



HAL
open science

Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale : cas longitudinal de recherche-intervention

Amandine Savall

► **To cite this version:**

Amandine Savall. Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale : cas longitudinal de recherche-intervention. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2014. Français. NNT : 2014CNAM0974 . tel-02403743

HAL Id: tel-02403743

<https://theses.hal.science/tel-02403743>

Submitted on 11 Dec 2019

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 présentée par :
Amandine SAVALL

soutenue le : **10 décembre 2014**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**
Discipline : Sciences de Gestion

**LES FACTEURS ENDOGÈNES DE
PERFORMANCE DURABLE DE
L'INTERNATIONALISATION DE
L'ENTREPRISE FAMILIALE**
Cas longitudinal de recherche-intervention

THÈSE dirigée par :

Monsieur CAPPELLETTI Laurent Professeur, Cnam
Monsieur GEPHART Robert Professeur, University of Alberta, Canada

RAPPORTEURS :

Monsieur NARO Gérald Professeur des Universités, Université Montpellier 1
Monsieur VÉRY Philippe Professeur, EDHEC Business School

JURY :

Monsieur **LINDSAY Murray** Professeur, University of Lethbridge, Canada
Monsieur **PASQUIER Pascal** Président Directeur Général, Groupe Brioche Pasquier
Monsieur **VOYANT Olivier** Maître de Conférences, IAE Lyon, Université Lyon 3
Monsieur **WORLEY Christopher** Senior Research Scientist, University of Southern California, USA

*Le CNAM n'entend donner ni approbation, ni
improbation aux opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être considérées comme
propres à leur auteur.*

À mon mari et mes parents,

Remerciements

Je suis désormais convaincue que la thèse est loin d'être un travail solitaire. Je n'aurais pu réaliser ceci sans le soutien d'un grand nombre de personnes dont l'expérience, la compétence, la générosité, la bonne humeur et l'humour m'ont permis d'avancer sur le sentier d'expansion du jeune chercheur. Que ces personnes trouvent ici l'expression de ma plus sincère gratitude.

En premier lieu, je souhaite exprimer mes remerciements à Monsieur Le Professeur Laurent Cappelletti, directeur de thèse, pour son expertise épistémologique et méthodologique, ses grandes compétences en contrôle de gestion et son incroyable pédagogie académique qui m'ont accompagnée dans la mise en place d'un échafaudage robuste pour la construction de ma recherche. Je le remercie aussi pour son exigence qui a permis de développer mon ambition scientifique et professionnelle. Il a pris le risque d'encadrer ma recherche...

Je suis reconnaissante à Monsieur Le Professeur Robert Gephart, co-directeur de thèse, pour ses enseignements dans la démonstration et la présentation rigoureuses de mes résultats de recherche. Il m'a témoigné sa confiance en acceptant de codiriger cette thèse.

Je souhaite remercier Messieurs Les Professeurs Gérald Naro et Philippe Véry, d'avoir accepté d'être rapporteurs. Je ne doute en rien de la pertinence et contribution de leurs futures remarques à mes travaux. Que Monsieur Véry trouve ici l'expression de ma sincère reconnaissance. Nos rencontres au tutorat doctoral de l'ATLAS-AFMI en 2013 à Montréal et au colloque annuel de 2014 ont non seulement éclairé ma connaissance en management international, mais m'ont surtout donné confiance en l'intérêt de mon sujet de recherche.

Une autre fabuleuse rencontre a été celle avec l'entreprise Brioche Pasquier. Tout d'abord, merci à Monsieur Pascal Pasquier, Président Directeur Général du groupe, de m'avoir fait confiance en m'ouvrant les portes de son entreprise, en m'accordant son temps au cours de nos séances de travail, ainsi que sa présence à mon jury de soutenance. Sa simplicité, sa modestie et son immensité professionnelle ont rendu nos échanges mémorables. Je souhaite aussi remercier sincèrement Monsieur Fabrice Sciumbata, Directeur International, ainsi que Valérie Girard, responsable export et toutes leurs équipes internationales pour leur infaillible collaboration dans la conduite de mes travaux de recherche de terrain. Un mot particulier à tous les directeurs de filiales du groupe dans lesquelles je me suis déplacée : Paul Levitan, Jean-Yves Charron, Pablo Ocariz, Alberto Susaño et Olivier Ripoché. Sans leur accueil

chaleureux à Richmond, Irún et Milton Keynes, cette recherche aurait certainement été moins passionnante. Merci aussi à Jean-François Boissinot.

Je suis infiniment reconnaissante à Monsieur Olivier Voyant, Maître de Conférences, pour la relecture de ce manuscrit. La minutie de son travail m'a permis de pousser ma réflexion et d'améliorer la pédagogie de présentation de mes travaux. Il a très bien su doser son appréciation personnelle et l'objectivité de son analyse. Pour cela, je le remercie.

Mes remerciements s'adressent également à Messieurs Les Professeurs Murray Lindsay et Christopher Worley. C'est un honneur pour moi qu'ils aient accepté de faire partie de mon jury de soutenance malgré la distance. Ils sont des sommités internationales dans leurs disciplines respectives, -le contrôle de gestion et le développement organisationnel-. Leurs travaux et leurs parcours m'ont beaucoup inspirée.

Je tiens à associer à ces remerciements Monsieur Le Professeur Anthony Buono, et ami de famille. Son accueil à Boston à l'été 2012 et sa conception de la recherche m'ont aidée dans l'avancement de ma recherche doctorale. Sa gentillesse et son professionnalisme m'ont beaucoup appris à travers les coordinations d'ouvrages que nous avons effectuées ensemble et son accueil chaleureux au sein de la division « Management Consulting » qu'il a longtemps présidé au sein de l'Academy of Management.

La rencontre avec l'équipe de Peter Sorensen et Therese Yaeger de la Benedictine University à Chicago a été particulièrement importante dans mon parcours. Je souhaite témoigner mon admiration pour cette grande « famille » de chercheurs praticiens (« scholar-practitioners ») en développement organisationnel et conduite du changement, avec qui les nombreux échanges, notamment l'organisation de plusieurs Professional Development Workshops, ont été déterminants pour mes travaux de recherche. Je pense en particulier aux Docteurs Frank Houston et Leslie McKnight, deux personnes brillantes qui ont marqué mon parcours professionnel. J'ai pu rencontrer grâce à eux plusieurs entreprises familiales dans l'état d'Illinois.

Mes prochains remerciements vont à mes mentors et parents, Madame et Monsieur Les Professeurs Véronique Zardet et Henri Savall. Sans leurs principes et méthodes d'éducation si atypiques, je n'aurais choisi cette voie. Leur rigueur, leur organisation, leur morale et leur sens de l'entrepreneuriat m'ont animée chaque jour. Je les remercie de m'avoir accueillie à l'ISEOR, où j'ai fait une fabuleuse rencontre avec la recherche-intervention. Ils sont et resteront des exemples à suivre.

Je tiens à remercier Messieurs Les Professeurs Michel Péron et Marc Bonnet pour avoir relu, corrigé, conseillé et apporté un soutien inconditionnel à la publication de mes travaux en anglais. Merci aussi à Daniela Issa, mon coach en anglais.

Une pensée que je veux très particulière à un docteur en sciences de gestion de l'ISEOR. Il a toujours su comment s'y prendre dans l'encadrement de mes activités professionnelles. Il m'a rassurée et accompagnée à certains moments difficiles, et recadrée à d'autres... Il a été mon formateur n°1 en technique de recherche-intervention et a toujours accepté de relire mes travaux de recherche lorsque j'en éprouvais le besoin. Je souhaite ainsi exprimer à Monsieur Frantz Datry toute mon admiration pour m'avoir supportée quotidiennement depuis trois ans.

Je tiens à remercier mes deux complices, Guillaume Fernandez et Andry Rasolofoarisoa. Leur franchise, leur écoute et nos nombreux moments de « délire » ont été nécessaires à la réussite de ce parcours. Pierre François et Jérémy Salmeron, malgré leur jeunesse scientifique, ont aussi eu une place prépondérante dans ma vie professionnelle. J'ai aussi trouvé en Karile Morel, Miguel Delattre et Renaud Petit, des affinités fortes. Toutes ces personnes, ainsi que Thibault Ruat, Maïté Rateau et bien d'autres, ont fait de mon « lieu de travail », un havre de bonheur qui m'a donné envie de me lever chaque matin. Merci également à Michelle Bonnard d'avoir contribué à la mise en forme de cette thèse.

Je souhaite également remercier les Docteurs Marc Frachette et Gérard Desmaison pour leur regard avisé, et pourtant si modeste, à chaque présentation de l'avancée de mes travaux aux séminaires doctoraux « du samedi matin ».

Une pensée à toute ma famille : mes grands-parents Angel et Josette Zardet, mes sœurs, Cécile, Caroline et Nathalie, mes neveux Timothée, Manoël, Alexandre, Valentin, Mathéo, Jenna et « Rose », et Irène.

Je suis infiniment reconnaissante à mes amis qui m'ont apporté et témoigné à maintes reprises une admiration, une écoute et un soutien inconditionnels dans le démarrage de cette carrière professionnelle. Merci en particulier à Barbara Filippazzo, Chloé Hunault, Gabrielle Delorme, Alexia Platini, Anny Fauchet, Laurence Laffont, Nicolas Pascaud, Marie-Hélène Hunault, Isabelle Thomas et Vincent Chassaing.

Mes dernières lignes, « *last but not least* », s'adressent à mon mari Cédric Anago. Il est celui qui redouble de courage et d'ambition lorsque je n'en ai plus et reste pour cela le premier que je souhaite remercier.

Sommaire

Remerciements	7
Introduction générale.....	13
Première partie Exploration théorique et empirique des facteurs endogènes d'internationalisation de l'entreprise familiale.....	37
Chapitre 1. Le management stratégique de l'internationalisation de l'entreprise familiale : à la convergence de trois cadres théoriques des sciences de gestion	41
Chapitre 2. La création de connaissances scientifiques par la recherche-intervention qualimétrique	117
Chapitre 3. L'exploration empirique des facteurs d'influence du management stratégique et du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale	157
Deuxième partie Au cœur du terrain de recherche : approfondissement et mesure des facteurs endogènes de performance de l'internationalisation de l'entreprise familiale	203
Chapitre 4. Le groupe familial français A et ses sept filiales étrangères : présentation générale et méthodologie opératoire.....	207
Chapitre 5. Les méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A : résultats de l'étude qualitative approfondie	263
Chapitre 6. L'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A : résultats qualimétriques et mesure de la performance de l'internationalisation	317
Conclusion générale	375
Bibliographie	397
Table des matières	427
Liste des tableaux	433
Liste des figures	435
Liste des encadrés.....	439
Glossaire	441

Introduction générale

L'objectif de notre introduction est de montrer la nature **dynamique** de notre recherche, son caractère **longitudinal** et sa position "**géopolitique**" tenant compte de différentes perspectives, à savoir les dirigeants, managers et personnels non hiérarchiques d'une part ; la maison-mère et ses filiales d'autre part.

Nous présentons dans un premier temps les enjeux, la problématique générale et l'hypothèse centrale de notre recherche. Nous définissons alors les termes et concepts centraux de notre recherche et notre positionnement spatio-temporel. Nous délimitons ensuite les cadres théorique, épistémologique et méthodologique. Enfin, nous énonçons le fil conducteur de notre thèse, sa finalité et résumons quel fut notre parcours.

0.1. Présentation générale de la recherche

Nous définissons dans un premier temps l'objet et le champ de notre recherche. Nous présentons dans un deuxième temps son contexte, ses enjeux et sa problématique. Enfin, nous précisons les questions de recherche dans lesquelles se décline notre problématique, avant d'exposer notre hypothèse centrale.

0.1.1. Définition de l'objet et du champ de la recherche

Dans notre cas, l'objet d'observation scientifique est : **les méthodes de management stratégique en matière d'internationalisation**, appliqué au champ des **entreprises familiales**¹.

Les méthodes de management stratégique en matière d'internationalisation, au sens où nous les entendons, se décomposent en quatre sous-objets : le **processus stratégique** d'une entreprise, son **processus d'internationalisation**, sa **stratégie d'internationalisation** et le lien avec la **performance** (figure 1).

Ansoff (1965, 1979) introduit le concept de management stratégique dès les années 1960 en proposant l'idée que la stratégie est un processus continu et constant et qu'elle ne se borne pas à répondre aux changements environnementaux, mais devrait créer un environnement plus favorable et plus concurrentiel. Avenier définit à son tour le **management stratégique** comme « *un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations... toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est*

¹ Un glossaire des mots-clés est présenté en page 441.

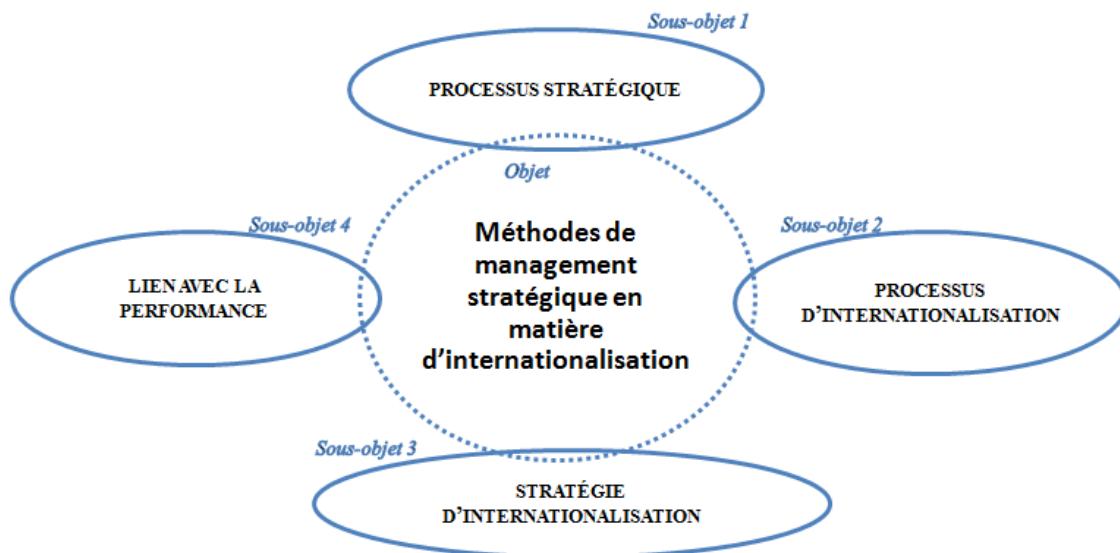
systématiquement examinée dans une perspective stratégique » (1985). Plus largement le processus stratégique, désigne les pratiques réelles employées par les entreprises dans leur processus stratégique, c'est-à-dire dans **toutes les étapes** depuis la prise de décisions stratégiques jusqu'à leur évaluation, en passant par leur déploiement opérationnel. En fait, nous adoptons une **approche globale** du management stratégique visant une double articulation : d'une part entre les stratégies externe et interne, d'autre part entre la stratégie, qui seule, se résume au projet, à l'ambition, et le management, qui seul, ne serait pas "canalisé" et donc aurait une utilité limitée. L'évaluation des choix stratégiques inclut les pratiques de contrôle de gestion stratégique, c'est-à-dire l'évaluation des résultats ou performances de ces choix stratégiques et de leur mise en œuvre. Nous considérons que les couples « décision-mise en œuvre » et « mise en œuvre-évaluation » sont **des continuums qu'il convient de ne pas dissocier**.

Concernant le deuxième sous-objet de recherche, nous définissons l'**internationalisation** comme un mouvement, une progression, un développement des activités d'une entreprise au-delà des frontières de son pays d'origine. En effet, cette recherche s'intéresse à l'**action** de s'internationaliser et au **processus dynamique qu'il intègre**. Certes, l'étude de l'internationalisation suppose de s'intéresser à l'action de s'internationaliser, mais également au **résultat de cette action**. Nous avons fait le choix de délimiter l'internationalisation à l'étude **aval** de la chaîne de valeur de l'entreprise, c'est-à-dire au développement de ses ventes au-delà du pays d'implantation initial par croissance interne ou externe. Nous verrons que l'étude amont de la chaîne de valeur (production et/ou achats) a été parfois intégrée à notre recherche lorsque l'entreprise, terrain de notre recherche développait ses ventes à l'international. Il nous est apparu pertinent de nous concentrer sur la partie aval car les entreprises des pays industrialisés sont poussées, dans le contexte économique de crise et de saturation des marchés à rechercher de nouveaux marchés pour compenser leurs pertes de parts de marché national (Basly, 2005).

En corollaire des définitions des deux sous-objets de recherche que nous venons de présenter, nous pouvons considérer un troisième sous-objet qui est la **stratégie d'internationalisation** d'une entreprise, entendue comme la stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine, sous quelque mode d'implantation internationale que ce soit : export, investissement direct étranger ou alliance.

Enfin, un quatrième sous-objet est le **lien entre les méthodes de management stratégique de l'internationalisation et la performance** d'une stratégie d'internationalisation. La question de la performance est soulevée dans la présentation de notre problématique générale.

Figure 1. Décomposition de l'objet de recherche



Champ des entreprises familiales

Nous avons observé et étudié notre objet de recherche, les méthodes de management stratégique en matière d'internationalisation, sur le **champ des entreprises familiales**. Vu l'abondance de la littérature sur ce type d'entreprises et la multitude de définitions existantes, la définition que nous donnons à l'entreprise familiale est fondamentale. En effet, ce terme désigne des **réalités très hétérogènes** tant en termes d'effectif que de chiffre d'affaires. Par exemple, le groupe l'Oréal est une entreprise familiale française multinationale et leader sur son marché, alors que le laboratoire Aguetant est une PME dynamique de la région lyonnaise. Selon Davis et Tagiuri (1982), une entreprise familiale est « *une organisation, où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* ». Néanmoins, il est à préciser que les données économiques sur les entreprises familiales que nous présentons à divers endroits de notre thèse ne font malheureusement pas l'objet d'une définition uniforme, et sont donc à relativiser.

Nous excluons donc de notre champ les entreprises dites « *managériales* » (Charreaux & Wirtz, 2006), c'est-à-dire celles ayant un actionnariat familial, mais dont la direction et le management ont été confiés à des salariés non membres de la famille. De même nous ne retenons pas de critère de taille, tel que le chiffre d'affaires ou l'effectif.

Encadré 1. Définition de l'entreprise familiale

Nous avons fait le choix de restreindre notre champ de recherche aux entreprises familiales possédant les caractéristiques suivantes :

*Celles dont la **propriété** est largement celle d'une famille (à partir de 80% du capital) ;*

*Celles dont la **gouvernance** est majoritairement composée d'administrateurs de cette même famille ;*

*Celles dont l'équipe de **direction** contient au moins un membre de la famille à un poste clé.*

La raison principale qui a motivé le choix de notre définition est le fait que notre recherche, étudiant un objet plutôt « interne » à l'entreprise a donc l'ambition d'étudier les liens entre le caractère familial d'une entreprise et son management stratégique en matière d'internationalisation.

0.1.2. Problématique générale de la recherche

Les trois sources de notre recherche ont été l'état d'avancement des sciences de gestion sur l'objet étudié, l'intérêt croissant de la part des entreprises en matière d'internationalisation et d'entreprises familiales, ainsi que notre expérience personnelle et professionnelle.

0.1.2.1. Internationalisation et entreprises familiales : deux thématiques en vogue

Nous avons ainsi découvert deux phénomènes parallèles qui définissent le contexte de notre recherche. Premièrement, l'intérêt porté au champ des **entreprises familiales** repose sur différents arguments.

Tout d'abord, elles sont, selon de multiples sources, le **principal moteur économique** des nations du Monde. Selon ASMEP, ETI, KPMG², 83% des entreprises en France sont familiales, elles représentent 90% des entreprises françaises de taille intermédiaire, 50% des emplois et 50% du produit national brut. Elles seraient 60 à 93% des entreprises européennes

² Article « *Les entreprises familiales résistent-elles en période de crise* » paru le lundi 3 février 2014, dans Le Figaro, par Marie-Cécile Renault

en termes d'importance économique, 93% des entreprises aux États-Unis, 75% en Australie et plus de 65% en Amérique Latine³.

Ensuite, un très grand nombre d'entreprises familiales sont à **transmettre** dans le monde, d'où la nécessité de rechercher des solutions innovantes pour assurer leur transmission et leur pérennité (Besson & Haddadj, 2003).

Les travaux des chercheurs spécialistes de ce type d'organisations et la réalité des faits sont toutefois parfois contradictoires. Les recherches réalisées en Europe et en Amérique du Nord montrent que la très grande majorité des entreprises familiales auraient des **performances économiques supérieures** à celles des entreprises managériales (Allouche & Amann, 1998; Daumas, 2012) et supporteraient mieux les périodes de crise. Ainsi, « *leur croissance et leur rentabilité sont supérieures à la moyenne des sociétés françaises. Leur stratégie de long terme, leur management et l'engagement des salariés sont des atouts*⁴ ». Une étude du Boston Consulting Group montre aussi des taux de « retour sur capitaux engagés » de l'ordre de +10,8% lors de la crise de 2008 et 2009, contre +4,6% pour les entreprises non familiales. Les très nombreuses études dans différents pays et les comparaisons transnationales n'ont malheureusement pas vraiment expliqué la nature du lien entre entreprise familiale et performance (Allouche & Amann, 1998 ; Hirigoyen, 2009). De plus, nous pouvons présumer qu'il existe au sein des entreprises familiales celles qui réussissent et celles qui « échouent », en tout cas partiellement. Le caractère familial d'une entreprise ne serait donc pas un facteur absolu de succès.

Ainsi, certains faits marquants de l'actualité internationale nous montrent les **difficultés possibles** au sein des entreprises familiales, telles par exemple, celle du groupe PSA qui annonçait en juillet 2012, vouloir licencier 8 000 personnes d'ici la fin 2014, du fait de sa situation économique et financière. Les dysfonctionnements liés à la gouvernance des entreprises familiales sont souvent également à l'origine de ces dérives, par exemple la perte du contrôle de l'entreprise Lacoste le 4 janvier 2013, les médias allant même jusqu'à parler de « guerre de succession, déchirements & luttes de pouvoir⁵ ». Les cas Dassault et Wendel

³ <http://www.fbnet.be/fr/statistics.aspx>

⁴ Article « *Les entreprises familiales résistent-elles en période de crise* » paru le lundi 3 février 2014, dans Le Figaro, par Marie-Cécile Renault

⁵ Article « *Lacoste, les crocodiles dans le marigot* » paru le 1^{er} mars 2013, dans Enjeux, Les Échos, n°298, par Valérie De Senneville

illustrent aussi les limites de l'actionnariat familial. Selon Alden G. Lank⁶, professeur de gestion spécialisé dans les entreprises familiales à l'IMD de Lausanne, fondateur et président du Family Business Network, la fragilité de certaines entreprises familiales tiendrait son origine dans plusieurs facteurs : la consanguinité de leur actionnariat, la difficulté de leur transmission intergénérationnelle, la complexité de la fonction du dirigeant qui porte une multitude de « casquettes » différentes souvent difficiles à rendre compatibles, et enfin la place de la dimension affective au cœur de ces entreprises.

Une autre raison de nous intéresser aux entreprises familiales est qu'elles auraient la **réputation de moins s'internationaliser** que les entreprises non familiales, du fait de leur désir d'indépendance et de contrôle souvent supérieur à celui de leur développement.

Il est donc évident que les entreprises familiales et les spécificités de leur management et de leur gouvernance connaissent aujourd'hui un **intérêt croissant** (Cappelletti & Savall, 2014). Les chaires thématiques qui leur sont dédiées fleurissent dans les universités et les business schools. Les études qui leur sont consacrées se multiplient. Les plus médiatisées sont sans doute celles réalisées tous les deux ans par les cabinets d'audit et de conseil comme EY⁷ (ex Ernst&Young) et PwC⁸. Pourtant, les **travaux** consacrés aux spécificités des entreprises familiales restent **rares**⁹, en tout cas moins fréquents que ceux centrés, par exemple, sur les PME (Nobre, 2001 ; Cappelletti & Voyant, 2009).

Le deuxième phénomène du contexte de notre recherche est la **mondialisation, concept largement établi**, et ses multiples impacts aux niveaux des États, des organisations ou des individus. Même si les entreprises familiales semblent **peu ou moins** développées à l'international, elles ne peuvent *a priori* échapper à ce phénomène. En effet, la **saturation des marchés locaux**, en termes de débouchés dans les pays développés, engendre la nécessité de s'internationaliser pour assurer la survie-développement des entreprises dans ces pays. Autrement dit, le phénomène de globalisation, appelé aussi mondialisation, renvoie au développement des échanges entre différentes nations, poussant ainsi les entreprises à s'internationaliser pour rester compétitives et donc survivre. L'internationalisation est, d'un

⁶ http://www.aerograf.be/createurs-entreprise/lesechos_entreprendre/articles/article_6_8.htm

⁷ cf. www.ey.com

⁸ cf. www.pwc.fr

⁹ Selon Olivier Voyant, membre élu du Conseil National des Universités section Sciences de Gestion, seulement dix thèses de doctorat (sur 3604), soutenues en France puis présentées entre 2006 et 2014 à la qualification, portaient sur les entreprises familiales, soit 0,28%.

point de vue sémantique, un composant du phénomène global de la mondialisation, désignant le « *processus par lequel les entreprises d'une part, prennent conscience de leur faculté à influencer directement ou indirectement les flux internationaux et d'autre part, réalisent des transactions avec des entreprises étrangères* » (Beamish, 1990). La mondialisation n'est pas un simple phénomène économique, c'est une **mutation incontournable et anthropologique** (Abeles, 2008), tant macro que micro-économique (pays, organisations et individus) du monde qui nous entoure. Les « multinationales » fleurissent un peu partout sur notre planète : des entreprises dont les capitaux ou les activités sont répartis dans plusieurs nations et/ou dont les actions dépassent les frontières d'un seul pays. Autrement dit, de plus en plus d'entreprises s'internationalisent pour continuer à se développer.

Enfin, notre **intérêt personnel** pour les problématiques d'internationalisation et pour les entreprises familiales ont facilement permis d'orienter le choix d'une telle recherche au moment de sa genèse.

0.1.2.2. Enjeux théoriques et pratiques

Enjeux théoriques

Excepté Basly (2005), assez peu de travaux de recherche français, voire même étrangers, ont porté sur **l'internationalisation des entreprises familiales**. Beaucoup ont concerné les grandes multinationales cotées en Bourse, les PME, voire même les TPE, mais très peu de chercheurs se sont intéressés au management stratégique de l'internationalisation dans les entreprises familiales. En 2004, Arrègle, Durand & Véry appelaient à de futures recherches pour « *l'étude empirique du lien capitaux sociaux-avantage concurrentiel-performance* », ce que nous avons tenté de faire dans le chapitre 6 de notre thèse.

La littérature académique reste aussi pauvre en matière de **mesure et pilotage de la performance des processus d'internationalisation**, la performance engendrée restant souvent au stade de l'estimation dans la littérature de management international. Nous entendons par performance, la **performance « globale »** ou « **socio-économique** », au sens de Savall (1974), consistant à la fois à survivre à court terme et se développer à moyen-long termes. Cette performance implique à la fois la mesure de l'**efficacité**, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs stratégiques fixés, et de l'**efficience**, c'est-à-dire des ressources consommées. Une définition complémentaire de la performance socio-économique est que l'une, sociale, traduit la satisfaction des besoins humains, tandis que l'autre renvoie à la création de valeur

économique. Dans le cadre de l'internationalisation, la performance sociale pourrait se mesurer par la satisfaction des personnels contribuant à l'internationalisation. Un indicateur pourrait être par exemple le taux de rotation de ces personnels. La performance économique se mesurerait à la fois par des indicateurs de performances visibles (compte de résultat, bilan, ratios financiers...) et de performances cachées (coûts-performances cachés, niveau d'investissement incorporel...); la performance financière n'étant qu'un composant de la performance économique.

La principale contribution théorique visée est d'élaborer un **modèle** du processus d'internationalisation des entreprises familiales identifiant les **facteurs de performance** dans la **prise de décision**, la **mise en œuvre** et l'**évaluation-pilotage** de la performance.

Enjeux pratiques

Selon notre conviction, les critères de l'utilité sociale d'une recherche en sciences de gestion sont **l'efficacité, l'efficience et la durabilité**, -durable au sens de pérenne et soutenable- des impacts des pratiques managériales et organisationnelles. Ces trois critères sont indispensables dans de nombreuses sous-disciplines des sciences de gestion : en management stratégique, en contrôle de gestion, en gestion des ressources humaines, etc. car ils sont la clé du respect de la vocation de l'organisation : créer de la valeur sous contrainte de ressources. S'intéresser à la performance socio-économique durable revient en fait à identifier les méthodes de management stratégique qui génèrent de la performance, puisque le management n'est pas une fin en soi mais bien une ressource, un moyen, pour atteindre des objectifs stratégiques, institutionnels ou organisationnels.

Les entreprises familiales étant *a priori* amenées à de plus en plus s'internationaliser, devraient bénéficier de recherches portant sur le **comment** s'internationaliser, -méthode de management stratégique international-, comment s'internationaliser **en étant performant**, et enfin, comment s'internationaliser avec performance **et de façon durable**, la durabilité du processus d'internationalisation dans le temps étant *a priori* incrémentale : court terme, moyen terme et long terme.

Le choix du champ des entreprises familiales apparaît pertinent dans la mesure où, selon Mignon (2000), « *une structure de propriété familiale, si elle n'offre pas toutes les vertus, présente néanmoins une alternative intéressante dans la mesure où elle permet de se soustraire aux sanctions du marché financier, et de poursuivre des objectifs stratégiques dans une plus grande liberté* ». L'auteur présente les caractéristiques pérennes des entreprises

familiales : des objectifs de pérennité, c'est-à-dire à long terme, la fidélité et la valorisation des ressources humaines et la logique humaniste. Elle les compare aux entreprises « gérées par la valeur boursière » dont les caractéristiques sont : la maximisation de la richesse des actionnaires, les objectifs court-termistes, le recours éventuel au downsizing, et la valorisation excessive du capital financier au détriment du capital humain.

L'hypothèse selon laquelle les actionnaires et dirigeants d'entreprises familiales ont tendance à freiner leur croissance, en particulier à l'international, pour de multiples raisons et notamment pour ne pas perdre la propriété du capital de l'entreprise, fait de ces entreprises un objet de recherche pertinent. Comprendre et analyser les facteurs-clés de succès et d'échecs de leur internationalisation pourrait aider ces entreprises à s'internationaliser. L'exemple de Plastic Omnium, groupe familial contrôlé par les trois enfants du fondateur, donne un aperçu de la réussite possible de la stratégie d'internationalisation d'une entreprise familiale : une progression de +177% du cours de l'action en un an, +338% en trois ans et +1034% en cinq ans, avec 85% de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger réparti sur l'ensemble du globe. En effet, leur stratégie d'internationalisation ne privilégie pas de région du monde par rapport à une autre, pour éviter une éventuelle vulnérabilité de l'entreprise ; et le groupe familial ne reste pas en vase « clos » en ayant désigné un « n°2 non familial » au côté des trois héritiers¹⁰.

En résumé, la contribution au plan pratique de cette recherche repose sur les performances *a priori* exceptionnelles des entreprises familiales. Comment peuvent-elles s'imposer sur les marchés étrangers et réussir leur transmission, pour pérenniser leur modèle économique¹¹ ? Ainsi, à travers cette thèse, nous entendons modestement contribuer à la prise de décision, à la mise en œuvre et à l'évaluation et au pilotage des stratégies d'internationalisation via des outils, méthodes et concepts de management stratégique adaptés aux entreprises familiales.

0.1.2.3. Problématique générale et questions de recherche

Notre problématique générale de recherche se décline en différentes **questions de recherche** :

- Quels sont les **facteurs qui influencent** les stratégies d'internationalisation des entreprises familiales ?

¹⁰ Article « *Plastic Omnium : les raisons d'un succès en Bourse* » paru le 7 octobre 2013, dans *Le Monde*, par Jean-Baptiste Jacquin

¹¹ Article « *Les entreprises familiales résistent-elles en période de crise* » paru le lundi 3 février 2014, dans *Le Figaro*, par Marie-Cécile Renault

- Y a-t-il **des méthodes** de management stratégique **spécifiques** à l'internationalisation et/ou spécifiques aux entreprises familiales ?
- Comment **aider** les entreprises familiales **à plus et mieux s'internationaliser** ?
- Quelles sont les méthodes de management stratégique qui favorisent une stratégie et un processus d'internationalisation **performants et durables**, c'est-à-dire **efficaces, efficaces et soutenables**, des entreprises familiales ?
- Quelles sont les différents **indicateurs de performance** des stratégies et processus d'internationalisation ?
- Les entreprises familiales constituent-elles un véritable **modèle économique gagnant** ?

Une partie de notre problématique relève du **contrôle** (contrôle stratégique, contrôle de gestion, management control, contrôle social...). En effet, c'est dans l'étude d'un tel sous-objet de recherche que résident, probablement, des réponses à de grandes questions qui préoccupent le monde de l'économie et de la recherche en gestion : quels sont les facteurs de croissance d'un groupe familial ? Comment un groupe familial qui grandit peut-il contrôler ses activités et ses filiales ? Le mode de contrôle des filiales d'un groupe familial est-il différent de celui d'un groupe classique non familial ? Quels sont les facteurs clés de succès du système de contrôle des filiales des groupes familiaux qui réussissent comme Pinaud, Bouygues ou Ricard ? (Cappelletti & Savall, 2014).

L'objectif de cette recherche est d'identifier **les freins, les actions et les méthodes** de management stratégique des entreprises familiales en matière de décisions stratégiques d'internationalisation et de mise en œuvre de ces décisions. Il s'agira de **décrire** et d'**expliquer** les méthodes de management stratégique des entreprises familiales étudiées et leur impact sur la performance, d'**identifier** comment les membres des entreprises familiales en arrivent à prendre la décision de s'internationaliser, et enfin d'**analyser** comment les « managers stratégiques » (direction et encadrement) opèrent la mise en œuvre de ces décisions d'internationalisation : les modalités, les difficultés rencontrées et les stratégies de résolution adoptées.

Une autre problématique est celle de la **dichotomie** fréquemment mise en exergue **entre la décision et sa mise en œuvre**. Cette séparation analytique est-elle pertinente ? Les phases sont-elles distinctes ou parfois confondues ? En effet, le processus de décision stratégique est une séquence d'étapes par lesquelles l'ensemble de l'entreprise doit passer : depuis la

réflexion et l'étude pré-décisionnaire jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle complète, à tous les niveaux hiérarchiques, de cette décision. Il est malheureusement souvent difficile dans les faits de tenir le cap sur l'ensemble de cette séquence. Quelles sont les méthodes de management stratégique, -compatibles avec les caractéristiques des entreprises familiales-, qui permettraient efficacement d'atteindre la dernière étape de ce processus stratégique ?

Par ailleurs, nous nous proposons d'étudier si **l'internationalisation** relève d'une stratégie réactive face à ce phénomène *a priori* incontournable mais plutôt comme **une opportunité de stratégie proactive des organisations**, une voie de survie-développement aux crises économiques, qui passerait par la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles pistes de croissance. Leur décision de s'internationaliser relève-t-elle d'une stratégie réactive face à des opportunités ou des menaces émanant de leur environnement externe, voire interne ou plutôt d'une stratégie proactive au sens où l'entreprise ne serait pas « victime » d'un déterminisme de son environnement mais plutôt acteur de ce dernier ? Cela revient aussi à se demander si le développement international est une décision visant plutôt la survie de l'entreprise, ou plutôt sa croissance délibérément choisie ?

Aussi, nous étudierons le **management socio-économique** (Savall, 1974; Savall & Zardet, 1987, 1995) à travers le cas de l'entreprise familiale A, comme méthode de management stratégique de l'internationalisation des entreprises familiales. La question est de savoir si les méthodes du management socio-économique, caractérisées notamment par la performance sociale comme levier de performance économique, sont proches des méthodes de management intuitives des entreprises familiales.

L'approche globale du management stratégique de l'internationalisation pour laquelle nous avons optée comporte un double avantage : théorique car bien souvent, la tendance académique est à l'observation d'objets complexes tellement précis et limités qu'elle en oublie l'environnement et son système ; et pratique, car selon nous, **la systémique du processus stratégique est la clé de compréhension**, et le principal levier d'action pour agir sur la performance organisationnelle et économique. En effet, le chercheur scientifique en gestion peut être généraliste, à l'image du médecin généraliste qui diagnostique, observe, étudie, soigne les pathologies et prescrit les règles de vie humaine sur l'ensemble du système du corps humain. Spécialistes et généralistes sont complémentaires : les premiers ont l'avantage de connaître « parfaitement » leurs organes ou parties du corps de prédilection, les seconds ont une vision globale, la *big picture* comme diraient les anglo-saxons, pour

comprendre la systémique et les règles de bonne intégration des différentes parties formant le tout.

0.1.3. Hypothèses centrales de la recherche

De manière synthétique, l'hypothèse centrale¹² sur laquelle nous avons fondé notre recherche est que : **la stratégie d'internationalisation des entreprises familiales est performante et durable si les méthodes de management stratégique de l'internationalisation reposent sur des variables endogènes à la fois sociales et économiques.**

En réalité, **l'hypothèse centrale** de notre recherche **a évolué** depuis le début de notre parcours doctoral **en fonction de nos observations théoriques** (issues de la littérature) **et empiriques** (issues de nos terrains de recherche). Ainsi, aux prémisses de notre parcours, nous faisons l'hypothèse en 2011 que « les entreprises familiales [avaient] des atouts spécifiques pour s'internationaliser en garantissant le contrôle majoritaire de la propriété et la pérennité stratégique et managériale ». Après avoir réalisé une première étude exploratoire, nous formulons en 2012-2013 que « les méthodes de management stratégique des entreprises familiales qui [reposaient] sur des variables sociales et économiques [garantissent] une internationalisation durable et performante ». Après l'étude approfondie du cas A et quelques entretiens complémentaires auprès d'autres entreprises familiales, notre hypothèse centrale de recherche a été reformulée ainsi fin 2013 : « les méthodes de management stratégique des entreprises familiales qui allient dimensions sociales et économiques garantissent une internationalisation performante et durable ». Cette dernière version s'est également fondée sur l'étude approfondie de la théorie avale du **socle stratégique** (Savall & Zardet, 2014b) selon laquelle la réussite de la stratégie externe repose sur le niveau de force stratégique interne. En fait, cette théorie stipule que les facteurs clés de succès et les avantages concurrentiels des entreprises sont d'ordre interne, et ainsi beaucoup plus durables dans le temps car peu imitables par la concurrence.

Les **sous-hypothèses qui découlent de l'hypothèse centrale** relèvent du management stratégique, **au carrefour de trois thématiques** que nous avons ciblées, à savoir la prise de décisions stratégiques, la mise en œuvre opérationnelle comprenant notamment la gestion des ressources humaines de l'entreprise, enfin, les pratiques d'évaluation et de contrôle de gestion stratégiques. Elles se résument ainsi :

¹² Le concept d'hypothèse sera défini, expliqué et détaillé dans le chapitre 2.

- Les décisions stratégiques d'internationalisation sont fonction de nombreux critères **génériques** (invariants), empruntés aux théories du management stratégique et international, **et contingents** en fonction du contexte de l'entreprise, par exemple de son caractère familial.
- C'est dans la mise en œuvre de la stratégie de l'internationalisation que repose la **performance**, c'est-à-dire **s'occuper** à la fois des **personnes** (soft), des **structures** et des **fonctionnements** (hard) et veiller à la **bonne utilisation des leviers** spécifiques à l'internationalisation : apprentissage organisationnel, inter-culturalité et normes.
- Le **niveau de performance** de l'internationalisation est aussi **fonction de la qualité et de l'intensité du pilotage** et de l'évaluation **des performances** individuelles et collectives, sociale et économique, court et long termes.

Ainsi, notre première partie met en lumière un nombre d'**hypothèses**, qui se déclinent à partir des hypothèses et sous-hypothèses centrales présentées ici. Elles ont été formulées au cours de notre parcours de recherche, à partir soit de la littérature, soit des terrains d'exploration, soit de notre intuition. Elles apparaissent au fur et à mesure des chapitres 1 et 3 et sont codées sous la forme HD (hypothèse descriptive), HE (explicative) ou HP (prescriptive). Elles sont aussi numérotées dans un ordre précis, non chronologique, qui est présenté en conclusion générale lorsque nous conviendrons de leur niveau de validation.

Encadré 2. Récapitulatif de la problématique générale

Question de recherche

Quelles sont les méthodes de management stratégique qui favorisent une stratégie et un processus d'internationalisation performants et durables, c'est-à-dire efficaces, efficients et soutenables, des entreprises familiales ?

Hypothèse centrale

La stratégie d'internationalisation des entreprises familiales est performante et durable si les méthodes de management stratégique de l'internationalisation reposent sur des variables endogènes à la fois sociales et économiques.

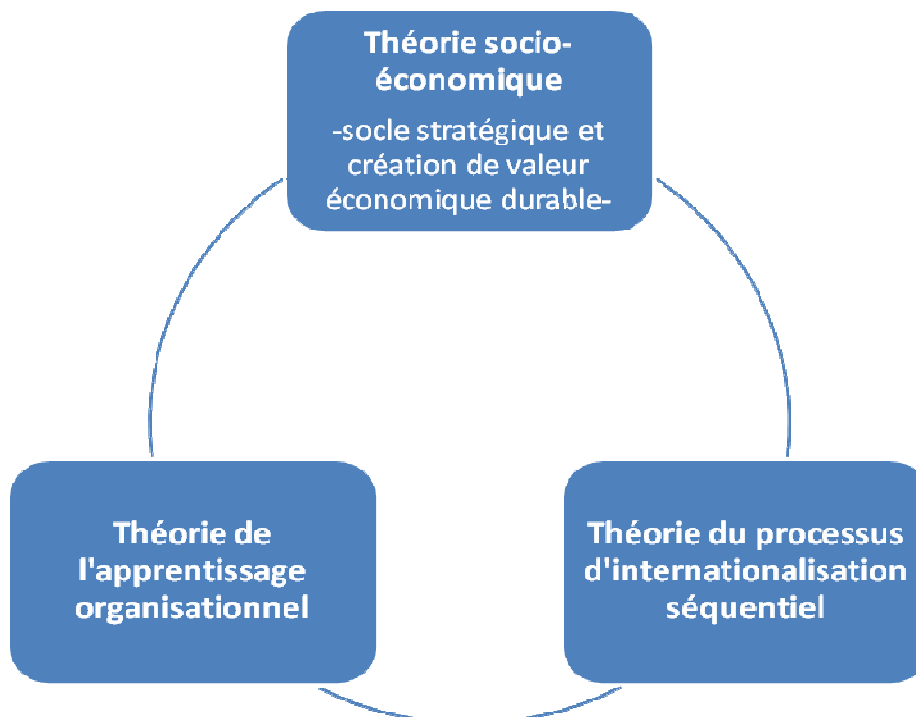
0.2. Cadres théorique, épistémologique et méthodologique de la recherche

Afin de compléter l'introduction générale, nous présentons brièvement le cadre théorique général que nous avons mobilisé, ainsi que les cadres épistémologique et méthodologique dans lesquels nous nous sommes positionnée pour mener à bien notre recherche doctorale.

0.2.1. Cadre théorique de la recherche : le modèle d'Uppsala, la théorie socio-économique et l'apprentissage organisationnel

Le choix de nos cadres théoriques a pris naissance dans notre hypothèse intuitive et implicite d'origine selon laquelle la stratégie d'internationalisation d'une entreprise s'appuie sur des facteurs exogènes, -environnements concurrentiel, institutionnel...- dont l'importance est souvent surévaluée par le grand public et le *mainstream* académique, et des facteurs endogènes, sur lesquels nous souhaitons centrer notre travail. Les trois cadres théoriques principaux que nous avons sélectionnés apparaissent dans la figure 2, et sont **essentiellement orientés sur l'étude des facteurs endogènes**.

Figure 2. Les trois cadres théoriques de notre recherche



Tout d'abord, du fait de notre appartenance au laboratoire de recherche ISEOR et de notre hypothèse intuitive, la **théorie socio-économique des organisations** nous permet d'envisager les méthodes de management stratégique de l'internationalisation sous l'angle de :

- la **théorie de la création de valeur économique durable** incluant les concepts de coûts cachés, de rentabilité de l'investissement incorporel et l'outil balance économique (Savall & Zardet, 1992, 2008 ; Cappelletti, 2010, 2012) ;
- la **théorie du socle stratégique** avec les concepts d'ingénierie stratégique, de qualité intégrale et de rationalité socio-économique (Savall & Zardet, 1995 ; Voyant, 1997 ; Plane, 2003, 2008)¹³. Le principal résultat expérimental ayant débouché sur la théorie du socle stratégique peut se résumer ainsi : l'avantage concurrentiel et la performance stratégique de l'entreprise sont fonction du développement interne de son potentiel humain et de sa cohésion interne, plutôt que de son environnement externe.

Ensuite, nous avons opté pour une grille de lecture des processus d'internationalisation souvent bien connue en management international : le **modèle séquentiel d'Uppsala** (Johanson & Vahlne, 1977, 2009). Selon cette théorie, le processus d'internationalisation d'une entreprise se caractérise par sa progressivité dans le niveau d'engagement des modes d'implantation choisis par l'entreprise et la capacité de l'entreprise à tirer des enseignements (notamment du marché) au cours de son processus.

Enfin, cette deuxième caractéristique empruntée au modèle d'Uppsala a largement contribué au choix de notre troisième cadre théorique, à savoir **l'apprentissage organisationnel** (Argyris & Schön, 1996, 2002). Ces auteurs ont également inspiré le choix de notre cadre épistémologique avec l'ouvrage d'Argyris, Putnam et McLain Smith « *Action Science* » (1985).

Des **cadres théoriques complémentaires**, tels que la théorie des parties prenantes et l'approche de l'internationalisation par le management interculturel, ont été parfois mobilisés avec une moindre intensité.

¹³ Nous présentons l'ensemble de ces théories dans le chapitre 1.

0.2.2. Cadres épistémologique & méthodologique : cas longitudinal de recherche-intervention qualimétrique

Ainsi que nous venons de l'illustrer, il existe souvent un lien entre les cadres théoriques mobilisés et le cadre épistémologique et options méthodologiques prises par le chercheur. Ainsi la théorie socio-économique et celle de l'apprentissage organisationnel s'inscrivent dans le même cadre épistémologique que notre recherche, à savoir la **contingence générique** (Savall & Zardet, 2004), appelée aussi par certains, constructivisme générique (Seghier, 2012), concept que nous définissons ci-après.

Nous considérons en effet qu'il est possible de **dépasser le clivage traditionnel entre constructivisme et positivisme et hypothético-déduction & logico-induction**. La posture positiviste recommande l'objectivité et l'indépendance de l'objet de recherche et du chercheur, prônant l'existence d'une réalité que la science se doit de découvrir ; tandis que le constructivisme appelle à ce que « la réalité [soit] socialement construite » et considère que la neutralité du chercheur est un mythe.

Entre deux, le cadre de la contingence générique admet deux fondamentaux. Premièrement, l'immersion au terrain de recherche par le chercheur est essentielle car la connaissance ou « vérité » n'est pas uniquement la propriété des chercheurs ou des scientifiques. Elle n'est pas non plus statique. Les **connaissances** sont plus ou moins rapidement obsolètes et il convient de les **co-construire entre chercheurs et praticiens**. Deuxièmement, le chercheur n'est pas naïf, dans le sens où son **objectivité est illusoire**. Le chercheur a une expérience, un vécu et n'est pas vierge de tout schéma conceptuel. Par conséquent, la **logico-induction pure n'existe pas** à un instant t, elle est fonction d'une période t-1 qui a « formaté » le chercheur. Il faut donc mettre en place des **méthodologies rigoureuses** (que nous présentons en chapitres 2 et 4) **pour prétendre à la scientificité** des résultats. De là, a découlé le caractère **hybride** de notre méthodologie de recherche de terrain.

Nous avons réalisé notre recherche sur base d'un protocole de **recherche-intervention revisitée en étude de cas**. En effet, l'entreprise A (présentée en chapitres 3, 4, 5, 6) est un cas approfondi multi-filiales représentant plus de trente ans de recherche-intervention avec notre laboratoire principal ISEOR, et plus de cinquante jours de travail complémentaire centré sur notre objet de recherche. Le travail effectué à partir des matériaux de recherche-intervention n'a été permis que par les travaux cumulatifs d'une équipe de recherche dont chacun des membres a su compléter les travaux de ses prédécesseurs. Notre thèse vise ainsi à enrichir les

nombreuses micro-théories en management (stratégie, contrôle de gestion, international...) formalisées auparavant par les collègues de notre laboratoire. L'étude de cas longitudinale a consisté à étudier l'évolution dans le temps (t0 vers t1 voire t2) de sa situation organisationnelle. En effet, l'appartenance à notre laboratoire de recherche nous a permis d'accéder à des données historiques sur près de trente ans, mais également à des méthodes et des outils de management testés dans cette entreprise et dont nous avons récolté des résultats significatifs.

Nous avons préféré privilégier la **généralisation analytique** à la généralisation statistique pour majoritairement consacrer nos trois années de recherche doctorale à l'analyse en profondeur d'un cas d'entreprise. Ceci nous a permis notamment, à partir de données longitudinales, de multiplier les différents points de vue au sein du cas, et ainsi étudier la structure du pays d'origine et de toutes ses filiales étrangères. Nous pouvons avancer qu'un balbutiement de généralisation statistique a en fait été réalisé de par l'existence de « plusieurs cas dans un seul cas ».

L'autre caractéristique majeure de notre méthodologie est **l'approche qualimétrique** qui **couple** les techniques de **recherche qualitatives et quantitatives**¹⁴. Nous avons réalisé des traitements qualitatifs de données qualitatives dans le cadre de la recherche-intervention et des entretiens complémentaires exploités sous le logiciel ©SEGESE Générateur¹⁵ d'une part, et des traitements qualitatifs de données quantitatives dans le calcul des coûts-performances visibles et cachés de l'internationalisation et l'analyse des données comptables d'autre part (cf. chapitre 6). Nous avons également réalisé un traitement quantitatif de données qualitatives en effectuant des statistiques à partir de l'expression des acteurs au cours d'entretiens qualitatifs (cf. chapitre 5) et de données quantitatives et financières (cf. chapitre 6).

En conclusion, notre posture épistémologique et méthodologique s'inscrit dans le cadre de la contingence générique, à partir de matériaux de recherche-intervention et d'une étude de cas qualimétrique approfondie favorisant la généralisation analytique des résultats de recherche.

¹⁴ L'approche qualimétrique s'inscrit dans le courant des « *mixed methods* », très à la mode outre-Atlantique.

¹⁵ Ce logiciel est présenté en détails dans les chapitres 4 et 5.

0.3. Fil conducteur de la recherche

Le fil conducteur de notre recherche s'illustre à la fois par notre parcours doctoral et la présente thèse rédigée, que nous considérons comme la photographie de notre parcours à un instant t.

0.3.1. Présentation du parcours doctoral

Intervenant-chercheur au laboratoire **ISEOR**¹⁶ (Lyon, France), notre parcours doctoral a consisté à **conduire des recherches-interventions dans diverses organisations** dont le cas A présenté dans notre recherche. Nous avons publié nos résultats intermédiaires en français, anglais et espagnol et les avons présentés dans des colloques nationaux et internationaux. Nous avons également participé à des tutorats et de nombreux séminaires doctoraux. Enfin, nous avons participé à l'organisation de colloques professionnels et académiques au cours des trois années.

Notre appartenance et notre implication à l'ISEOR nous ont permis de clarifier la polysémie du terme « management socio-économique ». En effet, le management socio-économique fait tout d'abord référence au cadre théorique, dénommé **théorie socio-économique** des organisations, créée en 1974 puis développée depuis 40 ans. Ensuite, la **recherche-intervention socio-économique** renvoie à une méthodologie de recherche de terrain, soit une forme de **méthodologie qualimétrique** désignant les méthodologies hybrides qualitatives et quantitatives, à l'instar de la *grounded theory* (Fendt & Sachs, 2008). Enfin, le management socio-économique englobe un ensemble de **méthodes de management** qui ont été créées, testées, implantées et évaluées dans les très nombreuses entreprises et organisations partenaires du laboratoire.

Du point de vue de notre recherche doctorale *stricto sensu*, la première année a consisté à calibrer nos objets et champs de recherche, à concevoir, organiser et réaliser l'étude exploratoire sur les terrains A et B et à choisir nos cadres théoriques. La deuxième année a été essentiellement consacrée à la conduite de notre recherche sur le terrain A, à la conduite d'entretiens complémentaires auprès d'autres entreprises familiales et à l'approfondissement des cadres théoriques. La troisième année a été dédiée à des séances de travail avec

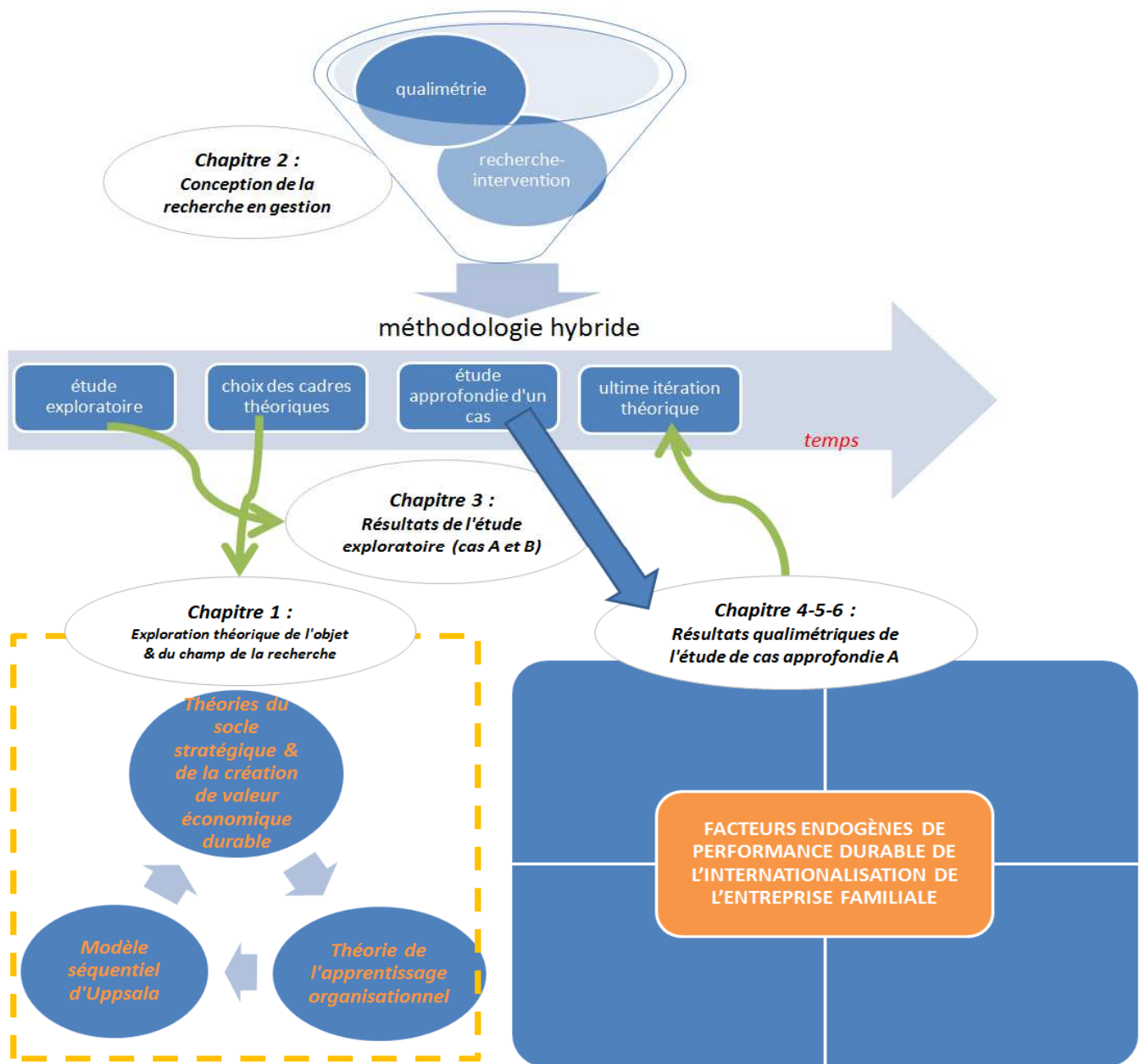
¹⁶ ISEOR a été l'organisme financeur de la quasi-totalité de notre recherche doctorale. Le CNAM a été l'établissement d'enseignement supérieur auquel nous avons été rattachée institutionnellement.

l'entreprise A, notamment pour leur présenter nos résultats, à l'analyse approfondie de ces résultats, à la consolidation de l'argumentation et à la rédaction de la présente thèse.

0.3.2. Présentation du plan général de la thèse

Le fil rouge de notre thèse présenté ci-après illustre notre parcours doctoral par l'immersion dans le terrain de recherche et l'égale importance accordée aux sources bibliographiques et empiriques (figure 3).

Figure 3. Fil conducteur de la thèse



Notre thèse se compose de **deux parties** de **trois chapitres** chacune.

La **première partie** vise à appréhender et **accéder à la complexité de notre objet** de recherche. Elle se compose de trois chapitres.

Le **premier chapitre** présente de façon approfondie nos **cadres théoriques** et conceptuels ; il détaille les sous-objets de recherche déjà identifiés par la littérature et explicite les « paires de lunettes » qui ont été choisies pour formuler les sous-hypothèses et analyser les résultats empiriques.

Le **deuxième chapitre** justifie l'intérêt **épistémologique et méthodologique** d'après l'histoire des sciences expérimentales et l'utilité sociétale d'une telle posture hybride. Il expose de façon détaillée notre conception de la recherche de terrain comme alternative préférable et préférée d'observation de l'objet complexe.

Le **troisième chapitre** expose la méthodologie et les résultats de l'**étude exploratoire** pour parvenir à un premier essai de modélisation. Cette étude exploratoire a porté sur deux cas d'entreprises familiales (A et B), permettant le dessin exploratoire de l'objet et du champ de la recherche et l'identification des premiers facteurs d'internationalisation de l'entreprise familiale.

La **deuxième partie** correspond au **cœur de notre travail de recherche-terrain** : elle présente l'étude approfondie du cas A et met en perspective ces résultats avec les cadres théoriques.

Le **quatrième chapitre** fait ainsi la **présentation descriptive** monographique de l'histoire, de la stratégie et de l'organisation **du groupe familial A**, à partir des données de recherche-intervention et de l'étude complémentaire négociée avec le dirigeant de l'entreprise. Il permet d'identifier les caractéristiques spécifiques internes et externes du groupe A pour mieux comprendre et interpréter les résultats. Il se termine par l'explicitation de « l'outil » méthodologique déployé dans cette entreprise qui a permis de générer des données empiriques très abondantes et riches présentées aux chapitres 5 et 6.

Le **cinquième chapitre** dresse le tableau des **résultats qualitatifs** de notre étude basée sur une trentaine d'entretiens effectués avec les personnels de la maison-mère et de quatre filiales étrangères du groupe A. Il présente de façon à la fois illustrée-contextualisée et synthétique-générique les résultats qui constituent le noyau dur des résultats de notre recherche.

Enfin, le **sixième chapitre** approfondit l'analyse des **résultats d'un « cas dans le cas »**, à savoir la situation particulière de la filiale américaine en cours d'intégration dans le groupe A. Il présente les résultats chiffrés de performance de l'internationalisation, **adossés à une étude quantitative et financière** pour en tirer des enseignements génériques sur l'investissement incorporel nécessaire dans une stratégie d'internationalisation. L'approche « qualimétrique » est ainsi illustrée dans les chapitres 5 et 6.

Première partie

Exploration théorique et empirique des
facteurs endogènes d'internationalisation de
l'entreprise familiale

Notre première partie, intitulée « Exploration théorique et empirique des facteurs endogènes d'internationalisation de l'entreprise familiale » a pour objectif de **présenter les premières étapes et résultats de notre parcours doctoral et d'en justifier le processus.**

Ainsi, le premier chapitre dresse un portrait de la littérature et des théories existant en management stratégique, management international et sur les entreprises familiales. L'introduction de ce premier chapitre apporte une justification au caractère « déformé » de ce portrait. En effet, nous ne prétendons pas avoir lu et étudié l'ensemble des théories existant sur notre objet et champ de recherche, mais d'avoir sélectionné celles qui nous paraissaient en adéquation avec la problématique et l'hypothèse centrale présentées en introduction générale.

Le deuxième chapitre permet de comprendre pourquoi la recherche-intervention et la qualimétrie nous sont apparues pertinentes pour mener à bien notre recherche. En effet, l'approche délibérément globale et systémique de notre objet n'aurait pu être correctement analysée sans s'immerger au terrain de recherche afin de comprendre les tenants et aboutissants des phénomènes observés.

Le troisième chapitre présente la première grande étape de notre parcours doctoral consistant à étudier, de façon plutôt ouverte et inductive, deux cas d'entreprises familiales dans lesquelles notre laboratoire de recherche avait mené des programmes de recherche-intervention depuis plusieurs dizaines d'années. Cette exploration empirique a permis de « dessiner » plus précisément l'objet et le champ que nous voulions étudier et de déboucher sur une première piste de modélisation de l'internationalisation de l'entreprise familiale.

Chapitre 1. Le management stratégique de l'internationalisation de l'entreprise familiale : à la convergence de trois cadres théoriques des sciences de gestion

Nous présentons dans ce chapitre les **principaux concepts et théories** que nous avons souhaité mobiliser. Nous les avons **empruntés à trois sous-disciplines**, différentes mais imbriquées, des sciences de gestion, à savoir le **management stratégique**, le **contrôle de gestion** et le **management international**. En effet, vu l'approche globale du management stratégique pour laquelle nous avons opté, il convient d'explorer la littérature en management stratégique mais également en contrôle de gestion stratégique. D'autre part, l'observation des méthodes de management stratégique en matière d'internationalisation ne saurait être pertinente sans s'intéresser à la fois au management stratégique et au management international. Enfin, notre recherche s'intéressant aux entreprises familiales qui ne font pas l'objet d'un cadre théorique à proprement parler, nous dressons une revue de littérature non exhaustive des spécificités managériales et stratégiques des entreprises familiales.

On parle souvent de « cadre théorique », au sens de « paire de lunettes » d'observation de l'objet. Deux approches existent : la première suggère que le cadre théorique repose sur une seule théorie ; la deuxième, que nous partageons, suggère d'en sélectionner au moins deux pour observer le même objet de recherche sous deux angles de vue différents. En effet, « *la capacité d'utiliser plusieurs cadres conceptuels constitue un atout fondamental autant pour le théoricien que pour le praticien de l'organisation* » (Rojot, 2005). L'intérêt d'une telle approche pour le chercheur est la diversité de ses analyses et l'enrichissement de sa recherche, car : « *un savant a plus de chances d'innover en s'éloignant des noyaux traditionnels de sa discipline pour avancer vers ses zones frontalières. Le progrès s'accomplit de manière croissante aux interstices des disciplines* » (Dogan & Pahre, 1991). Un cadre multi-théorique permet également d'explicitier les propres idéologies du chercheur ou ses conceptualisations implicitement normatives (Perroux, 1970). L'intérêt pour le praticien réside dans la maîtrise de l'ensemble des facettes de son métier (Burlaud et al, 2004). C'est en transcendant la

littérature existante et en triant au sein des métathéories (« le modèle X emprunté à la théorie Y ») que le chercheur construit son propre cadre théorique. Ainsi, dans chacune des trois disciplines énoncées, nous avons mobilisé diverses **théories**, dont **trois** que nous considérons **centrales** : la **théorie socio-économique** (socle stratégique et création de valeur économique durable), le **modèle séquentiel d'Uppsala** et la **théorie de l'apprentissage organisationnel**.

Tel que nous l'avons indiqué en introduction générale, ces trois cadres théoriques principaux sont essentiellement centrés sur l'étude des facteurs endogènes du management stratégique de l'internationalisation. De nombreuses autres théories auraient pu faire l'objet d'une attention particulière, comme la théorie de la décision, l'analyse stratégique, le management interculturel, etc. Néanmoins, les trois cadres théoriques choisis nous sont apparus comme étant les mieux « réglés », au sens de réglage de la paire de lunettes, pour identifier et observer les facteurs endogènes de performance de l'internationalisation. Nous expliquons dans le chapitre 2, comment ces cadres théoriques principaux ont été sélectionnés après une première itération d'observation sur nos terrains de recherche (étude exploratoire). De plus, ces trois cadres englobent collatéralement d'autres théories. Par exemple, la théorie socio-économique et celle de l'apprentissage organisationnel s'inscrivent largement dans le courant de la « *resource-based view* » et du « *knowledge management* ». La théorie de l'apprentissage organisationnel appréhende aussi comment les entreprises gèrent mieux les *différences culturelles* en t1 qu'en t0. Le modèle séquentiel d'Uppsala explique également les *critères de rationalité* dans la prise de décisions d'internationalisation.

