [...] une époque glorieuse où il y avait beaucoup de jeunes, [...] beaucoup de dynamisme, beaucoup d'enthousiasme et une certaine fierté à travailler à IBM Montpellier. »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

« Dans les années 1980 on avait des augmentations fabuleuses et des primes étonnantes. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

1.1.3- PEU DE CONCURRENCE INTERNE

Pendant cette première période, IBM segmente son marché mondial en trois grandes zones géographiques : l'Amérique, l'Europe et l'Asie. Chacune d'elle est chargée de fabriquer et de

vendre toute la gamme des produits IBM sur l'ensemble de son territoire. Ainsi, à cette époque, « *chaque usine IBM américaine a son double ou « image » en Europe et, de plus en plus souvent en Asie également* » (Vernay, 1988, p. 150). En ce qui concerne la production des grands-systèmes, trois usines se partagent la distribution du marché mondial : une usine à Poughkeepsie (États-Unis), responsable du marché américain, une usine à Yasu (Japon), responsable de la zone Asie et Pacifique, et l'usine de Montpellier responsable la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique. Cette segmentation claire du marché engendre très peu de concurrence entre ces différents sites et chacun dispose d'une position stable et reconnue au sein de la multinationale.

1.2 – UNE FORTE CULTURE D'ENTREPRISE

IBM est souvent mentionnée dans les travaux sur la culture organisationnelle (Belden et Belden, 1962 ; Barney, 1986 ; Schein, 1987 ; Geert et Jan, 1991 ; Trice et Beyer, 1991 ; Hofstede, 1993 ; Kotter, 2008). Elle est généralement désignée comme étant une compagnie disposant de valeurs et de croyances fortes et dont les employés sont « *loyaux et hautement motivés* » (Kotter, 2008, p. 17). Le fondateur d'IBM, Thomas J. Watson Senior, est généralement reconnu comme étant à l'origine de cette forte culture organisationnelle puisque selon lui, la conduite d'une affaire doit s'appuyer sur trois principales valeurs (Watson, 1963 ; Hofstede, 1985 ; Kotter, 2008) : (1) respecter le droit et la dignité de chaque personne de l'entreprise, (2) être le meilleur en matière de service client et (3) rechercher l'excellence dans l'accomplissement de toutes les tâches. Selon L. Gerstner, PDG d'IBM entre 1993 et 2002 :

« Comme Henry Ford, John D. Rockefeller et Andrew Carnegie, Thomas Watson était un puissant chef patriarcal qui a laissé une empreinte sur tous les aspects de son entreprise. Sa philosophie et ses valeurs personnelles – travail, conditions de travail décentes, équité, honnêteté, emploi à vie, service client irréprochable – ont défini la culture IBM. »⁵⁶ (Gerstner, 2002, p. 114).

Dans un rapport de l'INSEE publié en 2000, G. Duwat, ancien directeur général des opérations commerciales à IBM France, parle de « *culture d'entreprise fondée sur le principe de l'emploi à vie* » (Duwat, 2000, p. 14) et ajoute :

« Au début des années 1990, IBM était marquée par une culture d'entreprise extrêmement forte. À l'époque, quelqu'un qui entrait dans notre société entrait presque « en religion », si j'ose dire. Toute sa carrière se déroulait au sein d'IBM, la promotion

⁵⁶ Notre traduction de « Like Henry Ford, John D. Rockefeller, and Andrew Carnegie, Thomas Watson was a powerful, patriarchal leader who left an imprint on every aspect of his company. His personal philosophies and values – hard work, decent working conditions, fairness, honesty, job for life, impeccable customer service-defined the IBM culture. » (Gerstner, 2002, p. 114).

interne était garantie. [...] La règle du plein emploi avait été érigée en règle de fonctionnement, inscrite au rang des principes mêmes d'IBM. » (Duwat, 2000, p. 14).

En interrogeant d'anciens responsables montpelliérains, nous avons pu constater que pendant la première période de son histoire, le site montpelliérain semble être empreint de cette forte culture globale d'entreprise. En effet, les valeurs et les principes diffusés à cette époque par les dirigeants d'IBM se reflètent dans le discours des dirigeants locaux interviewés puisque ceux-ci nous expliquent tout d'abord, qu'entre 1965 et 1990, les employés montpelliérains ont confiance en la compagnie et ne ressentent pas d'inquiétude concernant leur avenir professionnel. Ils évoquent également la loyauté et l'implication des employés locaux en prenant l'exemple de leur engagement et de leur disponibilité lors des périodes de pics de production ou encore en précisant que le site n'a jamais connu un jour grève.

« A l'époque, IBM était vraiment le type d'entreprise paternaliste. Une fois qu'on y rentrait, on y faisait toute notre carrière. Les employés avaient une confiance totale envers la compagnie et ils se donnaient corps et âme pour elle. »

Source : entretien DIR 5, réalisé en Avril 2011

« Je ne sais pas ce qu'il en est aujourd'hui, mais à l'époque, les gens de Montpellier avaient un attachement profond à la compagnie. [...] Quand il fallait terminer le test des machines dans la nuit de Noël, vous trouviez toujours du monde pour venir le faire. »

Source : entretien DIR 7, réalisé en Octobre 2011

« On n'a jamais eu un jour de grève à l'usine quand j'y étais, même pas en 1968. A cette époque pourtant la France entière était en grève et ça a duré pendant plus d'un mois. »

Source : entretien DIR 8, réalisé en Décembre 2011

Au travers de nos différents entretiens, nous avons également pu constater que pendant la première période de son histoire, le site IBM de Montpellier développe une forte culture industrielle : une culture du résultat, de l'engagement, du respect des délais, de la qualité et de la satisfaction client. Il semble donc que les valeurs globales diffusées à cette époque par les dirigeants globaux en matière de service client et d'excellence industrielle soient adoptées par les dirigeants montpelliérains et ensuite diffusées aux équipes locales.

« Nous, notre mission c'était de faire de la production et notre préoccupation c'était de bien effectuer cette mission. Il y avait une culture très forte de la satisfaction client et du respect des engagements. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

« Ici tu as des gens qui vont rester très tard le soir et qui vont vraiment mettre l'énergie qu'il faut pour qu'il n'y ait jamais une machine qui ne soit pas livrée à temps en fin de trimestre. »

Source : entretien C.F 4, réalisé en Novembre 2011

« Il y a eu à IBM Montpellier des leaders très directifs, très hiérarchiques, avec une culture forte de l'engagement et du respect des délais. Et c'est ce qui faisait la force du site. »

Source : entretien C.P 3, réalisé en Juillet 2012

1.3 – UN RÔLE D'EXÉCUTANT : PEU D'INITIATIVES LOCALES ET UNE QUÊTE DE RECONNAISSANCE GLOBALE

Lorsque nous avons présenté le contexte général de cette première période (1.1), nous avons vu que pendant les vingt cinq premières années de son existence, le site montpelliérain évolue dans un environnement stable et peu menaçant : IBM est leader sur le marché de l'informatique et l'usine de Montpellier fait partie des usines phares et stratégiques pour la multinationale puisqu'elle est responsable de la fabrication des serveurs haut de gamme sur l'ensemble de la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Dans les sections suivantes nous verrons qu'au cours de cette période peu concurrentielle, les acteurs locaux mènent très peu d'initiatives locales (1.3.1) et se contentent d'exécuter au mieux les missions de production qui leur ont été confiées par la maison-mère (1.3.2).

1.3.1 - PEU D'INITIATIVES LOCALES

Lors de son ouverture en 1965, le site montpelliérain se voit attribuer la mission de fabrication des serveurs haut de gamme pour la zone EMEA, mission à laquelle viennent s'ajouter quelques années plus tard, l'assemblage et le test de modules technologiques. Jusqu'au début des années 1990, la production mondiale IBM est divisée en trois grandes zones géographiques (Asie-Pacifique, Amériques et EMEA), chacune disposant des capacités productives nécessaires à la fabrication et à la vente des produits IBM sur l'ensemble du territoire. Pendant cette première période, les missions sont donc clairement distribuées entre les différentes usines IBM et comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-dessous, les acteurs

locaux ressentent alors peu de pressions exogènes et peu de menaces quant à l'avenir de leurs missions industrielles.

« Il n'y avait pas trop de pression car une fois que l'usine obtenait une mission (produire les serveurs haut de gamme par exemple), si elle faisait bien son travail, la logique des choses faisait que le produit suivant allait se faire dans cette même usine. »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

Entre 1965 et 1990, les acteurs locaux développent très peu d'initiatives et se contentent principalement d'effectuer les missions de production qui leur ont été confiées par la maison-mère.

« Jusqu'en 90, on était dans le train, dans une structure où le management au sens large fonctionnait sur des rails : on recevait nos objectifs et nos plans d'IBM France, on les exécutait et on leur rapportait nos résultats. [...] A l'époque, le rôle et le but de l'usine, c'est de produire. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

« A cette époque il n'y avait pas d'initiatives. Les gens en place avaient le souci de bien faire ce qu'on leur demandait de faire et pas plus, tout simplement parce que ça marchait très bien comme ça. Il n'y avait pas besoin de chercher d'autres missions. »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

1.3.2 - UNE QUÊTE DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE : « ÊTRE LE PREMIER DE LA CLASSE »⁵⁷

Il apparaît qu'au cours de cette première période, la seule compétition qui anime les trois usines de production de grands serveurs (Montpellier, Poughkeepsie, Yasu) se situe au niveau de leurs performances. En effet, deux fois par an, elles sont comparées et classées en fonction de leurs résultats en matière de qualité, de coûts, de niveau d'inventaire ou encore de satisfaction client. Comme le précisent les extraits d'entretiens ci-dessous, cette compétition interne répond plus à un besoin de reconnaissance et de rayonnement qu'à de réelles logiques de survie :

⁵⁷ Expression relevée à plusieurs reprises dans nos entretiens.

« Je me souviens qu'à la fin des années 1980, le directeur m'avait dit « il faut que dans tous les rapports que l'on montre à la corporation, Montpellier soit le premier ». Ce n'était pas vraiment un mode de survie, c'était plus pour l'aura et pour être le plus fort. »

Source : entretien C.P 1, réalisé en Août 2011

« Il y avait une sorte de concurrence mais c'était pour savoir qui allait être le premier de la classe. Il faut bien avouer que jusque dans les années 92, l'histoire de remettre en cause la stabilité de l'emploi ça ne nous effleurait même pas l'esprit. Ça ne faisait pas partie de nos inquiétudes. »

Source : entretien DIR 8, réalisé en Décembre 2011

Pendant la première période de l'histoire du site IBM de Montpellier, les dirigeants locaux semblent donc être à la recherche de performance et de légitimité vis-à-vis de la maison-mère. Ce besoin de reconnaissance se traduit alors par une quête de performance industrielle qui, pendant vingt-cinq ans, va amener les managers montpelliérains à se concentrer principalement sur l'exécution de la mission de production qui leur a été confiée.

1.4 – ACQUISITION D'UNE EXPERTISE LOCALE ET D'UNE LÉGITIMITÉ GLOBALE

Entre 1965 et 1991, le site IBM de Montpellier est un site industriel, chargé d'une mission de production complexe et critique pour la compagnie. A ce titre, pendant les vingt-cinq premières années de son existence, le site acquiert de fortes compétences techniques et technologiques ainsi que des connaissances solides sur les grands systèmes IBM (1.4.1). L'expertise et les résultats du site en matière de qualité et de satisfaction client lui confèrent, à cette époque, une confiance et une légitimité auprès de la maison-mère (1.4.2).

1.4.1 - UNE EXPERTISE TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE

Au cours de la première période de son histoire, une des principales missions du site de Montpellier est de fabriquer les grands systèmes IBM destinés au marché de la zone EMEA. Il dispose pour cela non seulement d'une entité dédiée à l'assemblage et au test des machines (Manufacturing) mais également d'une entité chargée du développement et du support produit (PE, Product Engineering) ainsi que d'une entité chargée du contrôle qualité (PA, Product Assurance). Le PE travaille en étroite collaboration avec le laboratoire de développement situé à Poughkeepsie et est chargé de supporter les problèmes techniques rencontrés par les clients européens mais également ceux rencontrés en ligne de production, lors des phases d'assemblage ou de test. Le PA est responsable de l'assurance qualité de chaque nouveau produit et vérifie pour cela la qualité et le respect de chaque étape du processus de fabrication,

depuis la génération de la commande client jusqu'au fonctionnement final de la machine. Jusqu'aux années 1990, le PE et le PA travaillent en étroite collaboration avec le Manufacturing et regroupent des personnes ayant un profil similaire à ceux que l'on peut retrouver dans les laboratoires de développement, c'est-à-dire des personnes disposant de fortes compétences techniques et de très bonnes connaissances des différents systèmes IBM. Au début des années 1980, les savoir-faire du site montpelliérain vont s'étoffer puisqu'il obtient la mission de test et d'assemblage des semi-conducteurs (modules TCM) et développe ainsi des nouvelles compétences en haute technologie.

Pendant la première période de son histoire, le site montpelliérain acquiert ainsi une expérience et des compétences techniques et technologiques solides et développe une certaine expertise dans l'assemblage, le test et le support des mainframes IBM, produits phares et donc critiques pour la compagnie IBM.

1.4.2 - UNE CULTURE LOCALE DU RÉSULTAT ET DE L'ENGAGEMENT RECONNUE AU SEIN DE LA MULTINATIONALE

D'après les dirigeants locaux interrogés, il apparaît finalement que l'expérience, les compétences ainsi que la culture industrielle développées par le site montpelliérain tout au long des vingt-cinq premières années de son existence lui ont permis d'acquérir une certaine confiance et une certaine crédibilité auprès de la maison-mère. Comme l'illustrent les deux extraits d'entretiens ci-dessous, cette réputation et cette légitimité acquises tout au long de la première période apparaissent comme ayant été des éléments décisifs dans la survie du site.

« Cette culture *mainframe* qu'on a à Montpellier et qui est reconnue comme étant la culture de base du site, avec des compétences quasiment uniques dans certains domaines, c'était quelque chose qui était reconnu par IBM au niveau mondial et qui nous a probablement largement protégés .»

Source : entretien DIR 5, réalisé en Avril 2011

« Des gens qui étaient reconnus et appréciés pour leurs compétences, leur sérieux, leur capacité à résoudre certaines situations, il y en a eu à Montpellier et ça a été capital. Cette usine a réussi à s'imposer comme étant une usine sur laquelle on peut compter et qui a des ressources internes capables de surmonter 99.9% de ses propres problèmes.»

Source : entretien DIR 7, réalisé en Octobre 2011

CONCLUSION DE LA SECTION 1

La première période étudiée dans le cadre de ce travail doctoral est une période relativement stable pour le groupe IBM et pour le site montpelliérain. En effet, nous avons vu que d'un point de vue global, pendant plus de vingt ans, l'entreprise IBM connaît une croissance importante avec des bénéfices qui augmentent chaque année et des effectifs qui dépassent les 400 000 employés dans le monde en 1985. D'un point de vue local, cette première phase est une période faste et relativement sereine pour le site montpelliérain qui occupe alors une position privilégiée au sein de la multinationale puisqu'il est l'un des trois sites en charge de l'activité phare du groupe, à savoir la fabrication des grands serveurs. Son activité ne cesse de s'étoffer et ses effectifs grossissent jusqu'à dépasser les 3000 employés en 1985. Ces vingt-cinq années de croissance et de stabilité ont permis au site de construire des bases solides qui, nous le verrons par la suite, s'avéreront déterminantes dans la survie de celui-ci : une expérience industrielle rare au sein de la multinationale, de hautes compétences techniques, une légitimité auprès de la maison-mère et une forte culture locale.

L'extrait ci-dessous, tiré d'un livre retraçant l'histoire d'IBM France entre 1914 et 1987, résume l'euphorie générale de cette première période et annonce la crise que va connaître la multinationale dans les années qui suivent : « *La vie est relativement facile, les salaires progressant de façon spectaculaire, ainsi que les dépenses discrétionnaires. On se rendra compte, bientôt, que de mauvaises habitudes ont été prises, coûteuses, dans certains domaines, et qu'elles sont difficiles à corriger...* » (Vernay, 1988, p. 147).

SECTION 2

1991 – 1996 : CRISES, RESTRUCTURATIONS ET RÉSISTANCE LOCALE

« Quand une entreprise est en pleine croissance, c'est progressif d'une année sur l'autre. Par contre, quand une crise comme celle-là survient, ça arrive d'un coup, c'est une véritable rupture, une fracture. »

Source : entretien DIR 8, réalisé en Décembre 2011

INTRODUCTION DE LA SECTION 2

Le début des années 1990 marque la fin d'une période de croissance et de stabilité pour IBM. En effet, le leader informatique fait face à une concurrence accrue, voit ses bénéfices s'effondrer et procède alors à de nombreux changements radicaux. D'un point de vue local, ces crises et ces ruptures globales ont des répercussions considérables au niveau du site montpelliérain puisque celui-ci devient trop lourd, trop cher et malgré de lourdes restructurations, dans le milieu des années 1990, la maison-mère décide de stopper l'activité de production à Montpellier et le site voit alors son avenir au sein de la multinationale condamné. Dans cette section nous analyserons en détail la deuxième période de l'histoire du site montpelliérain dans le but de comprendre la stratégie mise en œuvre par les acteurs locaux afin de surmonter cette période de crise. Nous montrerons que face à un contexte instable et menaçant (2.1), l'ancrage local des acteurs montpelliérain s'est renforcé et une coalition s'est formée autour d'une logique commune de sauvegarde des emplois locaux (2.2). Les acteurs locaux mènent alors deux principales actions stratégiques : une première qui consiste à stabiliser la mission classique de production et une deuxième qui a pour objectif de diversifier l'activité du site en développant un centre de démonstration client et en faisant ainsi évoluer le site vers une mission de service plus complexe et à plus forte valeur ajoutée (2.3). Enfin nous constaterons que pour mener de telles initiatives malgré la période de crise et de restructuration, le site a choisi d'explorer cette nouvelle mission de manière autonome et secrète et il a pour cela réutilisé les bases acquises tout au long de la première période de son existence (2.4).

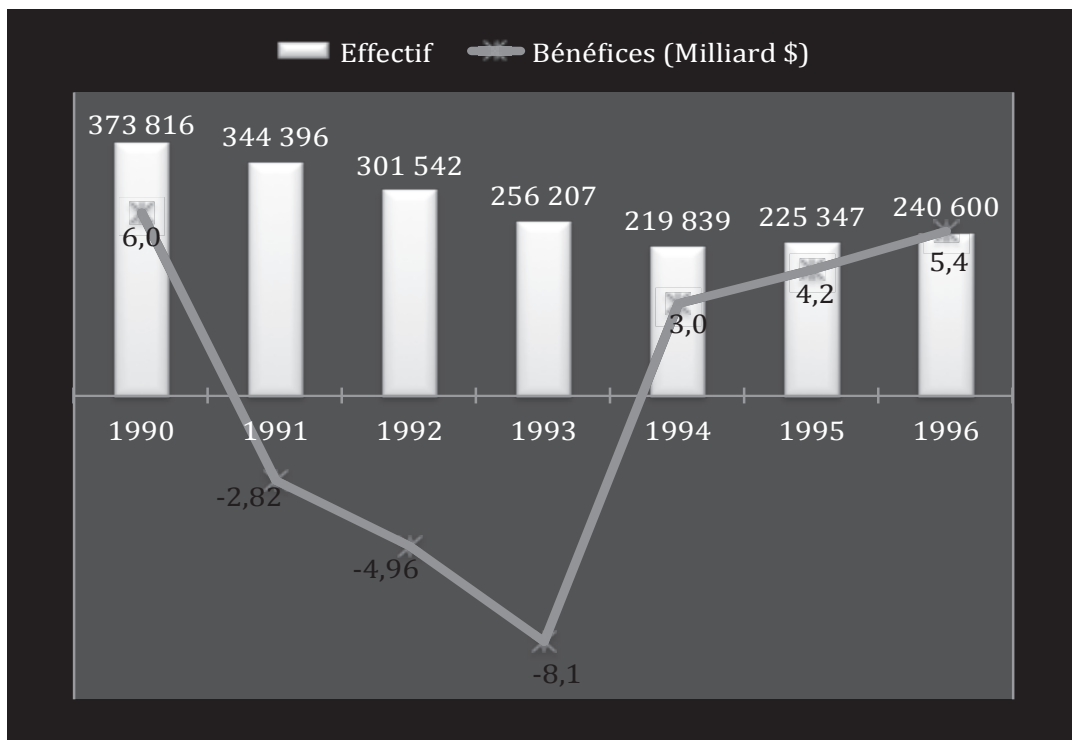
2.1- RUPTURES GLOBALES ET MENACES LOCALES

La seconde période de l'histoire du site montpelliérain est marquée par des années de crise, de restructuration et de ruptures importantes. En effet, dans les sections suivantes nous verrons que d'un point de vue global, le leader informatique fait face à une concurrence accrue, voit ses marges et ses bénéfices diminuer et procède alors à de nombreux changements radicaux (2.1.1). Cette crise et ce bouleversement global ont des répercussions considérables au niveau local puisque le site IBM de Montpellier se retrouve avec un outil de production obsolète, une structure surdimensionnée et malgré de lourdes restructurations, dans le milieu des années 1990, il se retrouve confronté à une décision globale qui menace son avenir au sein de la multinationale (2.1.2).

2.1.1 - CRISES ET RUPTURES GLOBALES

Le début des années 1990 marque un net coup d'arrêt de la croissance d'IBM et met un terme à une longue période de stabilité. En effet, le marché de l'informatique évolue, la concurrence augmente et les ventes de grands systèmes ne cessent de diminuer. Entre 1990 et 1993, les bénéfices du groupe IBM chutent de plus de 200%, les effectifs diminuent de près de 40% et en 1993, IBM annonce plus de huit milliards de pertes (Figure 21).

Figure 21 - Évolution des effectifs et des bénéfices (1985 - 1996)



Source : données issues d'archives internes IBM

Face à cette situation de crise, en Janvier 1993, le PDG John Akers démissionne, il est remplacé quelques mois plus tard par Lou Gerstner, ancien PDG d'American Express puis de RJR Nabisco. C'est la première fois que le groupe nomme un dirigeant externe à IBM, un pur gestionnaire qui n'a aucune expérience dans le domaine informatique. Après quelques mois d'observation, le nouveau PDG constate qu'il est nécessaire de réduire les coûts, de changer les mentalités, de rendre l'entreprise plus souple et plus flexible et de replacer le client au centre de son activité. Il procède pour cela à trois principaux changements : une rupture technologique (2.1.1.1), une évolution du modèle d'affaire (2.1.1.2) et des changements organisationnels (2.1.1.3).

2.1.1.1 - Une rupture technologique

Le plan de redressement d'IBM débute par une décision importante et radicale de la part du nouveau PDG, celle d'abandonner la technologie bipolaire, jusque-là utilisée dans la fabrication des grands systèmes, pour passer à la technologie CMOS (Complementary Metal-Oxyde-Semiconducteur). A cette époque, de nombreux concurrents utilisent déjà cette technologie qui, bien que moins performante que le bipolaire, présente l'avantage d'être beaucoup plus compacte et moins énergivore et permet donc de fabriquer des machines plus petites et moins chères. De plus, sa courbe de performance technologique laisse présager une amélioration rapide qui devrait permettre de très vite rattraper la performance du bipolaire et donc de fabriquer des machines plus compactes et tout aussi puissantes que les précédentes. L. Gerstner affirme que cette rupture technologique a été déterminante pour la survie d'IBM car elle a permis de réduire le prix de fabrication des grands serveurs et de les remettre ainsi dans la compétition. Selon lui, « *si nous n'avions pas pris cette décision d'aller vers le CMOS, nous aurions été éjectés du marché des mainframes avant 1997* » (Gerstner, p45).

2.1.1.2 - Évolution du modèle d'affaire

En parallèle, le nouveau PDG part à la rencontre des clients IBM et constate qu'ils sont toujours demandeurs de grands systèmes mais qu'ils se détournent de la compagnie car ils regrettent l'aspect bureaucratique d'IBM qui cloisonne chaque entité de la compagnie et rend impossible l'élaboration d'une solution complète qui intégrerait à la fois le matériel, le logiciel et le service associé. Il décide alors que la compagnie doit replacer le client au centre de son activité, qu'elle ne doit plus se contenter d'être un fabricant de matériel informatique mais qu'elle doit apporter de la valeur ajoutée au client et se transformer en un fournisseur global, intégré et flexible, de solutions informatiques : « *Ça a été notre premier gros défi : construire l'entreprise de services la plus grande mais également la plus influente de*

l'industrie »⁵⁸ (Gerstner, 2002, p. 124). Il renonce ainsi au travail entrepris par son prédécesseur, à savoir l'éclatement d'IBM en plusieurs petites entreprises indépendantes, car il estime que l'avantage compétitif d'IBM réside justement dans sa taille, dans l'étendue de ses savoir-faire et dans les éventuelles synergies qui pourraient être opérées entre les différents métiers du groupe. Comme L. Gerstner le précise dans l'extrait ci-dessous, afin de pouvoir proposer des solutions intégrées aux clients, il se lance dans une restructuration profonde du modèle organisationnel d'IBM : « [...] *la seule opportunité d'IBM (notre compétence distinctive) résidait dans notre capacité à intégrer toutes les parties pour nos clients. Toutefois, avant de pouvoir proposer de l'intégration à nos clients, je devais d'abord intégrer IBM!* » (Gerstner, 2002, p. 83)⁵⁹.

2.1.1.3 - Intégration, centralisation et restructuration

Au-delà des évolutions technologiques et commerciales, L. Gerstner décide également de fondamentalement modifier la structure organisationnelle d'IBM en diminuant les centres d'influence et en centralisant le pouvoir. En effet, IBM opère dans plus de 160 pays et selon lui, les géographies disposent de trop de poids et agissent comme des entités indépendantes. Il prend l'exemple de l'Europe dont chaque pays dispose d'un système indépendant et dont les employés finissent par être plus attachés à la géographie qu'à la compagnie en elle-même (Gerstner, 2002, p. 86). Selon le PDG, la décentralisation d'IBM et l'individualisme de ses différentes géographies ont largement participé à la réussite de l'entreprise pendant de nombreuses années mais il est à présent nécessaire de globaliser les équipes et construire une culture collective. La structure géographique cède donc le pas à une logique plus intégrée, plus verticale et la compagnie est désormais organisée par lignes de produits (grands systèmes, PC, logiciels, etc.) et par secteurs économiques (service financier, secteur public, industrie, communication, etc.). Cette nouvelle organisation est officiellement justifiée par une volonté d'homogénéisation des pratiques et des processus et par une recherche de solution globale, mieux adaptée aux besoins des clients. En effet, comme l'explique G. Duwat (2000, p.14), ancien directeur général des opérations commerciales à IBM France :

« [...] IBM était devenue au fil du temps un conglomérat d'entreprises, représenté par les différents centres de profits au niveau des pays [...]. En l'absence d'un pouvoir suffisamment global, chacun des pays se battait individuellement, avec les moyens du

⁵⁸ Notre traduction de « That was our first big bet – to build not just the largest but the most influential services business in the industry. » (Gerstner, 2002, p. 124).

⁵⁹ Notre traduction de « the unique opportunity for IBM (our distinctive competence) was an ability to integrate all the parts for our customers. However, before I could integrate for our customers, I first had to integrate IBM ! » (Gerstner, 2002, p. 83).

bord. Au final, la multiplication des centres de profits par pays desservait la performance globale de la société. »

Selon les personnes interrogées, cette restructuration reflète également une volonté, de la part de la maison-mère, de casser le poids des différentes géographies, notamment celui de l'Europe, et de reprendre ainsi le contrôle sur les différentes usines. L. Gerstner supprime des niveaux de management afin d'avoir plus de visibilité et plus de contrôle sur les opérations des différentes entités locales.

« Aux alentours de 1993, cette structure très hiérarchique vole en éclat et se ratatine de façon considérable. A partir de ce moment là c'est fini. C'est l'usine de Poughkeepsie (US), en tant que responsable des grands systèmes, qui pilote à distance les usines et les décisions sont prises directement chez eux. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

« Le début des années 1990 annonce la fin de l'autonomie et du poids de l'Europe. Gerstner fait sauter EHQ et décide qu'il faut uniquement un centre de décision et qu'il sera aux États-Unis. Il y a une centralisation de la gouvernance avec une intégration des processus, des reportings et des outils. Il y a alors une structure mondiale qui demande des comptes à toutes les structures locales. »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

Ces restructurations et cet effort d'intégration s'accompagnent d'une volonté de rationaliser la production. En effet, le nouveau PDG souhaite globaliser la chaîne de valeur d'IBM, centraliser chaque activité en un centre de production unique et externaliser les activités jugées non stratégiques (e.g. : vente de l'usine de Bordeaux à Solectron en 1992). Ces restructurations engendrent donc une réduction des dépenses pour la compagnie puisqu'elles permettent de limiter les surfaces occupées (revente ou fermeture d'usines) et de diminuer les effectifs (suppression de 125000 postes entre 1991 et 1994).

D'un point de vue global, le plan d'action de L. Gerstner semble rapidement porter ses fruits puisque dès 1994, soit un an après son arrivée, le groupe retrouve la pente ascendante et réalise trois milliards de dollars de bénéfices. Le nouveau PDG a ainsi réussi à stopper le déclin des grands systèmes, à rendre la structure d'IBM plus flexible et plus intégrée, à diminuer les dépenses et à donner une nouvelle orientation commerciale à la compagnie.

2.1.2 - MENACES, RESTRUCTURATION ET CONDAMNATION DU SITE MONTPELLIÉRAIN

Cette période de crise et de rupture a eu des répercussions importantes sur la filiale européenne qui après avoir été la plus rentable du groupe, devient l'une des premières touchées par cette crise avec une chute de 4,3 % de son chiffre d'affaires et 1,73 milliard de pertes, soit le quart du déficit net total du groupe⁶⁰. La maison-mère annonce alors une suppression de 10000 postes en Europe à l'horizon de 1993 et la filiale européenne donne un an à quatre de ses usines (Montpellier, Havant en Grande-Bretagne, Valence en Espagne et Jarfalla en Suède), pour se transformer, réduire leurs coûts et prouver leur rentabilité. Le site montpelliérain fait alors face à une situation critique car suite au changement technologique, son outil de production devient obsolète et sa structure surdimensionnée par rapport aux besoins de la nouvelle technologie (2.1.2.1). Le site va alors connaître trois années de lourdes restructurations au cours desquelles il va réduire ses effectifs et transformer le site en parc industriel (2.1.2.2).

2.1.2.1 - Centralisation et rupture technologique : un outil de production obsolète et une structure surdimensionnée

Le site montpelliérain qui comptait environ 2500 employés au début des années 90, entame une période de restructuration et tente d'adapter son niveau de ressources. En 1993, deux événements viennent bousculer cette adaptation et accélérer les restructurations : le premier bouleversement résulte de la volonté du nouveau PDG de centraliser les activités et du choix de rapatrier la fabrication des modules TCM sur le site de Fishkill (US). En moins de deux ans, la ligne technologique de Montpellier est donc transférée aux États-Unis, laissant, à partir de mars 1993, plus de 350 personnes sans emploi. Arrive ensuite l'annonce fatidique pour le site : le changement de technologie. Ce changement technologique va avoir de lourdes conséquences pour le site montpelliérain dont l'outil de production devient obsolète et la structure surdimensionnée par rapport aux besoins de la nouvelle technologie. En effet, comme nous l'explique un ancien directeur de site :

« Avant (avec le bipolaire) un système pouvait occuper jusqu'à 120 m² au sol alors qu'avec le CMOS, 2 m² suffisent (...). Les cycles étaient beaucoup plus grands : une semaine d'assemblage et trois semaines de tests alors qu'à présent, le cycle de fabrication d'une machine est de 10 jours.»

Source : entretien DIR 6, réalisé en Octobre 2011

⁶⁰ *Les Echos*, 02 Avril 1993, n° 16363, p. 9.

Le directeur de l'époque affirme alors que sans réaction et sans transformation rapide, le site de Montpellier est condamné à la fermeture car d'autres usines européennes sont mieux adaptées à la production des nouveaux serveurs CMOS et notamment celle de Valencia en Espagne qui est trois fois plus petite et dispose de compétences similaires dans les grands systèmes.

« Au niveau de la maison-mère, il est évident que l'avenir des grands systèmes n'est pas à Montpellier. L'usine de Montpellier est condamnée car elle est disproportionnée et si le site veut survivre, il doit réduire la voilure par 10 car d'autres usines européennes sont plus adaptées [...]. »

Source : entretien DIR 1, réalisé en Septembre 2011

En 1993, le site est dans la ligne de mire de L. Gerstner et se voit imposer, pendant plusieurs années consécutives, des objectifs de réduction de coûts drastiques, aux alentours de moins 30% chaque année. Selon le management local de l'époque, seulement un tiers du site pourra être consacré à la production et pour survivre, tout le reste doit être restructuré.

2.1.2.2 - Restructurations et réduction des dépenses

En 1993, un nouveau directeur est nommé à la tête d'IBM Montpellier avec pour mission de restructurer le site et d'adapter ses ressources et ses infrastructures. Pendant presque deux ans, de lourdes transformations sont ainsi menées, selon trois axes principaux : l'externalisation, les plans sociaux et la réindustrialisation du parc. Le premier axe consiste à recentrer l'usine montpelliéraine sur son cœur de métier, la production de grands serveurs, et de se séparer de toutes les activités qui s'en écartent telles que la maintenance, la restauration et la logistique de transport. Le deuxième axe prend la forme d'un plan d'adaptation des ressources humaines : des plans sociaux sont mis en place et proposent des départs en préretraites ainsi que des offres de départs volontaires. Une antenne emploi est également montée sur le site afin d'aider et d'inciter certains employés à se reconvertir et à quitter la compagnie. Enfin, le troisième axe concerne la transformation du site en un véritable parc industriel. Avec l'aide de l'état, de la ville et de la région, le directeur du site met en place le plan DIAMANT (Développement Industriel de l'Arrondissement de Montpellier, Activités Nouvelles et Technologie) dont l'objectif est d'ouvrir le site IBM de Montpellier à d'autres entreprises et de compenser ainsi la perte d'emploi d'IBM Montpellier tout en participant à l'industrialisation de la région qui connaît alors plus de 15% de chômage.

« La première action a été de promouvoir le site. Le principe était de faire savoir qu'il existait à Montpellier un site industriel, qui dispose d'équipements de production, qui est capable de mettre à disposition du personnel qualifié et qui est surtout capable de tout faire : on a un service distribution, un service achat, un service de maintenance et même une cafétéria. »

Source : entretien DIR 1, réalisé en Septembre 2011

L'objectif de ce plan DIAMANT est d'attirer des entreprises extérieures sur le site afin de vendre ou louer les bâtiments inoccupés, partager les frais d'entretien et de fonctionnement du site, et surtout proposer le transfert de personnel. En moins de deux ans, le site s'est ainsi séparé de plus de 4 hectares de bâtiments, soit une réduction de surface de plus de 40%. Ainsi, en 1995, une vingtaine d'entreprises s'étaient installées sur le parc industriel et employaient 248 anciens salariés d'IBM France⁶¹. En parallèle, le plan d'adaptation des ressources humaines avait engendré une diminution d'effectif de plus de 50% puisqu'en 1996, le site comptait environ 1000 employés contre plus de 2000 deux ans auparavant. En deux ans, le site avait ainsi diminué ses coûts de fonctionnement, réduit ses effectifs et atteint les objectifs économiques et industriels fixés par le groupe.

Cependant, malgré ces lourdes restructurations, la même année, la maison-mère décide que le prochain système CMOS ne se fabriquera pas à Montpellier. Pour les acteurs locaux, cette décision annonce la fin du site montpelliérain et nous verrons dans les sections suivantes, que les acteurs locaux ne peuvent se résoudre à accepter cette décision et qu'à partir de ce moment précis, une réelle bataille s'enclenche afin de défendre la place du site montpelliérain dans la multinationale et de le maintenir en activité.

« Ne pas faire la prochaine machine ça veut dire que c'est fini. On termine les systèmes en cours et on plie, on ferme. [...] Cette annonce, c'est l'annonce de la fin. Je n'accepte pas.»

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

⁶¹ *Les Echos*, 13 Juillet 1995, n° 16939, p. 9.

2.2- COMBAT ET RÉSISTANCE LOCALE : ÉMERGENCE D'UNE COALITION MANAGÉRIALE AUTOUR DE L'OBJECTIF DE SAUVEGARDE DU SITE

L'analyse des différents entretiens menés auprès des managers et des employés montpelliérains nous permet de souligner que cette période de crise et de ruptures a donné lieu à l'émergence d'un esprit de résistance local. En effet, dans les sections suivantes nous verrons que les restructurations et la menace de fermeture ont provoqué une fracture locale-globale et ont généré un sentiment de défiance des acteurs locaux envers la compagnie (2.2.1). Au début des années 1990, lorsque la maison-mère annonce l'arrêt de l'activité de production à IBM Montpellier, il apparaît qu'un mouvement de résistance managériale locale émerge, mouvement qui semble insufflé par le directeur des opérations (2.2.2) puis largement suivi par une équipe de jeunes managers dont l'avenir au sein d'IBM est largement dépendant de celui du site (2.2.3).

2.2.1-UNE FRACTURE LOCALE-GLOBALE : LA DÉFIANCE DES ACTEURS LOCAUX ENVERS IBM

En interrogeant divers acteurs locaux (employés et responsables) ayant vécu cette deuxième période de l'histoire du site montpelliérain, nous avons constaté que les menaces et les restructurations qui ont eu lieu à cette époque ont eu pour conséquence de créer un choc psychologique important chez l'ensemble des employés. En effet, dans la section précédente (cf. section 1.2) nous avons vu que jusqu'au début des années 1990, IBM est une entreprise réputée pour ses valeurs, pour son respect des employés et également pour son principe de l'emploi à vie. Ainsi, entre 1990 et 1994, lorsque la compagnie se sépare de près de 40% de ses employés dans le monde et lorsque l'usine de Montpellier réduit ses effectifs de 50%, la confiance des acteurs montpelliérains envers IBM est altérée. Comme l'illustrent les extraits d'entretiens ci-après, ces restructurations sont donc vécues comme une trahison de la part de l'entreprise paternaliste au sein de laquelle ils se sentaient jusqu'alors protégés.

« On a tous pris conscience qu'en fait, IBM était comme les autres entreprises, quand ça ne va pas, le divorce est toujours possible. Donc cette défiance envers IBM elle a été générale. »

Source : entretien DIR 5, réalisé en Avril 2011

« Ce qui est nouveau et lourd c'est qu'avant, quand on était embauché, c'était pour la vie et là en l'espace de deux ou trois ans, ce n'est plus vrai. Et ce constat il a été dramatique pour de nombreux employés. »

Source : entretien DIR 6, réalisé en Octobre 2011

Cette période de crise et de restructuration semble ainsi avoir engendré une cassure importante entre les acteurs montpelliérains et l'entreprise IBM et ceux-ci prennent conscience que leur avenir au sein de la compagnie est à présent menacé.

2.2.2 - UN DIRECTEUR DES OPÉRATIONS QUI S'OPPOSE À LA FERMETURE DU SITE

Nous avons pu constater qu'au sens des acteurs locaux, un individu, alors directeur des opérations, est particulièrement associé à la lutte contre la fermeture du site. Il est souvent présenté comme celui qui a sauvé l'usine pendant ces années de crise et de restructuration.

« Il s'est battu pour sauver le site, sans lui le site ne devrait plus exister. »

Source : entretien C.S 3, réalisé en Février 2012

« Il a eu un culot monstre : un jour, il a pris l'avion et il s'est imposé au directeur mondial de la production aux US pour lui dire qu'il n'était pas d'accord avec la décision d'arrêter la production à Montpellier. On a raconté qu'il est rentré par la fenêtre après avoir été mis à la porte ! Et il a gagné, le site a obtenu un sursis. Il a été le sauveur de cette époque. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

En interrogeant cet ancien directeur, nous avons cherché à comprendre les logiques d'action qui l'ont amené à s'opposer et à résister à la décision globale d'arrêt de la fabrication de serveurs IBM à Montpellier. Il apparaît que son expérience et son parcours professionnel au sein d'IBM Montpellier permettent d'interpréter son attachement particulier au site et aux acteurs locaux. Lors de notre échange, il explique :

« J'ai travaillé pendant presque 20 ans en tant que manager première ligne¹, [...] J'ai ainsi eu énormément de petits groupes de personnes à manager et donc je connaissais très bien les gens, j'ai toujours été en contact avec la base. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

Comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-dessous, il semble alors que la logique d'action première de cet ancien directeur consiste à éviter la crise sociale que pourrait représenter la fermeture du site :

« Et là arrive le cataclysme. En fait, c'est l'aspect humain qui m'a saisi. Moi je me sentais protégé car je savais bien que si on fermait ce site je pouvais avoir un travail ailleurs, mais tous ces gens que je connaissais depuis des années, qu'allaient-ils devenir ? Alors je crois qu'à cette époque, si on se bat autant pour protéger le site, c'est avant tout pour protéger les gens qui étaient là. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

2.2.3 - UNE ÉQUIPE DE JEUNES MANAGERS DONT L'AVENIR EST LIÉ À CELUI DU SITE

Comme l'explique un ancien chef de service, jusqu'au début des années 1990, la structure organisationnelle d'IBM est lourde, verticale et rigide :

« Toutes les usines étaient très structurées : il y avait un directeur, un sous-directeur, des chefs de fonctions, des chefs de départements, des chefs de services et enfin des chefs de groupes. Les chefs de groupes ou de services n'accédaient jamais au directeur. »

Source : entretien C.S 2, réalisé en Juin 2011

Les responsables montpelliérains sont alors décrits comme étant hiérarchiques, autoritaires et promus en fonction de leur ancienneté :

« Jusqu'aux années 1992 il y avait un peu des barons, des gens qui étaient en place et on pouvait difficilement faire autrement. C'était des structures lourdes, difficiles à dynamiser. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

« Avant les années 1990, c'était des managers de renommée qui étaient nommés en production. Ils étaient généralement rentrés en 1965, étaient connus de tout le monde et avaient le style de management à l'ancienne, celui d'avant 1968 : vouvoiement, distance et discipline. Ils avaient des personnalités bien marquées et étaient craints par l'ensemble des employés. »

Source : entretien DIR 6, réalisé en Octobre 2011

Entre 1993 et 1994, la direction du site montpelliérain met un terme à cette tradition bureaucratique en réduisant les niveaux hiérarchiques et en remplaçant ces « barons » par de jeunes managers dont l'expérience et le niveau actuel de compétences sont volontairement sous-dimensionnés par rapport au poste attribué. La décision de nommer de jeunes managers

est stratégique et repose sur deux logiques. La première est qu'à cette époque, le directeur de site estime que pour survivre, le site de Montpellier va devoir être plus flexible et réfléchir à des solutions nouvelles. Comme il l'explique dans l'extrait ci-après, il pense alors que ces jeunes managers seront plus volontaires et plus aptes à initier des changements importants :

« Ils [les jeunes managers] avaient peu d'expérience et n'étaient donc pas embarrassés d'idées préconçues sur ce qu'on est capable de faire ou ne pas faire. Eux, ils identifiaient ce qu'il fallait faire et ils cherchaient les solutions pour le faire. Et ça a marché ! Il y a ainsi toute une génération de jeunes talents qui a explosé. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

La deuxième raison ayant mené à cette réorganisation locale concerne l'engagement et l'investissement attendus de la part de ces jeunes managers. En effet, selon la direction, contrairement aux barons qui ne sont qu'à quelques années de la retraite, l'avenir de ces jeunes dépend de l'avenir du site car tous n'ont pas l'opportunité ou l'envie de quitter IBM Montpellier et leur avenir est donc fortement lié à l'avenir du site montpelliérain.