1.1. Les méthodes de management stratégique

La prise de décision, sa mise en œuvre et son évaluation-pilotage forment un processus à la fois de stratégie, de management et de contrôle de gestion. L'intérêt de cette approche globale du processus réside dans la systémique des étapes du processus. Est-ce que manager ne reviendrait pas à piloter et évaluer ? **Est-ce que la performance d'une décision ne reviendrait pas à son effective opérationnalisation ?** Autant de questions qui justifient notre approche large du management stratégique. Ce dernier se veut faire aussi bien la jonction entre décision, mise en œuvre et évaluation, qu'entre stratégie externe et stratégie interne. Nous étudions dans une première sous-partie la jonction entre décision et mise œuvre, que nous appelons « ingénierie stratégique », puis la jonction entre mise en œuvre et performance, que nous appelons contrôle de gestion stratégique.

Une définition ancienne de la stratégie d'Andrews englobe l'ensemble des objectifs et buts majeurs de l'organisation, ainsi que les politiques essentielles et plans pour réaliser ces objectifs. Cet ensemble détermine l'organisation nécessaire à la mise en œuvre de cette stratégie (Andrews, 1971). Nous avons retenu par ailleurs deux définitions françaises et plus récentes. Selon Desreumaux, « *la stratégie est le positionnement de l'organisation dans un environnement multidimensionnel* » et « *la perspective est l'ensemble d'idées pour traiter les problèmes* » (Desreumaux, 1999, 2005, p. 185). La deuxième définition est empruntée à la théorie socio-économique, pour laquelle la **stratégie** « *consiste à concevoir, réunir et manœuvrer des ressources, des forces et énergies de façon intentionnelle, pour occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse dans un contexte relativement conflictuel et de compétition, afin de réaliser un projet de l'acteur (entreprise ou individu) comportant des enjeux importants et relativement durables* » (Savall & Zardet, 1995, p. 504).

1.1.1. L'ingénierie stratégique : de la décision à la mise en œuvre

Afin de mieux comprendre notre état de l'art sur l'ingénierie stratégique, il est important de préciser **notre conception de la « stratégie » selon quatre notions** : le chemin faisant, la planification interactive, la *strategy as practice* et l'ingénierie stratégique, qui constituent des postulats de recherche.

- le concept de **stratégie « chemin faisant »** relève d'une approche heuristique de la stratégie, selon laquelle « *dans le courant qualifié de "stratégie tâtonnante", la mise en œuvre de cette forme de management stratégique repose sur une combinaison "d'émergence" et de "délibéré", le délibéré étant entendu au sens de la rationalité procédurale et s'exprimant plus particulièrement sous la forme d'une dialectique continue des fins/moyens rapportés à leurs contextes. L'émergence de projets délibérés est favorisée par la mise en acte d'interactions récursives entre réflexion et action stratégiques au sein des différents niveaux de l'organisation et entre ces niveaux.* » (Avenier, 1996, 1997, p. 1).
- la notion de **planification interactive** (Ponssard & Tanguy, 1993) consiste à ne pas concevoir de planification stratégique sans un minimum de souplesse locale.
- le nouveau courant de « *strategy as practice* » (SAP) s'est largement développé aux États-Unis depuis une dizaine d'années. Cette approche considère la stratégie comme une activité que les entreprises font, et non comme l'élaboration d'un plan stratégique

(Jarzabkowski, 2004). L'accent est ainsi mis sur les processus pratiques et les activités quotidiennes des organisations pour comprendre comment la stratégie est élaborée et « *se fabrique* » dans un environnement de plus en plus concurrentiel, avec de plus en plus de parties prenantes à satisfaire et une surcharge d'informations (Helfer, Kalika & Orsoni, 2013). Ce courant vise la valorisation des praticiens et de leurs actions pour mettre un terme à la dichotomie entre activités stratégiques et opérationnelles, c'est-à-dire qu'entre décision et mise en œuvre.

- le concept d'**ingénierie stratégique** (Savall & Zardet, 1995) est défini par l'« *ensemble des concepts, méthodes, outils et techniques de conduite des processus humains, permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de la stratégie d'une organisation* ». L'ingénierie (du management) stratégique étudie les modalités de passage et d'articulation de la décision à la mise en œuvre stratégique.

Par ailleurs, les concepts d'environnement et de concurrence ont une place prépondérante en matière de management stratégique. Il convient ainsi d'en définir notre représentation.

- La notion d'**environnement stratégique** se définit par « *l'ensemble des acteurs de l'environnement dont les comportements ont une influence sur les activités et la performance* » de l'entreprise. Sa définition courante renvoie à une réalité objective, au sens où l'environnement serait hors de contrôle et déterminerait l'adaptation de l'organisation. Mais en réalité, l'environnement est de nature subjective puisque chacun le perçoit à sa façon, par exemple, un environnement instable pour X peut être perçu stable par Y (Desreumaux, 1999, 2005). On parle également d'**environnement « pertinent »** (Child, 1972), construit et choisi par les acteurs (Weick, 1969). Dans la théorie socio-économique, la notion d'environnement pertinent est définie de la façon suivante : « *l'entreprise est un acteur stratège qui évolue dans un environnement pertinent, c'est-à-dire dont il construit les contours de façon interactive avec sa propre stratégie. La stratégie se co-détermine avec le périmètre de l'environnement pertinent* » (Savall & Zardet, 1995). De la même manière que nous ne pouvons dissocier la décision stratégique de sa mise en œuvre, nous remarquons que l'acteur et l'entreprise sont interactifs avec leur environnement. Savall & Zardet considèrent ainsi qu'une stratégie socio-économique repose sur un continuum entre les périmètres interne et externe de l'entreprise, en considérant que sa frontière avec son environnement économique, social et écologique est poreuse. Son niveau de compétitivité est donc déterminé par sa capacité à survivre et se développer à court, moyen et long termes.

- Le concept d'**hypercompétition** (D'Aveni, 1995) renvoie à une conception dynamique de la concurrence, où les avantages concurrentiels ne sont que temporaires et où il est donc nécessaire de les générer de façon dynamique. Les nouvelles données de l'environnement qui constituent l'hypercompétition et qui sont à prendre en compte dans les méthodes de management stratégique du 21^e siècle sont : un environnement dynamique et instable, un changement permanent de technologie, de nouvelles formes de concurrence sur la valeur créée pour le client, des frontières floues entre domaines d'activités stratégiques, l'avantage compétitif éphémère en permanence remis en cause, les capacités dynamiques, l'innovation permanente, l'agilité stratégique et la flexibilité organisationnelle.

En synthèse, cette partie sur l'ingénierie stratégique se veut « **réconcilier** » d'une part la **décision et sa mise en œuvre**, d'autre part la stratégie **externe et interne**.

1.1.1.1. L'analyse stratégique et le concept d'avantage concurrentiel

Deux visions différentes mais complémentaires de l'analyse stratégique coexistent. La première est appelée « *market pull* », où l'on considère que la stratégie est tirée par le marché. Cette école traditionnelle de management stratégique est incarnée par Porter, où l'entreprise est un portefeuille d'activités exploité en fonction des opportunités et contraintes de son environnement externe. La deuxième « *market push* » considère que c'est la stratégie de l'entreprise qui « pousse » le marché, les performances dépendant alors de diverses ressources et compétences de l'organisation considérées comme des trésors propres à l'entreprise, cachés de l'environnement externe.

1.1.1.1.1. Le positionnement stratégique et avantage concurrentiel

Selon le **l'école de la Harvard Business School** (E. Mason, J. Bain, R. Caves puis M. Porter), les caractéristiques du secteur sur lequel opère l'entreprise, -son environnement externe-, déterminent le positionnement des entreprises sur ce marché et donc leur capacité à générer des profits (Fréry, 2007). La performance de l'entreprise dépend donc de cette structure de marché, à savoir sa taille, la disponibilité de ses ressources, sa concentration, sa croissance, ses barrières, etc.

Le concept de positionnement stratégique se base essentiellement sur les travaux de M. Porter qui prône **l'analyse de l'environnement concurrentiel** et centre donc son approche sur l'environnement externe. Cette démarche de positionnement de l'entreprise sur un marché est aussi appelée « stratégie déduite », contrairement à l'approche de la *resource-based view* qui

parle de « stratégie construite ». On recense trois principaux « outils » d'analyse stratégique (Fréry, 2007). Le premier est connu sous le nom des « **cinq forces de la concurrence** » (Porter, 1979, 1980) : pouvoir de négociation des clients, des fournisseurs, menace de nouveaux entrants, menace de produits et services de substitution, lutte entre concurrence actuels. Plus l'intensité des forces est élevée, plus les profits de l'entreprise sur ce marché sont limités. Cet outil a conduit à l'approche par l'identification des facteurs-clés de succès sur un marché donné et à la proposition de Porter de trois stratégies génériques de domination par les coûts, de différenciation et de focalisation. Le deuxième est la **chaîne de valeur** (Porter, 1985) qui modélise la séquence d'activités primaires et secondaires de l'entreprise qui génèrent de la valeur pour les clients. Ce modèle est souvent utilisé pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Enfin, le **diamant** (Porter, 1990) repose sur l'hypothèse que la capacité d'une entreprise à dégager un avantage concurrentiel global dépend de son origine géographique. Les quatre attributs du diamant sont les facteurs de production, la demande, les secteurs connexes ou de support, les structures et stratégies des entreprises locales. Ce modèle est souvent utilisé pour les choix d'implantation internationale des multinationales.

Des **critiques ou compléments** de cette approche porterienne (Fréry, 2007) se sont ensuite développés. Le premier est la **sixième force** que constitueraient les pouvoirs publics. Ce nouvel élément rejoint la théorie de la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005), issue de la théorie socio-économique, analysant le rôle des normes dans les stratégies organisationnelles. Porter n'a d'ailleurs jamais validé cette sixième force, considérant que les pouvoirs publics ne devaient pas faire partie du « jeu concurrentiel ». Le deuxième élément est la **vision stratégique limitée** des stratégies génériques proposées par Porter. La troisième critique est le postulat de **rationalité parfaite** des décisionnaires introduit dans l'approche porterienne, comme si la décision stratégique était une optimisation parfaitement rationnelle, et non un processus complexe et continu de négociation avec des parties prenantes. Le quatrième élément de remise en cause est le **caractère « guerrier » de la concurrence**, sans considérer les stratégies d'alliance ou de coopération interorganisationnelles (Johnson & al., 2005). Enfin, une **approche strictement externe** de la performance des entreprises est considérée réductrice et mécaniste : quelle prise en compte des facteurs internes ? (Savall, 1974, 1979 ; Prahalad & Hamel, 1990). M. Porter répond partiellement à ces différentes critiques en développant plus tard le concept de « *shared value* » (Porter & Kramer, 2011) entre les parties prenantes.

1.1.1.1.2. La *resource-based view* et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable

Le concept « structure-condition¹⁷-performance » (SCP), émergé des travaux de la *Harvard Business School* (Mason, Bain, Porter), a été ensuite jugé trop réducteur car il ignorait les impacts psychosociologiques en matière de formulation et de mise en œuvre stratégiques (Desreumaux & Warnier, 2007). Le concept a été également critiqué par Rumelt (1984) qui souhaitait proposer une autre vision du comportement de l'entreprise. Cette remise en cause a été à l'origine de la **théorie basée sur les ressources**, ou *resource-based view* (RBV) analysant l'avantage concurrentiel de l'organisation (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993). L'organisation est, cette fois, vue comme un ensemble unique de **ressources dynamiques à la fois matérielles et immatérielles**, et non seulement considérée à travers ses activités ou ses produits. Les auteurs de cette théorie considèrent les « **ressources** » sous trois angles : comme étant à la fois **les forces et faiblesses** de l'entreprise, « *pour l'entreprise, ressources et produits sont les deux faces de la même pièce*¹⁸ » (Wernerfelt, 1984, p. 171) ; les **actifs tangibles et intangibles** présents de manière semi-permanente ou permanente dans l'entreprise ; les **ressources** que sont le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel (Barney, 1991).

Ainsi, Barney concentre sa recherche sur le potentiel interne des entreprises, plutôt qu'externe. La RBV selon Barney est une explication, basée sur l'efficacité, des différences de performance entre deux entreprises. Il développe le concept de « *sustained competitive advantage* » où l'avantage concurrentiel est considéré comme le fait qu'une entreprise crée davantage de valeur économique que ses concurrents (Barney, 1986). Le fait qu'une entreprise détient des ressources de plus grande valeur que ses concurrents lui octroie une source d'avantage concurrentiel potentiel ; et c'est sa capacité à contrôler ses diverses ressources qui lui permettra d'obtenir un avantage concurrentiel réel. La littérature souligne la **portée prescriptive et normative** des travaux de Barney, dans le sens où la RBV pousse les dirigeants à identifier les ressources rares et de grande valeur qui leur font défaut, et les entreprises à analyser et à cultiver leur avantage concurrentiel soutenable, c'est-à-dire les

¹⁷ Le concept SCP a aussi été traduit selon les cas par « structure-comportement-performance » ou « structure-conduite-performance »

¹⁸ Cette idée rejoint celle de la comptabilité classique en partie double (une opération est à la fois un emploi et une ressource), ou encore le concept de coût-performance ou coût-valeur de Savall & Zardet, considérant qu'un coût est à la fois une performance.

ressources qu'elles possèdent. Cette approche suppose que les managers mettent en application leurs capacités cognitives et informationnelles pour être perspicaces quant aux ressources qu'ils possèdent.

Les **quatre conditions** que les ressources doivent remplir **pour procurer un avantage concurrentiel soutenable** à l'entreprise sont connues sous l'appellation du « modèle de VRIN » (Barney, 1991). VRIN signifie valeur, rareté, imparfaitement imitable -en fonction du caractère tacite et complexe de la ressource- et non substituable. Une variante, appelée « VRIO » (Barney & Hesterly, 2006) renvoie à la combinaison : valeur, rareté, inimitabilité et organisation, au sens de l'organisation de l'exploitation de la ressource en question.

La principale critique apportée aux travaux de Barney est le concept de « **resource-picking** » (Priem & Butler, 2001) qui relève d'une approche déterministe des ressources existantes. L'alternative proposée par l'autre courant de la RBV est la « **capability-building** » où les managers auraient la capacité de manier, manipuler, influencer et créer leurs ressources et avantages concurrentiels soutenables. En effet, le courant de la RBV est loin d'être homogène. Schulze distingue deux grands courants (1994) : le premier vise à obtenir et maintenir un avantage concurrentiel grâce à des ressources spécifiques et difficiles à imiter (approche **statique**), tandis que le deuxième vise à accumuler, développer et mobiliser des ressources pour déclencher un avantage concurrentiel soutenable (approche **dynamique**).

Pour résumer, nous pouvons souligner la complémentarité des deux approches (Harvard Business School & RBV) de l'analyse stratégique. Chez l'une prédomine l'analyse de l'environnement externe, tandis que l'autre revendique celle de l'interne. Les deux pourraient en fait être complémentaires. Néanmoins, nous partageons l'idée de l'approche dynamique de la RBV selon laquelle un avantage concurrentiel durable, -ou soutenable-, ne repose que sur l'interne et peut se fabriquer (« **capability-building** »).

1.1.1.2. L'organisation, un levier stratégique interne

La décision stratégique est le processus par lequel une entreprise passe d'une position stratégique à une autre. Il s'agit d'un choix stratégique, structurel et managérial (Plane, 2003, 2008). En effet, c'est dans ce passage de la décision à la mise en œuvre que réside toute la difficulté. L'entreprise est en effet confrontée à trois questions majeures : la segmentation stratégique de l'organisation, l'ingénierie pour mettre en œuvre les choix stratégiques opérés sur chaque segment et la conception-mise en place de structures et de processus

organisationnels rigoureux, souples et adaptables (Miles & Snow, 1978). Nous avons retenu l'approche configurationnelle pour illustrer cette ingénierie.

1.1.1.2.1. L'approche configurationnelle

L'approche configurationnelle constitue davantage un cadre théorique qu'un véritable courant de pensée. Son objectif est d'expliquer comment plusieurs formes cohérentes d'organisation peuvent toutes conduire à une performance maximale, ou comment plusieurs dimensions inter-reliées (structure, stratégie, etc.) s'agencent pour former des ensembles cohérents (Miller, 1987) et peuvent permettre d'atteindre un objectif (Bakkali, Messeghem, & Sammut, 2012). Cette approche implique l'idée d'un **processus** de décision **holistique** et **intégré** à l'organisation.

En effet, elle tend à établir des matrices à large spectre, des « **configurations** », en fonction de l'interdépendance des attributs d'une organisation, internes et/ou externes (Denis, 2007). Dans cette approche, les organisations qui dévient le moins des **idéaux-types** sont celles qui sont les plus performantes (Venkatraman, 1989). Elle met en évidence le concept d'**équifinalité** où « *un système peut atteindre le même état final à partir de conditions initiales différentes et par une variété de chemins* » (Katz et Kahn, 1978, p. 30). Autrement dit, des organisations peuvent atteindre le même niveau de performance à partir de choix organisationnels différents.

En 1996, Miller différencia trois courants d'approches configurationnelles (Denis, 2007) : taxinomiques sur base de statistiques approfondies, typologiques et « *configuration as quality* » où la qualité de la configuration entre variables, réalisée par l'entreprise, est la source majeure de l'avantage concurrentiel. Dans cette troisième approche, **l'avantage concurrentiel** repose sur l'existence d'un **thème orchestrateur et intégrateur assurant la complémentarité des variables** (marché, savoir-faire, ressources, technologies...) (Miller, 1996 ; Denis, 2007). Miller reconnaît aussi l'importance des ressources et des compétences pour enclencher l'avantage concurrentiel soutenable, et préfère le terme « action » à celui de décision. Il a d'ailleurs appliqué ce cadre théorique à l'étude de vingt-deux entreprises familiales dans le but de « démonter » les théories purement financières en management stratégique. Il a montré la nécessité de réinvestir à long terme, sans se soucier des modes, et a mis en évidence quatre priorités managériales pour réussir sur la durée : continuité, communauté, connexion et commandement (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Maints auteurs ont également utilisé l'approche configurationnelle dans l'étude des pratiques contemporaines de gestion des ressources humaines (GRH). Pour eux, la GRH n'a de réel effet sur la performance de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de **pratiques capables de s'harmoniser avec les principales caractéristiques de l'organisation** (Baird et Meshoulam, 1988 ; Barney, 1995 ; Baron et Kreps, 1999 ; Dyer et Holder, 1988 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Dyer et Kochan, 1995 ; Huselid, 1995 ; Lado et Wilson, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Whitfield et Poole, 1997 ; Wright et Snell, 1991, 1998 ; Wright et McMahan, 1992). Par exemple, l'hypothèse de J. Pfeffer est qu'une GRH adaptée est créatrice de valeur économique (1995, 2005). Rousseau & Labbé (2002) insistent aussi sur le rôle central des hommes dans la chaîne de valeur des nouvelles configurations organisationnelles post-tayloriennes.

1.1.1.2.2. Les relations entre stratégie et formes d'organisation¹⁹

Miles & Snow (1978) proposent une typologie composée de quatre **comportements stratégiques basés** à la fois **sur les facteurs externes et l'organisation interne**. Les entreprises s'appuient sur un ensemble de processus internes de gestion de ressources et de répartition de pouvoirs pour faire face à l'environnement (externe). L'hypothèse est que *« malgré leur diversité en matière de structuration et de stratégie, les entreprises, quel que soit leur secteur, peuvent être regroupées en grands types : prospecteur, analyste, défenseur et réacteur »* (Lecocq, 2007). Selon Miles & Snow, les trois premiers types auraient des performances similaires, alors que le quatrième ne serait pas viable.

Ces auteurs proposent également le concept de **« cycle adaptatif »** pour mettre en évidence le **caractère dynamique du processus stratégique** via trois dimensions : entrepreneurial (décisions produits-marchés), engineering (technologie), organisationnel (structure et management). Selon eux, l'objectif serait de trouver l'alignement entre stratégie et environnement, c'est-à-dire entre les trois dimensions.

Pour résumer, le concept d'**équifinalité**, emprunté à l'approche configurationnelle, illustre bien l'idée selon laquelle la performance d'une stratégie peut s'obtenir par **différents chemins**, notamment **organisationnels**. La seule condition résiderait dans **l'harmonisation** des pratiques **internes** avec le diagnostic de l'environnement **externe**.

HE17. ¹⁹ L'organisation du travail est un levier de réussite du déploiement de la stratégie d'internationalisation.

1.1.1.3. L'articulation-réconciliation entre stratégie externe et stratégie interne

Nous venons de voir en quoi la prise en compte de l'externe et de l'interne est nécessaire, en quoi la durabilité de l'avantage concurrentiel résiderait dans les ressources internes de l'entreprise et pourquoi l'alignement des pratiques est essentiel. Cependant, l'**ingénierie de la réconciliation entre ces deux environnements** reste à découvrir. La présentation des théories des parties prenantes et du socle stratégique est une proposition pour articuler stratégie externe et stratégie interne.

1.1.1.3.1. La théorie des parties prenantes

Le concept de partie prenante a été étudié à l'Université de Stanford dans les années 1960 puis par Ackoff (1974). Freeman (1984) s'est ensuite appuyé sur ces travaux pour formuler la définition des parties prenantes, aujourd'hui largement mobilisée, selon laquelle « *une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984 ; Carroll & Buchholtz, 2000). Mercier les définit comme « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* » (Mercier, 1999). L'utilité de la théorie des parties prenantes repose, selon Savall & Zardet (2005), sur une dialectique : « *ce qui est un coût pour un agent est une valeur pour un autre* ».

Ainsi, les **intérêts des parties prenantes** sont des « contraintes » **à prendre en compte pour atteindre les objectifs économiques de l'entreprise**. On ne peut parler d'intérêts d'une partie prenante sans parler de risques ; en effet, il est important d'identifier les parties prenantes selon leur contribution directe aux résultats économiques de l'entreprise. Selon Mercier, il s'agit-là d'une conception plus réaliste que celle de Freeman, car elle inclut la limitation de la ressource-temps pour gérer les parties prenantes externes (Clarkson, 1995 ; Carroll & Buchholtz, 2000 ; Mercier, 2001).

De nombreuses classifications des parties prenantes ont donc été développées pour faciliter leur identification. La plus connue sépare les parties prenantes internes et externes (Carroll & Näsi, 1997) ; une autre sépare les parties prenantes primaires (relation contractuelle et formelle avec l'entreprise) et secondaires (influence potentielle) (Clarkson, 1995; Carroll & Buchholtz, 2000; Gibson, 2000) ; une dernière distingue les parties prenantes volontaires, qui acceptent le risque d'investissement humain ou financier, et involontaires, qui sont exposées aux risques des activités de l'entreprise (Clarkson, 1995). Sur base de la définition de

Clarkson, l'analyse du degré d'influence des parties prenantes peut s'effectuer selon leur contribution aux ressources fondamentales, leur dépendance vis-à-vis des ressources de l'entreprise et leurs coûts subis en cas de rupture (Kochan & Rubinstein, 2000 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997 ; Frooman, 1999).

Donaldson & Preston (1995) identifient **trois dimensions** de la théorie des parties prenantes. Les deux premières ont une visée **descriptive et instrumentale** et se veulent au service de la stratégie. Elles envisagent le management des parties prenantes non actionnaires, comme un moyen pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et donc satisfaire les dirigeants et actionnaires (Clarkson, 1995; Hill & Jones, 1992). Le management des parties prenantes permettrait de **diriger l'entreprise plus efficacement**, c'est-à-dire d'**influencer ses performances** (Freeman 1984 ; Langtry 1994 ; Donaldson & Preston, 1995). Sa troisième dimension est **normative**. La théorie des parties prenantes explique pourquoi les entreprises doivent aussi prendre en compte d'autres parties prenantes que les actionnaires. C'est un cadre théorique qui reconnaît la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes, une théorie qui souhaite réconcilier éthique et économique (Donaldson & Preston, 1995). La reconnaissance de l'existence de ces parties prenantes suppose leur implication dans les processus de décision organisationnelle (Evan & Freeman, 1988). Etzioni (1998) recommande la prise en compte des intérêts de tous ceux qui investissent dans l'entreprise et leur participation aux décisions qui affectent potentiellement leur retour sur investissement.

Selon Pesqueux & Damak-Ayadi (2003), si la dimension descriptive est positiviste : « le monde est composé de X parties prenantes », décrivant le passé-présent et faisant des prédictions exploratoires pour le futur, la dimension instrumentale est hypothétique, connectant les parties prenantes aux objectifs de l'entreprise et répondant à la question « comment peut-on faire dans le monde... ». La théorie des parties prenantes permet, ici, l'étude des **relations de causes à effets entre management des parties prenantes et performance organisationnelle**. Elle s'oppose à la vision traditionnelle selon laquelle le profit serait la seule préoccupation des dirigeants (Posner & Schmidt, 1984).

Même si la théorie et le management des parties prenantes éclairent largement sur la nécessaire prise en compte des non-actionnaires dans la décision et la mise en œuvre stratégiques, ses **implications managériales concrètes manquent de clarté** (Mercier, 2001) : difficultés d'identification des parties prenantes (Gibson, 2000 ; Martinet, 1984), frontières de l'entreprise floues, peu de travaux empiriques pour aider les dirigeants à améliorer leurs relations avec les parties prenantes et à les intégrer dans la prise de décision, problème de

hiérarchisation des intérêts des parties prenantes (Etzioni, 1998), risque de paralysie de l'entreprise si elle tient compte de toutes les parties prenantes (Argenti, 1997). La théorie des parties prenantes rencontre en fait de multiples **problèmes d'opérationnalisation des concepts** proposés.

1.1.1.3.2. La théorie du socle stratégique

La théorie du socle stratégique, issue de la théorie socio-économique (Savall, 1974), n'a fait l'objet d'une publication que très récemment. La présentation suivante repose sur un examen approfondi de cette récente publication, ainsi que d'autres travaux de cette école, qui ont permis l'émergence de la formalisation de cette théorie (Savall, Zardet, 1995, 2014b).

Les cinq variables stratégiques proposées par les auteurs sont : les produits, les marchés, les technologies, l'organisation et le potentiel humain. Le **potentiel humain**²⁰ est toutefois, la **variable la plus importante**, dans le sens où actionner le potentiel humain serait la façon la plus efficace et efficiente de parvenir à de hautes performances. De plus, le niveau de performance du potentiel humain subit une érosion naturelle très pénalisante pour la bonne marche de l'entreprise, et donc pour sa mise en œuvre stratégique.

L'hypothèse de départ est que les organisations recèlent un trésor singulier : le potentiel humain comme **principal levier de performance économique** et de mise en place du changement, tant au niveau organisationnel et inter-organisationnel (vue macro-économique) qu'au niveau du comportement des acteurs de l'organisation (vue micro-économique) (Savall, Zardet, & Bonnet, 2000). Cette approche de la stratégie rejoint celle de la *resource-based view* dans sa version dynamique²¹ (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984), selon laquelle les choix stratégiques se fondent sur le **développement délibéré** de différentes ressources, non exclusivement financières. D'autres auteurs appartenant au même courant de pensée ont mis en évidence le rôle central du capital humain dans la performance durable des organisations (Cappelletti, 2010), l'importance de la mise en place d'un système de veille stratégique intégré (Voyant, 1997) ou encore la gestion stratégique des ressources humaines comme

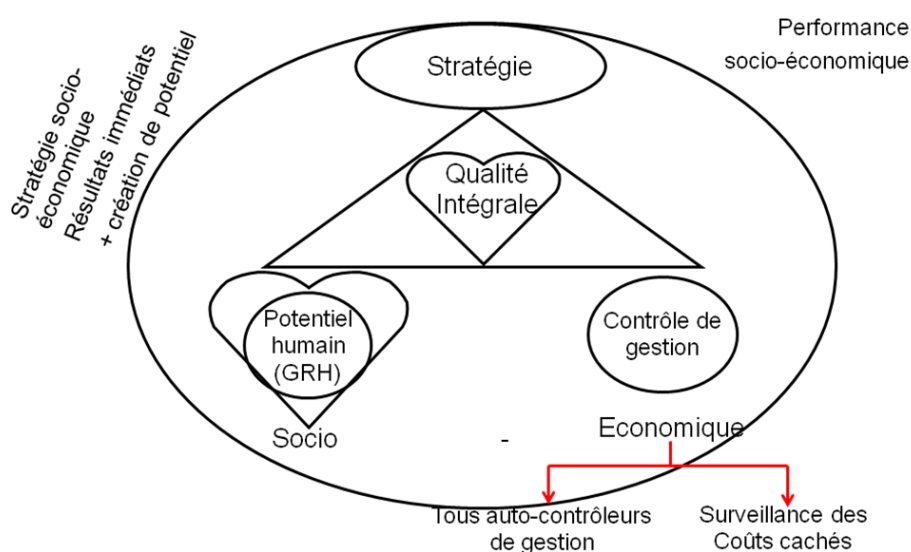
²⁰ Contrairement à la *resource-based view* qui parle de capital humain, la théorie du socle stratégique préfère parler de « potentiel » humain, considérant que les salariés n'appartiennent pas à l'entreprise et ne peuvent donc être inscrits à l'actif de son bilan patrimonial.

²¹ Dans la théorie socio-économique, les « ressources humaines » sont effectivement envisagées sous l'angle du **potentiel** humain, ses auteurs considérant que les individus décident ou non de le « mettre à disposition » de l'entreprise. Elles ne constituent donc pas automatiquement un réservoir d'actifs immatériels de l'entreprise.

facteur déterminant dans le processus de création de valeur organisationnelle (Noguera & Khouatra, 2004).

Les principes fondateurs de la théorie du socle stratégique sont la **qualité intégrale** et la **cohésion interne**. Le système de **qualité intégrale** (figure 4) se compose de trois éléments : « stratégie », « gestion du potentiel humain » et « contrôle de gestion », qui forme **un ensemble systémique** à intégrer dans le management opérationnel et stratégique d'une entreprise, pour obtenir la qualité intégrale.

Figure 4. Le système de qualité intégrale 1/2 (Savall & Zardet, 1987)

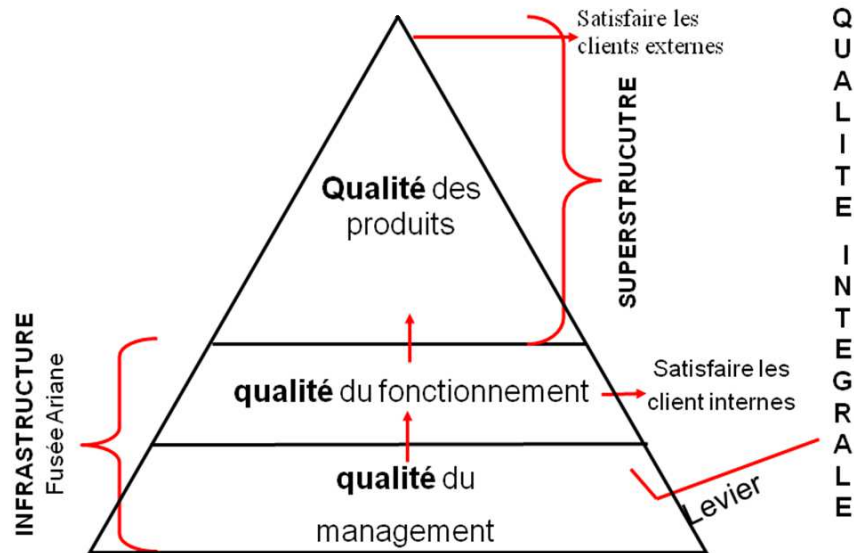


Son caractère systémique implique que chaque individu de l'entreprise incarne les trois fonctions : « *tous stratèges, tous managers des ressources humaines, tous (auto)-contrôleurs de gestion* » (Savall & Zardet, 1995). Ceci assure la performance socio-économique du système par le **dosage** entre les variables sociales et économiques, et entre les résultats immédiats (court terme) et la création de potentiel (moyen et long termes).

Le mécanisme de formation de la qualité, et partant, de la performance, peut s'illustrer d'une deuxième façon (figure 5) : c'est par la **qualité du management** (stratégique, des ressources humaines et du contrôle de gestion), que s'obtient la **qualité du fonctionnement** organisationnel, puis la **qualité des produits**. Ceci vaut pour les produits au sens large, -c'est-à-dire également pour les services-, aussi bien externes qu'internes. La qualité du management est ainsi le levier pour accroître la qualité des produits, contrairement aux

approches technico-économiques de la qualité focalisées sur les caractéristiques techniques de production (TQM...).

Figure 5. Le système de qualité intégrale 2/2 (Savall & Zardet, 1987)



La théorie du socle stratégique énonce **quatre théorèmes** (Savall & Zardet, 2014b) :

- la réussite de la stratégie externe de l'entreprise est fonction de **l'intensité** de sa stratégie interne –appelée aussi « **socle stratégique** » ;
- le niveau de performance externe de l'entreprise est fonction du degré d'intensité de sa cohésion interne ;
- la variation du degré de **cohésion** a un **effet multiplicateur** (ou de levier) sur la variation du niveau de **performance**, tel qu'un doublement du niveau de cohésion interne entraîne un accroissement de performance de plus du double ;
- lorsque l'écart d'ambition stratégique dépasse un certain seuil, il désagrège le socle stratégique car la cohésion interne diminue du fait de la démobilisation des acteurs internes (découragement polémique).

Les auteurs définissent **la cohésion** comme la « *propension des acteurs à coopérer sans besoin d'intervention de la hiérarchie ou même d'une tierce personne. Elle est indispensable à la bonne réalisation de l'activité de l'entreprise et de ses engagements vis-à-vis des parties prenantes* ». Ainsi la cohésion devient un **facteur d'efficacité** car elle permet une meilleure compréhension des informations contenues dans les systèmes

d'informations matériels et humains. La cohésion intensifie et accélère la stimulation des comportements professionnels. C'est aussi un **facteur d'efficience** car elle permet des économies de coûts de transaction et prévient les coûts cachés de nombreux dysfonctionnements liés au manque de cohésion interne.

Les **quatre hypothèses fondamentales** de la théorie du socle stratégique sont les suivantes : (1) le niveau d'infection du virus TFW²² dégrade le degré de cohésion des équipes et de l'organisation et tend à réduire le niveau d'**intensité de pilotage des activités**²³ ; (2) la cohésion des équipes et de l'organisation est un facteur clé de l'intensité de pilotage et de la prise de décision ; (3) le niveau d'intensité de pilotage des activités a une influence sur le degré de cohésion des équipes et de l'organisation et tend à réduire le niveau d'infection du virus ; (4) le niveau de cohésion des équipes et de l'organisation a un impact sur son niveau de performance socio-économique durable.

Les auteurs montrent aussi l'importance de l'**investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain**²⁴ (IIDQPH), **pour améliorer la solidité** ou robustesse **du socle** stratégique. Les travaux approfondis réalisés par les auteurs montrent que l'autofinancement de cet investissement est obtenu en moins d'un an sur 100% des cas d'entreprises étudiées, avec un effet multiplicateur allant de 2 à 40 selon les cas.

Les **impacts découverts du socle stratégique amélioré** sont nombreux : meilleure qualité de service aux clients internes-externes, accroissement de l'implication, démultiplication de la stratégie, amélioration de l'ambiance de travail, coopération interservices, méthodes de travail partagées, clarification de la répartition des tâches, développement des compétences par la formation intégrée, efficacité des réunions, décloisonnement entre spécialistes fonctionnels et opérationnels métiers, plus grande polyvalence, meilleur esprit d'équipe, moins d'absentéisme, etc.

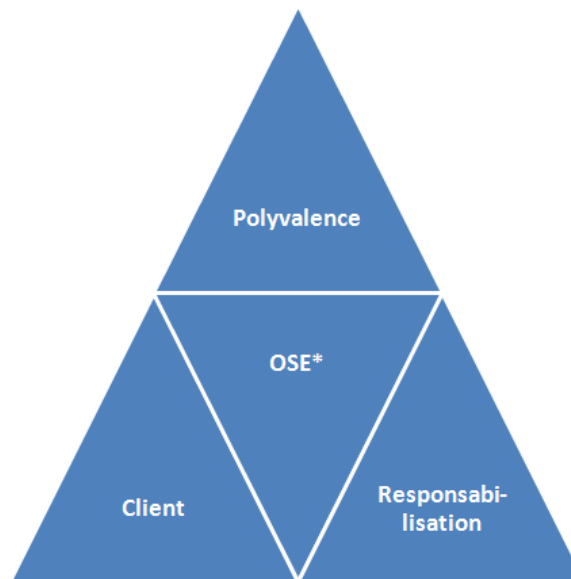
²² Le virus TFW fait référence aux dérives contemporaines des modèles organisationnels développés à partir des travaux de Taylor, Fayol et Weber ; ces dérives renvoient aux excès de spécialisation des fonctions, de séparation entre activités de conception et de réalisation et de dépersonnalisation du travail. Les principales conséquences du virus TFW sont les pratiques organisationnelles hyper-élitistes et la croyance commune en la subordination (« les personnes obéissent aux managers ») (Cristallini & Savall, 2014).

²³ L'intensité de pilotage des activités comporte trois leviers d'action : un système d'informations stimulantes, la synchronisation des activités, le toilettage du système incorporel de production.

²⁴ La définition et la théorie de l'IIDQPH sont développées en partie 1.1.2.2.3. et expérimentées au chapitre 6.

Enfin, la **qualité du fonctionnement** serait fonction de la proximité de l'organisation du travail **aux principes** de « l'**organisation socio-économique** », caractérisée par une polyvalence dosée des personnes et des équipes, leur responsabilisation par la prise en charge complète d'un processus et le découpage horizontal de la chaîne de valeur organisationnelle, enfin par l'orientation de l'organisation vers les besoins des clients internes et externes (figure 6).

Figure 6. Organisation socio-économique du travail (OSE)



Encadré 3. Synthèse de la théorie du socle stratégique

La théorie du socle stratégique repose sur une meilleure prise en compte du potentiel humain dans le processus stratégique des entreprises, et sur un haut niveau de cohésion interne, -ou socle stratégique-, pour accroître la performance stratégique durable de l'organisation, notamment en améliorant son niveau de qualité intégrale.

La théorie des parties prenantes et celle du socle stratégique montrent comment mieux articuler les stratégies interne et externe. Par sa dimension instrumentale, la première appelle à une meilleure prise en compte de l'ensemble des parties prenantes. La deuxième recommande une meilleure solidité du socle stratégique, ou degré de cohésion interne, pour réussir sa stratégie externe.

Ces différentes approches du management stratégique que nous venons de présenter (positionnement stratégique, *resource-based view*, approche configurationnelle, structures

organisationnelles, théorie des parties prenantes et théorie du socle stratégique) présentent quatre points de convergence.

Le premier est que toutes ces approches entendent **rechercher les avantages concurrentiels** des entreprises. La *resource-based view*, l'approche configurationnelle et la théorie du socle stratégique parlent d'avantage concurrentiel durable, ou « soutenable ».

Le deuxième point porte sur l'**approche dynamique** du management stratégique en général, - avantage concurrentiel, optimum, stratégie-, obligeant les entreprises à envisager de façon évolutive leur processus stratégique. Dans la théorie socio-économique, les auteurs parlent d'**alternative préférable** ou d'optimum dynamique (Savall & Zardet, 1995). Le caractère projectif ouvert d'une stratégie concède qu'il existe un chemin mais que l'on découvre d'autres facteurs chemin faisant. Enfin, C. Worley & al. (2014) parlent du concept d'**agilité organisationnelle**, pour illustrer le caractère agile des entreprises qui s'adaptent plus facilement et plus rapidement au contexte de leur environnement que les autres.

Le troisième point est commun à plusieurs des approches en management stratégique exposées. Malgré la nécessaire prise en compte de l'environnement externe, l'**avantage concurrentiel durable**, c'est-à-dire **peu imitable, se trouverait à l'intérieur de l'entreprise** : organisation, ressources, compétences, cohésion, potentiel humain. Cette hypothèse se traduit dans notre recherche, par une stratégie d'internationalisation performante et durable, basée sur des **facteurs endogènes**. L'hypothèse sous-jacente pourrait être que le socle stratégique d'une entreprise, désirant s'internationaliser durablement en étant performante, repose sur la **solidité de son socle stratégique national**. En effet, l'extrapolation du concept de socle pourrait laisser supposer qu'on ne peut maîtriser ce qui est loin, si on ne maîtrise pas l'environnement interne qui est sous notre proche vigilance. De plus, les chercheurs en développement organisationnel et conduite du changement parlent de « **change readiness** » ou prédisposition au changement. En le transposant à notre recherche, ceci nous amène à penser que beaucoup d'entreprises voudraient s'internationaliser mais n'y sont pas préparées en interne.

Enfin, le quatrième point est la **satisfaction** d'un ensemble **de diverses parties prenantes** pour obtenir de meilleures performances stratégiques durables.

1.1.2. Le contrôle de gestion stratégique : de la mise en œuvre à la performance

Le contrôle de gestion est une dimension du management stratégique. Nous envisageons le contrôle de gestion au service de la performance du management stratégique. En effet, le management, -ou management stratégique-, n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen d'atteindre un niveau de performance. Nous entendons par performance, la performance sociale et économique ou encore la capacité de survie-développement d'une entreprise. Elle suppose l'**efficacité**, l'**efficience** et la **pérennité** du processus stratégique.

Le contrôle de gestion se définit comme « *l'ensemble des dispositifs intentionnels ou non, orientant les comportements* » (Joannidès, 2011), à savoir les moyens à mettre en œuvre, et/ou les processus et/ou les résultats à atteindre. Il se décompose sous trois fonctions : la **planification** (amont du processus stratégique), le **pilotage** (pendant) et l'**évaluation** (aval). Au sens anglo-saxon, la fonction de *management control* revient à atteindre des objectifs dans un planning convenu selon un processus habituel de fixation d'objectifs, mesure de la performance et mise en place d'actions correctrices. Le contrôle de gestion socio-économique (Savall & Zardet, 1992 ; Cappelletti, 2009a) se compose d'un ensemble d'outils et techniques d'articulation de l'analyse des charges à celle des produits pour contrôler la bonne réalisation de la stratégie et sa performance. Il est incarné par les contrôleurs de gestion mais également l'ensemble des managers de l'entreprise.

Dans la littérature académique française, deux grands courants se détachent dans la discipline du contrôle de gestion : le contrôle de gestion étudié sous l'angle des **relations entre acteurs** et le contrôle de gestion étudié sous celui de la **construction**, du **pilotage** et du **reporting par les outils** (Naro, 1998).

Selon David (2003), l'approche constructiviste de la discipline de comptabilité-contrôle considère que les tableaux de bord et indicateurs sont des conceptions non normatives des organisations (Bouquin, 1996) et concède l'existence de la comptabilité d'intention où l'objectivité comptable n'existe pas, car « *la comptabilité véhicule le projet de ceux qui l'élaborent* » (Colasse, 1998).

Nous faisons, dans un premier temps, une revue de littérature sélectionnée sur le thème du contrôle de la performance, notamment à travers le concept de pilotage, puis nous présentons,

dans un deuxième temps, la théorie de la création de valeur économique durable issue de la théorie socio-économique.

1.1.2.1. Le rôle du contrôle dans la performance

Le contrôle de gestion stratégique vise à assurer la performance socio-économique d'une stratégie, et donc de l'entreprise. Management et contrôle de gestion sont étroitement liés dans le sens où la performance ne se mesure pas uniquement dans la comptabilité. Les performances sociale et économique constituent deux piliers ou deux faces d'une même pièce de monnaie, qui interagissent et s'alimentent mutuellement et simultanément.

1.1.2.1.1. Le cadre conceptuel du *management control*

Anthony est considéré comme l'auteur de référence en *management control* (Cappelletti & Savall, 2014). Il définit dans un premier temps le contrôle comme « *le processus consistant à s'assurer que l'organisation fait ce que le management veut qu'elle fasse* » (Anthony, 1956). L'expression de *management control* n'apparaît pas encore à cette époque dans les travaux d'Anthony. Mais les expressions de *management control* ou *managerial control* sont employées avant ses travaux (Bouquin, 2005). Ainsi lorsque Sloan (1963) présente le cas General Motors, il utilise l'expression de *managerial control* pour désigner un état organisationnel qui permet aux managers d'affirmer qu'ils ont le contrôle. Bien avant ces auteurs, Mary P. Follett (1924) considérait déjà que l'entreprise était à la fois une entité économique et une unité sociale qui doit donc faire l'objet d'une analyse socio-économique.

Anthony inscrit le *management control* dans la problématique de la convergence des buts et de l'assurance de la mise en œuvre des stratégies. Il le définit dans un deuxième temps comme « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation* » (Anthony, 1965). L'auteur ajoute trois idées-clés en complément de cette définition : le processus implique des **managers**, c'est-à-dire des acteurs qui font avancer la stratégie **en coopérant** avec d'autres acteurs ; ce processus s'inscrit dans le cadre de la **planification stratégique** ; les critères pertinents pour évaluer les actions conduites dans ce processus sont **l'efficacité** et **l'efficience**.

Anthony le présente dans un troisième temps comme « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre la stratégie* » (Anthony, 1988). Pour l'auteur, le *management control* est le contrôle des managers par d'autres

managers, ceux-ci étant des responsables d'équipes ayant des objectifs à atteindre. Simons (1987) inscrit également ses recherches dans le domaine de la stratégie et de l'apprentissage organisationnel. Il considère les systèmes de contrôle comme des vecteurs potentiels de changement.

Aujourd'hui, en France, la plupart des auteurs définissent le contrôle de gestion –stratégique-, dans le sens de *management control*. Ils lui reconnaissent **deux dimensions** (Simons, 1987, 1995), facteurs à la fois de régularité et de changement : la première **formelle** à vocation stratégique et de gestion consistant à choisir des règles opératoires pour atteindre les objectifs fixés ; la seconde **informelle** à vocation managériale et comportementale conduisant à inciter les individus à agir conformément aux règles opératoires (Dupuy, 1999 ; Bouquin, 2005, 2008 ; Burlaud & al., 2004 ; Gervais, 2009 ; Cappelletti, 2012). Les travaux centrés sur cette deuxième dimension du contrôle soulignent son rôle central dans l'efficacité et l'efficience du système de contrôle mis en place (Chiapello, 1996 ; Dupuy & Guibert, 2000 ; Cappelletti, Lartigau & Noguera, 2013).

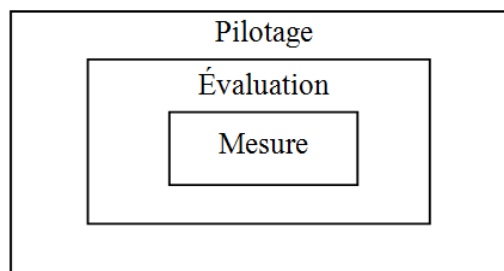
Malgré tout, l'activité de contrôle des personnes et des processus est souvent **mal assumée**, et ce pour diverses raisons : manque de temps, déficience du système d'informations, rotation du personnel, instabilité de l'environnement. Le « non-contrôle stratégique » prive dans ce cas l'entreprise des enseignements du passé et donc amoindrit l'effet d'apprentissage (Helfer, Kalika & Orsoni, 2013 ; Cappelletti & Savall, 2014).

1.1.2.1.2. Les concepts de pilotage et de toilettage

À partir de ce cadre théorique du *management control*, nous considérons que plus la pratique du contrôle s'effectue **en amont du processus** stratégique d'internationalisation, plus la stratégie d'internationalisation est performante. Ceci renvoie à la notion de **pilotage** des personnes et des activités, fonction centrale du contrôle de gestion lors de la mise en œuvre stratégique. Il s'inscrit surtout dans la **dimension informelle** du contrôle de gestion. Le terme de pilotage est souvent utilisé en aviation ou navigation, le pilote ayant pour mission de guider, conduire et diriger son appareil pour atteindre une destination, sous contraintes de son environnement et des ressources disponibles. Transposé à une pratique managériale, le pilotage est une fonction incarnée par tous les managers de l'entreprise, pour guider, conduire et diriger leurs équipes de collaborateurs vers l'atteinte d'un objectif stratégique, organisationnel, financier -dans notre cas, un objectif de performance de l'internationalisation-. Il se traduit par des pratiques d'écoute, de motivation, d'appui

opérationnel, d'appui méthodologique, d'appui stratégique, de négociation et de médiation pour organiser les relations avec d'autres personnes ou équipes. Dans la théorie socio-économique, le pilotage incorpore aussi les pratiques d'évaluation permanentes et ponctuelles des personnes, qui intègrent la mesure des performances individuelles et collectives.

Figure 7. Pilotage, évaluation et mesure d'après la théorie socio-économique



Le concept de « **toiletage** » a aussi une place importante dans la théorie du contrôle de gestion socio-économique (Savall & Zardet, 1987, 1992 ; Bernadet, 1997). Le toiletage, au sens de « soins de propreté » organisationnelle, intellectuelle et manuelle, consiste à évaluer le processus stratégique et les personnes, ranger, classer, remettre de l'ordre pour entretenir l'efficacité et l'efficience du pilotage. Il entre dans la fonction de « mise en place d'actions correctrices » reconnue au contrôle de gestion. Le **processus de contrôle de gestion socio-économique** consiste à **mesurer** (calculer et chiffrer selon un référentiel, un objectif ou une norme), puis **évaluer** (analyser, comparer, toiletter) et **piloter** (mesurer, analyser, évaluer, décider d'actions correctrices et les surveiller) (figure 7). En fait, un processus de pilotage intègre nécessairement la mesure et l'évaluation des performances individuelles et collectives. Le pilotage n'implique pas nécessairement du toiletage. Néanmoins, pour mieux piloter, il vaut mieux avoir toileté. L'importance du toiletage dans le processus d'internationalisation repose sur le risque fort de **désordre physique et organisationnel** lié à l'éparpillement géographique et mental des équipes.

Une autre conception du pilotage est celle de Kaplan et Norton, connus pour leur outil « **tableau de bord prospectif** » ou « *balanced scorecard* » (1996, 2001, 2004). Cet outil de contrôle de gestion est bien connu des communautés de chercheurs et de praticiens. Néanmoins, il constitue plus largement un outil de pilotage stratégique composé d'indicateurs financiers et données extra-financières répartis en quatre pôles : client, processus, organisation, finances. Le terme de « *balanced* » renvoie au principe d'équilibrage entre tous les acteurs ou parties prenantes du processus stratégique. Les auteurs recommandent quatre phases d'élaboration-utilisation de l'outil : (1) clarifier et formaliser l'intention stratégique,

(2) communiquer les objectifs en interne, (3) planifier en objectifs et échéances concrets, en lien avec le budget de l'organisation, (4) suivre la démarche stratégique selon une boucle d'apprentissage, c'est-à-dire adapter les actions en fonction de l'atteinte des objectifs et des changements de l'environnement (Naro & Travaillé, 2010).

Les deux conceptions du pilotage se rejoignent dans le sens où d'une part, elles considèrent que les **données extra-financières sont d'égale importance** dans l'animation des équipes, et donc dans l'obtention de la performance de la mise en œuvre stratégique ; et d'autre part, elles conçoivent le **contrôle de gestion au-delà de sa fonction de reporting a posteriori** par une équipe de contrôleurs de gestion.

1.1.2.1.3. Le contrôle de gestion de l'internationalisation

Dans les entreprises multinationales, l'enjeu du contrôle de gestion réside dans le choix du système par centres d'analyse ou par activités, ou par la localisation géographique des filiales afin d'assurer la continuité des décisions stratégiques prises par le siège international. En effet, c'est bien souvent la maison-mère qui conçoit le système de contrôle des entreprises multinationales, qui coordonne et fait converger les systèmes locaux vers la stratégie internationale de l'entreprise (Merchant, 1989). Les travaux en contrôle de gestion relatifs à l'internationalisation s'intéressent aux **formes de contrôle** dans les entreprises internationales, **plus qu'aux outils** de contrôle de gestion d'aide à la décision d'internationalisation. Le choix d'un système de contrôle des activités internationales diffère selon qu'il s'agit d'une entreprise globale, multidomestique ou multifocale (Savall & Ennajem, 2013).

La forme organisationnelle des entreprises **multinationales** répond à un double **besoin d'intégration et de réactivité** (Joannidès, 2010) ; celle des entreprises **globales** répond à un besoin élevé d'intégration et à la faible nécessité de réactivité locale. Ainsi, les processus de décisions y sont davantage centralisés et standardisés. Les entreprises **multidomestiques** exigent un faible besoin d'intégration et une forte réactivité locale, justifiant des relations verticales financières et administratives. Entre la forme globale et la forme multidomestique se situe la forme **multifocale**. Dans ce type d'organisation, les activités ne sont ni centralisées ni décentralisées, mais intégrées dans un réseau d'interdépendances (Joannidès, 2010).

Les **systèmes de contrôle** dans une entreprise globale se caractérisent par des activités de contrôle centralisées au niveau de la maison-mère et indifférenciées sur l'ensemble des filiales. Les budgets locaux et les procédures, le *reporting* ainsi que la mesure de la

performance sont imposés par la maison-mère. Dans les systèmes de contrôle des entreprises **multidomestiques**, chaque filiale est totalement autonome et ne rend compte que des résultats financiers à la maison-mère. Dans les entreprises **multifocales**, le système de contrôle privilégie la coordination des activités par ajustements entre filiales interdépendantes.

Il ressort de ces travaux que la **variété des systèmes de contrôle** de gestion n'est **guère spécifique aux entreprises multinationales**, comparées aux entreprises nationales.

Les autres travaux marquants relèvent de la gestion des ressources humaines. En effet, l'internationalisation entraîne une hausse des coûts de gestion liés à la mobilité des cadres à l'international. Se développe alors une Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) dont l'objectif est clairement de stimuler l'internationalisation des équipes et l'intégration globale des activités. Les dispositifs de GIRH sont de véritables leviers d'intégration et de coordination des activités internationales (Grillat, 2009). Le **déploiement de démarches souples de contrôle par la GIRH** (Bournois, Defélix & Retour, 2000) se traduit par la coordination et l'intégration efficaces et l'adaptation aux contraintes locales. Dans un souci de performance et de pérennité, les sièges des groupes multinationaux cherchent à maîtriser leurs différentes unités dispersées géographiquement afin de favoriser les économies d'échelle, et les effets de synergie. Un contrôle efficace devient alors un contrôle exercé par le siège sur les postes clés des dirigeants et des hauts potentiels chargés de décliner au niveau local la stratégie du siège.

Le contrôle de gestion traditionnel a été développé dans une logique intra-organisationnelle. Avec le développement des stratégies de coopération, il évolue vers une **logique inter-organisationnelle** (Leclère, 2012). Selon l'auteur, les formes de contrôle de gestion inter-organisationnel diffèrent en fonction des formes des stratégies de coopération, pouvant entraîner des tendances contradictoires : soit un appauvrissement du contrôle -pour éviter les coûts d'agence-, soit *a contrario* son renforcement. Ces travaux peuvent contribuer aux pratiques de contrôle de l'internationalisation qui revêt souvent des formes variées de coopération ou alliance. Leclère (2012) indique en effet un phénomène nouveau de « **démembrement du contrôle** » dans les stratégies de coopération ; démembrer désignant à la fois un **morcellement** du système de contrôle avec une répartition des contrôles financiers, budgétaires, stratégiques, opérationnels entre les partenaires et une **décentralisation** depuis la direction générale, qui ne peut plus assumer le rôle intégral du contrôle. Les nouvelles entreprises multinationales appellent aussi à de **nouvelles formes de**

contrôle, où l'intérêt financier et le pouvoir hiérarchique ne sont plus des enjeux exclusifs de la maison-mère.

1.1.2.1.4. Les spécificités du contrôle des filiales dans un groupe familial

Les chercheurs français spécialisés dans les entreprises familiales se sont intéressés, pour l'essentiel, à leurs stratégies opérées sur les marchés, à leurs performances sociales, économiques et financières, ainsi qu'à leurs pratiques en matière de ressources humaines (Cappelletti & Savall, 2014). Néanmoins, très peu d'entre eux étudient le « contrôle de gestion » ou au *management control* opéré dans les entreprises familiales, au-delà du contrôle familial exercé par l'actionnariat (Allouche & Amann, 1998 ; Basly, 2006 ; Hirigoyen, 2009). Ainsi, ces derniers se sont beaucoup penchés sur la question du **contrôle**, mais **sous l'angle de la théorie de l'agence au sein des entreprises familiales**. Le contrôle par la famille impliquerait d'ailleurs des coûts d'agence plus lourds que dans les entreprises non familiales (Basly, 2006).

Les chercheurs en contrôle de gestion, eux, se sont davantage intéressés à la **distinction des pratiques de contrôle selon la taille** de l'entreprise (grandes entreprises vs. PME). Ainsi, Nobre (2001) note la faible visibilité du contrôle de gestion dans les PME, contrôle se limitant souvent aux pratiques de gestion de production et de gestion financière.

Malgré la **confusion fréquente entre PME et entreprises familiales** du point de vue de leurs caractéristiques managériales et gestionnaires, nous notons le déficit de recherches centrées à la fois sur le contrôle de gestion et sur les entreprises familiales. Nous remarquons également que les seules recherches existant sur le sujet ne font pas référence au *management control* dans son sens anglo-saxon. L'explication sur ce vide relatif d'investigations portant sur le contrôle de gestion des groupes familiaux, et plus précisément le contrôle de leurs filiales, vient peut-être de l'absence de problématiques que les chercheurs voient en ce domaine : au fond les particularités du contrôle de gestion au sein d'un groupe classique seraient les mêmes qu'au sein d'un groupe familial (Cappelletti & Savall, 2014).

Notre hypothèse est *a contrario* que le **mode de contrôle des filiales des groupes familiaux présente des spécificités** par rapport à celui décrit classiquement dans la littérature, qui méritent des investigations spécifiques pour les identifier. En effet, autre hypothèse de notre

recherche, le **succès socio-économique des groupes familiaux**, lorsqu'il existe, **réside** entre autres **dans la qualité de son système de contrôle**²⁵.

En conclusion, les pratiques de contrôle jouent un rôle fondamental pour l'atteinte des performances dans le sens où elles ne se limitent pas aux analyses financières. En effet, la **dimension informelle du contrôle** de gestion stratégique, appelée aussi *management control* ou *managerial control*, vise à **assurer la performance socio-économique** des équipes, et donc de l'entreprise. Cette dimension du contrôle implique notamment le **pilotage** des activités stratégiques et des équipes dans la mise en œuvre opérationnelle. Cependant, le besoin de **nouvelles formes de contrôle** se fait sentir dans le déploiement des stratégies d'internationalisation. Ces pratiques de contrôle doivent se développer à la fois verticalement et horizontalement, via une **action concomitante de décentralisation-harmonisation**, qui n'est pas forcément hiérarchique. Il convient donc d'incorporer des pratiques de contrôle-pilotage et d'évaluation dans le management des personnes, pour s'assurer de la création de valeur économique. Mais le contexte spécifique des entreprises familiales nécessite une investigation plus approfondie des pratiques efficaces de contrôle dans ce type d'entreprises.

1.1.2.2. La théorie de la création de valeur économique durable

Nous supposons que la **stratégie** d'internationalisation d'une entreprise familiale pourrait être **évaluée** par ses dirigeants et managers, **tout au long du processus** stratégique, c'est-à-dire depuis le processus décisionnel jusqu'à l'évaluation des résultats de la mise en œuvre de cette stratégie. Néanmoins, **qu'est-ce qu'une stratégie performante ?** Pour certains dirigeants ou décisionnaires, la performance économique visible à la fin du processus est le premier indicateur. Pour d'autres, l'atteinte d'objectifs intermédiaires de performance peut être un bon indicateur de contrôle stratégique. Les concepts d'efficacité et d'efficience entrent alors en ligne de compte. En effet, la théorie de la création de valeur économique durable qui s'inscrit dans le cadre général de la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 2008 ; Cappelletti, 2012), met en évidence que toute entreprise génère spontanément des dysfonctionnements et des coûts cachés. Cette théorie démontre la faisabilité financière, la rationalité économique et le concept d'« **efficacience** » (efficacité et efficience) des stratégies proactives des entreprises, en opposition à des stratégies réactives et passives face à l'environnement externe.

HD31.²⁵ Le système de management est un levier de contrôle informel très puissant.

Nous étudions en quoi les concepts de **coûts-performances cachés**, de **création de valeur organisationnelle** et d'**investissement incoporel en développement qualitatif du potentiel humain** (IIDQPH) éclairent davantage comment s'opèrent les mécanismes de la création de valeur économique durable.

1.1.2.2.1. La mesure de création de valeur économique

Le premier étalon de mesure de la performance économique qui nous paraît pertinent est la **valeur ajoutée additionnelle créée** par l'entreprise, dans le sens où elle mesure les progrès effectués par les équipes selon des critères d'efficacité et d'efficience (concept de CHVACV détaillé ci-après). Cet indicateur mesure la création de valeur économique **visible**. Le deuxième étalon de mesure proposé par la théorie est la **réduction nette du montant de coûts cachés**, qui tient compte de la **création de valeur ajoutée** à la fois **visible et cachée**. La partie « cachée » peut prendre la forme de création de potentiel, c'est-à-dire de valeur ajoutée à moyen-long terme qui n'est pas visible dans la mesure actuelle de la CHVACV mais de façon décalée dans le temps. Pour les parties prenantes externes, le premier étalon de mesure est bien entendu préféré tandis que le deuxième permet de mieux piloter en interne les mécanismes de création de valeur et de performance économique.

- *Les coûts-performances cachés*

Dans la théorie socio-économique des organisations, l'entreprise est considérée comme un système dans lequel les structures et les comportements qui constituent les variables clés du fonctionnement de l'entreprise sont en très forte interaction. Les écarts entre le fonctionnement souhaité et constaté sont des dysfonctionnements qui engendrent des coûts cachés. Le concept de coûts-performances cachés (Savall & Zardet, 1987) est **dialectique**. En effet, un coût caché identifié et calculé à un instant t correspond symétriquement à une performance future potentielle et cachée. Nous entendons par coûts-performances cachés, l'ensemble des **charges et produits non explicitement mis en évidence dans le système d'information** de l'entreprise (Savall & Zardet, 1992), qu'ils soient engendrés par des dysfonctionnements de l'organisation ou par un fonctionnement « normal » dont les composants n'ont jamais été clairement identifiés et mesurés (Savall & Ennajem 2013). Le montant de coûts-performances cachés d'une entreprise est un indicateur de mesure de son gisement de performance.

Notre hypothèse est que toute stratégie, notamment d'internationalisation, comporte de nombreux coûts-performances cachés qui n'ont pas été clairement identifiés ni mesurés, ce qui conduit à des décisions stratégiques ou opérationnelles sur base d'**informations imparfaites ou erronées**. Les organisations qui déploient des stratégies de **minimisation** des coûts ou de **maximisation** des profits le font souvent sur base des seuls coûts et performances **visibles**. Ainsi, les coûts-performances cachés des stratégies sont sous-estimés et implicitement mesurés, de manière davantage qualitative que quantitative et financière. La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937) a certes mis en évidence certains de ces coûts, tout en considérant qu'il était impossible de les mesurer.

Dans le modèle général d'évaluation des coûts cachés, ceux-ci sont classés en cinq indicateurs. Trois sont de nature sociale : l'absentéisme, les accidents du travail et la rotation du personnel ; deux sont de nature économique : les défauts de qualité et les écarts de productivité directe. Pour chaque indicateur, les coûts cachés sont évalués selon la nature des ressources consommées lors des régulations des dysfonctionnements, c'est-à-dire des coûts cachés de « **surcharges** » ou de « **non-produits** ». Trois composants de coûts cachés correspondent à des surcharges, ou coûts historiques : sursalaires, surtemps, surconsommations ; trois autres correspondent à des non-produits, ou coûts d'opportunité : non production, non création de potentiel et risques (Savall & Zardet, 1987).

- ***La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables***

Les expérimentations réalisées par le laboratoire ISEOR dans plus 1300 entreprises ont montré que les coûts cachés s'élèvent entre 15 et 90 000 € par personne et par an. Environ la moitié correspond à des ressources-temps consacrées à réguler des dysfonctionnements. Ces temps sont valorisés à la « contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables » (CHVACV). Tout responsable comptable est capable de calculer cet indicateur moyennant trois heures d'analyse. La formule de calcul (encadré 4) est la suivante : prendre le chiffre d'affaires, soustraire les charges variables²⁶ ; le numérateur indique alors la marge ou valeur ajoutée sur coûts variables (VACV). Le dénominateur correspond aux heures de travail attendues de l'ensemble des personnes de l'organisation. La traduction opérationnelle de la

²⁶ La variabilité des charges se définit au sens de « variant en fonction du niveau-flux-volume d'activité » c'est-à-dire « non ajustable au cours d'une année *et* au sens de « variant en fonction des décisions prises pour piloter la stratégie » c'est-à-dire combien de temps faut-il pour ajuster le niveau des charges au niveau d'activité ? Si la réponse est supérieure à douze mois alors ces charges sont fixes – ex. charges de personnel (Savall & Zardet, 1985).

CHVACV est qu'une heure de travail effectuée par une personne doit couvrir le coût horaire de son salaire chargé, mais aussi une partie des charges de structure de l'entreprise et de son résultat. Quand une personne travaille une heure, elle crée l'équivalent de cette valeur. Quand elle est moins productive ou régule un dysfonctionnement, elle détruit l'équivalent de cette même valeur.

Encadré 4. Formule de calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV)

Chiffres d'affaires – charges variables

Heures de travail attendues

La CHVACV est un **indicateur de mesure de performance pertinent**, tel un baromètre organisationnel. En surveillant sa variation, un dirigeant ou un manager contrôle de près la performance de son entreprise. Quand ce ratio augmente, la performance de l'entreprise s'améliore ; quand ce ratio diminue, elle se détériore. La CHVACV est pertinente car l'objectif économique d'une entreprise est de maximiser sa valeur ajoutée sur coûts variables –numérateur- (Cappelletti, 2012). La principale limite, -bien que nécessaire à la simplification de la mesure-, est la supposée **isoproductivité** des personnes. En effet, l'indicateur ne reflète pas les différentiels de productivité entre deux individus, ni même d'un individu à différents moments de la journée ou de la semaine. Néanmoins, l'objectif de cet indicateur est bien de mesurer fréquemment la performance collective de l'entreprise. D'autres indicateurs de performance individuelle peuvent compléter la mesure des différents niveaux de performance.

1.1.2.2.2. La création de valeur organisationnelle

Selon une même conception de la création de valeur, Cappelletti & Khouatra (2002) montrent comment **la création de valeur organisationnelle contribue à la création de valeur économique**. Ils définissent la création de valeur organisationnelle comme les performances réalisées par une entreprise en termes de **qualité de son management et de son fonctionnement**. Selon eux, la création de valeur organisationnelle réside dans la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, c'est-à-dire qu'elle relève d'une compétence organisationnelle (Van Loye, 1998), où les coûts de fonctionnement incluent à la fois les coûts visibles et les coûts cachés.

De même, le concept de **valeur partenariale**, -vs. actionnariale- (Charreaux & Desbrières, 1998) admet que la création de valeur ne résulte pas seulement de l'apport de capitaux par les actionnaires, mais aussi des efforts conjugués de tous les partenaires, ceci légitimant la création de valeur pour les parties prenantes et la rétribution des contributions de chaque partie prenante (*stakeholder value*). Ainsi, Cappelletti & Khouatra (2002) soutiennent que les capitaux propres comptables ne rendent pas visible la véritable valeur économique créée et proposent le concept de valeur totale, tel un triptyque « valeur économique-financière, valeur organisationnelle et valeur sociale », pour dépasser le débat stérile entre court terme et long terme et mieux **articuler activités stratégiques et activités opérationnelles**. Les auteurs considèrent que cette articulation est le **vecteur de pérennité de la création de valeur**.

En effet, les indicateurs traditionnels de la comptabilité et du contrôle -résultat d'exploitation, valeur ajoutée, marge-, sont centrés sur le court terme et négligent les phénomènes immatériels²⁷ tels que les connaissances, les savoir-faire, le potentiel humain... (Cappelletti, 2012). L'auteur insiste sur la nécessité de faire évoluer le contrôle de gestion, pour apprécier la performance globale et durable qui intègre le principe du **capital humain** comme étant le **seul facteur actif de création de valeur durable pour l'organisation**²⁸.

1.1.2.2.3. La rentabilité de l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain

Savall & Zardet (2008, 2011) ont montré au moyen d'évaluations très approfondies sur un échantillon de quarante entreprises²⁹ que la **rentabilité de l'investissement incorporel** en développement qualitatif du potentiel humain (IIDQPH) se situe **entre 200 et 4 000%**. Cette étude démontre que l'IIDQPH nourrit un processus d'apprentissage dont les effets sont durables sur plusieurs années et produit un effet multiplicateur de performance mesuré par des niveaux de retour sur investissement très élevés.

²⁷ « L'immatériel pourrait aussi se définir comme l'ensemble des objets qui concourent à l'activité d'une entreprise mais qui ne sont pas, ou mal, reflétés dans son bilan comptable ; à l'exception de quelques actifs incorporels, tels que les logiciels et brevets. » (Cappelletti, 2012, p.36)

²⁸ « Le capital humain, qui fait référence aux investissements immatériels créatifs de valeur endogène à l'entreprise par l'amélioration de la qualité du management et du fonctionnement. Une telle représentation du capital immatériel fait clairement du capital humain son seul facteur actif. » (Cappelletti, 2012, p.39)

²⁹ Les effectifs cumulés de ces quarante entreprises représentent un périmètre de 6 500 personnes de secteurs et tailles très variés.

Cet IIDQPH désigne les **actions de métamorphose** des trois composants **du potentiel humain** : l'énergie humaine, les comportements d'implication et d'engagement dans l'activité de l'entreprise, ainsi que les compétences évolutives des acteurs. Il se traduit, par exemple, par des **ressources temps** investies dans l'accompagnement des personnes dans la mise en œuvre d'une stratégie. L'autofinancement de l'IIDQPH est assuré par le recyclage des coûts cachés actuels en valeur ajoutée, via le changement et le perfectionnement des pratiques opérationnelles des acteurs.

En fait, l'évaluation et le pilotage de la performance d'une stratégie procèdent de la mesure des impacts des projets. Cette évaluation s'attache à mesurer l'IIDQPH et **ses effets sur la création de valeur ajoutée de l'entreprise**. La capacité des acteurs à créer de la valeur ajoutée, par des gains de productivité directe ou le développement des ventes rentables³⁰, se mesure par l'évolution de la CHVACV. Le **retour sur investissement incorporel (ROI)** se calcule (encadré 5) par le rapport du gain complet sur le coût complet de l'investissement incorporel, -intégrant notamment la valorisation des ressources-temps engagées dans la mise en œuvre de la stratégie-, étudié sur une période de temps définie (Savall & Zardet, 2008 ; Cappelletti, 2012). Tel qu'expliqué précédemment, ce modèle admet l'amortissement du coût de cet investissement incorporel au même titre que les autres investissements, sur trois ans.

Encadré 5. Formule de calcul du retour sur IIDQPH (ROI)

VACV additionnelle brute

Montant de l'IIDQPH amorti sur trois ans

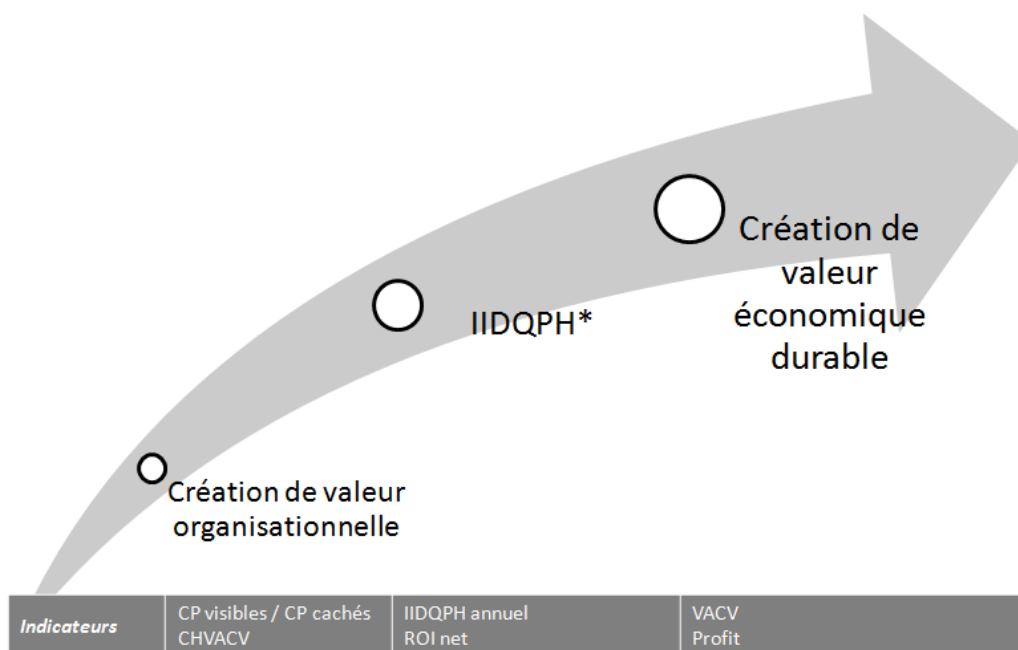
L'intérêt de cette mesure extracomptable de l'IIDQPH repose sur le fait que « *l'équation comptable est « terrible » pour l'investissement incorporel : d'un côté, la comptabilité*

³⁰ Les ventes rentables sont celles qui dégagent de la marge ; cette idée renvoie à la question souvent des défauts de pilotage de la vente et de la production par une confusion entre des indicateurs de volume et des indicateurs de marge.

n'enregistre pas en produits les gains qu'il provoque, mais de l'autre, elle enregistre en charges ces coûts. » (Cappelletti, 2012, p. 60).

L'assise de la **théorie de création de valeur économique durable** est le **concept de coûts-performances cachés** expliquant le besoin pour les entreprises d'enrichir leur système d'informations économiques³¹. L'hypothèse de cette théorie est que les heures de travail réalisées par le potentiel humain constituent le principal levier de création de valeur économique durable. En effet, c'est la **création de valeur organisationnelle** qui est à l'origine de la création de valeur économique (Cappelletti & Khouatra, 2002). Ainsi, la théorie suggère que les entreprises actionnent davantage leur niveau d'investissement incorporel (IIDQPH) pour améliorer leur performance économique durable. La figure 8 synthétise la théorie de la création de valeur économique durable que nous venons de présenter. Chaque étape de la création de valeur économique durable peut être monitorée au moyen d'indicateurs tels que le montant de coûts-performances cachés, de CHVACV, d'IIDQPH, de ROI, de valeur ajoutée et de profit.

Figure 8. Synthèse de la théorie de la création de valeur économique durable



Légende : CP = coûts-performances / ROI = retour sur investissement

HP29.³¹ La performance de l'internationalisation se mesure à travers un ensemble d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers, visibles et cachés, décentralisés puis consolidés.

Pour conclure sur les méthodes de contrôle de gestion stratégique, nous soulignons **l'importance d'un système de contrôle portant sur les variables endogènes** de l'entreprise, telles que **l'intensité de pilotage** des équipes et des activités, pour assurer la performance de la mise en œuvre stratégique. En effet, la théorie de la création de valeur économique durable montre que le **potentiel humain** est le seul facteur actif et extrêmement rentable de la performance économique. Cette performance est **durable** dans le sens où elle couple à la fois des résultats immédiats (visibles en fin d'année N) et de la création de potentiel dont les impacts se répercutent au-delà de l'année en cours (N+1, N+2...). La pérennité de cette performance est également permise par l'autofinancement de ce type de stratégies proactives endogènes, c'est-à-dire par le recyclage de coûts cachés en valeur ajoutée.

Cette première partie a permis de mettre en évidence à la fois **l'importance et la complexité d'articuler décision, mise en œuvre et contrôle** de gestion pour assurer la performance d'un processus stratégique. En effet, la recherche et l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ne sauraient être efficaces sans envisager l'intégralité de ce processus. Parce que nous avons vu que l'acquisition d'un avantage concurrentiel et le niveau de performance d'une stratégie sont interdépendants, il est nécessaire d'adopter une approche systémique. Enfin, parce que l'avantage concurrentiel durable repose pour une large part sur des facteurs endogènes, l'IIDQPH, -notamment les bonnes pratiques de mise en œuvre stratégique et de contrôle-pilotage-, est déterminant pour le niveau de performance de l'entreprise.

1.2. Les méthodes de management international

Après avoir étudié les méthodes de management stratégique, nous nous focalisons sur les méthodes de management international en tant que sous-objet de recherche.

Beamish définit l'internationalisation comme le « *processus par lequel les entreprises d'une part, prennent conscience de leur faculté à influencer directement ou indirectement les flux internationaux et d'autre part, réalisent des transactions avec des entreprises étrangères*³² » (Beamish, 1990, p. 77). La littérature distingue **trois approches de l'internationalisation** de l'entreprise (Kuada, 1992). Nous avons choisi d'adopter une approche hybride, considérant

³² "process by which companies realize their ability to, directly or indirectly, influence international flows, and by which they operate transactions with foreign companies" (Beamish, 1990, p. 77)

que ces trois conceptions envisagent l'internationalisation de façon, certes différente mais aussi complémentaire.

La première est une approche **analytique-fonctionnelle** : l'internationalisation est une série d'événements. En effet, la stratégie d'internationalisation d'une entreprise consiste à choisir des modes d'implantation et suivre un processus d'internationalisation. Nous les présentons notamment sous l'angle du modèle séquentiel d'Uppsala. La deuxième est une approche **systémique** : l'internationalisation est un réseau de relations interpersonnelles et interorganisationnelles qui conduit à la question du management culturel. Enfin, le troisième modèle est centré sur la **perspective** des acteurs : l'internationalisation est un phénomène mental et une construction sociale ; ici la théorie de l'apprentissage organisationnel apporte un regard fécond pertinent pour l'étude des processus d'internationalisation.

1.2.1. Enjeux et défis du processus d'internationalisation

Le processus d'internationalisation d'une entreprise démarre par le choix de s'internationaliser et la stratégie du mode d'implantation à l'international. Ce processus peut être de deux types. Dans le premier cas, l'**approche séquentielle** suppose que l'internationalisation prend son origine dans le désir de l'entreprise de diminuer l'incertitude face au marché national. Dans le second cas, la littérature reconnaît l'existence d'entreprises « *born global* », appelées aussi EIPR (Entreprises à Internationalisation Précoce et Rapide), c'est-à-dire dont le choix d'internationalisation suppose que la maximisation de la valeur internationale existe dès la création de l'entreprise. Nous avons fait le choix de présenter l'approche séquentielle du processus d'internationalisation, faisant le postulat qu'une entreprise familiale aurait plus tendance à vouloir s'ancrer sur son territoire avant de s'internationaliser.

1.2.1.1. Le choix d'internationalisation

Le choix de s'internationaliser d'une entreprise peut être issu soit d'une stratégie subie-réactive, soit anticipée-proactive. En effet, dans de nombreux secteurs, la compétitivité rend indispensable l'internationalisation ; l'hyper-compétition serait alors une clé de la réussite stratégique (D'Aveni, 1995). Les trois raisons majeures du choix d'internationalisation que nous retenons relèvent de ces deux types de stratégies :

- la **saturation du marché national** sur lequel l'entreprise opère. En effet, certaines entreprises se posent la question de l'international seulement lorsqu'elles constatent la

saturation du marché national. Cette option se pose alors comme le seul débouché viable pour la croissance de l'entreprise.

- l'existence de **produits mieux adaptés à d'autres pays**, notamment sur des secteurs à haute valeur ajoutée, stimule le processus d'internationalisation.
- le **choix stratégique délibéré d'internationalisation** peut répondre à une véritable stratégie volontariste de l'entreprise. Il peut s'agir par exemple d'une délocalisation dont l'objectif est de réduire les coûts de production en bénéficiant d'une main-d'œuvre moins chère, mais également du rachat d'entreprises concurrentes dans le but de se créer un « pont d'entrée » dans un environnement géographique précis dans lequel l'entreprise a décelé une réelle opportunité. Les **motivations** à s'internationaliser donc sont **nombreuses et variées**.

1.2.1.2. Le mode d'implantation

Quelles que soient les motivations, le défi de l'internationalisation n'en demeure pas moins conséquent et va nécessiter de bien penser cette stratégie. Un choix anticipé de l'entreprise, plutôt que subi, favorise la performance de sa stratégie d'internationalisation. Néanmoins, nous considérons que c'est dans la démultiplication opérationnelle de ce choix que résident les principaux enjeux, par exemple le choix du mode d'implantation. Il existe un éventail de modes d'implantation à l'international, allant de l'export à la filiale en passant par l'alliance stratégique³³. Les modes d'accès aux marchés étrangers se distinguent soit par le désir de **transférer un produit**, en passant par l'export, une filiale ou un agent, soit par le désir de **transférer un savoir-faire** par la mise en place d'une licence, d'un contrat de gestion ou d'une franchise (Avenel, 2008). Les dimensions prises en compte dans le processus d'internationalisation sont les **pays ciblés**, les **marchés** et les **produits**.

Lemaire (2013) étudie les différents modes d'implantation et leur évolution au fil de l'internationalisation. Il identifie ainsi trois phases d'internationalisation : initiale, locale et multinationale correspondant respectivement à une dominante de développement international indirect, partenarial et autonome. Il mesure le niveau d'engagement par l'importance –en nature et en nombre- des fonctions concernées (commerciale, production, supports...). Nous présentons, du moins engageant au plus engageant, les trois modes

HD16.³³ Le choix du mode d'implantation à l'international dépend de la maturité de l'entreprise familiale en matière d'internationalisation.

d'implantation les plus répandus à savoir : l'export, l'alliance stratégique et l'implantation physique, en les couplant avec les choix de croissance interne et externe.

1.2.1.2.1. L'export

L'export est une **vente directe à l'étranger sans intermédiaire** au sens strict. En réalité, l'entreprise exportatrice a souvent recours à différents types d'intermédiaires tels que des agents, des courtiers ou des salariés (Avenel, 2008). L'entreprise « reste » donc dans son pays d'origine, mais développe des flux physiques et financiers avec d'autres entreprises implantées dans les pays ciblés. Il s'agit d'un mode plutôt **peu engageant**, au sens où il n'y a pas d'investissement de structures, qui constitue bien souvent la première étape du processus d'internationalisation d'une entreprise. Les six étapes de Bilkey & Tesar montrent qu'il y a un **phénomène d'apprentissage à l'exportation**, qu'on peut étendre à l'internationalisation (Avenel, 2008). Néanmoins, l'export présente des inconvénients, qui correspondent aux avantages présentés ci-après de l'investissement direct étranger (IDE). L'une des difficultés importantes liée à ce mode d'implantation est que lorsqu'un projet est fini, l'entreprise quitte le pays et se fait ainsi en quelque sorte "oublier" des entreprises locales. Une présence plus stable permettrait une meilleure continuité et une fidélisation des clients dans chaque pays.

1.2.1.2.2. L'alliance stratégique et la joint-venture

L'alliance stratégique peut être définie comme « *l'association entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences et les ressources nécessaires* » (Stratégor, 1997). Chacun des partenaires reste indépendant et garde ses intérêts et son autonomie. Les trois principaux types de joint-ventures sont : l'**acquisition partielle** d'une entreprise déjà existante, la **création d'une entreprise** nouvelle avec un partenaire local privé ou public, voire étranger et le **partenaire local** qui facilite la pénétration du marché ciblé (Avenel, 2008). Les entreprises familiales ont souvent **tendance à établir des alliances avec d'autres entreprises familiales** à l'étranger (De Farias, Natarrajan, & Piros, 2008). En effet, la probabilité qu'une alliance stratégique réussisse est plus forte lorsque les deux entreprises partagent les mêmes schémas mentaux et possèdent des objectifs communs (Swinth & Vinton, 1993). Il est par conséquent nécessaire de favoriser les relations entre entreprises familiales issues de pays différents (Okoroafo & Koh, 2010).

1.2.1.2.3. L'implantation physique

L'implantation physique des activités est un **investissement direct étranger** (IDE) qui permet d'éviter les barrières d'importation, de trouver des ressources manquantes dans le pays d'origine, d'utiliser des intermédiaires experts en commerce international et de baisser, entre autres, les coûts de production. La structure juridique la plus courante est la **filiale** qui peut être commerciale, industrielle ou intégrée (commercialisation et production). La **joint-venture** peut également constituer une forme choisie pour la filiale, lorsque deux entreprises différentes mettent en commun des capitaux, leur gestion et des droits de contrôle (Avenel, 2008).

1.2.1.2.4. Croissance interne et externe³⁴

La croissance est dite interne lorsqu'elle résulte du **développement de l'activité propre** de l'entreprise, tandis que la croissance externe résulte d'un **changement de périmètre** de l'entreprise par acquisition ou rapprochement avec des entreprises concurrentes ou complémentaires qui permettent d'augmenter le volume d'activité. Les défis d'une stratégie de croissance interne relèvent davantage de la **capacité** de l'entreprise à infléchir sa stratégie dans le temps, alors que ceux d'une stratégie de croissance externe portent surtout sur sa **capacité d'autofinancement** pour acquérir et intégrer une autre entreprise.

1.2.1.3. Le processus d'internationalisation

Sur base d'observations empiriques, Johanson & Vahlne ont montré que l'internationalisation était le produit d'une série de décisions incrémentales (1977). Leurs travaux sont aussi connus sous le nom de « modèle d'Uppsala ». Ce dernier met en évidence le caractère **séquentiel, progressif et incrémental** du **processus d'internationalisation**, à l'image d'un « sentier d'expansion ».

1.2.1.3.1. Le modèle d'Uppsala de 1977

Selon les auteurs, le processus d'internationalisation est constitué de deux variables principales : l'engagement croissant de l'entreprise sur les marchés internationaux où elle est déjà présente, et l'établissement des opérations dans de nouveaux pays. Leurs deux principales hypothèses de recherche sont que (1) le **manque de connaissance du marché**

³⁴ http://www.boursereflex.com/lexique/croissance_interne_ou_externe

empêche l'entreprise de se développer à l'international et (2) cette connaissance peut s'acquérir principalement **en expérimentant des activités à l'étranger**³⁵.

Leurs travaux d'origine, qui portaient sur l'étude de cas d'une grande entreprise pharmaceutique suédoise, montraient que le processus d'internationalisation d'une entreprise était généralement composé de **quatre étapes**³⁶ (Vaupel, 1971 ; Gruber, Mehta & Vernon, 1967 ; Knickerbocker, 1973) : **l'export** de marchandises afin de sonder le potentiel du marché (1), **l'accord avec un intermédiaire** type agent (2), la mise en place d'une **filiale commerciale** (3), puis le développement progressif des **activités de production** (4).

Le caractère **incrémental** de ce processus s'explique par trois facteurs : (1) le processus d'internationalisation repose sur le résultat d'une stratégie cherchant **l'optimisation des ressources** ; (2) c'est la conséquence d'un **processus d'ajustement progressif** à l'évolution de l'environnement (Aharoni, 1966) ; (3) la progressivité du processus s'explique aussi par le manque de connaissance des disparités entre les marchés étrangers. Les auteurs parlent aussi de « **distance psychique** » (différences de langue, d'éducation, de pratiques professionnelles, de culture...) comme variable explicative des difficultés rencontrées par l'entreprise au cours du processus d'internationalisation³⁷. Du fait de l'existence de cette distance psychique, l'entreprise met un point d'honneur à générer des performances à long terme pour ne pas prendre trop de risques (Williamson, 1966; Johanson & Vahlne, 1977). Néanmoins, la croissance du marché peut accélérer le processus d'internationalisation.

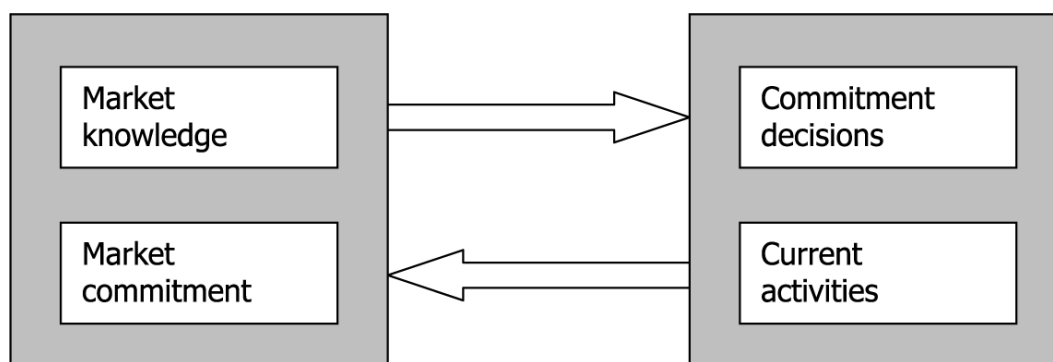
Les principes sous-jacents au modèle d'Uppsala sont les mêmes que ceux de la théorie socio-économique : **l'incertitude et la rationalité limitée des acteurs** de l'entreprise. Le modèle d'Uppsala du processus d'internationalisation est synthétisé dans la figure 9. Il est composé de quatre variables, deux statiques et deux dynamiques.

HD21.³⁵ Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale est expérimental et heuristique.

HD20.³⁶ Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale est incrémental et progressif, depuis les activités d'export jusqu'aux activités de production locale.

HE18.³⁷ La distance géographique ou psychique entre les personnels de l'entreprise familiale internationale engendre un risque de non ou mauvaise communication.

Figure 9. Le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977)



Selon ce modèle, les **aspects statiques** de l'internationalisation sont la **connaissance du marché** et l'**engagement sur le marché**. Les auteurs soulignent la nature **explicite ou tacite** de la connaissance du marché. Mais peu importe sa forme, cette connaissance doit être incorporée dans le système d'informations servant à la prise de décisions d'internationalisation. En effet, les décisions sont basées sur différentes formes de connaissances. La décision initiale est habituellement basée sur la connaissance d'opportunités ou de problèmes, tandis que les décisions prises ultérieurement reposent sur la connaissance de l'environnement pertinent et de la performance actuelle des activités. Les auteurs distinguent aussi les **connaissances génériques**, pouvant être transférées à d'autres marchés internationaux, et les **connaissances spécifiques** à certains marchés³⁸.

Les facteurs d'**engagement de l'entreprise sur son marché** peuvent se situer soit à l'étranger, soit au siège du pays d'origine. Le degré d'engagement se mesure **quantitativement** par la somme des ressources engagées à l'étranger et, **qualitativement**, par la nature des opérations engagées à l'étranger. Les auteurs ont montré que la connaissance du marché est une ressource : plus elle est élevée, plus l'engagement sur le marché est fort et plus les ressources engagées sont spécifiques, plus le degré d'engagement est élevé.

Les **aspects dynamiques** du modèle d'internationalisation sont la **performance des activités internationales en cours** et les **décisions d'engagement de ressources** à l'international.

L'**expérience acquise par l'entreprise**, à la fois organisationnelle et sur le marché, est nécessaire à la performance des activités en cours. Cette expérience sur le marché peut s'améliorer en embauchant des personnes expérimentées sur ce marché. Cependant,

³⁸Le résultat de recherche de Johanson & Vahlne (1977) rejoint le cadre général de la contingence générique présenté en 2.1.1.

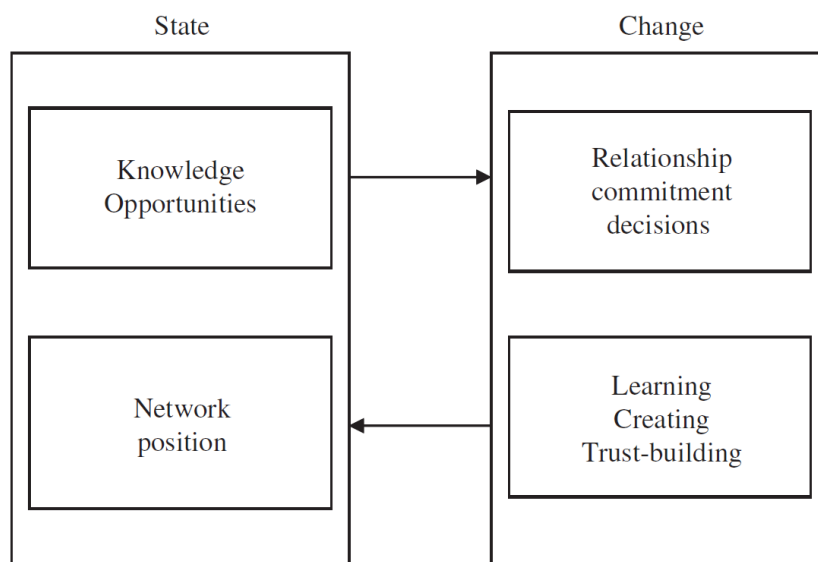
l'expérience organisationnelle s'acquiert davantage au cours d'un long processus d'apprentissage. Ce facteur peut expliquer la lenteur ou mollesse d'un processus d'internationalisation.

Les **décisions d'engagement de ressources** dans des activités internationales relèvent d'alternatives proposées et envisagées quant aux activités en cours sur le marché. Les opportunités et problèmes doivent être repérés par ceux qui contribuent aux activités internationales, mais aussi par des « *outsiders* », au sens de personnes de l'entreprise « étrangères » à ce type d'activités. Les auteurs ont montré que plus l'engagement est fort, plus les opportunités sont repérées par des « *outsiders* ».

1.2.1.3.2. Le modèle d'Uppsala de 2009

Vingt-deux ans plus tard, le modèle d'Uppsala a été revisité par ses fondateurs (Johanson & Vahlne, 2009) en fonction de l'évolution des pratiques des entreprises et de l'avancée de la recherche sur ce sujet. Les apports de cette nouvelle version du modèle sont essentiellement les suivants (figure 10) :

Figure 10. Le modèle d'Uppsala revisité (Johanson & Vahlne, 2009)



Tout d'abord, l'environnement de l'entreprise est désormais considéré comme un « **réseau de relations** » ou « *network* ». Ces réseaux sont essentiellement composés de clients, fournisseurs et autres parties prenantes ayant un impact sur le choix d'un marché étranger et de son mode d'implantation. Ils **impactent la sélection des marchés ciblés** et les **modes d'implantation** (Coviello & Munro, 1995, 1997). Ensuite, les auteurs soulignent l'intérêt d'établir un certain niveau d'« *insidership* » avant d'entrer sur le marché étranger en question

(Coviello, 2006). Le fait de **développer** l'insidership, c'est-à-dire **des relations partenariales**, suppose le développement de managers de coordination qui capitalisent l'expérience et bénéficient des effets de l'apprentissage, créent de la confiance et ainsi un plus fort degré d'engagement avec les partenaires. Ce processus est consommateur de temps pour les managers impliqués (Hohenthal, 2001), il est largement informel (Powell, 1990). Enfin, le degré d'incertitude s'évaluerait davantage par le niveau d'*outsidership* que par la distance psychique. Néanmoins, un certain niveau d'*insidership* est **nécessaire mais pas suffisant** à la performance de l'internationalisation.

L'intérêt croissant pour le courant de l'apprentissage organisationnel a poussé les auteurs à s'y intéresser du point de vue de l'internationalisation. Ils ont ainsi adopté une approche par la **connaissance et par l'apprentissage de l'internationalisation**³⁹. L'apprentissage est essentiellement basé sur l'expérience passée. Par exemple, la capacité des managers, et donc de l'entreprise, à développer des relations partenariales suit une courbe d'apprentissage. Les nouveaux acteurs que côtoie l'entreprise sont aussi source d'apprentissage. On parle aussi du concept d'*absorptive capacity* (Cohen & Levinthal, 1990) selon l'idée d'un processus d'apprentissage cumulatif.

L'encadré 6 synthétise le modèle d'Uppsala que nous avons présenté.

Encadré 6. Synthèse du modèle d'internationalisation d'Uppsala

Selon le modèle d'Uppsala, la **progressivité** du degré d'engagement sur les marchés étrangers d'une entreprise est liée au degré d'**incertitude** des décisionnaires.

Le modèle recommande d'accumuler de l'**expérience** par le développement de **partenariats** locaux et l'**expérimentation**.

C'est l'**apprentissage** de cette expérience qui permet de diminuer l'incertitude et d'augmenter la performance des activités internationales.

HE20.³⁹ Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale est un apprentissage complexe.

1.2.1.3.3. Processus d'internationalisation et *resource-based view*

La compréhension du processus d'internationalisation peut être enrichie par la mobilisation de l'approche par les ressources et les compétences. Cette approche du processus d'internationalisation vise à identifier quels sont les déterminants internes du processus d'expansion des entreprises. Une étude de cas dans une moyenne entreprise a montré que les modes, les objectifs et la dynamique de ce processus sont largement impactés par les **compétences de l'équipe dirigeante** en place (Pantin, 2004). Par ailleurs, le processus et la dynamique d'internationalisation seraient largement contingentés par deux types de compétences (Hamel & Prahalad, 1995) : les **compétences stratégiques** qui permettent d'initier et de construire le processus d'internationalisation, c'est-à-dire la vision, la volonté, l'implication, la coordination et l'organisation ; les **compétences opérationnelles** qui permettent de mettre en œuvre le changement et de piloter les opérations internationales : commerciales, juridiques, financières, logistiques, etc.

Pour résumer, les recherches portant sur les processus d'internationalisation des entreprises ont mis en évidence ses défis internes et externes : l'incertitude, le manque de connaissance des marchés étrangers ciblés et les multiples compétences nécessaires. C'est essentiellement par la multiplication des expériences et les phénomènes d'apprentissage que se jouerait la performance croissante du « sentier d'expansion internationale » de l'entreprise.

1.2.1.4. Le processus d'intégration post-acquisition

Parmi les défis de l'internationalisation, le **processus d'intégration post-acquisition** comporte des difficultés spécifiques à la **croissance externe** d'une part, et à l'internationalisation d'autre part. En effet, Buono & Bowditch (1982, 1989) ont montré que « *the real difficulties happen after the merger took place* » [les véritables difficultés surviennent après la fusion]. Nous étudions les travaux de recherche existants sur le sujet selon trois angles de vue : les relations intra- et interorganisationnelles, l'apprentissage graduel et progressif et la prise en compte du facteur humain dans les processus d'intégration.

1.2.1.4.1. Les relations intra- & interorganisationnelles

Les travaux de recherche en sciences de gestion portant sur les relations interorganisationnelles se concentrent notamment sur l'étude de deux systèmes de gouvernance : les processus de **fusion-acquisition** et ceux d'**alliance stratégique** (Roberts & Liu, 2003 ; Wang & Zajac, 2007).

D'après la littérature étudiée, une alliance stratégique se définit par les « *efforts de coopération fournis par au moins deux organisations pour partager et mettre en commun des ressources matérielles ou immatérielles, tout en ayant la volonté de garder leurs identités propres* » (Vanhaverbeke, Duysters & Noorderhaven, 2002 ; Sabidussi, Bremmers, Duysters, & Omta, 2012). Ce type de **coopération** peut prendre différentes formes comme la fusion-acquisition, la joint-venture, le partenariat industriel, etc. Les mêmes auteurs définissent la situation particulière de fusion-acquisition par l'opération selon laquelle une entreprise **prend le contrôle** d'une autre entité. L'acquéreur peut alors absorber l'autre entreprise (fusion) ou les deux entités peuvent continuer de fonctionner sous deux formes juridiques distinctes (acquisition) (Sabidussi & al, 2012).

Les relations que peuvent entretenir deux entreprises entre elles impliquent la nécessité de prendre des décisions nombreuses et complexes au cours de la phase de négociation. Ces choix stratégiques portent notamment sur la sélection d'un partenaire adéquat jusqu'à la définition du mode de gouvernance souhaitable pour maintenir la coopération. Ils déterminent partiellement la réussite du partenariat (Cools & Roos, 2005). Dans la phase post-acquisition, l'opération requiert un investissement significatif de ressources, au sens large. En effet, le processus d'intégration des deux entités engendre de **larges difficultés**, qui condamnent parfois les gains de performance escomptés. Les relations interorganisationnelles impactent aussi les relations intraorganisationnelles. **Malgré cet investissement coûteux**⁴⁰, de nombreux auteurs ont montré que le choix d'un tel mode de gouvernance génèrait de la valeur et de la **performance** de façon **plus durable** que les formes d'alliances stratégiques de court terme (Folta, 1998 ; Ahuja & Katila, 2001 ; Cloudt, Hagedoorn, & Van Kranenburg, 2006 ; De Noble, Gustafson & Hegert, 1988).

Dans le contexte général des processus d'intégration, Brunetto (2006) étudie ceux plus spécifiques des systèmes d'information⁴¹. À partir de ses recherches, il distingue **quatre modes d'intégration** (refonte, symbiose, absorption, préservation) (Napier, 1989 ; Haspelagh & Jemison, 1991) en fonction du degré de compatibilité des configurations des systèmes d'information des deux entités et des objectifs qui leur sont assignés. La « **refonte** » vise l'adaptation réciproque et la modification mutuelle des corpus de routines respectifs et

HD22.⁴⁰ Le processus d'intégration post-fusion ou acquisition est difficile et nécessite un lourd investissement.

⁴¹ L'étude de ce type d'intégration nous est apparue pertinente compte tenu de la dimension de contrôle de gestion de notre thèse.

suppose la création de nouvelles pratiques opérationnelles et informationnelles. « **L'absorption** » suggère le remplacement intégral du système d'information de l'entreprise rachetée par celui du groupe acheteur ; ce qui permet *a priori* des résultats rapides de remontée d'informations et de mise en place de procédures communes, mais augmente le risque de déstructuration de la valeur du système d'information absorbé ainsi que celui de rupture du quotidien pour effectuer le changement. La « **préservation** » renvoie à la conservation des deux systèmes existants avec la mise en place de passerelles techniques et la réduction des interfaces de façon provisoire ; ce mode d'intégration comporte un risque de division entre les deux entités. Enfin, la « **symbiose** » apparaît lorsque les configurations initiales de chaque système offrent un terrain plus fertile. Néanmoins, la réalité des entreprises a bien souvent montré le fossé entre l'intention stratégique de l'intégration d'un système d'information et sa performance réelle. Les acteurs organisationnels ont en effet tendance à sous-estimer l'investissement humain nécessaire à ce type d'opération.

1.2.1.4.2. L'apprentissage graduel & progressif

De nombreux autres travaux portent sur les processus d'intégration qui suivent les opérations d'alliances stratégiques, de fusions-acquisitions... qu'elles s'opèrent sur les marchés locaux ou internationaux. Oliver montre notamment que l'**apprentissage** inhérent aux processus d'intégration et d'alliance est **essentiel pour la survie** des deux entités (2004). En effet, les structures de la connaissance organisationnelle sont profondément incarnées par les acteurs. Leurs pratiques professionnelles appartiennent donc à la mémoire collective de l'organisation. L'intégration d'une entreprise peut donc engendrer des mutations de ces structures de la connaissance (Oliver & Kalish, 2012), qu'il convient ensuite de s'approprier.

La notion d'apprentissage renvoie à **deux types de connaissances**, au sens de compétences, valeurs, fiabilité du partenaire) : celles que l'entreprise possède et transmet à son partenaire stratégique, « *learning from the partner* », et celles du partenaire stratégique à proprement parler, « *learning about the partner* »⁴² (Das & Kumar, 2007 ; Oliver & Kalish, 2012). Das & Kumar (2007) ont ainsi dessiné la chronologie d'un processus d'intégration où la première phase a pour objectif de donner du sens au partenariat et de mettre sur pied l'accord contractuel ; la deuxième vise à apprendre à se connaître mutuellement et la troisième à transformer les connaissances tacites de chacun des partenaires en des synergies plus

HE22.⁴² Le processus d'intégration post-acquisition implique un apprentissage réciproque des deux entités, engendrant de multiples changements organisationnels ("internationalisation réciproque").

tangibles (brevet, produit...). Il s'agit aussi d'un processus graduel d'apprentissage afin d'identifier quelles sont les connaissances du partenaire qui peuvent intéresser l'autre, où se localisent-elles (personnes, système d'informations...) et comment y accéder (Borgatti & Cross, 2003).

Véry et Schweiger (2001) remarquent que la plupart des opérations de fusion-acquisition ne créent pas de valeur, alors qu'elles le promettaient aux parties prenantes concernées. Ces auteurs se sont dès lors intéressés à l'étude du **processus dynamique** de ce type d'opération, et ont démontré sa caractéristique d'apprentissage. Deux ans plus tard, les mêmes auteurs expliquaient que plus le processus d'intégration (post-fusion) était **anticipé et expliqué**, meilleure était la performance post-acquisition (Schweiger & Véry, 2003). L'**apprentissage** organisationnel et inter-organisationnel est ainsi un **processus collectif d'intégration complexe et coûteux** (Das & Kumar, 2007).

1.2.1.4.3. Le facteur humain

Dans la majorité des cas, les entreprises choisissent d'entamer un processus de fusion-acquisition car elles ont la conviction que la combinaison des deux entités, -choix de la croissance externe-, leur permettra d'atteindre leurs objectifs stratégiques plus rapidement et de façon moins onéreuse que si elles le faisaient seules, par croissance endogène (Buono & Savall, 2007 ; Haspeslagh & Jemison, 1991). Néanmoins, il a été observé que ces opérations ne sont pas naturellement performantes du fait de l'impact de l'Homme, ou plutôt de son **pouvoir informel sur le processus d'intégration** (Buono & Savall, 2007). En effet, la fusion-acquisition transforme les structures, les cultures et les perspectives des deux organisations. Subséquemment, les acteurs impliqués sont psychologiquement déstabilisés⁴³ (Buono, Bowditch & Lewis, 1985 ; Buono & Bowditch, 1989 ; Buono & Nurick, 1992).

Les travaux de recherche de Buono & Savall montrent qu'il existe plusieurs leviers d'action afin d'assurer une bonne performance de ce processus d'intégration (2007). Tout d'abord, la mise en place de **formation et d'accompagnement intégrés à la mise en œuvre** stratégique de l'opération semble bénéfique au processus d'intégration. Ensuite, il convient de nommer des managers clés, étant reconnus pour leurs compétences et leur crédibilité, afin de guider le processus d'intégration (Ashkenas & Francis, 2000). Enfin, la méthode de management socio-

HP22.⁴³ Le processus d'intégration post-acquisition nécessite la prise en compte du facteur humain via différents dispositifs afin d'assurer la performance durable des synergies.

économique développée incite au **développement du travail en équipe**, des **formations croisées entre les entités**, de la **responsabilisation des collaborateurs** via un **niveau élevé de communication et de négociations inter-individus** (Buono & Savall, 2007).

De la même façon, Quah & Young (2005) suggèrent que les managers s'impliquent à tous les niveaux dans le management interculturel et l'intégration organisationnelle mutuelle des deux entités. En effet, selon ces auteurs, un **management adéquat et actif du processus** d'intégration post-fusion est la clé de la réussite de l'opération.

Dans le cadre d'une alliance stratégique ou d'une fusion-acquisition, le processus d'intégration pose des difficultés dans la mesure où il entend rapprocher et faire coopérer deux entreprises. En effet, il nécessite un investissement coûteux en termes d'apprentissage collectif et mutuel, notamment du fait de la nécessaire prise en compte du facteur humain pour atteindre les gains de performance escomptés d'une telle opération.

1.2.1.5. Le management des filiales étrangères

Après avoir étudié les défis et enjeux liés à un processus d'intégration, il convient d'étudier les travaux existants sur le management des filiales étrangères, afin de compléter la revue de littérature sur les processus d'internationalisation.

Jusqu'au milieu des années 1980, le management des filiales par les sièges de groupes multinationaux a été analysé sous l'angle de la théorie de l'agence, où les filiales ne faisaient que mettre en œuvre la stratégie commanditée par la maison-mère (Jensen & Meckling, 1976 ; Jensen, 1986 ; Eisenhardt, 1989 ; Gupta & Govindarajan, 2002). Mais la fragilité de cette approche réside dans le fait que les filiales d'un groupe ne sont pas toutes homogènes en termes de ressources, compétences et expérience (Keh, 2013). De plus, la capacité des individus à « désobéir » à une stratégie, à laquelle ils n'adhéreraient pas, est souvent sous-estimée (Savall & Zardet, 2005).

Depuis lors, la **multinationale** est désormais considérée comme un « *réseau d'unités semi-autonomes, qui contrôlent des réservoirs de ressources différents*⁴⁴ » (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Nohria & Ghoshal, 1994 ; Hedlund, 1994). Le contrôle s'effectuerait alors par la **décentralisation** de pouvoirs, par la **délégation** et la **responsabilisation** de chaque business unit et chaque filiale (Bouquin, 2005, 2008). Ce nouveau paradigme du contrôle s'inscrit dans

⁴⁴ « *network of semi-autonomous units, which control differentiated stocks of resources* » (Bartlett & Ghoshal, 1989)

le courant d'**autonomisation** des filiales, où des pratiques de **contractualisation** sont nécessaires entre les individus, plutôt qu'une hiérarchie supposée s'autoréguler et « orthofonctionner » naturellement. Ce nouveau courant laisse place également à un concept émergent de « filiale stratège » capable de prendre des **initiatives internes** pour elle-même et **locales** dans son environnement (Birkinshaw, 1997 ; Keh, 2013).

Cette approche moderne des relations siège-filiales rejoint celle de la théorie socio-économique, notamment dans les postulats originels du comportement humain selon lesquels tout individu est intelligent, stratège et désobéissant ; ceci justifie une **solution générique de contractualisation** entre deux individus ou deux entités, plutôt que de subordination, qui apparaît plus efficace grâce à la **décentralisation synchronisée** (Savall & Zardet, 1987, 1995, 2005). La variable « **synchronisation** » dans les systèmes organisationnels est néanmoins un apport important de la théorie socio-économique, dans le sens où elle permet de **canaliser** la créativité et les initiatives des filiales.

L'**attention de la maison-mère portée à la filiale** nouvellement intégrée devient aussi une question clé de la performance (Campbell, 1989 ; Boland, Tenkasi & Te'eni, 1994 ; Simons, 1991 ; Bouquet & Birkinshaw, 2008 ; Birkinshaw, Bouquet & Ambos, 2007). En effet, les relations entre maison-mère et filiale sont une dyade, chacun optimisant la mise en œuvre de sa stratégie propre tout en contribuant à l'efficacité organisationnelle du tout, c'est-à-dire du groupe (Ghoshal & Nohria, 1989). L'approche basée sur l'attention (Ocasio, 1997) définit cette dernière par un « *modèle social au sein des organisations [qui] constitue une ressource rare* » (Chandler, 1991 ; Rugman & Verbeke, 2001 ; Bouquet & Birkinshaw, 2008). L'attention peut être soit « **positive** », soit « **négative** ». Elle est d'ailleurs difficile à distinguer des pratiques de contrôle (Bouquet & Birkinshaw, 2008). Mais l'attention est aussi une **alternative complémentaire à la communication et au contrôle formels** existants (Ambos & Birkinshaw, 2010). Elle pallie aussi la carence en contrôle de la filiale, puisque le contrôle et la rationalité parfaits entre deux organisations ne sont qu'une illusion (March & Simon, 1958).

Le niveau d'attention portée à une filiale est souvent déterminé par le niveau de priorité donné au marché de la filiale (Birkinshaw, Bouquet & Ambos, 2007). **Plus l'ambition stratégique de la filiale est élevée, plus l'attention de la maison-mère est forte, plus la performance sur le marché de la filiale est élevée.** Le niveau de choix stratégique est déterminé par le

niveau d'autonomie de la filiale, par le niveau de pouvoir entre les unités et par le niveau d'initiatives de la filiale (Ambos & Birkinshaw, 2010).

Ainsi, le **principal enjeu** du management des filiales réside dans **leur performance**, indexée au fin **dosage entre harmonisation** du groupe et **autonomie** locale. Le management des filiales relève de choix stratégiques et opérationnels concernant leur degré d'autonomie octroyé, l'attention qui leur est portée et les pratiques de contractualisation avec le siège.

Selon l'**approche séquentielle** du processus d'internationalisation, les défis et enjeux majeurs d'une telle stratégie reposent d'abord sur le choix anticipé ou non de s'internationaliser. En effet, il semble qu'une stratégie d'internationalisation **proactive** soit plus encline à générer de la performance. Dans son opérationnalisation, cela consiste à décider du **rythme du processus** d'internationalisation selon une **progressivité** dosée du degré d'engagement sur les marchés étrangers. En effet, c'est dans l'**apprentissage** de l'internationalisation que se trouve l'une des principales sources de la performance. Par exemple, le choix du mode d'implantation dans le pays ciblé détermine le niveau d'engagement de l'entreprise sur ce marché, mais surtout le niveau de ressources que l'entreprise est prête à investir. Les problématiques liées aux processus d'intégration post-acquisition et au management des filiales illustrent bien les multiples défis de l'internationalisation.

1.2.2. Le management interculturel

Si l'on convient que la performance de la stratégie d'internationalisation repose sur l'apprentissage effectué au cours de son processus, les enseignements tirés de l'expérience proviennent notamment du **management interculturel**. La problématique du management interculturel de l'entreprise se pose dès que l'entreprise effectue des activités en dehors de son pays d'origine. L'hypothèse initiale de ces travaux est **la coexistence de différentes cultures** à l'échelle internationale, **qui influence les pratiques managériales et organisationnelles**. Par exemple, la culture du pays d'origine coexiste avec celles des filiales étrangères et celles des équipes multiculturelles, notamment du fait de l'expatriation de personnels du pays d'origine dans les filiales. Plus largement, le principal défi se trouve dans le management des interfaces entre les différentes parties prenantes : siège, filiales, employés, clients, consommateurs...

Nous présentons ici quelques caractéristiques de ce courant de recherche qui nous paraissent nécessaires à notre étude des processus d'internationalisation.

1.2.2.1. La culture d'entreprise et la culture nationale

La culture a un double impact sur l'internationalisation d'une entreprise : celui de la culture du pays et celui de la culture organisationnelle propre à l'entreprise⁴⁵. Selon Schein (1985), la culture organisationnelle se définit par « *les objectifs, rôles, normes, idéologies et valeurs partagés entre les membres d'une même organisation*⁴⁶ ». Elle devient parfois un fardeau posant des difficultés à la conduite du changement et à la mise en œuvre stratégique. Dans le cadre des entreprises familiales, la culture organisationnelle est souvent très ancrée (Allouche & Amann, 1998). Par exemple, la connexion entre culture organisationnelle et famille est forte (Hall, 1959, 1966) : la distance entre deux membres de la famille au travail et dans la vie privée n'est pas la même. Il s'agit aussi du transfert d'un système de management du pays d'origine vers les filiales.

Le courant dominant en management interculturel est le **modèle penta-dimensionnel d'Hofstede** qui classifie les cultures selon cinq critères (Hofstede, 1980, 2001 ; Joannidès, 2011) : (1) la distance hiérarchique ; (2) le contrôle de l'incertitude ; (3) le degré de masculinité ; (4) l'individualisme/communautarisme ; (5) l'orientation court ou long terme. L'intérêt du modèle de G. Hofstede (1980) réside dans sa simplicité et sa fonction de quantification, son étude se basant sur environ 120 000 questionnaires. Néanmoins, différents reproches lui ont été faits en termes de méthodologie et de validité des résultats. Par exemple, l'étude a principalement été effectuée dans des pays occidentaux selon une méthodologie purement quantitative et le concept de culture a été réduit à un ensemble de valeurs figées dans le temps et à cinq dimensions (Baskerville, 2003). Joannidès a proposé d'étudier **l'ethnicité** pour offrir un cadre conceptuel et méthodologique plus praticable.

Plus largement, la critique faite à ce cadre conceptuel de management est sa **tendance à développer la stigmatisation et le déterminisme**, c'est-à-dire l'idée selon laquelle on ne peut pas agir sur la culture d'un individu puisque « c'est culturel ». De plus, un individu est certes rattaché à une culture dominante, mais les pratiques au sein d'une même culture ne sont pas si homogènes. En effet, le pays d'origine de l'entreprise et le caractère cosmopolite des équipes influencent aussi les pratiques au sein d'une entreprise.

HD23.⁴⁵ Une stratégie d'internationalisation engendre une double difficulté d'acclimatation culturelle : interne (salariés, organisation) et externe (pays, consommateurs).

⁴⁶ “*the shared goals, roles, norms, ideologies, and values held by the organization and its members*” (Schein, 1985)

Schein propose **trois niveaux d'analyse d'une culture nationale ou organisationnelle** (1985) : (1) les **artefacts et créations** qui sont observables et visibles mais difficiles à déchiffrer -technologies, art, structures, processus de l'organisation, modes de comportement...- ; (2) les **valeurs** qui sont plus conscientes et explicitées telles que les stratégies, buts, philosophies ; (3) les **postulats fondamentaux** invisibles et inconscients qui se situent dans les relations à l'environnement, la nature de la réalité et de la vérité, la nature humaine, l'activité humaine, les relations humaines... C'est sur ce troisième niveau que **le management doit concentrer son action** pour avoir une forte influence dans un contexte organisationnel de management interculturel ou de mutation culturelle. Cette grille d'analyse proposée par Schein vise une **meilleure compréhension des liens existant entre culture nationale et culture organisationnelle** (Barmeyer & Mayrhofer, 2008).

1.2.2.2. L'adaptation de l'organisation et de ses structures

Les principales variables d'action du management interculturel sont les **structures** sociales et organisationnelles, les **pratiques managériales** et les **comportements** interindividuels. La coexistence de plusieurs cultures au sein d'une même entreprise comporte des avantages et des inconvénients. Les avantages sont par exemple, le caractère multiculturel d'une entreprise favorisant son développement international et l'éventail d'alternatives stratégiques possibles. En revanche, la diversité des orientations individuelles est un obstacle à la convergence des idées entre les individus. Dans ce cadre-là, le modèle d'Uppsala fait référence à la distance psychique comme obstacle culturel au processus d'internationalisation (Joffre, 1989) interne et/ou externe à l'entreprise.

Ainsi, la contribution pratique du management interculturel repose sur diverses recommandations faites aux entreprises voulant s'internationaliser : le partage de connaissances entre individus de différentes cultures ou encore le respect et la prise en compte des divergences. Le cadre théorique du management interculturel admet que la **diversité** (culturelle) puisse devenir un **levier de performance** globale, via la clarification des règles organisationnelles et des méthodes de travail rigoureuses, notamment en termes de gestion du temps et de communication.

Pour Barmeyer & Mayrhofer (2008), le grand défi d'un **processus d'intégration** d'une filiale est d'intégrer avec respect les forces de chaque culture nationale et organisationnelle et de chaque collaborateur pour une meilleure cohérence stratégique, managériale et communicationnelle. L'enjeu est aussi de créer une **culture nouvelle, dynamique, construite**

et partagée entre les entreprises partenaires ou les individus d'une équipe. Ainsi, le modèle géocentrique des relations interculturelles Siège-filiales suppose l'invention d'une nouvelle **culture hybride** aux deux entités, modèle qui a prouvé sa performance via des synergies et un apprentissage mutuel.

Cette nouvelle culture résulterait d'un processus d'apprentissage en réaction à des décisions, des événements, des actions menées par l'entreprise au cours du temps. Le concept de « *cultural learning* » [apprentissage culturel] considère que l'apprentissage ne porte pas seulement sur le fonctionnement de l'organisation mais aussi sur les raisons d'un tel fonctionnement (Schweiger & Goulet, 2002). Les auteurs ont validé l'hypothèse selon laquelle **plus l'apprentissage culturel est fort, plus la compréhension culturelle perçue est forte** entre les deux entités. Ce résultat de recherche implique aussi une validation partielle d'autres hypothèses, telles que la corrélation entre le niveau d'apprentissage culturel et les niveaux de communication-coopération entre les entités, de confiance en l'encadrement et d'implication dans la nouvelle organisation.

Dans ce cadre-là, un **environnement socioculturel en dynamique permanente** et une **internationalisation croissante** constituent des opportunités en termes de mixité-diversité des approches des acteurs dans l'entreprise. Ceci implique l'organisation d'un véritable **management de la diversité**, qui soit cohérent, rigoureux et structuré, pour améliorer la performance et canaliser ce nouveau potentiel interne d'adaptabilité.

Le cadre du management interculturel a prouvé sa pertinence pour organiser l'apprentissage et les synergies dans le processus d'internationalisation d'une entreprise. Néanmoins, il contribue davantage à **expliquer des non-performances d'internationalisation**, que de véritables « *success stories* ».

1.2.3. L'apprentissage organisationnel et l'entreprise apprenante⁴⁷

Il semble que les phénomènes d'apprentissage tant au cours du processus d'internationalisation que des pratiques de management interculturel sont un enjeu majeur pour la performance d'une stratégie d'internationalisation. Le choix d'une telle théorie repose sur ce constat.

HE20.⁴⁷ Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale est un apprentissage complexe.

En effet, l'« **organizational learning** », ou apprentissage organisationnel, serait davantage une variable clé qu'une théorie à proprement parler. L'idée d'apprentissage organisationnel a été intégrée dans de nombreuses théories : la *resource-based view*, la théorie socio-économique, les théories du développement organisationnel et de la conduite du changement, le modèle d'Uppsala, etc. Chacun de ces modèles théoriques montre d'ailleurs que la performance des entreprises est moins liée à sa capacité d'innovation radicale mais plutôt à sa **capacité d'amélioration dans des boucles stratégiques récursives**, où l'apprentissage constitue un facteur clé.

Le précurseur de ce cadre théorique est Lewin dont les travaux ont été poursuivis par Argyris, Schein, Schön... Ces auteurs sont d'ailleurs tous partisans de la recherche-action et recherche-intervention (cf. chapitre 2), afin d'améliorer la compréhension des mécanismes d'apprentissage. Argyris et Schön défendent une position que nous partageons, à savoir que le chercheur-théoricien ne doit pas sous-estimer les compétences des praticiens qui ont une connaissance pratique de l'entreprise et sont des acteurs « lucides » des changements opérés. Ils appellent à une **relation entre chercheurs et praticiens basée sur l'échange et le respect mutuel** des rôles, connaissances, compétences et méthodes, certes différents mais complémentaires (Rousseau, 2006, 2007).

Dans la théorie de l'apprentissage organisationnel, l'entreprise est vue comme un être vivant capable d'accumuler des connaissances, -en partie tirées de l'expérience-, de les interpréter et de les mémoriser. Ceci constitue un **processus d'apprentissage** souvent considéré comme le seul **moyen d'innovation permanente**.

Nous définissons dans un premier temps, les différents types d'apprentissage, puis exposons le lien entre processus d'apprentissage et conduite du changement.

1.2.3.1. Les définitions, types et conditions d'apprentissage organisationnel

La littérature sur l'apprentissage organisationnel repose essentiellement sur les travaux d'Argyris et Schön (1996⁴⁸). Lorsque les membres d'une entreprise agissent et apprennent pour elle, nous pouvons supposer que l'entreprise apprend, se livrant en son nom à un **processus d'investigation qui aboutira à un produit d'apprentissage**. On distingue deux concepts : l'apprentissage organisationnel par les individus et l'**organisation apprenante** en tant que système. Cette démarche ne devient organisationnelle que si elle est entreprise par

⁴⁸ Synthèse de la fiche de lecture réalisée par Christine Rousseau (CNAM) en janvier 2002

des individus fonctionnant comme les agents d'une organisation et se conformant aux rôles et règles en vigueur. Les individus peuvent aussi se renseigner, investiguer, d'une façon indépendante à l'organisation à laquelle ils appartiennent. Les résultats d'une investigation menée par des individus constituent des **gisements de connaissances** de différentes formes : **détenues par des individus** et donc dangereuses en cas de départ de ces individus, **stockées dans des fichiers, figurées sur les organigrammes**, jusque dans des **objets physiques** qui servent de références et d'indicateurs aux membres. Les organisations mobilisent directement les connaissances, dans la mesure où elles sont l'expression concrète des stratégies choisies pour accomplir des tâches complexes qui auraient pu être accomplies d'autres manières. En ce sens, **toute organisation possède un ensemble de réponses à un ensemble de questions, ou un ensemble de solutions à un ensemble de problèmes.**

L'apprentissage organisationnel est possible lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une **situation problématique** et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation. Pour devenir organisationnel, l'apprentissage résultant de l'investigation doit s'intégrer aux **représentations mentales** que les membres de l'entreprise se forgent de **l'organisation** et/ou aux **objets** (visuels, archives, programmes) inscrits dans l'environnement organisationnel. Les produits d'apprentissage résultant de l'investigation doivent tous comporter les **preuves d'un changement** dans la théorie organisationnelle en usage. Bien souvent, ce sont les **leçons tirées de l'investigation** qui induisent ces changements.

Pour autant, tout apprentissage organisationnel n'est pas opportun : par exemple, tirer une « fausse » leçon d'un événement, des leçons individuelles qui ne profitent pas au collectif, produire des connaissances et s'en servir alors même qu'elles sont devenues obsolètes.

1.2.3.2. L'apprentissage organisationnel et la conduite du changement

On distingue d'une part, l'**apprentissage cognitif** -perceptions mentales de l'environnement-, et l'**apprentissage comportemental** des méthodes de travail et du fonctionnement, appelées aussi routines organisationnelles ; d'autre part, l'apprentissage en **simple** et **double boucles**, qui sont complémentaires dans le temps.

Par apprentissage en **simple boucle**, les auteurs entendent l'**apprentissage opérationnel** qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne modifie pas les valeurs des théories d'action (Argyris & Schön, 1996). Il ne touche pas aux

valeurs directrices de l'entreprise. Cet apprentissage est organisationnel et donc essentiellement **axé sur l'obtention de résultats** : il s'agit d'atteindre au mieux les objectifs existants, en maintenant la performance organisationnelle dans les limites fixées par les valeurs et les normes en vigueur. L'apprentissage en **double boucle** induit un **changement des valeurs** de la théorie d'usage, mais aussi des **stratégies** et de leurs **paradigmes**. Suite à l'expérience vécue, l'entreprise peut être amenée à questionner les valeurs directrices-mêmes sur lesquelles elle se fondait. La double boucle fait référence aux **deux boucles de rétroaction**, qui relie des effets observés de l'action aux stratégies et aux valeurs servies par les stratégies. Ce deuxième type de processus est plus performant sur le long terme.

Selon la théorie socio-économique, l'apprentissage organisationnel peut faire l'objet d'une **triple boucle** : l'action sur les dysfonctionnements (simple), l'action sur les causes racines de dysfonctionnements (double) et la mise en place d'un **système organisé intégré de management** pour prévenir les dysfonctionnements et agir sur leurs causes racines (triple) grâce à un toilettage fréquent (Voyant, 2013⁴⁹).

Argyris & Schön introduisent et illustrent les facteurs de **l'apprentissage limité** ou le manque d'apprentissage : le raisonnement défensif (résistance des acteurs), les routines organisationnelles défensives (fonctionnement organisationnel actuel) et les systèmes d'apprentissage organisationnel restreint (organisation de l'apprentissage). Le processus en double boucle constitue le fondement d'un **apprentissage productif durable**. Ce processus s'avère indispensable si l'on veut surmonter les routines défensives.

Selon la même approche, March distingue (1991) l'apprentissage **par exploitation** visant à perfectionner ce que l'entreprise sait faire, et **par exploration** pour envisager de nouvelles problématiques et y apporter des réponses. Le deuxième type d'apprentissage serait globalement plus coûteux.

Un frein à l'apprentissage organisationnel est souvent mis en valeur alors qu'on ne vérifie pas si l'entreprise, au sens d'un « tout », a changé ou appris (Schein, 1996). Ainsi, le processus d'apprentissage organisationnel est plus long dans les organisations complexes où plusieurs sous-organisations ou sous-systèmes interagissent. Dans ce cas, l'apprentissage organisationnel doit se faire localement avant d'être intégré au niveau global. L'auteur recommande que les dirigeants et managers **intègrent cette complexité dans leurs**

⁴⁹ Source orale, séminaire de recherche ISEOR, mars 2013.

dispositifs de management, pour considérer la création de valeur au niveau de l'entreprise et non pas des sous-groupes. En effet, « *L'entreprise apprenante est un animal complexe comportant de nombreux sous-systèmes* » dont les efforts locaux d'apprentissage et de changement doivent être intégrés et coordonnés.

Selon Ingham (1995), des structures décentralisées et participatives, des structures plates, un management par projet, une flexibilité organisationnelle, une large diffusion des informations formelles et informelles sur les apprentissages antérieurs et l'implication de la direction générale sont autant de **conditions favorisant l'apprentissage organisationnel**. Une autre condition est la mise en place de dispositifs intégrés au fonctionnement de l'entreprise car, selon Lewin, « *learning is more effective when it is an active rather than a passive process* » [l'apprentissage est plus efficace au cours d'un processus actif que passif].

Le concept d'apprentissage organisationnel propose ainsi un **cadre pratique** afin d'organiser la production et l'extraction des produits de l'apprentissage. Appliquée à un processus d'internationalisation, cette théorie peut contribuer à identifier un nouveau levier de performance, à savoir les leçons tirées de l'expérience nationale et internationale. Johanson & Vahlne (1977, 2009) inscrivent leur modèle dans une dynamique du **processus d'internationalisation** dès lors que le fruit d'une décision, ou d'un cycle de décisions, **alimente le cycle suivant**⁵⁰. La théorie socio-économique indique que les entreprises élaborent leur stratégie en fonction de la période précédente, c'est-à-dire des apprentissages tirés des erreurs et dysfonctionnements identifiés.

Les méthodes de management international que nous avons présentées dans cette deuxième partie concernent à la fois la stratégie d'internationalisation, interne et externe, et son processus de mise en œuvre. Partant de l'hypothèse que la performance durable d'une telle stratégie repose sur des **facteurs endogènes**, les **trois enseignements** que nous tirons de la littérature sont : (1) le **management du rythme** de l'internationalisation, notamment dans son opérationnalisation par les équipes, (2) l'organisation de **l'apprentissage organisationnel** en la matière et (3) **l'intégration du management interculturel** dans les pratiques managériales. Nous verrons qu'un quatrième facteur a ensuite émergé au cours de l'étude exploratoire (cf. chapitre 3) : la nécessaire prise en compte des normes à l'international.

⁵⁰ « *the outcome of one decision/one cycle of decisions constitutes the input of the next* »

1.3. Les spécificités des entreprises familiales

Nous présentons ici, les principales caractéristiques de notre champ d'observation et les facteurs d'influence de leurs méthodes de management stratégique sur leur choix d'internationalisation. Nous proposons d'identifier les **spécificités** liées à ce type d'entreprises, et, partant, les caractéristiques **génériques** à toutes les entreprises.

Les recherches sur l'entreprise familiale sont récentes. Elles se sont développées à partir des années 1980 et sont pour l'essentiel d'origine anglo-saxonne (Basly, 2005). Les premiers travaux en France datent de 1984 avec G. Hirigoyen (Hirigoyen, 1984). L'intérêt porté aux entreprises familiales se justifie par leur **poids dans l'économie des pays** mais aussi du fait qu'elles sont **réputées**, à tort ou à raison, être **plus performantes et plus pérennes**. Après avoir stabilisé notre définition de l'entreprise familiale, nous présentons leurs principales caractéristiques en termes de propriété-gouvernance-contrôle, de méthodes de management et d'internationalisation et les travaux relatifs à leurs performances.