« Il [le directeur des opérations] a mis des jeunes à la place des barons, car les jeunes étaient encore là pour vingt-cinq ans, donc il savait qu'ils allaient s'investir car c'est leur avenir qui est en question. »

Source : entretien C.S 3, réalisé en Février 2012

« Quand tu as des barons qui sont à quelques années de la retraite et qu'il y a un plan de départ anticipé qui arrive, l'envie et l'investissement qu'ils vont avoir pour trouver la solution qui va faire, que dans dix ans, il y aura toujours de l'activité à Montpellier, elle n'est pas tout à fait la même que quand tu mets quelqu'un qui est techniquement pointu, qui a trente ans et qui a plein d'idées. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

« Il a mis des jeunes au pouvoir et ça a donné au site une perspective et une capacité à anticiper l'avenir qui était bien différente de ce qu'il y avait deux ou trois années auparavant. »

Source : entretien DIR 6, réalisé en Octobre 2011

Ainsi, s'il apparaît que le directeur des opérations est à l'origine de ce mouvement local de résistance observé au début des années 1990, il semble que cet engagement et cette détermination à défendre le site ne se limitent pas à une logique individuelle mais qu'ils se propagent rapidement au niveau de l'ensemble des managers. Guidés par des motivations sociales (préserver des emplois locaux), intellectuelles (relever un défi industriel) ou plus

personnelles (s'assurer un poste pour demain), les managers locaux se mobilisent et se battent aux côtés du directeur des opérations pour contrer certaines décisions globales et sauvegarder le site montpelliérain.

A travers le discours des différents participants nous comprenons donc que les restructurations et les menaces de fermeture ont engendré une fracture locale-globale et ont favorisé l'émergence d'une coalition des acteurs locaux autour d'une logique d'action commune qui consiste à maintenir le site en activité et à préserver des emplois locaux. Il apparaît ainsi que les responsables montpelliérains ont joué un rôle déterminant pendant la deuxième période de l'histoire du site et que leur ancrage local, leur prise de conscience face aux différentes menaces et leur détermination à sauvegarder le site ont été des éléments décisifs dans la survie de celui-ci.

2.3 – SAUVEGARDER ET ANCRER L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION

Dans le milieu des années 1990, la maison-mère annonce que le site de Montpellier ne sera pas en charge de la fabrication des futurs serveurs fabriqués avec la technologie CMOS. Or, à cette époque, l'activité de production est la seule mission de l'usine montpelliéraine et les acteurs locaux comprennent alors que, si cette décision prend forme, elle engendrera la fermeture du site montpelliérain. Dans les sections suivantes, nous nous intéresserons à la réaction des acteurs locaux face à cette annonce et aux actions qu'ils ont menées afin de maintenir le site en activité. Nous verrons qu'entre 1991 et 1996, deux principales actions sont menées en parallèle : la première consiste à renforcer l'activité de production afin de gagner un sursis (2.3.1) et la deuxième consiste à diversifier les missions du site afin de l'ancrer et de le stabiliser (2.3.2).

2.3.1- RENFORCER L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION ET GAGNER UN SURSIS

Afin de maintenir le site montpelliérain en activité, l'objectif initial des acteurs locaux est de stabiliser l'activité de production. Pour cela, la première action consiste à sauver cette activité en s'opposant à la décision globale d'arrêt de la production à IBM Montpellier (2.3.1.1) et la deuxième vise, par la suite, à renforcer l'activité de production en allant récupérer des missions auprès des autres usines IBM (2.3.1.2).

2.3.1.1- Sauver la mission de fabrication des grands systèmes

Au milieu des années 1990, le directeur du site IBM de Montpellier apprend, par son supérieur hiérarchique (situé à Poughkeepsie aux États-Unis), que le site montpelliérain va

bientôt devoir cesser son activité de production et que celle-ci va être transférée et centralisée à l'usine de Poughkeepsie. Comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-après, le directeur refuse de se conformer à cette décision et décide d'utiliser le processus d'escalade afin de rencontrer le directeur mondial des opérations et de le convaincre de revenir sur cette décision. Le processus d'escalade, très répandu à IBM, autorise toute personne se sentant lésée ou non écoutée par son supérieur, à en appeler à n'importe quel niveau hiérarchique, afin de faire entendre son cas et de se faire juger de façon plus neutre et plus juste.

« Il [le supérieur hiérarchique direct] me dit qu'il faut regarder les choses en face, que l'usine de Montpellier n'est pas viable et que ça ne sert à rien de traîner en longueur. Donc sa décision est prise, on arrête maintenant. Je lui dis qu'il n'en est pas question et je lui ai présenté un *business case* qui montre que c'est rentable de continuer à produire à Montpellier. Il me répond que je n'ai pas le choix et qu'on arrête. Je lui dis « je ne suis pas d'accord, j'escalade, je t'avertis, je pars demain matin et je vais chez le directeur. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

Au lendemain de l'annonce, le directeur du site montpelliérain part donc aux États-Unis où il rencontre le patron mondial de la production et lui présente un *business case* dans lequel il démontre que, pour des raisons de frais de transport, de douane ou encore de savoir-faire, maintenir la production à Montpellier est financièrement rentable pour IBM. Il explique également que d'un point de vue opérationnel, il est important qu'IBM garde une usine en Europe afin d'assurer un support client réactif et flexible.

« Je lui explique que je ne suis pas d'accord avec la décision qui a été prise par ses équipes car j'ai un *Business Case* qui montre que c'est rentable de continuer à travailler à Montpellier et que pour me faire entendre, je suis prêt à escalader à tous les niveaux et que s'il faut je remonterais jusqu'à Gerstner. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

En quelques heures, le directeur du site montpelliérain parvient à convaincre le responsable de la production mondiale de la rentabilité de son *business case* et obtient finalement son accord pour maintenir la production des serveurs CMOS à Montpellier.

« Jusqu'à quelques jours ou quelques heures de l'annonce, les nouvelles machines CMOS étaient censées être produites en source unique à Poughkeepsie aux US [...] et, grâce au travail de lobbying du directeur, en l'espace de 24h, le siège a changé l'annonce et une partie des machines CMOS allaient finalement se faire à Montpellier. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

2.3.1.2 - Récupérer d'autres missions de production

Au début des années 1990, avec l'arrivée de L. Gerstner et sa volonté de restructurer IBM, de réduire les dépenses et de centraliser les activités, une forte compétition s'installe entre les différents sites de la multinationale. En effet, contrairement à la période précédente, au cours de laquelle la stratégie était multidomestique et générait peu de compétition entre les différentes usines, cette seconde période est marquée par une évolution d'IBM vers une stratégie globale. Comme l'expliquent deux anciens membres de l'équipe de direction montpelliéraine, la plupart des usines IBM se sentent menacées par les réorganisations entamées par le nouveau PDG et celles-ci se lancent alors dans de féroces luttes internes afin de récupérer de l'activité et tenter ainsi de faire partie des dernières survivantes.

« Il y avait des guerres incroyables entre nous [les différents sites] ! C'était épique ! »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

« Ce sont de véritables guerres internes. C'est assez dramatique car ce sont des guerres fratricides, mais on jouait tous notre avenir à ce moment là. »

Source : entretien C.F 10, réalisé en Juillet 2011

Au milieu des années 1990, les dirigeants montpelliérains s'engagent dans cette compétition interne et tentent de récupérer des missions effectuées par d'autres usines afin de renforcer et de stabiliser l'activité de production du site. L'usine montpelliéraine s'est par exemple retrouvée en concurrence avec le site IBM de Valence (Espagne) jusqu'alors responsable de l'assemblage de petits systèmes. Comme l'expliquent deux anciens directeurs dans les extraits d'entretiens ci-dessous, les responsables du site de Montpellier se sont appuyés sur l'expérience du site, sur ses compétences techniques, sur ses connaissances du marché européen et sur ses performances industrielles pour convaincre la maison-mère de transférer l'activité de l'usine de Valence vers celle de Montpellier.

« J'ai appuyé mes premiers arguments en expliquant que nous avions l'avantage de connaître les marchés et les clients, car depuis toujours, c'est nous qui étions en lien avec eux. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

« Le site de Valence, il lui a manqué la crédibilité envers la maison-mère. Ils n'avaient pas de très bons résultats en matière de satisfaction client ce qui fait que lorsqu'il a fallu choisir un site entre Montpellier et Valence, c'est le site espagnol qui a été vendu. »

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

Au milieu des années 1990, soit une vingtaine d'années après avoir été chargée d'ouvrir et de former le site de Valence, l'usine montpelliéraine récupère sa mission de production et ferme l'usine de Valence.

« C'est Montpellier qui a créé le site de Valence, qui l'a coaché, qui l'a mis à plein régime et c'est aussi Montpellier qui l'a fermé. »

Source : entretien C.F 10, réalisé en Juillet 2011

En parallèle, le site montpelliérain récupère également la mission d'analyse de défaut qui était réalisée en Allemagne ou encore une activité de retravaillage des machines qui, jusque là, été effectuée en Hollande.

Comme l'explique l'ancien directeur du site montpelliérain, ces initiatives locales visant à récupérer diverses petites missions ont permis à l'usine d'obtenir un sursis, et de laisser un peu de temps aux équipes locales pour s'organiser et pour réfléchir à d'autres solutions plus durables.

« Le vrai combat il est quand on vous dit que de toutes façons c'est foutu car il faudra de toute façon fermer le site d'ici deux ans, donc si on nous ferme l'an prochain ça revient au même. Là notre volonté c'est de dire non, et même si ce n'est qu'un an de sursis on le prend, car ce qu'ils ne savent pas au siège c'est qu'on a des projets derrière et que si ça marche, cette année de gagnée, elle peut changer pas mal de choses pour nous. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

2.3.2 – ANCRER LE SITE LOCALEMENT : CONSTRUIRE UN CENTRE EUROPÉEN DE COMPÉTENCES

Ces initiatives internes ne présentent que des solutions temporaires de survie pour les dirigeants montpelliérains de l'époque qui estiment que pour se stabiliser, le site va devoir évoluer vers des missions plus complexes, plus stratégiques pour IBM et à plus forte valeur

ajoutée (2.3.2.1). C'est dans cette perspective qu'entre 1992 et 1995, le site construit le PSSC (Products & Solutions Support Center), un centre de formation et de démonstration client (2.3.2.2).

2.3.2.1- Diversifier les missions

Au début des années 1990, les dirigeants montpelliérains considèrent que même s'ils parviennent à réduire les surfaces et les effectifs du site et même s'ils arrivent, en parallèle, à sauver une partie de leur mission de fabrication, cela ne sera pas suffisant pour véritablement ancrer le site localement.

« En restant un site de production on n'avait aucune chance de survivre beaucoup plus longtemps, on ne pouvait que légèrement retarder le processus de fermeture. »

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

« Il a fallu faire en sorte que le site ne reste pas uniquement un site de production. Car la production se délocalise facilement [...]. Il fallait donc mettre une bouée autour de l'usine pour ne pas qu'elle coule et pour la fixer sur place. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

Au cours de cette deuxième période, une des volontés stratégique du nouveau PDG (L. Gerstner) est de réorienter le métier d'IBM et de replacer le client au centre des activités de la compagnie. Le directeur montpelliérain de l'époque nous explique, lors d'un entretien, qu'au milieu des années 1990, le PDG réunit les directeurs d'usines et leur explique qu'IBM ne peut plus se contenter de fabriquer du matériel informatique mais qu'elle doit écouter le client et lui proposer des solutions spécifiquement adaptées à ses besoins. Suite à cette réunion, le directeur montpelliérain réalise que l'usine ne peut plus se contenter d'exploiter ses savoir-faire techniques pour construire des machines mais qu'elle doit désormais les réutiliser et les mettre à disposition des clients. C'est dans cette perspective qu'un centre de compétences européen verra officiellement le jour en 1996.

« La solution que nous avons trouvée pour stabiliser et pour ancrer le site ça a été de développer un centre de compétence, pour l'Europe. C'est ce que nous avons construit entre 1992 et 1996. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

2.3.2.2 – Construire un centre de compétences européen : naissance du Products & Solutions Support Center (PSSC)

En 1993, alors que le site montpellierain est en pleine restructuration, un manager local est contacté par l'entité commerciale d'IBM. Celle-ci fait face à un client important qui hésite et qui, avant de s'engager avec IBM, souhaiterait s'assurer que la solution proposée est réalisable et qu'elle correspond bien à son besoin. En tant que centre européen de fabrication, le site de Montpellier dispose des machines et des compétences nécessaires pour développer et simuler la solution proposée par le commercial. Celui-ci propose donc au manager montpellierain de recevoir son client pendant quelques semaines et de lui mettre à disposition les serveurs et les applications proposées par les commerciaux afin qu'il puisse faire tourner ses programmes et se rendre compte de la pertinence de la solution proposée. Cette opération est un succès puisqu'après son passage à Montpellier, le client est convaincu et la vente aboutit. L'entité commerciale rémunère alors le site montpellierain pour sa prestation et une étroite collaboration débute entre le site et les ventes. Très vite, la direction comprend que cette nouvelle mission présente un intérêt stratégique pour le site de Montpellier puisqu'elle est en phase avec la nouvelle orientation donnée par L. Gerstner (évoluer vers le service et les solutions clients) et peut ainsi permettre de stabiliser le site et de préserver des emplois locaux.

« Le directeur a vite compris que c'était un moyen pour nous de compenser la décroissance des revenus du manufacturing. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

En 1995, le PMU, un gros client français, souhaite changer son parc informatique afin de passer à la technologie CMOS. Avant d'amorcer sa mutation, il demande à IBM de lui prouver que cette nouvelle architecture fonctionne et que la solution proposée est bien adaptée à son besoin. Comme l'explique un ancien directeur local dans l'extrait ci-après, le site montpellierain parvient à convaincre la maison-mère d'effectuer ce test à Montpellier, et celui-ci est donc chargé d'installer les machines, de faire tourner l'algorithme et de simuler le grand prix d'Amérique avec l'objectif de tester le principe de pari en temps réel.

« La encore, ça a été une lutte terrible pour faire accepter à la compagnie que le test se déroule à Montpellier et non à Poughkeepsie. On a dû convaincre le directeur mondial des opérations qu'on avait les ressources et les compétences pour le faire et surtout que pour le PMU, faire la simulation à Montpellier, ça a du sens car on est sur le territoire français. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

Cette opération est un succès et permet au site montpelliérain d'officiallement devenir un centre de compétences européen, chargé d'accueillir les clients afin qu'ils puissent simuler, tester et se former sur leurs futures solutions. Le PSSC a ainsi vu officiellement le jour en 1995 et permet de donner une nouvelle orientation client au site, de l'ancrer un peu plus dans la chaîne de valeur de la multinationale et de compenser la baisse de l'activité de fabrication des grands systèmes.

« Le PSSC marque le début de la transformation du site de Montpellier qui commence alors à abriter sous son toit des activités autres que la production de serveurs. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

« A Montpellier, le PSSC a un peu donné le ton à toute une stratégie de diversification et de désengagement de la production. »

Source : entretien DIR 10, réalisé en Février 2012

En interrogeant différents acteurs locaux sur l'histoire du site montpelliérain, nous avons constaté, qu'entre 1991 et 1996, deux principales actions ont été menées afin de protéger l'usine et de la maintenir en activité. La première a tout d'abord consisté à contrer la décision globale de fermeture et à renforcer par la suite la mission de fabrication des grands systèmes en récupérant des activités effectuées par d'autres usines IBM. La deuxième s'est traduite par une diversification de la mission du site, qui dans le milieu des années 1990, est devenu un centre de démonstration client et a ainsi renforcer son ancrage local.

2.4 – EXPLORATION SECRÈTE ET RÉUTILISATION DES ACQUIS

Dans cette section, nous nous intéresserons aux moyens et aux pratiques mobilisés par les acteurs locaux pour développer de nouvelles missions malgré un contexte de restructuration et de réduction des dépenses. Nous verrons que pour développer le centre de démonstration

client, le site a adopté un modèle d'exploration « en perruque »⁶² qui consiste à développer de nouvelles activités de manière cachée et à ne les dévoiler qu'au moment jugé opportun (2.4.1). Afin de mener à bien cette phase d'exploration autonome et discrète, le site s'est appuyé sur les bases acquises tout au long de la première période de son histoire (2.4.2).

2.4.1 - UNE PHASE D'EXPLORATION « EN PERRUQUE »

Au début des années 1990, le site montpelliérain est dans la ligne de mire de la maison-mère et selon les logiques et les directives globales, il doit réduire son activité, ses effectifs et ses dépenses. Ainsi, lorsque les managers locaux décident de développer, à Montpellier, une activité de formation et de démonstration client, ils sont conscients que cette initiative n'est pas en ligne avec les logiques globales et ils décident donc de commencer par une phase d'exploration « en perruque », c'est-à-dire cachée de certains acteurs. Cette phase d'exploration est tout d'abord tenue secrète au sein même du site montpelliérain car certains responsables s'y opposent, la jugeant trop complexe et trop risquée (2.4.1.1). Par la suite, pendant près de quatre ans, le site développe cette activité de façon proactive et sans en informer la maison-mère (2.4.1.2).

2.4.1.1 - Une phase d'exploration secrète au sein même du site montpelliérain : dépasser les modèles et les processus existants

Au début des années 1990, lorsqu'un jeune manager du PE explique à différents responsables de l'usine montpelliéraine qu'il souhaite prêter, pendant quelques semaines, une machine à un client potentiel, il se heurte à des avis divergents quant à la faisabilité et la légalité de cette initiative. En effet, le site IBM de Montpellier est une usine, un centre de coûts qui n'a par conséquent pas le droit de consacrer ses produits à de la vente, du marketing ou du service. De plus, la fabrication des grands systèmes fonctionne en « juste à temps » ce qui signifie qu'il n'y a pas de stock de produits finis et que chaque machine fabriquée est destinée à un client en particulier. Comme l'illustrent les extraits d'entretiens ci-après, de nombreux responsables estiment alors que ces opérations ne sont pas envisageables. Selon eux, les processus et les systèmes d'information existants ne permettent pas de sortir temporairement des machines de l'inventaire afin de les prêter à un client potentiel, puis de les réintégrer quelques semaines plus tard afin de les livrer et de les vendre au client final.

⁶² Expression plusieurs fois utilisée par les participants pour qualifier la manière dont le centre de démonstration client a été développé au milieu des années 1990.

« On a réuni tout un tas de décideurs locaux et on leur a expliqué qu'on voulait prêter une machine à un client potentiel afin d'aider les équipes commerciales à finaliser la vente. Je me souviens que certaines personnes nous ont pointés du doigt en nous disant que ce processus était absolument interdit car l'usine ne pouvait pas prêter des machines qui appartenaient déjà à un client ! [...] On s'est heurtés à tous un tas de blocages de la part de personnes qui sont dans la production depuis vingt-cinq ans, qui ont toujours fonctionné d'une certaine manière et qui nous disaient que ce n'était pas possible, qu'on n'était pas capable de le faire ou encore qu'on n'avait pas le droit. »

Source : entretien C.S 3, réalisé en Février 2012

C'est donc de manière secrète, et contre l'avis de nombreux responsables, que le manager du PE et son équipe décident malgré tout d'effectuer cette opération de prêt quitte à transgresser les ordres et les processus existants.

« Le manager qui a lancé le PSSC était chez moi à l'époque et je dois reconnaître qu'il ne me l'a pas dit au début parce que ce n'était pas très légal ce qu'il voulait faire [...] c'était interdit par la politique IBM et par la politique fiscale. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

« Donc on a eu l'interdiction de le faire et quand on est sortis de la salle de réunion, mon manager m'a dit : « vas-y, envoie la machine chez le client, je te couvre ». Donc on l'a quand même fait, mais du coup, on ne leur a pas dit tout de suite. »

Source : entretien C.S 3, réalisé en Février 2012

Un des membres de l'équipe ayant mené ces initiatives nous explique que les premières opérations ont été couronnées de succès et qu'ils ont ainsi gagné la confiance et le support de l'ensemble des responsables locaux :

« On a annoncé ce qu'on avait fait uniquement lorsqu'on a su que le client avait signé la commande, lorsqu'on a récupéré la machine et lorsque les ventes nous ont envoyé une lettre de remerciements dithyrambiques qui disait : « c'est une machine que je n'aurais jamais vendue si on ne l'avait pas faite essayer au client. ». Et à ce moment là tout le monde s'écrase et applaudit. Ce genre de truc si tu te rates tu es viré mais on a réussi ! »

Source : entretien C.S 3, réalisé en Février 2012

A partir de 1995, l'activité prend plus d'ampleur et les équipes locales développent alors de nouveaux processus afin de permettre au site montpelliérain de lancer, en début de trimestre, la fabrication d'un certain nombre de serveurs qui pendant quelques semaines vont être prêtés

au PSSC pour la formation et la démonstration client. En fin de trimestre ces machines sont renvoyées en ligne de production où elles vont être affectées à un client en particulier puis retravaillées, retestées et enfin livrées. Ce nouveau modèle permet au centre de démonstration client de tirer profit de sa proximité avec la ligne de production et d'avoir à disposition des serveurs de dernière génération qu'il peut prêter à des clients sans avoir à les investir.

2.4.1.2 - Une phase d'exploration tenue secrète vis-à-vis de la maison-mère

Après une courte phase d'exploration cachée, la mission de démonstration client devient donc officielle au niveau du site montpelliérain et obtient rapidement le soutien du directeur du site qui voit en cette activité une opportunité pour compenser la baisse de la production des grands systèmes. Cependant, au travers des différents entretiens nous constatons que pendant près de quatre ans, cette activité a été développée sans que la maison-mère en ait été officiellement informée. En effet, les premières initiatives de prêt de machines et de démonstration client ont eu lieu au début des années 1990, en pleine période de crise et de restructuration mondiale. Nous avons vu que le site de Montpellier est alors dans la ligne de mire de la compagnie et doit, s'il veut survivre, réduire rapidement ses dépenses et ses effectifs. Comme l'expliquent deux anciens responsables, le site a donc choisi de développer cette activité de façon discrète et non officielle car à cette époque la mission de l'usine n'est pas de faire du service client et l'objectif qui lui est fixé est de se restructurer et non, à l'inverse, de chercher des solutions pour développer son activité :

« A l'époque, l'objectif majeur donné à cette usine c'est de se restructurer et de réduire ses dépenses de manière drastique, on est à la limite de l'asphyxie. Donc si le siège avait su, qu'en parallèle, dix, puis vingt, puis cinquante personnes développaient le centre de compétences, ils nous auraient dit que si on avait réussi à affecter ces ressources à une autre mission que celle demandée au site [production des grands serveurs], ça signifiait qu'on pouvait s'en passer et réduire ainsi notre personnel de façon plus conséquente. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

« On l'a caché au début car on était en train de chercher à développer une activité que nos dirigeants mondiaux ne souhaitaient pas qu'on fasse. Ils voulaient qu'on fasse des grands systèmes, à un coût minimum, avec des bâtiments les plus petits possible et avec le minimum de ressources...on ne nous demandait pas de faire autre chose. »

Source : entretien DIR 6, réalisé en Octobre 2011

Au travers de nos différents entretiens avec les acteurs locaux, nous comprenons que ceux-ci développent à cette époque un mode de fonctionnement dont l'objectif est de développer la

nouvelle activité à l'intérieur de la structure des opérations de production classique afin que celle-ci ne soit pas visible d'un point de vue extérieur. Le site évite ainsi qu'en cette période de crise et de restructuration, la maison-mère ne lui demande d'arrêter l'exploration de cette nouvelle mission et d'accélérer la réduction de ses dépenses.

« On développe une nouvelle mission et on la fait porter par l'activité maitresse [la production de grands systèmes] tant qu'elle le permet pour être prêts à émerger le jour où il faut. Et à ce moment-là, on la fait valider par le président lorsqu'il passe par chez nous. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

« On prend les meilleurs, on les isole, on les cache, ils sont payés par le reste de l'activité de base [production des grands systèmes] et eux ils travaillent pour structurer la nouvelle mission et être en mesure de prouver qu'on sait le faire au moment opportun. »

Source : entretien DIR 6, réalisé en Octobre 2011

Cette première phase de développement non officielle permet donc au site de Montpellier d'explorer la mission de formation et de démonstration client, de commencer à la développer et de la rendre officielle en 1996, une fois que les acteurs locaux sont en mesure de démontrer au siège que cette nouvelle mission est rentable et qu'elle va dans le sens de la nouvelle orientation stratégique de la compagnie.

2.4.2 - S'APPUYER SUR LES BASES ACQUISES AU COURS DE LA PREMIÈRE PÉRIODE

Nous avons vu précédemment qu'en cette période de restructuration et de réduction des dépenses, les équipes montpelliéraines choisissent de développer cette activité de façon autonome et non officielle. Pour cela, ils s'appuient sur les bases acquises tout au long de la première période de l'histoire du site montpelliérain : ils réutilisent les compétences et les ressources (2.4.2.1) et bénéficient de la légitimité et du réseau mondial développé au cours de la période précédente (2.4.2.2).

2.4.2.1 - Réutiliser les compétences et les ressources

Depuis son ouverture en 1965, le site montpelliérain a toujours eu pour habitude de recevoir le client et de l'informer sur les technologies IBM. En effet, les grands systèmes sont des produits de haute technologie qui représentent des investissements considérables et par conséquent, les clients sont très souvent invités à venir sur le site, afin de voir les produits et de suivre les différentes étapes de leur fabrication. Il y a donc toujours eu à IBM Montpellier des équipes chargées d'accueillir et de former le client. Au début des années 1990, lorsque le

site souhaite diversifier ses missions et construire un centre de démonstration, il s'appuie sur ce noyau de personnes et bénéficie ainsi de leur expérience et de leurs compétences dans le service et dans les relations client.

« Le site de Montpellier a toujours une relation particulière avec les clients. On les faisait venir à l'usine, on leur faisait visiter la ligne de production et on leur parlait des machines et des technologies IBM. Donc les clients sont toujours venus ici et la capacité à accueillir les clients on l'a toujours eue. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

Par ailleurs, lorsque nous avons analysé la première période de l'histoire du site IBM de Montpellier, nous avons souligné l'importance des compétences et de l'expertise technologique acquises par les équipes locales. En effet, pendant les vingt-cinq premières années de son existence, au-delà de l'activité de fabrication des modules et des grands systèmes, le site est également chargé du support produit (PE, Product Engineering) ainsi que du contrôle qualité des machines (PA, Product Assurance). Le site montpelliérain développe ainsi des compétences en matière de test et de simulation de solutions clients ainsi qu'une certaine expertise dans les systèmes, les logiciels et les applications IBM. Au début des années 1990, le site va alors largement s'appuyer sur ces savoir-faire pour développer la nouvelle mission de démonstration client et évoluer ainsi vers des missions plus complexes et à plus forte valeur ajoutée.

« Des personnes qui étaient expertes machines on en avait une certaine quantité, et dans les années 1990, beaucoup d'entre elles ont quitté la production pour être transférées vers le PSSC. »

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

« On avait les compétences de base nécessaires pour le PSSC puisqu'au PE, on faisait depuis longtemps tourner les ordinateurs avec les programmes des clients. Donc les gens qui sont partis au PSSC étaient très souvent issus de chez nous. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

Enfin, si le centre de démonstration client a pu voir le jour dans le milieu des années 1990, malgré les restructurations et les réductions budgétaires, c'est parce qu'il a pu bénéficier du support et de la proximité avec l'activité historique du site : la fabrication de grands systèmes. En effet, l'équipe chargée de développer secrètement cette nouvelle mission a pu emprunter des machines fabriquées localement et a ainsi évité d'avoir à investir dans de nouvelles ressources.

« Le manufacturing a beaucoup aidé au développement du PSSC puisqu'il lui a permis d'avoir une puissance informatique colossale, avec des machines dernière génération, sans avoir à investir. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

2.4.2.2 - S'appuyer sur la légitimité acquise et sur le réseau développé

En analysant la première période de l'histoire du site montpellierain, nous avons constaté que pendant les vingt cinq premières années de son existence, le site a acquis une certaine confiance et une certaine crédibilité auprès de la maison-mère. En étudiant à présent la deuxième période de l'histoire d'IBM Montpellier, nous remarquons que le site a su s'appuyer sur cette légitimité pour défendre le site et justifier son maintien dans la multinationale.

« Ce site a toujours été un site modèle, le bon élève de la classe. Donc pendant la période de crise, le directeur local a pu s'appuyer sur cette réputation et sur cette crédibilité pour demander à la maison-mère de laisser une chance au site montpellierain de prouver qu'il était capable de changer et de s'adapter. »

Source : entretien C.S 3, réalisé en Février 2012

Selon les acteurs interrogés, outre l'expérience, l'engagement et les bons résultats de l'usine, ce sont les différentes affectations qui ont permis au site d'acquérir cette légitimité et cette crédibilité globale. En effet, au cours de sa carrière, chaque manager ou chaque jeune cadre identifié comme futur manager potentiel, est amené à voyager et à effectuer des séjours de quelques années dans d'autres usines IBM. Comme l'illustrent les extraits d'entretiens ci-dessous, ces affectations permettent aux acteurs locaux non seulement de voir d'autres modes de fonctionnement mais également de créer un réseau susceptible de devenir un véritable soutien par la suite.

« Quand on envoyait un jeune cadre en affectation aux US, ce n'était pas simplement pour qu'il connaisse la mentalité et le mode de fonctionnement de là bas, c'est aussi pour qu'il noue des liens avec des acteurs qui seront des acteurs clés plus tard. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

« Le réseau c'est primordial. C'est ce qui te permet d'être crédible, car c'est un ensemble de gens qui te connaissent et qui te font confiance. »

Source : entretien C.F 8, réalisé en Mars 2012

« Le réseau ça a beaucoup compté dans l'histoire du site car il est souvent arrivé que quelqu'un qu'on a connu lors d'une affectation dix ou quinze ans auparavant, ait progressé entre temps et soit arrivé à des hauts postes globaux. Ces personnes ont alors souvent été de véritables sponsors pour nous et ce réseau nous a ainsi beaucoup aidé. »

Source : entretien DIR 5, réalisé en Avril 2011

Au début des années 1990, alors que le site est menacé de fermeture et qu'il est sommé de se restructurer et de réduire ses dépenses, il décide de se diversifier et de développer une nouvelle activité : le centre de démonstration clients. Pour cela, il adopte un mode d'exploration que nous avons qualifié d'exploration « en perruque » puisque pendant près de quatre ans, les acteurs locaux ont développé cette nouvelle mission de façon non officielle, et non visible d'un point de vue extérieur. Afin d'explorer secrètement cette nouvelle activité, le site s'est appuyé sur les bases construites au cours de la première période de son existence et a ainsi réutilisé les compétences, les ressources mais également la légitimité et le réseau global précédemment acquis.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Le début des années 1990 marque la fin d'une période de croissance et de stabilité pour IBM. Le leader informatique fait face à une concurrence accrue et accuse plus de huit milliards de perte en 1993. Le nouveau PDG, Lou Gerstner, procède alors à des changements radicaux en matière d'organisation, de technologie et de stratégie. Ces différentes ruptures globales ont d'importantes répercussions au niveau local et le site montpelliérain se retrouve rapidement confronté à une crise sans précédent qui va l'amener à se séparer de plus de 50% de ses effectifs au début des années 1990 et à réduire ses surfaces occupées de plus de 40%. Malgré ces restructurations, en 1995 la maison-mère annonce que les futurs systèmes CMOS ne se feront pas à Montpellier et condamne ainsi le site à la fermeture. Au travers de nos différents entretiens, nous constatons alors qu'au sein du site montpelliérain, un mouvement de résistance managériale émerge au début des années 1990, mouvement qui va refuser de se conformer à la décision globale de fermeture. Un premier processus de négociations se met alors en place entre le directeur du site et ses supérieurs hiérarchiques et au terme de ces négociations, la décision globale est reconsidérée et le site montpelliérain parvient ainsi à sauver sa mission de fabrication des grands systèmes. Cependant, les acteurs locaux comprennent que pour stabiliser le site, ils vont devoir le faire évoluer vers des missions plus complexes, plus stratégiques pour IBM et à plus forte valeur ajoutée. Un deuxième processus de négociation local-global voit alors le jour entre 1992 et 1995. A cette époque, les acteurs locaux saisissent une opportunité qui s'offre à eux et développent, de façon proactive et discrète, une activité de formation et de démonstration client à IBM Montpellier. Ils contournent ainsi les logiques globales, puisqu'à cette époque, le site montpelliérain est dans la ligne de mire de la maison-mère et doit réduire son activité, ses effectifs et ses dépenses. Ils développent alors cette activité à l'intérieur de la structure des opérations de production classique afin que celle-ci ne soit pas visible d'un point de vue extérieur et ce n'est qu'en 1996 que cette nouvelle mission est dévoilée et validée par la maison-mère et que le site IBM de Montpellier devient officiellement le centre européen de démonstration client (PSSC, Products & Solutions Support Center). Après plusieurs années de restructurations, de crises et de menaces, le site montpelliérain semble sortir peu à peu la tête de l'eau puisqu'il a réussi à stabiliser sa mission de production tout en renforçant sa position dans la multinationale en développant un centre de test et de simulation de solutions pour les clients européens.

Cette deuxième période de l'histoire du site a marqué les esprits des équipes montpelliéraines et il apparaît que la lutte menée par les acteurs locaux pour maintenir le site en activité a engendré des dégâts et des traumatismes chez de nombreux employés. Cette période semble avoir provoqué une cassure entre la direction et les employés, une forme de défiance qui se traduit notamment par l'émergence d'un syndicalisme fort. En effet, au milieu des années 1990, on observe un basculement syndical puisque la CFDT (puis plus tard la CGT) devient majoritaire et met ainsi fin à plus de vingt-cinq années de syndicalisme plus modéré, aussi appelé syndicalisme « maison » car réputé pour son orientation patronale.

SECTION 3

1997 – 2009 : GLOBALISATION, COMPÉTITION INTERNE ET TRANSFORMATION

« Ce qui a changé par rapport aux années 1980, c'est la nécessité de constamment se renouveler. C'est une course sans fin, il faut aimer courir et il faut aimer dépasser les autres. »

Source : entretien C.P 1, réalisé en Août 2011

INTRODUCTION DE LA SECTION 3

Durant cette troisième période, IBM est une entreprise globalisée qui investit dans les pays à bas coûts et reconsidère le rôle et la place de chacune de ses usines. La concurrence interne s'intensifie et lorsque la maison-mère annonce qu'IBM ouvre, à Dublin, un deuxième site européen de production de grands serveurs, les équipes montpelliéraines comprennent que tôt ou tard l'activité de production classique va être délocalisée et que son avenir au sein de la multinationale est donc une nouvelle fois menacé (3.1). Plus de dix ans après les lourdes restructurations de 1993, les acteurs locaux restent largement marqués par cette période et développent une véritable culture locale de la survie (3.2). Ils décident de ne pas s'opposer au changement mais plutôt de l'accompagner afin d'en maîtriser au mieux les tenants et les aboutissants. Ils entament alors une diversification et une transformation du site afin de se détacher de l'activité de production classique et d'évoluer vers de nouvelles missions à plus forte valeur ajoutée (3.3). Pour mener à bien cette transformation et ancrer le site localement, les équipes locales cherchent à diversifier leurs donneurs d'ordre et développent un modèle organisationnel complexe et intégré qui leur permet de stabiliser et de fixer davantage les différentes missions du site (3.4).

3.1 - GLOBALISATION, INTÉGRATION ET INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE INTERNE

Au cours de la troisième période de son histoire, IBM poursuit les directions stratégiques impulsées par L. Gerstner lors de la période précédente : la compagnie se désengage progressivement de ses activités de production pour évoluer vers le logiciel et le client. En parallèle, elle continue à intégrer et à centraliser ses activités et effectue de nombreux investissements dans la construction de nouveaux sites industriels dans les pays à bas coûts (3.1.1). L'émergence de ces nouveaux sites génère une intensification de la concurrence entre les différentes usines IBM et le site de Montpellier se sent une nouvelle fois menacé par ces nouvelles politiques globales (3.1.2).

3.1.1 - RENAISSANCE, RÉORIENTATION ET GLOBALISATION D'IBM

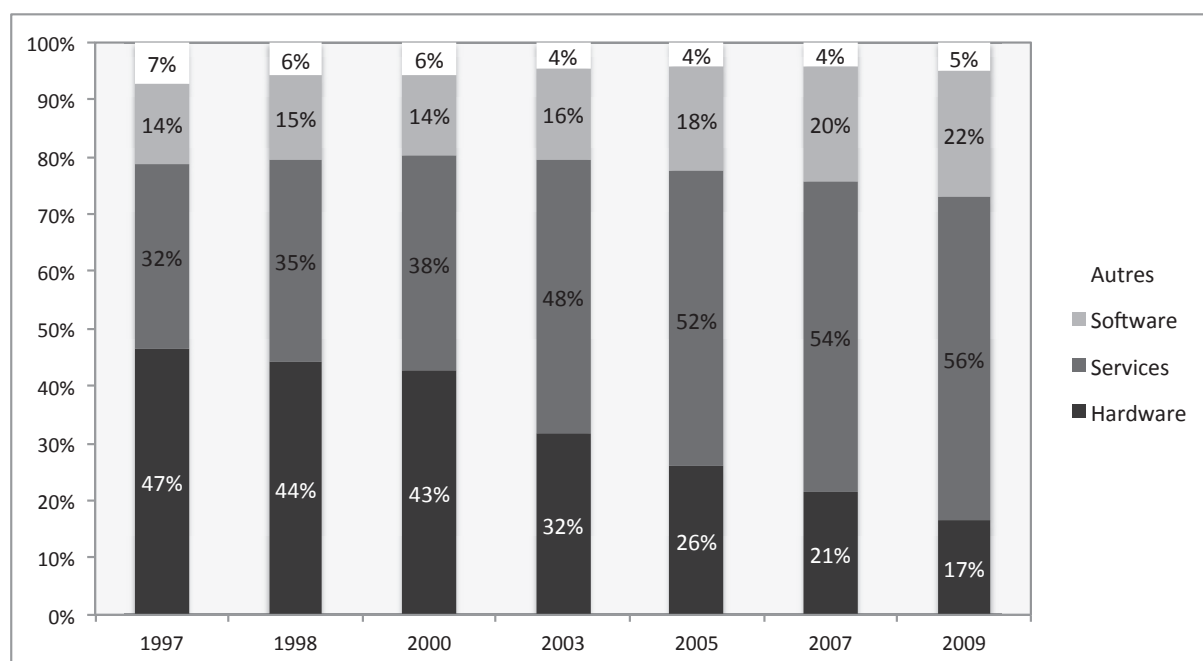
D'un point de vue global, la fin des années 1990 est synonyme de renaissance pour IBM puisqu'elle met un terme à des années de crises et de restructurations. En effet, dès 1998, les revenus d'IBM dépassent les 80 milliards de dollars et ne vont cesser de croître jusqu'à dépasser les 100 milliards de dollars en 2008, avec une croissance à deux chiffres presque chaque année. Selon Lou Gerstner, alors que les difficultés de la période précédente nécessitaient de l'exécution et de la réactivité, l'heure est maintenant à la vision et à la stratégie (Gerstner, 2002). Au cours de cette troisième période L. Gerstner et son successeur à partir de 2002, S. Palmisano, poursuivent les restructurations entamées lors de la période précédente en centralisant le pouvoir et en diminuant ainsi les centres d'influence et mettent l'accent sur deux principaux axes stratégiques : réorienter le métier d'IBM (3.1.1.1) et devenir une entreprise globale et intégrée (3.1.1.2).

3.1.1.1 - Réorienter le métier d'IBM

Comme il l'expliquait déjà en 1993, selon L. Gerstner, la force et donc la stratégie d'IBM doit reposer sur sa capacité à proposer des solutions intégrées à ses clients (Gerstner, 2002, p. 83). Le premier volet de la stratégie consiste donc à réorienter le modèle d'IBM afin que l'entreprise ne se contente plus de fabriquer du matériel informatique et développe davantage des segments industriels offrant des marges de profits supérieures à celles des systèmes et des technologies tels que les services et les logiciels. La compagnie commence par externaliser la fabrication de certains composants à des entreprises telles que Solectron ou Celestica ou encore Lenovo à qui elle cède la production des ordinateurs personnels, estimant que cette activité à faible marge ne fait plus partie de sa nouvelle orientation stratégique. En parallèle,

IBM investit massivement dans l'acquisition de sociétés de services et de logiciels : entre 2000 et 2009, la compagnie rachète ainsi plus de 100 entreprises spécialisées dans le conseil ou dans l'édition de logiciels dont Lotus Development Corporation, Tivoli Systems, Inc. ou encore PricewaterhouseCoopers Consulting. Entre 1997 et 2009, IBM est ainsi passée d'un fabricant de matériel informatique à un fournisseur de solution intégrée et a rejoint Microsoft et Oracle dans la liste des trois plus grands concepteurs de logiciel. La Figure 22 illustre ce premier volet de la stratégie d'IBM au cours de cette troisième période puisqu'on constate qu'en une dizaine d'années, la part des revenus de l'entité système et technologie a chuté de 47% en 1997 à 17% en 2009 et qu'à l'inverse, la part des revenus effectués par la branche service est passée de 32% en 1997 à 56% en 2009.

Figure 22 - Évolution des revenus d'IBM par secteurs (1997 – 2009)



Source : données issues des rapports financiers annuels publiés par IBM

3.1.1.2 - Devenir une entreprise globale et intégrée

Le deuxième axe de la stratégie élaborée par L. Gerstner puis par S. Palmisano consiste à transformer IBM en une entreprise globalement intégrée. L'objectif est de mettre en place une nouvelle structure organisationnelle et de passer d'une organisation multinationale, dans laquelle chaque entité nationale dispose d'un « clone » de la maison-mère, vers une organisation globale et intégrée dans laquelle les fonctions, les processus et les décisions sont centralisés et gérés par des équipes globales. Dans le rapport annuel de 2009, le modèle d'entreprise globalement intégrée est défini comme modèle permettant « d'implanter des opérations et des fonctions n'importe où dans le monde, là où les coûts, les compétences et

*l'environnement seront les plus favorables. [...] Depuis 2005, l'intégration globale a permis de réduire les dépenses de 5 milliards de dollars et d'améliorer la gestion des risques ainsi que la qualité et la rapidité du service dans des environnements très dynamiques.»*⁶³. Au cours de cette troisième période, IBM reconsidère l'organisation et l'implantation de sa chaîne de valeur et procède à de nombreux investissements dans des pays attractifs en matière de main d'œuvre ou d'avantages fiscaux. De nouveaux sites industriels sont alors créés dans des pays tels que la Chine, le Brésil ou encore l'Irlande qui, à la fin des années 1990, fait face à un taux de chômage supérieur à 16% et propose alors une fiscalité particulièrement avantageuse pour les entreprises afin de relancer l'économie nationale. En 1997, IBM profite des avantages économiques proposés par l'Irlande et implante un deuxième site européen de production de grands systèmes à Dublin.

3.1.2 – INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE INTERNE ET MENACES POUR LE SITE MONTPELLIÉRAIN

Au cours de cette troisième période, face à la globalisation et à l'émergence de nouvelles usines à bas coûts, la concurrence entre les différents sites industriels d'IBM s'intensifie. En effet, certaines usines implantées dans des pays industrialisés deviennent moins attractives en matière de coût de main d'œuvre et d'avantages fiscaux et voient leurs activités menacées d'attrition ou de délocalisation. C'est le cas du site montpelliérain qui, en 1997, est confronté à l'ouverture d'un deuxième site européen de production de grands systèmes à Dublin. La maison-mère demande alors aux équipes montpelliéraines de former la nouvelle usine et de l'accompagner dans le lancement de sa mission de fabrication. L'usine de Montpellier doit alors transférer une partie de son activité vers Dublin et se retrouve une nouvelle fois confrontée à une baisse de l'activité de production. Les acteurs locaux réalisent que l'avenir du site est une nouvelle fois menacé et qu'ils vont devoir trouver de nouvelles solutions afin de justifier leur place au sein du groupe malgré l'émergence de sites toujours plus compétitifs et plus attractifs.

⁶³ Notre traduction de « Locates operations and functions anywhere in the world based on the right cost, skills and business environment.[...] Since 2005, global integration has enabled IBM to cut expenses by \$5 billion and improve service quality, speed and risk management in very dynamic environments. », extrait du rapport annuel de 2009, p.11, http://www.ibm.com/annualreport/2009/2009_ibm_annual.pdf.

« En 1997, on comprend que si IBM décide de construire un site à Dublin, c'est pour tôt ou tard y transférer 100% de la production. »

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

« Quand la maison-mère nous dit qu'on allait devoir transférer de l'activité à Dublin et qu'on allait en plus devoir les aider à démarrer c'est un peu comme si elle nous disait de nous couper un bras. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

3.2 – UNE CULTURE MANAGÉRIALE DE LA SURVIE

En interrogeant divers responsables locaux au sujet de la troisième période de l'histoire du site montpellierain nous constatons que plus de dix ans après les lourdes restructurations de 1993, ces derniers restent largement marqués par cette période et développent une véritable culture locale de la survie. Nous verrons que cette culture managériale semble être le fruit d'une forte cooptation au niveau de l'équipe dirigeante (3.2.1) qui assure une certaine continuité entre les différentes générations de responsables locaux et participe au développement d'une identité collective autour de la survie du site montpellierain (3.2.2).

3.2.1- PASSAGE DE RELAIS ET COOPTATION MANAGÉRIALE

Comme l'expliquent deux responsables dans les extraits d'entretiens ci-dessous, plus de dix ans après, la mémoire des menaces et des restructurations qui ont eu lieu au début des années 1990 pèse toujours sur les équipes managériales locales et une de leur préoccupation majeure est alors d'éviter qu'une telle situation ne se reproduise.

« Ce genre de périodes [les restructurations], ça marque toute une vie professionnelle [...]. Dans notre cas, ça a contribué à la structuration d'un esprit de résistance, ça crée un engagement à défendre son beefsteak. »

Source : entretien C.P 3, réalisé en Septembre 2010

« Au début des années 2000, il y a encore beaucoup de gens qui ont vécu 1993 et qui vivent avec le fantôme et l'angoisse de la fermeture. »

Source : entretien C.F 3, réalisé en Août 2011

En cherchant à comprendre comment perdure un tel souvenir, nous relevons qu'il existe une forte cooptation au niveau de l'équipe managériale locale. En effet, hormis quelques rares cas où la maison-mère a imposé un nouveau directeur au site montpellierain, ce dernier a toujours pu choisir son futur directeur ainsi que l'équipe de responsables qui l'entoure.

« Il y a une forte cooptation et un exemple frappant est la succession depuis quelques années de directeurs issus de la même formation : l'école des arts et métiers. Cette cooptation permet au directeur sortant de s'assurer qu'il y aura un transfert de culture, de valeur et de vision stratégique. »

Source : entretien C.P 4, réalisé en Octobre 2010

Comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-dessus, cette cooptation donne lieu à une certaine continuité entre les différentes générations de managers et explique pourquoi, plus de dix ans après la période de crise et de restructuration, il persiste au sein de l'équipe locale un sentiment d'insécurité et une identité collective autour de la survie du site. Les équipes de direction qui se succèdent entre 1997 et 2009 sont composées principalement de responsables qui appartenaient à l'équipe de jeunes managers nommés dans le milieu des années 1990 par l'ancien directeur (cf. section 2.2.3, p. 159) et qui ont donc vécu la précédente période de crise et de restructuration. Tout au long de la troisième période, ce noyau de responsables entretient donc le souvenir de la menace et génère une certaine continuité dans les valeurs, dans la culture et dans l'orientation stratégique initiée par les prédécesseurs.

« Quand une équipe fonctionne dans la durée et surtout lorsqu'elle connaît des transformations comme celles qu'a connues IBM Montpellier, il y a des gens qui se passent le relais : il y a une adhésion à un projet commun et une capacité des leaders à entretenir quelque part un groupe de personnes à responsabilité qui ont compris les enjeux, qui y adhèrent et qui partagent la même vision. Ainsi lorsque l'un part, un suivant est là pour assurer la relève. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

3.2.2 – SAUVER LE SITE : UN DEVOIR DE CONTINUITÉ

Conformément au système de cooptation précédemment évoqué, lorsqu'il quitte l'usine à la fin des années 1990, le directeur montpelliérain associé à la sauvegarde du site (cf. section 2.2.2, p. 158) choisit son successeur et s'assure ainsi que le combat contre la fermeture du site continue.

« Je l'ai nommé [son successeur] entre autre car je savais qu'il en ferait au moins autant que moi pour sauver ce site. Ca faisait partie bien sûr d'un critère de choix. [...] je savais qu'il se battrait bec et ongle pour défendre ce site. »

Source : entretien DIR 2, réalisé en Octobre 2011

En analysant le discours des différents directeurs ou responsables interrogés au sujet de cette troisième période, nous constatons que dans cet esprit de relais et de continuité, la survie du site devient pour eux un véritable devoir vis-à-vis de leurs prédécesseurs et vis-à-vis de l'histoire du site.

« On a eu à Montpellier des directeurs qui étaient brillants et visionnaires et quand tu es jeune, ces gens-là ils t'inspirent et de servent de modèle. [...] Donc le jour où tu arrives dans l'équipe de direction, ça fait quelque chose et tu te dis qu'il faut que tu suives la voie et que tu fasses quelque chose de bien. Y a cet engagement, cette volonté de continuer quelque chose. Ils te passent le relais et tu dois continuer à amener la compagnie à survivre. »

Source : entretien C.F 8, réalisé en Mars 2012

« Je ne voulais pas être celui qui ferme le site. »

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

Au cours de cette troisième période, nous observons donc qu'un clan se forme au niveau de l'équipe de direction. Ce clan évolue quelque peu au cours du temps en fonction des nouveaux directeurs et des différentes affinités mais de manière générale, les membres de ce clan partagent tous le souvenir d'une période de crise et de restructuration et développent une culture locale de la survie.

3.3 - ACCOMPAGNER LE DÉMARRAGE DE LA NOUVELLE USINE ET SE DÉSENGAGER PROGRESSIVEMENT DE L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION

Contrairement à la période précédente au cours de laquelle nous avons relevé une forme de résistance des acteurs locaux face à une décision globale, il apparaît que cette troisième phase de l'histoire du site montpelliérain soit caractérisée par une logique d'accompagnement et d'anticipation. En effet, suite à l'annonce de l'ouverture du site de Dublin, les dirigeants locaux décident d'être acteur dans le démarrage de la nouvelle usine et espèrent ainsi en maîtriser les règles et les conséquences (3.3.1). Les responsables montpelliérains souhaitent parvenir à gérer une attrition progressive de l'activité de production et, en parallèle, trouver de nouvelles missions afin de justifier la place du site montpelliérain au sein de la multinationale (3.3.2).

3.3.1 - ACCOMPAGNER LE TRANSFERT D'ACTIVITÉ POUR MIEUX EN MAÎTRISER LES CONSÉQUENCES

A la fin des années 1990, les équipes montpelliéraines apprennent qu'un deuxième site européen de production de grands serveurs ouvre ses portes à Dublin (Irlande). Pour l'ensemble des acteurs locaux interrogés, il est alors évident que le site montpelliérain va devoir transférer de l'activité vers ce nouveau site, que ce transfert va engendrer une baisse des volumes de production et donc, tôt ou tard, présenter une menace pour les emplois locaux. Comme l'illustrent les deux extraits d'entretiens ci-après, plutôt que de lutter contre cette décision qu'elle considère irréversible, la direction locale décide d'accompagner le changement et d'être actrice dans le transfert d'activité.

« A l'annonce de l'ouverture du site de Dublin, on comprend bien que si un site de production de 1000 personnes ouvre en Irlande, il va falloir leur transférer de l'activité et que cette activité elle viendra de chez nous. Donc là, certains pourraient penser qu'on freine et qu'on ralentit le transfert mais non, mieux vaut être dans la locomotive que dans le wagon de queue. »

Source : entretien C.F 10, réalisé en Juillet 2011

« L'activité de production c'était notre activité depuis plus de 30 ans, alors bien sûr, on aurait préféré qu'il n'y ait pas le site de Dublin mais ils étaient là et on n'avait pas le choix, alors le mieux c'était de les aider à démarrer. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

Selon les responsables locaux, le site de Montpellier n'a pas l'influence ni les arguments nécessaires pour résister à cette décision globale et s'y opposer risquerait de compromettre davantage l'avenir du site. Leur objectif est alors de participer au transfert d'activité vers le site dublinois afin d'en maîtriser au mieux les conséquences. Certaines personnes interrogées comparent cette stratégie à celle des judokas et expliquent que s'opposer au changement peut être fatal et qu'une des meilleures façons de résister est à l'inverse de suivre le mouvement et de comprendre comment en tirer profit.

« Il vaut mieux avoir une position de judoka dans ce genre de situation: vous accompagnez le mouvement et en même temps vous essayez de voir comment vous allez pouvoir vous sortir de cette situation et voire même en tirer profit. [...] Si on résiste trop, c'est les personnes de Poughkeepsie (US) qui viendront former les dublinois et nous on sera rayés de la carte. Tandis que si on assure la formation, on peut maîtriser le transfert et on a peut-être une chance de garder une main sur l'affaire. »

Source : entretien DIR 8, réalisé en Décembre 2011

« Je crois qu'à Montpellier on est devenu maître dans le judo : l'art d'accompagner le mouvement et non de s'y opposer. Parce que parfois, lorsqu'on se met contre le mouvement on se fait écraser.»

Source : entretien C.F 5, réalisé en Décembre 2011

De manière générale, pendant cette troisième période, les responsables locaux n'ont pas cherché à s'opposer aux nouvelles orientations stratégiques d'IBM en matière de production de grands serveurs qui consistaient notamment à investir dans des sites à bas coûts comme celui de Dublin et à se désengager des sites plus coûteux comme celui de Montpellier. Comme nous l'explique un manager dans l'extrait ci-dessous, en étant acteur du changement, le site a pu en maîtriser le rythme et il a ainsi bénéficié du temps nécessaire pour assimiler les nouvelles politiques et stratégie globales, en saisir les enjeux et s'y adapter.

« En accompagnant le changement, on ne s'oppose pas à une orientation stratégique d'IBM mais on y va à la vitesse où on peut et où on veut y aller, c'est-à-dire sans faire de casse sociale. [...] Tu ne peux pas être dans un groupe comme IBM et être contre la stratégie de ton groupe, ce n'est pas possible, tu peux juste gagner du temps, comprendre les enjeux et tenter de t'y adapter. »

Source : entretien C.F 2, réalisé en Octobre 2011

Dans le cadre du transfert d'activité vers le site IBM de Dublin, cette stratégie locale a permis aux équipes montpelliéraines de maîtriser la redistribution des activités entre les deux sites (3.3.1.1), de garder les contrôle sur les opérations de la nouvelle usine (3.3.1.2) et de prouver à la maison-mère que le site de Montpellier a toujours un rôle à jouer dans les nouvelles orientations stratégiques prises par IBM (3.3.1.3).

3.3.1.1 - Maîtriser la redistribution des activités

En choisissant d'être acteur dans le démarrage du site de Dublin, les équipes locales obtiennent de la maison-mère la responsabilité du partage des activités de production entre Dublin et Montpellier. Elles s'appuient alors sur l'expérience du site montpelliérain dans la

fabrication des grands systèmes et sur la légitimité acquise dans ce domaine au cours des deux périodes précédentes, pour justifier le maintien à Montpellier des activités à plus forte valeur ajoutée. Les acteurs locaux découpent le processus de fabrication des serveurs en deux parties et ne transfèrent à Dublin que la fin de celui-ci, qui consiste principalement à assembler et à livrer le produit fini. Comme l'illustrent les extraits d'entretiens ci-dessous, les équipes montpelliéraines gardent ainsi les activités telles que le test de composants et de sous-assemblage qui requiert des cycles de production importants et un certain savoir-faire technique. De même, de par leur expérience, des équipes montpelliéraines justifient le maintien à Montpellier du lancement des nouveaux produits ainsi que des fonctions supports telles que l'engineering, les achats, la finance ou encore le contrôle de production. En maintenant à Montpellier les activités à plus forte valeur ajoutée, les acteurs locaux évitent de transférer l'intégralité de leurs compétences et de leur savoir-faire vers le site de Dublin.

« Les équipes locales ont bien joué lors du transfert vers Dublin, elles ont réussi à ne laisser partir à Dublin que la production « non intelligente », sans réelle valeur ajoutée. »

Source : entretien EMP 3, réalisé en Mai 2012

« L'objectif est de montrer à la maison-mère que Montpellier est indispensable dans des missions plus délicates comme le test de composants ou encore le lancement des nouveaux produits. »

Source : entretien C.S 1, réalisé en Décembre 2010

« Pour préserver le site, les stratèges d'IBM Montpellier proposent de découper la fabrication de telle façon que le site de Dublin n'ait que la partie finale de l'assemblage et du test. Montpellier garde ainsi tout le début de la chaîne, c'est-à-dire la partie qui consomme le plus de compétences techniques. »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

3.3.1.2 – Garder le contrôle sur les opérations du nouveau site

Comme l'expliquent deux responsables dans les extraits d'entretiens ci-dessous, à la fin des années 1990, la stratégie des équipes montpelliéraines est d'aider au démarrage de l'usine de Dublin tout en lui laissant le moins d'autonomie possible. Ainsi, en maintenant à Montpellier les activités à plus forte valeur ajoutée et les fonction supports, les équipes locales ont pour objectif de garder le contrôle et la coordination de l'usine dublinoise.

« L'objectif du directeur montpelliérain de l'époque est d'aider le site de Dublin à démarrer mais en leur laissant le minimum de responsabilité et d'autonomie. »

Source : entretien C.S 1, réalisé en Décembre 2010

« On savait que si on refusait d'aider au transfert on était morts, que si on laissait tout partir on était morts aussi, on a donc décidé de les aider mais d'essayer de garder une partie du contrôle. C'est ce qui nous a permis de garder des centaines d'emplois ici. »

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

En parallèle, en attendant la mise en place d'un ERP⁶⁴ mondial, les responsables locaux arrivent à convaincre la maison-mère de rattacher les activités de Dublin sous le système d'information développé par Montpellier dans les années 1970. Comme l'explique un ancien manager, le site de Dublin démarre donc ses activités en tant qu'antenne des opérations de production d'IBM Montpellier et ses activités sont gérées et surveillées par les équipes montpelliéraines.

« On forme Dublin, on les surveille, on les contrôle. On a la main sur leur production et sur leurs achats. »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

Enfin, en 2000, le site de Dublin n'arrive pas à honorer l'ensemble des commandes en fin de trimestre et la maison-mère demande alors au directeur de Montpellier de prendre la tête des opérations dublinoises. Celui-ci accepte mais à condition de continuer à assurer en parallèle la direction du site montpelliérain. Pendant quatre ans, les deux usines sont alors gérées par un directeur montpelliérain, ce qui a largement facilité la stratégie de survie du site de Montpellier.

« Sur demande du siège, le directeur de Montpellier de l'époque prend la tête des deux usines [Montpellier et Dublin]. C'est sûr que ça n'a pas aidé les Dublinois à prendre possession de l'activité de production ! »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

« Il s'en est très bien sorti et il a pu veiller à ce que Montpellier garde les missions d'avenir. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

⁶⁴ Un ERP (Entreprise Resource Planning) est un progiciel de gestion intégré qui permet de gérer l'ensemble des informations relatives aux différentes fonctions de l'entreprise (gestion de production, logistique, ressources humaines, contrôle de gestion, ventes, etc.).

3.3.1.3 – Prouver la valeur ajoutée du site montpelliérain dans les nouvelles politiques globales

En décidant d'accompagner le changement, les acteurs locaux ont également pour objectif de prouver à la maison-mère que leur savoir-faire ne se limite pas à de la production classique de grands serveurs et que le site montpelliérain a toujours une valeur ajoutée et un rôle à jouer dans l'orientation stratégique prise par IBM. Les équipes locales expliquent que l'expérience et les compétences acquises depuis plus de vingt cinq ans sont difficilement transférables et peuvent être utiles dans des fonctions de support et de coordination. L'objectif est de devenir une sorte de bras droit pour la compagnie en l'accompagnant dans la mise en œuvre de ses nouvelles politiques globales et en lui assurant un bon fonctionnement des opérations européennes.

« A plusieurs reprises, et notamment avec l'ouverture de Dublin, on a voulu prouver aux États-Unis qu'on avait toujours un rôle à jouer et qu'on pouvait continuer à apporter de la valeur ajoutée dans ce monde qui évoluait. »

Source : entretien DIR 4, réalisé en Janvier 2012

Les équipes montpelliéraines s'appuient notamment sur les commandes ratées par le site de Dublin dans les années 2000 pour justifier son rôle et sa valeur ajoutée.

« On explique à la maison-mère que nous sommes en mesure de supporter Dublin et qu'on lui assure ainsi un bon fonctionnement de la production européenne. On est en quelque sorte leur assurance vie et on a su le démontrer à plusieurs reprises ».

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

« On voulait montrer aux américains qu'on savait faire des transferts et se comporter en *Big Brother* pour l'Irlande. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

Au cours de cette troisième période, il apparaît que pour se maintenir dans la multinationale, le site de Montpellier choisit d'accompagner le changement et de démontrer ainsi sa capacité à se transformer ainsi que sa valeur ajoutée dans des rôles de support et de coordination.

3.3.2 – QUITTER PROGRESSIVEMENT LA PRODUCTION ET ÉVOLUER VERS PLUS DE VALEUR AJOUTÉE

Comme l'explique un responsable dans l'extrait ci-dessous, au cours de cette troisième période, la volonté d'IBM est assez claire : l'activité manufacturière ne fait plus partie de son

cœur de métier et sa volonté est donc de se désengager de la production en l'externalisant au maximum.

« IBM est dans une dynamique claire de décroissance des activités de production et forcément, à ce titre, Montpellier est très observée et régulièrement menacée. »

Source : entretien C.P 3, réalisé en Juillet 2012

Les dirigeants locaux sont conscients que leur mission de fabrication des grands serveurs est menacée et qu'elle ne restera pas longtemps à Montpellier. Leur objectif est alors de transformer le site, de diminuer ses coûts de fonctionnement et de trouver de nouvelles missions afin d'être en mesure de progressivement se désengager de l'activité de fabrication.

« L'activité de production diminue chaque année et on ne peut rien faire contre ça. Par contre, là où on a une carte à jouer c'est sur le temps : chaque année de gagnée permet soit de démarrer un nouveau petit business, soit de réaffecter du personnel sur d'autres missions telles que le PSSC ou l'infogérance. »

Source : entretien DIR 5, réalisé en Avril 2011

La direction montpelliéraine souhaite éviter de revivre la situation de 1993, c'est-à-dire de faire face à une décision globale qui consisterait à cesser brutalement toute activité de production sur Montpellier. En anticipant cette décision et en transformant le site, les équipes locales espèrent accompagner une diminution progressive de cette activité et éviter ainsi d'avoir à mener de lourdes restructurations.

« Notre objectif aujourd'hui c'est d'effectuer les transformations nécessaires et d'arriver à une attrition naturelle des activités de production. »

Source : entretien C.F 7, réalisé en Juillet 2012

« Notre mission c'est de gérer et d'accompagner la décroissance de l'activité de production. »

Source : entretien C.P 3, réalisé en Novembre 2010

Le site entame alors une période de diversification et de transformation au cours de laquelle il va développer de nouvelles activités afin de rentabiliser les infrastructures et les effectifs actuels. Entre 1997 et 2009, le site continue de développer son centre de démonstration client (3.3.2.1), il devient le centre européen des retours produits (3.3.2.2), il obtient une activité d'infogérance (3.3.2.3) et se lance dans la livraison de solutions « clé en main » (3.3.2.4).

3.3.2.1 – Essor du PSSC (Products & Solutions Support Center)

Lors de l'étude de la seconde période de l'histoire du site montpelliérain nous avons vu qu'un centre de démonstration client (PSSC - Products & Solutions Support Center) a vu le jour au milieu des années 1990 et qu'à la fin de cette deuxième période, une poignée d'ingénieurs ont pour mission de supporter les ventes en proposant au client de venir sur site tester la solution proposée par les équipes commerciales d'IBM. Tout au long de la troisième période, ce centre de démonstration se développe et étend son domaine d'activité autour de trois principales missions : une mission de « briefing » dont l'objectif est de familiariser le client avec les nouvelles solutions IBM ; une mission de « design » dont l'objectif est de comprendre les besoins du client et de lui proposer une solution adaptée ; et enfin, une mission de « benchmarking » qui propose au client de tester la solution proposée.

En 2009, le PSSC accueille plusieurs milliers de clients chaque année et compte plus de 250 ingénieurs et architectes en informatique ce qui représente près d'un tiers des effectifs du site montpelliérain. En 1998, L. Gerstner est de passage en France et en profite pour rendre visite au site montpelliérain. En constatant la transformation du site et le développement du PSSC, il déclare :

« Vous avez fait à Montpellier ce qu'il fallait faire. »

Source : L. Gerstner cité par DIR 2, entretien réalisé en Octobre 2011

« IBM Montpellier a réussi à concrétiser la stratégie de la Corporation : priorité au client, orientation vers les services et le e-business. »

Source : L. Gerstner cité dans des archives internes, 1998

3.3.2.2 - Gestion des retours : retravailler, revaloriser et recycler les pièces et les machines usagées

Dans le milieu des années 90, IBM met en place un processus de logistique retour visant à récupérer chez ses clients les pièces et les machines en fin de vie ou en fin de service. En fonction de leur état, de leur valeur et de la demande du marché, les pièces qui reviennent de clientèle peuvent être retravaillées et parfois même remises à neuf pour enfin être réutilisées par la production IBM ou revendues sur le marché de l'occasion. Lorsque des serveurs reviennent de la clientèle suite à une fin de contrat, ils sont testés et en fonction de la demande client ils peuvent suivre le processus de remanufacturing qui consiste à retravailler les machines usagées pour finalement les revendre sur le marché de l'occasion. Pour IBM, l'objectif de cette logistique des retours est multiple : un premier enjeu est d'ordre

environnemental puisque cette activité permet de préserver les ressources naturelles et d'intégrer les exigences des directives environnementales relatives à la gestion des déchets électroniques⁶⁵. Un deuxième enjeu majeur pour IBM est d'ordre économique puisque la réutilisation des pièces permet de diminuer les dépenses de la compagnie et le retravaillage des serveurs usagés permet d'accéder au marché de l'occasion et de générer ainsi des revenus supplémentaires. Initialement chaque site IBM en Europe gérait ses propres retours clients mais à la fin des années 1990, dans un objectif d'efficacité et d'économies d'échelle, IBM décide de regrouper toutes les opérations de logistique retour sur un seul centre en Europe. L'usine de Montpellier souhaite se positionner sur cette nouvelle mission et pour l'obtenir, les responsables locaux mettent en avant l'expérience des équipes locales dans la fabrication de serveurs neufs. Ils expliquent à la maison-mère qu'en implantant le centre européen des retours à Montpellier, elle pourra bénéficier d'économies d'échelle et d'expérience puisque de part sa mission de production, le site montpelliérain dispose déjà des savoir-faire, des ressources et des infrastructures nécessaires pour effectuer cette nouvelle activité. De plus, au début des années 2000, les équipes locales développent un nouveau processus de retravaillage, « le refurbishing ». Celui-ci va au-delà du simple processus de remanufacturing précédemment évoqué puisqu'il propose de réutiliser une machine usagée et de la compléter par des composants et des modules neufs. Ces machines « hybrides » sont donc des offres « sur mesure » qui associent du matériel neuf et d'occasion pour arriver à une configuration spéciale, qui n'a pas toujours d'équivalent en modèle neuf et qui est parfois mieux adaptée aux besoins de certains clients. Ces machines sont revendues avec le même contrat et les mêmes garanties qu'une machine neuve et représentent une source de revenu importante pour IBM. Comme l'explique un chef de projet dans l'extrait d'entretien ci-dessous, les dirigeants locaux s'appuient donc sur la valeur ajoutée de ces machines hybrides et sur l'expérience et les savoir-faire du site montpelliérain pour obtenir la mission de gestion des retours et pour la garder par la suite malgré la concurrence et la convoitise de certaines usines européennes.

⁶⁵ En Europe, on retrouve notamment la directive DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques), qui entre en vigueur le 13 août 2005 et rend le producteur responsable de la collecte et du recyclage des produits électriques et électroniques en fin de vie. Ou encore la directive RoHS (Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment) qui entre en vigueur en Europe le 1er juillet 2006 et vise à limiter l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques.

« On ne s'est pas contentés de faire du pur remanufacturing, c'est-à-dire du pur produit usagé. On a fait des hybrides et ce sont ces programmes qui apportent de la valeur et qui justifient qu'on garde cette activité à Montpellier car c'est ici que sont les ressources et les compétences en matière de production de grands serveurs neufs. »

Source : entretien C.P 4, réalisé en Juillet 2011

Entre 1997 et 2009, cette activité de logistique retour se développe, génère des revenus, justifie près de 100 emplois sur Montpellier et permet donc d'accompagner la baisse d'activité de la production classique. Comme l'explique un responsable :

« Depuis une quinzaine d'années, la logistique retour a permis au site d'accompagner la baisse d'activité de production de serveurs neufs puisqu'aujourd'hui, elle a permis de reconverter et donc de sauvegarder 25 à 30% des effectifs qui travaillaient en production à la fin des années 90. »

Source : entretien C.P 3, réalisé en Juillet 2012

3.3.2.3 - Mettre ses compétences et ses infrastructures au service du client : le centre d'infogérance

Au début des années 2000, IBM qui dispose de près de dix data center en France se lance dans la recherche de son futur centre d'hébergement qui lui permettra de centraliser et de développer son activité d'infogérance. A cette époque, l'activité de production à IBM Montpellier est en constante diminution et comme l'explique le directeur de l'époque, le site est une nouvelle fois surdimensionné.

« On a trop d'espace, il faut donc trouver une activité stratégique pour apporter de la valeur et occuper l'espace libre. »

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

La direction locale décide donc de se positionner sur ce projet de data center et appuie la candidature du site montpelliérain sur deux principaux arguments : en tant que fabricant de grands systèmes, le site dispose déjà (1) de certaines ressources et de certaines infrastructures nécessaires (surface, groupes de refroidissement, générateurs électriques, etc.) et (2) de compétences et de savoir-faire dans le domaine puisque la gestion de l'informatique client est assez proche de la gestion du test et du dépannage des machines en cours de fabrication.

« On a réussi à convaincre IBM d'installer les data center à Montpellier car on avait les ressources et les compétences nécessaires pour accueillir l'informatique des clients, pour les faire marcher et pour les dépanner. »

Source : entretien C.F 6, réalisé en Novembre 2011

En 2002, le site montpelliérain obtient cette mission et devient ainsi un centre d'hébergement qui permet au client de disposer d'une puissance de calcul déportée. En 2009, le centre d'infogérance gérait l'informatique de plus de 150 clients, hébergeait plus de 5000 unités et employait plus de 100 personnes. Cette activité a permis de reconverter des effectifs qui travaillaient auparavant en production classique et donc d'accompagner la baisse de cette activité.

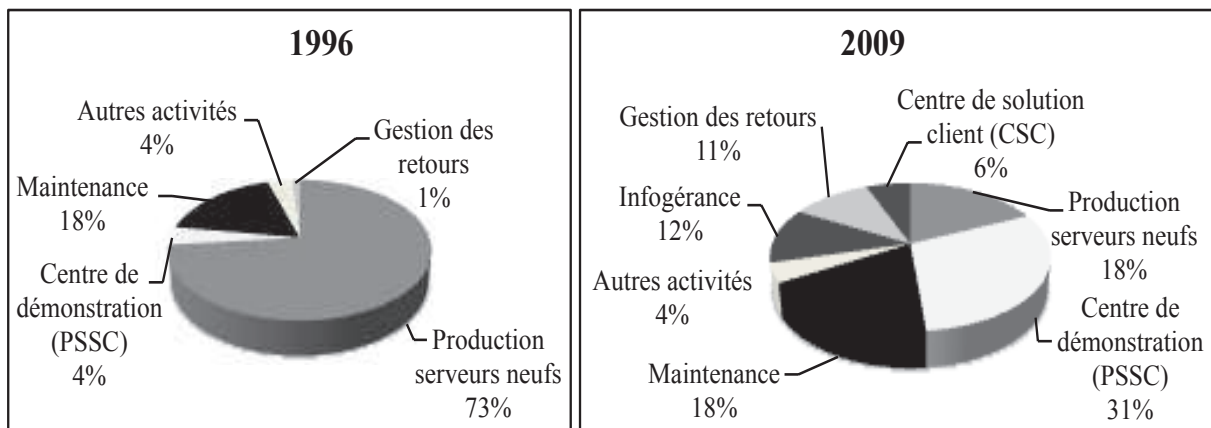
3.3.2.4 - Délivrer des solutions « clé en main » : le CSC (Customized Solutions Center)

En 2003, toujours dans cette optique d'accompagner la baisse d'activité de la production de serveurs neufs à Montpellier, l'équipe locale cherche des solutions pour replacer ses effectifs et constate l'existence à l'usine, de quelques personnes qui venaient du service informatique et qui disposaient de compétences en chargement de PC et de plateforme. L'idée des équipes montpelliéraines est alors de réutiliser ces compétences et de les mettre au service des clients en proposant des solutions intégrant à la fois le matériel et le chargement des applications. C'est ainsi que naît le CSC (Customized Solutions Center) qui va ensuite progressivement gagner en valeur ajoutée en proposant des solutions plus complexes et en élargissant le nombre de clients. L'objectif de ce centre est de délivrer aux clients des solutions personnalisées « clés en main » et il propose pour cela d'acheter le matériel, de le stocker, de charger les logiciels et les applications nécessaires et de distribuer le produit fini à l'utilisateur final partout en Europe. « *Ce centre permet de répondre à de gros défis comme ceux d'une chaîne de grande distribution qui décide de remplacer ses systèmes de caisses enregistreuses dans des supermarchés ou hypers de plusieurs pays sans aucune interruption de son activité. Le nouveau système est intégré et testé à Montpellier, avant qu'il ne soit déployé entièrement en un week-end sur les divers sites d'exploitation.* » (Les Echos n°19766 du 05 Octobre 2006 page 18). Entre 2003 et 2009, le CSC a permis de reconverter près de cinquante personnes qui, auparavant, travaillaient en production classique.

A la fin des années 1990, avec l'arrivée de nouveaux sites à bas coût, la concurrence interne s'intensifie et le site de Montpellier voit son activité initiale de production de serveurs neufs

diminuer. Le site s'engage alors dans une stratégie de diversification de ses activités afin de rentabiliser ses ressources et de reconvertir ses effectifs. La Figure 23 illustre cette stratégie locale de diversification : elle compare la répartition des effectifs entre 1996 et 2009. On constate que près de trois quarts de l'effectif total du site étaient dédiés à l'activité de production dans le milieu des années 1990 et vingt ans après, cette activité ne représente plus que 18% des effectifs montpelliérains. 80% des effectifs sont ainsi rentabilisés par le revenu de nouvelles missions alternatives issues de la stratégie de diversification évoquée précédemment. Cette transformation a donc permis au site de Montpellier d'accompagner le changement opéré par IBM et de se désengager peu à peu de l'activité de production classique tout en maintenant un effectif d'environ 1000 personnes entre 1996 et 2009.

Figure 23 - Répartition des effectifs par activités



3.4 – EXPLORATION PROACTIVE ET MAILLAGE STRATÉGIQUE

Après avoir présenté les actions menées par les équipes locales lors de cette troisième période, nous nous intéressons à présent aux moyens et aux pratiques mobilisés pour mener à bien cette transformation et pour ancrer le site localement. Nous verrons qu'au cours des années 2000, le site montpelliérain semble être organisé pour se transformer puisque des équipes locales sont détachées des opérations classiques afin de se consacrer à l'exploration proactive de nouvelles missions (3.4.1). Nous expliquerons par la suite que lors de la troisième période de son existence, le site a multiplié ses donneurs d'ordre et a développé un maillage stratégique qui, selon les personnes interrogées, permet de renforcer l'ancrage local de l'usine (3.4.2).

3.4.1 – EXPLORER DE NOUVELLES MISSIONS : UNE DÉMARCHE PROACTIVE

Au travers des différents entretiens menés auprès des responsables locaux, il apparaît que depuis le milieu des années 1990, le site de Montpellier n'est plus un site stratégique pour

IBM et que la politique globale de la compagnie tend davantage à se désengager de ce site qu'à y développer de nouvelles activités. Ainsi, comme l'explique un responsable dans l'extrait ci-dessous, si les responsables locaux souhaitent diversifier les activités du site, ils doivent adopter une démarche proactive et non attendre que la maison-mère leur attribue de nouvelles missions :

« Il n'y a pas de missions données à Montpellier. Il y a une stratégie élaborée par IBM mais il n'y a pas quelqu'un qui sort un plan en disant cette mission sera effectuée l'année prochaine par l'usine de Montpellier puis celle-ci par l'usine de Poughkeepsie dans deux ans, etc. Donc à ce moment là, soit tu t'assoies et tu attends que quelque chose te tombe dessus, soit tu vas le chercher : tu montes un projet et tu vas le défendre au niveau global. »

Source : entretien C.F 2, réalisé en Octobre 2011

Pendant cette troisième période, le site semble ainsi progressivement s'organiser pour se transformer. Une partie des équipes locales est progressivement détachée des opérations afin de se concentrer à l'exploration de nouvelles missions pendant que l'autre partie assure le bon fonctionnement de l'activité de production classique.

« Depuis le milieu des années 90, l'usine fonctionne à deux vitesses : une partie est responsable de faire tourner le business et de réaliser les objectifs du site, et une autre est responsable de réfléchir aux transformations et de déployer les nouvelles missions. »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

Enfin, au vu des différents entretiens que nous avons pu avoir avec ces personnes chargées de réfléchir à de nouvelles missions, il apparaît que l'exploration est une démarche proactive et discrète qui s'articule autour de trois principales questions : Quelles sont les compétences disponibles (3.4.1.1) ? Quelle est la valeur ajoutée du site montpelliérain par rapport aux différentes missions potentielles (3.4.1.2) ? Et quels sont les sponsors susceptibles d'aider l'usine à développer ces différentes missions potentielles (3.4.1.3) ?

3.4.1.1 – Quelles sont les compétences disponibles ?

D'après les personnes interrogées, une première étape consiste à faire un état des lieux des compétences disponibles puisque comme nous l'avons précédemment évoqué, l'exploration de nouvelles missions s'effectue de manière autonome et proactive, sans support initial (financier ou matériel) de la maison-mère. Comme l'expliquent des responsables dans les

extraits d'entretien ci-dessous, le site doit donc vivre de ses propres ressources et s'appuyer sur ce qu'il sait faire et sur ce pour lequel il a déjà acquis une certaine légitimité.

« On développe de nouvelles missions sur la base de ce qu'on sait déjà faire. »

Source : entretien C.P 4, réalisé en Juillet 2012

« Lorsqu'on fait du développement d'activité, on se pose les questions suivantes : où est-ce que j'ai des compétences et où est-ce que les autres savent que j'ai des compétences ? »

Source : entretien C.F 2, réalisé en Octobre 2011

L'objectif est donc de recenser les ressources et les savoir-faire du site et de voir comment les réutiliser au mieux. C'est ce qui s'est passé pour l'ensemble des nouvelles activités évoquées précédemment, puisqu'à l'origine, chacune d'elles a été développée en réutilisant uniquement les ressources et les compétences disponibles sur le site. Comme l'expliquent deux anciens managers, entre 1997 et 2009, afin de redéployer les effectifs montpelliérains sur de nouvelles missions plus complexes et à plus forte valeur ajoutée, il a parfois été nécessaire de transformer les compétences locales et de les faire progresser.

« Notre mission c'est de trouver une solution pour transformer les ressources actuelles afin qu'elles aient un travail demain. »

Source : entretien DIR 9, réalisé en Septembre 2012

« On repère les potentiels, les talents et on les tire vers le haut en les mettant en avant et en leur confiant des responsabilités. »

Source : entretien C.F 1, réalisé en Août 2011

« On voulait évoluer vers des choses plus complexes. [...] On a alors fait des formations et des écoles vitalités qui permettaient à un technicien de reprendre des études à la fac pour finalement obtenir un master et passer cadre.»

Source : entretien C.F 4, réalisé en Novembre 2011

3.4.1.2 – Quelle est la valeur ajoutée du site montpelliérain par rapport aux différentes missions potentielles ?

Une deuxième phase de la stratégie de diversification consiste à considérer les différentes opportunités de missions et à réfléchir à la valeur ajoutée de chacune. En effet, face à l'émergence des sites à bas coûts, l'usine montpelliéraine n'est plus compétitive sur des activités de production classiques. L'objectif des équipes locales est donc de se positionner sur des missions qui pour IBM ont une raison d'être en Europe : des missions complexes, à forte valeur ajoutée et centrées sur le client.

« On ne peut plus se positionner dans la grande série, ce n'est pas pour nous. Il faut trouver un marché de niche qui répond à un besoin client. »

Source : entretien C.F 10, réalisé en Juillet 2011

« Pour qu'une mission justifie d'être centralisée à IBM Montpellier, il faut que ce soit une niche, quelque chose d'un peu spécifique. »

Source : entretien C.P 1, réalisé en Août 2011

« Le maître mot c'est « valeur ajoutée ». Tout le monde sait faire de la production classique donc si on veut survivre il faut qu'on trouve une autre valeur ajoutée. »

Source : entretien DIR 3, réalisé en Mai 2011

3.4.1.3 – Quels sont les sponsors susceptibles d'aider l'usine à développer ces différentes missions potentielles ?

Comme l'illustrent les deux extraits d'entretien ci-dessous, un troisième élément déterminant dans la démarche de diversification des équipes montpelliéraines se situe au niveau du réseau et des sponsors.

« Toute cette transformation ne s'est pas faite toute seule, il a fallu avoir les bons supports et les bonnes personnes au bon moment. »

Source : entretien C.F 5, réalisé en Décembre 2011

« Pour développer de nouvelles missions on ne va pas taper à la porte des gens en disant : « Qu'est-ce que je pourrais faire pour vous ». C'est du réseau, de l'opportunisme. »

Source : entretien C.P 4, réalisé en Octobre 2010

Le réseau peut tout d'abord être une source d'opportunité de nouvelles missions, comme ce fut le cas pour le PSSC au début des années 1990. En effet, nous avons expliqué lors de l'étude de la période précédente (cf. section 2.3.2), que la première demande de démonstration client a été adressée à un manager montpelliérain par l'intermédiaire de l'un de ses contacts dans les ventes IBM. Le réseau peut également servir de sponsor et aider le site montpelliérain dans certaines prises de décisions. Un responsable nous explique par exemple qu'en 2003, à l'époque où le site de Montpellier se positionne sur la mission d'infogérance, le directeur d'IBM France est un ancien contrôleur de gestion du site montpelliérain. Ce directeur connaît donc bien les équipes locales et a joué un rôle important dans la décision d'implanter le nouveau data center à Montpellier.

3.4.2 – MULTIPLIER LES DONNEURS D'ORDRE ET RENFORCER L'ANCRAGE LOCAL DE L'USINE

Lorsque nous avons exposé le contexte général de cette troisième période (cf. section 3.1.1, p. 179), nous avons expliqué qu'entre 1997 et 2009, IBM passe d'une structure multidomestique à une structure globale et centralisée. La compagnie n'est donc plus uniquement organisée par grandes divisions géographiques mais également par lignes métier. Parmi ces grandes verticales on retrouve notamment ISC (Integrated Supply Chain) qui centralise l'ensemble des activités manufacturières, GTS (Global Technology Services) qui regroupe les activités de services d'infrastructures et STG (Systems & Technology Group) qui est responsable des solutions informatiques nécessitant des capacités de traitements et de stockages avancées. Initialement, le site montpellierain a pour principale mission de fabriquer des grands systèmes et à ce titre, il dépend en grande majorité d'ISC. En diversifiant ses activités, le site diversifie également ses donneurs d'ordres puisque le centre de démonstration client (PSSC) est rattaché à STG en 2006 et la maintenance et l'infogérance dépendent de GTS. Trois entités sont donc désormais présentes sur le site de Montpellier (ISC, STG, GTS) et selon les responsables interrogés, cette nouvelle configuration a plusieurs avantages en matière de survie et de stabilité. Elle permet tout d'abord aux différentes entités de partager les frais de fonctionnement du site (infrastructures, surfaces, électricité, etc.) et de faire ainsi des synergies et des économies d'échelle. Chaque entité trouve donc son intérêt dans la présence des deux autres et ceci crée un équilibre qui permet de justifier le maintien de ces trois pôles d'activité.