1.3.1. La multiplicité et l'hétérogénéité des définitions

Selon la littérature, quatre attributs sont à prendre en considération pour définir l'entreprise familiale⁵¹ : (a) l'influence de la famille sur la direction stratégique, (b) l'intention de la famille de garder le contrôle, (c) le comportement de l'entreprise familiale, (d) les ressources et capacités uniques, non séparables et créatrices de synergies provenant des implications et des interactions familiales (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Par ailleurs, les trois critères retenus par Allouche & Amann (1998) sont **la détention du capital** par la famille (Barnes et Herbson; Alcorn; Barry; Landsberg, Perrow & Roglosky), **l'implication de la famille** dans le management (Beckhard, Dyer, Keppner) et **l'intention de transmettre** l'entreprise familiale aux générations futures (Churchill & Hatten; Ward).

L'entreprise familiale se distingue également par sa **nature paradoxale**. D'une part, la **famille et les liens affectifs inhérents** jouent un rôle important pour assurer le démarrage et la réussite de l'entreprise. D'autre part, la **cohésion** de l'unité de l'entreprise est **menacée** par les questions du contrôle, de l'interférence des membres de la famille, de l'orientation de l'affaire vers des objectifs particuliers et du phénomène sensible de la succession (Allouche &

HD2. ⁵¹ Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale est impacté par un ensemble de variables spécifiques au caractère familial : conservatisme, culture organisationnelle, dirigeant propriétaire, membres de la famille, volonté de contrôle, etc.

Amann, 1998 ; Basly, 2005). Ce dernier définit l'entreprise familiale par le fait que **les mêmes acteurs jouent à la fois le rôle d'actionnaires et de dirigeants**. Les conflits d'agence seraient quasiment absents car il existerait un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires sur les opportunités de croissance et le risque. Mais toutes les entreprises familiales ne sont pas contrôlées totalement par la famille. L'éventualité d'un conflit entre dirigeants-propriétaires et actionnaires s'avère donc concevable si l'entreprise familiale a recours à des capitaux propres externes (Hirigoyen, 1985).

Nous avons fait le choix de restreindre notre champ de recherche aux entreprises familiales possédant les trois caractéristiques suivantes : *celles dont la **propriété** est largement celle d'une famille (à partir de 80% du capital) ; celles dont la **gouvernance** est majoritairement composée d'administrateurs de cette même famille ; celles dont l'équipe de **direction** contient au moins un membre de la famille à un poste clé.*

Les recherches sur les entreprises familiales trouvent également leur intérêt au plan macroéconomique. D'après F. Perroux (1948, 1975), le capitalisme socialement responsable repose sur la capacité des organisations et des individus à entreprendre et « intraprendre », laquelle capacité représente le vecteur robuste du développement économique durable et du bien-être social de nos États. Savall et Zardet (2011) expliquent que les entreprises **généalogiques** (cf. 1.3.3.), ont pour vocation de stabiliser les fluctuations chaotiques des performances économiques des entreprises et des marchés. Il est donc de l'intérêt de tous de favoriser la pérennité de ces entreprises, notamment en limitant le nombre actuellement élevé de faillites lors des processus de transmission (Bughin, C., Colot, O., Finet, A., 2010) puisque 80 à 85% d'entre elles disparaissent avant la troisième génération (Carlock et Ward, 2001). Pour résumer, les caractéristiques de l'entreprise généalogique sont : la **durabilité** et la **pérennité** de sa stratégie, une forme de **croissance hybride** -interne mais également externe grâce à sa forte capacité d'intégration-, une croissance basée sur le **potentiel humain**, un management qui allie les **dimensions sociale et économique** et une bonne capacité de **négociation avec les parties prenantes** à court, moyen et long termes.

L'enquête de l'International Family Enterprise Research Academy (IFERA) – menée dans 45 pays en 2003 – montre que les entreprises familiales ont un poids économique très important. Elles représentent entre 40 et 90% du PIB de toutes les économies de marché (Kenyon-Rouviniez & Ward, 2004) et entre 60 et 95% du nombre d'entreprises total selon les pays : plus de 40% du PNB aux **États-Unis** avec **90% d'entreprises familiales** (Allouche &

Amann, 1998 ; Okoroafo & Koh, 2010), 60% du PNB en **France** pour **60%** du nombre total d'entreprises et 55% du PNB en **Belgique** pour **70%** d'entreprises familiales⁵².

1.3.2. Les critères de propriété, gouvernance et contrôle

Le maître mot qui caractérise la gestion des entreprises familiales pourrait être la « prudence ». À ce titre, nous avons choisi le cadre de la **gouvernance cognitive**, qui s'oppose à celui la **gouvernance disciplinaire**. Nous présentons ensuite les difficultés liées au système de gouvernance de l'entreprise familiale et son articulation avec le système de management ; enfin, la principale caractéristique de ce type d'entreprises est l'aversion au risque, qui constitue un paramètre important, en particulier pour tout processus d'internationalisation.

1.3.2.1. La gouvernance cognitive

La théorie de la gouvernance cognitive s'opposant à celle de la gouvernance disciplinaire, il convient de présenter les grandes lignes de cette dernière pour positionner l'une et l'autre.

La **théorie de la gouvernance disciplinaire** s'applique plutôt aux grandes entreprises. Elle tient son origine dans la première théorie de la gouvernance, la **théorie positive de l'agence** (Jensen & Meckling, 1976), selon laquelle tout individu dans l'entreprise, quels que soient ses droits de propriété, poursuit ses propres objectifs pour maximiser sa fonction d'utilité, le profit n'étant qu'un objectif parmi d'autres (Coase, 1960). Dans l'entreprise non familiale, il y a donc une atténuation des droits de propriété, car les dirigeants ne cherchent pas systématiquement à maximiser la richesse des actionnaires, et inversement, les actionnaires n'ont pas toujours les moyens d'inciter les dirigeants à agir dans leur sens. Se créent alors des relations d'agence, c'est-à-dire des contrats dans lesquels une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne (Jensen & Meckling, 1976). Basée sur la théorie de l'agence, la gouvernance disciplinaire doit concevoir un système pour réduire les coûts des conflits et maximiser le profit des actionnaires (Charreaux & Wirtz, 2006). Cette théorie ne prend en compte que la valeur de l'entreprise perçue par les actionnaires (valeur actionnariale), impliquant uniquement la mise en place de processus disciplinaires de contrôle, de surveillance et d'incitation (Charreaux, 1998).

⁵² <http://www.fbnet.be/fr/statistics.aspx>

La **première critique** de cette théorie remonte à 1998 et soutient que le rôle du Conseil d'Administration dans les PME n'est que symbolique, puisque la plupart des membres sont à la fois **dirigeants et actionnaires** (Charreaux, 1998). Il en est de même pour les entreprises familiales, telles que nous les définissons, puisque l'entreprise est dirigée et appartient à la même famille. Par conséquent, il apparaît indispensable de considérer d'autres types de relations : celles avec les créanciers, salariés, sous-traitants, etc., qui sont en l'occurrence souvent plus contraignantes que les relations entre l'actionnariat et les dirigeants.

La **deuxième critique** concerne le fait que la gouvernance disciplinaire (Jensen & Meckling, 1976) considère que les actionnaires n'ont plus qu'une seule fonction à remplir : l'apport de capitaux et l'assomption du risque associé. Cette théorie a donc oublié le **rôle cognitif de la gouvernance** (Charreaux & Wirtz, 2006). Ces auteurs soulignent aussi que le concept de « valeur actionnariale » relève d'une vision limitée, puisque d'autres parties prenantes font aussi partie du système de gouvernance et qu'il existe aussi des formes d'actionnariat très différentes. La gouvernance de l'entreprise familiale est donc très différente de la gouvernance d'une société cotée en Bourse. Par exemple, il existe des conflits entre membres de la famille pouvant gravement altérer les performances de l'entreprise familiale.

L'**approche cognitive de la gouvernance**, qui émane de la *resource-based view*, se veut une réponse aux critiques de la gouvernance disciplinaire. L'entreprise est considérée comme « *un ensemble d'individus aux ressources, compétences et caractéristiques cognitives spécifiques, qui engendrent l'avantage compétitif distinctif* » (Bughin, Colot, & Finet, 2010). La gouvernance cognitive se traduit par des stratégies d'apprentissage organisationnel, de veille informationnelle ou technologique, d'alliances et de *knowledge management*. Le rôle de la gouvernance est alors d'identifier et de protéger le répertoire de connaissances et compétences qui déterminent la compétitivité de l'entreprise. De plus, le dirigeant doit « *percevoir et construire des choix stratégiques pertinents* » et « *résorber les conflits cognitifs latents à ces choix stratégiques* » (Depret & Hamdouch, 2005 ; Charreaux, 2008). Le rôle de la gouvernance cognitive est donc très différent de celui de la gouvernance disciplinaire, dont l'objectif est de discipliner les dirigeants, de manière à ce qu'ils ne prennent pas de décisions contraires aux intérêts des actionnaires (Bughin, Colot, & Finet, 2010). De ce fait, le cadre théorique de la gouvernance disciplinaire ne semble pas adapté au contexte de l'entreprise familiale.

Le modèle de la gouvernance cognitive reconnaît le **rôle cognitif** des actionnaires (Faccio & Lang, 2002), ainsi que la **capacité organisationnelle**, les **connaissances** et les **compétences** spécifiques **du dirigeant et des salariés**. Ces attributs sont **vecteurs d'avantages concurrentiels durables** pour l'entreprise et créent ainsi de la valeur⁵³. Par exemple, lors de l'étude d'un choix d'investissement, la fonction de la gouvernance cognitive n'est pas uniquement de réduire l'asymétrie d'information afin d'opérer le bon choix, mais aussi d'utiliser également sa connaissance tacite de l'organisation pour évaluer la pertinence de cet investissement (Charreaux & Wirtz, 2006).

Au sein des PME ou des entreprises familiales, il est communément admis qu'il n'y a pas de conflits entre actionnaires et dirigeants, du fait de la non séparation entre les fonctions de propriété et de direction. En réalité, il existe une multitude de statuts juridiques au sein de ces entreprises. Pour certaines, le capital est même ouvert à des actionnaires externes, ce qui modifie radicalement les relations traditionnelles. De plus, il arrive très souvent qu'il y ait des **dissensions au sein de l'actionariat familial** (Charreaux, 1998).

Pour pallier ces difficultés, les préconisations liées à la théorie de la gouvernance cognitive sont d'**intégrer des salariés dans le Conseil d'Administration** et d'**autres parties prenantes**, pour tenir compte des conséquences des décisions prises sur chacune d'entre elles (Charreaux & Wirtz, 2006). La création de valeur cognitive se fait par l'apport des compétences des différentes parties prenantes.

1.3.2.2. Les difficultés liées au système de gouvernance de l'entreprise familiale

La propriété du capital confère des droits de contrôle qui influencent le système de gouvernance des entreprises familiales⁵⁴ (Carney, 2005 ; Levasseur, 2012). Ce dernier a lui-même un impact sur le degré de parcimonie, de personnalisme et de particularisme, définis comme suit. « *La parcimonie est liée à une gestion précautionneuse des ressources en raison d'un financement personnel des décisions d'investissement. Le personnalisme est lié à l'union de la propriété et du contrôle qui confère l'autorité au propriétaire-dirigeant ou à la famille. Enfin, le particularisme, qui est une conséquence de la personnalisation de l'autorité, pousse le propriétaire-dirigeant à voir la firme comme la sienne* » (Levasseur, 2012). Le jeu entre les

HD6. ⁵³ La gouvernance et le management de l'entreprise familiale accordent moins d'importance et d'intérêt à l'environnement externe dans la prise de décisions stratégiques.

HE6. ⁵⁴ Les difficultés liées au système de gouvernance de l'entreprise familiale sont issues de la faible séparation entre propriété et management.

différents degrés de ces trois attributs favorise *in fine* le développement d'un certain type d'avantage concurrentiel. Chrisman, Chua & Sharma (2005) lient les avantages et désavantages des entreprises familiales à la théorie de l'agence et à la théorie basée sur les ressources pour illustrer les difficultés liées à la gouvernance des entreprises familiales (tableau 1).

Tableau 1. Les avantages et les désavantages des entreprises familiales

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Stratégie	
Potentiel de croissance accentué et constance de l'orientation (TBR). Coûts de transaction et d'agence réduits (TA). Implication et grande production de la part des membres de la famille (TBR). Développement d'alliances avec d'autres entreprises familiales. Réputation et relations familiales plus fortes (TBR). Développement de la marque. Flexibilité du travail. Attention apportée à la R&D. Préoccupations de pérennité et d'entrepreneuriat (TBR). Investissement dans le développement.	Coûts d'agence en hausse car comportements altruistes (TA). Succession difficile. Enracinement de l'équipe managériale (TA). Difficulté à attirer des membres extérieurs de qualité (TBR). Inertie stratégique. Logique poursuivie parfois non économique et non rationnelle. Prise de décision stratégique difficile.
Finance	
Meilleure gestion de la structure du capital et meilleure allocation des ressources (TBR). Vision de long terme concernant les investissements (TBR). Coût du capital plus faible. Indépendance financière plus grande. Meilleure performance économique. Coûts de contrôle et de surveillance plus faibles (TA). Concurrents moins bien informés.	Préoccupation de l'héritage au détriment de la performance de l'entreprise. Risque de faillite plus grand. Risque d'expropriation des actionnaires minoritaires (extérieurs) au profit des actionnaires majoritaires (famille).
Organisation	
Créativité plus forte. Réactivité plus forte (TBR). Prise de décision centralisée ⁵⁵ . Innovation et vision stratégique plus fortes (TBR).	Respect rigide des traditions. Conflits et sentiments d'injustice entre membres familiaux plus importants ⁵⁶ . Gouvernance moins efficace (TA). Influence des administrateurs extérieurs plus faible (TBR).

HE4. ⁵⁵ Les dirigeants d'entreprise familiale (propriétaire) centralisent la prise de décision stratégique et ont donc un fort impact sur la stratégie de l'entreprise.

HD10. ⁵⁶ Les divergences d'intérêt selon les générations et selon les familles, qui ont des conséquences sur l'organisation de l'entreprise familiale.

Légende : TA : Théorie de l'Agence ; TBR : Théorie Basée sur les Ressources.

Source : (Levasseur, 2012) adaptation d'après Dreux IV (1990) ; Tagiuri et Davis (1996) ; Habbershon et Williams (1999) ; Anderson et Reeb (2003) ; Chrisman, Chua & Sharma (2005) ; Arrègle et Mari (2010).

1.3.2.3. L'articulation des systèmes de gouvernance et de management

Charreaux (1998) met en évidence un problème d'efficacité né de la séparation entre actionnaires et dirigeants, c'est-à-dire de la **distinction** entre **gouvernance et management**. Ce problème est aussi décrit par Savall, Zardet, & Bonnet (2009), qui ont étudié différents cas d'entreprises familiales et en particulier celui de l'entreprise A, dans lesquels ils ont mis en évidence d'une part une **forte cohésion entre le prédécesseur et son successeur** sur les grands enjeux de l'entreprise (niveau gouvernance), et d'autre part, une **certaine divergence sur la mise en œuvre** de la stratégie observée à l'interface de la gouvernance et du management, et au sein-même du management.

1.3.2.4. L'aversion au risque

Bien que la famille propriétaire soit *a priori* plus favorable à la prise de risque, il est couramment admis que l'entreprise familiale privilégie la maximisation des profits à la maximisation des ventes. En effet, le dirigeant propriétaire opte pour des investissements et des financements peu risqués⁵⁷ (Fama & Jensen, 1983). La famille est donc à la **recherche d'un équilibre entre poursuivre sa croissance et son aversion au risque** pour protéger son patrimoine (Basly, 2005). Daily et Dollinger (1992) traitent également la question de la propriété et du contrôle et distinguent deux types d'entreprises : l'entreprise familiale et celle gérée par des professionnels, c'est-à-dire soit détenue par la famille et gérée par des professionnels, soit détenue et gérée par des professionnels, soit encore détenue par des professionnels et gérée par la famille. Ils ont mis en évidence que les entreprises gérées par des professionnels poursuivent des stratégies plus agressives et plus tournées vers la croissance que les entreprises familiales.

Pour conclure, le cadre de la **gouvernance cognitive** s'inscrit bien dans les problématiques des entreprises familiales. En effet, l'entreprise familiale, telle que nous la définissons, est dirigée et appartient à la même famille qui peine à trouver l'équilibre entre ambition et prudence stratégiques. Dans ce contexte, le **rôle cognitif des actionnaires** et les **compétences spécifiques du dirigeant et des salariés** ont tout à fait leur place pour organiser l'articulation gouvernance-management et ainsi créer des avantages concurrentiels durables.

HD1. ⁵⁷ Les dirigeants de l'entreprise familiale ont une aversion à la croissance forte de la taille de l'entreprise.

1.3.3. Les impacts du caractère familial sur les méthodes de management

La *resource* et la *knowledge-based views* nous paraissent pertinents pour étudier les entreprises familiales, qui sont traditionnellement associées à des compétences solides et des valeurs fortes. Nous pouvons les rapprocher de la théorie **évolutionniste** de Winter & Nelson (1985) qui considère que le moteur de l'entreprise est sa volonté de survie, et non la recherche de profits, et analyse les dynamiques d'accumulation par les entreprises de leurs connaissances et compétences spécifiques (Plane, 2003, 2008).

Dreux (1990) a identifié les **caractéristiques managériales et financières des entreprises familiales**⁵⁸. Ces dernières sont : l'utilisation faible voire la non-utilisation de la dette⁵⁹, la surcapitalisation, la détention de liquidités importantes, le dégagement de plus grandes marges, le désintérêt pour l'optimisation de la taille ou des rendements, la poursuite d'objectifs de pérennité et de long terme, le poids du contrôle, la détention d'un plus grand nombre d'informations comparativement aux concurrents, la difficulté d'adaptation en temps de crise à cause de leur non-préparation administrative, la prise de décisions rapide et intuitive, la valorisation des ventes plutôt que de la finance, du marketing ou de la planification, enfin le risque de faillite du fait du manque de planification et de succession.

Nous proposons de porter notre attention sur les **trois caractéristiques principales et spécifiques** des méthodes de management stratégique de l'entreprise familiale : son **patrimoine immatériel**, la **transmission** intergénérationnelle et la **dimension affective** du management.

1.3.3.1. L'avantage concurrentiel de l'entreprise familiale : son patrimoine immatériel⁶⁰

Habbershon et Williams (1999) ont montré l'adéquation entre l'approche basée sur les ressources et l'entreprise familiale lorsque l'on veut comprendre les avantages concurrentiels de cette dernière. Dans ce cadre, le concept de « *familiness* » désigne l'ensemble de ressources qu'une entreprise familiale possède et qui résulte de **l'interaction de trois sous-systèmes : individus membres de la famille, famille et entreprise**. Cette « *familiness* » constitue une **approche systémique unifiée** lorsque l'on traite des capacités et de l'avantage

HD3. ⁵⁸ Les entreprises familiales ont des politiques économiques et financières spécifiques.

HP3. ⁵⁹ Les modes de financement choisis par l'entreprise familiale sont adaptés à leur désir d'indépendance.

HD13. ⁶⁰ L'entreprise familiale détient un avantage concurrentiel majeur basé sur son patrimoine immatériel.

concurrentiel de ce type d'entreprise (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003). Les auteurs montrent comment les relations entre les trois sous-systèmes sont liées à la **performance**. Par exemple, ils ont mis en évidence comment les influences familiales peuvent potentiellement mener à un avantage concurrentiel. En effet, l'exploitation de la « *distinctive familiness* » par ces entreprises familiales est susceptible de générer des rentes. Cet avantage concurrentiel est destiné à créer de la richesse entre générations et sert ainsi de médiateur entre l'entreprise entreprenante et le développement d'une richesse multi-générationnelle. Le tableau 2 présente quelques exemples de patrimoine immatériel considérés comme de réels avantages concurrentiels des entreprises familiales.

Tableau 2. Les avantages et les désavantages des entreprises familiales (suite)

Ressources Humaines	
Coûts de recrutement plus faibles.	Fédération des intérêts des membres non familiaux difficile.
Meilleures pratiques managériales.	Recrutement pas toujours lié aux compétences.
Confiance, motivation et loyauté plus fortes (TBR).	Rémunération pas toujours liée aux compétences.
Leadership et empowerment.	Possibilité d'une situation avec des membres familiaux moins méritants et moins compétents.
Partage de valeurs plus important (TBR).	
Intégrité plus forte (notamment dans les relations) (TBR).	
Valeurs de famille et valeurs personnelles supérieures aux valeurs d'entreprise (TBR).	
Stabilité des emplois.	

Légende : TA : Théorie de l'Agence ; TBR : Théorie Basée sur les Ressources.

Source : (Levasseur, 2012) adaptation d'après Dreux IV (1990) ; Tagiuri et Davis (1996) ; Habbershon et Williams (1999) ; Anderson et Reeb (2003) ; Chrisman, Chua & Sharma (2005) ; Arrègle et Mari (2010).

Charreaux (1998) a toutefois mis en évidence **l'inconvénient** d'un tel avantage concurrentiel. En effet, l'investissement immatériel spécifique dans le capital humain, c'est-à-dire non réutilisable en dehors de l'organisation, est plus élevé. Il est donc d'autant plus nécessaire d'**entretenir d'étroites relations avec les salariés** que le marché du travail interne et externe est étroit, que les **compétences-clés** sont **parfois très dépendantes** d'un petit nombre de salariés et que les mécanismes de régulation sont à la fois formels (contrats, lois, etc.) et informels⁶¹. Ces derniers ont donc une « *influence sur la latitude managériale et sur la performance* » de l'entreprise familiale (Charreaux, 1998).

HE13.⁶¹ Le capital immatériel et généalogique de l'entreprise familiale est incarné par les individus et peu formalisé, ni transmis.

Chua, Chrisman et Sharma (1999) insistent sur l'importance de la **continuité** et de la **durabilité** de l'entreprise à travers les **générations** de propriétaires, dirigeants et autres membres, en d'autres termes le **désir de transmission**.

À ce propos, le concept d'**entreprise généalogique**, né d'une étude critique des entreprises très orientées sur le court terme, paraît donc pertinent pour l'étude des entreprises familiales, notamment du point de vue de la **pérennité** et de la durabilité de leur stratégie et de leur **transmission** intergénérationnelle (Savall & Zardet, 2011 ; A. Savall & Torres, 2012). Il ne concerne pas uniquement les entreprises familiales, mais plus largement toutes les organisations ayant un **patrimoine incorporel significatif**. L'hypothèse de recherche est que « *la capacité de performance durable de l'entreprise serait de nature généalogique, puisque liée à la transmission d'un patrimoine incorporel centré sur le potentiel humain* » (Savall & Zardet, 2011). En effet, l'entreprise généalogique possède un « *patrimoine incorporel précieux pour sa survie-développement* », dont elle a conscience et souhaite transférer aux futures générations d'acteurs (propriétaires, managers, salariés), qu'elle soit familiale ou non. Ces entreprises font preuve d'une **rationalité économique à long, voire très long termes**, avec une évolution positive de leur performance économique à moyen et long termes. Cette performance économique est mesurée par un panel d'indicateurs : le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée sur coûts variables, la capacité d'autofinancement, le résultat net, la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables, et non pas simplement des indicateurs de mesure de la profitabilité à court terme.

Par ailleurs, les entreprises généalogiques s'opposent aux organisations bureautechnocratiques. Selon le type d'entreprise, l'innovation ne se réalise pas de la même manière : les entreprises généalogiques respectent le passé alors que les entreprises bureautechnocratiques l'effacent. L'une des principales conséquences est qu'au cours du développement de l'entreprise, il est nécessaire d'être vigilant pour ne pas intégrer directement, à des postes de haute responsabilité, des personnes de l'extérieur qui n'ont pas de connaissances de l'entreprise.

Les inconvénients de l'entreprise généalogique, mis en évidence par les auteurs, sont les **risques de sclérose et de consanguinité**, qui se manifestent par le **ralentissement de l'innovation**, la **négligence de la veille concurrentielle** ou le **manque de vision prospective**. Les auteurs considèrent que l'une des principales limites de leur concept est l'existence éventuelle d'une **limite de taille** de l'entreprise généalogique.

1.3.3.2. Transmission intergénérationnelle et stratégie du successeur

Les deux étapes principales mises en évidence dans la littérature sur la transmission des entreprises familiales sont le **choix d'un repreneur** (ou successeur) et les **difficultés et risques du processus de transmission**, notamment sous l'angle des jeux de pouvoirs entre parties prenantes de l'entreprise.

Les auteurs français identifient trois facteurs-clés de succès de la transmission d'entreprise : le processus de deuil du prédécesseur (Bah, 2006), l'accompagnement du successeur (Mahé de Boislandelle & Bah, 2006 ; Boussagnet, 2005) et la sauvegarde des compétences et le maintien du noyau dur managérial (Saoudi, 2008).

1.3.3.2.1. Le choix du nouveau dirigeant : interne ou externe à la famille ?

Les résultats des chercheurs sont contradictoires. D'une part, la réussite d'un processus de transmission résiderait dans le fait que le repreneur de l'entreprise est **interne à la famille**⁶² (Bughin, Colot, & Finet, 2010). En effet, un repreneur externe entraînerait des changements organisationnels trop conflictuels (Lin & Li, 2004). Par conséquent, le choix spontané serait celui d'un successeur interne, c'est-à-dire un membre de la famille propriétaire. L'avantage d'un tel choix est sa **connaissance plus approfondie** de l'entreprise (Parrino, 1997) et sa **compréhension des réseaux sociaux** existant entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Il aurait, de ce fait, une légitimité de nouveau dirigeant du point de vue du personnel (Bughin, Colot, & Finet, 2010 ; A.Savall & Torres, 2012).

D'autre part, le prédécesseur préfère opter pour un successeur interne tant qu'il considère que la performance économique de son entreprise est bonne, car il estime qu'il aura les compétences spécifiques requises pour assurer la continuité de la stratégie. Par contre, si la **performance** est jugée **trop faible**, un acheteur-**repreneur externe** est **préféré** (Dherment-Férère, 1998). La mise en place d'une stratégie différente de celle de l'ancien dirigeant, de la part d'un repreneur externe permet parfois d'améliorer la performance de l'entreprise. Morck, Strangeland, & Yeung (1998) estiment même qu'un successeur interne à la famille ralentit probablement la croissance et le développement de l'entreprise.

1.3.3.2.2. Les difficultés et les risques du processus de transmission

⁶² La littérature utilise le terme « repreneur ». Nous choisissons d'utiliser le terme « successeur ».

Savall, Zardet & Bonnet (2009) ont élaboré une typologie des **successions « difficiles »** d'entreprises familiales à partir de dix cas de recherche-intervention : le **processus** de transmission est **mal préparé**⁶³ et sa mise en place est **tardive** ; le successeur n'a pas les **compétences managériales** requises ; la **stratégie de rupture** du successeur par rapport au prédécesseur pour se différencier est trop violente -ce qui peut engendrer des problèmes avec le personnel- ; la transmission a eu lieu officiellement mais des **interférences informelles** auprès des managers de la part **de l'ancien dirigeant** empêchent le nouveau dirigeant de prendre sa place ; des **rivalités** ouvertes ou cachées **entre membres de la famille** bloquent le développement de l'entreprise familiale et démobilisent les membres de l'encadrement (Giddens, 1984), etc.

Ainsi le processus de transmission fait naître de **nouveaux jeux de pouvoirs entre les parties prenantes** : le départ de certains acteurs-clés, la résistance passive au changement, la renégociation des places ou statuts, voire des rétributions, et la nécessité de réorganiser l'entreprise et l'équipe de Direction. Il n'est pas rare d'observer des résistances au changement, parfois passives, de la part des managers, ou encore des démissions d'acteurs-clés. La difficulté majeure dans le processus de transmission de l'entreprise familiale se situe **entre l'ancien dirigeant** d'une part **et les employés, clients et fournisseurs** d'autre part. Par conséquent, le changement de la structure organisationnelle, notamment celle de l'équipe de direction, est nécessaire et constituerait un facteur clé de succès du processus de transmission (Savall, Zardet, & Bonnet, 2009 ; Savall & Torres, 2012).

De plus, des **relations interpersonnelles détériorées** sont souvent la cause de conflits empêchant la réussite de la transmission (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008). Kepner (1983) puis Kets de Vries (1996) ont identifié deux phénomènes conjoints : la deuxième génération souhaite s'identifier à la première génération tout en rivalisant vis-à-vis d'elle. Par ailleurs, des facteurs **empêchant la réussite de la transmission** ont été identifiés (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008), tels que le fait de ne pas définir clairement les rôles de chaque acteur ou des conflits émanant d'incompréhensions entre membres de la famille et managers non familiaux. La **formation du nouveau dirigeant** au cours du processus de transmission est donc très importante pour qu'il assume ses nouvelles hautes responsabilités. Cette formation intégrée passe par une **coopération très étroite** entre le prédécesseur et le

HD11.⁶³ La transmission de l'entreprise familiale même lorsqu'elle est souhaitée est mal préparée.

successeur, afin d'acquérir les « recettes » explicites et tacites nécessaires⁶⁴ (Bughin, Colot, & Finet, 2010), et les compétences managériales requises (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001). Ces deux acteurs doivent également créer l'environnement adéquat à ce transfert de compétences. Par exemple, le prédécesseur doit montrer la **confiance qu'il porte à son successeur** afin de favoriser l'acceptation du nouveau dirigeant par l'ensemble des parties prenantes. Le successeur de son côté ne doit pas rejeter les méthodes de travail de son prédécesseur avant de les avoir finement explorées (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001 ; Savall & Torres, 2012).

Barach & Ganitsky (1995) distinguent deux stratégies d'intégration d'un successeur : la « *low-level strategy* », lorsque le successeur travaille dans l'entreprise familiale depuis longtemps et gravit les échelons au fur et à mesure, et la « *delayed entry strategy* », quand le successeur acquiert son expérience hors de l'organisation familiale, chacun des deux systèmes comportant des avantages et des inconvénients.

1.3.3.3. La dimension affective du management

Il est largement établi que la principale difficulté des entreprises familiales réside dans le **lien étroit avec la famille dirigeante et propriétaire**. En effet, les problèmes familiaux impactent directement ou indirectement le processus de management stratégique de l'entreprise, ses objectifs et donc sa performance (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001). Par ailleurs, Allouche & Amann (1998) analysent deux types de comportements au sein des entreprises familiales. D'une part, **la famille et l'entreprise** sont considérées comme **deux modes d'organisation** ayant chacun leurs attributs (Wortman, 1994), certains avantageux, d'autres non. Les auteurs ont observé une interpénétration de ces deux systèmes dans l'entreprise familiale. D'autre part, la famille et l'entreprise familiale **s'ajustent ou s'adaptent** à leur environnement externe. Cela nécessite de manager ce processus d'ajustement-adaptation.

Subséquent, les risques liés au paternalisme apparaissent, c'est-à-dire lorsque la **dimension affective** est très importante dans les pratiques de management au sein des entreprises familiales. Les relations au sein des équipes ne peuvent reposer seulement sur le charisme. Ce phénomène est observable à plusieurs niveaux, tant au niveau de la gouvernance que de la direction. La fonction de directeur des ressources humaines au sein de l'entreprise

HE11.⁶⁴ La transmission intergénérationnelle de l'entreprise familiale est un long processus de transfert de patrimoine immatériel.

familiale est directement incarnée par le dirigeant, surtout dans une PME, ce qui conforte, selon nous, le fait que les relations interpersonnelles dans l'entreprise familiale sont fortement teintées d'affectivité, en particulier vis-à-vis des dirigeants propriétaires (Voyant, 2001).

Au-delà des relations interpersonnelles, le **processus de prise de décision** dans l'entreprise familiale se caractérise aussi par sa dimension affective, un processus de décision **centralisé**⁶⁵ autour du fondateur, une **rapidité** du processus de décision, une décision reposant sur la **conviction intime** du fondateur, son **intuition**. Il s'agit là de caractéristiques distinctives par rapport aux entreprises non familiales (Basly, 2005).

En conclusion, les méthodes de management stratégique spécifiques à l'entreprise familiale s'illustrent par le **niveau de performance étroitement lié à l'utilisation de son patrimoine immatériel**, appelé « *distinctive familiness* ». Ceci lui concède des **avantages concurrentiels durables** puisque basés sur des facteurs endogènes. L'enjeu de la durabilité de l'entreprise familiale réside aussi dans la **transmission de ce patrimoine** à travers les générations, d'autant plus que la transmission développe les relations interpersonnelles fortement teintées d'affectivité, propres à l'entreprise familiale.

1.3.4. Les niveaux de performance

De nombreuses études ont été réalisées en ce sens en France et à l'étranger (Jacquemin & de Ghellinck, 1976 ; Charreaux, 1991 ; Mourier, 1992). La rentabilité d'exploitation des entreprises familiales serait en particulier structurellement supérieure à celle des autres entreprises, avec un accroissement de l'écart en période de récession économique⁶⁶ (Allouche et Amann, 1997).

Une caractéristique essentielle de l'entreprise familiale est sa **structure de propriété** (Basly, 2005). Les principaux auteurs qui ont étudié les performances économiques et financières des entreprises familiales sont chronologiquement Morck, Shleifer et Vishny (1988) jusqu'à Oswald, Muse et Rutherford (2009), dont les résultats de recherche sont résumés dans le tableau 3.

HE4. ⁶⁵ Les dirigeants d'entreprise familiale (propriétaire) centralisent la prise de décision stratégique et ont donc un fort impact sur la stratégie de l'entreprise.

HD29.⁶⁶ La performance durable de l'entreprise familiale est supérieure à celle de l'entreprise non familiale.

Allouche & Amann (1997, 1998) ont proposé deux paradigmes pour expliquer les performances des entreprises familiales : celui des analyses comportementales et celui de la différence de structure du capital. Ils proposent de recourir à la **confiance comme facteur explicatif de la relation entre entreprise familiale et performance**, en faisant l'hypothèse que la confiance est plus élevée dans une entreprise familiale.

Tableau 3. Synthèse des travaux existant sur la relation entre entreprise familiale et performance

Auteurs de références	Année	Relation entre entreprise familiale et performance			Type de performance	Observations
		positive	négative	nulle		
Morck, Shleifer & Vishny	1988		X		financière	371 entreprises du classement Fortune 500
Charreaux	1991			X	financière	
		X			économique	
Allouche & Amann	1998	X			-	
Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz	2001		X		-	potentiellement
Anderson & Reeb	2003	X	X		financière	Positive jusqu'à 31% de détention du capital
Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella	2007		X	X	financière	Nulle sur un échantillon de 100 grandes entreprises
Oswald, Muse et Rutherford	2009	X			financière	

S'opposant à l'article de Jensen & Mecking (1976), Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz (2001) ont montré que la **conjonction entre propriété privée et gestion familiale ne réduit pas mais, au contraire, accroît les coûts d'agence**. Si la propriété privée libère les entreprises familiales de la discipline imposée par le marché des prises de contrôle, elle expose néanmoins ces dernières au **risque de décisions** prises par le dirigeant-proprétaire **nuisibles pour lui-même et sa famille**. Schulze, Lubatkin et Dino (2003) ont aussi montré que les relations d'agence dans les entreprises familiales sont influencées, sans être totalement déterminées, par les relations actuelles et passées entre parents et enfants.

À la même époque, Anderson et Reeb (2003) ont étudié le **lien entre la détention de la propriété** par la famille fondatrice des grandes entreprises américaines cotées **et leur performance**. Après avoir détaillé les avantages et les désavantages de la propriété familiale, ils ont montré que ces entreprises réussissent aussi bien, si ce n'est mieux que leurs homologues non familiaux. Ils montraient que la performance est plus grande lorsque le PDG est un membre de la famille, les entreprises ayant cette caractéristique voyant leur ratio Q de Tobin⁶⁷ croître de 10%, comparativement à leurs homologues non familiaux. Cependant, au-delà d'un certain pourcentage de propriété familiale (environ 31 %), la performance de ces entreprises commence à baisser. Cette relation non linéaire peut alors s'expliquer par **l'enracinement** ou **l'appropriation** personnelle des rentes.

Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella (2007) ont étudié à leur tour les effets de la propriété familiale sur la performance de l'entreprise familiale américaine. Ils ont montré que la valeur du ratio Q de Tobin est supérieure lorsque l'entreprise est détenue par un propriétaire qui n'a pas de parent ou de membre de la famille associé avec lui, que lorsque l'entreprise a des membres de la famille impliqués, dans la propriété ou dans la gestion. Cependant, sur base d'un échantillon aléatoire de 100 entreprises, il n'est pas possible de prouver si un type d'entreprise dépasse l'autre en termes de performance. C'est pourquoi la prudence est de mise concernant toute généralisation de résultats provenant d'analyses menées sur de très grandes entreprises (Levasseur, 2012).

Dans le même ordre d'idées, Oswald, Muse et Rutherford (2009) étudient le lien entre pourcentage de propriété familiale et agence ou enracinement. Selon eux, la relation entre le pourcentage de contrôle familial et la croissance du chiffre d'affaires est négative et statistiquement significative, et la relation est inverse entre le pourcentage de contrôle familial de l'équipe de direction et les mesures de la performance financière. Par conséquent, leurs résultats tendent à confirmer la **théorie de l'enracinement** et l'idée que le **fort degré de propriété** amène les cadres à prendre des décisions incompatibles avec une prise de risque et une stratégie de croissance.

Cependant, des études toutes récentes montreraient la résistance plus forte des entreprises familiales face à la crise de 2007-2008. En effet, elles semblent avoir une meilleure résistance

⁶⁷ Le ratio Q de Tobin est calculé en divisant la valeur de marché de la firme par la valeur de remplacement de l'actif.

sur le long terme⁶⁸. Néanmoins, les points de vue des auteurs précédemment présentés sont loin d'être unanimes. Il est donc très difficile de conclure si les entreprises familiales sont plus ou moins performantes que les non-familiales. Il semblerait que le type de performance mesurée (boursière ou au contraire économique) et la méthodologie de recherche impactent significativement les résultats présentés.

1.3.5. L'internationalisation des entreprises familiales

L'internationalisation est d'autant plus intéressante qu'elle « *affecte les objectifs, la culture, la structure et la stratégie des entreprises* », ce qui constitue parfois un frein à leur internationalisation (Okoroafo & Koh, 2010). En effet, la nature et le caractère de l'entreprise familiale, en particulier, sont mis à l'épreuve par son processus d'internationalisation (Nelton, 1996 ; Claver, Rienda, & Quer, 2009). La stratégie d'internationalisation de l'entreprise familiale est donc d'autant plus délicate à élaborer et à mettre en œuvre.

Basly (2005) a proposé dans sa thèse une synthèse des études empiriques relatives à **l'internationalisation de l'entreprise familiale**, qui se distinguerait par sa **nature paradoxale** : la famille jouant un **rôle important pour assurer le démarrage et la réussite de l'entreprise**, tandis que **l'unité** de l'entreprise apparaît **menacée** par les questions du contrôle, d'interférence des membres de la famille et de la succession. L'internationalisation supposerait alors de complexifier l'organisation de l'entreprise familiale et donc de changer les relations intra-entreprise (Basly, 2009). Ainsi, Basly montre le caractère **progressif et incrémental** du processus d'internationalisation, qui serait davantage vérifié dans les PME familiales que dans les PME non familiales. En effet, les caractéristiques de l'entreprise familiale ont une influence sur son degré d'internationalisation⁶⁹, par l'intermédiaire d'une variable que l'auteur dénomme la **connaissance d'internationalisation**. Il étudie l'influence de trois variables sur le degré d'internationalisation de la PME familiale : le conservatisme, l'orientation « indépendance » et le réseautage social. Le conservatisme est à la source d'une rigidité et d'une résistance à l'intégration et au développement de la connaissance organisationnelle, alors que le réseautage social influence positivement le niveau de la connaissance d'internationalisation.

⁶⁸ <http://www.next-finance.net/Entreprises-familiales-cotees-un>

HD2. ⁶⁹ Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale est impacté par un ensemble de variables spécifiques au caractère familial : conservatisme, culture organisationnelle, dirigeant propriétaire, membres de la famille, volonté de contrôle, etc.

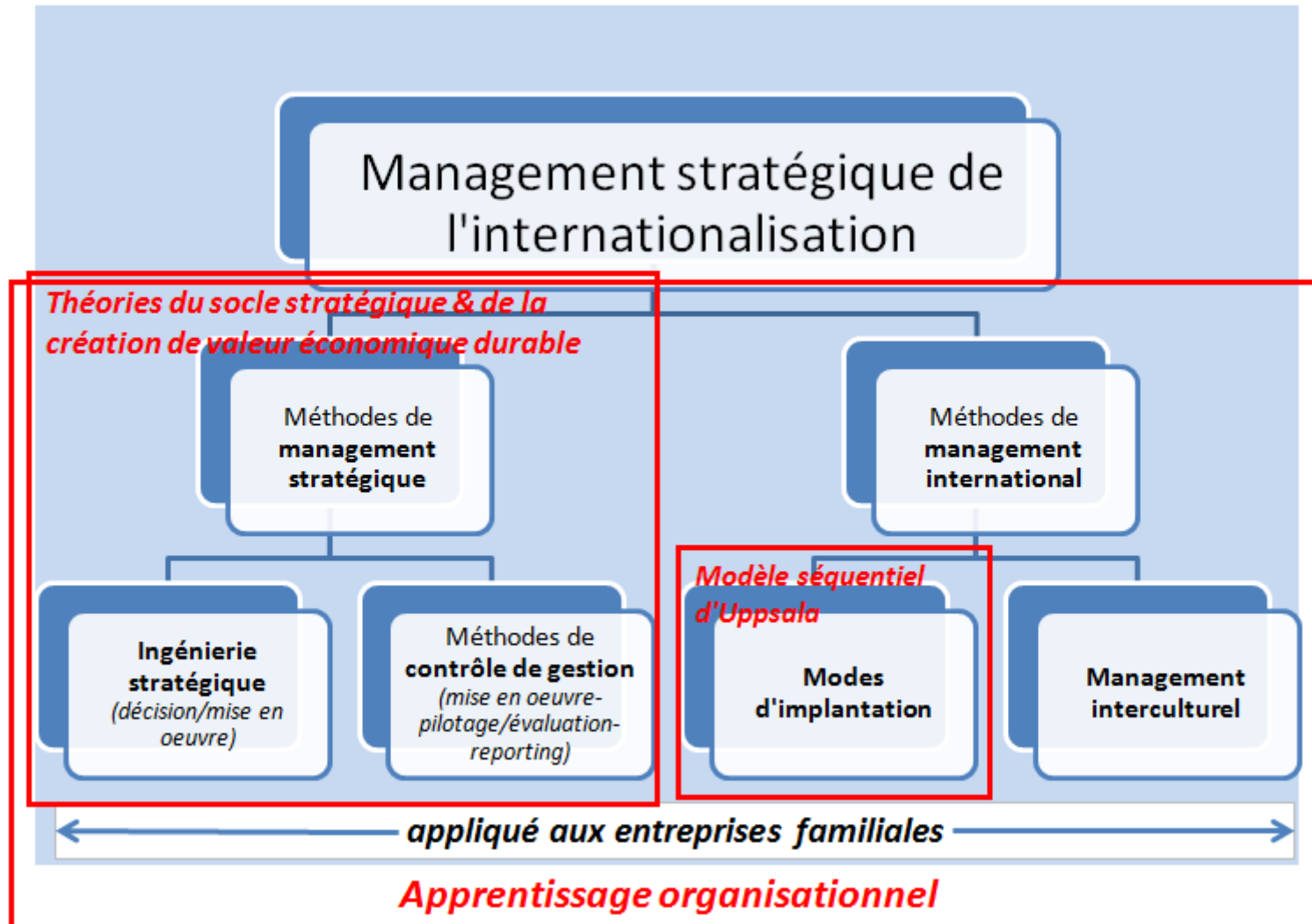
L'avantage des entreprises familiales réside dans le fait que les divergences entre objectifs individuels et objectifs collectifs sont réduites par un **fort esprit de communauté** (Allouche & Amann, 1998). Par contre, il semblerait qu'elles ne surveillent pas suffisamment les changements qui s'opèrent à l'échelle mondiale et par conséquent qu'elles ne les intègrent pas dans leurs décisions locales. C'est le cas pour la plupart des entreprises familiales, excepté celles qui sont davantage disposées à des activités internationales, telles que les voyages, langues étrangères, relations avec des immigrants... (Gallo & Sveen, 1991 ; Okoroafo & Koh, 2010). Les **cinq facteurs** identifiés à ce jour **comme favorisant l'internationalisation** des entreprises familiales sont les suivants : les objectifs et la **stratégie**, la **structure**, la **culture**, le **cycle de vie** et les **caractéristiques internationales** (Gallo & Sveen, 1991).

Dans cette troisième et dernière partie, nous avons identifié quelles sont les principales caractéristiques des **entreprises familiales** influençant leurs méthodes de management stratégique et d'internationalisation. Elles sont en fait toutes liées à la **richesse de leurs ressources incorporelles et endogènes**. Leurs structures de la propriété, de gouvernance et de management impactent leur stratégie et performance, mais également leurs pratiques managériales, telles que la stabilité et l'implication forte du personnel dans le travail.

Conclusion du chapitre 1

L'encadré 7 ci-après résume les cadres théoriques que nous mobilisons dans notre recherche. Une revue de la littérature en sciences de gestion a permis de démontrer l'articulation entre plusieurs facteurs, au cœur de l'analyse du processus d'internationalisation : stratégie, mise en œuvre et contrôle de gestion, puis entre les facteurs endogènes, l'avantage concurrentiel et la performance durable. Nous avons découvert que les facteurs endogènes de performance de l'internationalisation se situent en particulier dans la capacité de l'entreprise à développer des **pratiques managériales**, -au sens large-, **efficaces et adaptées**, à l'égard du potentiel humain interne-externe de l'entreprise et de ses activités internationales. En fait, la durabilité d'une telle stratégie endogène repose sur **l'immatérialité de la source de l'avantage concurrentiel**, c'est-à-dire sur les pratiques managériales développées, l'apprentissage de l'expérience et la maîtrise du rythme de l'internationalisation. Nous retenons spécifiquement de la théorie socio-économique l'activation du potentiel humain et le concept de socle stratégique, ainsi que la théorie de l'apprentissage à l'origine de conduites de stratégies heuristiques fondées sur l'expérimentation, comme variables explicatives du niveau de performance des entreprises et de leurs stratégies d'internationalisation. C'est sur cette force endogène solide que nous proposons d'**asseoir la stratégie et le processus d'internationalisation** de l'entreprise familiale pour favoriser leur performance. En effet, l'entreprise familiale aurait pour cela, un atout non négligeable : la stabilité de son potentiel humain et de ses autres parties prenantes, dont la gouvernance et le management.

Encadré 7. Les trois cadres théoriques mobilisés ancrés dans l'objet et le champ de la recherche



Chapitre 2. La création de connaissances scientifiques par la recherche-intervention qualimétrique

L'épistémologie « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective » (Nadeau, 1999, p. 209). Certains l'entendent aussi comme la **philosophie des sciences** (Wagner, 2002, p. 42). Piaget (1950) proposait de définir l'épistémologie « en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables », dénomination qui, selon Jean-Louis Le Moigne (2012), permet de poser trois grandes questions : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle constituée ou engendrée ? Comment apprécier sa valeur ou sa validité ?

Ce **deuxième chapitre** a pour objectif de poser notre cadre **épistémologique** de la recherche selon trois principes épistémologiques : la contingence générique, les hypothèses et la qualimétrie ; puis **méthodologique** concernant notre recherche de terrain. Nous présentons en fin de chapitre les grands choix méthodologiques qui ont découlé de notre cadre méthodologique général.

2.1. La création de connaissances scientifiques

Le sujet de la création de connaissances scientifiques est controversé. D'une part, certains prônent le positivisme pur, découlant souvent sur des méthodologies déductives et quantitatives ; d'autres appellent à une démarche constructiviste avec des méthodes de recherche davantage qualitatives et inductives. Nous montrons dans cette première partie l'intérêt d'une **approche hybride** de la recherche en gestion, laissant place au positivisme et au constructivisme, aux méthodes quantitatives et qualitatives et à l'existence d'hypothèses provenant à la fois de la déduction et de l'induction.

2.1.1. Entre positivisme et constructivisme : l'approche hybride de la contingence générique

David (1999) propose de dépasser l'opposition classique très répandue entre positivisme et constructivisme. Il dénonce aussi des associations réflexes, mais trompeuses, entre

positivisme et méthodes quantitatives et à l'inverse, entre constructivisme et méthodes qualitatives. L'existence de méthodologies variées ne doit pas être considérée comme une opposition mais bien **l'opportunité**, si le chercheur la saisit, **d'intégrer différentes méthodes**. Ainsi, le courant des « *mixed methods* », dans lequel notre thèse s'inscrit, est devenu très à la mode dans la recherche en gestion américaine.

L'analyse critique du positivisme et du constructivisme que nous formulons est que nous ne pouvons pas être vierge de toute intuition (positivisme), ni vierge de schémas cognitifs et mentaux (constructivisme) (F. Perroux, 1970).

De la même manière, nous considérons que les **logiques inductive et déductive** sont des **miroirs réciproques et très complémentaires** : la logique inductive permet la construction des théories à partir des cas et produisant de nouvelles théories à partir des données ; la logique déductive permet de tester le bouclage du cycle en utilisant les données pour tester les théories (Eisenhardt & Graebner, 2007).

2.1.1.1. Le raisonnement scientifique : une boucle récursive

Selon David (1999), il existerait **trois types de raisonnement** scientifique. La **déduction** vise à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. Elle permet de prévoir des **conséquences**. L'**induction** permet de trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. Elle permet d'établir des **règles** générales. L'**abduction** a pour objectif d'élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence. Elle permet de construire des **hypothèses**.

Ces trois types de raisonnement scientifique sont très **souvent combinés** (David, 1999), pas forcément de façon individuelle sur un programme de recherche, mais à l'échelle de la communauté scientifique. Néanmoins, les chercheurs doivent pour cela utiliser les mêmes instruments et méthodologies de recherche afin de pouvoir comparer des phénomènes mesurés de façon comparable.

David (1999) propose que la création de connaissances scientifiques se fasse selon une **boucle récursive**, c'est-à-dire continue, « abduction-déduction-induction ». La première étape serait de poser des hypothèses, notamment explicatives, par abduction concernant un problème observé ; puis explorer les conséquences possibles de ces hypothèses par déduction ; mettre à jour les règles ou théories mobilisées par induction ; enfin reformuler de nouvelles hypothèses par abduction si les règles étaient infirmées.

Il existe trois niveaux d'abduction (Carontini, 1990) : le premier niveau est l'abduction quasi-automatique c'est-à-dire que l'explication du phénomène observé nous vient immédiatement à l'esprit ; le deuxième niveau, non automatique, implique de choisir la règle explicative parmi un ensemble de règles déjà existantes -parfois nombreuses-; le troisième niveau suppose l'invention de règles nouvelles soit par extension d'une règle existant dans un autre domaine ou discipline scientifique (analogie), soit par créativité radicale, changement de paradigme, etc.

2.1.1.2. La contingence générique : généralisation analytique ou statistique ?

Le fait d'avoir étudié de manière approfondie un seul cas d'entreprise familiale a souvent suscité notre appréhension quant au caractère généralisable des résultats. Ces questionnements épistémologiques ont d'ailleurs fait l'objet de travaux. Eisenhardt (1989) et Pettigrew (1990) parlaient déjà de « *generalizable practices* ». Le cadre des « *mixed methods* » ou « *hybrid methods* » ou encore « *integrative methods* » sont très liés à notre cadre épistémologique de la **contingence générique**.

L'objectif de la contingence générique est de montrer que dans plusieurs cas d'entreprises aux caractéristiques apparentes différentes (secteur, taille, gouvernance...), il existe une **communauté d'éléments** (Savall & Zardet, 2004). La contingence générique se décline dans une méthodologie considérant un programme de recherche solide lorsqu'il utilise **trois types de cas** ou terrains de recherche : un **cas approfondi** -démarche intensive-, un nombre de **cas partiels ou secondaires** -démarche extensive-, et un nombre de **cas contrastes**. La technique du cas contraste s'assimile à la technique du placebo ou effet Hawthorn : le cas contraste est une entreprise ne répondant pas aux critères du champ de la recherche. Dans notre cas, il s'agirait d'une entreprise non familiale. Le champ de la recherche permet de délimiter notre généralisation des résultats ; le cas contraste la rouvre et permet de découvrir les phénomènes invariants.

Les auteurs parlent de « *démarche de progrès de la connaissance* » et recommandent aux chercheurs s'inscrivant dans ce cadre, trois explications à donner : (1) la **hiérarchisation des cas** pour expliquer que les cas d'entreprises partiels ou secondaires sont des **points de contrôle** d'apparition de phénomènes similaires dans des contextes différents, (2) la raison d'être de la **qualimétrie** du fait qu'on ne peut pas obtenir de données équivalentes sur toutes les variables observées -cf. 2.1.3.-, (3) ceci permet de dépasser le cas d'entreprise singulier sans prétendre au développement d'une connaissance de portée universelle.

Dans la méthodologie de l'étude de cas, Yin (1984) propose la généralisation des résultats **par l'expérience**, appelée aussi **généralisation analytique** une alternative à la généralisation statistique (David, 2003). La généralisation analytique entend généraliser les faits observés à une théorie. Les résultats de recherche émanant d'une étude de cas ne sont clairement « *pas généralisables selon un raisonnement d'inférence statistique* ». Néanmoins, ils sont généralisables au sens analytique grâce à **deux processus** : celui d'**abstraction** -théoriser plus largement et plus généralement l'expérimentation effectuée-, et celui de **contextualisation** -élaborer des conjectures sur des observations futures dans d'autres contextes-. La recommandation faite à ce type d'approche est de **décrire précisément le contexte** du cas étudié mais surtout d'en définir le genre de contexte. Cela revient à **identifier des variables** et des caractéristiques **plus génériques que les détails du contexte**, -qui poussent souvent à une croyance excessive en la contingence-, pour permettre le **processus de transposition** à un autre cas. La transposition peut être double : transposition de l'objet et/ou transposition du champ.

L'étude de cas classique ou de recherche-intervention présente ainsi de **nombreux avantages** en termes de **généralisation analytique** et d'**interprétation contextuelle** des résultats. Par exemple, le caractère **longitudinal** de notre cas d'entreprise familiale permet d'observer l'évolution des phénomènes dans le temps, et de tester la boucle récursive de création de connaissances plusieurs fois. De plus, même si la recherche basée sur l'étude de cas ne propose pas de généralisation massive à une multitude de cas, le moindre cas ajouté à la recherche augmente considérablement la **portée analytique** de la recherche (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dans le cadre de la contingence générique ou de la boucle récursive de David, la généralisation statistique peut s'effectuer soit ultérieurement à une première démarche analytique, soit par un autre chercheur.

Pour résumer, la contingence générique est une approche hybride de la recherche en sciences de gestion, favorisant la généralisation analytique des résultats et la boucle récursive de raisonnements scientifiques, tout en n'excluant pas dans un second temps, des méthodes de généralisation plus massive.

2.1.2. Définition, émergence et statut évolutif des hypothèses

Nous exposons ici le statut particulier des hypothèses dans le cadre de la contingence générique. Selon notre posture hybride exposée précédemment, nous tirons d'une part nos hypothèses de la **littérature existante** (chapitre 1) puis **les testons** sur deux cas exploratoires

d'entreprises familiales dont nous présentons les résultats en chapitre 3 ; d'autre part, certaines hypothèses **émergent de ces deux cas d'entreprises** (chapitre 3) et sont (in)validées postérieurement dans la partie 2 de notre thèse présentant les résultats d'une étude approfondie de l'un des deux cas.

Nous considérons que le travail de rigueur scientifique est de poser toutes les hypothèses qui sont connectées à notre problématique et notre hypothèse centrale ; non **pas dans le but de toutes les valider** mais en tant qu'**éléments de démonstration** scientifique de notre hypothèse centrale. L'ensemble de ces hypothèses est appelé « **corps d'hypothèses** » (Savall & Zardet, 2004). Il est l'ensemble des hypothèses qu'il faudrait balayer en rigueur pour répondre à la problématique et à l'hypothèse centrale de façon complète. Nous estimons que la thèse est un essai de première validation de corps d'hypothèses. Les hypothèses qui demeureraient peu ou pas validées à la fin de notre recherche constitueront des perspectives futures de travaux. Notre thèse s'appuie sur un « **noyau dur** » d'hypothèses, c'est-à-dire un sous-ensemble de cinq, dix ou vingt hypothèses considérées centrales.

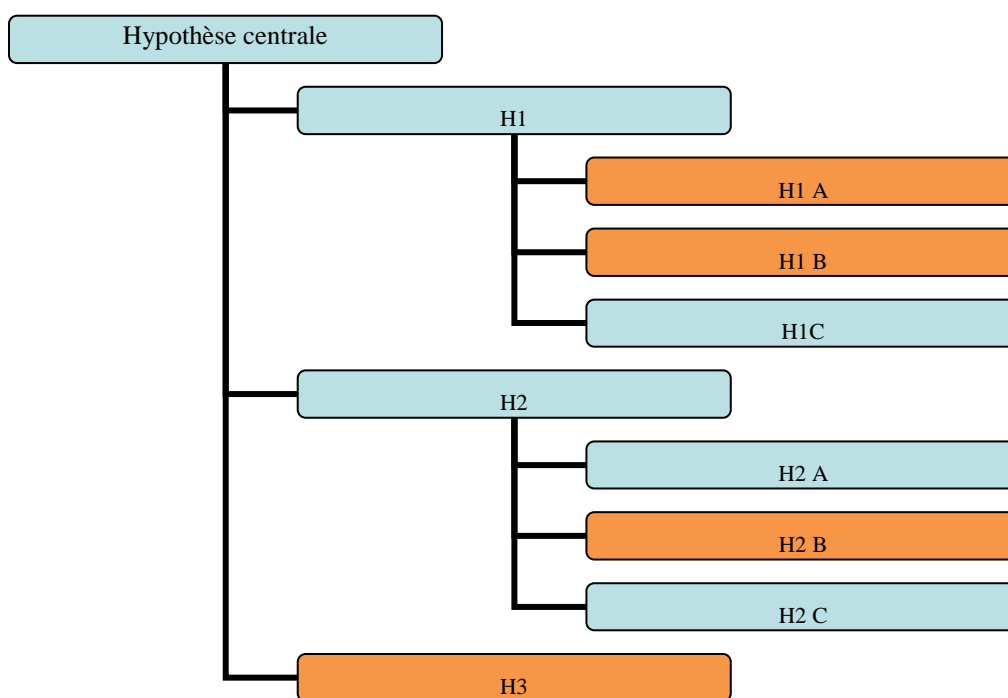
Le critère de niveau de validation déjà existant d'une hypothèse n'est pas retenu dans le sens où ce n'est pas son caractère innovant qui prévaut mais bien celui de pièce de démonstration. Une hypothèse déjà largement validée par la littérature existante constitue en fait une connaissance validée, c'est-à-dire un savoir. Une hypothèse est une **idée** qui va éventuellement **devenir une connaissance**. Nous soulignons néanmoins la **durée de vie** de ces connaissances qui pousse à réitérer l'observation de mêmes objets de recherche dans le temps. C'est ici que la dimension constructiviste de la contingence générique est forte : nous ne proposons **pas de connaissances non falsifiables**. Nos résultats de recherche restent donc ouverts à de nouvelles hypothèses, même en fin de processus doctoral.

L'objectif est d'identifier des facteurs dits de « *contingence générique* ». Nous admettons qu'il existe des spécificités propres à chaque entreprise familiale ou chaque processus d'internationalisation, mais également des caractéristiques génériques puisque certains facteurs sont communs à un grand nombre d'entreprises ou processus stratégiques. Afin d'évaluer la validité de notre recherche, nous établissons en conclusion un tableau récapitulatif de notre corps d'hypothèses et évaluons le degré de validation approximatif de chacune d'entre elles. Afin de mener à bien cette évaluation, la règle suivante s'appliquera : **plus une hypothèse est validée dans la littérature et/ou sur le terrain, plus sa validité est élevée et l'idée relève d'une caractéristique générique** ; et inversement, si l'hypothèse n'est validée que partiellement (terrain et/ou littérature), il s'agit provisoirement d'une contingence.

Selon David (1999), le processus de validation des hypothèses s'effectue (1) par la qualité-fiabilité-rigueur des observations empiriques et du processus lui-même ; (2) par confrontation des hypothèses à d'autres hypothèses ; (3) par confrontation des conséquences déduites observées sur d'autres terrains ou suggérées par d'autres théories ; (4) par confrontation des théories induites à des théories existantes.

Le corps d'hypothèses est une déclinaison de l'hypothèse centrale sous forme d'**arborescence de l'objet et de ses sous-objets** (figure 11). Les cadres orangés illustrent la validité d'une hypothèse sur l'ensemble des cas, c'est-à-dire les points de convergence entre les cas et le caractère générique de ces hypothèses. C'est le début de la contingence générique. Nous voyons plus tard en quoi la qualimétrie intra-cas et inter-cas limite les impacts de l'endogénéité des données ancrées dans un cas d'entreprise.

Figure 11. Arborescence du corps d'hypothèses



Cette conception épistémologique de la recherche rejoint celles de Kurt Lewin, Albert David, Jeffrey Pfeffer, Anthony Buono ou encore Donald Schön et Chris Argyris.

La formulation des hypothèses correspond à **trois opérations** sur l'objet de recherche. La première est **descriptive** : « j'observe A ». Les hypothèses descriptives (HD) illustrent des phénomènes observés sur le terrain de recherche (le nôtre ou celui d'un autre chercheur), c'est-à-dire un état des lieux fonctionnel ou dysfonctionnel. La deuxième est **explicative** (HE) : « B explique A ». Elles relèvent de cadres théoriques ou interprétation du chercheur et

propose une explication à un phénomène observé. La troisième est **prescriptive** : « je modifie B et cela entraîne la variation de A », ce qu'il faudrait mettre en place pour faire évoluer les pratiques des entreprises. Ces hypothèses ont soit déjà été testées dans un autre contexte, soit déjà mises en place par les acteurs de l'entreprise étudiée -généralisation des bonnes pratiques-, soit inventées par le chercheur mais non testées. Le stade de validation de ce dernier type d'hypothèse prescriptive reste provisoirement néant mais ces hypothèses permettent de faire avancer les réflexions dans le sens où leur formulation attire l'attention d'autres chercheurs ou directement des praticiens. Selon David (1999), les éléments de la boucle récursive, -ou hypothèses-, sont issus soit de la boucle elle-même selon un dispositif d'observation directe ou l'invention du chercheur, soit par emprunts à d'autres recherches, théories, disciplines, sciences.

Par ailleurs, nous soulignons le caractère **dynamique des hypothèses** au cours du processus de recherche proposé « cas approfondi-cas partiels-cas contrastes ». Selon Carontini (1990), « *toute connaissance commence par des hypothèses et aboutit à des observations encadrées par des hypothèses, ces observations stimulent des réajustements des hypothèses donc de nouvelles observations, et ainsi à l'infini* ». La première version du corps d'hypothèses s'élabore à partir des résultats exploratoires, de la revue de littérature et des intuitions initiales du chercheur. Mais une hypothèse prescriptive à t1 peut devenir descriptive ou explicative à t2 ; t1 correspondant à la fin de notre étude exploratoire par exemple, et t2 à la fin de notre étude approfondie. Les hypothèses sont aussi dynamiques en leur sein : nous admettons la modification des hypothèses au fur et à mesure de la conduite de la recherche sur un cas d'entreprise ou plus largement de la multiplication des cas, même secondaires. La formulation des hypothèses reflète donc le processus d'apprentissage du chercheur ou de la recherche.

En résumé, les **hypothèses** de recherche, telles que nous les concevons, sont **multiples** car pièces démonstratives d'une hypothèse centrale ; proviennent de **trois sources** : littérature, terrain de recherche et intuition du chercheur ; sont **falsifiables, dynamiques, génériques ou contingentes**.

2.1.3. L'approche Qualimétrique

L'approche qualimétrique vise à réconcilier les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives pour **obtenir une meilleure qualité-validité des résultats** d'expérimentation (Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 1987, 2004), en enrichissant les méthodes de recherche quantitatives et professionnalisant les méthodes de recherche qualitatives. Elle préconise à ce

titre, l'analyse qualitative de données qualitatives et quantitatives et l'analyse quantitative de données quantitatives et qualitatives. Son origine tient au **manque de fiabilité des méthodes** de recherche en sciences de gestion que nous illustrons notamment par le concept d'*ethnostatistics*. L'approche **hybride** de la qualimétrie permet de tirer profit de la complémentarité de différentes méthodes tout en veillant à la qualité des différentes données recueillies sur les terrains de recherche-expérimentation.

2.1.3.1. L'origine de la qualimétrie

Le **constat initial** débouchant sur la méthodologie qualimétrique a été le **manque de fiabilité** des informations sur lesquelles se basaient les recherches en sciences de gestion (Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 2004). La première recommandation est **l'immersion au terrain** de recherche (cf. 2.2.) et le **couplage des méthodes** qualitatives et quantitatives.