« Je crois que la force du site de Montpellier repose sur l'équilibre qui existe entre les trois entités [ISC, STG, GTS]. Si une de ces entités se retire ça déstabiliserait le modèle et les deux autres entités restantes auraient plus de charges et seraient donc moins rentables. Il y a trois acteurs sur Montpellier et pour l'intérêt de chacun, il est important que les trois restent actifs en même temps. »

Source : entretien C.F 5, réalisé en Décembre 2011

« Aujourd'hui on est flexible, petit, polyvalent et grâce à nos différents donneurs d'ordre on a plusieurs attaches et un ancrage local plus solide. »

Source : entretien C.P 3, réalisé en Juillet 2012

Par ailleurs, chacun de ces pôles partage la culture des grands systèmes et il est donc parfois possible d'effectuer des transferts de personnel d'une entité à une autre ce qui procure une certaine flexibilité et une certaine marge de manœuvre dans la gestion des effectifs locaux.

Comme l'illustrent les deux extraits d'entretiens ci-dessous, il apparaît que ce « maillage »⁶⁶ a été stratégique pour les équipes locales lors de cette troisième période puisqu'il leur a plusieurs fois permis de justifier le maintien de l'une ou l'autre de ces activités.

« Cela fait maintenant quelques années que nous avons développé cette stratégie et jusqu'à présent ils [les supérieurs hiérarchiques globaux] n'ont pas réussi à trouver un *business case* favorable à la fermeture. On leur dit, si vous voulez nous couper une patte, il va y avoir des effets sur les autres activités et au final, les économies envisagées ne seront plus intéressantes au regard des perturbations créées. »

Source : entretien C.P 3, réalisé en Septembre 2010

« Aujourd'hui, le site de Montpellier c'est comme une chaise, ou un trépied : vous ne pouvez pas enlever un pied et espérer que l'ensemble reste stable. »

Source : entretien C.P 2, réalisé en Juin 2011

⁶⁶ Terme utilisé à plusieurs reprises par les personnes interrogées pour décrire le modèle organisationnel mis en place au cours de la troisième période de l'histoire du site montpelliérain.

CONCLUSION DE LA SECTION 3

Entre 1997 et 2009 IBM s'oriente vers des activités de service et de support client, évolue vers un modèle d'organisation globalement intégré et investit dans des pays attractifs en matière de coûts de main d'œuvre ou d'avantages fiscaux. L'émergence de nouveaux sites à bas coûts engendre une reconsidération du rôle et de l'avenir des différentes usines IBM et lorsque IBM ouvre un site à Dublin en 1997, les équipes montpelliéraines comprennent que leur activité de production est en danger et que leur avenir est une nouvelle fois menacé. Notre analyse des différents entretiens menés nous a permis de constater que cette troisième période est largement empreinte du souvenir des restructurations et des menaces de la période précédente. Nous avons interprété ce phénomène comme résultant d'un passage de relais entre les différentes générations d'acteurs locaux et nous avons montré qu'il donne lieu à l'émergence d'une culture locale de la survie et de la transformation. Contrairement à la période précédente, les acteurs locaux choisissent de ne pas lutter pour renforcer l'activité de production mais plutôt d'accompagner sa décroissance afin d'en maîtriser au mieux les conséquences. En anticipant les changements, les équipes locales cherchent à gagner du temps afin de mener en parallèle les transformations nécessaires pour assurer la reconversion et donc la sauvegarde des effectifs locaux. Le site entame alors une période de diversification et de transformation au cours de laquelle il va développer de nouvelles activités telles que l'hébergement et la gestion de centres informatiques ou encore la vente de solutions « clés en main » qui intègrent matériel informatique, logiciel et service. Au cours de cette troisième période, le site montpelliérain a donc évolué au sein de la chaîne de valeur d'IBM, en développant des activités de service à plus forte valeur ajoutée et en compensant ainsi la baisse de l'activité de production. Pour mener à bien cette transformation, des équipes locales sont détachées des opérations classiques afin de se consacrer à l'exploration proactive de nouvelles missions.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans le cadre de notre travail de recherche doctoral, nous nous interrogeons sur les stratégies élaborées par les acteurs afin d’assurer la survie et le maintien d’une entité locale dans la chaîne de valeur d’une firme globale. Dans ce chapitre, nous nous sommes appuyée sur l’étude historique du cas d’ IBM Montpellier afin d’apporter des éléments de réponse empiriques à cette problématique. En effet, comme nous l’avons vu en introduction, depuis le début des années 1990, IBM a adopté une stratégie de globalisation et de rationalisation de sa production qui a engendré la fermeture de nombreux sites IBM implantés dans les pays industrialisés au profit de nouvelles usines implantées dans des pays à bas coûts. En étudiant l’histoire et la stratégie du site montpelliérain sur ces quarante-quatre dernières années, nous avons essayé d’apporter des éléments de réponse à la question suivante :

Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l’entreprise ?

Le Tableau 13 ci-dessous propose un résumé des trois périodes étudiées dans ce chapitre.

Tableau 13 - Synthèse de l’étude historique du cas d’IBM Montpellier

		1965 - 1991	1992 – 1996	1997 - 2009
Contexte	IBM	Croissance Excellence technologique	Crise Ruptures	Globalisation Réorientation stratégique
	Site de Montpellier	Croissance Stabilité	Restructurations Menace de fermeture	Concurrence interne Délocalisation
Acteurs & logiques d’action		Culture globale Culture industrielle	Fracture locale–globale Esprit de résistance	Passage de relais Culture de survie
Actions menées		Exécution de la mission de production Quête de reconnaissance globale	Sauvegarde de la mission de production Développement du centre de démonstration	Désengagement progressif de la mission de production Diversification des missions (Data Center, CSC, etc.)
Pratiques / Moyens		Expertise technologique Légitimité globale	Exploration secrète Réutilisation des acquis	Exploration proactive Maillage stratégique
Conséquences		Performance industrielle Construction de base solides	Décision de fermeture contestée et annulée Gain de temps (sursis)	Accompagnement du transfert de la production Progression dans la chaîne de valeur globale

Dans la *Section 1* nous avons exposé notre analyse et notre interprétation de la survie et du maintien du site IBM de Montpellier au cours de la première période de son histoire (1965 - 1990). Nous avons vu que ces vingt-cinq premières années présentent peu de menaces pour le site montpelliérain. En effet, à cette époque, IBM est leader sur le marché informatique et l'entreprise connaît une croissance considérable. Le site montpelliérain est alors un site de production, chargé de missions technologiques complexes et stratégiques pour IBM : la fabrication de modules et de serveurs haut de gamme pour l'ensemble de la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Avec ses 3000 employés et ses 20 hectares de réserve foncière, l'usine de Montpellier fait partie des usines phares d'IBM et elle occupe une position stable et reconnue au sein de la multinationale. En analysant les entretiens menés auprès des acteurs locaux nous avons constaté que si les employés montpelliérains sont peu mobiles et fortement ancrés localement, ils sont néanmoins très attachés et empreints de la culture globale d'IBM : une culture d'entreprise paternaliste, réputée pour son principe d'emploi à vie, pour ses valeurs et pour la loyauté de ses employés. Cette prégnance d'une forte culture d'entreprise, associée à un contexte faiblement concurrentiel et peu menaçant semblent expliquer qu'entre 1965 et 1990, les acteurs locaux mènent très peu d'initiatives locales et se contentent d'exécuter au mieux les missions de production qui leur ont été attribuées par la maison-mère. Enfin, nous avons souligné le fait que ces vingt-cinq années de croissance et de stabilité ont permis au site montpelliérain de construire des bases solides qui s'avèreront par la suite déterminantes dans la survie de celui-ci : une expérience industrielle rare au sein de la multinationale, de hautes compétences techniques, une forte culture industrielle et une certaine légitimité auprès de la maison-mère.

Dans la *Section 2* nous avons proposé une analyse de la deuxième période de l'histoire du site montpelliérain (1991 – 1996), période marquée par des crises, des ruptures et de lourdes restructurations. En 1991, après de longues années de croissance, IBM annonce des pertes qui s'élèvent à près de trois milliards de dollars. Afin de redresser la situation, le nouveau PDG L. Gerstner procède à d'importants changements technologiques, stratégiques et organisationnels qui vont avoir des répercussions considérables sur le site montpelliérain puisque celui-ci se retrouve avec un outil de production obsolète et une structure surdimensionnée par rapport aux besoins de la nouvelle technologie. Malgré de lourdes restructurations (moins 50% sur les effectifs et moins 40% sur les surfaces occupées), au milieu des années 1990, la maison-mère décide que les futurs systèmes CMOS ne se feront pas à Montpellier et condamne ainsi le site à la fermeture. Nous observons alors qu'un mouvement de résistance émerge au niveau des acteurs locaux, mouvement insufflé par un ancien directeur montpelliérain qui s'oppose à

cette décision globale de fermeture et parvient à maintenir la mission de fabrication de serveurs haut de gamme sur le site de Montpellier. En parallèle, les équipes locales profitent de ce sursis pour développer de manière secrète, sans l'aval de la maison-mère, une nouvelle activité de démonstration client qui permet au site de compenser la baisse de l'activité de fabrication des grands systèmes tout en évoluant vers des missions à plus forte valeur ajoutée. Ils s'appuient pour cela sur les bases construites au cours de la période précédente et réutilisent les compétences, les ressources mais également la légitimité et le réseau précédemment acquis. En 1996, après plusieurs années de restructurations et de menaces, le site montpellierain semble sortir peu à peu la tête de l'eau : il a réussi à stabiliser sa mission de production et à renforcer sa position dans la multinationale en développant un centre de test et de simulation de solutions pour les clients européens.

Dans la *troisième section* nous avons présenté la dernière période de notre analyse (1997 – 2009), période pendant laquelle IBM poursuit les directions stratégiques impulsées lors de la période précédente : la compagnie se désengage progressivement de ses activités de production, recentre son activité autour du service client et continue d'intégrer et de centraliser ses activités. D'un point de vue global, cette troisième période est également marquée par l'émergence de nouveaux sites industriels qui présentent des intérêts en matière de coût de main d'œuvre et d'avantages fiscaux. C'est dans cette logique qu'IBM ouvre en 1997, à Dublin, un deuxième site européen de production de grands serveurs. Les équipes montpelliéraines comprennent alors que leur activité de production est en danger et que l'avenir du site au sein de la multinationale est une nouvelle fois menacé. Au travers de nos différents entretiens, nous avons constaté que plus de dix ans après les lourdes restructurations de 1993, les équipes montpelliéraines restent largement marquées par le souvenir de cette période et développent une véritable culture de la survie. Elles cherchent alors à anticiper et à retarder l'arrêt de l'activité de production à Montpellier afin de bénéficier du temps nécessaire pour transformer le site et éviter d'avoir à mener de lourdes restructurations. Le site entame alors une période de diversification et développe de nouvelles activités plus complexes et à plus forte valeur ajoutée pour IBM telles que l'hébergement et la gestion de centres informatiques, la gestion et la revalorisation de produits usagés ou encore la vente de solutions intégrées. Ces activités alternatives génèrent des revenus et permettent au site de rentabiliser les infrastructures et les effectifs actuels, de compenser la baisse de l'activité de production et de progresser dans la chaîne de valeur de la multinationale.

CHAPITRE 3

Survivre et résister au sein
de la firme multinationale :
discussion et éléments de
théorisation

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous intéressons aux stratégies mises en œuvre par les acteurs locaux dans le but d'assurer le maintien d'une entité locale au sein de la firme globale. L'objectif final de notre démarche de théorie enracinée (Strauss et Corbin, 2004) est d'élaborer un modèle interprétatif du phénomène de survie locale au sein de la multinationale et d'identifier le processus par lequel des stratégies locales de survie sont mises en œuvre. Ce chapitre présente cette ultime phase d'intégration théorique, phase pendant laquelle nous allons identifier et caractériser le processus central de notre étude, ainsi que les différentes catégories conceptuelles qui permettent d'expliquer aussi bien son émergence que ses conséquences. Tout au long de ce chapitre, nous aurons recours à certains concepts ou théories issus de la littérature existante afin de confronter, expliquer et enrichir nos différentes observations empiriques.

Dans la *première section* de ce chapitre nous verrons que le cas d'IBM Montpellier nous permet de mettre en évidence trois types de stratégies susceptibles d'être mises en œuvre par les acteurs locaux dans le but d'assurer la survie et le maintien d'un site dans la multinationale : (1) Une stratégie de conformité qui a tendance à émerger dans un contexte présentant peu de danger pour les acteurs locaux et qui consiste à adopter et à exécuter au mieux les pratiques et les directives globales. (2) Une stratégie d'opposition qui émerge en réaction à des menaces soudaines et qui consiste à contester certaines logiques globales afin de protéger les acquis locaux. (3) Une stratégie de transformation qui est mise en œuvre par les acteurs locaux en prévision de futures menaces et qui vise à redéfinir les acquis locaux pour finalement influencer et/ou contourner certaines logiques globales jugées dangereuses pour leur avenir. Nous proposerons finalement un modèle interprétatif du processus de mise en œuvre de stratégies locales en précisant les conditions d'émergences, les actions/interactions et les conséquences d'un tel processus.

Dans la *deuxième section* nous verrons que si les dirigeants montpelliérains se sont opposés à la fermeture du site, allant ainsi parfois à l'encontre des directives globales et mobilisant occasionnellement des pratiques et des comportements subversifs afin d'arriver à leur fin, ils ne se sont pas opposés aux principaux changements opérés par la maison-mère (globalisation, évolution des métiers, évolution des valeurs, etc.). Il semble donc que le phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier ne résulte pas d'un processus de résistance au changement mais d'un processus stratégique plus paradoxal qui se situe à l'interface entre mise en conformité et résistance et qui consiste à redéfinir les logiques et les pratiques locales

afin d'être en mesure de traduire et de négocier les transformations globales pour en maîtriser le rythme et les conséquences sur l'avenir du site. Nous verrons ensuite que les transformations opérées par les acteurs locaux ont été menées de façon progressive et incrémentale, selon un processus de maturation du changement et d'accumulation d'expériences. Les différentes observations faites dans cette deuxième section, nous amèneront à conclure que la survie et le maintien du site montpelliérain dans la multinationale sont le fruit d'un processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation, processus dont les trois principales étapes correspondent aux trois types de comportements identifiés dans la section précédente : une phase de conformité, une phase d'opposition et une phase de transformation.

La *troisième section* de ce chapitre est consacrée à une discussion concernant les principaux apports et les principales limites de cette recherche doctorale. Nous commencerons par souligner les contributions que nous pensons avoir apportées au domaine du management stratégique, du changement organisationnel ou encore à la littérature sur les chaînes globales de valeur. Nous montrerons ensuite que sur un plan méthodologique, ce travail doctoral a permis de mettre en évidence l'intérêt d'allier une approche historique avec une méthodologie de théorisation enracinée dans le cadre des études en management stratégique. Enfin, nous discuterons des principales inférences managériales qui peuvent être retirées de ce travail doctoral avant de relever certaines limites de notre étude dont découleront des pistes pour de futures recherches.

SECTION 1

SURVIVRE AU SEIN DE LA MULTINATIONALE : ADOPTER, CONTESTER OU CONTOURNER LA DIFFUSION DES LOGIQUES GLOBALES

« *Le contrôle ne peut jamais être absolu et dans l'espace créé par l'indétermination du travail, les employés vont constamment trouver des façons de contourner et de détourner l'organisation managériale et la direction du travail.* »⁶⁷

S. Ackroyd et P. Thompson, 1999, « Organizational misbehaviour »,

London, Sage, p.47

INTRODUCTION DE LA SECTION 1

L'objectif de cette première section est de procéder à l'intégration théorique de nos différentes observations afin de finalement proposer un modèle interprétatif du phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier. Pour cela, nous nous sommes intéressée au processus de mise en œuvre de stratégies locales au sein de la multinationale et nous avons identifié trois types de stratégies susceptibles d'être adoptés par les dirigeants locaux afin d'assurer la survie et le maintien d'un site au sein d'une multinationale : *la conformité*, qui a tendance à émerger dans un contexte présentant peu de danger pour les acteurs locaux et qui se traduit par l'adoption des pratiques et des logiques globales (1.1). *L'opposition*, qui apparaît généralement en réaction à des menaces soudaines et qui consiste à contester et à rejeter certaines normes et directives globales afin de protéger et de maintenir les normes et les pratiques locales (1.2). Et enfin la transformation qui vient généralement en prévision de futures menaces et qui vise à redéfinir et transformer les acquis afin d'influencer ou à contourner certaines logiques globales (1.3). Enfin, au vu de ces différentes observations, nous élaborerons un modèle interprétatif du processus de mise en œuvre de stratégies locales au sein de la multinationale (1.4).

⁶⁷ Notre traduction de « Control can never be absolute and in the space provided by the indeterminacy of labour, employees will constantly finds ways of evading and subverting managerial organization and direction at work. » (Ackroyd et Thompson, 1999, p. 47).

L'étude rétrospective du cas du site IBM de Montpellier entre 1965 et 2009 nous permet de mettre en évidence trois types de stratégies successivement mises en oeuvre par les acteurs afin de se maintenir au sein de la multinationale et de faire face aux changements et aux menaces globales : la conformité, l'opposition et la transformation. Le Tableau 14 ci-après propose une synthèse de ces trois comportements que nous avons caractérisés en fonction des principales catégories de la grille de lecture mobilisée tout au long de notre étude, à savoir : la situation d'action (danger ressenti), les logiques d'action des acteurs locaux, les pratiques mobilisées, les actions menées (processus de négociation) et la nature du compromis (conséquences).

Tableau 14 - Trois types de comportements : conformité, opposition et transformation

	CONFORMITÉ	OPPOSITION	TRANSFORMATION
Danger ressenti par les acteurs locaux	Faible	Fort et brutal	Fort et anticipé
Logiques d'action	Développer les acquis	Protéger les acquis	Redéfinir les acquis
Pratiques	Exécutantes	Subversives	Proactives
Processus de négociations	Adoption	Contestation	Influence Contournement
Conséquences	Optimisation de l'activité existante	Sauvegarde de l'activité existante	Mise à niveau de l'activité existante

1.1 - UNE STRATÉGIE DE CONFORMITÉ

Une relecture analytique de la rétrospective du cas du site IBM de Montpellier (1965-2009) nous permet de mettre en évidence un premier comportement que nous avons qualifié de « *conformité* » et qui fait référence au comportement du site observé lors de la première période de son histoire (1965 – 1990). D'après notre étude, ce type de comportement émerge dans un contexte qui présente peu de menace pour les acteurs locaux. En effet, nous avons montré qu'entre 1965 et 1990, IBM est leader sur le marché informatique et que le site montpelliérain occupe une position stratégique au sein de la compagnie puisqu'il est responsable de l'activité phare de l'entreprise à savoir la fabrication des serveurs haut de gamme pour l'ensemble du marché EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Confiants envers leur entreprise, les acteurs locaux ne ressentent pas d'inquiétude concernant leur avenir

et se concentrent sur l'exécution de la mission de fabrication qui leur a été confiée par le siège. Ils sont alors dans une logique d'exploitation qui vise à optimiser l'activité existante en utilisant au mieux les acquis en matière de compétences et de ressources (March, 1991 ; Levinthal et March, 1993). Le site montpelliérain adopte et intègre les objectifs d'excellence industrielle diffusés à cette époque par IBM puisque l'enjeu des acteurs locaux est de placer l'usine montpelliéraine en tête du classement des usines IBM et donc d'obtenir les meilleurs résultats en matière de qualité et de satisfaction client. De par son expertise et ses compétences technologiques, le site détient à cette époque une source de pouvoir importante au sein de la FMN, qui lui assure une certaine légitimité ainsi qu'une stabilité qui semble en mesure d'expliquer que les acteurs locaux acceptent l'ordre établi et ne cherchent pas à se créer davantage d'espaces de liberté (Crozier et Friedberg, 1977 ; Pesqueux, 2009).

La conformité est le comportement qui a été le plus observé et le plus étudié par les travaux sur la diffusion des pratiques organisationnelles (Ohmae, 1990 ; Kostova et Roth, 2002 ; Thornton, 2002 ; Quintanilla et Ferner, 2003 ; Spicer, 2006). En effet, la stratégie de conformité mise en évidence dans le cadre de notre étude fait écho au comportement de « conformation » identifié par Barabel et al. (2006, p.21), d'« acquiescence » défini par Oliver (1991, p.151) ou encore d'« adoption active » souligné par Kostova et Roth (2002, p. 229). Dans l'ensemble, ces comportements décrivent des organisations qui obéissent aux règles, acceptent les normes globales et se conforment aux pressions institutionnelles. De manière plus générale, ces comportements renvoient à la notion de « convergence » (Williamson, 1996 ; Guillen, 1999 ; Arrighi et al., 2003 ; Quintanilla et Ferner, 2003 ; Spicer, 2006) selon laquelle les différentes pressions institutionnelles globales mèneraient à l'apparition d'entreprises et d'institutions internationales homogènes (Morgan, 2001). Dans le cadre des FMN, la notion de convergence se traduit par un engagement commun de chaque entité nationale dans une seule et unique mission globale (Geppert et Williams, 2006). En effet, sous la pression d'un ensemble de forces institutionnelles globales, chaque filiale va avoir tendance à adopter les normes, les pratiques et les structures diffusées par la maison-mère (Ohmae, 1990 ; Rosenzweig et Singh, 1991 ; Meyer et al., 1997).

En résumé, notre étude nous amène à penser que dans un contexte où le danger est perçu comme étant faible par les acteurs locaux, il est probable que ceux-ci tentent de maintenir et de consolider les normes et les logiques en place et adoptent pour cela des stratégies de conformité qui se traduisent par l'adoption et l'exécution des pratiques et des directives globales. Nous rejoignons ainsi les travaux de Lawrence et Suddaby (2006, p.230) selon lesquels : « *De manière générale, le travail institutionnel visant à maintenir les institutions*

implique le soutien, la restauration ou la reproduction des mécanismes sociaux qui assurent la conformité »⁶⁸.

1.2 - UNE STRATÉGIE D'OPPOSITION

L'étude de l'histoire du site IBM de Montpellier nous a par la suite permis de mettre en évidence un deuxième type de stratégie que nous avons qualifié d' « *opposition* » et que nous avons principalement associé à la seconde période de notre étude (1991-1996). Dans le début des années 1990, IBM procède à des changements radicaux qui ont un impact soudain et décisif sur l'avenir du site montpelliérain puisque celui-ci fait face à de lourdes restructurations et se retrouve rapidement menacé de fermeture. Guidés par des motivations individuelles (e.g. garder un emploi dans la région) ou collectives (e.g. préserver les effectifs locaux et éviter les plans sociaux), les acteurs locaux se mobilisent et un mouvement de résistance managériale émerge au sein du site montpelliérain dans le but de défendre les pratiques et les normes en place et de contrer cette décision globale de fermeture. Ce type de comportement fait ainsi écho à la notion de « résistance pure » (Barabel et al., 2006) ou de « défiance » (Oliver, 1991), deux comportements qui traduisent une opposition et un refus des organisations de s'adapter à l'ordre global et qui conduisent à l'ignorance, à la contestation et au rejet des règles et des exigences globales. L'étude du cas d'IBM Montpellier nous amène alors à penser que des périodes de lourds changements, telles que les restructurations, qui viennent brutalement menacer l'intérêt individuel et collectif des acteurs locaux, ont tendance à altérer l'implication et la confiance que les employés peuvent avoir envers leur organisation (Probst, 2003 ; Erkama, 2010) et favorisent à l'inverse l'émergence de mouvements de défiance et de résistance locale. Ces observations rejoignent ainsi les conclusions d'auteurs tels qu'Oliver (1991, 1992) et Morgan et Kristensen (2006) selon lesquels ce genre de comportement subversif est susceptible d'être observé lorsque les objectifs locaux sont en conflit avec les exigences institutionnelles globales, ou encore celles de Kostova et Roth (2002, p. 219) qui indiquent que la confiance et l'attachement que les acteurs locaux ont envers leur compagnie jouent un rôle important dans la façon dont ils vont percevoir et adopter ou non les pratiques diffusées.

A travers l'étude du cas d'IBM Montpellier, nous avons pu constater que ces stratégies d'opposition donnent lieu à des pratiques subversives qui peuvent prendre la forme de résistance ouverte ou cachée (Hollander et Einwohner, 2004 ; Dennis K Mumby, 2005 ;

⁶⁸ Notre traduction de « In general, institutional work aimed at maintaining institutions involves supporting, repairing or recreating the social mechanisms that ensure compliance » (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 230).

Zoller et Fairhurst, 2007). En effet, une opposition ouverte a été observée lorsque, dans le milieu des années 1990, le directeur local mobilise le processus d'escalade⁶⁹ et se rend aux États-Unis où il rencontre le directeur mondial des opérations afin de le convaincre de revenir sur la décision de fermeture du site de Montpellier. Des pratiques subversives plus discrètes peuvent également être associées à ce comportement d'opposition, prenant par exemple la forme d'initiatives⁷⁰ locales discrètes (Birkinshaw, 1999 ; Birkinshaw et Ridderstraale, 1999) comme ce fut le cas lors la création du centre de démonstration client (PSSC) à IBM Montpellier dans le milieu des années 1990. Contrairement au comportement de conformité, l'opposition ne se contente donc pas d'exploiter les activités existantes mais se situe plus dans une logique d'exploration dont l'objectif est de faire évoluer l'activité actuelle et de chercher de nouvelles orientations stratégiques pour l'organisation (March, 1991 ; Levinthal et March, 1993 ; Meissonier, 2007).

Pour conclure, notre étude nous permet d'avancer que, lorsque les acteurs locaux font face à un environnement global (FMN) qui devient soudainement instable et menaçant pour leur avenir, ils peuvent être amenés à tenter de défendre les normes et les pratiques locales en place en mobilisant des pratiques subversives afin de contester et de rejeter certaines logiques et certains ordres diffusés par la maison-mère.

1.3 - UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION

Notre étude de cas nous a finalement permis d'identifier un troisième type de stratégie, qui renvoie à la description de la dernière période de l'histoire du site IBM de Montpellier (1997 – 2009) et que nous avons qualifié de « *transformation* ». En effet, notre étude rétrospective montre qu'au cours de cette troisième période, les acteurs locaux tentent constamment d'anticiper les futures normes et logiques globales, afin de bénéficier du temps nécessaire pour pouvoir les influencer ou les contourner grâce à la redéfinition des pratiques locales. Ce type de stratégie est susceptible d'être élaboré dès lors que les acteurs locaux anticipent certaines pressions exogènes qu'ils perçoivent comme menaçantes pour leur avenir. Contrairement à la stratégie d'opposition précédemment décrite, la transformation ne vient donc pas en réaction à un choc ou à une menace brutale mais en prévision d'une situation menaçante. Ce type de comportement fait écho à « l'anticipation » et à « la résistance adaptative », deux modes de réponse à la globalisation des pratiques qui, selon Barabel et al.

⁶⁹ Le processus d'escalade autorise tout employé IBM se sentant lésé ou non écouté par son supérieur, à en appeler à n'importe quel niveau hiérarchique, afin de faire entendre son cas et de se faire juger de façon plus neutre et plus juste.

⁷⁰ Selon Birkinshaw & Ridderstråle, une initiative est « un projet discret et proactif qui présente une manière nouvelle pour l'entreprise d'utiliser ou de développer ses ressources » (1999, p.151).

(2006), sont des alternatives à la conformité ou à la résistance pure des organisations. La première consiste à mettre en place des outils de veille et de suivi afin de prévoir les pratiques à venir, de s'y préparer et d'éviter ainsi une transformation trop brutale. La deuxième intervient après un changement soudain, un choc. Elle consiste à « *sauvegarder les spécificités locales tout en s'appropriant les nouvelles normes de l'environnement et en adaptant certaines pratiques* » (Barabel et al., 2006, p. 7). La mise en évidence de ce troisième type de comportement permet de constater que les acteurs locaux ne se contentent pas uniquement d'adopter ou de rejeter les pratiques et les logiques diffusées mais qu'ils sont également en mesure de les négocier et de les adapter (Woywode, 2002 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Frenkel, 2008 ; Spicer et Sewell, 2010). L'étude du cas du site IBM de Montpellier nous permet de mettre en évidence un premier processus de négociation qui vise à *influencer* les logiques globales. Dans le cadre de notre étude, il fait par exemple référence aux actions menées par les acteurs montpelliérains à la fin des années 1990, lorsque IBM annonce l'ouverture d'un deuxième site de production européen à Dublin (Irlande). Les acteurs locaux anticipent le fait que cette décision menace la survie du site puisqu'elle risque d'entraîner le transfert de l'intégralité de l'activité de l'usine de Montpellier vers celle de Dublin. Les équipes locales proposent alors à la maison-mère de mettre en place un nouveau modèle de production qui sépare le processus de fabrication en deux et de ne transférer à Dublin que la partie aval du processus étant donné que les phases amont nécessitent plus d'expérience et de savoir-faire et devraient donc rester à la charge du site montpelliérain. Cette négociation a donc permis aux acteurs locaux d'influencer les futures logiques et décisions globales et d'éviter un transfert total de leur activité de production. Ce processus de négociation renvoie à la notion de « manipulation » définie par Oliver (1991, p.157) comme étant une tentative délibérée d'influencer ou de contrôler les pressions institutionnelles. L'anticipation des normes globales peut également permettre de *contourner* les logiques globales. En effet, notre étude a permis de constater que face à l'émergence des pays à bas coûts, les acteurs locaux ont anticipé le fait que tôt ou tard l'activité de fabrication serait délocalisée, menaçant ainsi l'avenir du site montpelliérain. Les acteurs locaux décident alors de se désengager progressivement de cette mission de production classique et d'évoluer vers des activités plus complexes et à plus forte valeur ajoutée. Ils redéfinissent les pratiques locales, changent de domaine d'activité et évitent ainsi d'être soumis aux comparaisons et aux pressions sur les coûts de production classique. Ce processus de contournement renvoie au concept d'« évitement » qui selon Oliver (1991, p.155) consiste à quitter un domaine dans lequel de fortes pressions sont exercées afin d'éviter ou de faire disparaître le besoin de mise

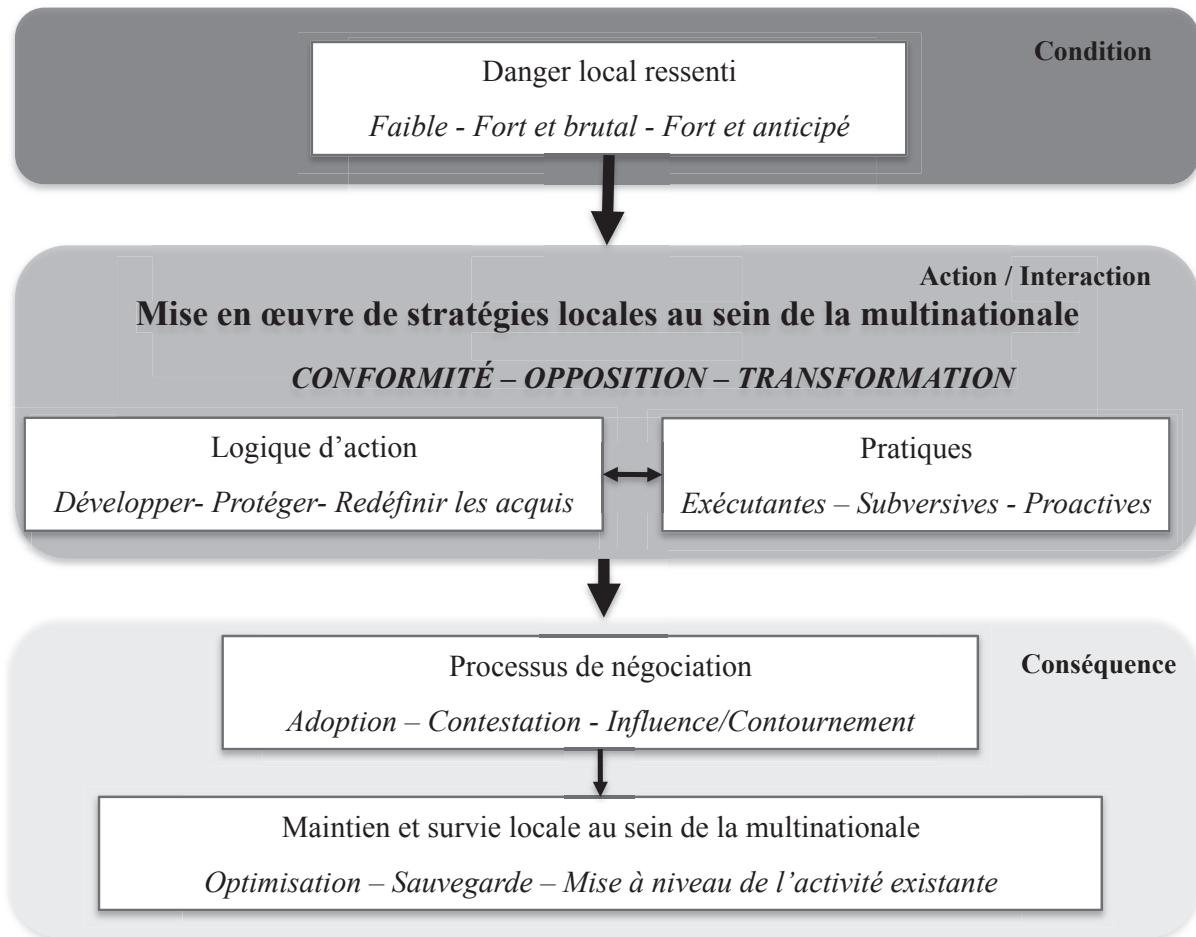
en conformité. Ce type de stratégie est caractérisé par une mobilisation massive de pratiques proactives propices à l'exploration de nouvelles missions telles que la mise en place d'équipes locales complètement dégagées des opérations et chargées de transformer et de diversifier les activités du site (March, 1991 ; Birkinshaw, 1999 ; Raisch, 2008). Notre étude nous permet donc d'avancer qu'au sein de la FMN, les acteurs locaux peuvent adopter un comportement de transformation et amener un site à se diversifier, à évoluer vers des activités à plus forte valeur ajoutée et ainsi faire face à l'augmentation de la concurrence interne. Ces observations font écho au concept de mise à niveau (industrial upgrading), emprunté au courant des CGV (Humphrey et Schmitz, 2002a), qui s'intéresse à la manière dont l'évolution vers un produit plus sophistiqué (product upgrading), vers une production plus efficace (process upgrading) ou encore vers des fonctions ou des secteurs d'activités à plus forte valeur ajoutée (functional or inter-sectoral upgrading), permet à un pays de progresser dans une chaîne de valeur globale (Gereffi, 1999 ; Kaplinsky, 2000 ; Humphrey, 2003). Au vu des résultats de notre étude, nous pensons qu'une mise à niveau peut être un moyen pour les pays du Nord de résister à la globalisation et de faire face à la montée des pays à bas coûts, en évoluant eux aussi vers des fonctions ou vers des secteurs plus complexes et à plus forte valeur ajoutée (mise à niveau fonctionnelle et sectorielle). Ces observations rejoignent ainsi les travaux de Mendez et Mercier (2006) ou encore Mendez et Ragazzi (2007) qui montrent que pour ne pas disparaître, certaines entreprises du district aromatique et de la parfumerie de Grasse ont privilégié des stratégies de différenciation. Elles se sont appuyées sur des compétences-clés afin d'évoluer vers des activités à forte valeur ajoutée, essayant ainsi de se mettre « à l'abri de la seule concurrence par les prix » (Mendez et Mercier, 2006, p. 265).

1.4 – MISE EN ŒUVRE DE STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : PROPOSITION D'UN MODÈLE INTERPRÉTATIF

L'ensemble des observations précédemment détaillées nous permettent finalement d'élaborer le modèle présenté dans la Figure 24 ci-dessous. Celui-ci propose d'interpréter le processus de mise en œuvre de stratégies à partir des cinq catégories conceptuelles principales : (1) *le danger ressenti*, qui représente la principale condition d'émergence des stratégies locales et qui peut prendre trois dimensions : faible, fort et brutal et fort et anticipé. (2) *La logique d'action*, qui fait partie des actions/interactions du processus et qui peut consister à développer, protéger ou redéfinir les acquis. (3) *Les pratiques* qui font également partie des actions/interactions du processus et qui peuvent être exécutantes, subversives ou proactives. (4) *Le processus de négociation* des logiques globales qui est une conséquence directe du type

de stratégie mise en oeuvre et qui peut varier entre l'adoption, la contestation, l'influence ou le contournement. Et enfin (5) *la survie locale au sein de la multinationale* qui représente la finalité ultime du processus observé et qui peut prendre la forme d'une optimisation, d'une sauvegarde ou d'une diversification de l'activité existante.

Figure 24 - Modèle interprétatif du processus de mise en oeuvre de stratégies locales au sein de la firme multinationale



Ce modèle propose l'interprétation suivante : en fonction de la nature du danger ressenti (faible ou fort, brutal ou anticipé), les acteurs locaux vont choisir de mettre en oeuvre différents types de stratégies (conformité, opposition, transformation), qui répondent à certaines logiques d'action (exploiter, protéger ou redéfinir les acquis) et mobilisent différentes formes de pratiques (exécutantes, subversives, proactives). Ces stratégies permettent aux acteurs locaux de négocier et de traduire les normes globales (adoption, contestation, contournement) dans le but final d'assurer le maintien et la survie locale au sein de la FMN (optimiser, sauvegarder ou diversifier l'activité existante).

L'étude du cas d'IBM Montpellier nous permet finalement d'émettre les propositions suivantes quand aux relations entre les différentes catégories :

CONDITIONS D'ÉMERGENCE

- Une stratégie de conformité est susceptible d'être adoptée par des acteurs locaux évoluant dans un environnement global (FMN) qu'ils perçoivent comme peu menaçant pour leur avenir.
- Une stratégie d'opposition est susceptible d'être élaborée par des acteurs locaux en réponse à un danger fort et soudain.
- Une stratégie locale de transformation est susceptible d'être mise en oeuvre par des acteurs locaux anticipant de futures évolutions qu'ils jugent menaçantes pour leur avenir.

ACTIONS / INTERACTIONS

- Une stratégie de conformité est caractérisée par une logique visant à exploiter et/ou à développer les acquis locaux et par des pratiques exécutantes.
- Une stratégie d'opposition est caractérisée par une logique visant à défendre et à protéger les acquis locaux et par des pratiques subversives.
- Une stratégie de transformation est caractérisée par une logique visant à redéfinir les acquis locaux et par des pratiques proactives.

CONSÉQUENCES

- Une stratégie locale de conformité se traduit par une adoption des normes et des logiques globales et participe à l'exploitation et à l'optimisation de l'activité existante.
- Une stratégie locale d'opposition se traduit par une contestation et un rejet de certaines logiques globales et vise à sauvegarder l'activité existante et à assurer ainsi le maintien et la survie du site au sein de la multinationale.
- Une stratégie locale de transformation vise à influencer et/ou à contourner certaines logiques globales et est susceptible de conduire à une mise à niveau de l'activité existante assurant ainsi la survie du site au sein de la multinationale.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

Le domaine du management stratégique a longtemps été dominé par des théories qui considèrent que la stratégie est une pratique réservée uniquement à un groupe restreint de top managers (Hambrick et Mason, 1984 ; Conger et Kanungo, 1987 ; Bowman et Kakabadse, 1997). Dans le cadre des études sur les relations siège-filiales, ce courant théorique a donné lieu à une vision hiérarchique et *top-down* selon laquelle la stratégie émane de la maison-mère pour ensuite être diffusée, adoptée et exécutée par les différentes entités nationales. Dans cette section, nous avons montré qu'en fonction du contexte structurel et organisationnel de la multinationale dans laquelle les acteurs locaux évoluent, ils vont être en mesure d'exploiter, de protéger ou de redéfinir les acquis du site en matière de ressources, de compétences, de réseau ou encore de culture locale, afin d'adopter, de contester ou de contourner les logiques globales et assurer la survie de leur entité. Nous avons ainsi identifié trois types de stratégies locales : (1) une stratégie de conformité qui émerge dans un contexte peu menaçant pour les acteurs locaux. Elle est caractérisée par une logique d'action visant à exploiter et à maintenir les acquis et les normes en place et se traduit par une adoption et une intégration des pratiques et des directives globales ; (2) une stratégie d'opposition qui est susceptible d'apparaître lorsque les pressions exogènes ressenties par les acteurs locaux sont fortes, brutales et menacent l'avenir du site. Face à un tel contexte, les acteurs locaux peuvent tenter de défendre les normes et les pratiques locales en place en contestant et en rejetant certaines logiques et certains ordres diffusés par la maison-mère ; (3) une stratégie de transformation qui émerge en prévision de futures situations menaçantes. Elle vise à transformer et à redéfinir les acquis et les normes en place et se traduit par des processus de négociations visant à influencer et/ou à contourner les pratiques et des directives globales. Au vu de ces différentes observations, nous avons élaboré un modèle interprétatif du processus selon lequel ces différentes stratégies sont susceptibles d'être mises en œuvre.

SECTION 2

SURVIVRE AUX TRANSFORMATIONS DE LA FIRME MULTINATIONALE : UN PROCESSUS MANAGÉRIAL PARADOXAL DE MATURATION DE LA SURVIE PAR LA TRANSFORMATION

INTRODUCTION DE LA SECTION 2

Dans la section précédente, nous avons vu que face à des changements soudains et menaçants pour la survie d'un site de multinationale, les acteurs locaux sont susceptibles d'adopter des comportements d'opposition ou de transformation qui se traduisent respectivement par une contestation ou un contournement de certaines décisions et directives issues de la maison-mère. Lorsqu'ils sont étudiés de façon séquentielle et indépendante, ces comportements peuvent ainsi être associés à de la non-conformité et à de la résistance au changement. Cependant, dans les sections suivantes nous verrons qu'une relecture longitudinale de la trajectoire du site montpelliérain nous permet de constater que le phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier n'apparaît pas comme résultant d'un processus de résistance au changement mais comme un processus de traduction et de négociation à travers lequel les managers locaux s'opposent, contournent ou influent certaines directives globales tout en redéfinissant et en transformant les logiques et les pratiques locales afin de les adapter aux évolutions globales de la multinationale (2.1). Nous verrons par la suite que les transformations locales ont été menées de façon progressive, selon un processus d'accumulation d'expériences (2.2). Enfin, les différents constats effectués dans ce chapitre nous amèneront à conclure que le phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier résulte d'un processus managérial de maturation de la survie par la transformation (2.3) et nous discuterons des limites d'un tel processus dans le cadre des stratégies locales de survie au sein de la multinationale (2.4).

2.1 - UNE STRATÉGIE MANAGÉRIALE PARADOXALE

La plupart des travaux portant sur les comportements de non-conformité et de non-adoption locales au sein de la FMN considèrent que ces comportements sont des formes de résistance au changement qui ont tendance à découpler la filiale de la FMN dans la mesure où ils visent principalement à défendre les intérêts de l'organisation locale et s'éloignent ainsi bien souvent de la stratégie et des intérêts défendus par la maison-mère (Kristensen et Zeitlin, 2005 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Kristensen et Morgan, 2007 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009b). Dans les sections suivantes nous verrons que si les comportements d'opposition et de transformation détaillés précédemment peuvent être assimilés à de la résistance lorsqu'ils sont étudiés de façon séquentielle et isolée, dès lors qu'on adopte une lecture longitudinale de l'évolution du site montpelliérain, on constate que la stratégie mise en œuvre par les dirigeants locaux est paradoxale puisqu'elle se situe à l'interface entre mise en conformité et résistance. En effet, nous verrons que si cette stratégie a eu pour objectif principal de maintenir le site et donc de s'opposer à certaines menaces de fermeture, elle n'est pas pour autant allée à l'encontre des principaux changements opérés par la multinationale puisqu'elle a mené à une redéfinition et une mise en conformité progressive des logiques (2.1.1) et des pratiques locales (2.1.2).

2.1.1- ÉVOLUTION DES LOGIQUES D'ACTION

Lors de l'étude rétrospective du cas d'IBM Montpellier, nous avons vu qu'entre 1965 et 2009, les logiques globales d'IBM ont connu de grandes modifications avec un tournant brutal au début de la deuxième période, lorsqu'en l'espace de quelques années, la compagnie est passée d'une logique industrielle qui prônait l'excellence technologique et la satisfaction client, à une logique économique et actionnariale qui s'est traduite notamment par la réduction des coûts, la rationalisation de la production et par des investissements dans les pays à bas coûts. Si l'on observe à présent l'évolution des logiques d'action locales, on constate que pendant toute la première période, la logique d'action du site montpelliérain était de type industriel puisque la principale préoccupation des dirigeants locaux à cette époque était d'exécuter au mieux la mission de production de grands systèmes : c'est-à-dire d'obtenir de bons résultats en matière de délais, de qualité et de satisfaction client. Pendant les années de troubles durant lesquelles IBM opère son virage stratégique (1991-1996), le site maintient cette logique d'action industrielle tout en commençant à intégrer certains aspects de la logique économique globale. En effet, il réduit ses effectifs et ses surfaces mais continue de défendre sa mission de fabrication et sa place au sein de la multinationale en mettant en avant ses compétences et ses

performances industrielles. Par la suite, au cours de la troisième période, cette logique prend une tournure plus économique puisque le site va rapidement se concentrer sur la réduction des coûts de production en cherchant de nouvelles missions à plus forte valeur ajoutée afin de générer du revenu et de rentabiliser ses ressources. Cette mise en perspective de l'évolution des logiques locales et globales (Tableau 15) nous permet de constater que s'il y a bien eu une période pendant laquelle les acteurs montpelliérains ont défendu une logique qui n'était pas en ligne avec celle de la maison-mère, cette divergence n'a pas duré puisque le site s'est par la suite progressivement éloigné de la logique industrielle au profit d'une logique plus économique, en ligne avec celle diffusée par la compagnie.

Tableau 15 - Évolution des logiques globales et locales

	Logique globale	Logique locale
Période 1	<p><i>Industrielle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Innover - Satisfaire le client - Être leader sur le marché du matériel informatique 	<p><i>Industrielle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Produire les grands systèmes - Être en tête du classement des usines IBM en matière de qualité et de satisfaction client
Période 2	<p><i>Économique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Restructurer - Réduire les coûts - Investir dans les services et les logiciels - Fermer certaines usines (dont celle de Montpellier) 	<p><i>Industrielle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sauver la mission de production - Capitaliser sur l'expérience et les résultats passés <p><i>Économique</i> : Réduire les effectifs et les surfaces</p>
Période 3	<p><i>Économique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimiser les coûts de production - Investir dans les services et les logiciels - Investir dans les pays à bas coûts 	<p><i>Économique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diminuer les coûts de production - Rentabiliser les ressources - Évoluer vers des activités à plus forte valeur ajoutée

2.1.2- ÉVOLUTION DES MÉTIERS

Entre la fin des années 1980 et la fin des années 2000, IBM a considérablement réorienté son cœur de métier, en passant d'un fabricant de matériel informatique (hardware) à un fournisseur de service et de solution clients. Ce virage stratégique s'est opéré de façon assez radicale puisque la part des revenus des activités de services est passée de 9% à 25% entre 1991 et 1994 pour finalement représenter plus de 55% du revenu global d'IBM en 2009,

devenant ainsi la principale source de revenu de la multinationale⁷¹. A l'inverse, la part des revenus générés par le secteur hardware a largement diminué, passant de plus de 70% du revenu total d'IBM à la fin des années 1980 à seulement 17% en 2009.

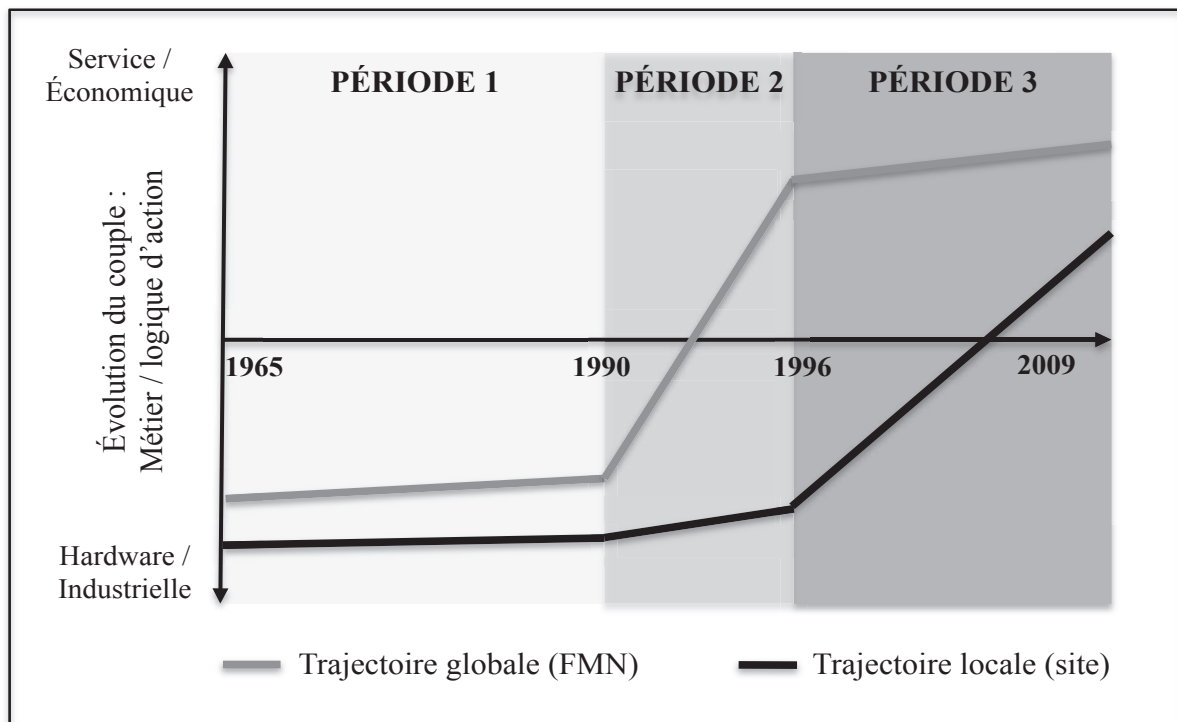
En considérant à présent l'évolution du modèle industriel du site montpelliérain, on remarque que même si la transformation locale ne s'est pas faite au même rythme que celle opérée au niveau global par IBM, elle s'est toutefois effectuée dans le même sens. En effet, à partir de la fin des années 1990, le site se désengage progressivement de sa mission de production et se diversifie en évoluant vers des activités de service telles que la démonstration client, la maintenance, l'hébergement ou encore les solutions clés en main. Ainsi, alors que l'activité de production absorbait la quasi-totalité des effectifs jusqu'en 1990, elle ne mobilisait plus que 70% des employés en 1996 et moins de 25% en 2009. Cette évolution s'est faite au profit des missions de services qui emploient désormais plus de 3/4 de l'effectif montpelliérain. Nous constatons alors que le site s'est adapté aux évolutions de la chaîne de valeur globale de la compagnie en transférant peu à peu son activité de production vers les nouveaux sites à bas coûts et en adoptant en parallèle une logique de déplacement et de progression au sein de cette chaîne de valeur. Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur d'IBM, le site a opté pour ce que Humphrey et Schmitz (2002a) qualifient de « mise à niveau sectorielle », qui consiste à progresser au sein d'une CGV, en évoluant vers des activités plus complexes et plus rémunératrices. Nous pouvons penser que si le site avait été dans une pure logique de résistance au changement, il aurait eu tendance à chercher à maintenir une forme de statu quo en bloquant ou en freinant le transfert d'activité et de savoir vers les nouveaux sites industriels émergents. En effet, selon les théories sur les ressources et les compétences de l'entreprise (Prahalad et Hamel, 1990 ; Grant, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Bassellier et Benbasat, 2004), le savoir est une source de pouvoir et d'avantage compétitif (Birkinshaw et al., 2002 ; Ernst et Kim, 2002 ; Mudambi et Navarra, 2004) pourvu qu'il soit rare, difficilement imitable et difficilement transférable (Teece et al., 1997). Dans le cadre de la FMN, le savoir devient donc un élément de performance propre à différencier les sites d'une multinationale (Prahalad et Hamel, 1990 ; Birkinshaw et al., 2002 ; Dhanaraj et al., 2004 ; Hansen et al., 2005 ; Monteiro et al., 2008) et le transfert de celui-ci apparaît alors comme un véritable enjeu stratégique (Dhanaraj et al., 2004). Ainsi, comme le montre Erkama (2010) dans une étude sur les résistances aux restructurations au sein des multinationales, le transfert de connaissances est un levier

⁷¹ Source des données : rapports annuels d'IBM (<http://www.ibm.com/annualreport/>) et archives internes (IBM Corporate Archives, 2002).

important de résistance dans le cadre de fermetures et de délocalisations d'activités. Les dirigeants montpelliérains auraient ainsi pu choisir de lutter pour maintenir le site sur son maillon de la chaîne de valeur et pour empêcher les nouveaux sites émergents d'y accéder en refusant par exemple de transmettre les savoirs et les compétences locales. Or, ils ont adopté à l'inverse une stratégie qui consiste à accompagner le transfert, à former ces nouveaux sites et à les assister dans leur phase de démarrage. L'objectif des dirigeants montpelliérains est de démontrer ainsi la valeur ajoutée du site dans les nouvelles orientations stratégiques prises par la compagnie, d'acquérir une nouvelle légitimité auprès de la maison-mère et de justifier leur place au sein de la multinationale.

La Figure 25 ci-dessous illustre les constats précédemment effectués concernant la comparaison entre l'évolution d'IBM et celle du site montpelliérain entre 1965 et 2009. Elle schématise les évolutions globales et locales du couple métier/logique d'action.

Figure 25 - Évolution des trajectoires globales et locales



Lorsqu'on met en perspective l'évolution, entre 1965 et 2009, de la trajectoire globale d'IBM avec celle du site montpelliérain, on remarque que même si les transformations ne se sont pas effectuées au même moment ni au même rythme, la trajectoire locale tend finalement à rejoindre la trajectoire globale. Ces observations mettent en évidence le fait que si les dirigeants montpelliérains ont résisté à la fermeture du site montpelliérain, allant parfois à l'encontre des directives globales et mobilisant occasionnellement des pratiques subversives

afin de parvenir à leur fin, ils ne sont pas opposés aux principales évolutions opérées par la maison-mère (globalisation, évolution des métiers, évolution des valeurs, etc.).

Le phénomène de survie observé à IBM Montpellier résulte donc d'une stratégie locale paradoxale puisqu'elle est mise en oeuvre par des managers dont l'action est motivée par le fait de maintenir de l'activité sur le site de Montpellier et de défendre ainsi des intérêts locaux individuels ou collectifs mais la plupart de ces acteurs ne semblent pas pour autant remettre en question la doctrine globale.⁷² Pour survivre et se maintenir au sein de la multinationale, les dirigeants locaux acceptent donc de mettre en conformité les logiques et les pratiques locales dans le but d'influencer et de contourner certaines normes et certaines logiques globales.

Nous pouvons finalement conclure que le phénomène de survie observé à IBM Montpellier résulte d'une stratégie locale de la survie par la transformation, une transformation qui est double puisque les actions mises en oeuvre par les managers locaux ont eu deux finalités : (1) redéfinir les pratiques et les logiques locales afin d'assimiler et d'accompagner l'évolution des politiques globales de la compagnie, mais également (2) agir sur le changement opéré par la multinationale par l'intermédiaire de processus de négociations visant à contester, contourner ou influencer certains aspects de celui-ci.

2.2 – UN PROCESSUS DE MATURATION LOCALE DE LA SURVIE

Une lecture historique du cas d'IBM Montpellier nous permet de constater que si d'un point de vue global, les changements se sont opérés de manière assez radicale, sur une courte période de temps (2.2.1), d'un point de vue local, les transformations se sont faites de manière beaucoup plus graduelle, selon un processus d'accumulation d'expériences qui renvoie à la notion d'apprentissage organisationnel (Fiol et Lyles, 1985 ; Levitt et March, 1988) (2.2.2).

2.2.1 – LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES GLOBALES : UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE PONCTUÉ

Depuis le milieu des années 1980, le modèle de l'équilibre ponctué s'est imposé comme étant un des modèles théoriques incontournable pour caractériser et étudier des transformations organisationnelles importantes (Miller et Friesen, 1980 ; Tushman et Romanelli, 1985 ; Gersick, 1991). L'argument central de ce modèle est que le changement organisationnel se traduit par de longues périodes de stabilité (ou de légers changements incrémentaux),

⁷² Ces observations font écho aux travaux de F. Palpacuer et N. Balas (2009) et de A. Contu, F. Palpacuer et N. Balas (2013) puisque ces auteurs étudient la période de restructuration qu'a connue IBM Montpellier dans le milieu des années 1990 et démontrent que l'opposition managériale observée n'est pas une résistance contre-hégémonique au sens de Antonio Gramsci (1971) puisque « leur action ne met pas en cause les dimensions matérielles et organisationnelles de la nouvelle hégémonie, associées au déplacement des lieux du pouvoir et aux exigences accrues de rendement financier. » (Palpacuer et Balas, 2009, p. 163).

interrompues par de courtes périodes de discontinuité et de changements révolutionnaires qui modifient fondamentalement les produits, les pratiques, les relations, les compétences ou encore les normes antérieures (Abernathy et Utterback, 1978 ; Gersick, 1991 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Van de Ven et Poole, 1995 ; Brown et Eisenhardt, 1997 ; Chang et al., 2003). D'un point de vue global les changements opérés par IBM font écho à cette notion d'équilibre ponctué. Nous pouvons en effet considérer qu'entre 1965 et 2009, l'entreprise a connu deux grandes phases de stabilité entrecoupées au début des années 1990 par une phase de rupture de quatre ou cinq années pendant lesquelles la multinationale opère de profonds changements au niveau des pratiques (changement de technologie, externalisation de la production et orientation vers le service), des logiques (d'une logique industrielle vers une logique économique et actionnariale), des normes et des cultures (remise en cause du modèle paternaliste de management, de la politique de stabilité de l'emploi, etc.).

2.2.2 - LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES LOCALES : UN PROCESSUS DE MATURATION

A l'inverse, le processus de transformation locale ne s'est pas fait de manière radicale mais de façon graduelle et incrémentale. En effet, la lecture historique du cas d'IBM Montpellier nous permet de constater que d'une période à une autre, le site n'a pas fait table rase des logiques, des pratiques, ni de la culture des périodes antérieures mais qu'il y a un phénomène de persistance et d'accumulation (Dewar et Dutton, 1986 ; Van de Ven et Poole, 1995 ; Spicer et Sewell, 2010). Chaque grande période de l'histoire du site montpelliérain semble ainsi avoir légué un héritage aux équipes locales, héritage qui est ensuite transmis aux générations futures et joue un rôle décisif dans la survie du site.

Une transformation progressive des bases acquises lors de la première période

La diversification du site et son évolution dans la chaîne de valeur globale ne se sont pas faites par l'intermédiaire d'une transformation radicale des ressources et des compétences mais par un processus plus progressif et incrémental. En effet, dans une logique de stratégie de survie (non initiée par la maison-mère), un site industriel dispose rarement de l'autonomie (ni du support) matérielle et/ou financière nécessaire pour mener des transformations radicales. Dans le cadre de notre étude du cas d'IBM Montpellier, nous avons constaté qu'au cours de la première période (1965-1990), le site a profité de vingt-cinq années de croissance, de stabilité et d'excellence technologique pour construire et développer des bases solides (compétences, ressources, réseau). Ces bases vont par la suite être déterminantes dans la stratégie de survie du site, puisqu'elles seront réutilisées et exploitées dans la phase d'opposition (1991-1996) pour finalement être diversifiées et transformées au cours de la

dernière période (1997-2009) par l'intermédiaire de mouvements ou de réorientations internes, par des formations internes ou externes (reprise d'études, séjours dans d'autres usines ou des labos) ou encore par certains recrutements extérieurs.

Une culture managériale de la survie héritée de la période de ruptures et de restructurations (seconde période)

Nous avons également relevé un phénomène de persistance au niveau de la culture et de l'identité locale de l'équipe managériale : la culture de survie que nous avons observée chez les managers locaux lors de la troisième période de notre étude (1997-2009), semble être une caractéristique héritée de la période précédente (1991-1996). En effet, nous avons observé que la mémoire des menaces et des restructurations qui ont eu lieu dans le début des années 1990 (deuxième période) pèse toujours sur les équipes managériales locales de la troisième période (1997-2009) et qu'une de leur préoccupation majeure est alors de maintenir le site en activité et d'éviter qu'une telle situation ne se reproduise (cf. Chapitre 2, section 3.2, p. 182). Nous avons interprété ce phénomène de persistance comme résultant de la cooptation qui existe au niveau de l'équipe managériale montpelliéraine : tout nouveau directeur de site est choisi par son prédécesseur et choisit à son tour l'équipe de managers qui l'entoure. Il y a ainsi un passage de relais entre les différentes générations de managers, une continuité qui explique que près de vingt ans après les ruptures de 1993, il persiste au sein de l'équipe dirigeante locale un sentiment d'insécurité et un devoir presque moral de perpétuer le travail de sauvegarde du site initié par leurs prédécesseurs. L'esprit de résistance qui a émergé face aux menaces de la seconde période semble donc avoir été transmis aux plus jeunes générations de managers pour finalement devenir une véritable culture managériale de la survie lors de la troisième période de l'histoire du site montpelliérain. Ces observations nous amènent ainsi à souligner le poids de l'histoire d'une organisation dans l'action des individus et à rejoindre ainsi Mendez et Mercier (2006) qui soulignent que des événements ou des chocs tels que les restructurations s'impriment dans les coutumes, les valeurs et les représentations des acteurs locaux et sont alors traduites et intégrées dans leurs stratégies.

La troisième période à l'origine d'une professionnalisation de la survie

L'étude du cas d'IBM Montpellier nous a finalement permis de constater qu'au cours de la troisième période, les dirigeants locaux mobilisent des pratiques que nous avons qualifiées de proactives puisqu'elles visent à anticiper les futures logiques globales afin d'être en mesure d'influencer ou de contourner celles qui pourraient menacer l'avenir du site montpelliérain. Dans les années 2000, la survie semble ainsi s'organiser et se professionnaliser : certains managers sont peu à peu détachés des opérations afin de se consacrer à la stratégie du site, à

l'identification de futures menaces et/ou opportunités et au développement de nouvelles missions susceptibles de rentabiliser des ressources et de justifier la sauvegarde du site et des effectifs locaux.

Au vu de ces observations, il apparaît que le phénomène de survie observé sur le site IBM de Montpellier résulte d'un processus progressif et incrémental. Une forme de maturation de la survie qui fait écho à la notion d'apprentissage organisationnel, puisque l'expérience acquise au cours des différentes périodes clés de l'histoire du site, semble être encodée pour ensuite être léguée aux générations suivantes par des processus de socialisation (Levitt et March, 1988 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Huber, 1991 ; Spender, 1996). Nous rejoignons ainsi B. Hedberg (1981, p. 6), cité par Fiol et Lyles (1985, p.804)) selon qui :

« Les organisations n'ont pas de cerveau, mais elles ont des systèmes cognitifs et des souvenirs. [...] Les membres vont et viennent, et les directions changent, mais les souvenirs de l'organisation préservent certains comportements, cartes cognitives, normes et valeurs au fil du temps. »⁷³

Dans un premier temps, la lecture longitudinale du cas d'IBM Montpellier nous a permis de conclure que le phénomène de survie observé sur le site IBM Montpellier résulte d'une stratégie locale de survie par la transformation. Par la suite, nous avons précisé que ces transformations ont été progressives et que la survie locale apparaît comme étant le fruit d'un processus managérial de maturation et d'apprentissage. Ceci nous amène finalement à penser que les différents types de comportements mis en évidence dans le cadre de cette étude (conformité, opposition, transformation) représentent les étapes successives d'un processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation.

2.3- UN PROCESSUS MANAGÉRIAL DE MATURATION DE LA SURVIE LOCALE PAR LA TRANSFORMATION

Au vu des différents constats effectués tout au long de ce chapitre, nous proposons à présent d'élaborer un modèle interprétatif du processus social fondamental de notre étude (Strauss et Corbin, 2004) : le processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation (Figure 26). Ce processus se déroule en trois principales étapes qui correspondent aux trois stratégies détaillées au début de cette section, à savoir la conformité,

⁷³ Notre traduction de « Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. [...] Members come and go, and leadership changes, but organizations' memories preserve certain behaviors, mental maps, norms, and values over time. » (Hedberg, 1981, p. 6, cité par Fiol et Lyles (1985, p.804)).

l'opposition et la transformation. Ces stratégies locales émergent en réponse aux différentes étapes (stabilité 1, ruptures, stabilité 2) d'un changement organisationnel opéré au niveau de la compagnie. En fonction du niveau de danger ressenti par les acteurs locaux (faible, brutal, anticipé), ceux-ci sont à même de mobiliser différents processus de négociations (adoption, contestation, influence, contournement) qui exerceront une influence sur l'évolution des normes et des pratiques locales (construction, exploitation, transformation) et conduiront finalement au maintien et à la survie du site dans la multinationale.

Ainsi, d'un point de vue global, la première étape de ce processus est une phase de stabilité (stabilité 1). De manière générale, cette première phase présente peu de menaces pour les acteurs locaux qui adoptent alors un comportement de conformité. Celui-ci se traduit par une adoption des logiques diffusées par la maison-mère et conduit à la construction des compétences, des ressources, du réseau et de la culture locale qui serviront de base à l'ensemble du processus de maturation. Cette étape permet d'optimiser l'activité existante et plus généralement de maintenir un site dans une multinationale.

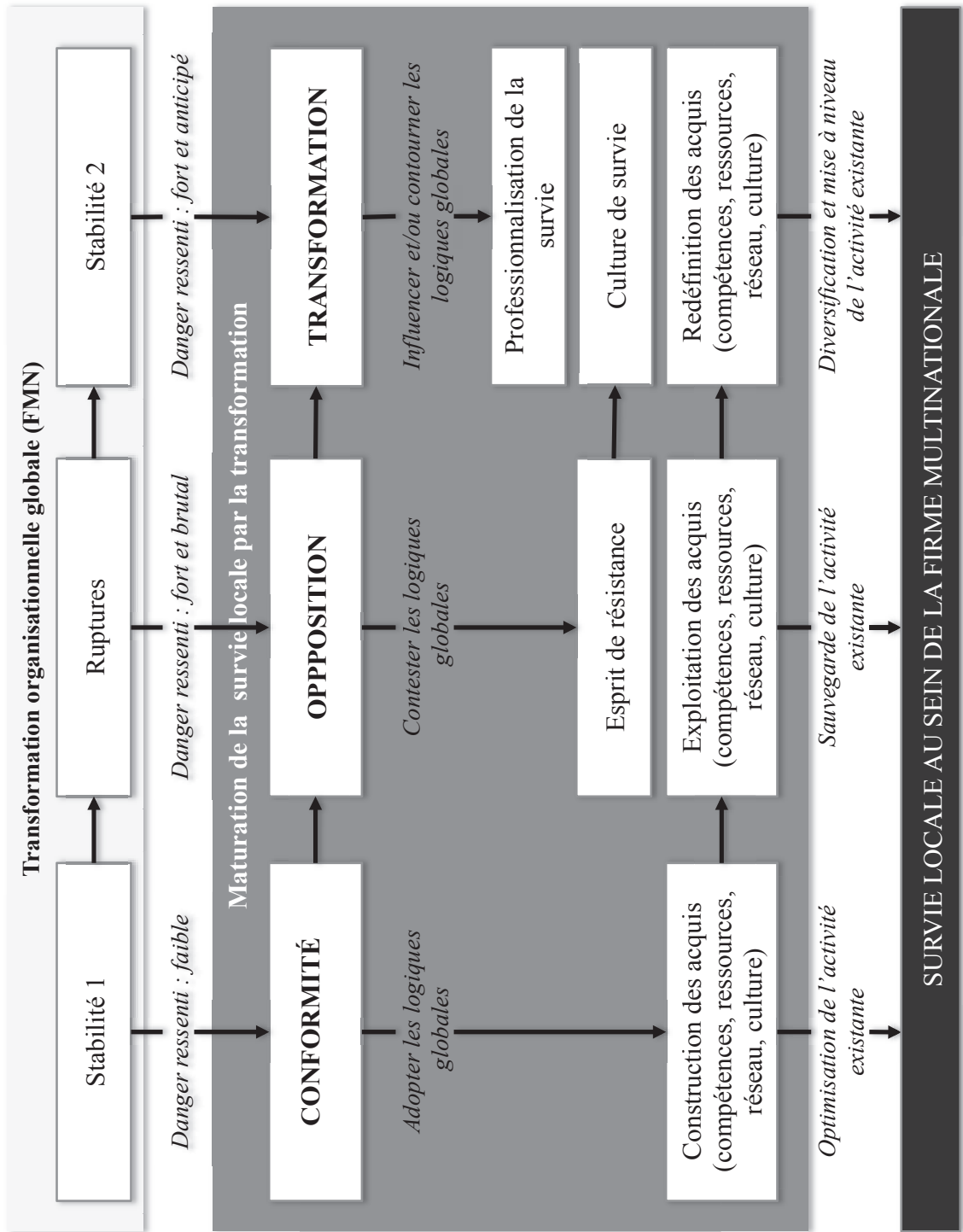
Au niveau de la multinationale, la deuxième étape de la transformation est une phase de ruptures, de profonds changements qui viennent brutalement menacer l'équilibre et la survie du site et donnent naissance à un esprit de résistance managériale local. Les dirigeants du site adoptent alors une stratégie d'opposition qui consiste à refuser et à contester certaines directives issues de la maison-mère. Pendant cette phase d'opposition, les acteurs locaux s'appuient sur les normes et les pratiques construites lors de la période précédente (exploitation) afin de défendre le site et maintenir une forme de statu quo.

Enfin, la dernière étape de la transformation organisationnelle globale correspond à une nouvelle phase de stabilité (stabilité 2). Bien que d'un point de vue global les principaux changements sont déjà opérés, la mémoire des ruptures brutales de la période précédente participe à l'émergence d'une culture locale de la survie et amène ainsi les acteurs locaux à ne pas basculer sur un comportement de conformité mais à adopter une stratégie de transformation. L'objectif est d'anticiper les futures logiques globales afin d'être en mesure d'influencer ou de contourner celles qui présentent une menace pour l'avenir du site. Cette stratégie de transformation donne lieu à une professionnalisation de la survie et à une redéfinition des normes et les pratiques locales acquises lors de la phase de conformité.

Les flèches horizontales rappellent les notions de continuité et d'apprentissage organisationnel que nous avons expliquées précédemment. Elles indiquent que de manière générale, une stratégie de transformation est susceptible d'émerger au sein d'un site de multinationale si celui-ci a, au préalable, connu une période de trouble et d'opposition qui

participe à la formation d'une culture locale de la survie et du renouvellement. L'émergence d'une stratégie d'opposition dépend elle-même de l'existence et de la durée d'une phase antérieure de conformité et de stabilité qui permettra au site de construire et de développer des acquis qui seront par la suite exploités puis transformés pour finalement permettre au site de se maintenir au sein de la multinationale malgré les transformations organisationnelles opérées par celle-ci.

Figure 26 - Processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation



2.4 - LES LIMITES DE CETTE STRATÉGIE MANAGÉRIALE DE SURVIE LOCALE PAR LA TRANSFORMATION

A travers l'étude du cas d'IBM Montpellier nous avons montré que pour un site industriel, une façon de survivre aux profondes transformations que connaît la firme multinationale depuis quelques décennies, peut résider dans sa capacité à appréhender, à accompagner et à agir sur les différentes évolutions des logiques globales. Cependant, cette stratégie locale comporte certaines limites que nous détaillerons dans les prochaines sections en nous appuyant sur nos observations au sein du site IBM de Montpellier pendant les trois années de notre étude. Nous verrons tout d'abord que cette stratégie de transformation et de constant renouvellement peut générer une fracture entre la direction locale et les employés et donner naissance à une forme d'opposition et de mal-être (2.4.1). Nous expliquerons ensuite que cette stratégie de diversification semble limitée par un phénomène de masse critique, en-deçà de laquelle la transformation s'essouffle et limite l'action des équipes locales (2.4.2).

2.4.1- LA DÉFIANCE DES EMPLOYÉS LOCAUX

Dans les sections précédents nous avons montré que dans le but de survivre et de maintenir le site en activité malgré les profondes transformations qu'a connues IBM entre 1965 et 2009, les dirigeants d'IBM Montpellier se sont opposés à la fermeture du site sans pour autant s'opposer aux principaux changements opérés par la maison-mère. A travers leurs différentes actions et initiatives locales, ils ne remettent pas en question par exemple les phénomènes de globalisation, de délocalisation ou de financiarisation. Aujourd'hui, cette volonté de transformer les logiques et les pratiques locales afin d'accompagner les évolutions d'IBM et non d'y résister semble avoir engendré une profonde cassure entre la direction et une large majorité des employés locaux qui regrettent et dénoncent l'impact de ces transformations sur l'évolution des métiers, des mentalités, des cultures ou encore des méthodes de gestion. Cette défiance se traduit notamment par l'émergence, à partir du milieu des années 1990, d'un syndicalisme fort. En effet, alors qu'aujourd'hui près de 80% des employés montpelliérains sont des cadres, la CGT est le syndicat majoritaire avec près de 70% des votes et ce depuis près de vingt ans. Dans un article paru en 2009, Palpacuer et Balas (2009, p. 163) soulignent le fait que « *les stratégie de résistance des acteurs managériaux et syndicaux ne se rencontrent pas* ». Un constat qui peut paraître étonnant si on considère que ces deux types d'acteurs luttent pour une même logique d'action, celle de maintenir le site au sein de la multinationale. Cependant, d'après nos observations, si les finalités de ces deux groupes d'acteurs convergent vers la survie du site, les moyens mobilisés pour y parvenir s'opposent

puisque la direction opte pour une stratégie de transformation des acquis et d'adaptation au changement là où les syndicats préféreraient une stratégie qui préserve davantage les acquis et les normes sociales en place.

Il apparaît ainsi qu'une telle stratégie managériale de survie par la transformation est susceptible de générer une profonde division entre la direction et les employés, une cassure qui pourrait se traduire par une résistance plus ou moins active des employés (inaction, désintéressement, grève, sabotage) et ainsi devenir un frein à la transformation du site. Enfin, il est probable que ce syndicalisme fort de la part des employés montpelliérains reflète plus généralement un mal-être, une souffrance générée par ce renouvellement permanent. Ainsi, si cette stratégie de transformation semble être le fruit d'une volonté managériale de défendre le site et de maintenir les emplois locaux, elle semble malgré tout avoir généré un certain traumatisme et une certaine souffrance auprès des employés locaux. Nous rejoignons ainsi Perret (2009, p. 224) selon qui : « *La souffrance moderne prend [...] des formes d'expressions nouvelles qui peuvent être mises en regard avec les prescriptions comportementales, cognitives et affectives portées par l'idéologie managériale du 'changement permanent'.* »

2.4.2 - UNE TRANSFORMATION QUI S'ESOUFFLE

Afin de s'adapter aux nouvelles orientations stratégiques de la compagnie, le site a choisi de progressivement se désengager de sa mission originale de production et de se lancer en parallèle dans la recherche de nouvelles missions à plus forte valeur ajoutée. Pour ce faire, le management a principalement eu recours à la réutilisation et à la transformation des acquis locaux, essayant ainsi de trouver un équilibre subtil entre l'exploitation de l'activité mourante (production) et l'exploration de futures activités (March, 1991 ; Zi-Lin et Poh-Kam, 2004 ; Raisch, 2008). Pour ce faire, les équipes locales ont effectué des synergies entre les différentes activités du site afin de mutualiser les ressources et d'être ainsi en mesure de progressivement dégager certaines personnes de leurs opérations classiques, afin qu'elles se consacrent à l'exploration de nouvelles activités. Si ce modèle de gestion des ressources et des compétences permet une diversification progressive des missions du site, il présente une limite importante puisqu'il finit inévitablement par être confronté à un problème de masse critique. En effet, pour continuer à maintenir l'activité de production classique il est nécessaire d'y affecter un niveau minimum de ressources indispensable pour son bon fonctionnement. Plus on se rapproche de ce niveau minimum, plus la transformation devient difficile, s'essouffle, pour finalement prendre fin une fois que ce niveau minimum est atteint.

Le désengagement total d'une activité semble donc difficilement atteignable selon cette logique de diversification progressive puisqu'il restera toujours un niveau minimum de ressources qu'il ne sera pas possible de transférer vers les nouvelles missions et dont le site devra se séparer s'il veut achever sa transformation. L'actualité récente du site IBM de Montpellier semble abonder dans le sens de ces remarques puisqu'en 2012, ce processus progressif de désengagement de l'activité originale de production de grands serveurs s'est clôturé par une rupture plus brutale lorsque l'activité a été transférée vers le nouveau site de Singapour, donnant lieu à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) au terme duquel plus de 60 postes ont été supprimés.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Dans cette section, une lecture longitudinale de notre étude du cas d'IBM Montpellier nous a permis de constater que si les dirigeants montpelliérains sont parfois allés à l'encontre des directives globales et ont parfois mobilisé des pratiques subversives afin de défendre le site, ils ne se sont pas opposés aux principaux changements opérés par la maison-mère (délocalisation, évolution des métiers, évolution des valeurs, etc.). Ils ont à l'inverse accepté de modifier les logiques et les pratiques locales et de les mettre en conformité avec les évolutions de la multinationale, pour finalement être en mesure de négocier certaines décisions globales. La stratégie managériale de survie locale observée dans le cadre de cette étude consiste ainsi à trouver un compromis à l'interface entre conformité et résistance, compromis qui permette au site de résister à certaines menaces de fermeture ou de réduction d'effectif sans pour autant maintenir une forme de statu quo. Nous avons par la suite souligné que le phénomène de survie observé sur le site montpelliérain résulte d'un processus managérial de maturation de la survie par la transformation qui se décompose en trois principales étapes : une phase de conformité, une phase d'opposition et une phase de transformation. La stabilité de la première étape amène les dirigeants locaux à adopter les pratiques globales et permet au site de construire les acquis en matière de compétences, de ressources, de légitimité ou encore de réseau qui serviront de bases pour les étapes suivantes. Les ruptures et les menaces brutales de la deuxième phase donnent naissance à un esprit de résistance qui amène les dirigeants locaux à s'appuyer sur les acquis construits lors de la période précédente pour s'opposer à certaines directives globales et sauvegarder l'activité existante. Cet esprit de résistance est transmis aux futures générations de managers et donne naissance, lors de la troisième phase, à une culture managériale de la survie. Le souvenir des restructurations et des menaces de la période précédente pousse les managers locaux à systématiquement chercher à anticiper les futures logiques globales, et à redéfinir les acquis locaux afin d'influencer ou de contourner certaines logiques globales qui pourraient venir menacer l'avenir du site.

SECTION 3

CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION DE LA SECTION 3

Cette dernière section a pour objectif de présenter les principales contributions et limites de ce travail de recherche doctorale. Nous commencerons par souligner les contributions de notre étude vis-à-vis de la littérature sur le management stratégique, sur le changement organisationnel et sur les chaînes globales de valeur (3.1). Par la suite, nous montrerons que sur un plan méthodologique, l'étude de cas d'IBM Montpellier a permis de mettre en évidence l'intérêt d'allier une approche historique avec une méthodologie de théorisation enracinée (3.2). Dans une troisième partie, nous discuterons des principales inférences managériales qui peuvent être retirées de ce travail doctoral (3.3) avant de relever certaines limites de notre étude et de proposer des pistes de recherches afin de modifier, d'enrichir et de généraliser le modèle interprétatif proposé (3.4).

3.1- CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Au vu des observations effectuées tout au long de ce chapitre, nous pensons que ce travail doctoral contribue à enrichir la connaissance dans les domaines du management stratégique, du changement organisationnel et des chaînes globales de valeur.

Des stratégies locales délibérément contraintes

Dans les sections précédentes nous avons démontré que face aux pressions issues de la maison-mère, les entités locales ne se contentent pas uniquement d'adopter les pratiques et les logiques diffusées mais qu'elles peuvent les contester, les adapter ou encore les contourner (Oliver, 1991 ; Woywode, 2002 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Frenkel, 2008 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009b ; Spicer et Sewell, 2010). Ces observations nous permettent tout d'abord de souligner l'existence de réelles stratégies locales au sein de la multinationale dans la mesure où chaque entité est en mesure d'influer sur ses avantages compétitifs, son orientation métier ou encore sa survie (Johnson et al., 2003 ; Jarzabkowski et al., 2007). Nous nous éloignons ainsi des approches rationalistes et fonctionnalistes du management stratégique qui considèrent qu'une stratégie globale unique et hégémonique détermine l'ensemble des pratiques et comportements de la FMN et que par conséquent, le rôle des filiales se limite à l'adoption et à l'exécution des pratiques globales (Jensen et Meckling, 1976 ; Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Jarillo et Martinez, 1990 ; Gupta et Govindarajan, 2002). Nous nous éloignons également de la vision institutionnaliste traditionnelle selon laquelle « *la survie d'une organisation exige d'elle qu'elle se conforme aux normes sociales d'un comportement acceptable* »⁷⁴ (Covaleski et Dirsmith, 1988, p. 563), puisque notre étude nous a permis d'identifier deux types de stratégies locales de non-conformité et de non-adoption : les stratégies d'opposition et de transformation. Nos observations nous permettent ensuite d'insister sur l'ancrage social des stratégies locales puisque nous avons montré que face à un danger qui vient menacer l'intérêt individuel ou collectif des acteurs locaux, ceux-ci sont à même de mobiliser différentes pratiques stratégiques afin d'exploiter, de défendre ou de redéfinir les logiques et les normes locales et assurer leur survie. Par leur actions, les acteurs se créent des marges de manœuvre afin de pouvoir optimiser, défendre ou diversifier les activités d'un site (Crozier et Friedberg, 1977 ; Ackroyd et Thompson, 1999 ; Mumby, 2005). La stratégie est donc une pratique socialement construite (Chia, 2004 ; Jarzabkowski, 2005 ; Whittington, 2006 ; Johnson et al., 2007) et non prédéterminée par des variables structurelles

⁷⁴ Notre traduction de « [...] an organization's survival requires it to conform to social norms of acceptable behavior » (Covaleski et Dirsmith, 1988, p. 563).

et environnementales (Carroll, 1979 ; Porter, 1980, 1990 ; Andersson et al., 2001) ou encore par un ensemble de pressions et de normes institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Scott, 1983). Nous rejoignons ainsi des auteurs tels que Covaleski et Dirsmith (1988), DiMaggio (1988), Powell (1985), Perrow (1985) ou encore Oliver (1991), selon lesquels il est important de se détacher de la vision d'un comportement organisationnel passif et purement isomorphique pour s'intéresser davantage au rôle de l'agence dans les relations organisation-environnement. Cependant, si nous défendons l'idée que les dirigeants locaux disposent de certaines marges de manœuvre et que leur stratégie est donc en ce sens délibérée (Child, 1972, 1997 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Whittington, 1988), nous ne pensons pas pour autant que leurs choix stratégiques soient complètement hermétiques à l'environnement de la multinationale dans laquelle ils évoluent. En effet, à travers l'étude du cas d'IBM Montpellier, nous avons constaté que certains éléments de contexte propres à la multinationale, tels que la technologie, la structure organisationnelle, la gouvernance ou encore l'orientation stratégique de celle-ci, peuvent avoir un impact important sur la survie des entités locales. Ainsi, si nous pensons que l'avenir et le comportement des filiales ne sont pas prédéterminés par ces éléments de contexte, nous considérons tout de même qu'ils sont largement influencés par ceux-ci. De plus, dans la mesure où les acteurs locaux souhaitent assurer la survie et le maintien de leur entité au sein de la FMN, il est probable qu'ils n'agissent pas de manière indépendante et déconnectée de l'intérêt et de la stratégie de celle-ci et qu'ils intègrent ainsi délibérément des contraintes environnementales dans l'élaboration de leurs actions stratégiques. Nous pensons donc que dans le cadre des stratégies locales de survie au sein de la FMN, les pressions de l'environnement global ne pré-déterminent pas un comportement isomorphique mais elles participent à l'élaboration de stratégies de réaction socialement construites par les acteurs locaux. Il est donc important de concentrer l'étude sur les pratiques stratégiques locales sans pour autant occulter le contexte plus global de la multinationale. Ces remarques nous amènent finalement à souligner l'intérêt d'intégrer différentes approches et différents niveaux d'analyse dans les études des stratégies locales au sein des firmes globales. En effet, les approches sociologiques telles que la *strategy as practice* (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et Spee, 2009) ou l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977 ; Amblard et al., 2005) présentent un intérêt certain pour ce genre d'études puisqu'elles permettent de recentrer l'analyse autour de l'action et de l'intention humaine. Ces approches gagnent à être complétées par la prise en compte de certaines variables structurelles et environnementales qui permettront de contextualiser ces actions sociales et d'enrichir ainsi leur compréhension

(stratégie globale, stabilité et complexité du marché global, positionnement et capacités locales, etc.) (H. Mintzberg, 1979 ; Birkinshaw et al., 1998 ; Kostova et Roth, 2002 ; Geppert et Williams, 2006).