Le concept d'*ethnostatistics*, proposé par Gephart (1988), est une pièce de justification scientifique des apports méthodologiques discriminants de la qualimétrie (Gephart, Savall, Zardet & Bonnet, 2014). Le point de convergence entre les deux concepts est la **critique des méthodes traditionnelles visant à mesurer les performances** des entreprises. Leur évaluation, largement basée sur les résultats économiques à court terme, ne tient pas compte des **phénomènes cachés**, notamment émanant des pratiques managériales et du potentiel humain. La qualimétrie et les *ethnostatistics* attirent l'attention sur la **nécessité d'élargir le champ de collection des données** pour mettre en évidence l'importance du potentiel humain et son impact sur les performances organisationnelles. Cette nouvelle approche propose d'inclure de nouveaux indicateurs de performance, à savoir des critères qualitatifs de performance, mais aussi des mesures quantitatives de performance cachée -notamment via le calcul de coûts-performances cachés-. Considérant notre hypothèse centrale, l'approche qualimétrique nous a donc paru pertinente pour démontrer l'importance des impacts positifs des facteurs endogènes sur la performance de l'internationalisation des entreprises familiales.

2.1.3.2. La complémentarité des méthodes qualitatives et quantitatives

La recherche qualitative se définit comme utilisant différentes méthodes selon une approche interprétativiste et naturaliste de l'objet étudié (Denzin & Lincoln, 1994). D'un côté, les méthodes de recherche purement qualitatives permettent d'observer des modèles intangibles de pratiques organisationnelles. Mais ces méthodes ne produiraient pas de mesures suffisamment objectives.

D'un autre côté, les analyses purement quantitatives sont certes considérées plus objectives, mais ne tiennent pas compte de certains phénomènes incorporels ; et biaisent ainsi la mesure⁷⁰ de la performance des entreprises (Power, 2004). L'auteur attire l'attention sur les conséquences perverses des systèmes de mesure de performance qui essaient de rendre visible et de valoriser seulement une partie d'un ensemble complexe qu'est l'entreprise. D'ailleurs, certains chercheurs francophones n'ont jamais accordé la même importance que les anglo-saxons aux recherches quantitatives. Ils préfèrent une connaissance plus profonde des phénomènes étudiés via des études de cas, des recherches de terrain, l'observation participante et les analyses cliniques aux questionnaires (Linstead, Maréchal et Chanlat 2008).

La méthodologie qualimétrique ne se limite pas à juxtaposer des méthodes de recherches qualitatives et quantitatives, mais consiste à transformer les **nombreuses variables qualitatives entrelacées** dans les entreprises, en des opérations arithmétiques pouvant être quantitativement et financièrement analysées. Elle a été construite pour obtenir une représentation plus fiable des phénomènes organisationnels « informels » et de la performance des entreprises. Elle propose **trois concepts épistémologiques**. L'**interactivité cognitive** admet que la création de connaissances se fait par l'interactivité entre chercheurs et praticiens (cf. 2.2.). Elle s'obtient par l'immersion au terrain, notamment des entretiens semi-directifs centrés sur l'expression des variables qualitatives et des entretiens plus directifs pour mieux quantifier les phénomènes précédemment identifiés. L'**intersubjectivité contradictoire** est nécessaire pour élargir le champ de triangulation des données, notamment dans la mesure quantitative des phénomènes incorporels. Elle se traduit par la variété des acteurs de l'entreprise rencontrés par le chercheur et l'interaction avec des chercheurs qui ne sont jamais allés sur le terrain de recherche en question. La **contingence générique** vise à dessiner des modèles organisationnels applicables dans différents types d'entreprises, tout en respectant leurs particularités.

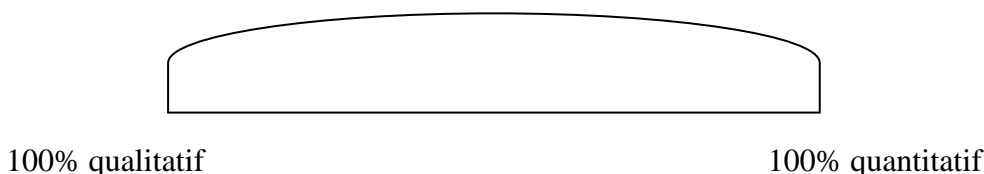
La qualimétrie a l'avantage de pouvoir **contextualiser les données quantitatives** collectées et les résultats de recherche qui en découlent ; et à l'inverse, de pouvoir **fiabiliser les données qualitatives** recueillies et leur traitement. Cette méthodologie considère que la démonstration scientifique adéquate est la suivante : un **processus systématique** (1) d'immersion au terrain via différentes formes, (2) de traitement qualitatif : nommer-classer-modéliser les

⁷⁰ "Measurement is the assignment of numbers to categories that are meaningful" (Gephart, 1988)

phénomènes recensés, (3) de traitement quantitatif, c'est-à-dire mettre des mesures chiffrées en face de chaque phénomène.

La qualimétrie s'étend en fait sur un spectre allant de la recherche purement qualitative à la recherche purement quantitative (figure 12).

Figure 12. Spectre de la qualimétrie



L'information et son traitement peuvent ainsi prendre des formes différentes : qualitatives et/ou quantitatives. Une recherche dite qualimétrique se compose nécessairement d'une combinaison des deux formes mais dans des proportions qui peuvent varier d'une recherche à l'autre. Nous positionnons notre protocole de recherche environ à deux tiers de recherche qualitative et un tiers de recherche quantitative. Les différentes techniques qui illustrent notre protocole se résument dans le tableau 4 ci-après. Les flèches montrent comment chaque technique alimente les autres. Le détail opératoire de chacune des techniques apparaît au fur et à mesure de la présentation des résultats de notre recherche, dans les chapitres 3, 4, 5 et 6.

Tableau 4. Techniques qualimétriques utilisées dans notre recherche

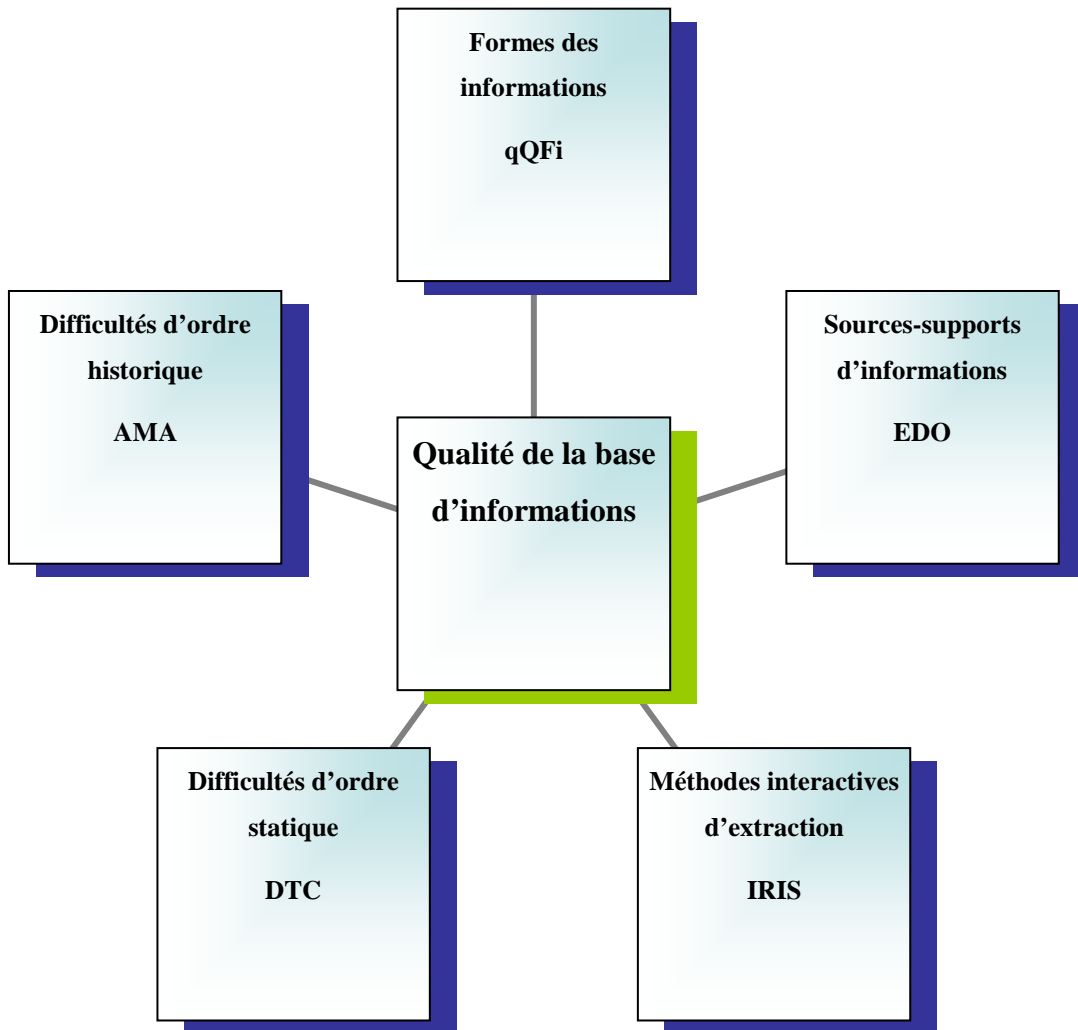
Traitement / Données	Qualitatives	Quantitatives
Qualitatif	Classement et Synthèse de 1300 <i>verbatim</i> dans la nomenclature des sous-objets <i>(sous le logiciel SEGESE G)</i>	Interprétation de l'IIDQPH et de son ROI
Quantitatif	Fréquence de l'expression des acteurs pour chaque catégorie d'acteurs et chaque sous-objet <i>(sous le logiciel SEGESE G)</i>	Calcul de l'IIDQPH

2.1.3.3. La qualité des informations émises par les acteurs

Les chercheurs qui s'inscrivent dans les cadres de la contingence générique et de la qualimétrie utilisent des méthodes d'immersion au terrain de recherche, telles que la recherche-action, la recherche-intervention, la recherche-clinique, etc. La **préoccupation permanente** de ces chercheurs, dont nous faisons partie, est le « **contrôle qualité** » des

informations émises par les praticiens. En effet, l'utilisation de telles méthodes supposent des **techniques rigoureuses** pour ne pas entraver **l'indépendance scientifique** du chercheur. Savall (1986) propose à ce titre cinq « filtres » de fiabilité et qualité des données : AMA, qQFi, EDO, IRIS et DTC (figure 13).

Figure 13. Qualité de la base d'informations (Savall, 1986)



2.1.3.3.1. Actualité-mémoire-anticipation (AMA)

Le filtre AMA prévient les risques de **biais temporels**. En effet, la subjectivité du praticien avec qui le chercheur interagit, peut être liée aux phénomènes de son actualité, de son passé proche ou éloigné dont il n'a qu'un souvenir partiel, et de son futur proche dont il anticipe déjà des phénomènes qui ne sont pas encore apparus. La pondération des événements organisationnels dans l'expression des acteurs se trouve biaisée. Le chercheur doit donc

s'efforcer de capter des signaux faibles chez son interlocuteur pour filtrer ce genre de phénomènes.

2.1.3.3.2. Qualitatif-quantitatif-financier (qQFi)

Le premier principe « qQFi » est d'utiliser les **trois formes d'expression** des informations car certains acteurs de l'entreprise ne se reconnaissent pas dans l'une d'entre elles. Puisque la réalité organisationnelle est multidimensionnelle, la qualité des informations collectées repose donc sur la capacité des acteurs à s'y reconnaître. Cette technique, telle un « effet-miroir », permet une sorte de **validation empirique de la fiabilité** des informations. C'est en fait l'ensemble des informations qQFi qui rend l'étude pleinement significative pour « *fournir une image aussi fidèle que possible d'un objet réel observable et complexe* » (Savall, 1986, p. 236). En effet, chaque type d'informations comporte des avantages et des inconvénients ; les trois sont donc complémentaires (tableau 5).

Tableau 5. Caractéristiques des informations qualitatives, quantitatives et financières

<i>Caractéristiques des informations</i>	Qualitatives	Quantitatives	Financières
Unités	Mots clés ou images	Nombres	Unités monétaires <i>(une sous-population des informations quantitatives)</i>
Stade d'élaboration	1 ^{er}	2 ^e	3 ^e
Quantités disponibles	Très abondante <i>(sauf dans la sphère financière)</i>	Assez abondante	Plus rare <i>(sauf dans la sphère financière)</i>
Propriétés	- Richesse sémantique - Adaptabilité à l'objet	- Grande variété de mesures possibles - Stabilité sémantique	- Homogénéité formelle = agrégation plus facile - Mesure directe des enjeux économiques
Difficultés	- Ambiguïté ou plurivalence sémantique - Versatilité ou instabilité temporelle	- Hétérogénéité : problèmes d'agrégation et de synthèse formelle	- Connaissance difficile des fonctions de coût et de performance pour tout phénomène

Le principal point de complémentarité repose sur le **principe de déperdition** entre qualitatif et quantitatif d'une part, et quantitatif et financier d'autre part, puisque toutes les informations qualitatives ne sont pas facilement traduisibles en informations quantitatives et financières. Un autre point est celui de la « **porte d'entrée** » **variable selon les acteurs** ; par exemple une

personne à la fonction financière rentre plus facilement par la porte des informations financières. D'ailleurs, les **informations financières**, bien que plus rares que celles qualitatives ou quantitatives, ont la vertu d'un **pouvoir de changement beaucoup plus stimulant** chez les acteurs lorsqu'on les leur présente ; leur faible nombre participe beaucoup à la transformation positive de l'objet.

Le processus de concaténation⁷¹ « nommer-classer-modéliser » permet des agrégats d'informations qualitatives mais la fiabilité de la synthèse suppose un travail d'équipe et notamment de **contrôle qualité par un chercheur extérieur** à l'étude, une rigueur scientifique c'est-à-dire un **ensemble de règles** de concaténation⁷², une **flexibilité scientifique** qui permet, par exemple, que deux *verbatim* légèrement différents peuvent être agrégées dans une même idée-clé, ou encore la création par le chercheur de nouvelles idées-clés ou nouveaux sous-objets dans l'arborescence. Ceci reflète la dimension constructiviste de notre épistémologie.

2.1.3.3.3. Entretiens-documents-observation (EDO)

Le filtre EDO pousse le chercheur à combiner **trois « supports » de collecte de données** : les entretiens, l'analyse de documents internes et externes à l'entreprise et l'observation des pratiques organisationnelles en situation. Le concept de « **panier d'informateurs** » préconise que les entretiens soient suffisamment longs pour recueillir un maximum d'informations, d'une durée plus ou moins équivalente, et avec grand nombre de profils différents. Dans notre cas, étudier les méthodes de management stratégique de l'internationalisation suppose qu'il faille interviewer non seulement des personnels de filiales, mais aussi d'autres personnes de l'entreprise, porteuses d'informations pertinentes sur le sujet étudié. Dans la méthode des cas, la technique des entretiens devient d'ailleurs la principale source d'informations (Eisenhardt & Graebner, 2007). Les auteurs recommandent aussi de choisir de **nombreux et « highly knowledgeable » informateurs** qui observent et vivent les phénomènes étudiés depuis différentes positions dans l'organisation, en termes de niveau hiérarchique, département, groupe, géographie... ; et interviewer des « **outsiders** » qui observent les phénomènes de l'extérieur. Cette dernière technique peut être mise en œuvre par la méthode des entretiens

⁷¹ Voir chapitre 4

⁷² Par exemple, l'idée synthétique (appelée idée-clé) d'un ensemble de *verbatim* doit être plus générique que les *verbatim* mêmes

d'experts, c'est-à-dire soit des praticiens ou chercheurs experts de l'objet ou du champ de la recherche, soit des praticiens ou chercheurs externes qui ont une connaissance approfondie du terrain de recherche, pour y avoir mené précédemment un programme de recherche par exemple.

2.1.3.3.4. Intervention-recherche d'intention scientifique (IRIS)

La recherche-intervention d'intention scientifique renvoie au concept d'interactivité cognitive entre les acteurs et dans le temps. Elle insiste ainsi sur l'importance de la dimension temporelle. Le procédé implique d'**aller « à la pêche »** des informations pertinentes car les acteurs, pour diverses raisons, ne communiquent pas l'ensemble des informations dont ils sont en possession. Il existe **quatre conditions d'efficacité du processus de recherche-intervention** qui sont à **négoier avec l'entreprise** partenaires. Elles constituent une « garantie » de la fiabilité, authenticité, qualité des résultats de la recherche : (1) un **cahier des charges** méthodologique : périmètre, planning et méthode d'intervention ; (2) le **co-pilotage de l'intervention** entre l'intervenant-chercheur et son correspondant désigné par l'entreprise : le chercheur doit pouvoir participer et être reconnu témoin légitime de phénomènes intéressants ; (3) **le chercheur pilote un processus** de création, recueil, transmission et authentification par les acteurs, **d'informations nouvelles** ; (4) la **publication** des résultats de la recherche sous forme anonyme.

2.1.3.3.5. Dadas-tabous-contentieux (DTC)

Les dados, tabous et contentieux sont des phénomènes psychologiques qui biaisent la signification du discours des acteurs. Les dados sont des phénomènes dont les acteurs « adorent parler » ; les tabous sont des sujets peu ou pas abordés ; les contentieux sont des situations conflictuelles latentes entre deux acteurs. Les trois peuvent être conscients ou inconscients et sont donc à repérer pour réduire les biais de l'interprétation et **ne pas surestimer la haute ou faible fréquence de l'expression** des acteurs. La pratique de l'intersubjectivité contradictoire entre acteurs est un bon moyen pour détecter les DTC.

L'**apport discriminant** de la qualimétrie réside surtout dans la **complémentarité** et l'**articulation** des méthodologies de recherche existantes. Ces deux contributions principales permettent en effet, de contextualiser les données quantitatives et de fiabiliser les données qualitatives. Le processus qualitatif-quantitatif-financier se doit d'être quasi-systématique et

de suivre des techniques de recherche rigoureuses selon les cinq axes de contrôle qualité proposés.

2.2. La recherche par l'immersion au terrain et la relation chercheur-praticien

L'expression « *toutes choses égales par ailleurs* » souvent utilisée en sciences économiques pour isoler un paramètre de son contexte, ne semble pas réellement envisageable en sciences de gestion car son objet d'observation est vivant. Il est donc pertinent de transformer cette contrainte de l'objet en une opportunité d'immersion au terrain de recherche. Nous présentons dans un premier temps, deux méthodologies bien connues des sciences de gestion : la recherche-action et la recherche-intervention ; dans un deuxième temps, la relation entre chercheur et praticien.

2.2.1. Recherche-action et recherche-intervention

Nous présentons les différentes caractéristiques de la recherche-action puis celle de la recherche-intervention, dans laquelle nous inscrivons notre méthodologie générale. Nous comparons ensuite les similitudes entre les recherches à partir d'études de cas classiques et celles à partir de recherche-action et recherche-intervention.

2.2.1.1. La recherche-action

Née dans les années 1940, la recherche-action s'inscrit précisément dans le courant dominé par les méthodes qualitatives et le paradigme constructiviste-**interprétativiste**. En effet, elle correspond à une approche **compréhensive** d'un cas organisationnel souvent historique **longitudinal**, **multi-acteurs** et **multi-thématiques**, et vise à mener des **observations scientifiques approfondies par le travail de terrain** (Savall, 1974).

La recherche-action a de multiples racines, notamment Lewin et la philosophie aristotélicienne qui ont influencé l'approche sociotechnique du Tavistock Institute au Royaume-Uni. Selon Lewin, **tenter de comprendre ne suffit pas**, les chercheurs doivent **essayer de changer**⁷³ en impliquant les acteurs dans le processus de changement pour obtenir de meilleures données et insuffler réellement le changement des pratiques managériales, organisationnelles et stratégiques (Coghlan, 2011). Ainsi, Lewin a proposé en 1946 les

⁷³ « *If you want to truly understand something, try to change it* » (Lewin)

principes de la recherche-action, en particulier le critère d'**utilité de la recherche** en management (Lewin, 1946 ; Savall & Zardet, 2014a). Elle se traduit ainsi par des **relations collaboratives entre chercheurs et praticiens** visant à la fois à résoudre des problèmes organisationnels et à générer de nouvelles connaissances (Rapoport, 1970 ; Coghlan, 2011).

Sa **principale limite** est liée au **biais de l'observation** où le chercheur tente de vouloir confirmer ce qu'il cherche à prouver, sans voir le reste. Les **deux recommandations** faites sont (1) **l'interaction** pour prendre du recul par rapport au terrain de recherche, notamment avec son directeur de thèse, son laboratoire, les acteurs du terrain, d'où l'intérêt de la recherche collective ; et (2) **une grille de lecture** ou d'observation des phénomènes étudiés.

Après la mort de Lewin en 1947, la recherche-action s'est développée dans les années 1960, 1970 et 1980, à travers la théorie et la pratique du développement organisationnel et de la conduite du changement –« **ODC** »- (Coghlan, 2011). Il existe aujourd'hui de nombreuses revues aux États-Unis centrées sur la recherche-action : « *Action Research* », « *International Journal Of Action Research* », « *Action Learning* », etc.

2.2.1.2. La recherche-intervention

La recherche-action correspond en fait à une famille de discours et pratiques d'une grande diversité : *action learning* (Revans, Coghlan & Coughlan), *action science* (Argyris), *appreciative inquiry* (Cooperider & Srivastva, Sorensen & Yaeger), *clinical inquiry* (Schein), *cooperative inquiry* (Heron & Bradbury), la recherche-intervention (Savall & Zardet, Hatchuel & David).

Nous définissons qu'est-ce que la **recherche-intervention** et son origine, puis qu'est-ce que la recherche-intervention socio-économique. Les caractéristiques majeures de cette dernière sont le **travail en équipe**, la **recherche « engagée »**, **l'opportunisme méthodique** autorisé dans la recherche-intervention.

2.2.1.2.1. Origine et définition de la recherche-intervention

Le Centre de Gestion Scientifique (CGS) a été créé à la fin des années 1960 pour enseigner le management aux élèves ingénieurs de l'École des Mines de Paris, qui avait depuis plus de deux siècles une tradition de coopération intellectuelle avec les administrations d'État et les industries privées. C'est dans ce cadre que la recherche-intervention a émergé (Moison, 1984 ; Hatchuel et Molet, 1986 ; David, 2002 ; Hatchuel & David, 2008). Le terme « intervention » a été emprunté à la tradition française de la psychologie sociale : le chercheur

participe à une enquête organisationnelle **en conservant son identité académique, son éthique et son projet.**

Néanmoins, la recherche en management n'est pourtant pas un engagement courant pour une entreprise. Elle n'est possible qu'avec des organisations qualifiées de « *management pioneers* ». Elle n'est **pas un contrat classique de consultant** et sa durée n'est d'ailleurs **jamais inférieure à un an** (Hatchuel & David, 2008).

Pour Savall (1974), la différence avec la recherche-action est qu'il n'existe **pas d'engagement explicite par le chercheur de transformer** les pratiques de l'organisation partenaire. De la même façon, David (1999) distingue la recherche-intervention principalement par l'existence d'un **projet de transformation préalablement convenu** avec l'entreprise. En 1981, Reason & Rowan introduisait un nouveau paradigme de recherche-action : une recherche davantage avec les acteurs que sur/pour les acteurs (Coghlan, 2011).

2.2.1.2.2. La recherche-intervention socio-économique

Dans les années 1970, le laboratoire de recherche en sciences de gestion ISEOR a développé une science appliquée de l'intervention (Savall, 1974, 1986) ; combinant dimension sociale et qualitative du travail avec des stratégies d'entreprises et performances économiques. Ses chercheurs, appelés « **intervenants-chercheurs** », conduisent des programmes de recherche-intervention longitudinaux et qualimétriques qui génèrent une base de données unique au monde (Boje & Rosile, 2003; Linstead, Maréchal, & Chanlat, 2008).

L'ISEOR a en effet expérimenté une méthode de recherche-intervention dans plus de 1300 entreprises et organisations, notamment en mesurant leurs montants de coûts cachés et la mise en place de plusieurs outils de management développés par l'équipe de recherche. Les micro- et macro-changements organisationnels générés par cette méthode de recherche-intervention permettent l'amélioration des performances socio-économiques de ces organisations. Elle est aussi bien exploratoire que confirmatoire, longitudinale et à visée transformative ; la technique reposant sur la **présence physique des intervenants-chercheurs dans l'organisation** pour enclencher le processus de changement en coopération avec les acteurs internes (Buono & Savall, 2007).

Tel que nous l'avons expliqué dans l'introduction générale, l'ISEOR est connu pour trois aspects : le développement d'une **théorie** aval des organisations, alimentée par les 1300 cas de **recherche-intervention** socio-économique et l'**expérimentation in vivo de méthodes et pratiques de management** dites « socio-économiques ». Cette théorie **évolutive** suit un

processus continu de « description-explication-prescription » des phénomènes organisationnels observés au cours des recherches-interventions (Savall & Zardet, 2004, 2014a). En effet, les étapes de ce processus scientifique de recherche-intervention socio-économique rejoignent les trois catégories d'hypothèses de recherche précédemment exposées.

Pour les fondateurs de la recherche-intervention socio-économique, la phase de **description** est vitale dans le sens où ils considèrent que la **qualité de l'observation** est la base de la connaissance scientifique, à l'image de la recherche en médecine. La recherche-intervention socio-économique s'inscrit dans le cadre de l'*Evidence-Based Management* (Cappelletti & Savall, 2014) qui pose en fait la question du fossé entre théorie et pratique en gestion. L'EBM signifie l'élaboration de connaissances théoriques, à partir d'une **observation rigoureuse des faits, utiles pour améliorer l'efficacité et l'efficience** des décisions managériales (Pfeffer, Sutton, 2006 ; Rousseau, 2006 ; 2007 ; Cappelletti, 2009b). Pfeffer (1995, 2005) et Pfeffer & Sutton (2006) partent du constat que beaucoup de managers ne voient pas l'intérêt de fonder leurs décisions sur une méthodologie rigoureuse, comme peuvent le faire les médecins. Pourtant, les managers ont l'occasion, notamment grâce au progrès des systèmes d'informations, d'utiliser des données d'ordre scientifique pour prendre leurs décisions. L'EBM est fondé sur l'hypothèse qu'une **analyse rigoureuse des événements et de leur phénoménologie** permet de distinguer les faits avérés des croyances et les connaissances génériques des connaissances contingentes (Cappelletti, 2010, 2012).

La phase **explicative** est centrale mais plus **complexe**. Les phénomènes organisationnels sont bien souvent **multi-causaux** et les objets de recherche étudiés complexes, vivants, mouvants. Paradoxalement, les partisans de la recherche-intervention socio-économique considèrent que les causes d'un phénomène ne prédisent pas forcément la façon dont on va soigner l'objet, c'est-à-dire les variables actionnables de la troisième phase de description. Par contre, cette phase explicative a l'avantage de **soigner le psychique des acteurs**, à l'instar de la critique faite au management interculturel : son manque d'actionnabilité concrète mais l'acceptation explicite qu'il existe des différences culturelles entre individus, qui pacifie les comportements.

La troisième phase est **prescriptive** et souvent **controversée** par le *mainstream* classique de la recherche en gestion. Beaucoup de chercheurs s'accordent à dire que le chercheur scientifique doit se contenter de décrire et d'expliquer, et que seuls les praticiens ou consultants sont autorisés à prescrire. Nous verrons plus tard en quoi cette assomption relève

d'une sorte d'élitisme des chercheurs à l'égard des praticiens. À l'opposé, d'autres chercheurs préfèrent s'attacher à **l'utilité de la recherche**. Selon eux, quelle serait alors la responsabilité sociétale du chercheur en gestion qui découvrirait des **pathologies** organisationnelles et managériales et ne souhaiterait pas en trouver le **remède** ? Le professeur-chercheur-praticien de médecine serait moins scientifique puisqu'il cherche les moyens de soigner ses patients ? Toutefois, cette deuxième vision de la recherche en gestion suppose que le chercheur-praticien soit humble à l'égard des praticiens avec qui il collabore. En effet, les prescriptions qui fonctionnent réellement sont celles co-crées et co-validées avec les acteurs organisationnels, notamment pour découvrir sous quelles conditions le remède fonctionne : la posologie. La recherche-intervention socio-économique le permet grâce à l'interaction cognitive entre les chercheurs et les acteurs. Certains l'appellent « **consultance scientifique** », au sens de protocole rigoureux, réitérable et réitéré bien que traitant de problématiques et contextes très variés. Toutefois, l'approche globale de l'organisation, tant dans la méthode de recherche-intervention que dans les **solutions génériques d'amélioration** co-construites, n'admet pas de prescriptions hyper-analytiques et hyper-segmentées par discipline, fonction ou service.

2.2.1.2.3. La recherche en équipe et cumulative

La recherche-intervention se réalise **en équipe** car les jeunes chercheurs ont besoin d'un apprentissage pour la conduire (Hatchuel & David, 2008). Ainsi, plusieurs équipes de recherche utilisent cette pratique : le Tavistock Institute (Royaume-Uni), la Benedictine University (États-Unis), l'équipe de Coghlan (Irlande), l'ISEOR (France) ou encore l'Université de Saint-Gall (Suisse) (Savall & Zardet, 2014a).

La « recherche en équipe » a **deux significations**. Premièrement, à un instant t , deux ou plusieurs chercheurs collaborent, « cherchent », mettent en place un protocole de recherche. Par exemple, l'ISEOR parle d'« équipe chantier », au sens de la gestion de projet, pour illustrer la **coopération de chercheurs au sein d'un terrain** de recherche. Elle est **instantanée** ou presque. Deuxièmement, à deux moments distincts de la vie d'un laboratoire, deux ou plusieurs chercheurs soit étudient **des phénomènes analogues sur différents terrains** de recherche, **-coopération inter-terrain-**, et les plus expérimentés acceptent de livrer aux plus « jeunes » leurs connaissances scientifiques sur cet objet à méthodologie identique, -dans notre cas la recherche-intervention socio-économique ; soit travaillent sur un **même terrain à des moments différents** de leur carrière scientifique, **-coopération intra-terrain différée-**. Dans ce dernier cas aussi, les plus expérimentés doivent accepter de livrer

leurs connaissances approfondies d'un terrain précis afin d'engager une recherche longitudinale et cumulative. Dans notre cas, nous avons effectué des entretiens d'expert avec H. Savall et V. Zardet qui sont intervenus dans l'entreprise A pendant trente ans, et avec H. Savall et O. Voyant pour l'entreprise B, qui constitue notre deuxième cas de l'étude exploratoire (cf. chapitre 3).

La recherche en équipe permet d'**échanger entre chercheurs des points de vue**, leurs **interprétations** et **analyses** respectives des observations faites. Naît alors la nécessité de mettre en place des **protocoles précis pour prendre de la distance** émotionnelle et cognitive au terrain d'observation ; surtout dans le cas de la recherche-intervention socio-économique qui a la particularité de programmes longitudinaux créant des relations interpersonnelles de longue durée et de confiance avec les acteurs du terrain. Ces protocoles servent à **se « dépolluer »** et **décoder** les phénomènes observés et vécus par les chercheurs de l'équipe. Girin propose par exemple le « *comité des sages* » composé de chercheurs internes au laboratoire mais externes à l'équipe terrain (Girin ; 1989, 1990 ; Savall & Zardet, 2014a).

La recherche en équipe permet aussi la **recherche cumulative** visant à compléter les recherches déjà existantes sur des objets ou champs de recherche similaires. Cette continuité de la recherche entre deux chercheurs est facilitée par l'utilisation d'un **langage commun** au sein du laboratoire, notamment en termes d'**outils et pratiques** de la conduite des interventions. Encore une fois, l'analogie à la recherche en médecine (Savall & Fièrè, 2007) semble pertinente : « *des chercheurs ont testé ça, ça a fonctionné ; On a refait l'expérience, ça a fonctionné ; Voilà ce qu'on va tester de nouveau* ». La recherche cumulative dans une équipe de recherche permet l'accès à des matériaux primaires mais aussi secondaires, -des données qui ont déjà subi un premier traitement par un chercheur de l'équipe-.

2.2.1.2.4. Le concept d'*engaged scholarship*

Dans le débat sur l'*Evidence-Based Management*, Van de Ven et Johnson (2006) ont identifié deux approches dominantes en gestion. La première, défendue par Rogers (1995) ou Beer (2001), appréhende l'écart entre les connaissances théoriques et les connaissances pratiques comme un problème de **transfert de connaissances**. La seconde approche considère que les connaissances théoriques et pratiques sont **différentes en termes épistémologiques**, ce qui fonde leur complémentarité. Van de Ven & Johnson proposent une troisième approche qui analyse l'écart entre théorie et pratique comme un problème de **production de**

connaissances. Ils développent le **concept d'engaged scholarship**, que l'on peut traduire par recherche engagée ou collaborative, et qui repose sur deux principes : « la coproduction des connaissances » entre chercheurs et praticiens et « l'arbitrage contradictoire », c'est-à-dire la validation des observations par des discussions non complaisantes entre chercheurs et praticiens. Le cadre méthodologique de *l'engaged scholarship* indique cinq directions à suivre : poser des problématiques de recherche enracinées dans la réalité, concevoir un projet de recherche selon un mode d'apprentissage collaboratif, prévoir un projet de recherche de longue durée, mobiliser des théories et des méthodes de recherche variées, réviser régulièrement les hypothèses de recherche accumulées (Cappelletti & Savall, 2014). Les méthodologies de recherche-intervention s'inscrivent dans le cadre de *l'engaged scholarship*.

2.2.1.2.5. L'opportunisme méthodique

Les recherches-interventions sont si riches en opportunités d'observation, d'intervention, d'objets de recherche, d'objectifs stratégiques et organisationnels... que le chercheur doit se soumettre à une **certaine flexibilité méthodologique tout en maintenant un processus méthodique** qui se veut **scientifique** (Girin, 1989, 1990). L'auteur utilise la métaphore du marin « *tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler* ».

Dans ce contexte de recherche *in vivo*, un degré élevé d'opportunisme s'impose pour **saisir de nouvelles opportunités** et **négoier des compromis** avec l'entreprise partenaire. Notre chapitre 6 illustre très bien l'opportunité d'étudier la filiale américaine de l'entreprise A, alors en plein processus d'intégration. La négociation habile mais ardue de notre étude quantitative illustre aussi le compromis que nous avons dû faire avec le dirigeant, de ne pas réaliser l'étude quantitative sur l'ensemble des filiales.

Cet opportunisme suppose aussi de **rester suffisamment longtemps dans l'entreprise** pour obtenir des **informations fiables** et effectuer des **analyses dynamiques et longitudinales** et observer de façon dynamique les phénomènes organisationnels. La raison principale est que l'objet de recherche est mouvant ; c'est-à-dire que la matière pense et agit sur l'intervenant-chercheur par des manipulations, stratégies, questionnements, détournements... ; les acteurs se demandant « *en quoi ce que nous faisons peut leur être utile ou nuisible ?* ».

Les acteurs ou praticiens pensent dans le sens de « **savants ordinaires** », producteurs de théories et de connaissances qui sont à prendre en compte dans nos recherches. En effet, Girin recommande la **validité des résultats de recherche par le « terrain »** en reconnaissant humblement leur coproduction de connaissances.

Concrètement, la **méthodologie de l'opportunisme** implique *a minima* deux instances indispensables : une **instance de gestion**⁷⁴ entre chercheurs et dirigeants notamment pour négocier cet opportunisme et les orientations à prendre dans l'intervention et une **instance de contrôle**, *-comité de sages-*, entre chercheurs impliqués dans l'intervention et chercheurs externes à cette intervention.

En résumé, la recherche-intervention est née au CGS dans les années 1960. Elle est une variante de la recherche-action, mais qui convient au préalable d'un projet de transformation avec l'entreprise. Le praticien joue ainsi un rôle important dans la réussite de la recherche. Dans les années 1970, le laboratoire français ISEOR propose la recherche-intervention socio-économique, vue comme un processus continu de « description-explication-prescription » des phénomènes organisationnels par l'observation rigoureuse des faits. Ce processus doit être utile pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, tel une consultance scientifique ayant pour objectif de la « soigner ». Pour garantir la rigueur des pratiques, ce type de recherche s'effectue en équipe permettant à la fois de prendre de la distance en s'autorisant une certaine flexibilité méthodologique et de produire une recherche cumulative.

2.2.1.3. Étude de cas, recherche-action et recherche-intervention : comment construire de nouvelles théories ?

La principale valeur ajoutée des méthodes de recherche-action et recherche-intervention est la richesse des données qu'elles permettent de collecter. Toutes proportions gardées, l'étude de cas est une méthode de recherche qui comporte le même avantage. Par contre, leur inconvénient commun est la construction de modèles théoriques qui est plus complexe. La principale difficulté réside dans l'utilisation du cas comme base du développement inductif d'une théorie⁷⁵. Selon Eisenhardt et Graebner (2007), les articles qui construisent leur théorie à partir de cas sont souvent considérés comme la recherche la plus intéressante (Bartunek, Rynes, & Ireland, 2006). En effet, les études de cas sont riches de descriptions empiriques

⁷⁴ Appelée groupe de pilotage dans la recherche-intervention socio-économique

⁷⁵ "to use cases as the basis from which to develop theory inductively" (Eisenhardt & Graebner, 2007, p.1)

basées sur une variété de sources de données (Yin, 1984) et ouvrent la porte au monde réel des entreprises où les phénomènes ont lieu. Les auteurs donnent plusieurs pistes pour mieux théoriser et publier les recherches à partir d'études de cas.

Tout d'abord, le choix d'une théorisation aval ou inductive type « *theory-building* » doit être **justifié**. En quoi la question de recherche est mieux traitée que par une théorie confirmatoire (« *theory-testing* ») ? En quoi la question de recherche est importante ? En quoi la littérature existante ne traite pas, peu ou mal du sujet ? Si la littérature existante est pertinente, en quoi des **données qualitatives ancrées dans des organisations réelles** sont plus fiables, plus complètes que des données quantitatives qui ne révèlent pas l'ensemble du contexte, de l'environnement et des problématiques recherchées ? Autant de questions que le chercheur doit se poser pour pouvoir justifier une méthodologie de recherche encore peu reconnue. Hatchuel et David (2008) proposent aussi de pouvoir justifier ce type de recherche par l'existence de **conflits entre une théorie amont et une théorie aval**. Les recherches inductives à partir de cas ont l'avantage de répondre particulièrement bien aux questions de recherche commençant par « comment » et « pourquoi » (Edmondson & Mc-Manus, 2007).

La deuxième recommandation porte sur le choix d'un ou de cas représentatifs à présenter dans l'article. Malgré les *a priori*, l'étude de **cas unique** n'est **pas une erreur scientifique** si l'objectif est de développer une théorie, et non de la tester. De plus, l'étude d'un cas unique exploite très souvent l'opportunité pour le chercheur d'explorer des phénomènes importants dans des circonstances spécifiques. Le chercheur peut ensuite effectuer une étude de **cas multiples**. Cette deuxième étape permet d'enraciner la théorie dans différents cas et donc de **l'affuter**. En effet, sa **portée générique** est alors plus grande car le chercheur peut faire des comparaisons pour déterminer les phénomènes particuliers à un cas, des phénomènes observés dans plusieurs cas (Eisenhardt, 1991). Cette conception rejoint celle de la contingence générique présentée précédemment. En effet, l'étude de **cas multiples** suit une logique de réitération de l'expérimentation⁷⁶ (Yin, 1984). Leonard-Barton (1990) propose aussi de combiner des cas rétrospectifs et des cas d'actualité.

La troisième piste d'amélioration des articles de recherche de type « *theory-building* » (Eisenhardt & Graebner, 2007) est une **brillante présentation de la recherche** qualitative avec toute la richesse de ses données et de ses résultats. Les auteurs recommandent un style

⁷⁶ « *like a series of related laboratory experiments, multiple cases are discrete experiments that serve as replications, contrasts, and extensions to the emerging theory* » (Yin, 1994)

narratif, en alternant avec des *verbatim* d'acteurs clés du terrain et d'autres supports d'informations type « *evidence* ». Il convient également de bien **alterner la théorie et les résultats de terrain** pour montrer l'importance égale, voire supérieure des données du ou des cas. Une présentation structurée de la littérature à l'aide de « propositions » ou d'hypothèses aide à la concision et s'illustre ensuite plus facilement par des « preuves » empiriques. Les tableaux et les figures de synthèse à la fois des théories mobilisées, des résultats terrain, de leur mise en perspective et de la modélisation proposée mettent en avant la rigueur et la profondeur des connaissances pratiques de la théorie. L'objectif est de créer un **pont solide entre la recherche déductive** basée sur des hypothèses et la littérature, **et inductive** basée sur des « preuves ou *evidence* » empiriques. La dernière recommandation est de s'assurer que la théorie exploite pleinement l'« *evidence* » disponible afin de formuler toutes les nuances et alternatives possibles dans l'interprétation des données empiriques. Selon les auteurs, les trois critères d'une théorie solide sont les niveaux de parcimonie, robustesse et généralisation.

Encadré 8. Synthèse des principaux enjeux de la recherche-intervention

La recherche-action et la recherche-intervention adoptent une **approche compréhensive** d'un cas organisationnel via des **observations** scientifiques **approfondies** par le travail de terrain. Leur caractéristique principale est la visée de **transformation** de l'objet de recherche. Dans ce cadre, la recherche-intervention a été créée pour améliorer la conduite du changement organisationnel. La recherche-intervention est un type de recherche **engagée** dans un projet de transformation convenu préalablement avec l'entreprise. La recherche-intervention socio-économique exige une **portée prescriptive** dans la conduite des projets de transformation et dans les publications qui en découlent. Néanmoins, on reproche souvent à ces méthodologies leur **manque de rigueur**. Mais leur développement a permis des avancées à ce sujet, notamment dans les techniques de publication qui doivent être mieux adaptées pour mettre en évidence la richesse des matériaux de terrain et de justifier la pertinence des recherches mono-cas comme la nôtre.

2.2.2. Développement organisationnel et conduite du changement : le rôle du chercheur-praticien

L'approche du développement organisationnel et de la conduite du changement, mieux connue sous le nom d'*organizational development & change* (ODC) est **très à la mode** au pays des sciences de gestion, à savoir les **États-Unis**. Elle justifie notamment le choix de notre codirection nord-américaine. Les pionniers sont l'University of Southern California's

Center for Effective Organizations, le high commitment-high performance work (HCHP) de Michael Beer à Harvard Business School, l'appreciative inquiry à Case Western University et de la Benedictine University, l'University of Michigan avec Likert et l'ISEOR. Tous s'identifient à une origine commune : Kurt Lewin (1946).

Ce courant prône la **visée transformative** de la recherche et l'**approche globale** de l'entreprise et reconnaît le rôle central des praticiens dans les processus de recherche-action et de recherche-intervention. Les **praticiens** deviennent ainsi les **interlocuteurs clés** des chercheurs et leurs partenaires dans la coproduction des connaissances.

2.2.2.1. L'approche interprétative et transformative « ODC »

Le développement organisationnel est défini comme le « *processus par lequel une entreprise optimise sa performance [...] en réaction à un environnement en évolution permanente, une réponse à la crise, ou la décision délibérée d'un dirigeant* » (Chen, Suen, Lin, Shieh, NACS). Le changement organisationnel ne réussit pas uniquement grâce à ce processus d'ajustement mais nécessite également des **pratiques managériales adéquates**.

À ce titre, Sorensen et Yaeger (2014) identifient plusieurs points communs entre la recherche-intervention socio-économique et d'autres approches d'intervention ODC très connues aux États-Unis. Le premier est **l'utilité de la recherche** (Mohrman & Lawler, 2011). Cette conception de la recherche en sciences de gestion comme contribution à l'amélioration des pratiques et des performances organisationnelles semble *a priori* être mieux acceptée aux États-Unis qu'en France. Le deuxième porte sur l'objet de recherche lui-même : la recherche est orientée vers l'action (« *action-oriented* »), c'est-à-dire une **recherche avec les praticiens** plutôt que sur les praticiens. Enfin, la recherche doit **contribuer** à la fois à **l'organisation** concernée **et à la connaissance scientifique** en management.

Ils identifient aussi les différences, qui, selon eux, constituent la valeur ajoutée discriminante de la recherche-intervention socio-économique par rapport autres méthodes de recherche-action. L'**aspect économique de la gestion et du management des organisations**⁷⁷ est bien articulé aux aspects comportementaux. Ceci se retrouve autant dans l'objectif des interventions conduites par les chercheurs, -améliorer la performance économique-, que dans la méthodologie déployée, -mesure, calcul et prise en compte des coûts-performances cachés-. En effet, certains auteurs soulignent le manque d'articulation dans le courant traditionnel de

⁷⁷ que Sorensen & Yaeger nomment de « *traditional management* ».

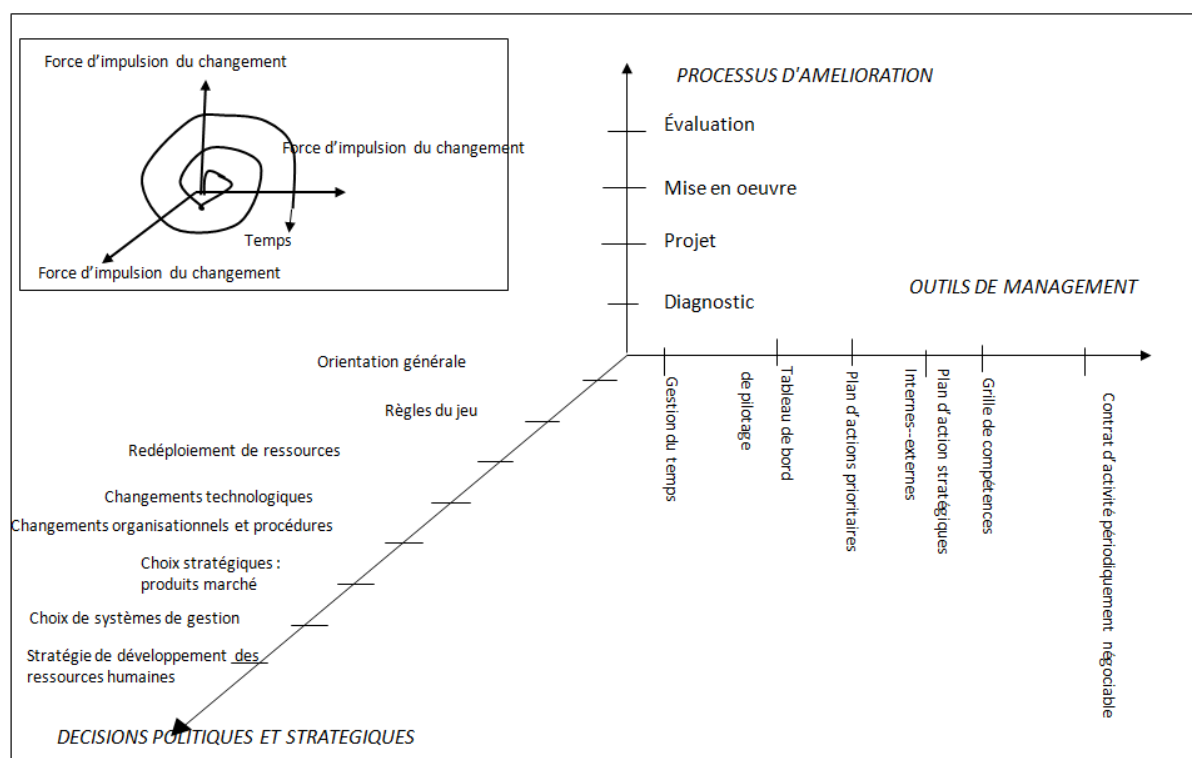
l'ODC, entre les facteurs sociaux et économiques et soulignent la **complémentarité** entre l'immersion au terrain de l'approche **ODC** et l'entrelacement socio-économique et qualitatif-quantitatif de la **recherche-intervention socio-économique** (Gephart & al., 2014).

2.2.2.2. L'approche « ODC » de l'ISEOR

La recherche-intervention socio-économique est un point de vue d'observation scientifique des **phénomènes de métamorphose organisationnelle**, puisqu'ils apparaissent dans les interactions en tout genre entre chercheurs et praticiens. Elle permet aussi de mesurer les impacts de ces changements sur la performance de l'entreprise, au cours du processus d'intervention. Ce processus comporte **deux principales techniques** : agir sur les trois axes de la dynamique du changement et mettre en place la démarche HORIVERT.

Les trois axes de la **dynamique du changement** sont connus sous le nom de « trièdre » ; c'est l'alternance des trois qui constituent la dynamique du changement organisationnel insufflée par la recherche-intervention socio-économique (figure 14).

Figure 14. Le trièdre de la dynamique de changement dans la recherche-intervention socio-économique (Savall, Zardet & Bonnet, 2000, 2008)



Le premier **axe « processus d'amélioration »** propose une phase de diagnostics qualitatifs et quantitatifs, suivis de projets d'innovation socio-économique, de leur mise en œuvre et de

l'évaluation périodique des résultats. Le deuxième **axe « outils du management »** permet à la fois de renforcer la qualité du pilotage des équipes et des activités par les managers et de soutenir leur passage à l'acte dans la dynamique du changement. Le troisième **axe** correspond aux « **décisions politiques et stratégiques** » qui sont prises au fil du processus de changement en fonction de la stratégie de l'entreprise. Cet axe est primordial dans la mesure où la nature et la portée des décisions prises dessinent l'ambition stratégique du changement de la direction et ses résultats. Un quatrième axe, représenté sous la forme d'une spirale, exprime le **caractère temporel du processus**, fondamental dans le changement. Le processus est progressif et s'inscrit dans un temps relativement long de plusieurs mois, années, décennies. La dynamique du changement vise à intégrer des **apports synchronisés et incrémentaux sur les trois axes** précédents. Les avancées sur chaque axe produisent des effets évalués régulièrement et génèrent des décisions sur les deux autres axes dans un processus de **nature heuristique**.

La **démarche « HORI-VERT »** comporte une **double action** pour conduire le changement : une action **horizontale** dédiée à la direction et l'encadrement, synchronisée avec une action **verticale** dans différents périmètres de l'entreprise. La méthode présente plusieurs caractéristiques destinées à améliorer l'efficacité du changement (Savall & Zardet, 1987). Il s'agit d'une démarche **globale** et **très structurée** : l'action implique l'ensemble des catégories d'acteurs (direction générale, encadrement et personnel). L'action horizontale rend compte du niveau de **cohésion entre les managers** et des décisions stratégiques. L'action verticale ciblée sur quelques périmètres de l'entreprise permet d'identifier des **phénomènes locaux** et le **gisement de coûts-performances cachés** qui permettront d'autofinancer des améliorations de la qualité du management, du fonctionnement des activités et des services produits pour les clients. Il convient de prêter attention au rythme et à la cadence d'implantation de la démarche HORIVERT pour veiller à l'effective mise en place des changements organisationnels souhaités.

2.2.2.3. Les méthodes de recherche-intervention et la « *grounded theory* »

La « *grounded theory* » est une technique pour **donner du sens aux données de recherche**. Il s'agit d'un cadre méthodologique très général qui ne privilégie pas un type de données ou de traitement. Son origine tient aux analyses quantitatives et inductives et à la construction de nouvelles théories (« *grounded theory-building* »). L'hypothèse épistémologique est de

« *laisser parler les données*⁷⁸ » (Glaser & Strauss, 1967) plutôt que de partir sur la formulation *a priori* d'hypothèses, car « *lorsqu'on démarre une recherche, on ne sait pas réellement quel est le problème* ». Ses fondateurs considèrent que la recherche a pour but de comprendre le monde dans lequel les organisations vivent, puis, de contribuer à la théorie. Ils dénoncent la recherche contemporaine qui ne s'intéresse plus assez aux résultats empiriques et à leur contribution pratique. Ils identifient toutefois les **sources de dérives possibles** de ce type de recherche, à savoir une trop forte flexibilité épistémologique et méthodologique, un manque de cohérence dans le processus de recherche, une hyper-description vide de conceptualisation et d'intégration des cadres théoriques mobilisés, etc.

D'après Eisenhardt & Graebner (2007), il existe une confusion assez répandue sur la signification de « *grounded theory-building* ». Pour certains, « *grounded theory-building* » aurait pour objectif de créer une théorie en observant des modèles avec une collecte systématique de données empiriques ; pour d'autres -notamment les fondateurs Glaser et Strauss-, « *grounded theory-building* » serait la **méthodologie** la plus **adaptée pour comprendre les processus des acteurs et interpréter leurs expériences subjectives** (Suddaby, 2006).

La « *grounded theory* » et la recherche-intervention se recoupent en plusieurs points. Le tableau 6 présente les **caractéristiques communes et spécifiques** aux deux méthodologies. Les études de cas fondées sur la « *grounded theory* » se distinguent de la recherche-intervention, -entre autres-, dans le sens où le **degré d'engagement** du chercheur et de la recherche y est beaucoup **plus faible**. L'étude est fine, proche, mais **sans interaction délibérée** avec les acteurs de l'organisation (Savall & Zardet, 2014a).

⁷⁸ « *Let's the data speak* » (Glaser & Strauss, 1967)

Tableau 6. Analyse comparative entre « grounded theory » et recherche-intervention

	Caractéristiques convergentes	Caractéristiques spécifiques	
		à la <i>grounded theory</i>	à la recherche-intervention
Origine de la recherche	Observation de phénomènes empiriques actuels	-	-
Place de l'observation par le chercheur	grande	-	-
État « intellectuel » initial recommandé	-	Vierge de toute littérature (faire abstraction des cadres théoriques)	Conceptualisations implicitement normatives (F. Perroux, 1970)
Engagement du chercheur / Interactions avec les praticiens	-	+ faible	+ fort
Place de la littérature existante	Équivalente à la place des données empiriques	Choix des théories à mobiliser <i>a posteriori</i> de l'observation empirique	Choix des théories à mobiliser « chemin faisant »
Statut des hypothèses de recherche	Construction théorique autorisée après la formulation et le test des hypothèses de recherche	Faible voire nul	+ fort

2.2.2.4. Le chercheur-praticien

Le terme de « **chercheur-praticien** », largement utilisé dans les communautés ODC et de la recherche-action/intervention, a une **double signification**. Une **même personne** cherche et pratique en même temps ; c'est le cas d'un doctorant professionnel par exemple ou d'un intervenant-chercheur, appelé aussi *scholar-practitioner* aux États-Unis. L'autre situation est lorsque **deux personnes**, -un chercheur et un praticien-, collaborent ensemble et s'apportent des connaissances mutuellement (Schön, 1983 ; Sorensen & Yaeger, 2014). Schön parle dans ce cas de « *reflexive practitioner* ». Girin (1989, 1990) parle plutôt de « **savants ordinaires** » qui coproduisent des connaissances théoriques et valident la signification, pertinence et la portée de nos recherches. Savall & Zardet (2004) conseillent **l'interactivité cognitive** entre chercheurs et acteurs organisationnels pour **créer de la connaissance scientifique valide et utile** pour les praticiens. Selon l'analogie à la recherche en médecine, nous pouvons apparenter la prescription scientifique en management à un nouveau médicament : les patients

testent les prescriptions pour affiner la bonne posologie et les éventuels effets indésirables qui détermineront les précautions préalables.

Il existe pourtant des **relations d'« attraction-répulsion »** entre chercheurs et praticiens. Les deux peuvent croire –consciemment ou inconsciemment- en leur supériorité par rapport à l'autre catégorie ; les premiers considérant comme faisant partie d'une **élite de scientifiques**, aux niveaux d'études souvent supérieurs aux praticiens qu'ils fréquentent ; les autres estimant faire partie du « **vrai monde des affaires** » et générant plus de valeur économique que les autres. Finalement, les deux s'attirent quand-même car réalisent leurs intérêts propres à collaborer. La recherche-intervention qui facilite une certaine pérennité de la relation entre chercheur et praticien, permet des itérations successives pour obtenir une meilleure qualité et fiabilité d'informations. En effet, le praticien ne dévoile pas toute sa « vie » au cours de quelques séances de travail. La confiance est à construire. À ce titre, les relations avec les praticiens de l'entreprise A ont été ambivalentes. Nous les présentons dans notre chapitre 4.

Par ailleurs, le **chercheur-praticien expérimenté**, incarné par une seule personne, devient un **gisement d'informations pertinentes pour les moins expérimentés**. Comme nous l'avons vu précédemment, c'est d'ailleurs souvent le cas de la recherche-intervention socio-économique où le travail en équipe et les relations longitudinales permettent à des intervenants-chercheurs expérimentés d'accompagner les plus « jeunes ». Les entretiens d'expert, connus aussi sous le nom de « méthode Delphi » (Godet, 1991), et le « comité des sages » de Girin (1989, 1990) sont deux bons moyens d'extraire des connaissances implicites aux chercheurs ou professionnels à haute expertise.

Enfin, la **position géopolitique du chercheur** est un critère déterminant pour établir le bon niveau d'interaction entre lui et le praticien. Le chercheur doit ainsi **négozier des positions diverses dans l'entreprise** pour extraire le plus grand nombre de données pertinentes et pratiquer l'**intersubjectivité contradictoire**, c'est-à-dire confronter les différents points de vue des praticiens. Savall & Zardet (2014a) propose l'analogie à une montagne avec ses sommets et versants où les points de vue du paysage, -organisationnel-, dépendent de la position géographique, -ou géopolitique-, de l'observateur.

Le courant ODC rejoint la recherche-intervention dans son intention de **changement organisationnel**. En effet, la recherche doit être **utile** et **engagée** et contribuer à la fois à la guérison et/ou au développement des pratiques organisationnelles performantes et à la connaissance scientifique. La recherche-intervention socio-économique entend répondre en particulier aux problématiques économiques des entreprises par des **apports dosés**,

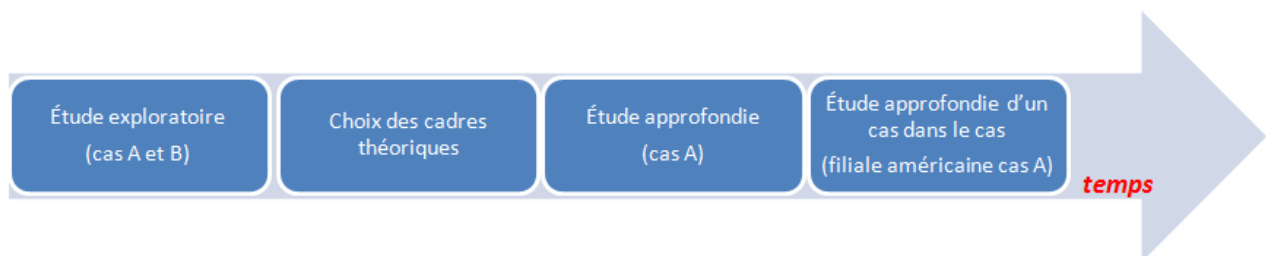
synchronisés et incrémentaux de processus de changement, outils de management et décisions stratégiques. L'ODC et la recherche-intervention reconnaissent le **rôle central des praticiens** pour bâtir avec les chercheurs des connaissances scientifiques utiles et valides. Contrairement à ces deux approches, la « *grounded theory* » en tant que méthodologie de compréhension des expériences subjectives des acteurs, ne considère que d'une façon limitée la relation chercheur-praticien.

L'immersion au terrain de recherche se justifie en sciences de gestion par la **complexité** et la **nature vivante de son objet** de recherche. Nous avons fait le choix de la recherche-intervention qui apporte une approche compréhensive, interprétative et transformative des phénomènes organisationnels dont il faut soit **assurer la pérennité**, soit **les soigner** car ils sont « malades ». Cette approche de la recherche en gestion nous inscrit également dans le courant « ODC » à la même **vocation scientifique de changement organisationnel**. Ce courant s'intéresse davantage aux aspects socio-comportementaux des acteurs, qu'à la santé économique des entreprises, comme le fait la recherche-intervention socio-économique. Dans notre cadre méthodologique, la **collaboration des praticiens** est donc **indispensable** afin de changer les organisations, valider nos prescriptions et ainsi créer de la connaissance scientifique.

2.3. Les choix méthodologiques de notre recherche

Après avoir présenté l'ensemble des cadres épistémologiques et méthodologiques dans lesquels nous ancrons notre recherche, nous exposons notre **processus méthodologique général** (figure 15) et les options prises.

Figure 15. Processus méthodologique général de notre recherche



Ce processus a consisté en plusieurs étapes : le choix du sujet (introduction générale), l'étude exploratoire qualitative portant sur les cas A et B (chapitre 3), l'étude approfondie et le choix de l'échantillon interne au cas A (chapters 4 et 5), l'étude approfondie d'un « cas dans le cas », c'est-à-dire l'étude quantitative et financière du cas de la filiale américaine du cas A

(chapitre 6). La dernière étape de notre recherche, l'étude extensive et le choix de l'échantillon, n'est pas présentée dans notre thèse.

Notre **méthodologie** est un **mixte** de recherche-intervention socio-économique et approfondie sous forme d'étude de cas qualimétrique ; le tout s'inscrivant dans le cadre de la contingence générique. Ainsi, nous soulignons **l'alternance des phases logico-inductives et hypothético-déductives**. Une première phase logico-inductive a été la construction de la structure de notre corps d'hypothèses par l'étude exploratoire de l'objet et du champ dans les entreprises A et B, puis l'enrichissement par de nouvelles hypothèses ayant émergé de l'étude approfondie de l'entreprise A. La deuxième phase, plus hypothético-déductive, porte sur l'emprunt d'hypothèses fait à la littérature, puis l'étude d'un « cas dans le cas ».

2.3.1. L'étude exploratoire qualitative

L'**étude exploratoire** qualitative, dont le protocole est présenté en début de chapitre 3, a été réalisée entre l'hiver et le printemps 2012. Elle s'est basée sur des **données primaires et secondaires de recherches-interventions** longitudinales dans **deux entreprises familiales** ; respectivement **depuis 1984 et 1995** et que nous appelons **A** et **B**. Nous avons aussi réalisé quatre **entretiens d'expert** avec des intervenants-chercheurs ayant une connaissance approfondie de A et B, et des **entretiens complémentaires** avec les dirigeants et des acteurs clés. L'étude exploratoire a en effet nécessité une certaine flexibilité méthodologique, en particulier « EDO », et a montré notre opportunisme méthodique lié à notre appartenance à l'ISEOR et à sa relation partenariale de très longue date avec A et B.

Cette phase a permis de mieux **comprendre l'objet** et le champ de recherche, -les méthodes de management stratégique de l'internationalisation-, et d'identifier tous ses sous-objets. Nous avons pu ainsi dégager une **première série d'hypothèses** que nous présentons en chapitre 3.

2.3.2. Le choix des cadres théoriques

À l'été 2012, en parallèle de l'exploitation de notre étude exploratoire, nous nous sommes attachée à **cibler les courants de la littérature** relatifs à notre objet de recherche et relatifs aux premières observations empiriques. Nous avons ainsi **écarté ou limité les théories** qui, *a priori*, nous étaient apparues pertinentes pour étudier l'objet mais qui finalement nous semblaient **peu révélatrices des premiers résultats empiriques** ; par exemple la théorie de la décision, ou le management interculturel. À l'inverse, nous avons **approfondi les théories** que nous n'avions pas envisagées *a priori* mais qui, au vu des résultats de l'étude

exploratoire, semblaient **pertinentes** ; le contrôle de gestion, la resource-based view... À l'automne 2013, nous avons creusé certains travaux très ciblés en fonction des résultats de l'étude approfondie de l'entreprise A ; par exemple la littérature sur les processus d'intégration post-acquisition.

Ces itérations ont permis de faire émerger des **hypothèses de la littérature** (cf. chapitre 1), car elles nous semblaient soit **intuitivement adéquates**, soit **convergentes aux résultats empiriques** de l'étude exploratoire des cas A et B et de l'étude approfondie du cas A.

La **méthodologie opératoire et les protocoles de recherche** de chaque étape sont présentés au moment de la présentation des résultats, soit, au fur et à mesure des chapitres 3, 4, 5 et 6.

2.3.3. L'étude approfondie d'un cas et le choix de l'échantillon interne

Par opportunisme méthodique, nous avons effectué de janvier à décembre 2013, une étude qualimétrique très approfondie de l'entreprise familiale A⁷⁹. En effet, l'appréciation positive⁸⁰ des premiers résultats de l'étude exploratoire par l'un des deux dirigeants l'a conduit à formuler une **demande explicite d'approfondissement de l'étude dans l'ensemble des filiales** de son entreprise.

Bien qu'étant intéressé par la problématique, **le dirigeant de l'entreprise B n'a pas pu réaliser une étude approfondie pour des raisons conjoncturelles internes** à son entreprise.

Du fait de la récente acquisition de la **filiale américaine** du groupe A, nous avons saisi l'opportunité d'effectuer l'étude quantitative dans cette filiale. En effet, le phénomène d'engouement collectif pour cette nouvelle filiale, a favorisé **une sous-étude approfondie qualitative et quantitative** pour examiner un sous-objet émergent : le processus d'intégration post-acquisition d'une filiale et en tirer une **analyse quantitative et financière de la performance** de cette intégration.

Notre étude approfondie du cas A, en tant qu'approche compréhensive et interprétative de l'objet, a permis d'**enrichir le corps d'hypothèses** avec l'ensemble des sous-hypothèses **provenant de l'interaction avec l'entreprise** familiale.

⁷⁹ Le protocole détaillé est exposé en chapitre 4.