***Survivre aux différentes transformations de la multinationale : entre
acceptation et résistance***

Les études sur la gestion et sur l'adaptation au changement organisationnel ont traditionnellement opposé deux formes de réponses au changement : l'acceptation et la résistance (Judson, 1991 ; Coetsee, 1999 ; Del Val et Fuentes, 2003 ; Kotter et Schlesinger, 2008). De manière générale, l'acceptation est décrite comme un mode de réponse selon lequel le changement et les nouvelles normes sont pleinement adoptés et intégrés alors que la résistance est décrite comme un processus de rejet visant à maintenir un statu quo, à défendre l'ordre traditionnel établi (Coetsee, 1999 ; Piderit, 2000 ; Ford et al., 2008). Le processus de maturation de la survie par la transformation mis en évidence dans cette étude ne peut pas être complètement assimilé à la notion d'acceptation dans le sens où il ne se traduit pas par une pure adoption du changement et peut contenir des processus plus subversifs tels que la contestation et le contournement. Cependant, il ne peut pas non plus être qualifié de résistance pure puisque l'objectif n'est pas de maintenir une forme de statu quo en rejetant toute forme de changement, mais plutôt de l'accompagner et de s'y adapter en modifiant et en redéfinissant l'ordre établi. Nous pensons donc qu'il existe une forme de réponse au changement qui ne se situe ni dans la zone d'acceptation ni dans celle de la résistance (Coetsee, 1999) mais à l'interface entre les deux, sans pour autant renvoyer à un positionnement neutre et passif tel que l'apathie (Coetsee, 1999) ou l'indifférence (Judson, 1991). En effet, dans le cadre du processus de réponse au changement mis en évidence dans cette étude les acteurs ne sont pas passifs ou indifférents : les actions qu'ils mettent en œuvre ont pour objectif de redéfinir les pratiques et les logiques locales afin d'assimiler et d'accompagner le changement, mais également d'agir sur le changement global en contestant, contournant ou influençant certains aspects de celui-ci afin d'en maîtriser le rythme et les conséquences. Nous pensons donc qu'une forme de réponse au changement peut consister à traduire celui-ci (Czarniawska-Joerges et Sevón, 1996 ; Boxenbaum, 2005 ; Frenkel, 2008 ; Spicer et Sewell, 2010), c'est-à-dire à le négocier, à le dévier ou encore à se l'approprier (Latour, 1986 ; Callon et Latour, 2006) non pas pour le combattre mais pour y trouver ou y créer sa place et y survivre.

Progresser au sein de la chaîne globale de valeur : un levier de résistance et de survie pour les sites industriels du « Nord » ?

Lorsqu'ils proposent leur théorie sur la gouvernance des Chaînes Globales de Valeur (CGV) en 2005, G. Gereffi, J. Humphrey et T. Sturgeon insistent sur le fait que le cadre des CGV a pour objectif d'aider à comprendre comment fonctionnent les réseaux globaux de production afin d'aider au développement des pays du « Sud » :

« La recherche sur les chaînes globales de valeur [...] examine les différentes façons dont les systèmes mondiaux de production et de distribution sont intégrés, et les possibilités pour les entreprises des pays en développement de renforcer leur position sur les marchés mondiaux. Un de nos espoirs est que la théorie de la gouvernance des CGV que nous développons ici sera utile pour l'élaboration d'outils politiques efficaces liés à l'évolution industrielle, le développement économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. »⁷⁵ (Gereffi et al., 2005, p. 79).

Ce champs de la littérature s'est ainsi particulièrement intéressé au concept de mise à niveau (*industrial upgrading*) (Gereffi, 1999 ; Humphrey et Schmitz, 2002a) en considérant que les CGV offrent des opportunités de développement importantes pour les pays du « Sud » puisqu'elles leur permettent non seulement d'intégrer l'économie globale mais également d'apprendre des autres acteurs de la chaîne et ainsi de peu à peu progresser vers des activités plus stratégiques et plus rémunératrices.

Cependant, en se concentrant sur l'aspect positif de la progression industrielle des pays du « Sud » dans les CGV, ce courant théorique a tendance à négliger les conséquences que cette progression peut avoir sur les sites implantés au « Nord ». A notre connaissance, peu d'études s'intéressent aux difficultés rencontrées par les sites industriels du « Nord » pour se maintenir dans ces chaînes, comme si le développement du « Sud » justifiait implicitement que le « Nord » décline. Dans le cadre de notre étude nous nous sommes intéressée à cette problématique de survie des sites industriels du « Nord » dans le contexte actuel de globalisation. Nous avons vu que l'entrée et la mise à niveau d'usines de production à bas coûts dans la chaîne de valeur globale d'IBM ont menacé l'avenir du site IBM de Montpellier, en le menaçant d'exclusion. Pour se maintenir au sein de cette chaîne, les dirigeants locaux ont opté pour une stratégie qui consiste à transférer progressivement l'activité de production classique vers ces nouveaux sites et à adopter en parallèle une logique de repositionnement et

⁷⁵ Notre traduction de « Global value chain research and policy work examine the different ways in which global production and distribution systems are integrated, and the possibilities for firms in developing countries to enhance their position in global markets. One of our hopes is that the theory of global value chain governance that we develop here will be useful for the crafting of effective policy tools related to industrial upgrading, economic development, employment creation, and poverty alleviation. » (Gereffi et al., 2005, p. 79).

de progression au sein de la chaîne de valeur de la compagnie, en évoluant vers des activités plus complexes et à plus forte valeur ajoutée. Notre étude montre ainsi qu'outre les opportunités de développement que la mise à niveau peut présenter pour des sites implantés dans les pays émergents, ce processus peut également présenter une menace d'exclusion pour les sites plus matures souvent implantés au Nord. Nous pensons donc que la littérature sur les CGV gagnerait à davantage s'intéresser à la « face cachée » du phénomène de mise à niveau des pays du « Sud » : ne pas se concentrer uniquement sur les opportunités de développement qu'il présente pour les acteurs du « Sud » mais s'intéresser également aux menaces d'exclusion qu'il présente pour le « Nord » et aux différentes stratégies de survie qui sont élaborées pour y faire face.

3.2 - INTÉRÊTS DE LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

A travers l'étude du cas du site IBM de Montpellier nous avons montré que la survie du site résulte d'un processus local d'accumulation d'expérience, de maturation de la survie et que pour être en mesure de le comprendre et de l'interpréter il est nécessaire de remonter dans le passé de l'organisation afin de voir comment des actions, des événements, des décisions ou des changements passés peuvent donner du sens au constat actuel de survie du site. Ces observations nous permettent de souligner le caractère dynamique, processuel et construit de la stratégie et donc de mettre en avant l'intérêt d'allier une approche historique avec une méthodologie de théorisation enracinée. La première aide le chercheur à rendre compte du caractère construit et évolutif de la « fabrique » de la stratégie puisqu'elle permet de mettre en évidence la façon dont certains éléments persistent et s'accumulent d'une génération à une autre et influent sur la stratégie et la trajectoire de l'organisation (Mendez et Mercier, 2005, 2006). La deuxième est particulièrement adaptée pour les études visant à rendre compte d'un phénomène empirique complexe, peu expliqué et peu explicable par les concepts et les théories existantes. En effet, nous rejoignons Mintzberg (1979), Van de Ven (1992), Pettigrew (1992) ou encore Langley (1999) selon lesquels la meilleure façon pour comprendre comment et pourquoi des événements se déroulent dans le temps, est de mener des recherches profondément ancrées dans le terrain, d'y collecter des données qualitatives denses et d'en extraire des théories. De plus, cette méthodologie permet de capter la nature processuelle de la stratégie puisqu'elle questionne le « quoi » (processus), le « comment » (action/interaction) et le « pourquoi » (condition) de chaque événement (Strauss et Corbin, 2004).

3.3 - QUELLES INFÉRENCES POUR LES PRATICIENS ?

Dans le chapitre 1 de ce manuscrit, une analyse de la littérature sur les relations siège-filiales nous a amené à dénoncer le fait que ce courant de la littérature a majoritairement privilégié un niveau d'analyse global, en se concentrant principalement sur la maison-mère. La majorité de ces travaux s'est ainsi intéressée à la façon dont le siège peut optimiser le management de ses filiales dans le but final d'améliorer la performance globale (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Gupta et Govindarajan, 2002). L'objectif de ce travail était de déplacer le niveau d'analyse et de concentrer l'étude sur les entités locales afin de mettre en lumière les différentes pratiques stratégiques mobilisées par les acteurs locaux dans le but de survivre à la globalisation de la firme multinationale. Nous commencerons donc par souligner les principales inférences que des praticiens locaux pourraient retirer de ce travail doctoral avant de voir quelles conclusions plus générales peuvent être émises en matière de gestion des conflits face au changement.

Accompagner et maîtriser le changement

Notre étude a tout d'abord permis de souligner le fait qu'il existe des stratégies locales au sein de la firme globale et que même si le pouvoir y est souvent très centralisé, les acteurs locaux disposent toujours de certaines marges de manœuvre leur permettant de contester, d'influencer ou de contourner certaines décisions globales et ainsi de ne pas simplement les adopter et les subir. Cependant, nous avons vu que dans le cadre d'une stratégie de survie, un site (ou une filiale) n'agit pas de manière autonome et déconnectée de l'intérêt et de la stratégie globale. Si les acteurs locaux peuvent donc difficilement s'opposer aux principaux changements stratégiques opérés par la compagnie, ils peuvent toutefois les négocier et les traduire afin d'en maîtriser le rythme et les conséquences locales. En contestant ou en contournant certaines décisions globales, un site peut ainsi bénéficier du temps nécessaire pour redéfinir ses logiques et ses pratiques locales et trouver ou créer ainsi sa place au sein de ces différentes transformations globales. Pour mener à bien ces négociations, il peut être envisagé de professionnaliser la survie en mettant en place une structure propice à la transformation sous la forme par exemple d'équipes locales chargées de : comprendre la stratégie globale et d'anticiper certaines évolutions ; réfléchir à la place et au rôle que le site peut avoir dans ces changements en fonction de ses savoir faire, de ses ressources, de son réseau ou encore de son environnement local ; et enfin mettre en œuvre des initiatives locales afin d'évoluer vers ce nouveau rôle. Nos différentes observations nous ont également amenée à conclure que pour faire face à l'émergence des sites à bas coûts, une stratégie de survie peut consister à capitaliser sur les expériences passées, à transformer progressivement les acquis locaux et à

progresser au sein de la chaîne de valeur de la compagnie, en développant ou en récupérant des missions à plus forte valeur ajoutée.

Il est important de rappeler que cette étude s'est concentrée sur les stratégies locales élaborées dans le but de maintenir un site au sein de la multinationale et que les inférences managériales précédemment évoquées vont donc dans ce sens. Il peut toutefois exister d'autres stratégies d'acteurs qui face à des menaces de fermeture pourraient à l'inverse consister à sortir de la multinationale en cherchant par exemple de nouveaux repreneurs (Contu et al., 2013).

L'opposition, une étape qui fait parfois partie intégrante d'un processus général d'assimilation du changement

Dans le cadre de notre étude, nous avons souligné le fait que des comportements qui, à un moment donné, peuvent être assimilés à de la subversion (opposition, transformation) peuvent finalement être des étapes d'un processus plus général d'accompagnement des transformations globales et mener à terme à une mise en conformité des pratiques et des logiques locales. Des comportements subversifs peuvent ainsi refléter une période pendant laquelle il y a une évolution qui est en train de s'opérer chez les acteurs, une étape nécessaire dans le processus d'assimilation de la transformation. Bien que ces phases puissent parfois être conflictuelles ou déviantes, elles ne sont pas forcément négatives ou dangereuses pour l'organisation puisqu'elles ne vont pas systématiquement à l'encontre des transformations globalement opérées. Contrairement à ce que la littérature sur les résistances aux changements a l'habitude de préconiser (Judson, 1991 ; Waddell et Sohal, 1998 ; Piderit, 2000 ; Kotter et Schlesinger, 2008), nous pensons qu'il n'est peut-être pas toujours nécessaire de chercher à contrôler ou à éviter les différentes formes de résistances, ni à intervenir dans la résolution de toutes sortes de conflits puisque ceux-ci peuvent refléter une phase d'assimilation du changement et être réglés de manière autonome, sans l'intervention systématique de la hiérarchie (Meissonier et Houzé, 2010). Cependant, une telle attitude libérale implique que la hiérarchie accepte que le résultat du changement ne soit pas totalement conforme aux attentes initiales puisque les acteurs sont en mesure de traduire le changement, de le négocier, de le modifier et d'influencer ou contourner certaines de ses logiques.

3.4 - LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Les différents constats effectués dans le cadre de ce travail doctoral nous amènent à avoir une posture réflexive vis-à-vis de notre étude et de relever quatre principales limites qui présentent autant de pistes pour de futures recherches.

Un modèle interprétatif qui nécessite d'être enrichi par d'autres études de cas

Le modèle interprétatif proposé dans le cadre de cette recherche s'appuie sur l'étude de cas unique du site IBM de Montpellier et nous ne pouvons donc pas prétendre à une quelconque généralisation des résultats. Cette limite est inhérente à nos choix méthodologiques, puisque nous avons choisi de nous concentrer sur l'exploration riche et dense d'un phénomène observé dans un cas précis afin d'en faire émerger des concepts théoriques et voir ce qu'ils peuvent nous enseigner à propos d'autres cas. L'objectif de la méthodologie que nous avons mobilisée (théorie enracinée) est de développer de nouvelles théories et non de tester des concepts existants ; elle implique pour cela de partir de l'observation d'un phénomène spécifique et de progresser petit à petit vers des théories plus générales (Strauss et Corbin, 2004). Le modèle interprétatif proposé dans le cadre de ce travail doctoral est donc un premier pas vers un modèle plus général et il n'est par conséquent ni immuable ni définitif. Il gagnerait ainsi à être par la suite comparé, modifié et enrichi par d'autres études de cas de sites industriels ayant survécu aux différentes transformations de la firme multinationale. Il peut également être intéressant de considérer des cas de sites industriels ayant été vendus ou fermés car ils peuvent apporter une nouvelle vision du phénomène de survie et permettre de découvrir des concepts ou des catégories que l'étude du cas d'IBM Montpellier n'a pas permis de mettre en évidence.

Une étude limitée à l'interprétation des acteurs locaux : comment la survie d'IBM Montpellier est-elle interprétée au niveau global?

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons analysé le cas d'IBM Montpellier en adoptant un point de vue principalement local puisqu'en dehors des sources de données non techniques (rapports annuels, archives, articles de presse), notre analyse s'est appuyée uniquement sur le discours des acteurs locaux. Ce choix des participants était volontaire puisque comme nous l'avons précédemment rappelé (cf. section 3.3), l'objectif de ce travail était de renverser le niveau d'analyse traditionnellement mobilisé dans le cadre des études sur les relations siège-filiales et de concentrer l'étude sur les logiques et les pratiques stratégiques des acteurs locaux. Cependant, les conclusions de ce travail doctoral nous amènent à apprécier certaines limites vis-à-vis de ce choix méthodologique et à envisager des pistes pour de futures recherches puisque certaines questions restent actuellement en suspens. En effet, nous avons montré que lorsque les acteurs locaux se sentent menacés, ils sont susceptibles de mettre en œuvre différentes stratégies afin de transformer leur site et de l'adapter aux changements. Nous avons vu que certaines de ces stratégies locales de survie peuvent être assimilées à des

stratégies subversives puisqu'elles visent à rejeter ou à éviter certaines décisions globales. La littérature a tendance à considérer que « *les dirigeants du siège social transfèrent des pratiques, des personnes et des ressources vers ses filiales afin de garder le contrôle sur elles et d'atteindre leurs objectifs* »⁷⁶ (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1467). Nous pouvons ainsi penser que si la maison-mère percevait vraiment ces pratiques locales comme des stratégies subversives, elle aurait tenté de les canaliser en affectant par exemple des expatriés à la direction d'IBM Montpellier, or nous n'avons pas relevé de résistance globale face à la non-conformité locale. Ce constat soulève une première série de questions : Est-ce que ces pratiques locales visant à contester, influencer ou contourner les logiques et les décisions globales sont considérées comme des pratiques subversives par les dirigeants globaux ? Est-ce que leur volonté est réellement de contrôler et d'éviter ce genre de pratiques ?

De manière plus générale nous pensons qu'il serait intéressant que de futures études s'intéressent à ce phénomène de survie locale d'un point de vue des acteurs globaux afin de voir si comme le prétend la littérature, leur objectif est réellement de diffuser des pratiques et des normes et d'attendre des filiales qu'elles s'y conforment ou est-ce qu'ils laissent délibérément certaines marges de liberté, certaines zones d'incertitude afin que les filiales fassent preuve d'initiative, de créativité et apportent finalement plus de valeur ajoutée à la compagnie ?

Une étude focalisée sur les managers

Tout au long de ce manuscrit, nous avons insisté sur l'encastrement social de la stratégie et sur l'intérêt de considérer que la stratégie est fabriquée par les acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. Nous avons ainsi pu constater qu'au sein de la FMN, la pensée stratégique n'est pas réservée à un ensemble de managers globaux puisque des stratégies locales sont susceptibles d'émerger. Cependant, parmi les personnes interrogées dans le cadre de notre étude, près de 80% sont des directeurs ou des responsables. Nous avons ainsi indirectement considéré que si la pensée stratégique locale existe, elle est principalement réservée à un ensemble de managers locaux. C'est là une des limites de ce travail doctoral puisque nos observations ne prennent pas assez en compte l'avis et les éventuelles actions stratégiques menées par les autres acteurs locaux (employés, syndicats). De futures études pourraient s'intéresser à ce phénomène de survie locale d'un point de vue des employés et des syndicats montpelliérains afin de comprendre comment ils interprètent et comment ils

⁷⁶ Notre traduction de « The head office managers transfer practices, people and resources to subsidiaries in order to maintain control and achieve their objectives. » (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1467).

s'approprient la stratégie locale élaborée par les responsables du site. Est-ce que cette stratégie est collectivement acceptée ou est-ce qu'elle génère des tensions et des souffrances ? Est-ce qu'à leur tour les employés et/ou les syndicats adoptent, contestent ou influencent les logiques et les pratiques managériales ? Est-ce qu'ils élaborent des stratégies qui peuvent être assimilées à de la conformité, de l'opposition ou encore de la transformation ? Quelles sont leurs logiques d'actions ? Quels sont leurs pratiques et leurs leviers d'action ?

Quelle est la fin de ce processus local de survie par la transformation ?

Nous avons précédemment souligné l'aspect dynamique des stratégies et donc l'intérêt des études de type historique ou longitudinal (cf. section 3.2). Cependant, comme le soulignent Meissonier et Houzé (2010, p. 554), « *une limite inhérente à la recherche longitudinale est que les processus observés continuent d'évoluer après la fin de l'enquête du chercheur (Volkoff et al., 2004, p. 302)* »⁷⁷. Si notre étude du cas d'IBM Montpellier débute dès l'ouverture du site en 1965, elle s'arrête en 2009 et ne permet pas de voir la fin du processus de transformation mis en évidence dans le cadre de ce travail doctoral. Nous ne pouvons donc pas conclure sur les conséquences finales de la stratégie locale de transformation mise en œuvre par les acteurs montpelliérains depuis le milieu des années 1990. Est-ce que cette stratégie va perdurer ? Est-ce qu'elle va céder la place à une nouvelle stratégie et donc une nouvelle phase dans l'histoire et dans la survie du site ? Bien que la période d'étude prise en compte dans notre travail doctoral se limite à 2009, notre présence sur le site entre 2009 et 2012 nous a permis d'effectuer certaines observations et d'échanger de manière informelle avec différents acteurs locaux. Aux vues de ces observations et de l'actualité récente du site, nous pouvons penser que la phase de transformation arrive à son terme et qu'une quatrième phase devrait ainsi débiter. En effet, en 2012, le site de Montpellier a transféré la totalité de son activité de production vers le nouveau site de Singapour (ouvert en 2009), ce qui laisse penser que la transformation du site, qui consistait à se désengager progressivement de l'activité de production, est arrivée à son terme. Nous pensons qu'il pourrait être intéressant de poursuivre l'étude du cas d'IBM de Montpellier afin de voir si ce transfert d'activité annonce une nouvelle période pour le site montpelliérain. Et si c'est le cas, est-ce que cette quatrième phase ressemblera à une phase de conformité auquel cas nous pourrions penser que le processus de maturation de la survie locale est cyclique et que le site entame alors un

⁷⁷ Notre traduction de « an inherent limitation of longitudinal research is that the processes observed continue to evolve after the end of the research investigation (Volkoff et al., 2004, p. 302). » (Meissonier et Houzé, 2010, p. 554).

deuxième cycle ? Ou est-ce que cette quatrième phase va donner lieu à une nouvelle stratégie et compléter ainsi le processus identifié dans le cadre de ce travail de recherche ?

CONCLUSION DE LA SECTION 3

L'objectif de cette section était de mettre en évidence les principales contributions théoriques, méthodologiques et managériales de ce travail doctoral ainsi que de souligner les limites et les perspectives de celui-ci. Sur un plan théorique, ce travail a tout d'abord permis de mettre en évidence l'existence, au sein de la multinationale, de stratégies locales qui sont à la fois délibérées puisqu'elles résultent des logiques et des pratiques des acteurs locaux mais également contraintes puisque les choix stratégiques des praticiens ne semblent pas indépendants et déconnectés du contexte de la multinationale dans laquelle ils évoluent. L'étude du cas d'IBM Montpellier nous amène ensuite à penser qu'il existe une forme de réponse au changement qui se situe entre l'acceptation et la résistance et qui consiste à accompagner le changement tout en contestant et en contournant certaines logiques globales afin de maîtriser le rythme et les conséquences de la transformation. Enfin, nous avons montré que si le courant des chaînes globales de valeur s'est principalement intéressé aux opportunités de développement que la mise à niveau peut présenter pour les pays du « Sud », notre étude montre que ce processus est également un moyen de survie pour les sites plus matures souvent implantés au « Nord ». Sur un plan méthodologique, ce travail doctoral a permis de mettre en évidence le caractère processuel et construit de la stratégie et donc de souligner l'intérêt d'allier une approche historique avec une méthodologie de théorisation enracinée. Sur un plan managérial, notre étude nous permet d'avancer qu'au sein de la firme globale, les dirigeants locaux disposent de certaines marges de manœuvre leur permettant de contester ou de contourner certaines décisions globales et ainsi de ne pas simplement les adopter et les subir. Nous avons également discuté de la notion de gestion des résistances au changement puisque notre étude laisse penser que certains comportements subversifs peuvent refléter une période pendant laquelle les acteurs assimilent la transformation et que ces étapes ne sont pas systématiquement négatives ou dangereuses pour l'organisation puisqu'elles ne vont pas toujours à l'encontre des transformations globalement opérées. Nous pensons donc que praticiens et chercheurs pourraient s'interroger sur l'intérêt d'intégrer ces comportements subversifs comme des étapes inhérentes (et non opposées) à un projet de transformation. Enfin, nous avons proposé que les principales limites de notre études soient compensées par de futures études de cas qui permettraient d'enrichir et de généraliser le modèle interprétatif proposé ; par de futures recherches qui analyseraient ce phénomène de survie en adoptant d'autres points de vue (acteurs globaux, employés et syndicats locaux) ; et par une poursuite de l'étude du cas d'IBM de Montpellier afin d'être en mesure d'analyser l'évolution et la fin de ce processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Largement dominée par une vision rationaliste et fonctionnaliste du management stratégique (Huault et Perret, 2009 ; Jarzabkowski et Spee, 2009), la recherche sur les firmes multinationales a longtemps adopté une perspective hiérarchique et verticale de la relation siège-sites (Jensen et Meckling, 1976 ; Gupta et Govindarajan, 2002). Selon cette perspective, la stratégie et les pratiques sont élaborées à un niveau global pour ensuite être diffusées et adoptées par les différentes organisations locales. Le rôle des filiales se limite donc à l'exécution et il va de soi que le seul objectif des acteurs locaux est d'adopter au mieux ces pratiques globales (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Jarillo et Martinez, 1990).

Dans la *première section* de ce chapitre, une relecture analytique des trois périodes clés de l'histoire d'IBM Montpellier nous a permis d'identifier trois types de stratégies locales : une stratégie de conformité, une stratégie d'opposition et une stratégie de transformations, qui se traduisent respectivement par une adoption, une contestation et un contournement des logiques globales diffusées par la maison-mère. Ces observations nous ont permis de souligner l'existence de réelles stratégies locales au sein de la multinationale. Celles-ci sont à la fois délibérées dans le sens où les dirigeants locaux disposent de certaines marges de manœuvre et sont donc à même de faire certains choix stratégiques, et à la fois contraintes dans la mesure où si les dirigeants locaux souhaitent assurer la survie et le maintien de leur site au sein de la FMN, il est probable qu'ils n'agissent pas de manière complètement indépendante et déconnectée de l'intérêt et de la stratégie de celle-ci.

Dans la *deuxième section* de ce chapitre, une lecture longitudinale de l'étude du cas d'IBM Montpellier nous a permis de souligner le caractère paradoxal des actions stratégiques menées par les managers locaux puisque celles-ci se situent à l'interface entre mise en conformité et résistance. En effet, les stratégies élaborées par les dirigeants montpelliérains ont eu pour principal objectif d'assurer la survie et le maintien du site dans la multinationale, et elles ont pour cela parfois amené les dirigeants à contrer ou à contester certaines décisions globales qui menaçaient l'avenir du site. Pour autant, l'action des dirigeants n'est jamais allée à l'encontre des principales transformations opérées par la multinationale (globalisation, délocalisation, évolution des métiers, etc.), puisque la stratégie managériale de survie a mené à une redéfinition et une mise en conformité progressive des logiques et des pratiques locales (évolution vers les services, réduction des coûts, etc.). La survie et le maintien du site montpelliérain dans la multinationale résulte donc d'une stratégie managériale qui a consisté à

progressivement redéfinir les logiques et les pratiques locales afin d'être en mesure de traduire et de négocier les transformations globales pour en maîtriser le rythme et les conséquences sur l'avenir du site.

Nous avons ensuite constaté que si d'un point de vue global les principaux changements organisationnels sont intervenus de manière brutale et radicale, à l'inverse, les transformations locales ont été menées de façon progressive et incrémentale, selon un processus de maturation du changement et d'accumulation d'expériences. Chaque grandes périodes de l'histoire du site montpelliérain semble avoir légué un héritage aux équipes locales, héritage qui est ensuite transmis aux générations futures et joue un rôle décisif dans la stratégie de survie du site.

Au vu des différentes observations faites dans cette deuxième section, nous avons finalement conclu que la survie et le maintien du site montpelliérain dans la multinationale sont le fruit d'un processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation et que ce processus se décompose en trois principales étapes :

- (1) Une phase de conformité qui intervient dans un contexte global présentant peu de danger pour les acteurs locaux et qui se traduit par l'adoption locale des logiques et pratiques diffusées par la maison-mère. Cette période de stabilité permet au site de construire des acquis en matière de compétences, de ressources, de légitimité ou encore de réseau qui serviront de bases pour les étapes suivantes.
- (2) Une phase d'opposition qui émerge en réponse à de profonds changements opérés au niveau de la compagnie, de véritables ruptures qui viennent brutalement menacer l'équilibre et la survie de l'entité locale. Face à ces menaces, un esprit de résistance émerge au sein de l'équipe managériale qui va alors s'appuyer sur les bases développées lors de la période précédente pour contester certaines directives globales et sauvegarder l'activité existante.
- (3) Une phase de transformation qui est marquée par la mémoire des restructurations et des menaces de la période précédente et donne naissance à une culture managériale de la survie. Ainsi, même si le danger est moins brutal et imminent que lors de la phase précédente, les acteurs locaux restent imprégnés de l'esprit de résistance de leurs prédécesseurs et développent une forme de professionnalisation de la survie. L'objectif est d'anticiper les futures logiques globales et de constamment redéfinir les acquis locaux afin d'influencer ou de contourner certaines décisions globales qui pourraient venir menacer l'avenir du site.

La *section 3* vient clôturer ce dernier chapitre par une discussion sur les principales contributions et limites de cette recherche doctorale. Nous avons vu que sur un plan théorique,

ce travail présente un intérêt pour le domaine du management stratégique puisqu'il a permis d'identifier et de caractériser différents types de stratégies locales de survie et de démontrer ainsi qu'au sein de la FMN, les acteurs locaux ne se contentent pas d'adopter passivement les normes et les pratiques diffusées par la maison-mère. Ce travail contribue également à la littérature sur le changement organisationnel puisqu'il a permis de mettre en évidence l'existence d'une forme de réponse au changement qui se situe à l'interface entre l'acceptation et la résistance et qui consiste à traduire les transformations organisationnelles globales, à les négocier ou encore à se les approprier, non pas pour les combattre mais pour en maîtriser le rythme et les conséquences et pour finalement y survivre. Enfin, nous avons expliqué que notre recherche doctorale présente un intérêt pour le courant des chaînes globales de valeur (CGV) puisque si de nombreuses études ont montré que la mise à niveau (industrial upgrading) des acteurs du « Sud » peut être, pour eux, une stratégie de développement (Gereffi, 1999 ; Humphrey et Schmitz, 2002b ; Humphrey, 2003 ; Giuliani et al., 2005), à l'inverse, le cas d'IBM Montpellier a permis de souligner que ce même phénomène présente des menaces d'exclusion pour les acteurs du « Nord ». A notre sens, ce courant de la littérature gagnerait donc à considérer la « face cachée » du phénomène de mise à niveau et à être complété par des études qui s'intéressent aux menaces que présente la progression des sites industriels du « Sud » pour ceux implantés au « Nord » ainsi qu'aux différentes stratégies de survie qui sont élaborées pour y faire face. Sur un plan méthodologique, nous avons expliqué que ce travail doctoral permet de souligner l'intérêt d'allier une approche historique avec une méthodologie de théorisation enracinée dans le cadre des études en management stratégique puisque la combinaison des deux méthodes permet de prendre en compte le caractère dynamique, processuel et construit de la stratégie. Sur un plan managérial, l'étude du cas d'IBM Montpellier a permis de montrer qu'une façon de résister face à la concurrence internationale peut consister à opter pour une stratégie de repositionnement et de progression au sein de la chaîne de valeur. Nous avons ensuite discuté de la notion de gestion de la résistance au changement en soulignant qu'au vu de nos observations, il n'est peut-être pas toujours nécessaire de chercher à éradiquer toutes formes de résistances puisque celles-ci peuvent faire partie d'un processus plus général d'assimilation et d'adaptation au changement et ne sont donc pas toujours négatives pour l'organisation. Enfin, nous avons discuté des principales limites de notre étude et nous avons proposé différentes pistes de recherches qui permettraient de les compenser : tout d'abord, notre étude ne nous permet pas de prétendre à une exhaustivité ni à une généralisation du modèle présenté. D'autres études de cas (sites industriels ayant survécu ou non à certaines transformations globales) pourraient ainsi venir

compléter ce travail afin de modifier, valider ou enrichir le modèle théorique proposé. De futures recherches pourraient également étudier ce phénomène de survie locale mais en adoptant d'autres points de vue, tels que celui des acteurs globaux ou encore celui des employés et des syndicats locaux. Enfin, nous avons expliqué qu'il pourrait être intéressant de poursuivre l'étude du cas d'IBM de Montpellier afin de voir comment évolue et comment s'achève ce processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis les années 1980, la globalisation et la financiarisation de l'économie influent sur les stratégies des grandes entreprises et donnent lieu à un éclatement de la chaîne de valeur à l'échelle internationale (Berthaud et Rocca, 2004 ; Pecqueur, 2007). En effet, depuis quelques décennies, la stratégie de localisation des multinationales consiste à trouver la configuration industrielle optimale, celle qui permettra de maximiser la productivité de l'entreprise, tout en minimisant ses coûts de production. Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, et face aux objectifs de rendement, certains sites de multinationales deviennent moins attractifs et moins « rentables » que d'autres et voient ainsi leurs activités menacées d'externalisation ou de délocalisation. Le travail de recherche doctoral présenté dans ce manuscrit s'est ainsi interrogé sur la problématique suivante :

Quelles sont les stratégies locales élaborées par les sites industriels de multinationales afin de survivre et de se maintenir au sein de la chaîne de valeur globale de l'entreprise malgré un contexte de globalisation et de rationalisation des coûts de production?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question de recherche, nous avons analysé le cas du site IBM de Montpellier dont l'histoire illustre ce phénomène de survie locale au sein de la firme globale. En effet, au début des années 1990, la stratégie d'IBM se globalise, l'entreprise rationalise sa production et centralise ses activités manufacturières dans des pays attractifs en matière de coût fiscal et salarial tels que l'Irlande il y a une quinzaine d'années ou Singapour aujourd'hui. La multinationale s'est alors peu à peu séparée de la quasi-totalité de ses sites industriels européens, faisant aujourd'hui du site montpelliérain, un des deux derniers « survivants » en Europe alors qu'il y avait près de vingt usines de production européennes dans le milieu des années 1980. Compte tenu de l'évolution des logiques et des politiques globales d'IBM depuis une vingtaine d'années, la survie du site IBM de Montpellier nous a semblé assez paradoxale et a engendré le questionnement suivant : *comment expliquer que malgré les logiques de globalisation et de rationalisation des coûts de production qui guident les décisions stratégiques d'IBM depuis quelques décennies, le site de Montpellier ait réussi à résister aux différentes menaces et à maintenir son activité et ses effectifs ?*

Afin d'explorer cette problématique, nous avons bénéficié d'un contrat doctoral de trois ans financé par l'entreprise IBM France. Entre septembre 2009 et septembre 2012, nous avons ainsi mené nos travaux de recherche en complète immersion sur le site IBM situé à Montpellier. Afin de donner du sens aux observations faites sur le terrain, nous avons mis en œuvre une démarche méthodologique de théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1998) qui, par l'intermédiaire d'un processus itératif et abductif, entend proposer une nouvelle lecture et une nouvelle interprétation des stratégies locales de survie au sein de la firme multinationale.

Les stratégies locales de survie au sein de la multinationale : principaux résultats de la recherche

L'étude historique du cas du site IBM de Montpellier entre 1965 et 2009 nous a permis dans un premier temps de mettre en évidence trois types de comportements stratégiques successivement adoptés par les acteurs afin de se maintenir au sein de la multinationale et de faire face aux changements et aux menaces globales :

(1) une stratégie de *conformité*, que nous avons associée à la première période de l'histoire du site montpelliérain (1965-1990) et qui consiste principalement à exécuter les logiques et les pratiques diffusées par la maison-mère ;

(2) une stratégie d'*opposition* qui apparaît lors de la deuxième période (1991-1996) et qui se traduit par le refus et la contestation de certaines directives issues de la maison-mère ;

(3) une stratégie de *transformation* que nous avons observée lors de l'étude de la troisième période de l'histoire d'IBM Montpellier (1997-2009) et qui vise à anticiper les futures politiques et logiques globales afin de préparer le site à ces futurs changements et d'éviter ainsi les éventuelles menaces qu'ils pourraient présenter. Ce premier constat nous a permis de souligner qu'au sein des firmes multinationales, les entités locales ne se contentent pas toujours d'adopter les pratiques et les directives diffusées par la maison-mère, mais qu'elles sont en mesure d'élaborer des stratégies alternatives qui visent à contester, éviter ou traduire certaines logiques globales jugées menaçantes pour leur avenir.

Si ces comportements de non-conformité peuvent être associés à une forme de résistance lorsqu'ils sont étudiés de façon séquentielle et isolée, dès lors qu'on adopte une lecture longitudinale de l'évolution d'IBM Montpellier, on constate que la stratégie mise en œuvre par les dirigeants locaux afin d'assurer la survie du site est plus paradoxale puisqu'elle se situe à l'interface entre résistance et conformité. En effet, nous avons vu qu'au cours de l'histoire du site montpelliérain, si les dirigeants locaux ont parfois contré, évité ou dévié

certaines directives globales qu'ils jugeaient dangereuses pour l'avenir du site, ils ne se sont pas pour autant opposés aux principaux changements opérés par la maison-mère (délocalisation, évolution des métiers, évolution des valeurs, etc.). Ils ont à l'inverse accepté de modifier les logiques et les pratiques locales et de les mettre en conformité avec les évolutions de la multinationale, pour finalement être en mesure de négocier certaines décisions globales et assurer la survie du site au sein de la multinationale. Nous pouvons finalement conclure que le phénomène de survie observé à IBM Montpellier résulte d'une stratégie locale de survie par la transformation qui vise à :

(1) redéfinir les logiques et les pratiques locales afin d'assimiler et d'accompagner l'évolution des politiques globales de la compagnie ;

(2) agir sur les changements opérés par la multinationale par l'intermédiaire de processus de négociations visant à contester, contourner ou influencer certains aspects de ceux-ci.

Nous avons par la suite souligné que chaque grande période de l'histoire du site montpellierain semble avoir légué un héritage d'ordre culturel, technologique ou technique, qui a ensuite été transmis aux générations futures et qui a joué un rôle décisif dans la survie du site. Il apparaît ainsi que la survie locale est le fruit d'un processus managérial de maturation et d'apprentissage ce qui nous a finalement amenée à penser que les trois comportements mis en évidence dans le cadre de cette étude (conformité, opposition, transformation) représentent trois étapes successives d'un processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation :

(1) Une phase de conformité qui intervient dans un contexte global qui, au vu des acteurs locaux, présente peu de danger pour l'avenir de leur entité. Ceux-ci ont alors tendance à adopter les logiques et des pratiques diffusées par la maison-mère et à se concentrer sur l'exécution de l'activité existante. La stabilité de cette première étape permet au site de construire les acquis en matière de compétences, de ressources, de légitimité ou encore de réseau qui serviront de base à l'ensemble du processus de maturation.

(2) Une phase d'opposition qui émerge en réponse à de profonds changements opérés au niveau de la compagnie qui viennent brutalement menacer l'équilibre et la survie de l'entité locale. De telles ruptures sont susceptibles de donner naissance à un esprit de résistance qui amène les dirigeants locaux à s'appuyer sur les acquis construits lors de la période précédente pour contester certaines directives globales et sauvegarder l'activité existante.

- (3) Une phase de transformation pendant laquelle les dirigeants locaux semblent marqués et animés par la mémoire de crises et de menaces antérieures. Ainsi, même si le danger peut paraître moins brutal et moins imminent, les acteurs ont tendance à entretenir une culture locale de la survie qui les amène à anticiper les futures logiques globales et à constamment redéfinir les acquis locaux afin d'être en mesure d'influencer ou de contourner certaines décisions jugées menaçantes pour l'avenir du site.

Au vu des différents résultats précédemment énoncés, nous proposons d'apporter des éléments de réponses synthétiques aux quatre questions de recherche qui ont guidé ce travail doctoral : (1) Quelles sont les conditions d'émergence des stratégies locales de survie au sein de la firme multinationale ? (2) Qui sont les acteurs et les logiques d'action à l'origine de ces stratégies ? (3) Quelles sont les moyens et pratiques mobilisés pour mettre en œuvre ces stratégies ? (4) Quel est le résultat des processus de négociation des logiques globales diffusées par la maison-mère ?

***Quelles sont les conditions d'émergence des stratégies locales de survie
au sein de la multinationale ?***

Dans le cadre de ce travail de recherche doctorale, nous avons montré que les différentes stratégies locales de survie sont généralement mises en œuvre par les acteurs locaux en réponse à un processus de changement organisationnel plus global, opéré au niveau de la compagnie. Nous avons vu que celui-ci répond au principe d'équilibre ponctué (Miller et Friesen, 1980 ; Tushman et Romanelli, 1985 ; Gersick, 1991) et s'organise en trois étapes successives : (1) une longue période de stabilité ; (2) interrompue par une courte période de discontinuité et de changements révolutionnaires qui modifient fondamentalement l'organisation, la stratégie et la culture globale ; (3) suivie de nouveau par une période relativement stable. Nous avons mis en évidence que d'un point de vue local, chacune de ces phases a des répercussions sur les menaces et les pressions ressenties par les acteurs locaux et qu'en fonction de la nature du danger perçu (faible, fort et brutal, fort et anticipé), les acteurs locaux vont choisir de mettre en œuvre différents types de stratégies (conformité, opposition, transformation) :

(1) Une stratégie de conformité est susceptible d'être adoptée par des acteurs locaux évoluant dans un environnement global (FMN) qu'ils perçoivent comme peu menaçant pour leur avenir.

(2) Une stratégie d'opposition est susceptible d'être élaborée par des acteurs locaux en réponse à un danger fort et soudain.

(3) Une stratégie locale de transformation est susceptible d'être observée dans des situations où l'environnement global de la compagnie est relativement stable mais fait suite à une période de trouble et d'opposition qui a marqué les dirigeants locaux et qui les amène à anticiper de futures menaces potentielles.

Qui sont les acteurs et les logiques d'action à l'origine des stratégies locales de survie au sein de la multinationale ?

L'étude historique du cas d'IBM Montpellier nous a permis de mettre en évidence le rôle déterminant des dirigeants et des responsables locaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies locales de survie. Il apparaît que ces acteurs sont partagés entre d'un côté, un ancrage local profond, qui les amène à mettre en place des actions stratégiques afin de sauvegarder le site, et d'un autre côté, une culture et une affiliation globales qui les poussent à chercher une légitimité et une reconnaissance vis-à-vis de la maison-mère. Nous avons constaté que cette dualité varie en fonction du contexte global et du danger ressenti par les acteurs locaux et que les trois stratégies observées sont guidées par trois logiques d'action différentes :

(1) Une stratégie de conformité est généralement élaborée par des dirigeants locaux dont la culture est largement empreinte des croyances et des valeurs diffusées par la maison-mère et dont l'objectif est de développer et de consolider les logiques et les pratiques en place.

(2) Une stratégie d'opposition est généralement mise en œuvre par des responsables locaux qui, pour des raisons individuelles (e.g. garder un emploi dans la région) ou collectives (e.g. préserver les effectifs locaux et éviter les plans sociaux) sont fortement ancrés localement et tentent de défendre les pratiques et les normes en place afin de maintenir une forme de statu quo.

(3) Une stratégie de transformation aura tendance à être mise en œuvre par des dirigeants locaux dont le souvenir de crises ou de menaces antérieures les amènent à redéfinir

les pratiques et les logiques locales afin de les mettre en conformité avec les futures orientations stratégiques de la multinationale.

Quels sont les moyens et les pratiques mobilisés pour mettre en œuvre des stratégies locales de survie au sein de la multinationale ?

Cette recherche doctorale nous a permis de constater que suivant la logique et la stratégie poursuivies par les dirigeants locaux, les pratiques mobilisées par ces derniers pourront être de type exécutantes, subversives ou proactives :

(1) Des pratiques exécutantes sont susceptibles d'être mobilisées dans le cadre d'une stratégie de conformité. Les acteurs locaux sont alors dans une perspective d'exploitation qui vise à optimiser l'activité existante en utilisant au mieux les acquis en matière de compétences et de ressources.

(2) Les stratégies d'opposition peuvent être associées à des pratiques subversives, qu'elles soient ouvertes (e.g. contestation, processus d'escalade⁷⁸) ou plus discrètes en prenant par exemple la forme d'initiatives⁷⁹ locales développées de manière secrète, sans l'aval de la maison-mère.

(3) Les stratégies de transformation sont caractérisées par une mobilisation massive de pratiques proactives propices à l'exploration de nouvelles missions : des équipes locales sont peu à peu détachées des opérations afin de se consacrer à la stratégie du site, à l'identification de futures menaces et/ou opportunités et au développement de nouvelles activités susceptibles de rentabiliser des ressources et de justifier la sauvegarde du site et des effectifs locaux.

Quel est le résultat des processus de négociation des logiques et politiques globales ?

Cette étude nous a finalement amenée à souligner quatre types de réponses face à la diffusion des logiques et des politiques issues de la maison-mère : l'adoption, la contestation, le contournement et l'influence.

(1) Une stratégie de conformité se traduit par une adoption des logiques et des pratiques globales et participe à l'exploitation et à l'optimisation de l'activité existante.

⁷⁸ Le processus d'escalade autorise tout employé IBM se sentant lésé ou non écouté par son supérieur, à en appeler à n'importe quel niveau hiérarchique, afin de faire entendre son cas et de se faire juger de façon plus neutre et plus juste.

⁷⁹ Selon Birkinshaw & Ridderstråle, une initiative est « un projet discret et proactif qui présente une manière nouvelle pour l'entreprise d'utiliser ou de développer ses ressources » (1999, p.151).

(2) Une stratégie d'opposition se traduit par une contestation et un rejet des logiques et des pratiques globales qui menacent de délocaliser les modes d'organisation existants, et vise à sauvegarder l'activité existante.

(3) Une stratégie de transformation vise à contourner et/ou à influencer certaines logiques globales jugées menaçantes pour l'avenir du site. Elle se traduit par une transformation de l'activité existante et est susceptible de mener à une progression dans la chaîne de valeur globale de la multinationale.

Contributions théoriques de la recherche

Au vu des différents résultats mis en avant dans le cadre de ce travail doctoral, nous pensons que celui-ci contribue dans un premier temps à enrichir la connaissance dans le domaine du *management stratégique*. En effet, il a permis d'identifier et de caractériser différents types de stratégies locales de survie au sein de la multinationale et a ainsi montré que les acteurs locaux ne se contentent pas d'adopter et d'exécuter les pratiques et des logiques globales mais que par leurs actions, ils sont en mesure de les contester, les contourner ou encore les influencer. La stratégie apparaît donc comme une pratique socialement construite (Jarzabkowski, 2005 ; Golsorkhi, 2006 ; Whittington, 2006) et non prédéterminée par des variables structurelles et environnementales (Carroll, 1979 ; Porter, 1980, 1990) ou encore par un ensemble de pressions et de normes institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Scott, 1983). Cependant, nous avons précisé que si ces observations nous amènent à défendre l'idée qu'au sein de la firme multinationale, les dirigeants locaux disposent de certaines marges de manœuvre et que leur stratégie est en ce sens délibérée (Child, 1972, 1997 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Whittington, 1988), nous ne pensons pas pour autant que leurs choix stratégiques soient complètement indépendants et déconnectés de l'environnement de la multinationale dans laquelle ils évoluent. Nous soulignons ainsi l'importance de contextualiser les études sur les pratiques stratégiques locales au sein de la multinationale en prenant en compte certaines variables structurelles et environnementales qui permettront d'enrichir leur compréhension (stratégie de la multinationale, stabilité et complexité du marché global, positionnement et capacités locales, etc.).

Ce travail a ensuite permis de mettre en évidence l'existence d'une forme de *réponse au changement organisationnel* qui ne se situe pas dans les zones traditionnelles d'acceptation ou de résistance au changement (Judson, 1991 ; Coetsee, 1999 ; Kotter et Schlesinger, 2008).

En effet, les actions stratégiques menées par les acteurs locaux dans le but de faire face aux transformations globales de la compagnie ne peuvent pas être assimilées à la notion d'acceptation dans le sens où elles ne traduisent pas une pure adoption du changement. Cependant, elles ne peuvent pas non plus être assimilées à de la résistance dans la mesure où elles ne rejettent pas toute forme de changement et ne cherchent pas à maintenir une forme de statu quo. Nous pensons donc qu'il existe une forme de réponse au changement qui se situe à l'interface entre l'acceptation et la résistance et qui consiste à traduire les transformations organisationnelles globales (Czarniawska-Joerges et Sevón, 1996 ; Boxenbaum, 2005 ; Spicer et Sewell, 2010), c'est-à-dire à les négocier, à les dévier ou encore à se les approprier (Latour, 1986 ; Callon et Latour, 2006) non pas pour les combattre mais pour y trouver ou y créer sa place et y survivre.

Enfin, nous pensons que notre recherche doctorale apporte une contribution au courant des *Chaînes Globales de Valeur* puisque si de nombreuses études ont montré que la mise à niveau (industrial upgrading) des acteurs du « Sud » peut être, pour eux, une source de développement (Gereffi, 1999 ; Humphrey et Schmitz, 2002b ; Humphrey, 2003 ; Giuliani et al., 2005), à l'inverse, le cas d'IBM Montpellier a permis de souligner que ce même phénomène peut présenter des menaces d'exclusion pour les acteurs du « Nord ». Ainsi, il semble qu'il y ait une « face cachée » du phénomène de mise à niveau des pays du « Sud » qui, à notre connaissance, est très peu étudiée par les travaux existants. Nous pensons donc que le courant des Chaînes Globales de Valeur gagnerait à être complété par des études qui s'intéressent aux menaces que présente la progression des sites industriels du « Sud » pour ceux implantés au « Nord » ainsi qu'aux différentes stratégies de survie qui sont élaborées pour y faire face.

Intérêt de la méthodologie mobilisée

Ce travail doctoral a permis de mettre en évidence le caractère dynamique, processuel et construit des stratégies locales de survie au sein de la multinationale et donc de souligner l'intérêt d'aborder ce genre d'étude en alliant une approche historique avec une méthodologie de théorisation enracinée. En effet, la première aide le chercheur à rendre compte du caractère construit et évolutif de la « fabrique » de la stratégie puisqu'elle permet de mettre en évidence la façon dont certains éléments persistent et s'accumulent d'une génération à une autre générant ainsi une certaine continuité dans la stratégie de l'organisation. La deuxième est

particulièrement adaptée pour les études visant à rendre compte d'un phénomène social complexe et dynamique puisqu'elle permet de capter la nature processuelle de la stratégie en questionnant le « quoi » (processus), le « comment » (action/interaction) et le « pourquoi » (condition) de chaque événement (Strauss et Corbin, 2004).

Inférences managériales

Notre étude a tout d'abord permis de souligner le fait qu'il existe des stratégies locales au sein de la firme globale et que même si le pouvoir y est souvent très centralisé, les acteurs locaux disposent de certaines marges de manœuvre leur permettant de contester, d'influencer ou de contourner certaines décisions globales et ainsi de ne pas simplement adopter et subir la diffusion des logiques et des pratiques globales. En traduisant, en négociant et en s'appropriant les transformations organisationnelles opérées par la multinationale, un site peut maîtriser le rythme et les conséquences de celles-ci et y survivre.

Nous avons également discuté de la notion de gestion des résistances au changement puisque notre étude laisse penser que certains comportements subversifs peuvent refléter une période pendant laquelle les acteurs assimilent la transformation et que ces étapes ne sont donc pas systématiquement négatives ou dangereuses pour l'organisation puisqu'elles ne vont pas toujours à l'encontre des transformations globalement opérées. Nous pensons donc que praticiens et chercheurs pourraient s'interroger sur l'intérêt d'intégrer ces comportements subversifs comme des étapes inhérentes (et non opposées) à un projet de transformation. Est-il vraiment indispensable de chercher à contrôler ou à éviter les différentes formes de résistances ? Est-il nécessaire de systématiquement intervenir dans la résolution de toutes sortes de conflits ?

Limites et perspectives de recherches

Les différents constats effectués dans le cadre de ce travail doctoral nous amènent finalement à souligner les principales limites de notre recherche et à discuter de pistes pour de futures recherches qui permettraient de compenser et de pallier ces limites.

Nos choix méthodologiques nous ont amenée à nous concentrer sur l'exploration d'un phénomène observé dans un cas précis et de progresser petit à petit vers des théories plus générales afin de voir ce que le cas analysé peut nous enseigner à propos d'autres cas. Le

modèle interprétatif proposé dans le cadre de ce travail doctoral est donc un premier pas vers un modèle plus général et il n'est par conséquent ni immuable ni définitif. Il gagnerait ainsi à être par la suite comparé, modifié et enrichi par des études de cas de sites industriels ayant survécu aux différentes transformations de la firme multinationale, ou à l'inverse par des études de cas de sites ayant été vendus ou fermés. En effet, ces derniers pourraient apporter une nouvelle vision du phénomène de survie et permettre d'enrichir le modèle interprétatif élaboré dans cette étude.

L'objectif de ce travail était de renverser le niveau d'analyse traditionnellement mobilisé dans le cadre des études sur les relations siège-filiales et de concentrer l'étude sur les logiques et les pratiques stratégiques des acteurs locaux. Nos choix méthodologiques nous ont ainsi amenée à volontairement concentrer notre étude sur le discours des acteurs locaux. Cependant, les conclusions de ce travail doctoral nous amènent à apprécier certaines limites vis-à-vis de ce choix méthodologique et à envisager des pistes pour de futures recherches puisque certaines questions restent actuellement en suspens. En effet, la littérature a tendance à considérer que les dirigeants du siège social cherchent à contrôler leur filiales et attendent de celles-ci qu'elles intègrent et qu'elles adoptent les pratiques diffusées (Morgan et Kristensen, 2006). Or il apparaît que si notre étude a permis de souligner certains comportements subversifs de la part des acteurs locaux (contestation, influence, contournement), nous n'avons pas constaté d'actions mises en œuvre par le siège afin d'éviter et de remédier à cette non-conformité locale. Nous pouvons donc nous demander si ces pratiques locales visant à contester, influencer ou contourner les logiques et les décisions globales sont considérées comme des pratiques subversives par les dirigeants globaux et si leur volonté est réellement de contrôler et d'éviter ce genre de pratiques. Nous pensons qu'il serait intéressant que de futures études s'intéressent à ce phénomène de survie locale d'un point de vue des acteurs globaux afin de voir si, comme le prétend la littérature, leur objectif est de diffuser des pratiques et des normes et d'attendre des filiales qu'elles s'y conforment ou est-ce qu'ils laissent délibérément certaines marges de liberté, certaines zones d'incertitude afin que les filiales fassent preuve d'initiative, de créativité et apportent finalement plus de valeur ajoutée à la compagnie.

Parmi les personnes interrogées dans le cadre de notre étude, près de 80% sont des directeurs ou des responsables locaux. Nous avons ainsi indirectement considéré que si la pensée stratégique locale existe, elle est principalement réservée à un ensemble de managers locaux.

C'est là une des limites de ce travail doctoral puisque nos observations ne prennent pas assez en compte l'avis et les éventuelles actions stratégiques menées par d'autres acteurs locaux (employés, syndicats). De futures recherches pourraient donc s'intéresser à ce phénomène de survie locale par la transformation d'un point de vue des employés et des syndicats montpelliérains afin de comprendre comment ils interprètent et comment ils s'approprient la stratégie locale élaborée par les responsables du site. Est-ce que cette stratégie est collectivement acceptée ou est-ce qu'elle génère des tensions et des souffrances ?

Enfin, compte tenu de l'actualité récente du site IBM de Montpellier, nous pouvons penser que la phase de transformation arrive à son terme et qu'une quatrième phase devrait ainsi débuter. En effet, en 2012, le site de Montpellier a transféré la totalité de son activité de production vers le nouveau site de Singapour (ouvert en 2009), ce qui laisse penser que la transformation du site, qui consistait à se désengager progressivement de l'activité de production, est arrivée à son terme. Nous pensons qu'il pourrait être intéressant de poursuivre l'étude du cas d'IBM de Montpellier afin d'étudier et de caractériser cette quatrième phase : est-ce que la stratégie mise en œuvre ressemble au comportement de conformité identifié dans le cadre de ce travail doctoral, auquel cas nous pourrions penser que le processus de maturation de la survie locale est cyclique et que le site entame alors un deuxième cycle ? Ou est-ce que cette quatrième phase va donner lieu à une nouvelle stratégie et compléter ainsi le processus identifié dans cette recherche ?

Dans le cadre de la recherche sur les firmes multinationales, la question de la *survie des sites industriels du « Nord » face à la globalisation et aux menaces de délocalisation*, reste peu étudiée et peu expliquée par la littérature existante. Bien que ce travail de recherche doctorale apporte certains éléments de réponse et participe à enrichir la connaissance sur le sujet, l'étendue du domaine à explorer reste importante et présente, selon nous, de belles perspectives scientifiques.

BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY W.J. ET UTTERBACK J.M., (1978), « Patterns of innovation in technology », *Technology review*, vol. 80, n° 7, p. 40–47.
- ABO T., (1994), *Hybrid factory*, Oxford University Press New York.
- ACKROYD S. ET THOMPSON P., (1999), *Organizational misbehaviour*, Sage, London.
- AHRENS T. ET CHAPMAN C.S., (2007), « Management accounting as practice », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, n° 1, p. 1–27.
- ALLARD-POESI F. ET MARÉCHAL C., (2007), « Construction de l'objet de recherche », in *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 34–56.
- ALLEN D.E., (2002), « Toward a theory of consumer choice as sociohistorically shaped practical experience: The fits-like-a-glove (FLAG) framework », *Journal of Consumer Research*, vol. 28, n° 4, p. 515–532.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. ET LIVIAN Y.F., (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 2e éd. Seuil, Paris.
- AMBOS T.C., ANDERSSON U. ET BIRKINSHAW J., (2010), « What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? », *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n° 7, p. 1099–1118.
- ANDERSSON U., FORSGREN M. ET HOLM U., (2002), « The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 11, p. 979-996.
- ANDERSSON U., FORSGREN M. ET PEDERSEN T., (2001), « Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness », *International Business Review*, vol. 10, n° 1, p. 3–23.
- ANNELLS M., (1996), « Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism », *Qualitative Health Research*, vol. 6, n° 3, p. 379–393.
- ANSOFF H.I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.
- ARRIGHI G., SILVER B.J. ET BREWER B.D., (2003), « Industrial convergence, globalization, and the persistence of the North-South divide », *Studies in Comparative International Development (SCID)*, vol. 38, n° 1, p. 3–31.

- ATKINSON P. ET HAMMERSLEY M., (1994), « Ethnography and participant observation », in N.K. DENZIN ET Y.S. LINCOLN ÉD., *Handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi, p. 248–261.
- BACHARACH S.B., BAMBERGER P. ET SONNENSTUHL W.J., (1996), « The organizational transformation process: The micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, p. 477–506.
- BAIR J., (2005), « Global capitalism and commodity chains: looking back, going forward », *Competition and Change*, vol. 9, n° 2, p. 153–180.
- BAIR J., (2009), « Global commodity chains: Genealogy and review », in J. BAIR ÉD., *Frontiers of commodity chain research*, Stanford University Press, Standford, California, p. 1–34.
- BAIR J., (2010), « Les cadres d’analyse des chaînes globales - Généalogie et discussion », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 201, p. 103-119.
- BALIGA B.R. ET JAEGER A.M., (1984), « Multinational corporations: Control systems and delegation issues », *Journal of International Business Studies*, vol. 15, n° 2, p. 25–40.
- BALOGUN J., HUFF A.S. ET JOHNSON P., (2003), « Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing* », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, p. 197–224.
- BALOGUN J. ET JOHNSON G., (2004), « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *The Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 4, p. 523–549.
- BANDEIRA-DE-MELLO R. ET GARREAU L., (2010), « La théorie enracinée en pratique: vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée? », in *XIXème Conférence de l’AIMS*, Luxembourg.
- BARABEL M., HUAULT I. ET LECA B., (2006), « Esquisse d’une analyse des stratégies locales d’adaptation de l’ordre traditionnel face à la globalisation: une approche néo-institutionnaliste », *Management international*, vol. 10, n° 3, p. 19–33.
- BARNEY J., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99.
- BARNEY J.B., (1986), « Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? », *Academy of management review*, vol. 11, n° 3, p. 656–665.
- BARTLETT C.A. ET GHOSHAL S., (1986), « Tap your subsidiaries for global reach. », *Harvard Business Review*, vol. 64, n° 6, p. 87-94.
- BARTLETT C.A. ET GHOSHAL S., (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.

- BARTLETT C.A. ET GHOSHAL S., (2003), « What is a global manager? », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 8, p. 101-109.
- BASSELLIER G. ET BENBASAT I., (2004), « Business competence of information technology professionals: conceptual development and influence on IT-business partnerships », *MIS quarterly*, vol. 28, n° 4, p. 673–694.
- BATSCH L., (2002), *Le capitalisme financier*, La Découverte, Paris.
- BATILANA J., (2007), « Initiating divergent organizational change: the enabling role of actors' social position », in *Academy of Management Proceedings*, ,p. 1–6.
- BEECH N. ET JOHNSON P., (2005), « Discourses of disrupted identities in the practice of strategic change: The mayor, the street-fighter and the insider-out », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, n° 1, p. 31-47.
- BELDEN T. ET BELDEN M., (1962), *The Lengthening Shadow: The Life of Thomas J Watson*, Little, Brown & Co., Boston.
- BERNOUX P., (1985), *La sociologie des organisations*, Seuil, Paris.
- BERTAUX D., (2000), « Récits de vie et analyse de l'agir en situation », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 6, n° 14, p. 73–87.
- BERTHAUD P. ET ROCCA M., (2004), « Firmes globales et normes sociales », *Annuaire français des relations internationales*, vol. 5, p. 818–830.
- BIRKINSHAW J., (1997), « Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 3, p. 207-229.
- BIRKINSHAW J., (1998), « Corporate entrepreneurship in network organizations:: How subsidiary initiative drives internal market efficiency », *European Management Journal*, vol. 16, n° 3, p. 355-364.
- BIRKINSHAW J., (1999), « The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 24, n° 1, p. 11-38.
- BIRKINSHAW J. ET 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 J., HOOD N. ET JONSSON S., (1998), « Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 3, p. 221-242.
- BIRKINSHAW J. ET LINGBLAD M., (2005), « Intrafirm Competition and Charter Evolution in the Multibusiness Firm », *Organization Science*, vol. 16, n° 6, p. 674-686.

- BIRKINSHAW J., NOBEL R. ET RIDDERSTRAALE J., (2002), « Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure? », *Organization Science*, vol. 13, n° 3, p. 274–289.
- BIRKINSHAW J. ET RIDDERSTRAALE J., (1999), « Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations », *International Business Review*, vol. 8, n° 2, p. 149–180.
- BIRKINSHAW J.M. ET MORRISON A.J., (1995), « Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 4, p. 729–753.
- BLUMER H., (1986), *Symbolic interactionism: Perspective and method*, University of California Press.
- BOUQUIN H., (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses universitaires de France, Paris.
- BOUQUIN H., (2008), « Quelles perspectives pour la recherche en contrôle de gestion? », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 11, n° Special, p. 177–191.
- BOWMAN C. ET KAKABADSE A., (1997), « Top management ownership of the strategy problem », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 2, p. 197-208.
- BOXENBAUM E., (2005), « Micro-dynamic mechanisms of translation: a double case study », in *Academy of Management Proceedings*, p. D1–D6.
- BRÉCHET J.P. ET SCHIEB-BIENFAIT N., (2009), *Logique d'action et projet dans l'action collective-Réflexions théoriques comparées*, Document de travail, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes Atlantique, Nantes.
- BROWN S.L. ET EISENHARDT K.M., (1997), « The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations », *Administrative science quarterly*, vol. 42, n° 1, p. 1–34.
- BRYANT A. ET CHARMAZ K. éd., (2007), *The Sage handbook of grounded theory*, Sage, London.
- CALLON M. ET LATOUR B., (2006), « Le grand Léviathan s' apprivoise-t-il », in M. AKRICH, M. CALLON ET B. LATOUR ÉD., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, p. 11–33.
- CARROLL A.B., (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- CAVES R.E., (1996), *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press.

- CHANDLER A.D., (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*, Beard Books Incorporated, Washington DC.
- CHANG A., BORDIA P. ET DUCK J., (2003), « Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 1, p. 106-117.
- CHARMAZ K., (1995), « Grounded theory », in R. HARRE, J.A. SMITH ET L.V. LANGENHOVE ÉD., *Rethinking Methods in Psychology*, Sage, London, p. 27-49.
- CHARMAZ K., (2006), « An invitation to grounded theory », in *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, Sage, London, p. 1–12.
- CHARMAZ K., (2012), « The Power and Potential of Grounded Theory », *Medical Sociology online*, vol. 6, n° 3, p. 1-14.
- CHARREIRE PETIT S. ET DURIEUX F., (2007), « Explorer et tester: les deux voies de la recherche », in R. THIÉTART ÉD., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 58–83.
- CHIA R., (2004), « Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda », *European Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 29–34.
- CHIA R. ET MACKAY B., (2007), « Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice », *Human relations*, vol. 60, n° 1, p. 217–242.
- CHILD J., (1972), « Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice », *Sociology*, vol. 6, n° 1, p. 1-22.
- CHILD J., (1997), « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect », *Organization studies*, vol. 18, n° 1, p. 43–76.
- CHRISTENSEN S., KARNØE P., PEDERSEN J.S. ET DOBBIN F., (1997), « Actors and Institutions: Editors' Introduction », *American Behavioral Scientist*, vol. 40, n° 4, p. 389–391.
- COETSEE L., (1999), « From resistance to commitment », *Public Administration Quarterly*, vol. 23, n° 2, p. 204–222.
- CONGER J.A. ET KANUNGO R.N., (1987), « Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 4, p. 637–647.
- CONNER K.R. ET PRAHALAD C.K., (1996), « A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism », *Organization science*, vol. 7, n° 5, p. 477–501.

- CONTU A., PALPACUER F. ET BALAS N., (2013), « Multinational corporations' politics and resistance to plant shutdowns: A comparative case study in the south of France », *Human Relations*, vol. 66, n° 3, p. 363–384.
- COONEY A., (2010), « Choosing between Glaser and Strauss: an example », *Nurse researcher*, vol. 17, n° 4, p. 18-28.
- CORBIN J. ET STRAUSS A., (1990), « Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria », *Qualitative sociology*, vol. 13, n° 1, p. 3–21.
- CORBIN J. ET STRAUSS A., (2008), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, London.
- COVALESKI M.A. ET DIRSMITH M.W., (1988), « An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category », *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n° 4, p. 562–587.
- CROZIER M., (1963), *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Éditions du Seuil, Paris.
- CROZIER M. ET FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, Paris.
- CUTCLIFFE J.R., (2005), « Adapt or adopt: developing and transgressing the methodological boundaries of grounded theory », *Journal of advanced nursing*, vol. 51, n° 4, p. 421–428.
- CYERT R.M. ET MARCH J.G., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- CZARNIAWSKA-JOERGES B. ET SEVÓN G. éd., (1996), *Translating organizational change*, de Gruyter, Berlin.
- D'AMOUR D., SICOTTE C. ET LÉVY R., (1999), « L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé », *Sciences sociales et santé*, vol. 17, n° 3, p. 67–94.
- DAVINA VORA, TATIANA KOSTOVA ET KENDALL ROTH, (2007), « Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification », *Management International Review*, vol. 47, n° 4, p. 595-620.
- DELANY E., (2000), « Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking », *Long Range Planning*, vol. 33, n° 2, p. 220-244.
- VAN DEN BELT H., (2003), « How to engage with experimental practices? Moderate versus radical constructivism », *Journal for general Philosophy of Science*, vol. 34, n° 2, p. 201–219.

- DENNIS K MUMBY, (2005), « Theorizing resistance in organization studies: A Dialectical Approach », *Management Communication Quarterly : McQ*, vol. 19, n° 1, p. 19.
- DENZIN N.K., (1989), *Interpretive biography*, Sage Publications, Incorporated.
- DENZIN N.K. ET LINCOLN Y.S., (1994), « The discipline and practice of qualitative research », in N.K. DENZIN ET Y.S. LINCOLN ÉD., *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks; London; New Delhi, p. 1–28.
- DEWAR R.D. ET DUTTON J.E., (1986), « The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis », *Management science*, vol. 32, n° 11, p. 1422–1433.
- DHANARAJ C., LYLES M.A., STEENSMA H.K. ET TIHANYI L., (2004), « Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 5, p. 428–443.
- DICKEN P., KELLY P.F., OLDS K. ET WAI-CHUNG YEUNG H., (2002), « Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy », *Global networks*, vol. 1, n° 2, p. 89–112.
- DIMAGGIO P.J., (1988), « Interest and agency in institutional theory », *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, vol. 1, p. 3–22.
- DIMAGGIO P.J. ET POWELL W.W., (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- DIMAGGIO P.J. ET POWELL W.W., (1991), « Introduction », in W.W. POWELL ET P.J. DIMAGGIO ÉD., *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago, p. 1–38.
- DJELIC M.-L. ET QUACK S., (2002), « The missing link: bringing institutions back into the debate on economic globalisation », *WZB Diskussion Paper*, vol. , n° No. FS I 02-107.
- DÖRRENBÄCHER C. ET GEPPERT M., (2005), « Micro-political aspects of mandate development and learning in local subsidiaries of multinational corporations », *WZB Diskussion Paper*, vol. , n° No. SP III 2005-202.
- DÖRRENBÄCHER C. ET GEPPERT M., (2009a), « Micro-political strategies and strategizing in multinational corporations: the case of subsidiary mandate change », in L.A. COSTANZO ET MACKAY ÉD., *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, p. 200–218.
- DÖRRENBÄCHER C. ET GEPPERT M., (2009b), « Micro-political games in the multinational corporation: the case of mandate change », *Management Revue*, vol. 20, n° 4, p. 373–391.

- DUCHESNE C. ET SAVOIE-ZAJC L., (2005), « L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire: une démarche inductive de théorisation », *Recherches qualitatives*, vol. 25, n° 2, p. 69–95.
- DUNNING J.H., (1998), « Location and the multinational enterprise: a neglected factor? », *Journal of international business studies*, vol. 29, n° 1, p. 45–66.
- DUWAT G., (2000), *Les étapes d'une refondation*, INSEE, Paris.
- EISENHARDT K.M., (1989), « Agency theory: An assessment and review », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 57–74.
- EISENHARDT K.M. ET GRAEBNER M.E., (2007), « Theory building from cases: Opportunities and challenges. », *Academy of management journal*, vol. 50, n° 1, p. 25–32.
- EISENHARDT K.M. ET MARTIN J.A., (2000), « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic management journal*, vol. 21, n° 10-11, p. 1105–1121.
- ERKAMA N., (2010), « Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, n° 2, p. 151-165.
- ERNST D. ET KIM L., (2002), « Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation », *Research Policy*, vol. 31, n° 8-9, p. 1417-1429.
- FALLERY B. ET RODHAIN F., (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. », in *Actes de la Conférence AIMS 2007*, Montréal, p. 1-16.
- FERNER A., ALMOND P. ET COLLING T., (2004), « Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 3, p. 304–321.
- FIOL C.M. ET LYLES M.A., (1985), « Organizational learning », *Academy of management review*, vol. 10, n° 4, p. 803–813.
- FOLD N., (2002), « Lead Firms and Competition in 'Bi-polar' Commodity Chains: Grinders and Branders in the Global Cocoa-chocolate Industry », *Journal of Agrarian Change*, vol. 2, n° 2, p. 228–247.
- FORD J.D., FORD L.W. ET D'AMELIO A., (2008), « Resistance to change: The rest of the story », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 362–377.
- FRENKEL M., (2008), « The multinational corporation as a third space: rethinking international management discourse on knowledge transfer through Homi Bhabha », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 924-942.

- FRIEDBERG E., (1997), *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil.
- GEERT H. ET JAN H.G., (1991), « Cultures and Organizations: Software of the mind », *Berkshire: McGraw-Hill*.
- GEPPERT M. ET WILLIAMS K., (2006), « Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n° 1, p. 49–69.
- GEREFFI G., (1995), « Global Production Systems and the Third World Development », in B. STALLINGS ÉD., *Global Change, Regional Response: the new international context of development*, Cambridge University Press, Cambridge.
- GEREFFI G., (1999), « International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain », *Journal of international economics*, vol. 48, n° 1, p. 37–70.
- GEREFFI G., (2000), « Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy-the Evolution of Global Value Chains in the Internet Era », *IDS bulletin*, vol. 32, n° 3, p. 30–40.
- GEREFFI G., HUMPHREY J., KAPLINSKY R. ET OTHERS, (2001), « Introduction: Globalisation, value chains and development », *IDS bulletin*, vol. 32, n° 3, p. 1–8.
- GEREFFI G., HUMPHREY J. ET STURGEON T., (2005), « The governance of global value chains », *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, p. 78-104.
- GEREFFI G. ET KORZENIEWICZ M., (1994), *Commodity chains and global capitalism*, Praeger Publishers.
- GEREFFI G., KORZENIEWICZ M. ET KORZENIEWICZ R., (1994), « Introduction: global commodity chains », in *Commodity chains and global capitalism*, Praeger Publishers, p. 1–14.
- GERSICK C.J., (1991), « Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm », *Academy of management review*, vol. 16, n° 1, p. 10–36.
- GERSTNER L.V., (2002), *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, HarperBusiness, New York, NY.
- GHOSHAL S. ET BARTLETT C.A., (1990), « The Multinational Corporation as an Interorganizational Network », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 4, p. 603-626.
- GHOSHAL S. ET NOHRIA N., (1989), « Internal differentiation within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 4, p. 323–337.
- GIBBON P., (2001), « Upgrading primary production: a global commodity chain approach », *World Development*, vol. 29, n° 2, p. 345–363.

- GIBBON P., (2008), « Governance, entry barriers, upgrading: A re-interpretation of some GVC concepts from the experience of African clothing exports », *Competition & Change*, vol. 12, n° 1, p. 29–48.
- GIBBON P. ET PONTE S., (2008), « Global value chains: from governance to governmentality? », *Economy & Society*, vol. 37, n° 3, p. 365-392.
- GIULIANI E., PIETROBELLI C. ET RABELLOTTI R., (2005), « Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters », *World Development*, vol. 33, n° 4, p. 549–573.
- GLASER B., (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Sociology press Mill Valley, CA.
- GLASER B., (1992), *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*, Sociology Press.
- GLASER B., (2002), « Constructivist grounded theory? », in *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*,
- GLASER B., (2009), « The novice GT researcher », *The Grounded Theory Review*, vol. 8, n° 2, p. 1–22.
- GLASER B. ET HON J., (2010), « The future of grounded theory », *The Grounded Theory Review*, vol. 9, n° 2, p. 1–14.
- GLASER B. ET STRAUSS A., (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, AldineTransaction, Piscataway.
- VON GLASERSFELD E., (2001), « The radical constructivist view of science », *Foundations of science*, vol. 6, n° 1, p. 31–43.
- GOLDFRANK W.L., (2000), « Paradigm regained? The rules of Wallerstein's world-system method », *Journal of World-Systems Research*, vol. 6, n° 2, p. 150–195.
- GOLSORKHI D., (2006), *La fabrique de la stratégie: Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Paris.
- GÖRG H. ET STROBL E., (2003), « 'Footloose' multinationals? », *The Manchester School*, vol. 71, n° 1, p. 1–19.
- GOVINDARAJAN V. ET FISHER J., (1990), « Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, p. 259–285.
- GRAMSCI A., (1971), *Selections from the Prison Notebooks*, Q. Hoare et S.G. Nowell éd. International Publishers.
- GRANT R.M., (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114.

- GREENWOOD R. ET SUDDABY R., (2006), « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 1, p. 27–48.
- GUBA E.G. ET LINCOLN Y.S., (1994), « Competing paradigms in qualitative research », in N.K. DENZIN ET YVONNA S LINCOLN ÉD., *Handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi, p. 163–194.
- GUILLEMETTE F., (2006), « L'approche de la Grounded Theory: pour innover? », *Recherches Qualitatives*, vol. 26, n° 1, p. 32-50.
- GUILLEMETTE F. ET LUCKERHOFF J., (2009), « L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) », *Recherches Qualitatives*, vol. 28, n° 2, p. 4-21.
- GUILLEN M., (1999), « Corporate governance and globalization: arguments and evidence against convergence », *Reginald H. Jones Center Working Paper*, p. 1-45.
- GULATI R., NOHRIA N. ET ZAHEER, (2000), « Strategic networks », *Strategic management journal*, vol. 21, n° 3, p. 203.
- GULER I., GUILLÉN M.F. ET MACPHERSON J.M., (2002), « Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 2, p. 207–232.
- GUPTA A.K. ET GOVINDARAJAN V., (1984), « Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation », *Academy of Management journal*, vol. 27, n° 1, p. 25–41.
- GUPTA A.K. ET GOVINDARAJAN V., (1991), « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 768–792.
- GUPTA A.K. ET GOVINDARAJAN V., (2002), « Cultivating a global mindset », *Academy of Management Executive*, vol. 16, n° 1, p. 116-126.
- HALL P.A. ET SOSKICE D.W. éd., (2001), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- HAMBRICK D.C., (2004), « The Disintegration of Strategic Management: It's Time to Consolidate Our Gains », *Strategic Organization*, vol. 2, n° 1, p. 91-98.
- HAMBRICK D.C. ET MASON P.A., (1984), « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *The Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 193–206.
- HANSEN M.T., MORS M.L. ET LOVAS B., (2005), « Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases », *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 5, p. 776.

- HEATH H. ET COWLEY S., (2004), « Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss », *International journal of nursing studies*, vol. 41, n° 2, p. 141–150.
- HEDBERG B., (1981), « How organizations learn and unlearn? », in P.C. NYSTROM ET W.H. STARBUCK ÉD., *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, London, p. 8-27.
- HEDLUND G., (1986), « The hypermodern MNC—A heterarchy? », *Human Resource Management*, vol. 25, n° 1, p. 9-35.
- HENDRY J., (2000), « Strategic Decision Mking, Discourse, And Strategy As Social Practice », *Journal of Management studies*, vol. 37, n° 7, p. 955–978.
- HENDRY J. ET SEIDL D., (2003), « The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change », *Journal of management Studies*, vol. 40, n° 1, p. 175–196.
- HOFSTEDE G., (1985), « The interaction between national and organizational value systems [1] », *Journal of Management Studies*, vol. 22, n° 4, p. 347–357.
- HOFSTEDE G., (1993), « Cultural constraints in management theories », *The Academy of Management Executive*, vol. 7, n° 1, p. 81–94.
- HOLLANDER J.A. ET EINWOHNER R.L., (2004), « Conceptualizing Resistance », *Sociological Forum*, vol. 19, n° 4, p. 533-554.
- HOPKINS H.D., (1999), « Using History for Strategic Problem-Solving: The Harley-Davidson Effect », *Business Horizons*, vol. 42, n° 2, p. 52.
- HOPKINS T.K. ET WALLERSTEIN I., (1986), « Commodity chains in the world-economy prior to 1800 », *Review (Fernand Braudel Center)*, vol. 10, n° 1, p. 157–170.
- HOPKINS T.K. ET WALLERSTEIN I., (1994), « Commodity chains in the capitalist world-economy prior to 1800 », in G. GEREFFI ET M. KORZENIEWICZ ÉD., *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger Publishers, p. 17-50.
- HUAULT I., (2009), « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité », in S. CHARREIRE-PETIT ET I. HUAULT ÉD., *Les grands auteurs en management*, EMS, Cormelles-le-Royal, p. 119-135.
- HUAULT I. ET PERRET V., (2009), « Extension du domaine de la stratégie - Plaidoyer pour un agenda de recherche critique », *Economies et Sociétés*, vol. 1, n° 12, p. 2045–2080.
- HUMPHREY J., (2003), « Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy », *SEED Working Paper No 43*, vol. , n° Geneva: ILO, p. 1-25.
- HUMPHREY J. ET SCHMITZ H., (2000), « Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research », in *IDS Working Paper*, Brighton: University of Sussex.

- HUMPHREY J. ET SCHMITZ H., (2001), « Governance in global value chains », *IDS bulletin*, vol. 32, n° 2, p. 19-29.
- HUMPHREY J. ET SCHMITZ H., (2002a), « How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? », *Regional studies*, vol. 36, n° 9, p. 1017–1027.
- HUMPHREY J. ET SCHMITZ H., (2002b), *Developing country firms in the world economy: Governance and upgrading in global value chains*, INEF Report, University of Duisburg, Duisburg.
- IBM CORPORATE ARCHIVES, (2002), *IBM Global Services: A Brief History*, IBM.
- JARILLO J.C. ET MARTINEZ J.I., (1990), « Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational », *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 7, p. 501-512.
- JARZABKOWSKI P., (2003), « Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change », *Journal of Management studies*, vol. 40, n° 1, p. 23–55.
- JARZABKOWSKI P., (2005), *Strategy as practice: An activity based approach*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi.
- JARZABKOWSKI P., BALOGUN J. ET SEIDL D., (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human relations*, vol. 60, n° 1, p. 5–27.
- JARZABKOWSKI P. ET SEIDL D., (2008), « The role of meetings in the social practice of strategy », *Organization Studies*, vol. 29, n° 11, p. 1391–1426.
- JARZABKOWSKI P. ET SPEE A.P., (2009), « Strategy-as-practice: A review and future directions for the field », *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n° 1, p. 69–95.
- JARZABKOWSKI P. ET WHITTINGTON R., (2008a), « A strategy-as-practice approach to strategy research and education », *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, n° 4, p. 282–286.
- JARZABKOWSKI P. ET WHITTINGTON R., (2008b), « Hard to disagree, mostly », *Strategic Organization*, vol. 6, n° 1, p. 101–106.
- JENSEN M.C., (1986), « Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers », *The American Economic Review*, vol. 76, n° 2, p. 323–329.
- JENSEN M.C. ET MECKLING W.H., (1976), « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- JOHNSON G., LANGLEY A., MELIN L. ET WHITTINGTON R., (2007), *Strategy as practice: research directions and resources*, Cambridge University Press, Cambridge.
- JOHNSON G., MELIN L. ET WHITTINGTON R., (2003), « Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View », *Journal of management studies*, vol. 40, n° 1, p. 3–22.
- JOYEAU A., (2010), « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines: principes, portée, limites », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 34, p. 14–39.

- JUDSON A.S., (1991), *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*, Blackwell Cambridge, MA.
- KAPLINSKY R., (2000), « Globalisation and unequalisation: What can be learned from value chain analysis? », *Journal of development studies*, vol. 37, n° 2, p. 117–146.
- KAPLINSKY R. ET MORRIS M., (2001), *A handbook for value chain research*, IDRC, Canada.
- KELLE U., (2007), « “ Emergence” vs.“ Forcing” of Empirical Data? A Crucial Problem of “Grounded Theory” Reconsidered », *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, vol. Supplement, n° 19, p. 133–156.
- KOGUT B. ET ZANDER U., (2003), « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal of international business studies*, vol. 34, n° 6, p. 516–529.
- KOSTOVA T., (1999), « Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 308.
- KOSTOVA T. ET ROTH K., (2002), « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 215–233.
- KOSTOVA T., ROTH K. ET DACIN M.T., (2008), « Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and new Directions », *The Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 994–1006.
- KOTTER J.P., (2008), *Corporate culture and performance*, Free Press, New York.
- KOTTER J.P. ET SCHLESINGER L.A., (2008), « Choosing strategies for change », *Harvard business review*, vol. 86, n° 7/8, p. 130.
- KRISTENSEN P.H. ET MORGAN G., (2007), « Multinationals and institutional competitiveness », *Regulation & Governance*, vol. 1, n° 3, p. 197–212.
- KRISTENSEN P.H. ET ZEITLIN J., (2005), *Local players in global games: The strategic constitution of a multinational corporation*, Oxford University Press, Oxford.
- KUHN T.S., (1962), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, Chicago.
- LANGLEY A., (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management review*, vol. 24, n° 4, p. 691–710.
- LATOUR B., (1986), « The powers of association », in *J. LAW ÉD., Power, action and belief: a new sociology of knowledge*, Routledge & Kegan, London, p. 264–280.

- LAVIE D., (2006), « The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view », *Academy of management review*, vol. 31, n° 3, p. 638–658.
- LAWRENCE T.B. ET SUDDABY R., (2006), « Institutions and Institutional Work », in S.R. CLEGG, C. HARDY, T.B. LAWRENCE ET W.R. NORD ÉD., *The Sage handbook of organization studies*, SAGE, Thousand Oaks; London; New Delhi, p. 215-254.
- LECA B., BATTILANA J. ET BOXENBAUM E., (2008), « Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship », *Harvard Business School*, vol. , n° Working Paper 08-096, p. 1-52.
- LEVINTHAL D.A. ET MARCH J.G., (1993), « The myopia of learning », *Strategic management journal*, vol. 14, n° S2, p. 95–112.
- LEVITT B. ET MARCH J.G., (1988), « Organizational learning », *Annual review of sociology*, vol. 14, p. 319–340.
- LINCOLN Y.S. ET GUBA E., (2005), « Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences », in *The sage handbook of qualitative research*, SAGE Publications, Thousand Oaks; London; New Delhi.
- MANTERE S., (2005), « Strategic practices as enablers and disablers of championing activity », *Strategic Organization*, vol. 3, n° 2, p. 157–184.
- MANTERE S., (2008), « Role expectations and middle manager strategic agency », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 2, p. 294–316.
- MARCH J.G., (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- MARTINEZ J.I. ET JARILLO J.C., (1989), « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n° 3, p. 489-514.
- MEISSONIER R., (2007), *Perspectives stratégiques des systèmes d'information : entre exploitation et exploration*, Université des sciences et techniques montpellier II, Montpellier.
- MEISSONIER R. ET HOUZÉ E., (2010), « Toward an 'IT Conflict-Resistance Theory': action research during IT pre-implementation », *European Journal of Information Systems*, vol. 19, n° 5, p. 540–561.
- MENDEZ A., (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 2, p. 756–786.