⁸⁰ Cf. annexe A1 : rapport du dirigeant sur le compte-rendu de l'étude exploratoire effectuée en 2012

Notre recherche de terrain ayant été effectuée dans la **langue maternelle des personnes** interviewées et dans le cadre d'une recherche en management stratégique international, nous avons fait le choix de ne pas traduire en français les *verbatim* exprimés en anglais ou en espagnol et qui sont présentés dans notre thèse (chapitres 4, 5 et 6).

Nous expliquons en détails dans le chapitre 4, en quoi cette étude a pris naissance dans un programme longitudinal de recherche-intervention, s'est transformée en une étude de cas qualimétrique approfondie pour revenir à un programme de recherche-intervention. En effet, sur proposition de notre part et conformément aux attentes des acteurs de l'entreprise A, nous avons présenté les résultats de cette étude en février 2014. À la fin de cette première séance, le dirigeant nous a demandé d'effectuer, en juin 2014, une deuxième présentation auprès des dirigeants de filiales et de quelques personnes du comité de direction du groupe. Satisfait de la qualité de la séance du mois de juin, le dirigeant nous a demandé d'éventuelles séances dans un futur proche, pour **discuter des leçons tirées de l'étude et des résolutions à prendre pour améliorer les pratiques** de management stratégique de l'internationalisation de son entreprise.

2.3.4. L'étude extensive et le choix de l'échantillon de l'étude extensive

Au cours de l'année 2013, l'idée d'une étude extensive est venue de deux choses. Premièrement, notre **conviction épistémologique** qu'il fallait, tôt ou tard, **adopter une démarche confirmatoire** des résultats de l'étude mono-cas, à d'autres cas d'entreprises familiales. Deuxièmement, **l'opportunité** de rencontrer des dirigeants ou membres d'entreprises familiales a émergé de divers collègues français, mexicains et américains. Ainsi, nous avons rencontré et interviewé une douzaine d'entreprises familiales belges, mexicaines, américaines avec un goût particulier pour la recherche en cours.

Nous avons fait le choix de ne **pas présenter les résultats de l'étude multi-cas secondaires** pour privilégier la qualité de l'analyse approfondie du cas A. Ces résultats multi-cas feront l'objet de publications ultérieures.

Il conviendra de **confronter les résultats**, *a priori* « spécifiques », du cas A aux autres cas pour identifier les hypothèses validées **dans d'autres contextes** et partant, des contingences génériques. Cela permettra également d'**ouvrir l'observation de l'objet** de recherche à **de nouveaux sous-objets écartés ou sous-hypothèses non identifiées** dans les étapes précédentes.

2.3.5. Les outils de la recherche

Pour rendre rigoureux nos protocoles de recherche et l'analyse des résultats, nous avons utilisé deux catégories d'« outils ». Premièrement, les **outils dits de « laboratoire »** sont propres à la méthode d'encadrement des thèses à l'ISEOR, à savoir des documents appelés « problématique », « question de recherche », « hypothèse centrale », « corps d'hypothèse » et différentes versions de la « nomenclature⁸¹ des thèmes et sous-thèmes » de l'objet de recherche qui nous ont permis d'analyser les 1300 *verbatim* sous le logiciel ©SEGESE *Générateur* (cf. chapitre 4). Deuxièmement, les **outils de la recherche-intervention socio-économique⁸²** : des ordres du jour internes pour préparer les déplacements sur le terrain de recherche, la prise de notes exhaustives, le planning d'intervention, l'architecture de l'entreprise, le guide d'entretien et une liste de points sensibles pour résumer les discussions informelles ou les comportements observés chez les acteurs, au cours des déplacements.

Le **passage de la recherche de terrain à la conceptualisation-modélisation** a été **facilité** par ces deux catégories d'outils dans le sens où chacun des outils alimente d'autres et permet de **garder la mémoire de la phénoménologie** des événements et des éléments très incorporels, difficilement visibles dans des documents officiels. L'utilisation de ces outils a ainsi fait évoluer et préciser notre recherche : objet, hypothèse centrale, champ, corps d'hypothèses, cadres théoriques, etc.

L'**originalité du processus** de recherche repose sur le choix des cadres théoriques après avoir effectué une première itération sur le terrain de recherche, la présentation et l'analyse des résultats d'un cas unique A⁸³ et du choix de ne pas présenter les cas secondaires. Ces options ont été prises dans l'objectif de mettre en valeur la richesse des données et de l'analyse des méthodes de management stratégique de l'entreprise A.

⁸¹ Définition du Larousse : « *Liste, catalogue détaillé et ordonné des éléments d'un ensemble, permettant de classer celui-ci* »

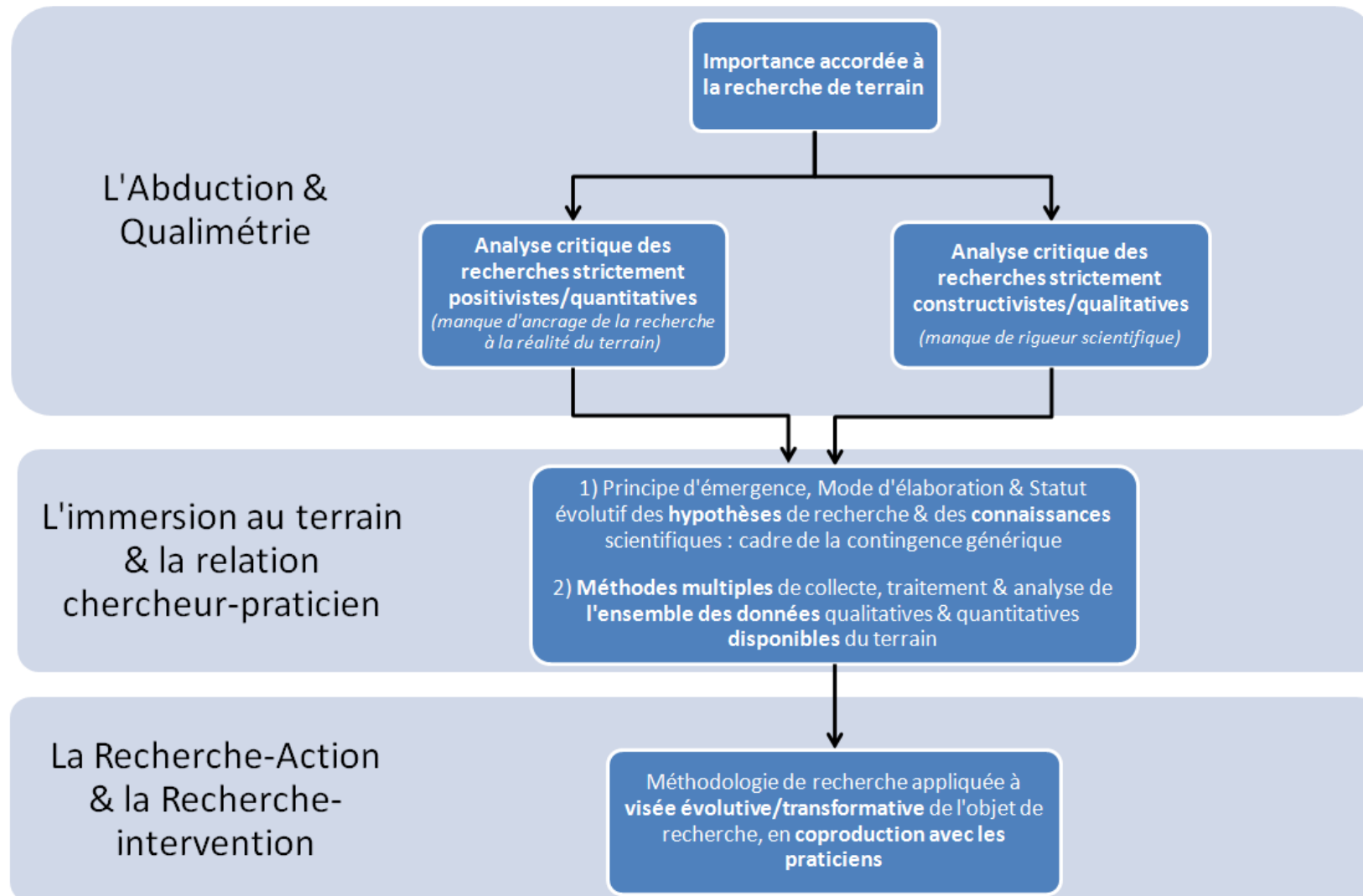
⁸² Des exemples de ces outils sont présentés dans le chapitre 4.

⁸³ Excepté dans le chapitre 3 où les résultats de l'étude exploratoire présentés portent sur les entreprises A et B.

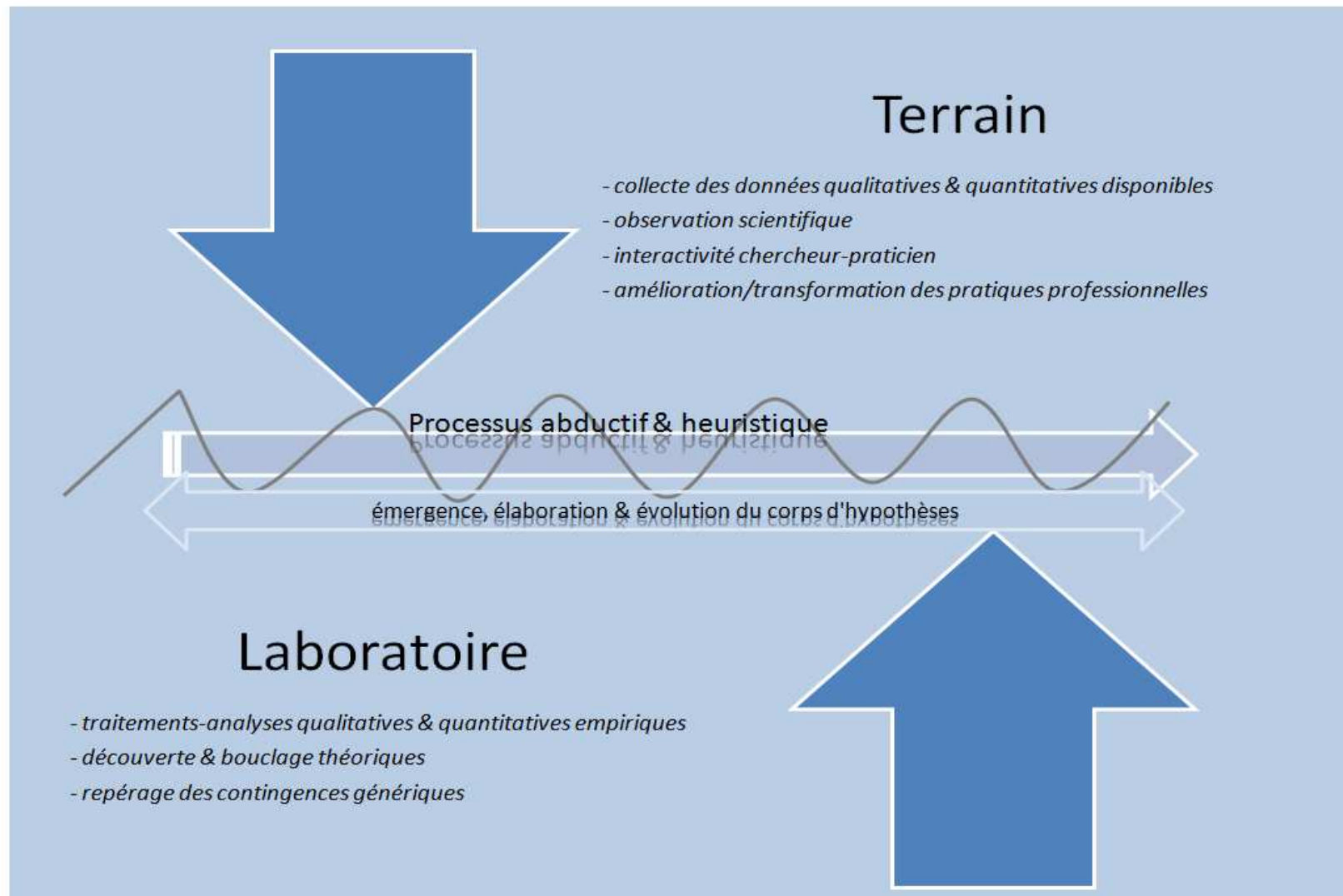
Conclusion du chapitre 2

Aux trois questions épistémologiques que nous avons formulées dans l'introduction du chapitre 2, -qu'est ce que la connaissance ? comment est-elle constituée ou engendrée ? comment apprécier sa valeur ou sa validité ?-, notre réponse est que la connaissance scientifique est le **produit de la qualité des interactions entre le chercheur et son terrain** de recherche, et que ce produit comporte des éléments contingents et génériques liés à l'objet complexe de recherche ; que la connaissance scientifique se crée moyennant des **méthodes d'immersion** au terrain telles que la recherche-action ou la recherche-intervention et l'utilisation de **méthodologies hybrides rigoureuses** telles que les hypothèses et la qualimétrie ; que la **valeur** de cette connaissance est fonction de sa **capacité à prescrire pour améliorer** les pratiques et les performances organisationnelles et sa **validation** par la communauté de praticiens, notamment **par l'expérimentation** (encadrés 9 et 10).

Encadré 9. Le processus d'élaboration de connaissances scientifiques en sciences de gestion (1/2)



Encadré 10. Le processus d'élaboration de connaissances scientifiques en sciences de gestion (2/2)



Chapitre 3. L'exploration empirique des facteurs d'influence du management stratégique et du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale

En lien avec notre cadre méthodologique général présenté dans le chapitre précédent, la première étape de notre recherche a consisté à **investiguer de façon ouverte et inductive** quelles étaient les méthodes de management stratégique de deux entreprises familiales en matière d'internationalisation. Cette étude exploratoire a permis de **dessiner les contours** de l'objet et du champ de la recherche afin d'orienter l'étape suivante, à savoir l'étude qualimétrique approfondie de l'un des deux cas d'entreprises. Comme énoncé en introduction générale, une **série d'hypothèses** a émergé au cours de cette étape ; ces hypothèses **inductives** apparaissent au fur et à mesure de la présentation des résultats en notes de bas de page.

Notre troisième chapitre se décompose ainsi en quatre parties : la présentation de la méthodologie opératoire de cette étude exploratoire qui a fait émerger **sept spécificités** des méthodes de management stratégique de ces entreprises familiales et **treize facteurs d'influence** de leur processus d'internationalisation ; permettant un **premier essai de modélisation** des facteurs de performance de l'internationalisation de l'entreprise familiale.

3.1. Protocole opératoire de l'étude exploratoire

L'étude exploratoire analyse **deux cas d'entreprises familiales** (que nous appelons **A et B**) pour lesquels des recherches-interventions socio-économiques ont été conduites pendant plusieurs dizaines d'années. Elles travaillent respectivement depuis 1984 et 1995 avec le laboratoire ISEOR et c'est grâce à ces relations de longue durée que nous avons eu accès aux nombreuses données existantes sur ces deux cas. Elles constituent deux études longitudinales et nous permettent d'appréhender de manière approfondie les problématiques d'internationalisation en tant qu'entreprises familiales.

Nous présentons brièvement leurs caractéristiques principales et expliquons par quelles techniques nous avons extrait les résultats présentés dans ce chapitre.

3.1.1. Présentation succincte de l'entreprise familiale A⁸⁴

L'entreprise A présente deux caractéristiques remarquables : celle d'une **volonté de croissance**, endogène et exogène, **très forte** depuis son origine et celle d'une **gouvernance familiale** par une fratrie. Groupe agro-alimentaire français, elle a été fondée en **1974** par cinq frères ; le benjamin est PDG depuis 2007. La petite entreprise familiale s'est petit à petit transformée en **multinationale**. Elle emploie près de **4000 personnes** et est **leader** de son marché. Les trois gammes de produits principales, appelées « Activités⁸⁵ », sont numérotées 1, 2 et 3. La quatrième Activité date d'une dizaine d'années et couvre l'ensemble des activités internationales. Son chiffre d'affaires s'élève à **548 millions d'euros** à fin 2011 dont **16%** réalisé à **l'étranger**. La famille créatrice est toujours **actionnaire à 100%** et l'entreprise ne rencontre **aucun problème financier**.

Sa stratégie commerciale est entièrement basée sur la **proximité avec le client** et la **qualité des produits** fabriqués. 80% du chiffre d'affaires de A est vendu sous sa marque propre, le niveau de qualité attendue du produit étant par conséquent très élevé.

A est l'une des premières organisations dans laquelle le **modèle complet du management socio-économique** a été mis en place. « *En 1984, l'entreprise, qui comptait 280 salariés, décide d'implanter le management socio-économique pour accompagner sa volonté de développer une vision proactive et anticipatrice de sa stratégie tant interne qu'externe* » (Savall, Zardet, Bonnet, & Péron, 2009). Les chercheurs de l'ISEOR travaillent avec cette entreprise depuis trente ans, ce qui a fait un véritable laboratoire de l'équipe de recherche pour développer de nouveaux outils et concepts de management. Les résultats les plus marquants de cette collaboration sont l'application des principes fondamentaux de l'organisation socio-économique⁸⁶ : la polyvalence des salariés, la transversalité entre équipes, la décentralisation synchronisée du management avec le concept de « site de plein

⁸⁴ Le chapitre 4 décrit de façon extrêmement détaillée l'entreprise A.

⁸⁵ Le terme « Activité » est utilisé par l'entreprise A dans le sens de « Domaine d'Activité Stratégique » qui, dans la terminologie de la stratégie d'entreprise, se définit comme un « *sous-ensemble d'une organisation auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière autonome et qui correspond à une combinaison spécifique d'avantages concurrentiels* » (Mc Kinsey & D Little, A., 1970's).

⁸⁶ Cf. 1.1.1.3.2. Figure 6 (page 57)

exercice », l'implication de tous les acteurs de l'organisation depuis le bas jusqu'au sommet de la pyramide hiérarchique, le travail collaboratif entre industriels et commerciaux, l'équilibre et la coopération entre opérationnels et fonctionnels, par exemple le rapprochement commercial et marketing ou la mise en place des « files » (Savall & Zardet, 1995).

Leur système de management repose sur quatre principes fondamentaux : la formation intégrée de l'ensemble du personnel, des sites à taille humaine pour favoriser la proximité managériale et la communication, l'approche globale de l'organisation et le rapprochement industriel et commercial. Les **vingt sites de production**, -y compris ceux localisés à l'étranger-, sont **décentralisés** et en flux continu, ce qui reflète l'autonomie industrielle et commerciale de chaque site. Sa stratégie d'internationalisation a débuté en 1998 et s'est accéléré depuis 2007 avec la création de l'Activité « International ».

3.1.2. Présentation succincte de l'entreprise familiale B

L'entreprise B est un ensemblier industriel belge fondé en **1945** pour réaliser des travaux de câblage et de montage électromécanique en milieu industriel. Elle a été rachetée par le père du dirigeant actuel dès 1980 pour passer d'une petite entreprise d'une trentaine de personnes à une entreprise en **technologies de pointe**. Aujourd'hui, l'entreprise emploie plus de **300 personnes** et son chiffre d'affaires s'élève à environ **70 millions d'euros à fin 2010, dont 25%** concernent des **projets internationaux**. Le groupe a évolué très vite au rythme de la technologie et possède six sites, trois en Belgique, deux en France et un en Roumanie ; par exemple, son chiffre d'affaires a été multiplié par deux entre 2000 et 2010 (Voyant, 2010). **100% du capital** appartient à la famille. Il s'agit de la première entreprise dans son métier en Wallonie.

B est un industriel du génie électrique qui rassemble toutes les compétences nécessaires à la conception, la fabrication, l'installation, la mise en service et la maintenance d'équipements industriels. B est d'ailleurs certifié dans un grand nombre de domaines : qualité (ISO), sécurité, technologique (Siemens, Wonderware, Rockwell Automation) et métiers. L'entreprise est **financièrement stable**.

C'est en **1994** que le prédécesseur du dirigeant actuel, son père, a fait appel à l'ISEOR afin de mettre en place une recherche-intervention socio-économique. Les matériaux collectés concernant cette entreprise remontent donc parfois jusqu'à une vingtaine d'années. Fin des années 2000, l'entreprise, soucieuse de la proactivité de sa stratégie commerciale, a fait la

demande au centre de recherche d'effectuer un diagnostic de veille stratégique. Depuis, une cellule de « veilleurs stratégiques » a été créée, qui ont pour rôle de repérer des signes faibles, ou forts, de leur environnement afin d'alimenter le système d'informations stratégiques, - principal outil de la prise de décisions des managers de cette entreprise-. Par exemple, « les concurrents font l'objet d'une surveillance via les fournisseurs, les clients ou encore les médias sur des thèmes de vigilance nombreux », « l'intérêt marqué pour les nouvelles technologies se traduit par des contacts avec les universités, les centres de recherche et la participation à des séminaires techniques ».

Outre la France et la Roumanie, ses activités internationales se déroulent principalement sous forme d'**exportation** et répondent à une stratégie commerciale de **réponse aux opportunités des clients existants**.

3.1.3. Collecte et traitement des données de recherche-intervention

Les techniques de collecte de données que nous avons utilisées suivent la méthode « EDO », présentée dans le chapitre 2 : entretiens, documents, observation. En effet, nous avons fait l'analyse de deux diagnostics pour l'un des cas et conduit plusieurs entretiens avec les dirigeants des deux entreprises et des acteurs-clés de leurs stratégies d'internationalisation. Nous avons collecté et analysé des documents pour les deux cas d'entreprises familiales. Enfin, nous avons conduit des entretiens d'expert avec trois chercheurs qui conduisent des recherches-interventions dans ces deux entreprises depuis plusieurs dizaines d'années.

C'est par un **processus d'analyse approfondie** de ces matériaux empiriques, puis un effort de **concaténation-synthèse des résultats** que nous avons identifié sept spécificités endogènes du management stratégique de l'entreprise familiale et les treize facteurs d'influence de leur processus d'internationalisation. C'est aussi grâce à **l'étude de la littérature** sur les entreprises familiales, présentée en chapitre 1, que nous avons pu effectuer des regroupements de variables ou au contraire une segmentation plus fine des variables. Les deux processus mis en place, -induction et déduction-, illustrent ainsi notre méthodologie présentée en chapitre 2.

Le tableau 7 présente les principales caractéristiques des entreprises familiales A et B et récapitule la méthodologie opératoire de notre étude exploratoire.

Tableau 7. Méthodologie opératoire de l'étude exploratoire

	Entreprise familiale A	Entreprise familiale B
Secteur	Industriel B-to-C	Industriel B-to-B
Effectif	4000 salariés	300 salariés
Pays d'origine	France	Belgique
Chiffre d'affaires	548 millions d'euros	70 millions d'euros
Activités internationales (% CA)	16%	25%
Dates des matériaux	1984-2012	1994-2012
Nombre d'entretiens terrain ciblés⁸⁷	1 avec le PDG (2h), 1 avec un expert de l'Activité International (1h)	2 avec l'administrateur délégué (2h), 1 avec un chef de projet export (1h)
Nombre d'entretiens d'expert	1 avec chacun des 2 chercheurs ayant conduit des actions dans l'entreprise depuis 1984	1 avec chacun des 2 chercheurs ayant conduit des actions dans l'entreprise depuis 1994

Avertissement

À l'image du chapitre 1, l'ensemble des hypothèses formulées au cours de notre recherche apparaît au fur et à mesure des différents chapitres. Les hypothèses sont codées et numérotées sous la même forme que précédemment. Les hypothèses déjà apparues dans le chapitre 1 ne sont qu'une confirmation empirique d'hypothèses issues initialement de la littérature. Les hypothèses « nouvelles » sont nécessairement issues des résultats de cette étude exploratoire.

3.2. Sept spécificités endogènes du management stratégique de l'entreprise familiale

La structuration de la revue de littérature sur les caractéristiques spécifiques du management stratégique des entreprises familiales (cf. 1.3.) nous a permis de structurer, selon un schéma similaire, les résultats de l'étude exploratoire présentés ci-après.

⁸⁷ Effectués dans le cadre de l'étude exploratoire, et ciblés sur les problématiques d'internationalisation

3.2.1. Systèmes de gouvernance et de management

Le tableau 8 résume les systèmes de gouvernance et de management au sein des entreprises A et B, qui étaient en vigueur en 2012.

Tableau 8. Systèmes de gouvernance et de management des entreprises A et B

	Entreprise A⁸⁸	Entreprise B
Instance de Gouvernance	<p>Conseil d'Administration ** (8 administrateurs – 4 fois / an) : 4 frères actionnaires de la famille, dont le PDG Le Directeur Financier Le Directeur Juridique 2 autres sociétés dans lesquelles A détient une partie du capital</p>	<p>Conseil d'Administration *** (5 administrateurs – 4 fois / an) Le Président : père fondateur Le PDG actuel et actionnaire 1 Sœur du PDG et fille du Président, actionnaire 2 administrateurs externes de grandes multinationales cotées en Bourse</p>
Instance de Management	<p>Comité Exécutif * (5-6 fois par an) : Le PDG 4 directeurs d'Activité et 3 directeurs adjoints 1 directeur administratif et financier 1 directeur informatique 1 directeur méthode et projets 1 directeur des ressources humaines 1 directeur juridique et fiscal 1 directeur supply chain</p> <p>4 Comités de Direction d'Activité** (6 fois par an)</p>	<p>Comité de Direction **** (3 fois par mois) : Le PDG 1 directeur financier 1 directeur commercial (et international) 1 responsable des ressources humaines 2 directeurs opérationnels 1 directeur des achats</p>

* Le Comité Exécutif [de A] se réunit environ tous les deux mois, sur l'ordre du jour fixé par les directeurs généraux. Chaque directeur d'Activité présente, en fonction de cet ordre du jour, l'état de la situation, les risques identifiés et les propositions d'amélioration sur le thème de travail qui lui incombe. Le comité exécutif entérine alors les propositions faites. Le comité exécutif assure ainsi l'efficacité opérationnelle, commerciale, financière et sociale de l'entreprise. Il transcrit au quotidien les fondamentaux et les valeurs de l'entreprise. Le comité exécutif est organisé autour de trois grands thèmes : Stratégie (proposition de croissance externe, orientations de marché, choix des pays de conquête, présentation par chaque leadership des propositions liées à sa thématique), Organisation et structures des quatre

⁸⁸ Source : Rapport annuel d'activité 2011 du groupe

Activités, Information et contrôle de gestion. Les décisions relatives à ces trois thèmes sont prises en conseil d'administration sur proposition du comité exécutif.

** Chaque directeur d'Activité est en charge d'un domaine de compétences particulier, au sein duquel il est amené à connaître les autres Activités de la société. Dans son domaine de compétences, le directeur d'Activité est force de proposition. Pour exercer ce leadership, le directeur d'Activité s'appuie sur la compétence technique appropriée d'un directeur fonctionnel.

*** Le Conseil d'Administration de B, composé de cinq personnes, a été mis en place en 2003 et se réunit quatre fois par an. Les administrateurs externes sont en fait des consultants rémunérés au tarif d'un administrateur. Ils ne portent donc pas la responsabilité des décisions prises en Conseil d'Administration. L'ancien dirigeant est le président du Conseil d'Administration et il établit l'ordre du jour en concertation avec son fils. Les sujets discutés concernent la situation générale de l'entreprise en termes de chiffres et d'hommes et des sujets plus stratégiques comme les décisions d'acquisitions et les problématiques de ressources humaines. Le dirigeant actuel nous confie que la plupart des décisions du Conseil d'Administration sont prises à l'unanimité, et qu'il n'est donc pas obligé de vendre en interne quelque chose qu'il n'approuve pas.

**** Le Comité de Direction de B se réunit trois fois par mois et est composé de sept personnes. Les directeurs opérationnels sont en charge de lignes de produits, chiffrent et réalisent les projets. Le responsable des ressources humaines est une personne qui s'occupe de tous les aspects gestion-sécurité de l'équipe ressources humaines. Ensuite, chaque directeur conduit des réunions avec ses équipes environ une fois par semaine. Le dirigeant actuel y fait le « feedback » de ce qui s'est dit et décidé en Conseil d'Administration.

Dans le cas de l'entreprise A, l'articulation de ces deux systèmes a été restructurée lors de la transmission de l'entreprise au président et directeur général actuel à la fin des années 2000. Ce projet intitulé « Faire vivre notre système de management », fait suite à un entretien entre l'ancien PDG et son frère pour définir la « clé d'entrée » de ce dernier dans sa fonction de nouveau dirigeant du groupe. Ce projet trouve son origine dans l'objectif d'harmoniser le fonctionnement global de l'entreprise.

3.2.2. Aversion au risque⁸⁹

L'entreprise B de taille moyenne (300 personnes) considère qu'il s'agit là d'un atout pour maîtriser l'entreprise⁹⁰ : « *Le fait d'être une entreprise familiale nous permet de discuter et de se mettre d'accord rapidement. On a besoin de l'autorisation de personne. D'ailleurs, nos concurrents qui font de l'export sont des sociétés qui nous ressemblent en termes de taille* » (PDG entreprise B, mai 2012). Les effectifs, le chiffre d'affaires et le résultat de B n'ont pas tellement évolué depuis une dizaine d'années⁹¹ : « *On est un très mauvais cas pour les analystes financiers car on ne fait pas 10% de croissance par an et on leur prouverait alors que ce n'est pas l'essentiel : l'important c'est d'être toujours là.* » (PDG entreprise B, mai 2012).

Le cas de l'entreprise A est contrasté : l'entreprise a crû fortement depuis sa création, à la fois par croissance interne et par croissance externe. L'entreprise a sollicité sa première recherche-intervention dans le souci de maîtriser sa croissance face à la complexité de son environnement. Par exemple, en 2008, l'entreprise a vécu une crise de croissance avec l'intégration de quatre entreprises en dix-huit mois ; en particulier, les Activités 2 et 3 qui ont été créées par croissance externe pour l'essentiel. L'une des difficultés perçues par le dirigeant quant à l'augmentation permanente de la taille de l'entreprise, provient des disparités existantes entre les Activités, notamment dans les méthodes de travail, obligeant à des changements de structure organisationnelle réguliers. Une autre problématique provient de la volonté des dirigeants de l'entreprise A de garder une proximité managériale avec l'ensemble des sites, malgré les distances géographiques et les effectifs croissants. La structure organisationnelle par Activité a été créée dans cet objectif : « *L'accroissement de la taille de l'entreprise réduit notre visibilité. Le management des Activités prend aujourd'hui plus de place que celui des hommes. Avec notre développement en Europe, je ne souhaite pas perdre la proximité avec les directions de site.* » (PDG entreprise A, juillet 2004).

Nous observons ainsi que l'entreprise industrielle familiale peut limiter volontairement l'accroissement de ses parts de marché (Hirigoyen, 1985) et ces difficultés de croissance

HDI. ⁸⁹ Les dirigeants de l'entreprise familiale ont une aversion à la croissance forte de la taille de l'entreprise.

HE1. ⁹⁰ L'augmentation de la taille de l'entreprise familiale complexifie son organisation et engendre des craintes et risques de perte de contrôle.

HP1. ⁹¹ Le dirigeant de l'entreprise familiale freine délibérément sa croissance pour ne pas perdre son pouvoir et son autonomie managériaux.

peuvent venir en particulier de la difficulté à séparer les notions de propriété du management (Basly, 2005).

3.2.3. Richesse du patrimoine immatériel

Étant une ETI en forte croissance et reposant sur des avantages concurrentiels intrinsèques, le processus de transmission de l'entreprise B du père au fils, que nous détaillons ci-après, a montré l'importance de son patrimoine immatériel. L'entreprise A est également un exemple d'entreprise généalogique dont l'avantage concurrentiel indéniable repose sur le fait qu'elle vend quasiment uniquement sous sa marque propre. Le PDG actuel explique d'ailleurs que lorsque les prix des matières premières ont flambé en 2007, les tarifs des produits ont pu être réévalués à deux reprises, ce qui leur a permis de bénéficier d'une avance de trois mois par rapport à leurs concurrents. En effet, la force d'une entreprise résulte de sa capacité à se différencier des autres. Le fait qu'A soit une entreprise généalogique la différencie de ses concurrents qui sont des géants de l'agroalimentaire sur la scène internationale⁹².

3.2.4. Transmission intergénérationnelle

Le tableau 9 résume les informations clés du processus de transmission intergénérationnelle des entreprises A et B.

Tout d'abord, l'ancien dirigeant de l'entreprise B avait essayé à deux reprises de transmettre l'entreprise à des dirigeants salariés, qui ont toutes deux échoué. Nous notons également la très longue durée du processus de transmission, respectivement cinq et deux ans, des cas A et B. Les deux anciens dirigeants de A et B restent à ce jour dans les Conseils d'Administration et jouent un rôle de conseiller « en coulisse » à l'égard de leur successeur respectif. Les quatre grands thèmes d'analyse de ces cas de transmission sont la désignation du successeur, le transfert informel de compétences tacites, les difficultés du successeur à obtenir de la légitimité managériale auprès de ses collaborateurs et les changements organisationnels majeurs conduits par les successeurs.

HD13.⁹² L'entreprise familiale détient un avantage concurrentiel majeur basé sur son patrimoine immatériel.

Tableau 9. Caractéristiques principales de la transmission (A. Savall & Torres, 2012)

	Entreprise A	Entreprise B
Création	1974	1975 - 1980
Prédécesseur	2 frères - <i>PDG officiel : expert industriel et financier</i> - <i>2ème PDG officieux : expert marketing et commercial</i>	Père
Décision de transmission	2006	2000
Désignation du successeur	Frère benjamin	(2 premières tentatives échouées) Fils
Période de transmission	2006-2007	2008-2010
Pleine autonomie du successeur	2009	2011

3.2.4.1. La désignation du successeur

Dans les deux cas, la désignation a été un processus délicat. Dans le cas de l'entreprise A, les deux grands frères du successeur avaient des relations assez complexes. Au bout de trois ans, ils se sont néanmoins mis d'accord sur la désignation du dirigeant actuel. À partir de là, l'aîné a alors transféré de nombreuses compétences commerciales et marketing à leur successeur. En raison des pratiques managériales des prédécesseurs et des souvenirs du personnel, le dirigeant actuel a mis quelque temps avant d'asseoir son autorité et d'être reconnu légitime dans sa nouvelle fonction.

Dans le cas de l'entreprise B, le père avait commencé à réfléchir sur le sujet de la transmission dès l'an 2000. Il avait alors demandé l'avis de l'ISEOR : l'entreprise n'était pas transmissible en l'état, notamment du fait du manque de cohésion et de force interne à l'équipe de direction de l'époque. L'ancien dirigeant avait alors essayé à deux reprises de transmettre son entreprise à des dirigeants salariés. Le premier successeur potentiel était un ami proche de l'ancien dirigeant et le deuxième était un membre de l'équipe de direction. Malgré leurs compétences, les deux ont été remerciés au bout de quelques années par l'ancien dirigeant. La principale raison était que la direction de l'entreprise n'avait pas été entièrement déléguée au nouveau dirigeant, elle était donc devenue bicéphale : l'ancien dirigeant qui avait gardé partie de ses fonctions et le nouveau qui avait récupéré essentiellement les tâches

ingrates (faire preuve d'autorité, le *reporting*, etc.). Les managers de l'entreprise ne considéraient ainsi donc pas le nouveau dirigeant comme tel et préféraient traiter directement avec l'ancien dirigeant, qui était plus souple. Au cours de ces événements, le dirigeant et sa femme se sont alors demandés qui serait capable de reprendre l'entreprise familiale. Leur fille travaillait dans une multinationale en Suisse en tant que manager marketing de haut niveau : le père pensait initialement qu'elle lui succéderait. La fille n'ayant pas souhaité prendre la fonction, c'est finalement le fils, bien que jeune, qui a été choisi après avoir réussi un énorme projet avec des partenaires américains. Les deux résultats positifs de cette transmission sont le fait que l'arrivée du fils a permis de rétablir une relation plus équilibrée entre l'entreprise et ses clients : ils ont appris à dire « non », et le fait que le dirigeant actuel semble plus « stable » que son prédécesseur, du point de vue managérial. Ce processus de transmission ayant relevé d'un long travail de collaboration entre père et fils, ce dernier a pris officiellement ses fonctions en 2010.

3.2.4.2. Le transfert informel de compétences

Dans le cas de l'entreprise A, le transfert de compétences a été double. D'une part, il s'agissait de transférer le modèle de management décrit en introduction, alors considéré comme un pré-requis du patrimoine immatériel à transférer. D'autre part, le principal prédécesseur, industriel et financier, a dû aider le successeur pour qu'il s'approprie sa nouvelle équipe de direction. Nous avons également observé ce double transfert au sein de l'entreprise B.

Par ailleurs, même si la stratégie du successeur ne peut pas être exactement dans la continuité de la précédente, elle doit néanmoins la prendre en compte pour éviter des comportements de résistance. Cette transmission de connaissances n'est donc pas réellement passée par la formalisation écrite d'outils ou autre support. Il s'agissait plutôt d'un système de type tutorat (Brillet & Hulin, 2007) et d'accompagnement par le prédécesseur et les chercheurs auprès du successeur. C'était de la mise en application quasi-instantanée du type « regarde-moi faire » puis « fais par toi-même et je t'aide si tu n'y arrives pas ». Dans le cas de l'entreprise A, la différenciation du successeur par rapport à son prédécesseur a porté notamment sur leur domaine de compétences : l'ancien dirigeant était un industriel et financier tandis que l'actuel était plutôt orienté commercial et marketing. L'équipe de direction a donc dû être adaptée en fonction du nouveau dirigeant, afin que le prédécesseur puisse se retirer petit à petit de l'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise B, le transfert de compétences s'est déroulé en trois étapes : dès le début des années 2000, lorsque le fils est entré dans l'entreprise, où il a pu acquérir de l'expérience à différentes fonctions, puis une période d'apprentissage plus intense lorsqu'il a rejoint l'équipe de direction, enfin lorsque le deuxième dirigeant salarié potentiel a quitté l'entreprise et que s'est mise en place une relation de « coaching » très étroite entre père et fils. Les successeurs de A et B ont aujourd'hui pleine autonomie dans leur fonction, ce qui nous permet de dire que la transmission est réussie.

3.2.4.3. La légitimité du nouveau dirigeant

Le successeur d'une entreprise familiale rencontre souvent des difficultés pour être reconnu en tant que dirigeant et manager légitime. En effet, l'enjeu est double : il doit faire ses preuves pour sa famille et pour ses collaborateurs. Ces derniers ont pour la plupart été sous la direction du prédécesseur et ont du mal à considérer le « nouveau » légitime dans sa fonction, alors qu'il est bien souvent plus jeune et moins expérimenté. De plus, le successeur doit assumer ses nouvelles fonctions mais aussi déléguer ses anciennes. Dans le cas de A, par exemple, le dirigeant actuel n'est plus directeur commercial d'une Activité comme auparavant, mais le PDG de tous, et doit également se différencier de son frère. Dans le cas de B, nous identifions trois facteurs qui ont permis au fils d'obtenir la légitimité managériale auprès de son équipe : la confiance professionnelle de son père à son égard, son courage managérial, notamment dans le licenciement d'un membre nuisible de l'équipe de direction, enfin la réussite d'un énorme projet client dont il avait la charge. Nous considérons que dans les deux cas, les successeurs ont accompli des faits d'armes afin d'obtenir de la légitimité. Dans le cas de A, le jeune successeur avait élaboré et présenté à la direction en 2006 un projet Ressources Humaines et il a également bien su gérer une grève d'ouvriers en 2008, sans l'intervention directe de son prédécesseur, ce qui avait renforcé la cohésion de l'équipe de direction (A. Savall & Torres, 2012).

3.2.4.4. Nouveaux choix organisationnels

Les deux cas de succession ont montré que le processus de transmission a permis la création de systèmes de gouvernance et de management à la fois distincts et articulés. Des outils de management, comme un éventail de délégation concertée entre Conseil d'Administration et Comité de Direction, ont favorisé la mise en place de cette distinction.

Pour conclure, nous pouvons noter que la transmission de l'entreprise familiale est un processus long et parfois douloureux. Nos cas d'expérimentation confirment cette hypothèse. Ce processus s'étend de la décision de transmettre à la pleine autonomie du successeur, en passant par la désignation de la personne et une longue période de délégation et faits d'armes. Cette transmission est à la fois un changement de dirigeant mais aussi un long transfert et héritage de patrimoine incorporel⁹³.

Notons que les entreprises A et B relèvent d'une stratégie « *low-level* », qui favorisent l'assimilation des connaissances tacites.

Les résultats obtenus sont en cohérence avec la littérature française qui identifie trois facteurs-clés de succès de la transmission d'entreprise : le processus de deuil du prédécesseur (Bah, 2006), l'accompagnement du successeur (Boussagnet, 2005) et la sauvegarde des compétences et le maintien du noyau dur (Saoudi, 2008).

3.2.4.5. Gestion de l'intergénérationnel

« Une des questions principales est de savoir quelle est la capacité de gestion intergénérationnelle de l'entreprise, c'est-à-dire comment faire travailler une personne de 40 ou 45 ans qui a le savoir avec une personne de 25 ans qui a l'énergie⁹⁴ ? » (ancien PDG entreprise A, mai 2004).

La question se pose également en termes de génération : comment faire travailler ensemble des personnes qui ont plus de quinze, vingt voire trente ans d'ancienneté, avec des jeunes générations qui ont une expérience organisationnelle interne et externe bien plus courte mais qui constituent l'avenir de l'entreprise ? Bien évidemment, la question du management intergénérationnel n'est pas spécifique aux entreprises familiales. De nombreux sujets s'intéressent aux compatibilités entre générations X et Y. Cependant, dans le cas des entreprises familiales, la part de salariés, et plus spécifiquement de managers ayant une grande ancienneté dans l'organisation est plus élevée que dans d'autres types d'entreprises.

HE11.⁹³ La transmission intergénérationnelle de l'entreprise familiale est un long processus de transfert de patrimoine immatériel.

HP7.⁹⁴ La mixité en termes d'âge et d'ancienneté au sein des membres du personnel de l'entreprise familiale nécessite de prendre en considération simultanément la loyauté à l'égard des anciens et les attentes des jeunes générations.

De plus, l'entreprise familiale se caractérise pour sa vision à long terme : elle n'hésite pas à faire des investissements « trans-générationnels » (Basly, 2005).

Le PDG actuel de l'entreprise A constate que les jeunes embauchés ont un état d'esprit différent de celui des personnes qui ont participé à la construction de l'entreprise. Cela est une source créatrice de dysfonctionnements structurels et de conflits interpersonnels. Il constate également que certains jeunes ne traitent pas avec la hiérarchie et ne peuvent travailler avec personne. Il donne l'exemple d'un jeune brillant mais sans conviction, qui ne jure que par les statistiques et qui croit que seuls les chiffres peuvent montrer la voie. Il estime donc que le fait d'avoir des jeunes issus de l'alternance crée de la richesse sous forme de gains de temps pour l'entreprise et l'individu. C'est la raison pour laquelle il a souhaité recréer des liens de proximité avec des écoles.

De la même manière qu'avec les jeunes générations, les générations de personnes plus âgées et ayant beaucoup d'ancienneté ont des comportements souvent difficiles à gérer, en particulier suite à une transmission de l'entreprise à une génération plus jeune. Le PDG actuel de l'entreprise A explique avoir souvent échangé et travaillé avec son prédécesseur pour gérer ce type de comportement. Il s'agit essentiellement de difficultés de management de la résistance au changement de la part de personnes qui avaient presque trente ans d'histoire dans l'entreprise. Ce genre de situation corrobore ce que nous avons expliqué dans la partie précédente sur le fait que la stratégie pour l'avenir ne doit pas être établie en continuité de l'histoire de l'entreprise familiale. Néanmoins, elle doit nécessairement tenir compte de l'histoire, sinon des difficultés de mise en œuvre pourraient apparaître.

3.2.5. Dimension affective du management

Dans les deux cas d'entreprises familiales, de nombreuses dérives sont observées notamment du fait de la dimension affective⁹⁵. En effet, l'ancien dirigeant de l'entreprise A expliquait en 2004 que la « file », qui est un dispositif transversal de communication sur un sujet donné (un métier, un produit,...), était devenue un dispositif trop participatif dans lequel « *tout le monde s'exprime sur tout*⁹⁶ ».

HD8. ⁹⁵ Le management de proximité et la convivialité au sein de l'entreprise familiale engendrent des difficultés de gestion des comportements émotionnels des managers.

HD9. ⁹⁶ Les entreprises familiales développent des modes de management collégiaux induisant des formes de laxisme dans les pratiques managériales.

Selon le dirigeant actuel, l'entreprise A aurait pu limiter les effets de l'affectif si elle avait formalisé davantage les relations entre la direction et les principaux collaborateurs. Tel qu'expliqué précédemment, ces difficultés rencontrées correspondent à une problématique de génération. C'est d'ailleurs avec trois anciens membres de l'équipe de direction que le dirigeant actuel de A a eu des difficultés de gestion de personnel. La raison principale n'est pas tant l'ancienneté des personnes, mais l'ancienneté de leur fonctionnement.

3.2.6. Flexibilité similaire à celle des PME

Bien qu'étant une entreprise de taille intermédiaire (ETI), le cas de l'entreprise A est ressemblant à celui d'une PME puisque la structure organisationnelle prône polyvalence et transversalité. En effet, l'un des concepts organisationnels clés est le « site de plein exercice ». Tel que nous l'avons présenté dans l'introduction, tous les sites de production sans exception, -y compris ceux localisés à l'étranger-, sont complètement décentralisés du siège. Chaque site a pleine autonomie industrielle et commerciale. Cette organisation relève d'un choix fait en 1985, lorsque l'entreprise qui devait s'agrandir avait décidé de ne pas augmenter la taille du site existant pour rester « à taille humaine ». Les rapprochements et l'équilibre entre opérationnel-fonctionnel d'une part et industriel-commercial d'autre part sont également une bonne illustration du degré de polyvalence -bien que relatif- de cette entreprise familiale.

Le cas de l'entreprise A est également un cas quasi exemplaire de transversalité. De par le niveau de polyvalence instauré, la spécialisation du travail est délibérément limitée : un opérateur de machine est capable d'aller chercher les matières premières, de manipuler les machines, contrôler son propre travail et nettoyer son poste. Le concept de « file », précédemment évoqué dans cette partie, est un autre exemple de transversalité. Ce dispositif de communication est une sorte de groupe de projet permanent sur un produit, un projet, un métier dont le pilote du groupe un directeur de site et les autres membres sont à la fois des opérationnels de sites –transversalité intersites- et des fonctionnels –transversalité des métiers-.

Le cas de l'entreprise B n'est que très peu évoqué d'une part car nous manquons d'informations sur ces aspects, d'autre part car B est une « petite ETI ».

Une autre caractéristique des PME est leur stratégie intuitive ou peu formalisée. La littérature et les cas expérimentaux ont montré que les entreprises familiales sont très orientées moyen et long terme et ont bien souvent une vision stratégique qui n'a rien à envier aux grands groupes.

Néanmoins, toutes les entreprises familiales ne sont pas forcément des PME, à l'instar de nos cas A et B, ce qui prouve la capacité des entreprises familiales à devenir de grandes entreprises, -ou ETI-, organisées qui respectent néanmoins les valeurs de base de l'entreprise familiale.

3.2.7. Performances différenciées de l'entreprise familiale

Il reste difficile de pouvoir dire si les entreprises familiales sont plus ou moins performantes que les non-familiales. Cependant, l'étude de nos deux cas expérimentaux rejoint plutôt l'idée qu'elles sont plus performantes que des entreprises non-familiales⁹⁷. La première raison est leur bonne situation économique et financière depuis de nombreuses années. La deuxième raison est le fait que l'entreprise A est leader sur son marché et enregistre un taux de croissance annuel lissé de 20%⁹⁸ depuis sa création, tandis que l'entreprise B rivalise et preste ses activités de manière très honorable à des géants multinationaux cotés en Bourse.

En résumé, nous avons confirmé l'existence de **sept spécificités endogènes du management stratégique des entreprises familiales** A et B : l'articulation « délicate » des systèmes de gouvernance et de management, l'aversion au risque, la richesse du patrimoine immatériel, la problématique de la transmission intergénérationnelle, la dimension affective du management, la flexibilité similaire à celle des PME et des performances différenciées de l'entreprise familiale

La confusion habituelle entre propriété, gouvernance et management de l'entreprise familiale requiert la **création** et l'**articulation de deux systèmes distincts** (gouvernance et management), pour mieux organiser la délégation et l'indépendance de chacun dans le processus stratégique. L'**aversion au risque** est effectivement une caractéristique particulière liée notamment au dirigeant-proprétaire, et a des impacts positifs et négatifs selon un **principe de prudence**, parfois payant, parfois pénalisant pour la stratégie de l'entreprise. La richesse de son **patrimoine immatérielle** est la source de l'**avantage concurrentiel** des entreprises A et B sur leur marché respectif. La transmission intergénérationnelle, long processus aux enjeux importants, joue souvent un rôle dans l'internationalisation de l'entreprise familiale. La **dimension affective** du management, même si elle comporte certains avantages, est souvent un **frein au changement** et à l'évolution de l'entreprise. Enfin, leur **flexibilité**

HD29.⁹⁷ La performance durable de l'entreprise familiale est supérieure à celle de l'entreprise non familiale.

⁹⁸ (4000 salariés en 2012 – 5 salariés en 1974) / 5 en 1974 / 38 ans d'existence = 21 %

organisationnelle et stratégique, similaire à celle des PME, et leurs **performances différenciées** des autres entreprises, leur procurent un **avantage** stratégique.

3.3. Émergence de treize facteurs d'influence du processus d'internationalisation

Tel que nous l'avons expliqué dans le protocole opératoire de l'étude exploratoire, nous avons détecté et analysé un ensemble de facteurs ayant une influence positive ou négative sur le processus d'internationalisation des entreprises A et B. Ces variables constituent surtout un ensemble de variables descriptives-explicatives, encore à faible portée prescriptive. Elles portent essentiellement sur l'ensemble du processus stratégique : de la décision à la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. En effet, c'est dans l'étude approfondie du cas A, -présentée dans les chapitres 4, 5 et 6-, que nous avons découvert des variables de contrôle de gestion stratégique.

À partir de nos matériaux expérimentaux, nous avons identifié **sept facteurs** ayant une influence sur la prise de **décision** stratégique, comme la personnalité du dirigeant, la génération en place ou la rationalité des décisionnaires ; puis **six facteurs** ayant une influence sur la **mise en œuvre** stratégique, comme le mode d'implantation, l'adaptation aux normes et le management interculturel. Nous rappelons que ces facteurs sont tous **endogènes**⁹⁹ dans le sens où c'est l'entreprise familiale qui, en les mobilisant, impacte son environnement externe.

3.3.1. Sept facteurs d'influence de la décision d'internationalisation

Les facteurs influençant la décision d'internationalisation que nous avons identifiés sont internes et externes à l'entreprise. Certaines sont des variables dépendantes et indépendantes qui sont partie intégrante du processus stratégique, d'autres sont plutôt des variables médiatrices ou modératrices (cf. 3.4.). Les variables identifiées sont les suivantes : le niveau d'articulation entre gouvernance et management, la personnalité du dirigeant, la génération en place, le type de rationalité des décisionnaires, la capacité d'analyse de l'environnement et le degré de saturation du marché national, l'horizon des résultats escomptés et le financement de la stratégie.

⁹⁹ cf. notre hypothèse centrale de recherche en introduction générale

3.3.1.1. Articulation gouvernance-management

Les deux instances proposées sont un Conseil d'Administration avec les actionnaires, qui sont les membres de la famille (Gouvernance), et un Comité de Direction qui comprend des membres du Conseil d'Administration (ceux qui travaillent dans l'entreprise) et d'autres managers, membres du management. Les instances mises en place chez A et B, qui ont été présentées précédemment, correspondent à cette structuration. Notons que la transmission de l'entreprise familiale est une opportunité pour changer le système de gouvernance (Bughin, Colot, & Finet, 2010). L'avantage d'un tel dispositif est de distinguer les rôles de ces deux instances¹⁰⁰. Les entreprises A et B ont toutes deux intégré des administrateurs non actionnaires dans leur Conseil d'Administration. Il s'agit de salariés pour A et de conseillers externes pour B.

Selon des études conduites dans des grandes entreprises, la stratégie est liée au système de gouvernance, qu'il s'agisse de décisions d'innovation produit-marché ou de croissance interne-externe, car elle est fonction du pourcentage de capital détenu par le dirigeant, de son mode de rémunération et de la composition du conseil d'administration (Charreaux, 1998). Le dirigeant actuel de A explique que toutes les décisions importantes liées à des projets internationaux, comme une acquisition par exemple, sont discutées et prises en Conseil d'Administration (Gouvernance) sur proposition du Comité Exécutif (Management).

Au début du processus de transmission, nous avons observé chez B un manque de règles du jeu précises sur les articulations entre gouvernance et management. De manière plus générale, il paraît important de soigner la mise en place du dispositif de gouvernance, la composition des instances de gouvernance et de management, ainsi que leur articulation. Le système d'articulation clarifie les niveaux de décisions stratégiques, notamment d'internationalisation, pour diminuer la confusion entre gouvernance et management (Savall, Zardet, & Bonnet, 2009).

Dans le cas de l'entreprise A, le métier et le rôle de la Direction Générale du Groupe est de définir les règles et d'assurer le contrôle interne à travers des audits des grandes procédures du Groupe, de formaliser l'assemblage et l'arbitrage des Activités en définissant les grandes

HP6. ¹⁰⁰ La création d'instances distinctes de gouvernance et de management clarifie les domaines et les niveaux de décision qui réduisent la confusion entre management et gouvernance.

lignes des orientations stratégiques dans un PASINTEX¹⁰¹, d'évaluer les directeurs des sites et enfin, de composer un Comité de Direction du Groupe.

3.3.1.2. Personnalité du dirigeant

La théorie behavioriste analyse les relations entre comportements individuels et collectifs et la prise de décision. Comme application de cette théorie, examinons le rôle du propriétaire-dirigeant qui est essentiel pour développer l'internationalisation. Avenel parle de « *stimuli* » internes ou externes, correspondant aux caractéristiques du dirigeant, qui favorisent ou empêchent ce processus de se développer (Avenel, 2008). La théorie managériale quant à elle soutient que « *les entreprises qui s'implantent rapidement à l'étranger sont dirigées par des hommes aimant le risque* », faisant allusion dans ce cas à l'implantation sous forme de filiale (Avenel, 2008).

Les observations faites dans l'étude des cas A et B corroborent la théorie « *behavioral* » selon laquelle le dirigeant-propriétaire de l'entreprise familiale joue un rôle indispensable dans la décision de s'internationaliser, et également dans la réussite de cette stratégie. Au cours des entretiens effectués dans les entreprises A et B, les deux dirigeants ont confié être passionné par l'international et se sentent les moteurs de cette stratégie¹⁰².

3.3.1.3. Génération en place

Nous observons dans les cas A et B que la stratégie d'internationalisation s'est intensifiée avec les dirigeants actuels¹⁰³. En effet, le dirigeant actuel de B avoue que les activités internationales de son entreprise étaient auparavant très sporadiques. Le dirigeant de A, quant à lui, confie avoir placé la stratégie internationale parmi les trois axes principaux de son projet stratégique. En effet, les « jeunes » dirigeants ont opté pour une stratégie « plus audacieuse¹⁰⁴ » que leurs prédécesseurs, notamment avec l'intensification significative des activités internationales et le recours à de la croissance externe.

¹⁰¹ Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes (Savall & Zardet, 1987, 1995, 2005)

HD4. ¹⁰² Le dirigeant de l'entreprise familiale orienté et attiré par l'international met en place une stratégie ambitieuse de développement international.

HP11. ¹⁰³ La transmission intergénérationnelle favorise la stratégie d'internationalisation de l'entreprise familiale.

HD12. ¹⁰⁴ Les générations héritières ont une capacité plus grande à prendre des risques et à donner une nouvelle impulsion à l'entreprise familiale.

Le désir d'intensifier la stratégie d'internationalisation s'inscrit dans la volonté du successeur de se différencier de son prédécesseur. Nous avons identifié la transmission intergénérationnelle comme l'une des caractéristiques du management stratégique des entreprises familiales, puisque nos cas exploratoires ont prouvé que le changement de génération de la direction avait une forte influence sur la stratégie déployée, la structure organisationnelle et le fonctionnement général de l'entreprise familiale. Nous observons par exemple que, depuis que les dirigeants actuels de A et B ont pris leur nouvelle fonction, ils ont mis en place un nouveau mode de management et un nouveau fonctionnement de l'équipe de direction. Le tableau 10 présente deux exemples d'évolution au sein de l'entreprise A.

Tableau 10. Comparaison des modes de management entre prédécesseur et successeur de l'entreprise A

	Prédécesseur	Successeur
1^{er} exemple	Communication informelle et orale, relations bilatérales, peu d'outils formalisés	Formalisation d'outils pour mettre en place les décisions stratégiques prises
2^{ème} exemple	Prise de décision stratégie très centralisée	Création d'un Comité Exécutif pour la prise de décisions stratégiques

3.3.1.4. Type de rationalité

L'entreprise A est une belle illustration du concept de rationalité socio-économique, intégrant dans les dispositifs de prise de décision, à la fois des éléments quantitatifs et financiers sur la situation comptable et économique des différentes activités, et des éléments plus qualitatifs sur la performance sociale des équipes de travail.

Par contre, l'entreprise B prend des décisions selon une rationalité plus intuitive¹⁰⁵, probablement due à sa taille. Les dirigeants de B n'ont *a priori* pas encore le réflexe d'une stratégie très proactive dans leur processus d'internationalisation. Ils optent pour une approche « essai-erreur » : « *Concernant l'Afrique, on a eu les contrats. Maintenant, on doit soit créer des structures locales stables, soit trouver un partenaire sous-traitant qui va créer la structure. Ça fait partie des difficultés qu'on n'appréhende pas. On n'a ni anticipé le délai,*

HE3. ¹⁰⁵ Les stratégies des entreprises familiales se basent sur le conservatisme, l'indépendance financière et une rationalité intuitive.

ni les coûts. Du coup, on est dans la « panade » car on a appris que ça coûte 30 000 € x trois pays, ça fait 90 000 € qu'on n'avait pas prévus ! » (PDG actuel, entreprise B, août 2012).

Néanmoins, la cellule export a mis en place des coefficients de risques pour chaque projet, en fonction de leur expérience et des variables connues sur les pays et projets envisagés : *« Le coefficient de risque d'un chantier export est en fonction de notre charge de travail, c'est-à-dire le personnel à mettre en face. L'important est au niveau du chiffrage en fonction du pays dans lequel on se situe. Par exemple, pour l'Afrique, j'ai chiffré en nombre d'heures belges (1000h de montage) puis avec un prix horaire de 10€ en Belgique, je l'ai multiplié par 2 : j'ai mis 20€/h car je sais que ça va mettre plus de temps » (Chef de projet export, entreprise B, juin 2012).*

3.3.1.5. Analyse de l'environnement et saturation du marché national

Le cas de l'entreprise B illustre la nécessité d'appréhender et de contrôler son environnement stratégique. En effet, le diagnostic de veille stratégique effectué fin des années 2000 avait montré le manque de sensibilisation de l'entreprise à l'égard de son environnement global et une rupture avec les avancées scientifiques. Pourtant, l'intensification de la mobilité liée à l'internationalisation devrait inciter l'entreprise à une plus grande vigilance sur son environnement socioculturel et légal (Voyant, 2010). Cela produit, d'une part, une vision déformée des mouvements de l'environnement externe et, d'autre part, par voie de conséquence, un manque de sérénité et de confiance dans la capacité de l'entreprise à construire son avenir. Suite à ce diagnostic, l'entreprise B a déployé un système solide de veille stratégique que nous présentons plus loin.

Le niveau de proactivité d'une stratégie d'internationalisation relève essentiellement de la capacité d'analyse de l'environnement externe dont fait preuve l'entreprise.

Un autre facteur ayant une influence sur la stratégie d'internationalisation est le désir ou la nécessité, pour l'entreprise familiale, de franchir un seuil de développement. Ce souhait de passer un cap émane bien souvent de plusieurs sous-variables : les marchés locaux sont-ils saturés ? La crise économique oblige-t-elle l'entreprise à s'ouvrir à des marchés étrangers ? La capitalisation de connaissances de l'entreprise sur un secteur donné offre-t-elle l'opportunité d'utiliser ce patrimoine à l'international ? S'internationaliser permet aussi d'augmenter les ventes tout en maintenant une stratégie de spécialisation des activités, et de protéger les parts de marché de l'entreprise (Avenel, 2008).

Dans le cas de l'entreprise A, les marchés des pays émergents constituaient une formidable opportunité pour le groupe familial. Le dirigeant nous explique qu'au regard des résultats obtenus par les grandes entreprises internationales françaises des secteurs apparentés au sien, et ce, compte tenu de la crise mondiale, la stratégie d'internationalisation de son entreprise constitue un levier stratégique de stabilité de l'entreprise¹⁰⁶. Ce désir d'ouverture répond en fait au besoin de sortir le Groupe de son cocon actuel, en lui faisant franchir un palier de développement afin d'assurer sa pérennité¹⁰⁷. Ces projets donnent des perspectives ambitieuses et une nouvelle dimension au Groupe.

3.3.1.6. Horizon des résultats escomptés

D'après Basly, les dirigeants de l'entreprise choisissent entre stratégie de croissance et stratégie de pérennité. La théorie socio-économique considère que les deux ne sont pas incompatibles et sont même complémentaires. Les résultats immédiats garantissent des performances à court terme tandis que la création de potentiel assure le développement à long terme et prépare donc la pérennité de l'entreprise. Au vu des caractéristiques des entreprises familiales de notre étude exploratoire (importance du patrimoine immatériel, aversion au risque, etc.), ses dirigeants ont tout intérêt à opter pour une stratégie hybride de résultats immédiats et création de potentiel¹⁰⁸. Ces principes stratégiques devraient respirer tant au sein de la gouvernance, lorsque des décisions stratégiques sont prises, qu'au sein du management, concernant des décisions plus opérationnelles et leur mise en œuvre.

En 2004, le dirigeant de A regrettait le manque de maintenance du patrimoine incorporel au sein de l'entreprise. Il avait effectivement constaté un manque de vision à trois ou quatre ans sur les produits et la marque.

3.3.1.7. Financement de la stratégie

En 2012, nous ne possédions pas suffisamment de matériaux d'ordre économique et financier concernant nos deux cas exploratoires, pour en tirer de réelles conclusions. En revanche, Basly (2005) explique que le dirigeant de l'entreprise familiale préfère ne pas risquer et

HE14.¹⁰⁶ La crise économique favorise l'internationalisation des pays développés, émanant de la nécessité de s'ouvrir à d'autres marchés.

HD14.¹⁰⁷ L'internationalisation s'inscrit dans une volonté ou une nécessité de franchir un seuil de développement.

HE29.¹⁰⁸ La performance de l'entreprise familiale trouve sa source dans un meilleur équilibre entre social et économique, entre court-terme et long-terme.

privilégie le principe d'indépendance financière, ce qui constituerait un frein à son internationalisation. Il conclut que l'entreprise familiale préfère l'option de pérennité à celle de croissance.

Ceci peut être confirmé par le cas B qui se cantonne principalement à l'export malgré une volonté croissante de s'internationaliser. Toutefois, l'entreprise A ne semble pas freiner sa croissance dans l'optique de rester indépendante mais plutôt pour bâtir un développement solide et pérenne. En revanche, le fait que l'entreprise A soit sortie de la Bourse en 2007, une année avant la crise boursière et bancaire, permet de confirmer le désir de rester indépendant¹⁰⁹, bien que, selon nous, il s'agissait plutôt de protéger l'avenir de l'entreprise. Le financement de la stratégie d'internationalisation est basé en grande partie sur les fonds propres respectifs des entreprises A et B. L'entreprise A recourt néanmoins à l'endettement bancaire pour ses projets de croissance externe.

Nous venons d'identifier sept variables ayant une influence positive ou négative sur la décision d'internationalisation des entreprises familiales : le degré d'articulation entre gouvernance et management, la personnalité du dirigeant, la génération en place, le type de rationalité utilisé dans le processus décisionnel, l'analyse de l'environnement, l'horizon des résultats escomptés et le financement de la stratégie. La prochaine partie présente six facteurs d'influence de la mise en œuvre stratégique et opérationnelle de ces décisions.

3.3.2. Six facteurs d'influence de la mise en œuvre de l'internationalisation

Les six facteurs de mise en œuvre stratégique de l'internationalisation que nous identifions sont les modes d'implantation à l'international, l'adaptation des structures organisationnelles, le management de l'immatériel et le rôle important du manager dans la démultiplication de la stratégie, le système de veille stratégique, l'adaptation aux normes et le management des cultures. Ces variables favorisent ou au contraire freinent le passage de la décision à la mise en œuvre de la stratégie de développement international. Néanmoins, les entreprises familiales auraient des forces internes leur octroyant une chance de survie-développement supérieure aux autres (Savall, Zardet, & Bonnet, 2009).

HP3. ¹⁰⁹ Les modes de financement choisis par l'entreprise familiale sont adaptés à leur désir d'indépendance.

3.3.2.1. Modes d'implantation

Mises à part ses filiales en France et en Roumanie, l'export est le principal mode d'implantation utilisé par l'entreprise B. Par conséquent, elle a recours à de la sous-traitance locale car elle ne peut pas se permettre d'envoyer tout le personnel nécessaire sur place.