- MENDEZ A. ET MERCIER D., (2005), « Trajectoires territoriales et « empreinte » de l'histoire : le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA », *Géographie, économie, société*, vol. 7, n° 4, p. 347-364.
- MENDEZ A. ET MERCIER D., (2006), « Compétences-clés de territoires: Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 164, p. 253-275.
- MENDEZ A. ET RAGAZZI E., (2007), « La dualité coopérative dans les districts industriels: une comparaison France-Italie », in *XLIIIème Colloque de l'ASRDLF*, Grenoble-Chambéry, p. 1-22.
- MEYER J.W., BOLI J., THOMAS G.M. ET RAMIREZ F.O., (1997), « World society and the nation-state », *American Journal of sociology*, vol. 103, n° 1, p. 144-181.
- MEYER J.W. ET ROWAN B., (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, p. 340-363.
- MEYER J.W. ET SCOTT W.R., (1983), *Organizational environments: Ritual and rationality*, Sage, Beverly Hills, CA.
- MILLER D. ET FRIESEN P.H., (1980), « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of management journal*, vol. 23, n° 4, p. 591-614.
- MILLS J., BONNER A. ET FRANCIS K., (2006a), « Adopting a constructivist approach to grounded theory: Implications for research design », *International Journal of Nursing Practice*, vol. 12, n° 1, p. 8-13.
- MILLS J., BONNER A. ET FRANCIS K., (2006b), « The development of constructivist grounded theory », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 5, n° 1, p. 25-35.
- MILLS J., CHAPMAN Y., BONNER A. ET FRANCIS K., (2007), « Grounded theory: A methodological spiral from positivism to postmodernism », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 58, n° 1, p. 72-79.
- MINTZBERG H., (1979), *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MINTZBERG HENRY, (1979), « An emerging strategy of "direct" research », *Administrative science quarterly*, vol. 24, n° 4, p. 582-589.
- MONTEIRO L.F., ARVIDSSON N. ET BIRKINSHAW J., (2008), « Knowledge flows within multinational corporations: explaining subsidiary isolation and its performance implications », *Organization Science*, vol. 19, n° 1, p. 90-107.
- MORGAN G., (2001), « Transnational communities and business systems », *Global Networks*, vol. 1, n° 2, p. 113-130.

- MORGAN G. ET KRISTENSEN P.H., (2006), « The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism », *Human Relations*, vol. 59, n° 11, p. 1467–1490.
- MORSE J.M., (2001), « Situating grounded theory within qualitative inquiry », in R.S. SCHREIBER ET P.N. STERN ÉD., *Using grounded theory in nursing*, Springer, New York, p. 1–15.
- MUDAMBI R. ET NAVARRA P., (2004), « Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 5, p. 385–406.
- MUELLER F. ET PURCELL J., (1992), « The Europeanization of manufacturing and the decentralization of bargaining: multinational management strategies in the European automobile industry », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, n° 1, p. 15–34.
- MUMBY D.K., (2005), « Theorizing resistance in organization studies A dialectical approach », *Management Communication Quarterly*, vol. 19, n° 1, p. 19–44.
- NONAKA I. ET TAKEUCHI H., (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- OCDE, (2008), *Entreprendre pour le développement: Promouvoir le secteur privé*, OECD Publishing.
- OHMAE K., (1990), *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*, HarperBusiness, New York.
- OLIVER C., (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, vol. 16, n° 1, p. 145–179.
- OLIVER C., (1992), « The antecedents of deinstitutionalization », *Organization studies*, vol. 13, n° 4, p. 563–588.
- ORLIKOWSKI W.J., (2007), « Sociomaterial practices: Exploring technology at work », *Organization studies*, vol. 28, n° 9, p. 1435–1448.
- PALPACUER F., (2008), « Bringing the social context back in: governance and wealth distribution in global commodity chains », *Economy and Society*, vol. 37, n° 3, p. 393–419.
- PALPACUER F. ET BALAS N., (2009), « Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales », *Revue française de gestion*, vol. 193, n° 3, p. 151-168.
- PALPACUER F. ET BALAS N., (2010), « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation », *Revue française de gestion*, vol. 201, n° 2, p. 89-102.

- PALPACUER F., PEREZ R., TOZANLI S. ET BRABET J., (2006), « Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise: le cas des multinationales agroalimentaires en Europe », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 3, p. 165-189.
- PATERSON S.L. ET BROCK D.M., (2002), « The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis », *International Business Review*, vol. 11, n° 2, p. 139-163.
- PECQUEUR B., (2007), « L'économie territoriale: une autre analyse de la globalisation », *L'Économie politique*, vol. 1, n° 33, p. 41-52.
- PECQUEUR B. ET TERNAUX P., (2005), « Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale », *Géographie, économie, société*, vol. 4, n° 7, p. 315-320.
- PENEFF J., (1994), « Les grandes tendances de l'usage des biographies dans la sociologie française », *Politix*, vol. 7, n° 27, p. 25-31.
- PERLMUTTER H.V., (1969), « The tortuous evolution of the multinational corporation », *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n° 4, p. 9-18.
- PERRET V., (2009), « Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. », in D. GOLSORKHI, I. HUAULT ET B. LECA ÉD., *Les études critiques en management: une perspective française*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 209-231.
- PERRET V. ET SÉVILLE M., (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R. THIÉTART ÉD., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- PERROW C., (1985), « Review essay: Overboard with myth and symbols », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 1, p. 151-155.
- PESQUEUX Y., (2009), « Une critique du knowledge management », in D. GOLSORKHI, I. HUAULT ET B. LECA ÉD., *Les études critiques en management: une perspective française*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 361-378.
- PETITJEAN M., (2000), « Les effets de la globalisation sur les inégalités régionales: quelques apports fondamentaux de l'économie géographique », *Tiers-Monde*, vol. 41, n° 164, p. 775-790.
- PETTIGREW A.M., (1992), « The character and significance of strategy process research », *Strategic management journal*, vol. 13, n° S2, p. 5-16.
- PIDERIT S.K., (2000), « Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change », *Academy of management review*, vol. 25, n° 4, p. 783-794.

- PIRES A.P., (1997), « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique », in J. POUPART, J.P. DESLAURIERS, L.H. GROULX, A. LAPÉRIÈRE ET R. MAYER ÉD., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin, Montréal, p. 113–169.
- PONTE S. ET GIBBON P., (2005), « Quality standards, conventions and the governance of global value chains », *Economy and Society*, vol. 34, n° 1, p. 1-31.
- POPPER K.R., (1963), *Conjectures and refutations*, Routledge & Kegan, London.
- PORTER M.E., (1980), *Competitive strategies: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
- PORTER M.E., (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- PORTER M.E., (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER M.E., (1990), « The Competitive Advantage of Nations », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 2, p. 73-93.
- POWELL W.W., (1985), « The institutionalization of rational organization », *American Sociological Association*, vol. 14, n° 5, p. 564-566.
- POWELL W.W., (1991), « Expanding the scope of institutional analysis », in W.W. POWELL ET P.J. DI MAGGIO ÉD., *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago, p. 183–203.
- PRAHALAD C.K. ET DOZ Y.L., (1981), « An Approach to Strategic Control in MNCs », *Sloan Management Review (pre-1986)*, vol. 22, n° 4, p. 5.
- PRAHALAD C.K. ET HAMEL G., (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- PROBST T.M., (2003), « Exploring Employee Outcomes of Organizational Restructuring A Solomon Four-Group Study », *Group & Organization Management*, vol. 28, n° 3, p. 416–439.
- QUINTANILLA J. ET FERNER A., (2003), « Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 3, p. 363–368.
- RAISCH S., (2008), « Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth », *Long Range Planning*, vol. 41, n° 5, p. 483-508.
- RECKWITZ A., (2002), « Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing », *European journal of social theory*, vol. 5, n° 2, p. 243–263.

- REICHERTZ J., (2007), « Abduction: The logic of discovery of grounded theory », in A. BRYANT ET K. CHARMAZ ÉD., *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, SAGE Publications Ltd, London, p. 214-228.
- REYNAUD J.D., (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- RICHARDSON R. ET KRAMER E.H., (2006), « Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory », *Qualitative Research*, vol. 6, n° 4, p. 497–513.
- ROMANELLI E. ET TUSHMAN M.L., (1994), « Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1141–1166.
- ROSENZWEIG P.M. ET SINGH J.V., (1991), « Organizational environments and the multinational enterprise », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 2, p. 340–361.
- ROTH K., SCHWEIGER D.M. ET MORRISON A.J., (1991), « Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 3, p. 369–402.
- ROYER I. ET ZARLOWSKI P., (2007), « Échantillon (s). », in R. THIÉTART ÉD., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- RUGMAN A.M. ET VERBEKE A., (2001), « Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 3, p. 237–250.
- SANSÉAU P.-Y., (2005), « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches qualitatives*, vol. 25, n° 2, p. 33–57.
- SCHEIN E.H., (1987), « Coming to a new awareness of organizational culture », *Sloan Management Review*, vol. 25, n° 2, p. 3-16.
- SCHMITZ H., (2004), « Local Upgrading in Global value Chains – Recent Findings », in *DRUID Summer Conference Paper*, Elsinore, Danemark, p. 1-7.
- SCOTT W.R., (2005), « Institutional theory: Contributing to a theoretical research program », in K.G. SMITH ET M.A. HITT ÉD., *Great minds in management*, Oxford University Press, Oxford, p. 460–484.
- SCOTT W.R. ET MEYER J.W., (1994), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi.
- SEIDL D., (2007), « General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: a systemic-discursive perspective », *Organization Studies*, vol. 28, n° 2, p. 197–218.

- SEIGNOUR A. ET PALPACUER F., (2005), « Globalisation et emploi : Les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe », *Gerer & Comprendre*, vol. , n° 82, p. 23-36.
- SEO M.-G. ET CREED W.D., (2002), « Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of management review*, vol. 27, n° 2, p. 222–247.
- SÉVILLE M. ET PERRET V., (2002), « Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme », in N. MOURGUES ÉD., *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Éditions Management & Société, Caen, p. 315-333.
- SIMPSON B., (2009), « Pragmatism, Mead and the practice turn », *Organization Studies*, vol. 30, n° 12, p. 1329–1347.
- SMITH E.A., (2001), « The role of tacit and explicit knowledge in the workplace », *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 4, p. 311–321.
- SOULÉ B., (2007), « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches Qualitatives*, vol. 27, n° 1, p. 127 - 140.
- SPEE A.P. ET JARZABKOWSKI P.A., (2009), « Strategy tools as boundary objects », *Strategic Organization*, vol. 7, n° 2, p. 223–232.
- SPICER A., (2006), « Beyond the convergence–divergence debate: the role of spatial scales in transforming organizational logic », *Organization Studies*, vol. 27, n° 10, p. 1467.
- SPICER A. ET SEWELL G., (2010), « From national service to global player: transforming the organizational logic of a public broadcaster », *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 6, p. 913–943.
- STAJANOSKA I. ET TULUNG J.E., (2008), « Subsidiary roles on the MNC strategy », *International research journal of business studies*, vol. 1, n° 3, p. 305-320.
- STERN P.N., (1994), « Eroding grounded theory », in J. MORSE ÉD., *Critical issues in qualitative research methods*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi, p. 212–223.
- STRAUSS A., (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press.
- STRAUSS A. ET CORBIN J., (1994), « Grounded theory methodology », in N.K. DENZIN ET Y.S. LINCOLN ÉD., *Handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi, p. 273–285.
- STRAUSS A. ET CORBIN J., (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi.

- STRAUSS A. ET CORBIN J., (2004), *Les Fondements de la Recherche qualitative—Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Academic Press Fribourg, Fribourg.
- STRAUSS A. ET CORBIN J., (2007), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi.
- STURGEON T.J., (2009), « From commodity chains to value chains: interdisciplinary theory building in an age of globalization », in J. BAIR ÉD., *Frontiers of commodity chain research*, Stanford University Press, Standford, California, p. 110 - 135.
- SUDDABY R., (2006), « From the editors: What grounded theory is not », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 4, p. 633–642.
- TAGGART J. ET HOOD N., (1999), « Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries », *European Management Journal*, vol. 17, n° 2, p. 226–236.
- TEECE D.J., PISANO G. ET SHUEN A., (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic management journal*, vol. 18, n° 7, p. 509–533.
- TEMPEL A., EDWARDS T., FERNER A., MULLER-CAMEN M. ET WÄCHTER H., (2006), « Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany », *Human Relations*, vol. 59, n° 11, p. 1543–1570.
- TEMPEL A. ET WALGENBACH P., (2007), « Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other* », *Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 1, p. 1–24.
- THIÉTART R.-A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2e édition. Dunod, Paris.
- THORNTON P.H., (2002), « The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 81–101.
- TRICE H.M. ET BEYER J.M., (1991), « Cultural leadership in organizations », *Organization Science*, vol. 2, n° 2, p. 149–169.
- TSAI W. ET GHOSHAL S., (1998), « Social capital and value creation: The role of intrafirm networks », *Academy of management Journal*, vol. 41, n° 4, p. 464–476.
- TSENG C.H., FONG C.M. ET SU K.H., (2004), « The determinants of MNC subsidiary initiatives: implications for small business », *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 1, n° 1, p. 92–114.
- TUSHMAN M.L. ET ROMANELLI E., (1985), « Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation », in W.W. BURKE, D.G. LAKE ET J.W. PAINE ÉD.,

- Organization Change: A Comprehensive Reader*, John Wiley & Sons, San Francisco, p. 174-201.
- VAARA E., KLEYMANN B. ET SERISTÖ H., (2003), « Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 1, p. 1–35.
- VAARA E. ET WHITTINGTON R., (2012), « Strategy-as-practice: taking social practices seriously », *The Academy of Management Annals*, vol. 6, n° 1, p. 285–336.
- DEL VAL M.P. ET FUENTES C.M., (2003), « Resistance to change: a literature review and empirical study », *Management Decision*, vol. 41, n° 2, p. 148–155.
- VAN DE VEN A.H., (1992), « Suggestions for studying strategy process: a research note », *Strategic management journal*, vol. 13, n° 5, p. 169–188.
- VAN DE VEN A.H. ET POOLE M.S., (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of management review*, vol. 20, n° 3, p. 510–540.
- VERNAY J., (1988), *Chroniques de la compagnie IBM France 1914-1987*, IBM France. Paris.
- VOLKOFF O., ELMES M.B. ET STRONG D.M., (2004), « Enterprise systems, knowledge transfer and power users », *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 13, n° 4, p. 279–304.
- WADDELL D. ET SOHAL A.S., (1998), « Resistance: a constructive tool for change management », *Management Decision*, vol. 36, n° 8, p. 543–548.
- WALKER D. ET MYRICK F., (2006), « Grounded theory: An exploration of process and procedure », *Qualitative Health Research*, vol. 16, n° 4, p. 547–559.
- WALLERSTEIN I., (1976a), *The Modern World-System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*, Academic Press, New York.
- WALLERSTEIN I., (1976b), « Semi-peripheral countries and the contemporary world crisis », *Theory and Society*, vol. 3, n° 4, p. 461–483.
- WATSON T.J., (1963), *A business and its beliefs: the ideas that helped build IBM*, McGraw-Hill.
- WEICK K.E. ET ROBERTS K.H., (1993), « Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks », *Administrative science quarterly*, vol. 38, n° 3, p. 357–381.
- WERNERFELT B., (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal (pre-1986)*, vol. 5, n° 2, p. 171.
- WESTNEY D.E., (1993), « Institutionalization theory and the multinational corporation », in *Organization theory and the multinational corporation*, p. 76.
- WHITE R.E. ET POYNTER T.A., (1984), « Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada », *Business quarterly*, vol. 49, n° 2, p. 59–69.

- WHITLEY R., (1996), « Business systems and global commodity chains: competing or complementary forms of economic organisation », *Competition and change*, vol. 1, n° 4, p. 411–425.
- WHITTINGTON R., (1988), « Environmental structure and theories of strategic choice », *Journal of Management studies*, vol. 25, n° 6, p. 521–536.
- WHITTINGTON R., (1996), « Strategy as practice », *Long Range Planning*, vol. 29, n° 5, p. 731–735.
- WHITTINGTON R., (2006), « Completing the practice turn in strategy research », *Organization studies*, vol. 27, n° 5, p. 613–634.
- WILLIAMSON J.G., (1996), « Globalization, convergence, and history », *The Journal of Economic History*, vol. 56, n° 02, p. 277–306.
- WILLIAMSON O.E., (1975), *Market and Hierarchies: Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- WILSON D.C. ET JARZABKOWSKI P., (2004), « Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy », *European Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 14–20.
- WOYWODE M., (2002), « Global management concepts and local adaptations: Working groups in the French and German car manufacturing industry », *Organization Studies*, vol. 23, n° 4, p. 497–524.
- XU D. ET SHENKAR O., (2002), « Institutional distance and the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 4, p. 608–618.
- YIN R., (1989), *Case study research, design and methods*, Sage, Thousand Oaks; London; New Delhi.
- ZAHRA S.A., DHARWADKAR R. ET GEORGE G., (2000), « Entrepreneurship in multinational subsidiaries: The effects of corporate and local environmental contexts », in *Academy of Management Proceedings*, Toronto, p. 1-43.
- ZI-LIN H. ET POH-KAM W., (2004), « Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis », *Organization Science*, vol. 15, n° 4, p. 481.
- ZOLLER H.M. ET FAIRHURST G.T., (2007), « Resistance leadership: The overlooked potential in critical organization and leadership studies », *Human Relations*, vol. 60, n° 9, p. 1331–1360.

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 - Architecture générale du manuscrit et synthèse des quatre chapitres	11
Figure 2 - Cinq catégories conceptuelles	41
Figure 3 - Exemple de codage ouvert	43
Figure 4 - Grille de lecture	45
Figure 5 - Interface de codage TAMS Analyzer	51
Figure 6 - Interface de recherche effectuée dans TAMS Analyzer	52
Figure 7 - Schéma global de la démarche méthodologique	57
Figure 8 - Cheminement du raisonnement théorique	62
Figure 9 - Cheminement du raisonnement théorique à l'issue de la Section 1	76
Figure 10 - Conceptualisation de la filiale nationale, des trois marchés et des quatre types d'initiatives	88
Figure 11 - Cheminement du raisonnement théorique à l'issue de la Section 2	92
Figure 12 - Isomorphisme global	99
Figure 13 - Isomorphisme local	101
Figure 14 - Isomorphisme dual	104
Figure 15 - Cheminement du raisonnement théorique à l'issue de la Section 3	107
Figure 16 - La fabrique de la stratégie	112
Figure 17 - Les différents niveaux d'analyse	117
Figure 18 - Organisation du chapitre : les trois périodes clés de l'histoire du site IBM de Montpellier	134
Figure 19 - Évolution des effectifs et des bénéfices (1960-1990)	139
Figure 20 - Évolution du site IBM de Montpellier entre 1971 et 1985	141
Figure 21 - Évolution des effectifs et des bénéfices (1985 - 1996)	150
Figure 22 - Évolution des revenus d'IBM par secteurs (1997 – 2009)	180
Figure 23 - Répartition des effectifs par activités	196

Figure 24 - Modèle interprétatif du processus de mise en oeuvre de stratégies locales au sein de la firme multinationale	218
Figure 25 - Évolution des trajectoires globales et locales.....	225
Figure 26 - Processus managérial de maturation de la survie locale par la transformation...	232

TABLEAUX

Tableau 1 - Les principales postures épistémologiques en sciences de gestion	21
Tableau 2 - Synthèse des principaux points de divergence entre la MTE classique et la MTE évoluée	27
Tableau 3 - Entretiens effectués lors de la première phase de l'étude	38
Tableau 4 - Liste des entretiens menés lors de la deuxième étape de l'étude	48
Tableau 5 - Les différentes sources de collecte de données	49
Tableau 6 - Matrice de résultats issue du codage ouvert et axial des données	50
Tableau 7 - Les 5 modes de gouvernance des CGV	71
Tableau 8 - Modèle hiérarchique vs. Réseau inter-organisationnel.....	82
Tableau 9 - Les différents rôles de filiale	86
Tableau 10 - Les différents types d'initiatives	90
Tableau 11 - Trois approches de la FMN	98
Tableau 12 - Apports et limites des différentes approches théoriques discutées.....	128
Tableau 13 - Synthèse de l'étude historique du cas d'IBM Montpellier	203
Tableau 14 - Trois types de comportements : conformité, opposition et transformation	212
Tableau 15 - Évolution des logiques globales et locales	223

ENCADRÉS

Encadré 1 - Exemple de mémo rédigé suite à une discussion informelle avec deux employés montpelliérains.....	39
Encadré 2 - Problématique et questions de recherche	44

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	IX
RÉSUMÉS ET MOTS CLÉS.....	XIII
SOMMAIRE.....	XV
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 0 - LIMINAIRE : CHOIX D'UNE APPROCHE INTERPRÉTATIVISTE DE LA THÉORIE ENRACINÉE ET MODALITÉS D'ÉLABORATION DES CONNAISSANCES	13
INTRODUCTION DU CHAPITRE 0	15
SECTION 1 - LE CHOIX D'UNE MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORIE ENRACINÉE ÉVOLUÉE DE TYPE INTERPRÉTATIVISTE	17
1.1 – NATURE ET FINALITÉ DU TRAVAIL DOCTORAL : EXPLORER ET INTERPRÉTER UN PROCESSUS SOCIAL.....	18
1.1.1 –UN OBJET DE RECHERCHE QUI ÉMERGE DU TERRAIN	18
1.1.2 - UNE RECHERCHE EN IMMERSION SUR LE TERRAIN : UN RAPPORT À L'OBJET D'ÉTUDE NON NEUTRE	19
1.1.3 - FINALITÉ DE LA THÈSE : INTERPRÉTER UN PROCESSUS SOCIAL COMPLEXE ET DYNAMIQUE	19
1.1.4 – UNE APPROCHE INTERPRÉTATIVISTE	20
1.2 – DONNER DU SENS AUX INTERPRÉTATIONS DES ACTEURS : LE CHOIX D'UNE APPROCHE STRAUSSIIENNE DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA THÉORIE ENRACINÉE (MTE).....	22
1.2.1 - ORIGINES ET INTÉRÊTS DE LA MTE	22
1.2.2 – ENTRE LA VERSION « CLASSIQUE » ET LA VERSION « ÉVOLUÉE » DE LA MTE.....	23
1.2.2.1 - La MTE « classique » de B Glaser.....	24
1.2.2.2 - La MTE « évoluée » de A. Strauss et J. Corbin	24
1.2.3 - UNE APPROCHE STRAUSSIIENNE DE LA MTE.....	27
SECTION 2 - LES MODALITÉS D'ÉLABORATION DE CONNAISSANCES.....	31
2.1 – OUTILS ET PROCÉDURES PROPOSÉS PAR LA MTE ÉVOLUÉE	32
2.1.1 - COLLECTE DES DONNÉES	32
2.1.1.1 – L'échantillonnage théorique	32
2.1.1.2 – Les entretiens	33
2.1.1.3 – Le recours à la littérature non - technique	33
2.1.2 - TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES	34
2.1.2.1 - Les différents types de codage	34
2.1.2.2 - Les mémos, sources de réflexivité et premiers pas vers la théorisation	36

2.2 - OPÉRATIONNALISATION DE LA MTE	37
2.2.1 - PREMIÈRE ÉTAPE : EXPLORER LE TERRAIN ET FAIRE ÉMERGER LES CATÉGORIES CONCEPTUELLES	37
2.2.1.1 - Collecte de données.....	38
2.2.1.2 - Analyse et traitement des données	40
2.2.2 - DEUXIÈME ÉTAPE : PROPOSER UNE LECTURE HISTORIQUE DE LA STRATÉGIE DE SURVIE DU SITE IBM DE MONTPELLIER ENTRE 1965 ET 2009	46
2.2.2.1 - Collecte de données.....	46
2.2.2.2 - Analyse et traitement des données	49
CONCLUSION DU CHAPITRE 0	55
<u>CHAPITRE 1 – CONCURRENCE INTERNATIONALE ET SURVIE LOCALE AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : PERSPECTIVES ET ENJEUX THÉORIQUES.....</u>	59
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1	61
<i>SECTION 1 - CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR : UNE ANALYSE CONTEXTUALISÉE DE LA FIRME MULTINATIONALE.....</i>	65
1.1 - LE CADRE DES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR : QUELQUES RAPPELS HISTORIQUES	66
1.1.1 - DES CHAÎNES GLOBALES DE COMMODITÉS... ..	66
1.1.2 - ...AUX CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR.....	68
1.2 - LA GOUVERNANCE DES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR.....	69
1.2.1 - DES RELATIONS DE POUVOIR ASYMÉTRIQUES.....	69
1.2.2 - DIFFÉRENTS MODES DE GOUVERNANCE.....	70
1.2.3 - LA DYNAMIQUE DES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR : LE CONCEPT DE MISE À NIVEAU	72
1.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES DU CADRE DES CGV	74
1.3.1 - UNE ANALYSE CONTEXTUALISÉE ET POLITIQUE DES RELATIONS INTRA - FMN	74
1.3.2 - OUVRIR LA BOÎTE NOIRE DES RELATIONS INTRA-FMN ?	75
<i>SECTION 2 - RELATIONS SIÈGE – FILIALES : AVANTAGES COMPÉTITIFS ET RÔLES DES FILIALES.....</i>	79
2.1 - LES RELATIONS SIÈGE-FILIALES : DU MODÈLE HIÉRARCHIQUE AU RÉSEAU INTER-ORGANISATIONNEL	80
2.1.1 - LA FILIALE : « INSTRUMENT SUBORDONNÉ DE LA MAISON-MÈRE »....	80
2.1.2 - LA FILIALE : « ENTITÉ SEMI-AUTONOME AU SEIN D'UN SYSTÈME DIFFÉRENCIÉ »	81
2.2 - RÔLES ET INITIATIVES DES FILIALES.....	82
2.2.1 - AVANTAGES SPÉCIFIQUES DES FILIALES	83
2.2.1.1 - Ressources et capacités	83
2.2.1.2 - Le contexte organisationnel.....	84
2.2.1.3 - L'environnement local	84
2.2.2 - DIFFÉRENTS RÔLES DE FILIALES	85
2.2.2.1 - Un rôle d'exécutant local	85

2.2.2.2 - Un rôle de spécialiste	85
2.2.2.3 - Un rôle stratégique	86
2.2.3 - LES INITIATIVES DE FILIALE : VERS UNE FILIALE STRATÈGE ?	87
2.2.3.1 - Les initiatives locales	88
2.2.3.2 - Les initiatives internes.....	89
2.2.3.3 - Les initiatives globales	89
2.2.3.4 - Les initiatives hybrides.....	89
2.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES DE LA LITTÉRATURE SUR LES RELATIONS SIÈGE-FILIALES	90
2.3.1 - LA FILIALE DE MULTINATIONALE : UNE ENTITÉ SEMI-AUTONOME AUX AVANTAGES COMPÉTITIFS DIFFÉRENCIÉS	91
2.3.2 - UNE SEULE NORME GLOBALE : APPORTER PLUS DE VALEUR AJOUTÉE À LA MAISON-MÈRE	91
SECTION 3 - L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL DES FIRMES MULTINATIONALES : LA LÉGITIMITÉ COMME CONDITION DE SURVIE DES FILIALES ?	95
3.1 - INSTITUTION, CHAMP ORGANISATIONNEL ET ISOMORPHISME	96
3.1.1 - CHAMP ORGANISATIONNEL	96
3.1.2 - TROIS TYPES DE PRESSIONS INSTITUTIONNELLES	96
3.2 - LES STRATÉGIES DE SURVIE DES FILIALES : CONFORMITÉ, RÉSISTANCE OU NÉGOCIATIONS ?	97
3.2.1 - CONFORMITÉ ET ADOPTION DES PRATIQUES GLOBALES.....	98
3.2.2 - RÉSISTANCE ET ADOPTION DES PRATIQUES LOCALES	100
3.2.3 - DUALITÉ GLOBALE-LOCALE ET ADAPTATION DES PRATIQUES GLOBALES.....	102
3.3 - ÉTUDE DES STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE : APPORTS ET LIMITES D'UNE LECTURE NÉO-INSTITUTIONNELLE	104
3.3.1 - MISE EN ÉVIDENCE DE PROCESSUS INTRA-FMN DE NÉGOCIATION DES NORMES GLOBALES.....	105
3.3.2 - ABSENCE DE RÉELLES STRATÉGIES D'ACTEURS	106
SECTION 4 - VERS UN ENCASTREMENT SOCIAL ET POLITIQUE DES STRATÉGIES LOCALES AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : MICRO- PRATIQUES ET LOGIQUES D'ACTION	109
4.1 - POUR UNE PRISE EN COMPTE DE L'ACTION HUMAINE: LA <i>STRATEGY AS PRACTICE</i>	110
4.1.1 - LA FABRIQUE DE LA STRATÉGIE.....	110
4.1.2 - PRATICIENS, PRAXIS ET PRATIQUES	111
4.1.2.1 - Les praticiens : qui fabrique la stratégie ?	112
4.1.2.2 - La praxis : que fait le praticien ?	113
4.1.2.3 - Les pratiques : quels sont les moyens mobilisés par le praticien ?	114
4.1.3 - APPORTS ET LIMITES D'UNE APPROCHE PRATIQUE DES STRATÉGIES DE SURVIE LOCALES AU SEIN DE LA MULTINATIONALE.....	115
4.1.3.1 - Mise en évidence du rôle de l'acteur local et de l'impact de ses actions sur la survie de la filiale	115
4.1.3.2 - Pour une recontextualisation des pratiques stratégiques et pour une prise en compte des logiques d'action des individus.....	116

4.2 - VERS UNE VISION POLITIQUE DES PRATIQUES STRATÉGIQUES LOCALES : JEUX D'ACTEURS ET LOGIQUES D'ACTION	118
4.2.1 - L'ANALYSE STRATÉGIQUE	119
4.2.1.1 - L'acteur stratégique.....	119
4.2.1.2 - Jeux d'acteurs et coalitions.....	119
4.2.1.3 - Le pouvoir comme capacité d'action	120
4.2.2 - LES LOGIQUES D'ACTION	121
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	125
<u>CHAPITRE 2 – SURVIE LOCALE AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : ÉTUDE ET INTERPRÉTATION DU CAS DU SITE IBM DE MONTPELLIER ENTRE 1965 ET 2009.....</u>	131
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2	133
<i>SECTION 1 - 1965 – 1990 : CROISSANCE, STABILITÉ ET PERFORMANCE INDUSTRIELLE LOCALE</i>	137
1.1 - CROISSANCE ET STABILITÉ.....	138
1.1.1 - UNE PÉRIODE DE CROISSANCE, DE TECHNOLOGIE ET D'INDUSTRIALISATION MASSIVE POUR IBM	138
1.1.2 - UNE ÉPOQUE « GLORIEUSE ET DORÉE » POUR LE SITE MONTPELLIÉRAIN.....	140
1.1.3 - PEU DE CONCURRENCE INTERNE.....	141
1.2 – UNE FORTE CULTURE D'ENTREPRISE.....	142
1.3 – UN RÔLE D'EXÉCUTANT : PEU D'INITIATIVES LOCALES ET UNE QUÊTE DE RECONNAISSANCE GLOBALE.....	144
1.3.1 - PEU D'INITIATIVES LOCALES	144
1.3.2 - UNE QUÊTE DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE : « ÊTRE LE PREMIER DE LA CLASSE »	145
1.4 – ACQUISITION D'UNE EXPERTISE LOCALE ET D'UNE LÉGITIMITÉ GLOBALE	146
1.4.1 - UNE EXPERTISE TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE	146
1.4.2 - UNE CULTURE LOCALE DU RÉSULTAT ET DE L'ENGAGEMENT RECONNUE AU SEIN DE LA MULTINATIONALE.....	147
<i>SECTION 2 - 1991 – 1996 : CRISES, RESTRUCTURATIONS ET RÉSISTANCE LOCALE.....</i>	149
2.1 - RUPTURES GLOBALES ET MENACES LOCALES	150
2.1.1 - CRISES ET RUPTURES GLOBALES.....	150
2.1.1.1 - Une rupture technologique	151
2.1.1.2 - Évolution du modèle d'affaire.....	151
2.1.1.3 - Intégration, centralisation et restructuration.....	152
2.1.2 - MENACES, RESTRUCTURATION ET CONDAMNATION DU SITE MONTPELLIÉRAIN.....	154
2.1.2.1 - Centralisation et rupture technologique : un outil de production obsolète et une structure surdimensionnée.....	154
2.1.2.2 - Restructurations et réduction des dépenses	155
2.2 – COMBAT ET RÉSISTANCE LOCALE : ÉMERGENCE D'UNE COALITION MANAGÉRIALE AUTOUR DE L'OBJECTIF DE SAUVEGARDE DU SITE	157

2.2.1 –UNE FRACTURE LOCALE-GLOBALE : LA DÉFIANCE DES ACTEURS LOCAUX ENVERS IBM.....	157
2.2.2 - UN DIRECTEUR DES OPÉRATIONS QUI S'OPPOSE À LA FERMETURE DU SITE	158
2.2.3 - UNE ÉQUIPE DE JEUNES MANAGERS DONT L'AVENIR EST LIÉ À CELUI DU SITE	159
2.3 – SAUVEGARDER ET ANCRER L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION	161
2.3.1 - RENFORCER L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION ET GAGNER UN SURSIS....	162
2.3.1.1 - Sauver la mission de fabrication des grands systèmes	162
2.3.1.2 - Récupérer d'autres missions de production.....	163
2.3.2 – ANCRER LE SITE LOCALEMENT : CONSTRUIRE UN CENTRE EUROPÉEN DE COMPÉTENCES	165
2.3.2.1 - Diversifier les missions	165
2.3.2.2 – Construire un centre de compétences européen : naissance du Products & Solutions Support Center (PSSC).....	166
2.4 – EXPLORATION SECRÈTE ET RÉUTILISATION DES ACQUIS	168
2.4.1 - UNE PHASE D'EXPLORATION « EN PERRUQUE ».....	168
2.4.1.1 - Une phase d'exploration secrète au sein même du site montpelliérain : dépasser les modèles et les processus existants	169
2.4.1.2 - Une phase d'exploration tenue secrète vis-à-vis de la maison-mère....	170
2.4.2 - S'APPUYER SUR LES BASES ACQUISES AU COURS DE LA PREMIÈRE PÉRIODE.....	172
2.4.2.1 - Réutiliser les compétences et les ressources	172
2.4.2.2 - S'appuyer sur la légitimité acquise et sur le réseau développé	174
SECTION 3 -1997 – 2009 : GLOBALISATION, COMPÉTITION INTERNE ET TRANSFORMATION	178
3.1 - GLOBALISATION, INTÉGRATION ET INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE INTERNE	179
3.1.1 – RENAISSANCE, RÉORIENTATION ET GLOBALISATION D'IBM	179
3.1.1.1 - Réorienter le métier d'IBM	179
3.1.1.2 - Devenir une entreprise globale et intégrée	180
3.1.2 – INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE INTERNE ET MENACES POUR LE SITE MONTPELLIÉRAIN	181
3.2 – UNE CULTURE MANAGÉRIALE DE LA SURVIE.....	182
3.2.1 - PASSAGE DE RELAIS ET COOPTATION MANAGÉRIALE.....	182
3.2.2 – SAUVER LE SITE : UN DEVOIR DE CONTINUITÉ.....	183
3.3 - ACCOMPAGNER LE DÉMARRAGE DE LA NOUVELLE USINE ET SE DÉSENGAGER PROGRESSIVEMENT DE L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION	184
3.3.1 - ACCOMPAGNER LE TRANSFERT D'ACTIVITÉ POUR MIEUX EN MAITRISER LES CONSÉQUENCES	185
3.3.1.1 - Maîtriser la redistribution des activités	186
3.3.1.2 – Garder le contrôle sur les opérations du nouveau site	187
3.3.1.3 – Prouver la valeur ajoutée du site montpelliérain dans les nouvelles politiques globales	189
3.3.2 – QUITTER PROGRESSIVEMENT LA PRODUCTION ET ÉVOLUER VERS PLUS DE VALEUR AJOUTÉE.....	190
3.3.2.1 – Eessor du PSSC (Products & Solutions Support Center).....	191

3.3.2.2 - Gestion des retours : retravailler, revaloriser et recycler les pièces et les machines usagées.....	192
3.3.2.3 - Mettre ses compétences et ses infrastructures au service du client : le centre d'infogérance	194
3.3.2.4 - Délivrer des solutions « clé en main » : le CSC (Customized Solutions Center)	195
3.4 – EXPLORATION PROACTIVE ET MAILLAGE STRATÉGIQUE	196
3.4.1 – EXPLORER DE NOUVELLES MISSIONS : UNE DÉMARCHE PROACTIVE	196
3.4.1.1 – Quelles sont les compétences disponibles ?	197
3.4.1.2 – Quelle est la valeur ajoutée du site montpelliérain par rapport aux différentes missions potentielles ?	198
3.4.1.3 – Quels sont les sponsors susceptibles d'aider l'usine à développer ces différentes missions potentielles ?	199
3.4.2 – MULTIPLIER LES DONNEURS D'ORDRE ET RENFORCER L'ANCRAGE LOCAL DE L'USINE	200
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	203
<u>CHAPITRE 3 - SURVIVRE ET RÉSISTER AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : DISCUSSION ET ÉLÉMENTS DE THÉORISATION.....</u>	207
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3	209
<i>SECTION 1 - SURVIVRE AU SEIN DE LA MULTINATIONALE : ADOPTER, CONTESTER OU CONTOURNER LA DIFFUSION DES LOGIQUES GLOBALES...</i>	211
1.1 - UNE STRATÉGIE DE CONFORMITÉ	212
1.2 - UNE STRATÉGIE D'OPPOSITION	214
1.3 - UNE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION.....	215
1.4 – MISE EN ŒUVRE DE STRATÉGIES LOCALES DE SURVIE AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE : PROPOSITION D'UN MODÈLE INTERPRÉTATIF	217
<i>SECTION 2 - SURVIVRE AUX TRANSFORMATIONS DE LA FIRME MULTINATIONALE : UN PROCESSUS MANAGÉRIAL PARADOXAL DE MATURATION DE LA SURVIE PAR LA TRANSFORMATION.....</i>	221
2.1 - UNE STRATÉGIE MANAGÉRIALE PARADOXALE	222
2.1.1 - ÉVOLUTION DES LOGIQUES D'ACTION	222
2.1.2 - ÉVOLUTION DES MÉTIERS.....	223
2.2 – UN PROCESSUS DE MATURATION LOCALE DE LA SURVIE.....	226
2.2.1 – LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES GLOBALES : UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE PONCTUÉ	226
2.2.2 - LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES LOCALES : UN PROCESSUS DE MATURATION	227
2.3 – UN PROCESSUS MANAGÉRIAL DE MATURATION DE LA SURVIE LOCALE PAR LA TRANSFORMATION	229
2.4 - LES LIMITES DE CETTE STRATÉGIE MANAGÉRIALE DE SURVIE LOCALE PAR LA TRANSFORMATION	233
2.4.1 - LA DÉFIANCE DES EMPLOYÉS LOCAUX	233
2.4.2 - UNE TRANSFORMATION QUI S'ESSOUFFLE.....	234

SECTION 3 - CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	237
3.1 - CONTRIBUTIONS THÉORIQUES	238
3.2 - INTÉRÊTS DE LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE.....	242
3.3 - QUELLES INFÉRENCES POUR LES PRATICIENS ?	243
3.4 - LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	244
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	251
CONCLUSION GÉNÉRALE	255
BIBLIOGRAPHIE.....	267
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	291
TABLE DES MATIÈRES.....	293
ANNEXES	301



ANNEXES

Annexe 1 – Exemple de support d’entretiens.....	302
Annexe 2 – Liste des participants au groupe de travail sur les Chaînes Globales de Valeur, Bellagio, Italie (25 septembre – 01 Octobre 2001).....	304

Annexe 1 – Exemple de support d’entretiens

I – Présentation du projet de recherche doctorale

Objectif de l’étude : étudier et interpréter le phénomène de survie locale au sein de la firme multinationale en s’appuyant sur l’étude du cas d’IBM Montpellier

Problématique : *Comment expliquer que malgré les logiques de globalisation et de rationalisation des coûts de production qui guident les décisions stratégiques d’IBM depuis quelques décennies, le site de Montpellier a réussi à résister aux différentes menaces et à maintenir son activité et ses effectifs ?*

3 périodes d’étude:

1965 – 1990 – Croissance, stabilité, performance industrielle

1992 – 1996 – Crises, restructurations et résistance locale

1997 – 2009 – Globalisation, compétition interne et transformation

II – Présentation du participant : fonction, parcours professionnel, pourquoi IBM Montpellier ?

III – Thèmes à aborder si non abordés lors de l’échange précédent

Éléments de contexte :

- Quelles sont (et quelles ont été) les stratégies et les politiques d’IBM ?
- Quels sont les principaux changements par rapport aux périodes précédentes ?
- Quel est le contexte concurrentiel pour IBM ?
- Comment IBM est organisée, structurée ?
- Quels sont les autres sites de production en France, en Europe, dans le monde?
- Est-ce qu’il y a une concurrence entre les sites ?
- Est-ce que le site est menacé ? Quelles sont ces menaces, d’où viennent-elles?
- Quel pouvoir, autonomie du site dans la multinationale ?

Actions menées

- Quel rôle du site ? Quelle mission ?
- Comment les missions sont-elles attribuées ?
- Quelles évolutions au niveau des missions du site ?
- Peut-on parler de stratégie locale?
- Comment la définir ?
- Comment a-t-elle évolué ?

Acteurs et logiques d'action

- Quels sont les objectifs du site ?
- Pourquoi rester ou revenir à IBM Montpellier ? Est-ce qu'il y a eu d'autres perspectives professionnelles ailleurs ?
- Rôle joué par le réseau, les alliances, locales et globales ?
- Pourquoi se battre pour maintenir le site ?

PRATIQUES ET MOYENS MOBILISÉS

- Comment les objectifs sont-ils atteints ?
- Comment la stratégie a-t-elle été mise en œuvre ?
- Comment s'est effectuée la transformation des ressources et des compétences ?
- Quel support de la part de la maison-mère ou autre entités de la FMN ?
- Quelle communication avec la maison-mère ? Quelle transparence sur les actions menées ?
- Quelle communication locale ? Quelle transparence sur la stratégie du site ? Sur les menaces ?

Annexe 2 – Liste des participants au groupe de travail sur les Chaînes Globales de Valeur, Bellagio, Italie (25 septembre – 01 Octobre 2001)

Catherine Dolan, University of East Anglia, Norwich, United Kingdom
Afonso Fleury, University of São Paulo, São Paulo, Brazil
Gary Gereffi, Duke University, Durham, North Carolina, USA
Peter Gibbon, Center for Development Research, Copenhagen, Denmark
John Humphrey, Institute of Development Studies, Brighton, United Kingdom
Raphael Kaplinsky, Institute of Development Studies, Brighton, United Kingdom
Ji-Ren Lee, National Taiwan University, Taipei, Taiwan
Dorothy McCormick, Institute of Development Studies, Nairobi, Kenya
Katherine McFate, Rockefeller Foundation, New York, USA
Mike Morris, Centre for Social and Development Studies, University of Natal, Durban, South Africa
Florence Palpacuer, Université Montpellier II, Montpellier, France
Hubert Schmitz, Institute of Development Studies, Brighton, United Kingdom
Timothy Sturgeon, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, USA
Meenu Tewari, University of North Carolina, Chapel Hill, North Caro

Source : Gereffi et al., 2001, p. 10