L'entreprise A a décidé de développer sa stratégie d'alliance en établissant des relations avec de vrais partenaires locaux pour qu'ils soient les porte-paroles dans le pays ciblé. Ce processus d'alliance fait désormais son chemin. Néanmoins, l'alliance stratégique n'est qu'un vecteur de son développement international et ne constitue pas le mode d'implantation à proprement parler pour lequel elle a opté.

A opte pour une implantation physique quasi-systématique de ses activités dans les pays qu'elle a ciblés. Tel que nous l'avons déjà exposé, la structure organisationnelle type de A est le « site de plein exercice » et la décentralisation synchronisée des activités, qu'elles soient industrielles, commerciales ou fonctionnelles. L'entreprise possède en 2012 vingt sites dont onze acquis par croissance externe et neuf construits en interne. Néanmoins, les plus gros sont ceux nés de la croissance interne, du point de vue des effectifs, des volumes de production, du chiffre d'affaires et du résultat.

« En fonction du développement du business, s'il y a des possibilités, on rachète s'il y a par exemple des partenaires locaux, ou alors on crée une usine car il n'y a pas d'opportunités de rachat mais qu'on identifie un marché potentiel. Dans tous les cas, c'est « produire local », mais je n'ai pas de fixation au départ sur interne ou externe. » (PDG entreprise A, juillet 2012). Comme que l'illustre cette phrase du dirigeant de l'entreprise A, il semblerait que l'entreprise familiale n'ait *a priori* pas de préférences sur son mode de croissance.

Les cas A et B sont deux cas de croissance hybride. Néanmoins, en tant qu'entreprises généalogiques désireuses de pérenniser leur développement, leur recours à la croissance externe se fait particulièrement prudemment, afin de prendre le temps d'intégrer et de réellement fusionner, d'un point de vue managérial, les entreprises acquises. En outre, la croissance externe nécessite de recourir à l'emprunt bancaire.

Okoroafo & Koh (2010) préconisent que tous les membres actifs de la famille soient impliqués dans les activités internationales de l'entreprise, afin d'assurer la continuité stratégique et le transfert du nœud de relations avec les entreprises et les interlocuteurs des pays en question. Le dirigeant de A confirme cette stratégie de développement qualitatif des

ressources humaines, notamment en envoyant des membres de la famille à des postes clés¹¹⁰. Il a ainsi proposé à son neveu de partir aux États-Unis pour s'occuper de l'intégration de l'entreprise acquise en ce début d'année. Il considère qu'il est très important qu'il y ait un membre de la famille sur place car vu la complexité du projet, même un manager très compétent ne prendrait pas les choses autant à cœur. Il le considère également comme un « éclairé » de l'expatriation qui peut parfois provoquer de gros chocs culturels.

Le choix d'un mode de présence à l'étranger s'effectue en fonction des objectifs de l'entreprise : Veut-elle se rapprocher du marché ou minimiser ses risques ? Veut-elle réduire ses coûts de production ou plutôt éviter les obstacles administratifs ? Le choix se fait également en fonction des caractéristiques du marché (Avenel, 2008). Les cas A et B utilisent d'ailleurs des modes d'implantation plutôt différents, mais avec le point commun de procéder par croissance hybride.

3.3.2.2. Adaptation des structures organisationnelles

La définition classique de la structure organisationnelle est le « *cadre prescrit des rôles et procédures officiels pour orienter les comportements individuels* » (Desreumaux, 1999, 2005). Dans la théorie socio-économique, les structures organisationnelles « *résultent de la division du travail dans l'entreprise et des relations fonctionnelles entre les différentes unités et les individus* » (Savall & Zardet, 1995).

Il s'agit de mettre en place au Siège une organisation adaptée à la taille de l'entreprise et aux nouvelles activités internationales¹¹¹. En 2004, l'entreprise A a ainsi créé l'Activité International parmi ses quatre domaines d'Activité stratégiques. Son instance est le Comité de Direction d'Activité International qui est constitué des plus proches collaborateurs du Directeur International. Ce dernier a la responsabilité managériale des sites et des équipes localisées en dehors du territoire français. La part de l'Activité International dans le chiffre d'affaires du groupe est de 16%, soit environ 45 millions d'euros, avec une projection à cinq ans de 20%, soit 90 à 100 millions d'euros. Cette projection tient compte uniquement des sites ou activités existantes et intégrées au groupe, à savoir l'Angleterre, les États-Unis, sans

HP30.¹¹⁰ Désigner des membres de la famille à des postes clés du développement international permet la pérennisation de la démarche stratégique.

HP17.¹¹¹ Dans le cadre de son développement international, l'entreprise familiale adapte fréquemment son organisation interne.

compter l'Espagne et la Suisse qui ne sont pas rattachées à l'Activité International. Les projets en cours seront donc à ajouter aux 100 millions d'euros. Le taux de croissance de l'internationalisation est assez linéaire depuis le début des années 2000 et évolue surtout grâce à l'Angleterre qui a beaucoup tiré l'Activité vers le haut. Le dirigeant observe un phénomène boule de neige concernant les activités en l'Angleterre : *« la croissance appelle la croissance. Plus on est diffusé, plus on nous voit, plus on veut travailler avec nous »* (PDG entreprise A, juillet 2012).

Aux débuts de l'intensification du développement international, les plus grosses difficultés internes rencontrées par l'entreprise B ont été de convaincre le personnel que l'export n'est pas de l'amusement et qu'il s'agit d'un véritable enjeu stratégique pour l'entreprise. La direction a donc mis en place une cellule export d'une dizaine de personnes avec des ingénieurs qui s'occupent uniquement des projets à l'international : réponse aux appels d'offre, chiffrage des projets, relations avec les clients, les sous-traitants et les chefs de chantier en déplacement, etc. Cette équipe utilise un système de cotation des projets en leur attribuant des coefficients de risques ainsi que des audits de sous-traitants.

Concernant l'entreprise A, le management des activités délocalisées se fait sur la base de l'intégration au Groupe et du transfert. En effet, le système managérial basé sur l'équilibre industriel-commercial est démultiplié sur tous les sites, contrairement à la plupart des entreprises françaises et étrangères. Par contre, l'entreprise ne souhaite pas imposer un système ou un fonctionnement mais partager des valeurs de manière participative : *« On ne leur dit pas « vous devez faire ça ! » mais « comment devez-vous faire pour que ça marche ? »* (PDG entreprise A, juillet 2012). Pour l'entreprise aux États-Unis par exemple, l'idée est de partager respectivement les cultures nationales et organisationnelles en partie grâce à la stratégie d'alliance. Le dirigeant souhaite intégrer pleinement cette entreprise au Groupe. Il envisage de procéder de la même façon quand le site anglais sera construit. À l'époque, en Espagne, toute la direction générale était allée là-bas pour inculquer le fonctionnement du groupe à l'entreprise rachetée. L'entreprise B envisage également de transférer son système de management aux entreprises acquises à l'étranger.

Les difficultés managériales rencontrées par l'entreprise B sont multiples. Tout d'abord, B rencontre des difficultés liées à la langue de leurs interlocuteurs. Dans les pays jugés à risques, ils essaient de formaliser au maximum et d'utiliser l'anglais. Ils négocient également que l'argent soit versé avant de commencer et que le matériel soit payé au moment où il part de Belgique. L'une des filiales françaises est par contre relativement simple à gérer car la ville

a des organismes qui s'occupent de l'implantation. L'entreprise a par ailleurs du mal à mettre sur papier sa stratégie export et ses règles. Par exemple, les heures supplémentaires ou les heures passées dans les transports sont-elles une prestation à prendre en compte ? Le management à distance des compétences et des hommes est également complexe. Le dirigeant redoute qu'avec la croissance à l'export, il y ait un risque de n'avoir plus assez d'hommes de confiance pour « gérer toutes ces tentacules ». Le management à distance des filiales nécessite des adaptations culturelles et managériales. L'erreur commise par l'entreprise a été de créer une filiale en Roumanie à l'étranger sans mettre en place un manager local dès le début.

Enfin, le management des sous-traitants et des « free-lances » est difficile. L'entreprise fonctionne par bouche à oreille pour recruter les « free-lances » et privilégie des belges ou des français pour faciliter la communication. Elle est obligée d'y avoir recours puisque les gestionnaires de chantier doivent pouvoir parler anglais, connaître le métier, gérer une équipe, utiliser un ordinateur pour faire les états d'avancement et tenir un planning. Il est compliqué d'avoir ces compétences en interne, l'entreprise en a un ou deux, au-delà elle fait appel à des « free-lances ». Par ailleurs, l'entreprise a recours à de la sous-traitance locale pour que leurs offres soient compétitives tout en restant rentables. C'est donc uniquement un chef de chantier du Siège qui se déplace pour gérer les personnes sur place et le montage du site. Par contre, cela pose des difficultés car il faut trouver des personnes compétentes. Il est nécessaire de faire « *des réunions d'ouverture du chantier et des réunions hebdomadaires pour les sous-traitants qui sont souvent un peu légers. Parfois, on a dû envoyer des personnes de Belgique en urgence pour finir le boulot des sous-traitants et respecter les délais.* » (Chef de projet, entreprise B, juin 2012).

Après avoir surmonté les difficultés du Siège et celles des sites ou projets délocalisés, il s'agit à présent d'organiser l'interface entre la maison-mère et les activités délocalisées, et de piloter et manager l'ensemble des activités et structures du groupe. Cette thématique soulève les questions de communication et de gestion de la taille. En effet, l'ancien dirigeant de A exprimait sa difficulté à gérer l'augmentation de la taille de l'entreprise notamment par l'internationalisation et par l'adaptation de l'ensemble du système de management : « *La taille de l'entreprise éloigne le groupe de la réalité. Le seul lien qui puisse les relier est la « file ».* » (Ancien PDG, entreprise A, 2000).

3.3.2.3. Investissement immatériel et démultiplication stratégique

La mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation est un nouveau défi pour l'entreprise familiale, dans le sens où elle doit maîtriser son patrimoine immatériel et son potentiel humain. Il s'agirait de maîtriser l'immatériel comme elle réussit à maîtriser le matériel. Les investissements immatériels, en formation par exemple, permettent donc de disposer de ressources non reproductibles et de créer de la valeur (Charreaux, 1998). Le directeur d'un site A dans l'Est de la France explique que sa stratégie ressources humaines se base sur une dose importante de formation : 800 heures par site et par mois pour 300 personnes, soit près de trois heures par personne et 2% du temps de travail.

Cette source d'avantage concurrentiel est potentiellement durable, étant donné la difficulté qu'auraient les concurrents à vouloir le copier. En effet, il ne servirait à rien de vouloir imiter la stratégie « affichée » d'une entreprise, -familiale ou non d'ailleurs-, dans le sens où elle ne peut imiter le caractère innovant de sa stratégie, et encore plus difficilement ses caractéristiques, ressources et forces internes et incorporelles. Ces dernières font partie intégrante du patrimoine incorporel transféré au cours de la transmission de l'entreprise familiale, ainsi que l'illustrent A et B.

3.3.2.3.1. Rôle du manager

Le modèle de management de A se base sur l'équilibre industriel-commercial. Chaque Activité et chaque site est dirigé par un binôme de direction composé d'un Directeur Général et d'un Adjoint. La fonction du premier est celle de n°1. Il gère à la fois les outils et les méthodes et cultive sa compétence industrielle ou commerciale en plus de sa fonction générale dans le but de se construire un large champ d'action. Le n°2 a des compétences complémentaires du Directeur Général et partage avec lui la responsabilité et la prise de décisions concernant le fonctionnement et la stratégie du site : « business plan », stratégie, organisation, ressources humaines, performance économique, commercial, industriel. Le même schéma managérial est appliqué à l'organisation des Activités. La différence réside dans le fait que la mission du Directeur d'Activité est à 40% opérationnelle et à 60% stratégique alors qu'un directeur de site est à 60% opérationnel et à 40% stratégique pour éviter la déconnexion entre les deux et favoriser la mise en œuvre des décisions¹¹².

HP31.¹¹² La démultiplication concertée des actions stratégiques et opérationnelles associées à l'internationalisation est la responsabilité de tous les managers

L'accompagnement des directeurs de site par les directeurs d'Activités est un rouage organisationnel indispensable. L'ensemble de ce schéma s'applique exactement de la même manière à toutes les filiales délocalisées.

Concernant l'entreprise B, le rouage entre décisions et mise en œuvre par le manager a été présenté précédemment.

Les difficultés fréquentes observées dans les deux entreprises est la saturation et la charge de travail de la direction. Ces personnes manquent de temps pour travailler sur les aspects stratégiques. Les managers ne sont pas toujours disponibles au regard de la multitude de sujets qu'ils traitent et ils créent parfois un goulot étranglement dans le processus de mise en œuvre des décisions. La distance géographique peut accentuer ces difficultés liées à la démultiplication de la stratégie internationale.

3.3.2.3.2. Formalisation des outils de gestion et de management

La démultiplication de la stratégie est plus efficace si les managers formalisent et mettent en place des outils de gestion et de management de leurs équipes et de leurs activités. Ceci prend une importance particulière dans la démultiplication stratégique de l'internationalisation, du fait des distances géographiques et psychologiques des acteurs. Cependant, il serait illusoire d'imaginer que les acteurs appliquent une stratégie grâce à la seule implantation d'outils. L'outil de gestion, quel qu'il soit, nécessite un accompagnement « chaud » du manager pour l'explication du mode d'emploi mais aussi et surtout pour insuffler de l'énergie humaine.

Les entreprises A et B ont implanté des outils empruntés ou dérivés du management socio-économique, à savoir, du plus général et long terme au plus individuel et court terme, le PASINTEX (appelé « business plan » chez A), le Plan d'Actions Prioritaires ou PAP, le Contrat d'Activité Périodiquement Négociable ou CAP. Ce sont des outils de mise en œuvre stratégique (Savall & Zardet, 1987, 1995).

« Il est primordial de ne pas craindre l'écriture, c'est-à-dire de formaliser ce que l'entreprise sait et doit faire. Par exemple, dans le cas de projets de coopération internationale, cela permettra à la fois d'avancer dans les négociations en cours en créant des points de repères, d'éviter les retours en arrière, les troubles et suspicions. » (PDG entreprise A, 2009). Néanmoins, il consent que la contractualisation dans l'entreprise n'est pas chose aisée car la frontière entre le « trop » ou le « pas assez » de formalisation est ténue. Il apparaît plus pertinent de mettre en application simultanément l'action et la formalisation. Il reconnaît que

l'avantage de la formalisation est qu'en écrivant son CAP tous les semestres, il n'a plus besoin ensuite de le regarder. Cet outil est aussi un formidable outil de maintenance de l'autorité managériale.

Le PAP est l'inventaire des actions à réaliser durant une période, en général, le semestre, pour atteindre des objectifs prioritaires. Deux sources permettent de le construire : d'une part la stratégie de l'entreprise, et d'autre part le diagnostic des dysfonctionnements internes. La construction du PAP suit une démarche descendante et remontante selon le découpage de l'entreprise en unités pilotées. En effet, chaque pilote de l'entreprise (directeur, cadre ou agent de maîtrise responsable d'une unité) prépare son PAP, puis se concerta avec son supérieur hiérarchique sur les priorités et les choix à faire. Toutefois, cette démarche descendante fait place à l'action locale, car chaque PAP permet d'insérer des diagnostics et les projets locaux de développement et de réduction des dysfonctionnements, d'où cette dimension remontante. Cette insertion relève du domaine d'autonomie de chaque pilote local. Le PAP est un véritable outil de concertation et de contractualisation entre services ou unités. Il permet enfin de s'engager vis-à-vis de tiers internes à l'entreprise (autres services, direction...) ou externes (clients, fournisseurs...) sur des délais et des échéances réalistes pour l'achèvement d'actions. Les avantages d'une telle démarche, qui a été pratiquée régulièrement par plusieurs milliers de cadres dans différentes entreprises sont multiples : sa construction permet de gérer les priorités, au lieu de subir les urgences au coup par coup, et en particulier de choisir les actions prioritaires lorsque les ambitions stratégiques ne peuvent être satisfaites par les ressources en temps disponibles. Le PAP, une fois construit, donne le courage aux dirigeants et à l'encadrement de refuser certaines actions non prévues afin de pouvoir honorer les engagements initialement pris.

3.3.2.3.3. Mode de management

La confiance n'excluant pas le contrôle, le dirigeant de A distingue deux niveaux d'évaluation de ses managers clés : une évaluation semestrielle sur la base des PAP, qui permet une remise en cause tous les six mois et une évaluation à plus long terme, afin de prévoir et d'organiser la mobilité interne des cadres de direction. L'entreprise A est une figure emblématique grâce à sa structure familiale et à une croissance solide. Le dirigeant estime nécessaire de poursuivre les efforts de développement du management à visage humain. Le principal défi de l'entreprise est le risque que le management se disloque avec le temps. Il apparaît donc primordial de cultiver la cohésion dans les équipes.

3.3.2.4. Système de veille stratégique

Dans l'entreprise A, les décisions stratégiques sont assises sur des pratiques très poussées et très décentralisées de vigilance stratégique auprès de son environnement interne et externe¹¹³. D'un point de vue organisationnel, cette vigilance stratégique est structurée autour d'équipes ou groupes de projets stratégiques permanents, que l'entreprise a dénommées des « files ». Il en existe une vingtaine pour un effectif total de près de 4000 personnes. Chacune est composée d'un groupe de cadres dirigeants et intermédiaires, pilotée par un directeur général de site qui est assisté d'un expert fonctionnel du groupe et a la responsabilité d'organiser une vigilance stratégique sur son domaine, d'élaborer des propositions stratégiques pour les soumettre à la décision du Comité de Direction de l'entreprise. Ces « files » travaillent sur les produits, les marchés et les métiers-clés de l'entreprise. Par exemple les « files produits » étudient en particulier les évolutions des comportements alimentaires des consommateurs, ainsi que des réglementations ou incitations sur l'équilibre ou l'hygiène alimentaire qui auront, à court ou moyen terme, des incidences sur les recettes de fabrication des produits de l'entreprise. Les « files » élaborent des normes endogènes chacune dans leur propre domaine : par exemple la « file produit » pour la fabrication et la vente du produit, les normes relatives au fonctionnement des lignes de production telles que les normes d'entretien préventif, de révision des machines, etc.

L'entreprise B développe et forme depuis plusieurs années une cellule de « veilleurs stratégiques », décentralisés dans toute l'organisation et se voulant « sensibles » aux signaux forts ou faibles de l'environnement interne et externe de l'entreprise¹¹⁴. En effet, la direction part du principe que tout le monde peut et doit participer à cette surveillance et qu'un modèle plus classique d'« experts » en veille stratégique n'est pas approprié.

3.3.2.5. Adaptation-assimilation-contournement des normes

Nous entendons ici les normes au sens large, constituées des freins ou obstacles rencontrés par l'entreprise dans son processus d'internationalisation¹¹⁵. Cette analyse s'insère dans le cadre

HP28.¹¹³ La mise en place d'un dispositif organisationnel de veille stratégique est nécessaire pour développer une stratégie internationale proactive.

HD28.¹¹⁴ Il existe des normes tacites ou cachées, "soft law", dans un environnement donné (organisation, marché, territoire, nation) qui ont un impact important dans la réussite de la stratégie d'internationalisation.

HD26.¹¹⁵ Les normes sont des freins voire des obstacles à l'internationalisation.

théorique de la tétranormalisation : « *les problématiques posées aux entreprises et aux organisations par la normalisation croissante dans les quatre grands corps de normes auxquels elles sont soumises : les normes comptables et financières ; les normes sociales ; les normes qualité, sécurité et environnement ; les normes commerciales et techniques* » (Savall & Zardet, 2005). En effet, « *pour réussir, une régulation demanderait notamment un management actif de la part des organisations concernées*¹¹⁶ » (Cappelletti, 2009a). Autrement dit, un des facteurs d'influence serait le savoir-faire de l'entreprise familiale en management de la tétranormalisation. Ce résultat empirique est important, d'autant plus qu'il n'est que peu souligné dans la littérature.

Selon F. Perroux (1974), les entreprises disposent d'une capacité à s'organiser pour structurer leur environnement. Cette capacité, appelée « *équilibration active* » opposée à « *la régulation passive* », permet aux organisations d'intégrer plus ou moins bien des normes à travers la qualité de leur gestion (Cappelletti, 2009a).

Le tableau 11 recense les normes, obstacles et freins rencontrés par les entreprises A et B au cours de leur processus d'internationalisation.

Selon une collaboratrice de l'Activité International de A, les freins à l'exportation poussent l'entreprise à rester dans l'esprit de l'internationalisation¹¹⁷. En effet, le respect des normes locales est plus facile et cela permet de faire tomber les barrières fiscales et monétaires. L'appropriation des normes dans cette entreprise est une responsabilité de direction du groupe, d'Activité et de site. La « *file* » doit jouer un rôle de filtre pour avoir de la visibilité sur la prise de risque et la créativité des directeurs de site. L'ancien dirigeant soulignait, par ailleurs, le risque qu'une personne ayant une formation élevée soit hypernormative et qu'elle enferme l'entreprise dans la normalisation.

Le diagnostic de veille stratégique de l'entreprise B révélait, en 2009, la nécessité de se renforcer pour intégrer les normes de sécurité et d'environnement. En effet, sans digestion, sans transformation et sans valeur ajoutée, les normes peuvent conduire à une société bloquée. D'après un chef de projet export, il n'est pas possible de s'informer sur tout ce qui existe en termes de normes et de règles mais il faut néanmoins se faire aider par l'extérieur : les

HP27.¹¹⁶ Pour réussir l'internationalisation, une adaptation ou assimilation normative demande un management actif de la part de l'organisation concernée.

HP26.¹¹⁷ L'implantation locale (vs. export) supprime les effets néfastes des divergences normatives.

partenaires S., consultants externes, etc. Il explique que l'entreprise, malgré sa méconnaissance, s'en est toujours sortie jusqu'à maintenant.

Tableau 11. Classification des normes rencontrées par les entreprises A et B au cours du processus d'internationalisation

	Entreprise A	Entreprise B
Normes commerciales & techniques	<p>Normes protectionnistes (Problème avec l'additif dans le processus de fabrication d'un produit exporté au Japon)</p>	<p>Certification obligatoire « Les normes techniques du client ne changent pas selon les pays car il choisit le standard Siem. ou Schd. pour l'ensemble de ses chantiers. Mais si on n'a pas la certification pour ce standard, on ne peut même pas répondre à une offre à 2 km de chez nous » (PDG entreprise B, mai 2012)</p>
		<p>Mesures protectionnistes au Brésil et au Liban</p> <p>Différences de normes douanières entre les pays¹¹⁸ « Le fournisseur de câbles en Croatie était 6-7% moins cher que chez nous mais le fait que la livraison passait par le port d'Anvers, ça faisait 3-4% de taxes en plus. Ça, on l'a découvert en avançant donc on n'a pas pu travailler avec ce fournisseur au final. Je parle de 6-7% de 600 000 €, c'est un manque à gagner » (Chef de projet export, entreprise B, juin 2012)</p>
Normes sociales	<p>Taxes élevées sur les importations à cause des conflits politiques de 1999 entre l'Europe et les États-Unis (cf. bœuf aux hormones), certains des produits ont été taxés à 100% pendant une dizaine d'années.</p>	<p>Différences de lois concernant les sous-traitants « Il faut faire très attention aux clauses et aux lois quand on rédige les contrats. Par exemple en Belgique, on sous-traite mais on reste responsable alors qu'aux États-Unis, le sous-traitant récupère toute la responsabilité » (PDG entreprise B, mai 2012)</p> <p>« En Côte d'Ivoire et au Cameroun, on a créé un établissement pour éviter les problèmes de TVA et d'impôts lors du paiement des sous-traitants. » (PDG entreprise B, mai 2012)</p>
		<p>Différences des normes techniques locales « Les normes sont, certes, standard du point de vue des normes internationales IEC, mais il peut y avoir des normes locales dans le cahier des charges. Il faut alors appliquer les normes les plus contraignantes. » (Chef de projet export, entreprise B, juin 2012)</p>
	<p>Droit du travail très réglementé « En Angleterre et aux USA, les charges patronales sont de 14%, alors qu'en France, c'est 40% ! Par contre, notre système de Sécurité</p>	<p>Difficultés de gestion des travailleurs transfrontaliers « Les travailleurs transfrontaliers ne peuvent sortir de la zone que 30 jours par an. Du coup, ils ne veulent pas sortir de la zone même pour 2 km. » (PDG entreprise B, mai 2012)</p> <p>« Concernant les travailleurs transfrontaliers entre Belgique et</p>

HE26. ¹¹⁸ La prolifération des normes engendre des divergences territoriales entre normes.

	<p><i>Sociale est un avantage social très important et appréciable. » (PDG entreprise A, juillet 2012)</i></p> <p><i>« En Californie, c'est essentiellement de la main-d'œuvre mexicaine et asiatique, il n'y a pas de salaire minimum donc la main-d'œuvre reste très bon marché par rapport à chez nous. » (PDG entreprise A, juillet 2012)</i></p>	<p><i>France, il y a des gens qui font le même travail et les mêmes heures, et celui qui habite en France gagne pourtant 30% de plus sur le salaire net. Ça crée des inégalités. » (PDG entreprise B, mai 2012)</i></p> <p style="text-align: center;">Droit du travail très réglementé</p> <p><i>« Le licenciement en France est très compliqué à cause des Prud'hommes et des procédures à respecter. J'ai un jour convoqué un gars sans lui avoir envoyé préalablement une lettre recommandée. Il est revenu avec un délégué syndical. » (PDG entreprise B, mai 2012)</i></p> <p><i>« Travailler à l'autre bout du monde, c'est moins compliqué que de travailler en France ou en Belgique, car les autres pays sont beaucoup moins structurés que nous en droit social et fiscal. Il nous faut presque deux experts à temps plein ici. » (PDG entreprise B, mai 2012)</i></p> <p style="text-align: center;">Obligation de créer des établissements locaux</p> <p><i>« Le souci est la législation sociale. Par exemple au Cameroun et en Guinée, on doit créer un établissement stable car on va rester présent là-bas plus de six mois. » (Chef de projet, entreprise B, juin 2012)</i></p> <p style="text-align: center;">Manque de législation sociale dans les pays en développement</p> <p><i>« Au Liban, une personne perturbait la productivité de l'équipe. J'ai dit au chef de chantier qu'on n'était pas en Belgique donc qu'il le remercie. » (Chef de projet export, entreprise B, juin 2012)</i></p> <p><i>« Il y a des pays où je ne sais même pas si les normes sociales existent. Par exemple, les syndicats en Afrique ne sont pas trop un problème. » (Chef de projet export, entreprise B, juin 2012)</i></p>
<p>Normes QSE</p>		<p style="text-align: center;">Problèmes liés à la sécurité des personnes</p> <p><i>« La sécurité de nos personnels pourrait devenir un obstacle. J'ai entendu que quelqu'un s'est fait sauter et a tué 60 soldats au Yémen, du coup je réfléchis pour le contrat. En fait si le ministère de l'intérieur nous déconseille, on n'y va pas. » (PDG entreprise B, mai 2012)</i></p> <p><i>« Pour la sécurité des personnes, il faut faire attention. Même si on fait une réunion d'ouverture pour spécifier les normes de sécurité de cette usine, il y a des directeurs qui poussent. Au Liban, il y avait une personne très malade et on a appris qu'elle était sur un échafaudage donc on est intervenu. » (PDG entreprise B, mai 2012)</i></p>
<p>Normes comptables et financières</p>		<p style="text-align: center;">Différences de normes comptables</p> <p><i>« On a dû prendre un cabinet comptable sur place en Roumanie et notre directeur financier doit y aller trois jours par an. » (PDG entreprise B, mai 2012)</i></p>

3.3.2.6. Gestion des cultures

La culture a une influence sur l'internationalisation sous deux angles : celui de la culture organisationnelle, propre à l'organisation, et la culture du pays ciblé¹¹⁹. La culture organisationnelle est un « *contrat psychologique d'union des individus* » (Harrison, 1972) et peut être parfois un fardeau qui empêche la mise en place du changement (Desreumaux, 1999, 2005). De plus, l'entreprise familiale est imprégnée d'une culture organisationnelle spécifique anhistorique¹²⁰ qui ne risque donc pas de s'arrêter (Allouche & Amann, 1998). Étudier les difficultés liées à la culture organisationnelle revient à étudier le transfert du système de management dans les pays où l'entreprise opère des activités.

Par ailleurs, les difficultés culturelles du processus d'internationalisation sont fonction de la distance psychique avec les pays (Joffre, 1989) et peuvent être soit internes à l'entreprise, du fait de préjugés ou appréhensions : « l'étranger fait peur », soit externes, celles qui émanent des pays ou populations ciblées (habitudes de consommation, etc.) : « *Partir à l'international, c'est avant tout un état d'esprit. Les premières confrontations que l'on a sont liées aux aspects culturels. C'est ça qui fait que ça va marcher ou pas. Tous les grands groupes agroalimentaires sont également confrontés à tout ça !* » (PDG entreprise A, juillet 2012).

Il ajoute qu'il est nécessaire pour les acteurs de l'entreprise de modifier leurs propres habitudes, c'est-à-dire d'éviter les jugements de valeur *a priori* sur leurs différences culturelles. Il considère que cet aspect est très important dans une entreprise familiale car le personnel et en particulier les managers sont très formatés par la famille dirigeante. Malgré les larges difficultés liées aux normes, pour lui, le principal frein au développement international fut, jusqu'à présent, davantage la « culture » de l'entreprise que les produits proposés. L'entreprise doit apprendre à travailler différemment en collaboration avec des populations de différents pays. L'entreprise doit apprendre à travailler différemment en collaboration avec des populations de différents pays. L'approche de cette mesure stratégique est donc essentiellement transculturelle ce qui, outre la passionnante aventure que cela suppose, impliquera le franchissement de nombreux obstacles ne serait-ce qu'au niveau des problématiques linguistiques et notamment des subtilités de langage entre les populations. D'ailleurs, l'image des français à l'étranger est leur volonté parfois arrogante de convaincre

HD23.¹¹⁹ Une stratégie d'internationalisation engendre une double difficulté d'acclimatation culturelle : interne (salariés, organisation) et externe (pays, consommateurs).

¹²⁰ « *Anhistorique : qui ne tient pas compte du point de vue historique* » (Le Nouveau Petit Robert, 1996)

les « autres » et celle des syndicats français. Cela altère l'image de l'entreprise et rejaillit sur leur stratégie d'internationalisation.

Les normes culturelles de consommation alimentaire sont également un frein au développement de A : « Culturellement, les asiatiques ne sont pas familiers des produits sucrés. Plus on s'éloigne de notre culture occidentale, plus on a du mal à être dans notre schéma industriel. » « Un Anglais, un Allemand et un Italien ne mangent pas du tout la même chose. Par exemple, les espagnols et les italiens préfèrent les produits dont la date limite de consommation est longue. » (Membre de l'Activité International, entreprise A, juillet 2012).

La religion peut, dans certains cas, être un aspect culturel à prendre en compte dans le processus d'internationalisation : « Quand on avait prévu de signer le contrat avec l'Arabie Saoudite, notre client est arrivé pour la signature et il est tout de suite reparti car il y avait trop de femmes qui n'étaient pas voilées dans la maison d'après son agent. » (PDG entreprise B, mai 2012). Lors de ce projet de cimenterie familiale en Arabie Saoudite, il y a eu des gens qui se sont autoproclamés leurs agents sans demander leur avis. « C'est culturel ». Il explique également qu'il trouve compliqué de trouver des personnes prêtes à se déplacer dans certaines zones comme l'Afrique, car les gens ont des appréhensions. Un chef de projet export de B explique à juste titre que les différences culturelles ne sont pas forcément liées à l'éloignement géographique : « Marseille ce n'est déjà plus la France » ou encore la Flandre et la Wallonie.

L'ensemble des facteurs que nous avons présentés dans cette partie ont une influence, directe ou indirecte, sur le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale. L'orchestration de ces facteurs déterminerait la performance et l'efficacité de la stratégie mise en œuvre. En effet, bien que certains de ces facteurs puissent paraître dénués d'influence de par leur nature sociale, dans l'entreprise familiale, la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne d'objectifs non économiques (Granovetter, 1994).

Traditionnellement, l'efficacité s'évalue par la réalisation des objectifs fixés et la performance par le degré d'atteinte sur la période donnée. Une stratégie internationale efficace prouve le bon fonctionnement des processus vitaux d'un système ouvert. En outre, une organisation efficace serait celle qui parvient à survivre (Desreumaux, 1999, 2005). Néanmoins, il conviendra de définir les critères de performance de l'internationalisation des entreprises familiales. Des indicateurs financiers pourraient faire partie de ces critères : par exemple, la part de chiffre d'affaires international, la rentabilité des activités internationales, l'investissement corporel et incorporel et son ROI (« *return on investment* ») pour mettre en œuvre l'internationalisation, les coûts visibles et cachés du processus, etc.

3.4. Modélisation exploratoire du processus stratégique d'internationalisation de l'entreprise familiale

À partir des résultats de l'étude exploratoire, la figure 17 est un **premier essai de modélisation** du processus stratégique d'internationalisation des entreprises familiales à **partir des treize facteurs d'influence de la décision et de la mise en œuvre** stratégique d'internationalisation précédemment exposés : l'articulation entre gouvernance et management, la personnalité du dirigeant, la génération en place, le type de rationalité des décideurs, l'analyse ou la perception de l'environnement et la volonté de franchir un seuil de développement, l'horizon des résultats escomptés c'est-à-dire la proportion entre court terme et long terme, la stratégie de financement, le choix des modes d'implantation, l'adaptation des structures organisationnelles, l'investissement immatériel et démultiplication stratégique, la mise en place d'un système de veille stratégique, l'adaptation-assimilation-contournement des normes et le management des cultures (ou acculturation).

La **figure 16** présente le **mode de lecture** du modèle présenté en figure 17. Nous appelons « variables indépendantes » (entourées en rouge – figure 16), celles représentant les causes des variations de la variable dépendante. Le but de l'expérimentation étant de mettre en évidence l'effet de ces variables indépendantes. Nous appelons « variable dépendante » (entourée en bleu – figure 16), la réponse du système aux différentes variables indépendantes. Nous appelons « variables modératrices » (entourées en rose), un troisième type de variables qui affecte le lien entre variable indépendante et variable dépendante.

Par ailleurs, les couleurs jaune et verte des encadrés de la figure 17 indiquent si la variable est spécifique aux entreprises familiales (fond vert – figure 17) ou non spécifique (fond jaune – figure 17). Nous remarquons que les **variables d'internationalisation des entreprises familiales ne sont que très peu spécifiques à notre champ** d'observation. Ne serait-ce pas une application de la contingence générique ? Enfin, les temps t0 et t1 indiquent que le processus stratégique d'internationalisation est un **cycle** : un ensemble de variables indépendantes influencent la décision, laquelle à son tour influence un ensemble de composants de la mise en œuvre stratégique, qui détermine la performance et l'efficacité de la stratégie. Dans un second temps, la réussite de la stratégie influe sur les nouvelles décisions prises et leur mise en œuvre. Notons que la séquence du processus peut être très rapide, voire proche de l'instantané.

Figure 16. Légende de la figure 17

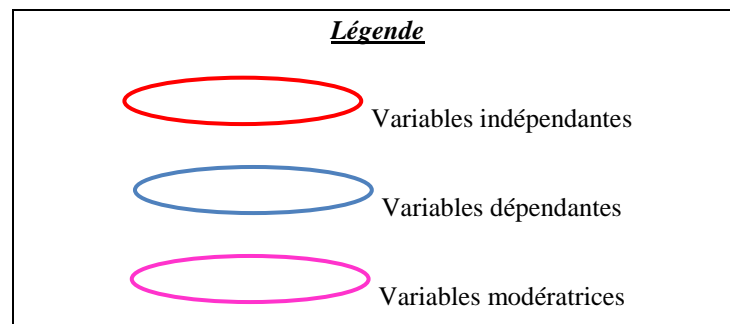
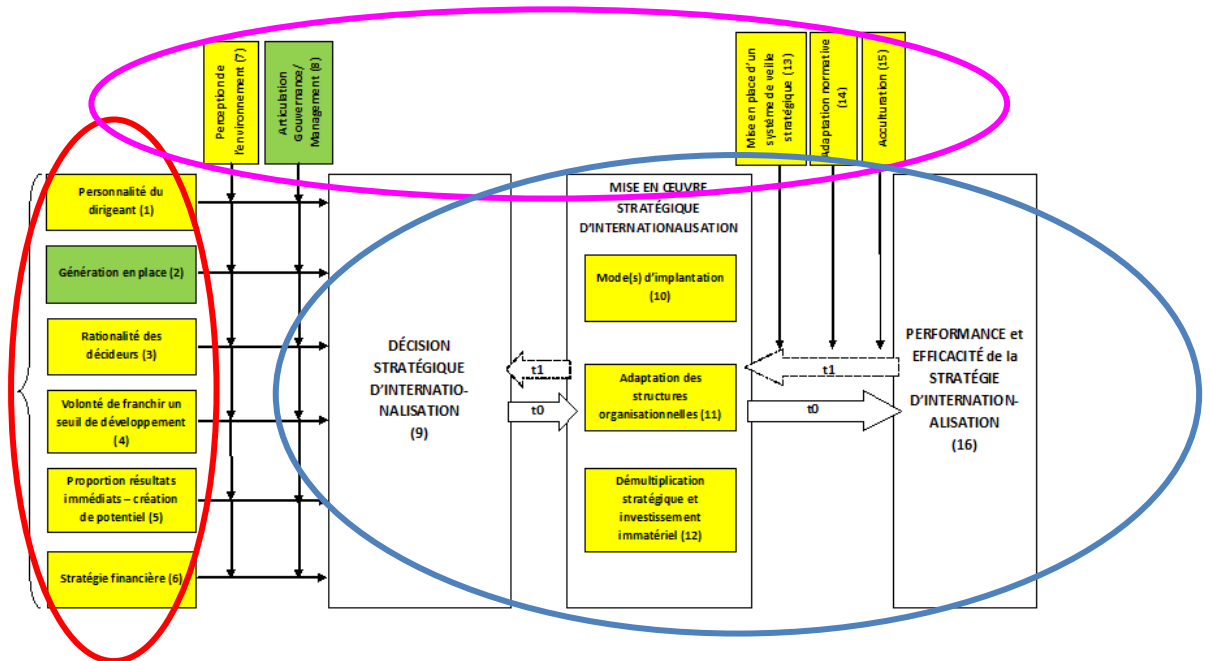
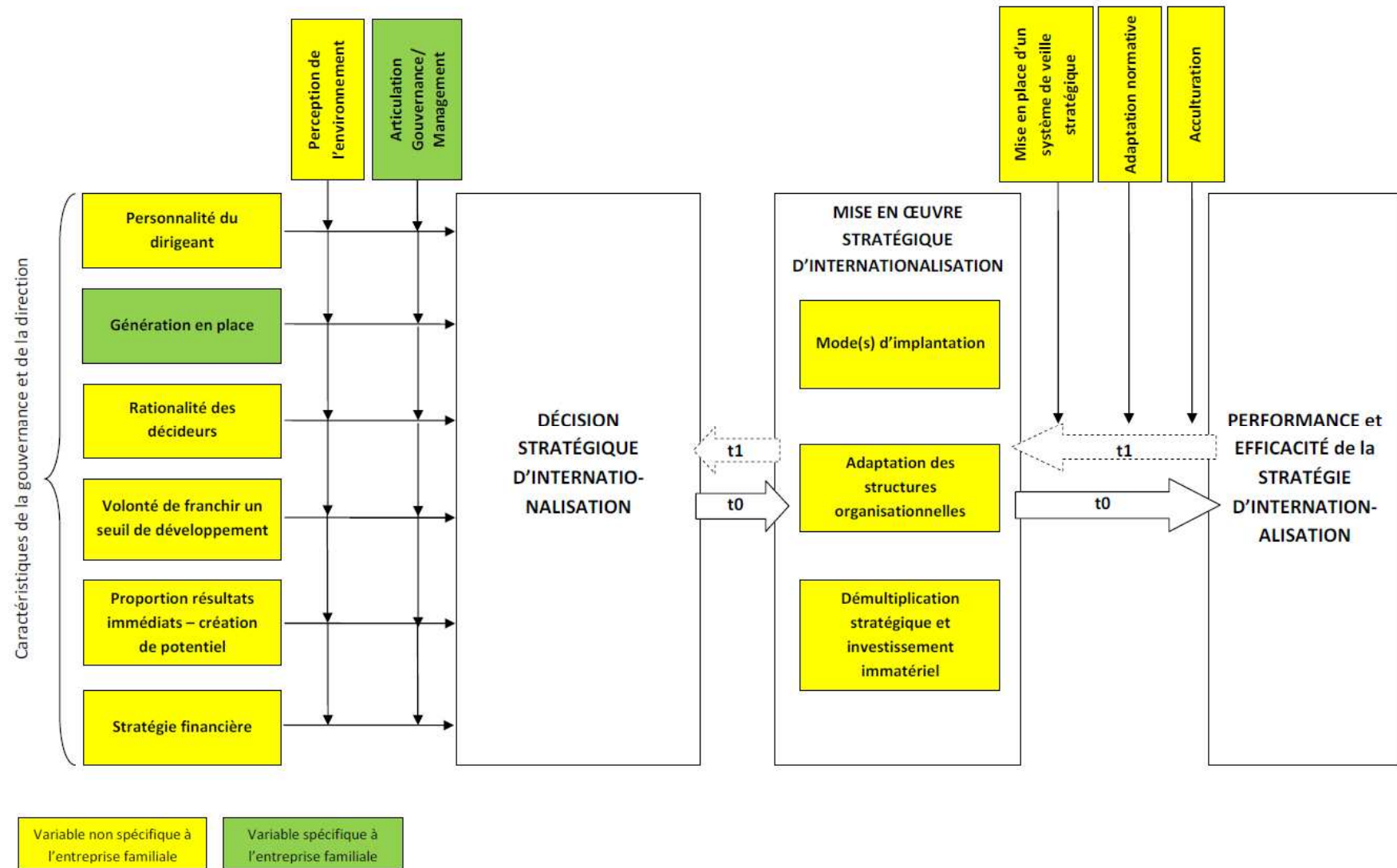


Figure 17. Modèle exploratoire du processus stratégique d'internationalisation des entreprises familiales



Conclusion du chapitre 3

Notre **troisième chapitre**, qui avait pour objectif de présenter les résultats de notre étude exploratoire, **se résume dans l'encadré 11**. Ainsi, de **façon ouverte et inductive**, nous avons dessiné les contours des méthodes de management stratégique de l'entreprise familiale en matière d'internationalisation, grâce à **deux cas longitudinaux de recherche-intervention A et B**. La première partie de ces résultats confirme l'existence de **sept spécificités endogènes** du management stratégique **de l'entreprise familiale**, observées chez A et B, telles que leur système particulier de gouvernance, la problématique de leur transmission et une dimension immatérielle forte tant dans les ressources et compétences qu'elles possèdent que dans leur système de management (encadré 11 – 1^{er} bloc). Cette dimension, en particulier, lui octroie un **niveau élevé d'agilité organisationnelle** (Zardet, Bonnet & Worley, 2014) qui influence, de façon directe ou indirecte, **treize variables d'influence** endogènes **de leur processus d'internationalisation**. L'**articulation, l'intégration**, c'est-à-dire la nature **systemique de ces variables** déterminerait le niveau de performance de leur stratégie d'internationalisation (encadré 11 – 2^e et 3^e blocs).

Pour le dirigeant de A, le principal avantage de l'entreprise réside dans la prise en compte des **aspects socioculturels** dans le développement des activités internationales et également son **système de management** qu'il souhaite transférer à toutes les filiales de l'entreprise. Dans un contexte de fusion-acquisition, un fonds d'investissement, a contrario, regarde le PNL¹²¹ mensuel mais ne prend pas la peine de se déplacer pour comprendre et intégrer les entreprises acquises. Il reconnaît néanmoins que l'entreprise familiale possède des défauts et qu'il faut donc partiellement s'inspirer des qualités des grands groupes telles que leur sens pragmatique, leur professionnalisme, le niveau d'exigence : « *Nous, on est un peu trop fleur bleu* ».

Pour le dirigeant de B, le principal **avantage de l'entreprise familiale pour s'internationaliser** réside dans la **rapidité de décision**. Il se demande par exemple comment S., l'un de ses concurrents multinationaux, arrive à maintenir une rentabilité, compte tenu de son fonctionnement bureaucratique. Le deuxième avantage concurrentiel serait pour lui la **stratégie basée sur le potentiel humain** : partage de la stratégie, prise en compte des risques, etc. Une difficulté potentielle à laquelle il n'est pas encore confronté, est le partage des décisions avec ses sœurs qui ne connaissent pas réellement l'entreprise familiale.

¹²¹ « *Profit and loss analysis* » : analyse des pertes et profits

Encadré 11. L'exploration empirique des facteurs d'influence du management stratégique et du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale¹²²

7 spécificités endogènes du management stratégique des EF

- (1) concomitance propriété-gouvernance-contrôle
- (2) aversion au risque
- (3) richesse du patrimoine immatériel
- (4) transmission intergénérationnelle
- (5) dimension affective du management
- (6) flexibilité similaire à celle des PME
- (7) performances différenciées de l'EF



13 facteurs d'influence du processus d'internationalisation des EF

- Décision d'internationalisation**
- articulation gouvernance-management (1)
 - personnalité du dirigeant (2)
 - génération en place (4)
 - type de rationalité (2)
 - analyse de l'environnement (1) (6)
 - horizon des résultats escomptés (RI-CP) (1) (2) (4)
 - financement de la stratégie (1) (2)

- Mise en oeuvre de l'internationalisation**
- modes d'implantation (2)
 - adaptation des structures organisationnelles (6)
 - investissement immatériel & démultiplication stratégique (3) (5)
 - système de veille stratégique (3)
 - adapatation-assimilation-contournement des normes (3) (6)
 - gestion des cultures (5)



Performance du processus d'internationalisation des EF (5)

¹²² L'encadré 11 fait apparaître à partir des sept spécificités des entreprises familiales identifiées (numérotées de 1 à 7) et leurs possibles influences sur les treize facteurs d'influence du processus d'internationalisation des entreprises familiales. Par exemple, le niveau d'articulation gouvernance-management est impacté par la concomitance entre propriété-gouvernance et contrôle.

Conclusion de la première partie

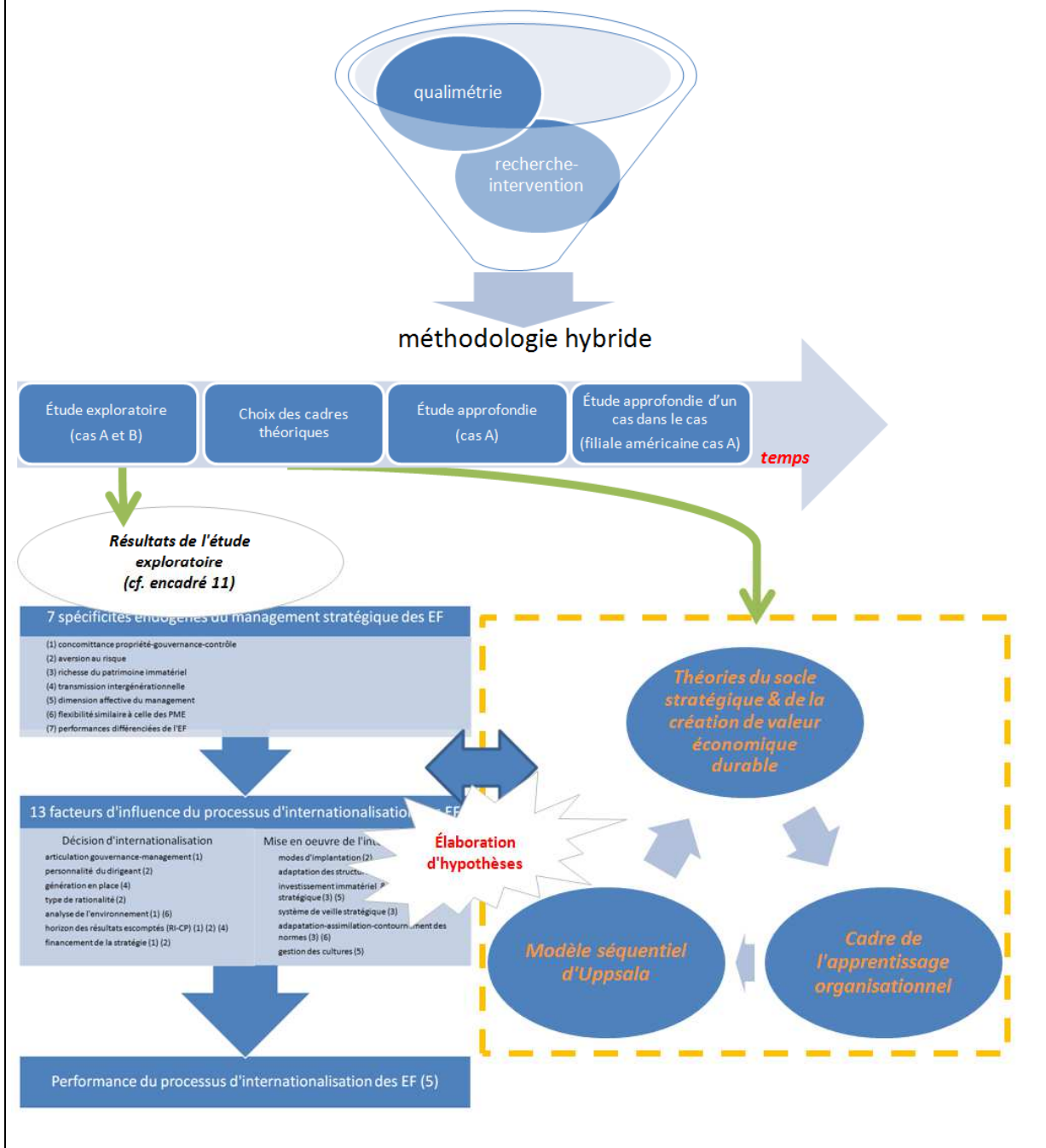
La **première partie** de notre thèse a permis de bâtir le « **squelette** » de la recherche. En effet, ces trois premiers chapitres montrent comment nous avons délimité l'objet et le champ de la recherche, précisé la problématique et l'hypothèse centrale, et identifié des premiers éléments de sa démonstration.

L'encadré 12 synthétise en quoi nos cadres épistémologique et méthodologique ont guidé l'étape d'exploration théorique et empirique de notre recherche. En effet, nous avons justifié le choix de la **recherche-intervention** par la **nécessité de s'immerger au terrain** de recherche pour créer avec les praticiens des connaissances scientifiques valides. La validité de ces connaissances repose notamment sur leur portée prescriptive et leur expérimentation *in vivo*. Nous avons montré aussi en quoi la **méthodologie qualimétrique** était pertinente puisque les **phénomènes organisationnels** et la fiabilité de leur image étaient **multidimensionnels** : qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Grâce à ce cadre méthodologique général, l'analyse de la littérature délibérément sélectionnée nous a permis de mettre en valeur la nécessité d'**intégrer et d'articuler** les pratiques de **stratégie**, de **mise en œuvre** et de **contrôle de gestion**, en privilégiant des variables endogènes. Nous avons aussi montré quels étaient les **corrélations** établies **entre les facteurs endogènes** d'une entreprise, son **avantage concurrentiel** et son niveau de **performance durable**. Ainsi, les pratiques managériales pour activer le potentiel humain et les effets d'apprentissage organisationnel concèdent un caractère **immatériel** à l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise. C'est sur ce dernier nous proposons d'**asseoir la stratégie et le processus d'internationalisation** de l'entreprise familiale pour en **favoriser la performance**.

En parallèle, l'**étude exploratoire**, basée sur deux cas de recherche-intervention dans des entreprises familiales, a aussi confirmé l'existence de **sept spécificités endogènes du management stratégique de l'entreprise familiale qui influencent treize variables endogènes de leur processus stratégique d'internationalisation**. L'entreprise familiale pourrait ainsi **atteindre un niveau élevé d'agilité** organisationnelle, entendue comme sa capacité à articuler les treize variables tout en tirant profit de ses sept spécificités. Cette agilité organisationnelle de l'entreprise familiale **déterminerait le niveau de performance** de sa stratégie d'internationalisation.

Encadré 12. Exploration théorique et empirique des facteurs endogènes de la performance de l'internationalisation de l'entreprise familiale



À partir des hypothèses formulées au cours de l'étude exploratoire et de la première revue de littérature¹²³, nous avons élaboré une **première version de la nomenclature des thèmes et sous-thèmes** liés à l'objet et au champ de notre recherche (tableau 12). Trois thèmes

¹²³ Le corps d'hypothèses complet est disponible en annexe B1.

apparaissent, correspondant au processus stratégique générique d'une entreprise. Les dimensions familiale et internationale se retrouvent au niveau suivant. L'objectif de cet outil est de structurer notre pensée et d'élaborer le guide d'entretien de l'étude approfondi.

Tableau 12. Première version de la nomenclature des thèmes et sous-thèmes de notre recherche (automne 2012)

1. DÉCISION D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE
Facteurs déterminants liés à l'entreprise familiale
<i>stratégie</i>
<i>gouvernance</i>
<i>management</i>
<i>transmission</i>
Rationalité et critères de prise de décision
2. MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE
Management des parties prenantes
<i>internes</i>
<i>externes</i>
Management des activités internationales
<i>structures organisationnelles et modes d'implantation internationale</i>
<i>négociation et recherche de nouveaux marchés</i>
<i>leviers de performance de l'internationalisation : avantages concurrentiels et facteurs-clés de succès</i>
Phénomènes d'apprentissage et knowledge management
<i>engagement dans le processus d'internationalisation</i>
Management interculturel
<i>consommateurs et clients</i>
<i>employés</i>
Tétranormalisation
<i>normes commerciales et adaptation du marketing-mix</i>
<i>normes sociales</i>
<i>normes qualité-sécurité-environnement</i>
<i>normes comptables et financières</i>
3. MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE
Mesure de la performance de l'internationalisation
<i>performance de l'entreprise familiale</i>
<i>performance de l'internationalisation</i>
Contrôle de gestion des activités internationales
<i>contrôle budgétaire de l'internationalisation</i>
<i>outils et systèmes d'information de l'internationalisation</i>
<i>personnes-clés de l'évaluation de l'internationalisation</i>
Facteurs de création de valeur ajoutée de l'internationalisation
<i>systèmes qualitatifs de sanction-récompense</i>
<i>systèmes financiers de sanction-récompense</i>

Deuxième partie

Au cœur du terrain de recherche :
approfondissement et mesure des facteurs
endogènes de performance de
l'internationalisation de l'entreprise familiale

Notre deuxième partie, intitulée « Au cœur du terrain de recherche : approfondissement et mesure des facteurs endogènes de performance de l'internationalisation de l'entreprise familiale » a pour objectif de présenter la **deuxième partie de notre processus de recherche**.

Cette partie de notre thèse correspond effectivement au **cœur de notre travail de recherche**. Elle présente les résultats qualitatifs et quantitatifs de notre étude approfondie du cas A. La description très détaillée de l'entreprise est réalisée au chapitre 4 afin de mieux comprendre et interpréter les résultats de notre analyse dans les chapitres 5 et 6.

En effet, comme nous l'avons exposé dans notre chapitre 2, nous avons effectué une analyse « EDO », tout d'abord à partir des résultats documentés et observés de **trente ans de recherche-intervention** (chapitres 3 et 4) ; ensuite, à partir d'une **étude qualitative approfondie** de leurs méthodes de management stratégique d'internationalisation basée sur environ trente entretiens (chapitre 5) ; enfin, une **étude qualitative, quantitative et financière locale** de la filiale américaine (chapitre 6).

Chapitre 4. Le groupe familial français A et ses sept filiales étrangères : présentation générale et méthodologie opératoire

Suite à notre étude exploratoire présentée dans le chapitre 3, nous avons convenu avec le dirigeant de l'une des deux entreprises (A), dès janvier 2013, de réaliser une étude approfondie du management stratégique international de cette entreprise. En effet, **l'appréciation positive**¹²⁴ des premiers résultats **de l'étude exploratoire** par le dirigeant de A l'a conduit à formuler une demande explicite d'approfondissement de l'étude dans l'ensemble des filiales de son entreprise. Cette étude s'est déroulée sur une année et a impliqué **plusieurs déplacements dans cette entreprise**.

Rappel

Bien qu'étant intéressé par la problématique, le dirigeant de **l'entreprise B** n'a pas pu réaliser une étude approfondie pour des raisons conjoncturelles internes à son entreprise.

Ce chapitre 4 s'attache à présenter **l'histoire** et le **système de management stratégique** de l'entreprise familiale A ; puis nous décrivons la chronologie, les succès et échecs de **son processus d'internationalisation** ; Cette présentation générale de l'entreprise A et de son développement international (4.1. et 4.2.) a été permise par la **collecte et la sélection d'éléments descriptifs** issus de divers documents officiels¹²⁵, des entretiens avec le PDG de l'entreprise et les intervenants-chercheurs de l'ISEOR (cf. chapitre 3) ainsi que les entretiens qualitatifs effectués dans le cadre de l'étude approfondie (chapitre 5). Enfin, nous avons choisi de présenter le **protocole opératoire** de notre étude approfondie seulement à la fin de ce chapitre (4.3.) pour introduire le chapitre 5 qui consiste en une étude explicative et prescriptive du management stratégique de l'internationalisation de l'entreprise A.

¹²⁴ Cf. annexe A1 : rapport du dirigeant sur le compte-rendu de l'étude exploratoire effectuée en 2012

¹²⁵ Par exemple les résultats consolidés publiés annuellement par l'entreprise

4.1. Présentation approfondie du groupe familial A

Les deux éléments caractéristiques de cette entreprise familiale sont sa **stratégie ambitieuse** de croissance et de développement et son **système innovant d'organisation et de management**.

4.1.1. Propriété-Gouvernance-Croissance-Performance : la stratégie de croissance et de développement du groupe familial A

En effet, l'entreprise familiale a enregistré un **taux de croissance lissé de 20% annuels** depuis quarante ans d'existence. Nous considérons que cette stratégie de développement repose sur les caractéristiques de son actionnariat et de sa gouvernance et de choix **stratégiques délibérés** comme sa sortie de Bourse en 2006 et sa position de leader sur le marché national. La performance de sa stratégie s'illustre par l'évolution spectaculaire des indicateurs économiques de l'entreprise.

4.1.1.1. Propriété et gouvernance en mode « fratrie »

L'entreprise A est un groupe agro-alimentaire français **fondé en 1974 par cinq frères**, créant et développant ainsi un nouveau marché dont les produits ne se vendaient qu'au détail auparavant. En effet, à la mort de leur père, ils décident de reprendre son activité professionnelle, boulanger traditionnel de formation qui avait créé sa boulangerie en 1936.

Il y a quarante ans, les cinq frères investissaient ainsi **20 000 francs**¹²⁶ pour initier l'entreprise. Chacun possédait alors 20% du capital. Trois des cinq ont très vite pris de hautes responsabilités managériales, alors que les deux autres ont opté pour des responsabilités plus opérationnelles. L'aîné était un spécialiste commercial et marketing, le second a rapidement pris le rôle de dirigeant avec une orientation financière et industrielle, tandis que **le benjamin** avait commencé par prendre des responsabilités commerciales en Bretagne puis dans le Sud-Est de la France, devenant alors responsable de site, directeur d'Activité¹²⁷ et enfin **PDG en 2007**. La petite entreprise familiale s'est petit à petit transformée en groupe international.

La succession officielle de l'entreprise familiale a eu lieu en 2007, après un long processus de succession complexe mais réussi. En effet, la **décision de transmission** avait été **prise dès**

¹²⁶ Soit l'équivalent de 17 500 € en 2014 (source : www.france-inflation.com)

¹²⁷ Au sens de « business unit » (cf. chapitre 3)

2005 mais la période de **transmission** s'est étalée jusqu'en 2010, c'est-à-dire jusqu'à la **pleine autonomie du successeur**. En effet, dès 2007, le frère prédécesseur délègue au nouveau dirigeant la responsabilité hiérarchique des directeurs opérationnels et fonctionnels, mais garde la responsabilité des ressources humaines jusqu'en 2009.

Les « **directeurs généraux** » actuels, qui font également partie du **Conseil d'Administration, instance de « gouvernance** », sont le PDG actuel, trois membres de la famille dont l'ancien PDG et le directeur administratif et financier qui est dans l'entreprise depuis plusieurs dizaines d'années. S'ajoutent à cette instance de gouvernance deux administrateurs externes et le directeur juridique et fiscal.

Le **Comité Exécutif, instance de « management** », est composé du PDG actuel, de sept directeurs et directeurs adjoints des quatre Activités et de six directeurs fonctionnels : le directeur des ressources humaines, le directeur administratif et financier, le directeur juridique et fiscal, le directeur informatique, le directeur « Méthodes et projets » et le directeur logistique.

La **jonction entre gouvernance et management** est ainsi permise par le PDG actuel, le directeur administratif et financier et le directeur juridique et fiscal, ainsi que les règles d'élaboration des ordres du jour de ces instances (cf. chapitre 3).

L'entreprise emploie aujourd'hui **près de 4000 personnes**, -avec environ 3 200 CDI et 20% de CDD et intérim dans une proportion assez stable depuis une dizaine d'années-. Elle est organisée selon les **trois principales gammes de produits**, correspondant à l'organisation du groupe sous forme d' « Activités », appelées A1, A2 et A3 ; **et une quatrième Activité**, appelée A4, qui, créée en 2007, couvre l'ensemble des activités internationales (tableau 13).

Tableau 13. Organisation du groupe familial A selon les Activités et les sites

Quatre divisions (appelées Activités)			
A1	A2	A3	A4
5 sites de production	4 sites de production	6 sites de production <i>(dont 2 en Espagne)</i>	4 filiales commerciales + 1 site de production (aux États-Unis) – bientôt 3 sites : 1 en Angleterre et 2 aux États-Unis

L'entreprise est très stable et ne rencontre **aucun problème financier** : trésorerie, profit et croissance sont au rendez-vous, et une **capacité d'autofinancement importante** lui

permettant de recourir « facilement » au financement par les banques. Malgré sa cotation en Bourse pendant plus de vingt ans, la famille est toujours restée largement majoritaire avec toujours plus de 90% des titres de propriété.

4.1.1.2. Évolution spectaculaire des indicateurs de croissance et de performance

Le développement du groupe familial A a suivi un **processus** plutôt remarquable de **croissance et de performance**, atteignant 618 millions d'euros en 2013 dont près de 19% réalisés à l'étranger. Nous présentons la chronologie de ce processus et les événements marquants qui ont contribué positivement ou négativement à un tel essor de 1974 à 2014 (tableaux 14 et 15).

Tableau 14. Chronologie des événements marquants de l'histoire du groupe familial A

1974	Création de l'entreprise
1977	Ouverture de la 1 ^{ère} usine dans l'Ouest de la France
1984	Démarrage du partenariat avec ISEOR
1985	Introduction à la Bourse de Paris (cf. 4.1.1.3.)
1986	Ouverture du 2 ^e site dans l'Est de la France
1992	Diversification des produits avec une nouvelle gamme A2
1993	1 ^e fusion-acquisition dans la gamme de produits A2 en France
1994	2 ^e fusion-acquisition dans la gamme de produits A2 en France
1998	Début de l'export
1999	3 ^e fusion-acquisition dans la gamme de produits A2 en France Construction d'un site de la gamme traditionnelle A1 dans le Nord de la France (pour approvisionner également les pays nord-européens)
2001	1 ^{ères} fusion-acquisition à l'étranger : une entreprise italienne (A1) et démarrage de la 3 ^e gamme de produits A3 avec une entreprise espagnole Gros incendie dans une usine (destruction de 5 lignes de production)
2003	Lancement d'une OPA par l'entreprise 2003 à 2006 : <i>processus de retrait de la Bourse</i> (cf. 4.1.1.3.)
2004	Fabrication du 2 ^e site espagnol
2005	Fusion-acquisition dans la gamme de produits A3 (née en 2001 avec l'Espagne)
2006	Revente de la filiale italienne
2007	Passage d'un organigramme à 4 régions (Paris, Nord, Sud, Alpes) à 4 Activités (A1, A2, A3, A4) Intensification de la priorité stratégique donnée aux activités internationales (création de A4)
2008	Construction du site A3 « B » dans l'Ouest de la France
2009-2012	3 ^e fusion-acquisition à l'étranger sur un nouveau marché pour le groupe = les États-Unis (voir détails dans la présentation détaillée de la filiale américaine)

L'entreprise, créée en 1974, ouvre sa première usine en 1977 dans l'Ouest de la France. Dès 1984, elle fait appel à l'ISEOR qui l'aide à développer et intégrer un **modèle innovant de management socio-économique** grâce à un premier programme de recherche-intervention.

Tableau 15. Évolution des indicateurs économiques et financiers du groupe familial A sur trente ans

Années/ indicateurs	Chiffre d'affaires (M€)		Résultat net (M€)		Capitaux propres (M€)		Effectif global ¹²⁸ (en personnes)	
	Valeur brute annuelle	Évolution annuelle moyenne	Valeur brute annuelle	Évolution annuelle moyenne	Valeur brute annuelle	Évolution annuelle moyenne	Valeur brute annuelle	Évolution annuelle moyenne
1986 ¹²⁹	27	-	0,9	-	5,5	-	350	-
1990	76	+30%	5	+54%	8,1	+10%	NC	-
1996	193	+26%	15	+32%	NC ¹³⁰	-	NC	-
2000	332	+15%	26	+15%	114	+39%	1685	+128%
2001	436	+31%	33	+27%	158	+39%	2031	+21%
2002	479	+10%	31	-6%	181	+15%	2444	+20%
2003	497	+4%	14	-55%	79	-56%	2501	+2%
2004	376	-24%	17	+21%	112	+42%	2438	-3%
2005	401	+7%	8	-53%	115	+3%	2830	+16%
2010	530	+6%	15	+13%	209	+13%	3034	+1%
2011	548	+3%	7,6	-49%	215	+3%	3030	0%
2012	594	+8%	14	+84%	227	+6%	3171	+5%
2013	618	+3,5%	16,8	+20%	242	+7%	3167	0%
CME ¹³¹	x 22		x 17		x 43		x 8	

Notre première observation est le **caractère hybride de la croissance** du groupe. En effet, sa stratégie de développement s'équilibre largement dans **l'alternance entre croissance endogène et croissance exogène**. Les vingt premières années montrent une croissance mécanique très forte de l'ordre de 20 à 30% par an, avec une stratégie d'implantation nationale massive (cf. 4.1.1.4.).

¹²⁸ L'effectif global ne tient pas compte des personnes en CDD ou intérim, malgré un recours stable à ce type de contrat, de l'ordre de 20% de l'effectif total, soit environ 3800 personnes en 2013.

¹²⁹ En tenant compte de l'inflation, le CME entre 1986 et 2013 est respectivement de 12, 10 et 25 pour l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat net et des capitaux propres (source : www.france-inflation.com). L'effectif global ne supporte pas le coût de l'inflation : une personne en 1986 et une en 2013 ont *a priori* le même potentiel humain de création de valeur.

¹³⁰ NC : donnée non communiquée

¹³¹ Coefficient multiplicateur de l'évolution de chaque indicateur entre 1986 et 2013.

À partir de 2001, la croissance exogène s'accélère avec une série d'acquisitions en France et à l'étranger. Cette série de croissances externes traduit à la fois une **stratégie de diversification**, notamment nationale, des produits par le développement des gammes de produits A2 et A3 et une **stratégie d'internationalisation** forte. Nous notons que la troisième gamme de produits (A3) est née à l'étranger, avec les rachats des filiales espagnole et italienne.

L'année 2001 est marquée par un terrible **incendie** dans une usine qui **détruit cinq lignes de production**. Les conséquences sont significatives : le résultat chute de 55% entre 2002 et 2003, les capitaux propres s'effondrent de 56% entre 2002 et 2003 et la forte diminution du chiffre d'affaires de l'ordre de 25% entre 2003 et 2004. L'entreprise **décide de réinvestir** dans cette usine en 2002 et 2003, limitant l'impact de cet événement soudain pour soutenir les résultats. En effet, la rentabilité (résultat net/chiffre d'affaires) en 2004 est tout de même bien supérieure à celle de 2003.

L'année 2003 est aussi marquée d'un phénomène important : une **opération publique de rachat des titres de propriété** est lancée par la direction de l'entreprise (cf. 4.1.1.3.).

Notre deuxième observation est **l'apprentissage national et international sur les opérations de fusions-acquisitions** ; nous voyons ultérieurement en quoi la réussite de l'acquisition américaine provient des nombreuses expériences de l'entreprise en la matière. Les difficultés « humaines » sont encore parfois d'actualité, notamment en France avec la croissance externe d'A2 et la fusion-acquisition de la filiale espagnole en 2001. **L'intégration de la filiale italienne** a été un **échec**, entraînant sa **revente en février 2006**. Le groupe enregistre une chute du résultat de -53% entre 2004 et 2005, due à des provisions insuffisantes, débouchant sur une perte nette de la filiale supérieure à 4 millions d'euros en 2005.

Enfin, le calcul du coefficient multiplicateur des quatre indicateurs de performance est parlant (tableau 15). D'une part, l'entreprise multiplie par 22 son chiffre d'affaires, par 17 son résultat et par 43 ses capitaux propres alors qu'elle ne multiplie que par 8 ses effectifs, indicateur marquant de la **productivité collective**. D'autre part, l'augmentation de la valeur du chiffre d'affaires sur les trente dernières années a contribué à une augmentation similaire de la valeur des capitaux propres, alors que l'entreprise a préféré maintenir son niveau de résultat net : 2,7% du chiffre d'affaires en 2013 contre 3,3% en 1986.

Nous retrouvons ainsi le **caractère familial** de la **limitation délibérée des résultats en faveur de l'investissement, de l'innovation et de la répartition « plus équitable » de la valeur ajoutée créée.**

4.1.1.3. L'expérience atypique de la Bourse

En 1985, l'entreprise familiale A s'introduit en bourse. Le premier intérêt est alors de faciliter les acquisitions en ayant **davantage de liquidités** pour réaliser les projets stratégiques de l'entreprise. Le deuxième est le système de rémunération de l'entreprise puisque la Bourse permet au personnel de devenir actionnaire, en instaurant des « *stocks options* » **pour l'ensemble des salariés.**

Les hautes performances économiques et financières de l'entreprise familiale ont aussi été reconnues par le « *Boston Consulting Group* » : « [...] *en termes de résultats financiers et de croissance, lorsque l'entreprise était cotée à la bourse, une étude du Boston Consulting Group sur l'ensemble des entreprises françaises européennes et internationales cotées sur le marché financier français montrait que le champion de la création de valeur sur une période de dix années était notre entreprise.* » (Entretien PDG entreprise A, 2012).

Après mûre réflexion, les dirigeants de A décident que leur cotation en bourse ne fait plus partie de leur stratégie, regrettant la pression à court terme infligée par les analyses financières inhérentes au quotidien de la bourse. À cette époque, l'entreprise a ainsi la possibilité de **racheter son principal concurrent**, qui à l'époque était aussi gros que lui, mais les dirigeants **préfèrent racheter leurs propres actions** en Bourse. L'objectif est ainsi de reprendre complètement la main sur le contrôle de l'entreprise et de retrouver un meilleur niveau de cohésion.

Ils lancent donc, fin 2003, une offre publique d'achat de 1 700 000 titres. Le processus dure trois ans, jusqu'à l'été 2006 avec le « dépôt d'une offre publique de retrait suivie d'un éventuel retrait obligatoire ». La **clôture de l'opération** s'effectue le 28/07/2006 avec le rachat de de 260 151 actions à 60,70€ ou 65€/action soit environ **16 millions d'euros** ; ce montant **correspond à 6,04% du capital** de la société **et la valeur totale des actions cotées.**

Depuis 2006, les dirigeants se disent **soulagés** d'avoir retrouvé la **plénitude de l'indépendance** de leur entreprise. Néanmoins, en termes de rémunération des salariés, la situation est désormais différente car tous les salariés ont revendu leurs actions. Le système de « *stock options* » est désormais **réservé aux cadres dirigeants, au sommet de l'entreprise,**

c'est-à-dire aux membres du comité exécutif du groupe, et aux comités de direction des Activités dans lesquels se trouvent les directeurs des sites.

Depuis 2006, la famille souhaite « rester aux commandes » de l'entreprise et a fait le choix du **recours à l'autofinancement et au financement bancaire**, excluant tout recours au marché boursier.

4.1.1.4. Position de leader sur le marché national

Dès sa création, ce fut un choix stratégique de l'entreprise A d'avoir des produits marquetés. Plus tard, l'entreprise a accepté de fabriquer pour des marques distributeurs mais en veillant à **assurer un savant équilibre entre** la proportion de produits vendus sous **marque propre et** de produits à **marque distributeur**. En France, la vente par les deux canaux est utile, afin de bien répondre aux demandes des différents clients et consommateurs. Ce type de choix est différent de celui d'autres entreprises industrielles françaises.

Grâce à cette stratégie, l'entreprise A enregistre depuis plusieurs années **80% de son chiffre d'affaires** vendu **sous sa marque propre** sur la gamme de produits **A1**. Cette performance lui octroie une position de **leader sur le marché national A1** depuis une vingtaine d'années, principalement grâce à sa politique commerciale de **fraîcheur et sa proximité** avec le client. Le niveau de qualité attendue du produit est par conséquent très élevé.

Les cinq frères ont dès l'origine souhaité conserver la qualité des produits fabriqués originellement dans la boulangerie traditionnelle et ont toujours été très sensibles à leur environnement, et plus particulièrement au caractère sain et écologique des produits fabriqués. La politique commerciale **fraîcheur** est notamment mise en œuvre par **la mesure et la prise en compte des coûts cachés dans l'organisation de la chaîne logistique**. Au départ, la gestion du stock consistait à répondre à la demande des clients à tout prix ; par conséquent l'entreprise n'avait jamais le bon produit au bon moment. Elle a alors décidé de travailler sur le flux logistique des produits en agissant principalement sur le processus en amont du stock : la prévision de commande, l'ordonnancement et la production elle-même. L'entreprise a ainsi agi sur les coûts cachés qui résultaient de la non-satisfaction des demandes des clients en temps voulu, afin de leur apporter le maximum de fraîcheur. L'entreprise A a été la première sur son marché à **afficher la date de fabrication** sur tous ses produits, alors que ce n'était pas une obligation. Sa politique était ainsi de montrer aux consommateurs à quel moment précis le produit avait été fabriqué dans l'usine. Malgré l'antériorité de cette stratégie commerciale,

les managers soulignent qu'il est souvent nécessaire de rappeler au personnel que la priorité est que le client soit livré en temps et en heure, et non que le camion d'approvisionnement des plateformes logistiques de la grande distribution soit plein ou vide.

Cette politique commerciale fraîcheur se réalise aussi grâce le concept de site de plein exercice que nous développons en 4.1.2. La politique de proximité au client s'illustre par contre davantage par le **grand nombre d'usines de l'entreprise** sur son territoire national, - au lieu de moins d'usines de plus grande taille-, et la **décentralisation de l'organisation commerciale**, qui est une fonction rattachée à chaque site.

Toutefois, cette position de leader du marché français ne concerne qu'**A1 avec 40% de parts de marché sur le territoire national** ; le concurrent n°2 détient 15% des parts. L'entreprise A est néanmoins **n°2 national sur** la gamme de produits **A3**.

La répartition du chiffre d'affaires entre les trois gammes de produits est la suivante : environ 50% pour A1 -contre 70% il y a quelques années-, 23% pour A2, 21% pour A3 et une activité connexe destinée à l'agriculture de 6%. L'Activité International A4 réalise 19% de l'ensemble du chiffre d'affaires, toutes gammes confondues. Les principaux **points d'appui** des perspectives de croissance internationale sont les **marchés anglais et américain**, avec la construction en cours d'un nouveau site de production sur chacun des deux territoires.

Dans le contexte actuel, la croissance future du groupe familial va se faire essentiellement grâce à **deux leviers** : la **diversification** des produits et l'**internationalisation**. En effet, A1 ne croît plus, sa position de leader national est, certes, bien installée mais stagnante et l'entreprise constate un phénomène de grave érosion des marges sur certains produits avec un passage de 15-20% à 5% de taux de marge et un phénomène marketing de « banalisation » de ce type de produits en France.

Nous avons montré que l'entreprise familiale A a engrangé des **performances économiques impressionnantes** depuis 1974. En effet, ses taux de croissance en termes de chiffre d'affaires, de résultat net, de capitaux propres et d'effectifs sont très élevés. Les facteurs clés de ce succès reposent sur la bonne articulation entre ses instances de gouvernance et de management et la structure de son actionariat ; sa **capacité à se sortir de situations difficiles** comme la filiale italienne, l'incendie ou la sortie de bourse ; l'**hybridation de sa stratégie de croissance** ; sa **politique commerciale innovante** basée sur la prise en compte des coûts cachés. De plus, les caractéristiques familiales de sa gestion financière semblent porter leur fruit : le désir d'indépendance et la limitation délibérée du résultat net en faveur de

l'investissement, de l'innovation et de la répartition « plus équitable » de la valeur ajoutée créée, lui octroie une **très haute capacité d'autofinancement**.

4.1.2. Son système d'organisation et de management fondé sur trente ans de management socio-économique

Les événements marquants que nous avons exposés ci-dessus prouvent **l'agilité de l'entreprise dans son environnement externe** lui permettant d'atteindre de tels niveaux de performances. Néanmoins, les choix stratégiques délibérément faits par l'entreprise n'auraient pu être possibles sans le **management de son environnement interne**. En effet, l'organisation et le système de management que l'entreprise a développés depuis 1984 avec l'intervention de l'ISEOR, sont de réels atouts.

4.1.2.1. Organisation socio-économique du groupe, des Activités, des sites et des équipes

Pour l'ISEOR, l'entreprise A est réputé être l'un des meilleurs exemples d'installation du modèle de **management socio-économique** : outils de management, organisation du travail de la production, politique commerciale et organisation des vendeurs, intégration des coûts-performances cachés dans la prise de décision, prise en compte du potentiel humain comme levier de croissance et de développement, politique de promotion interne, rapprochement entreprise-école...

L'**organisation socio-économique du travail** (OSE) repose sur **trois principes** (cf. chapitre 1) : la **polyvalence** des individus et des équipes comme vecteur d'intérêt au travail, **l'orientation** des pratiques et des processus organisationnels vers le **client** interne et externe, et la **responsabilisation** des individus comme vecteur d'implication au travail. L'organisation du travail dans l'entreprise A repose sur ces mêmes principes et se concrétise par le niveau de polyvalence des acteurs et l'organisation des usines par lignes de production, le travail en équipes transversales, la décentralisation synchronisée, l'équilibre industriel et commercial des sites, les dispositifs de coopération entre les opérationnels et les fonctionnels et le petit effectif du siège social (Savall & Zardet, 1995).

Les sites de plein exercice : un choix stratégique

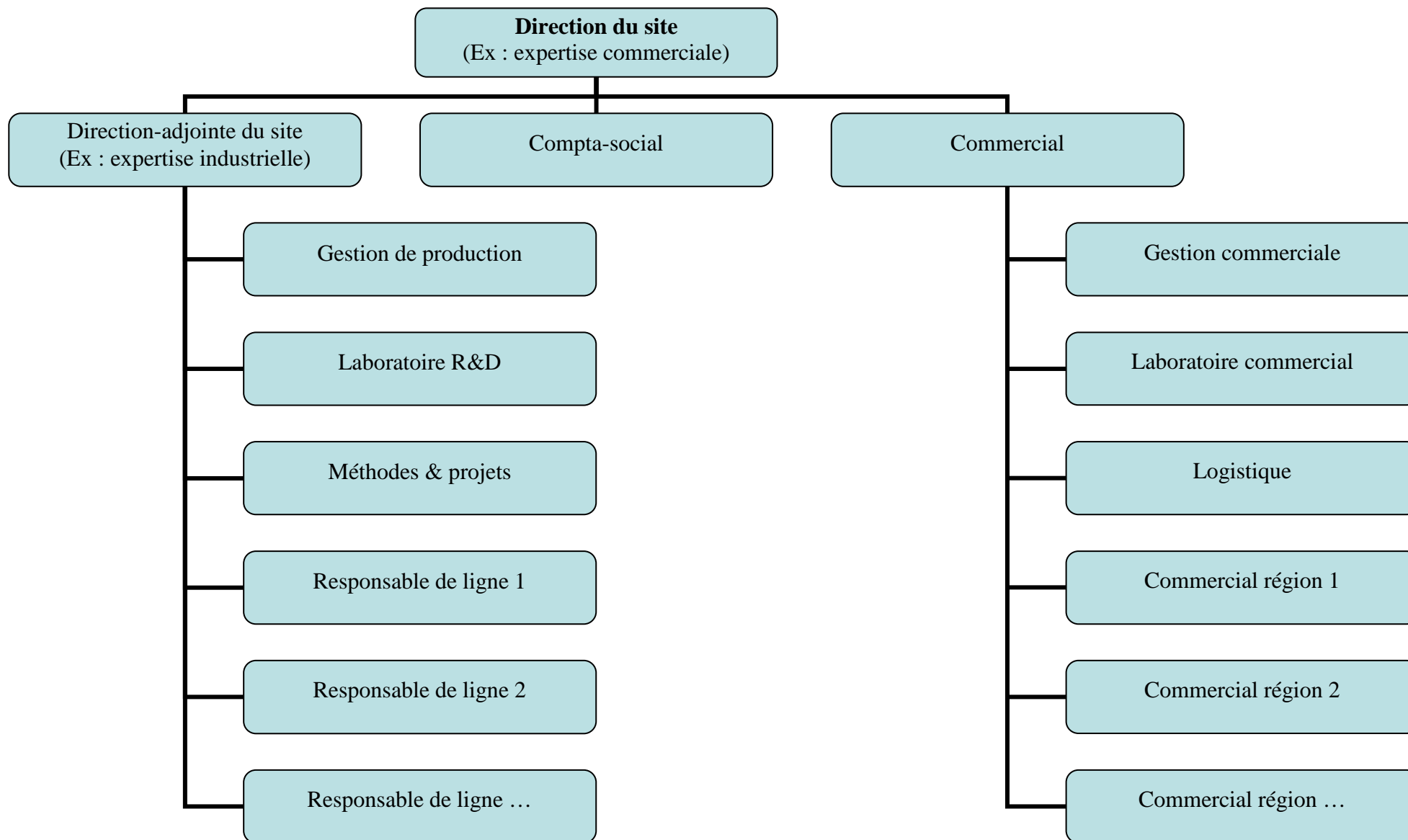
Le principe de décentralisation synchronisée s'incarne par le « **site de plein exercice** » qui assure une pleine **autonomie industrielle, commerciale et fonctionnelle** (figure 18) à chaque site, tout en veillant à la **transversalité** entre tous les sites grâce aux équipes des Activités et à la transversalité entre les Activités grâce aux équipes du groupe.

L'origine de ce principe organisationnel remonte à 1985 quand l'entreprise A, alors en pleine croissance, avait fait le choix de **ne pas augmenter la taille** et les capacités de production **de son usine historique de l'Ouest** de la France. Ce choix était en accord avec sa politique commerciale de proximité-client et de fraîcheur-produit, précédemment détaillée, visant à se rapprocher des points de vente. Le groupe a donc **ouvert un deuxième site de production** en 1986 **dans l'Est** de la France.

En 1989, une opportunité de **rachat d'un deuxième site dans l'Est de la France** s'était présentée. La question stratégique était de savoir si l'entreprise devait spécialiser chacun de ces deux sites par produits du fait de la proximité géographique des deux sites (environ 100 km). Sur base de prévisions de coûts cachés supérieure dans le cas de la spécialisation des sites, l'entreprise avait confirmé son choix stratégique de 1986 : le site de plein exercice. En effet, les coûts cachés pronostiqués incluaient des coûts liés au manque de communication et à la cannibalisation des clients : surtemps de traitement, surtemps de synchronisation entre les sites, montants des litiges, avoirs avec les clients, coûts de stockage... contre un **investissement largement plus rentable** dans des **lignes de production** et dans des **postes de managers** pour pourvoir les deux sites des mêmes fonctions et des mêmes produits.

Ces deux événements marquants de l'histoire ont ensuite déterminé toute la stratégie de croissance du groupe et sa mise en cohérence avec son organisation et sa structuration internes : des **sites à taille humaine** (maximum 300 personnes), **dotés de l'ensemble des fonctions opérationnelles** (production et commercial) **et fonctionnelles** (RH, finances, R&D...). Les vingt sites de production, -y compris ceux localisés à l'étranger-, sont ainsi complètement décentralisés et en flux continu, ce qui reflète l'autonomie de chaque site. Au-delà de l'organisation interne des sites, le système de management innovant de A se caractérise par des « **binômes** » **de direction** à tous les niveaux hiérarchiques. Ainsi, chaque Activité et chaque site sont dirigés par deux directeurs : un commercial et un industriel, l'un « numéro 1 » et l'autre « numéro 2 » selon les cas.

Figure 18. Organigramme-type d'un site du groupe familial A



En fait, ce choix stratégique fait le pari de la **rentabilité du renoncement aux économies d'échelle**, aux soi-disant bienfaits de la spécialisation des usines et au principe de minimisation des coûts par effet de série. Le choix des sites « de plein exercice » se traduit par une rentabilité de l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain (IIDQPH) réalisé auprès des responsables, autonomes de A à Z sur leur périmètre (site ou Activité).

Toutefois, A2 et A3 essentiellement construites par la croissance externe, ne sont pas encore parfaitement organisées de la même manière qu'A1. Ces principes organisationnels sont également adaptés en fonction de la maturité du groupe sur certains marchés étrangers. Par exemple, les filiales anglaise, italienne et belge ne sont que commerciales et la filiale anglaise n'a pas de comptable local. Mais ces « dérogations » ou « entorses » organisationnelles ne sont que des étapes.

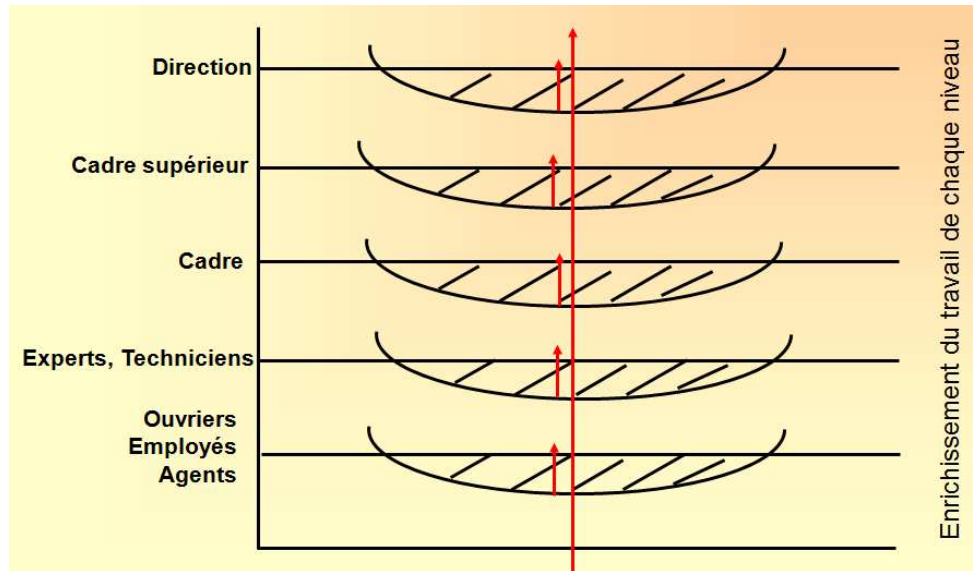
4.1.2.2. Terrain fertile à un nouveau test de la théorie du potentiel humain : croyance profonde et appliquée dans son système de management

Le modèle d'organisation socio-économique de l'entreprise A est une **application de la théorie du potentiel humain** développée par l'ISEOR. En effet, l'entreprise a toujours basé sa stratégie de croissance et de développement sur ses **forces internes**. Pour les dirigeants, l'intégration du modèle de management socio-économique avec l'intervention de l'ISEOR depuis 1984 n'était que la concrétisation d'une idée qu'ils avaient vis-à-vis de leurs collaborateurs. Le modèle de management de la **contractualisation** plutôt que celui de la subordination leur paraissait naturel à mettre en place. Leur spontanéité managériale avait toujours accordé une importance particulière au fait de passer des « commandes » aux collaborateurs et de faire confiance à leur capacité d'initiative et de contribution personnelle à la performance.

L'entreprise symbolise son système de management socio-économique sous deux appellations internes : la « **théorie du ballon** » (figure 19) et la « **théorie du bateau** » (figure 20).

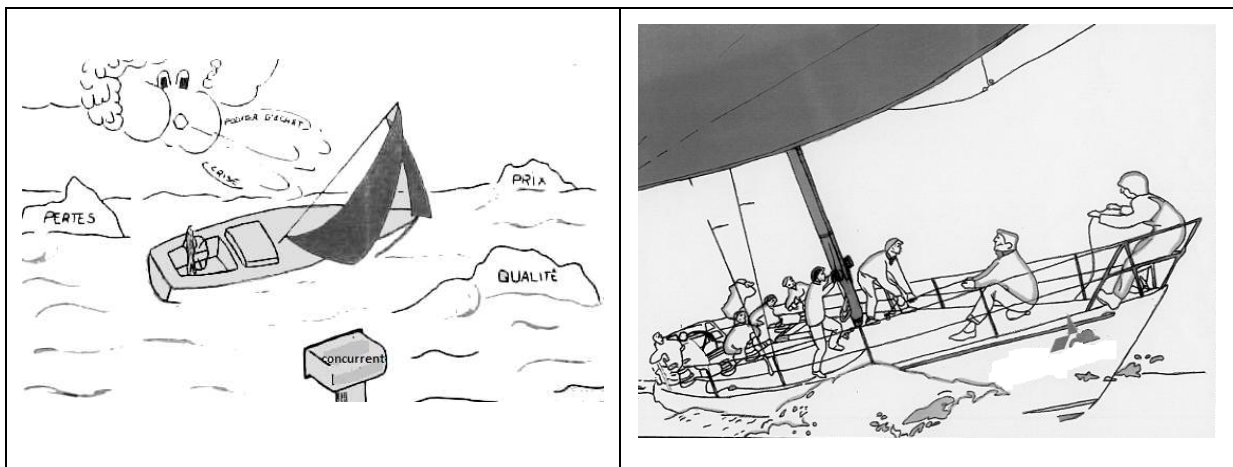
La première théorie¹³² (figure 19) fait référence aux pratiques organisationnelles de **délégation** des niveaux supérieurs vers les niveaux inférieurs, permettant à la fois de **responsabiliser** les acteurs et de **créer de la valeur ajoutée**.

Figure 19. Théorie managériale "du ballon"



La deuxième (figure 20) fait référence à la **solidarité** et à la **cohésion** internes comme facteurs de performance pour **faire face aux tourmentes de l'environnement** externe : la crise, les prix, la qualité...

Figure 20. Théorie managériale "du bateau"



¹³² Le terme « théorie » est emprunté volontairement au langage académique car il renvoie à l'origine de ces principes managériaux issus de la co-crédation de connaissances scientifiques permise par le partenariat entre l'entreprise A et l'ISEOR.

Le système de management de A repose en effet sur **quatre principes fondamentaux humanistes** : la **formation** intégrée de l'ensemble du personnel, des sites à taille humaine pour favoriser la **proximité** managériale et la **communication**, **l'approche globale** de l'organisation pour responsabiliser les acteurs et le rapprochement **industriel et commercial** pour faciliter la **coopération** entre deux corps de métier habituellement en « guerre ».

Ce système a été développé en étroite collaboration avec les chercheurs de l'ISEOR lors du processus de recherche-intervention et a fait ses preuves dès les premières années. Il a permis à l'entreprise de devenir leader sur son marché et de soutenir une croissance forte mais structurée. Début des années 1990, les **effets positifs de ce système** sur la performance économique de l'entreprise ont été évalués : une **conversion de coûts cachés en valeur ajoutée** de l'ordre de **30 000 € par personne et par an**. Les réalisations marquantes étaient la réduction de l'absentéisme et des accidents du travail, la meilleure qualité des produits vendus à l'externe et des services prestés en interne, l'amélioration de la productivité par l'organisation socio-économique des lignes de production : gains de temps, baisse des pannes de machines et de leurs impacts, choix stratégiques plus fiables de construction et suppression de lignes dans les usines.

L'activation du potentiel humain s'effectue concrètement par la mise en place de **l'organisation socio-économique** du travail et des **outils du management socio-économique**.

4.1.2.2.1. Lien entre organisation du travail et activation du potentiel humain

L'organisation socio-économique du travail, telle que nous l'avons décrite ci-avant, est activatrice du potentiel humain dans la mesure où elle implique différentes règles.

La première établit des **hiérarchies courtes** pour garantir la **proximité managériale** avec un maximum de quatre à cinq niveaux hiérarchiques entre un opérateur de ligne et le PDG du groupe.

La deuxième règle est l'**embauche de personnes jeunes** et une **politique active de promotion interne** via des partenariats avec des écoles de l'enseignement supérieur et des plans d'évolution des compétences pour tous les niveaux hiérarchiques et toutes les fonctions.

Ensuite, **l'équilibre entre fonctions opérationnelles et fonctionnelles** au niveau des sites suppose que les fonctions supports ne sont pas au siège du groupe, elles sont décentralisées sur les sites comme appui quotidien des opérationnels. **L'équilibre opérationnel et**

fonctionnel au niveau individuel inclut une proportion d'activités opérationnelles chez chaque collaborateur fonctionnel pour rester connecté aux réalités des opérations¹³³. Selon un même principe, l'équilibre industriel et commercial¹³⁴ implique que ces deux fonctions de l'entreprise soient physiquement au même endroit, c'est-à-dire sur les sites décentralisés, pour favoriser la communication, la coopération et le **travail en équipe transversale**, au lieu de vendre des produits non fabricables ou de fabriquer des produits non vendables ! L'orientation client de l'organisation socio-économique de A implique d'évaluer en permanence l'état des relations avec les clients et les fournisseurs, de les recevoir régulièrement, quelquefois au plus haut niveau du groupe, avec la participation personnelle du PDG et surtout celle des patrons d'Activité.

Ces deux types d'équilibre sont assurés par des **groupes stratégiques, permanents, et décentralisés**, appelés « **files** ». Elles ont pour objectif d'organiser la transversalité dans les pays, les Activités et le groupe du **système de veille stratégique**. Elles sont organisées par thématique produit ou métier. Ces clients sont la direction et l'ensemble des salariés, pour qui elles élaborent des recommandations pour améliorer la prise de décision et la mise en œuvre opérationnelle. Ces groupes sont pilotés et portés par des managers clés opérationnels, et non par des fonctionnels. Ce concept de veille stratégique décentralisée est important dans le modèle socio-économique de management stratégique. Au travers de l'outil CAP (cf. ci-après), il s'agissait de rendre responsable chaque site sur un ou deux sujets ou domaines de veille stratégique **plutôt que de centraliser** ceux-ci au siège comme le font la plupart des entreprises. Le siège donnant des directives, le concept de siège de l'entreprise est qu'il soit aussi léger que possible, pas plus de 2% de l'effectif du groupe¹³⁵, sa mission principale étant d'organiser la cohésion et la cohérence entre toutes les actions stratégiques. Les clients « grands comptes » ont d'ailleurs tous été affectés chacun à un site. Le CAP assure le maillage vertical, tandis que la file assure le maillage horizontal des actions stratégiques.

La quatrième règle organisationnelle de **responsabilisation et de polyvalence de tous les collaborateurs**¹³⁶, -surtout au niveau des personnels non managers-, se traduit dans les usines

¹³³ L'entreprise A utilise le slogan interne « *mettre la main à la pâte* »

¹³⁴ L'entreprise A utilise le slogan interne « *vendre, c'est produire et produire, c'est vendre* »

¹³⁵ L'entreprise A utilise le slogan interne « *la force des sites, la légèreté du groupe* »

¹³⁶ L'entreprise A utilise le slogan interne « *rendre responsable celui qui commet l'acte* »

par des **pratiques d’autocontrôle** qualité et un degré élevé de **polyvalence sur chaque poste de travail** de la ligne de production.

4.1.2.2.2. L’instrumentation des managers pour le pilotage collectif et individuel des équipes

Le deuxième ingrédient de la réussite de ce système de management est l’instrumentation des managers avec un **panier d’outils** de management favorisant le pilotage des projets, des équipes et des personnes (figure 21).

Le « **business plan** » permet de formaliser la **stratégie d’un périmètre à trois ans** selon quatre domaines : les **hommes**, les **produits**, les **marchés** et les **technologies**. Ces quatre domaines sont issus de la théorie du socle stratégique (cf. chapitre 1). Le business plan est d’ailleurs dérivé du Plan d’Actions Stratégiques INternes EXternes (**PASINTEX**), emprunté au management socio-économique et vise à « *clarifier la stratégie de l’entreprise à trois ans, voire cinq ans, aussi bien vis-à-vis de ses acteurs-cibles externes que de ses acteurs-cibles internes. Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l’évolution de son environnement externe pertinent et de son environnement interne* » (Savall & Zardet, 1995, p. 503). Son utilisation suit un système « *bottom-up* » où chaque « patron d’un périmètre » (filiale, site, pays, marché...) élabore son business plan qu’il présente à son N+1 uniquement pour approbation.

Figure 21. Outils de management du groupe familial A



Le business plan se décline dans un **plan de développement et un budget annuels** élaborés par les responsables locaux et validés par les N+1. Ces deux outils assurent la démultiplication de la stratégie long terme par tranche de douze mois en actions et en chiffres.

L'outil « **contrat d'amélioration** », ou CAP, permet une forte implication des collaborateurs en les rendant responsables de leurs activités. C'est un outil de management individuel et collectif des personnes que l'entreprise A utilise depuis de nombreuses années. Ce « contrat » **semestriel** est passé entre un responsable hiérarchique et chaque membre de son équipe, basé sur l'amélioration de l'activité –diminution des dysfonctionnements- et le déploiement de la stratégie –atteinte des objectifs-. La réalisation de ce contrat prévoit le versement partiel ou total d'une prime salariale au personnel, si les objectifs sont atteints. Un CAP se compose de deux parties, l'une « **sécurité** » liée à la survie et au pilotage des indicateurs d'activités et aux dysfonctionnements à résoudre à **court terme**, et l'une « **développement** », moteur de la stratégie à **moyen et long termes**.

La **négociation** semestrielle avec le supérieur hiérarchique est assurée par le pilotage mensuel via le système de « reco ». La « **reco** » est une abréviation de « recommandation », correspondant à un entretien individuel entre chaque collaborateur et son supérieur hiérarchique direct. Ce dialogue régulier permet l'analyse des dysfonctionnements selon le modèle socio-économique en donnant aux collaborateurs la **possibilité de s'exprimer**. Cette analyse est faite, périodiquement, deux fois par an. Les collaborateurs expriment les défauts vécus dans le cadre de leur CAP vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique.

Ces deux outils servent de relais de la mise en œuvre de la stratégie dans l'opérationnel des collaborateurs. Il s'agit aussi d'un outil de **pilotage personnalisable** des priorités de son périmètre de responsabilités. Selon le PDG, le **principal apport** de l'approche socio-économique se situe au delà d'un contrat d'objectifs classique mais plutôt dans l'élaboration d'**objectifs immatériels** et d'une **définition de fonction vivante**. En effet, il considère qu'il n'y a pas que les ventes ou le résultat financier qui permettent d'atteindre la performance économique. Toutefois, dans l'optique de responsabiliser les managers clés, des objectifs personnalisés d'EBITDA, de chiffre d'affaires et de résultat en rapport à l'investissement sont fixés aux directeurs d'Activité et de site. La perspective de retour sur investissement est fixée à trois ans et ils en débattent tous les ans à deux niveaux, par Activité et par site.

Le CAP et la reco sont tous deux dérivés du management socio-économique¹³⁷. Néanmoins, certains périmètres de l'entreprise qui n'ont pas de CAP « individuels » ou de CAP

¹³⁷ Le « CAP » est un mélange du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) et du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN). Le PAP est « *un inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité. Les actions sont en partie motrices (projet actif sur l'environnement externe) et réductrices de dysfonctionnements (action sur*

« rémunérés », principes clés de l'outil. Les conséquences négatives de ces entorses organisationnelles ont été mises en évidence lors de notre étude approfondie présentée dans le chapitre 5.

L'entreprise utilise par ailleurs, l'outil « **tableau de bord de pilotage stratégique et opérationnel** », qui intègre des indicateurs financiers et non financiers tels que les parts de marché, l'absentéisme ou le panel de consommateurs pour l'appréciation du niveau gustatif de nos produits. L'entreprise définit la notion d'indicateurs comme des éléments prioritaires de mesure de l'état de santé d'un service, d'une région, d'une ligne, d'une Activité et d'aide à la décision.

Depuis trente ans, l'entreprise familiale A a gagné le pari selon lequel le **management de son environnement interne** serait un **réel atout pour l'atteinte de performances socio-économiques remarquables**. Sur les recommandations de l'ISEOR, elle avait effectivement fait le choix stratégique d'une organisation et d'un management de type socio-économique. Les points d'appui de cette stratégie interne sont les sites de plein exercice, octroyant une pleine **autonomie** des sites, et la **transversalité** au sein du groupe via les binômes de direction et les files. La **croissance profonde dans le potentiel humain** comme levier de performance socio-économique se trouve au cœur de cette stratégie. Nous retrouvons ici l'application concrète de la théorie du socle stratégique exposée dans notre chapitre 1. Cette force interne qu'est le potentiel humain, est activée et entretenue par l'**organisation innovante du travail**, notamment la décentralisation synchronisée, et le **panier d'outils de management** permettant d'**orchestrer** cette organisation et de **canaliser-capitaliser** les gisements de potentiel humain via la démultiplication stratégique et la canalisation de la remontée d'expression des collaborateurs.

4.2. Présentation du développement international du groupe familial A

Malgré la pression des collaborateurs invoquant l'internationalisation des concurrents, la **stratégie d'internationalisation** du groupe familial A s'est **ancrée sur le socle national**

l'environnement interne) » (Savall & Zardet, 1995, p. 503). Le CAPN est « *outil de management qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise, au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération substantiel lié à l'atteinte d'objectifs d'équipe et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés* » (Savall & Zardet, 1995, p. 495).

solide que nous venons de présenter. En effet, jusqu'en 2007, le dirigeant de l'entreprise avait un argument socio-économique imparable de **ne pas disperser et diluer les efforts** des équipes en s'internationalisant, **avant d'avoir confirmé sa position de leader national**.

C'est en **1998** que la direction décide de **débuter** son processus d'internationalisation, qui s'accélère à partir de **2007** avec la création de l'Activité « International » avec deux objectifs stratégiques en tête : la croissance volumétrique de l'entreprise et la marge dégagée par les produits qui en France est de plus en plus réduite¹³⁸.

4.2.1. Processus d'internationalisation : de 1998 à nos jours

Il s'agit dans cette partie de décrire chronologiquement la stratégie d'internationalisation déployée par A en termes de produits, marchés et modes d'implantation, depuis le début de son internationalisation jusqu'aujourd'hui. Nous identifions **trois étapes clés** de son processus d'internationalisation : les premières années d'export (acte 1), le cap de la croissance externe et l'accélération européenne (acte 2) et le ciblage de marchés à haut potentiel appuyé par une stratégie audacieuse (acte 3).

4.2.1.1. Acte 1. Les premiers pas vers l'international : de l'export à la croissance externe

Lors d'un entretien, le PDG de A nous confie d'emblée : « *Je suis passionné par l'international. J'ai mis en place tout le processus de démarrage avec l'Europe, avec ses échecs et ses succès. Ça fait vraiment partie d'un des trois projets du Groupe.* » (PDG entreprise A, juillet 2012). En effet, dès la fin des années 1990, le désir de s'internationaliser jaillit d'une réflexion entre frères. Ils décident au départ de commencer par de l'exportation de 1998 à 2002. Après réflexion, ils réalisent que leur produit-phare est consommé dans d'autres pays et se disent « *Pourquoi pas nous ? Pourquoi pas cette aventure ?* ».

Les **premiers pays** où ils décident d'aller sont les **pays latins**, l'Italie, l'Espagne et la **Belgique** (figure 22). Le choix de ces pays s'explique par leur souhait de **pérenniser la stratégie française** qu'ils avaient instaurée selon laquelle « *tout part des sites* ». Les produits pour l'Italie partaient donc de l'Est de la France, pour l'Espagne du Sud et pour la Belgique

¹³⁸ À titre d'exemple, le prix du produit phare de l'entreprise se vend deux fois plus cher aux États-Unis qu'en France.

du Nord. À l'époque, ils confient à chaque Directeur Commercial de site la responsabilité d'enclencher le processus et la démarche.

Le dirigeant avoue être « *parti un peu la fleur au fusil* », c'est-à-dire sans étude de marché. Néanmoins, l'entreprise détenait un atout non négligeable : ses **clients français** étaient **déjà présents dans les pays** concernés. Or, la relation commerciale avec ces tiers est excellente, ce qui leur permet de se lancer. La grande distribution française est alors dans un mouvement qui opère un développement européen. L'entreprise A participe naturellement à ce mouvement : de petites filiales ont été créées en Angleterre, en Espagne, en Italie, en Allemagne, en Belgique, afin de pouvoir livrer les hypermarchés. Malgré tout, ils prennent **conscience** dès le départ **de la nécessité d'une présence commerciale locale** pour s'imprégner de la culture du pays, des habitudes de consommation, etc. Ils demandent donc à des personnes d'aller vivre sur place, dans les pays ciblés.

Figure 22. Acte 1 du processus d'internationalisation du groupe familial A



Tel que nous venons de le voir, l'internationalisation de A relève alors d'une **stratégie d'intégration et de proximité**, à la différence de concurrents qui prennent souvent des agents commerciaux. Leurs concurrents mettent en place plus ou moins la même stratégie mais avec une force de vente très centralisée. À ce stade, la direction décide de commencer à cibler et recruter des personnes bilingues à cultures croisées.

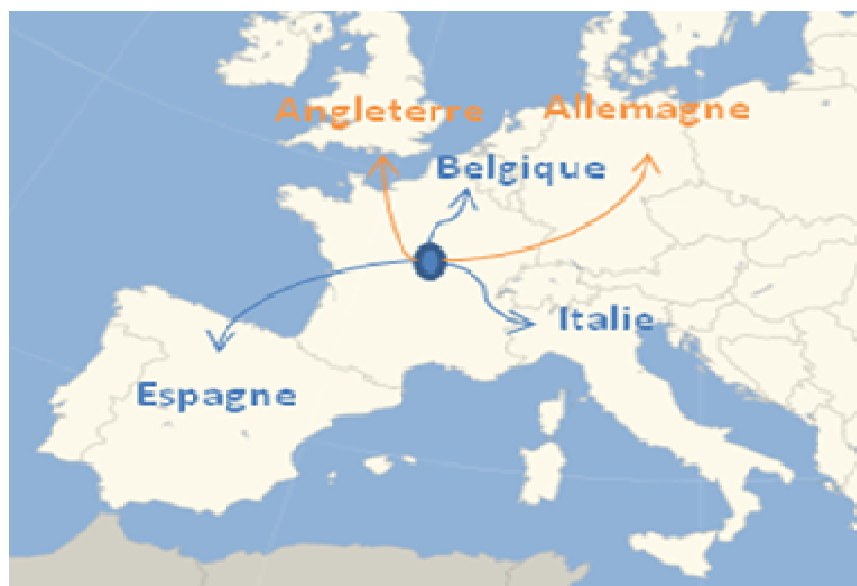
4.2.1.2. Acte 2. L'intensification des activités internationales : croissance interne et croissance externe

Au début des années 2000, l'entreprise décide d'attaquer un quatrième pays : le **Royaume-Uni**. Elle procède alors de la même façon mais avec une complexité supplémentaire : la

grande distribution française n'est pas présente là-bas. Cette fois-ci, il s'agit donc de **partir de zéro**. Elle réitère cependant la même stratégie humaine en envoyant des personnes de l'entreprise vivre là-bas (figure 23).

Le processus d'internationalisation se poursuit et se concrétise en 2001 avec l'acquisition d'un fabricant espagnol de la gamme A3 –alors inexistante dans le groupe-, dans le pays basque et d'une entreprise italienne de la gamme A1. L'objectif de ces deux opérations est d'**avoir des entités industrielles et de travailler avec des locaux**, et non pas uniquement des expatriés français. En effet, leurs premières expériences à l'étranger montrent tout de suite l'importance de travailler avec des locaux, notamment à cause des subtilités des langues.

Figure 23. Acte 2 du processus d'internationalisation du groupe familial A



Les **résultats** de ces premières expériences sont **controversés**. L'Italie est un échec, puisque le groupe revend l'entreprise acquise cinq ans plus tard. Le site espagnol existe toujours, fonctionne mais « *n'explose pas* ». Par contre, l'export vers la Belgique, ou plutôt le Benelux, continue de croître gentiment. Le dirigeant estime par contre que le Royaume-Uni est quant à lui une très belle réussite. L'entreprise a atteint 36 millions d'euros de chiffre d'affaires en 14 ans d'activité et le groupe a décidé d'y créer une usine car la croissance de la filiale est exponentielle. Selon le dirigeant, ces résultats s'expliquent de la manière suivante.

La **réussite anglaise** tient en trois points. Tout d'abord, le **réseau** de grande distribution est très **concentré** et très **structuré**. Cela permet à l'entreprise d'être présente sur l'ensemble du territoire plus facilement et plus rapidement : « *quand on rentre des références chez T. ou M. & S., dès le lendemain matin, on se retrouve sur l'ensemble du territoire* » (PDG entreprise A,

juillet 2012). Ensuite, le **consommateur** anglais n'a **pas d'a priori sur les produits**. Notre interlocuteur l'explique par leur culture gastronomique beaucoup moins forte que chez les latins. Le consommateur anglais n'a pas de préférence : il goûte et s'il aime, il achète. Enfin, le Royaume-Uni est un **pays très cosmopolite**, notamment le Grand Londres, ce qui facilite les affaires. Ce brassage ethnique débouche sur une approche très ouverte de la gastronomie.

Les **difficultés des pays latins** sont à l'inverse de ce que nous venons de présenter. Le réseau de distribution n'est **pas du tout structuré et organisé**, il existe une multitude d'enseignes. À l'inverse du Royaume-Uni, lorsqu'une référence rentre dans une centrale, cela ne garantit pas que le produit soit présent dans tous les points de vente de la centrale. La deuxième explication relève de la **culture gastronomique des latins** : « *On ne fera pas manger n'importe quoi à un espagnol ou à un italien, ou même à un français d'ailleurs. Se mettre à table chez nous, ça veut dire quelque chose. Dans les pays anglosaxons, ça ne veut rien dire* » (PDG entreprise A, juillet 2012). Le troisième critère fait référence au **réseau local d'affaires**. En effet, en Espagne et en Italie, il existe de grosses **entreprises locales renommées** qui ont une activité très proche de A et qui dominent le marché, ce qui leur octroie une situation confortable. En d'autres termes, il y a dans ces pays des concurrents de A bien implantés qui constituent une **sorte de barrière à l'entrée**, ou en tout cas une barrière au développement d'autres entreprises. Une quatrième explication relève de **l'organisation interne et aux difficultés inhérentes d'une acquisition**. Dans les deux sites rachetés, les personnes locales qui étaient là-bas ont quitté le navire au bout de quelques mois ou ont été résistantes aux changements insufflés par le groupe. L'erreur commise émane de personnes françaises ayant une forte culture organisationnelle, qui avaient été envoyées sur place et qui **ont voulu « copier-coller » le modèle français** de l'entreprise familiale sur les deux entreprises acquises. C'est le cas également pour l'Espagne, notamment du point de vue linguistique. Selon l'ancien dirigeant de A, l'entreprise n'y avait que peu de crédibilité au départ à cause de certains managers qui ne maîtrisaient pas l'espagnol.

La Belgique se situe entre ces deux extrêmes. De plus, les Wallons et les Flamands sont très différents : vendre aux uns ou aux autres ne revient pas du tout au même.

Du point de vue de l'organisation interne de l'internationalisation, le dispositif pivot est celui des « **files projets** » qui concernent soit des pays, soit des produits géographiques. Ces projets continuent d'être **portés par les sites**, car les dirigeants de l'époque ne souhaitent pas avoir de spécialistes de l'export en 2000. Néanmoins, l'une des questions qui se pose avec force en 2000 est : comment adapter la structure de l'entreprise et les divisions pour tenir compte de

cette évolution internationale ? La structuration retenue est la suivante : deux divisions géographiques Europe Nord et Europe Sud. Cette nouvelle organisation mise en place dès juillet 2002 compte quinze sites.

4.2.1.3. Acte 3. Les récents défis de la stratégie internationale du groupe : l'Angleterre et les États-Unis

En 2007, le nouveau dirigeant met en lumière le **manque d'une véritable impulsion stratégique** pour le développement à l'international, notamment en Europe. Ce développement est freiné selon lui par un manque de préoccupation partagée de la vente, ainsi qu'un esprit de vente et une fonction de vente insuffisamment diffusés dans l'ensemble de l'entreprise. C'est en 2007 qu'il propose une **réorganisation de l'entreprise**, -telle qu'elle existe aujourd'hui- : trois Activités par type de produit, et non plus par zone géographique, et une Activité International : *« J'ai la volonté d'y aller mais si je suis tout seul, ça ne marchera pas. Je crois d'ailleurs que si je n'avais pas créé une Activité International, on ne serait pas là où on est aujourd'hui. »* (PDG entreprise A, juillet 2012).

Face aux premières années de l'export et de l'internationalisation, et notamment suite à l'échec en Italie, le dirigeant actuel et le directeur de l'Activité International ont écrit un **nouveau « business plan »** dont les trois principaux axes sont **« Produire localement »**, **« Développer la stratégie d'alliances »** et mettre en place la **diffusion de leur système de management** avec une volonté affichée et réelle de **s'adapter à la « culture »** du pays. Leur volonté est de suivre un fil conducteur mais en amenant les choses habilement pour préserver la culture. L'autre résolution fondamentale de l'entreprise et en particulier du dirigeant est le fait d'avoir remplacé le mot « export » par « international ». En effet, l'export signifie que les personnes et/ou les marchandises font des allers-retours à l'étranger mais restent en France. L'international signifie une complète implantation à l'étranger, ce qui renvoie aux trois précédents axes stratégiques, c'est-à-dire **à la fois vendre et produire**.

Son autre point d'ancrage est la stratégie d'alliance, c'est-à-dire trouver des vrais **partenaires locaux efficaces** : techniques, informatiques, commerciaux, pour qu'ils soient leur porte-parole dans le pays. Ce processus d'alliance fait désormais son chemin. L'entreprise a d'ailleurs mis en place cette stratégie avec les États-Unis : *« On les a rencontrés quatre à cinq fois par an depuis 2008. On a créé des relations de confiance jusqu'à franchir l'étape capitalistique. Ce n'était pas seulement des coups de téléphone, c'était un vrai partenariat : voyages mutuels, déplacements sur des salons, etc. »* (PDG entreprise A, juillet 2012). En

effet, le groupe a racheté début 2012 une usine en Californie. La négociation avait débuté deux ans auparavant. La filiale américaine est une entreprise au chiffre d'affaires de 20 millions d'euros. Le projet aux États-Unis a deux objectifs : travailler l'existant de l'entreprise rachetée, -le groupe a d'ailleurs fait le choix de garder le nom initial de la filiale-, et commercialiser la gamme de produits A1 sous la marque française A.

Vu la croissance du marché britannique, le deuxième projet en cours est la **création d'une usine au Royaume-Uni** démarrée en 2014 car ce marché représente déjà **36 millions d'euros de chiffre d'affaires**, soit près de 6% du groupe.

Pourquoi s'étendre aux États-Unis et au Royaume-Uni ? En 2006-2007, l'entreprise A avait fait l'acquisition en France de deux petites entreprises qui exportaient déjà aux États-Unis. Elle a donc pu tirer parti de cette expérience. En outre, vu la réussite britannique, elle a décidé de traverser l'Atlantique pour des raisons de **proximité culturelle entre les deux pays** : « *Le Directeur International et moi nous sommes fait tout de suite la réflexion suivante « on a l'impression d'être en Angleterre » »* (PDG entreprise A, juillet 2012). Tout d'abord, la structuration de la grande distribution est la même et l'atmosphère des points de vente (packaging, marketing, ...) a aussi **beaucoup de points de convergence** avec le Royaume-Uni. Ensuite, la gastronomie américaine n'est pas très marquée (burger, fish'n'chips, Coca-Cola, etc.). Le dernier point de convergence est le caractère très cosmopolite des États-Unis, en particulier dans les grandes villes. Par exemple, l'entreprise rachetée compte 160 personnes de 26 nationalités différentes, avec une majorité d'hispaniques. C'est un signe très fort d'ouverture. En résumé, ce qui a décidé le dirigeant de A à déclencher l'acte d'acquisition aux États-Unis, ce sont les points de convergence avec le Royaume-Uni où **les affaires se développent à une vitesse vertigineuse**. A a d'ailleurs organisé des visites entre les dirigeants de l'entreprise américaine et les personnes clés du Royaume-Uni pour qu'ils partagent ces convergences. Même si le groupe souhaite tenir compte des spécificités culturelles des américains, il garde en tête l'idée que l' « *on peut faire beaucoup de choses aux États-Unis* » (figure 24).

Concernant **l'Italie**, ne voulant pas rester sur un échec et étant persuadé de l'existence d'un marché potentiel, le dirigeant est reparti là-bas avec l'un de ses neveux. L'entreprise a contractualisé avec **deux agents commerciaux indépendants locaux**. Elle estime avoir trouvé de bons interlocuteurs italiens qui vendent la marque A. Cette stratégie sort quelque peu des trois grands axes mais a l'avantage de **ne pas refaire les mêmes erreurs que dans le passé**. Le groupe a pour cela établi avec ces personnes le mode de fonctionnement suivant :

« on garde la propriété de la clientèle et en échange, on vous associe à toute la stratégie et au développement ». En l'espace de deux ou trois ans, la croissance du chiffre d'affaires en Italie a été plus rapide qu'en 2001 lorsqu'A avait racheté une entreprise déjà existante.

Figure 24. Acte 3 du processus d'internationalisation du groupe familial A



D'autres **projets** beaucoup **moins aboutis** sont **l'Asie, l'Amérique Latine et la Turquie**. Le premier n'est pas simple à cause des habitudes culinaires qui sont radicalement différentes de l'Occident. L'intérêt porté à cette zone est principalement dû à l'avancée technologique du Japon, à la montée de la Chine et à la présence d'une antenne commerciale à Séoul, gérée par un membre de la famille propriétaire. L'intérêt pour l'Amérique Latine émane de la proximité entre les États-Unis, en particulier la Californie, et le monde hispanique. De plus, le dirigeant a été contacté par un français expatrié au Mexique qui souhaiterait développer des affaires là-bas. Les expériences italienne et espagnole lui font prendre ses précautions quant à l'Amérique Latine du point de vue de la culture gastronomique. Enfin, la Turquie, assez proche de la culture occidentale, est un pays en pleine croissance où il y aurait un véritable potentiel.

Du point de vue des finances, tout le développement international de l'entreprise **s'autofinance**, à l'exception des acquisitions, pour lesquelles elle recourt à **l'emprunt bancaire**. Par contre, un pays comme l'Angleterre où l'entreprise est vraiment partie de zéro, n'a jamais nécessité de recours à la dette bancaire ou autre. En effet, le dirigeant s'exprime sur le sujet : « *Le recours à l'emprunt est un frein, surtout dans un contexte de crise qui freine tout ce qu'on voudrait faire. Je pense par exemple que la Chine aurait abouti si on avait été dans d'autres années plus glorieuses. Puis le socle du « business » est quand même en France donc on ne va pas tout miser sur l'étranger.* » (PDG entreprise A, juillet 2012).

D'un autre côté, le dirigeant confie **ne pas vouloir se presser pour éviter de commettre des erreurs humaines et financières**. En effet, **l'intégration dans d'autres pays** nécessite

beaucoup d'adaptations culturelles et **requiert du temps et de l'argent** : elle ne souhaite pas prendre trop de risques financiers. Elle vise toutefois une nouvelle acquisition dans les deux-trois ans à venir.

La première conclusion de ces expériences tirée par le PDG actuel met en évidence un élément fondamental à prendre en compte, qui peut paraître banal, qui est **l'aspect « culturel »**. Tous les professionnels du sujet parlent des aspects très techniques, pratiques, explicites, mais c'est la culture qui resterait la plus importante. Le dirigeant explique : « *si on veut vendre un produit dans un pays, il faut comprendre ce pays* ».

Dans l'entreprise familiale, le **dirigeant** a une **place prépondérante** par rapport à l'international. S'il n'est pas convaincu, la réussite ne sera pas au rendez-vous. Dans l'entreprise familiale, il y a une filiation, une **volonté de pérennité de l'entreprise**, contrairement par exemple à un fonds de pension. C'est pour cette raison qu'il ne se sent pas « *pressé* » et préfère faire du développement international correctement, en avançant si la performance est au rendez-vous : « *Je n'ai pas d'échéancier. Je ne suis pas à un an près, ni deux d'ailleurs !* » (PDG entreprise A, juillet 2012).

4.2.2. Présentation synthétique des filiales étrangères

Les activités internationales sont donc **en pleine croissance** représentant 16% du chiffre d'affaires en 2011, 19% en 2012, 20% en 2013 et une **projection à 25% d'ici 2018, hors Espagne** réalisant 10% du chiffre d'affaires du groupe. Elles sont devenues la **priorité stratégique du groupe** familial comme voie de sortie de l'environnement national de plus en plus turbulent.

A4 englobe l'ensemble des activités internationales, excepté celles réalisées en Espagne et en Suisse qui sont rattachées à A2 et A1. D'un point de vue juridique, l'internationalisation comporte **sept points d'appui sous forme de filiales** : deux en Espagne, une en Belgique, une au Royaume-Uni, une aux États-Unis, une en Allemagne et une en Asie. Les caractéristiques de chacune sont résumées dans le tableau 16.

Le **directeur international se déplace dans toutes les filiales** avec une fréquence relativement stable : une fois par mois en Belgique, Royaume-Uni, Italie et une fois par trimestre aux États-Unis. Mais il se concerte par **téléphone** avec chacune d'entre elles à raison d'**une fois par semaine minimum**. A4 est encore **jeune** ; son directeur a une « casquette » commerciale et ne possède pas encore de « binôme » industriel de direction. En effet, le peu

de sites de production existant à l'étranger ne justifiait pas de binôme industriel jusqu'à maintenant. Compte tenu de la construction des deux usines à l'étranger, la direction du groupe et de l'Activité réfléchissent à cette question. Par ailleurs, le comité de direction de l'Activité International (dénommé « CODIR ») se tient deux fois par an, en décembre et juin en même temps que les autres Activités, et réunit l'ensemble des directeurs de filiales.

Tableau 16. Récapitulatif des principales caractéristiques des filiales en 2013

	Année de création	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires	Estimation du potentiel futur	Production locale
TOTAL		453	144 M €	Fort	Oui
Allemagne & Scandinavie	2000	-	3 M €	Neutre	Non
Belgique	1998	14	11 M €	Neutre	Non
Espagne	2001 – 2004	256 (2 sites)	67 M €	Neutre	Oui
États-Unis	2012	160	21 M €	Fort	Oui
Italie	Plus de filiale en 2013	2 (agents externes)	5 M €	Neutre	Non
Royaume-Uni	2000	10	36 M €	Fort	Bientôt
Séoul & la zone Asie	Pas de filiale en 2013	1	1 M €	Fort mais incertain	Non
<i>« hors filiales »</i>		10	-	Faible	-

Nous présentons les principales caractéristiques de chaque filiale ou chaque zone. Ce tableau montre que les marchés américains et anglais sont les seuls à fort potentiel.

4.2.2.1. L'équipe supports et la « cellule Export »

L'Activité International comporte, outre les filiales étrangères, une **équipe** dite « **Activité** » qui regroupe **l'ensemble des managers fonctionnels** situés au siège du groupe, **qui se consacrent à l'appui aux opérationnels des activités internationales**. Les fonctions supports d'A4 sont aujourd'hui : les finances-ressources humaines (un seul manager à ce jour), la R&D (fonction ouverte en janvier 2013) et le marketing. Cette équipe est encore en construction du fait de sa récente création et de la faible activité de production dans les filiales étrangères qui lui sont rattachées.

Dans les mêmes bureaux, une **équipe opérationnelle mais sédentaire**, appelée « **cellule export** », englobe les responsables de marchés ou de zones d'**export** du groupe, c'est-à-dire

celles qui n'ont pas de personnels dans des filiales décentralisées : l'Allemagne, la Scandinavie, les DOM-TOM, l'Amérique Latine, l'Afrique et une partie de l'Asie. L'équipe « export » se compose d'un **manager de l'équipe**, la « responsable Administration des Ventes » (ADV) qui se charge aussi de l'Amérique Latine et de l'Amérique du Nord, une responsable de marchés Allemagne-Scandinavie-DOM-TOM, une responsable Asie, dont l'interlocuteur principal est le membre de la famille dans la filiale coréenne, et enfin une assistante logistique.

4.2.2.2. L'Allemagne et la Scandinavie

Comme nous venons de le comprendre, les marchés allemand et scandinave sont de la responsabilité d'un **seul responsable de marché** basé en France, mais qui passe 25% de son temps sur le territoire allemand et fait des voyages fréquents sur les salons en Scandinavie. Ces marchés sont approvisionnés exclusivement par les produits acheminés depuis les sites français. L'entreprise a néanmoins créé une entité juridique en Allemagne mais n'emploie personne actuellement. Ce pays représente le **plus gros potentiel du marché européen** en termes de nombre de consommateurs, mais il semblerait que les **produits** du groupe A soient **peu appréciés** du consommateur allemand.

4.2.2.3. Le Royaume-Uni

La filiale anglaise est située dans la banlieue londonienne. Le directeur actuel l'a fondée en 2000 avec le directeur international. L'**excellente connaissance de son marché** par le directeur de la filiale est due essentiellement à quatorze ans de présence locale. La filiale compte **dix personnes** dont neuf françaises, mais l'entreprise souhaite rééquilibrer à terme le nombre de natifs anglais avec un ou deux par fonction, soit environ 50% de l'effectif.

L'**ambition** stratégique de la filiale est d'atteindre **50 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017**, sachant qu'elle atteint **36 en 2013**. La répartition entre les gammes de produits est la suivante : 90% d'A1, 7% d'A2 et une gamme A3 inexistante. La filiale souhaite atteindre d'ici 2017, 42 millions d'euros avec A1, 6 avec A2 et 2 avec A3.

Le groupe familial a acheté fin 2013 un terrain dans la banlieue londonienne pour y **construire une usine**. La future équipe encadrante est actuellement en construction et le **début des travaux** de l'usine est prévu en **2015**. Les critères qui ont poussé à un tel projet sont : la forte croissance du chiffre d'affaires de la filiale, la nécessité de s'adapter aux besoins de clients et l'existence d'une à deux lignes de production françaises tournant déjà à

100% pour le marché anglais. Le directeur de la filiale considère qu'il aurait fallu lancer cette construction dès le palier des 15 millions d'euros de chiffre d'affaires, c'est-à-dire en 2010 ou 2011.

4.2.2.4. La Belgique

La filiale belge est située en **Wallonie**. En Belgique, petit pays de dix millions d'habitants, la filiale commerciale emploie **quatorze personnes** pour **11 millions d'euros de chiffre d'affaires**, dont 65% réalisés en Wallonie. Les deux types de clients sont la grande distribution belge qui représente 50% de produits des gammes A1 et A3, et 50% d'A2, et le marché du « CHD¹³⁹ », dénommé « Horeca » en Belgique, qui achète 80% de produits de la gamme A2.

En réalité, la filiale s'occupe de la Belgique, du Luxembourg, des Pays-Bas et même de la Roumanie, du fait de la présence à Bruxelles de nombreux sièges sociaux d'enseignes de la grande distribution européenne.

Le **directeur de la filiale** est le **directeur international** lui-même, car le n°1 belge est parti il y a quelques années et ni le groupe, ni les équipes sur place n'ont jugé nécessaire de le remplacer. Il existe en effet **quatre managers clés** sur place qui travaillent en équipe et gèrent la filiale en l'absence d'un supérieur hiérarchique local.

4.2.2.5. L'Espagne

La filiale espagnole est située au **pays basque** espagnol, à deux kilomètres de la frontière française. De ce fait, la plupart des managers espagnols s'expriment aisément en français. Cette filiale est composée de **deux sites industriels** à un kilomètre de distance. Le premier historique est issu de la **fusion-acquisition en 2001** et le deuxième a été **construit** entre 2002 et **2004**. Les deux sites assurent en 2013 un chiffre d'affaires de **67 millions d'euros**, et en produisent environ la moitié, le reste provenant de sites de production français. Ils emploient **plus de 250 personnes**.

La filiale espagnole est considérée comme une « **entorse organisationnelle** ». Elle était initialement rattachée à la division Sud du groupe, puis à A4 depuis 2007. En 2012, elle a été « **rapatriée** » **dans l'Activité A3** du fait que le directeur d'A3 l'avait dirigée pendant plus de six ans pour l'intégrer dans le groupe : « *Jusqu'en 2012, l'activité A3 espagnole dépendait de*

¹³⁹ Café-Hôtellerie-Restauration

la France et l'activité A1 espagnole de A4. En 2012, pour avoir un projet plus solide, nous avons unifié les deux activités, en passant de deux directeurs à un seul » (PDG site espagnol, juin 2013).

Le processus d'intégration du premier site espagnol a été très difficile suite au rachat (cf. chapitre 5). Au départ, le groupe a fait le choix de conserver la plupart des salariés de l'entreprise rachetée pour favoriser la stabilité ; mais le groupe a connu une très forte résistance au changement et des « vieux démons » laissés par l'ancienne direction : « l'ancien dirigeant laissait tout le temps la lumière allumée dans son bureau pour faire croire aux ouvriers qu'il était là » (directeur A3, juin 2014). Aujourd'hui, la filiale éprouve encore des difficultés de management des activités et des équipes et a donc mis en place depuis 2012, un processus approfondi d'intégration et d'acclimatation du système d'organisation et de management du groupe. Ce défi d'intégration concerne surtout les équipes de production.

Malgré tout, et notamment le contexte national de crise, la filiale espagnole est **en progression** avec la **construction d'une ligne de production** en A1.

4.2.2.6. Les États-Unis

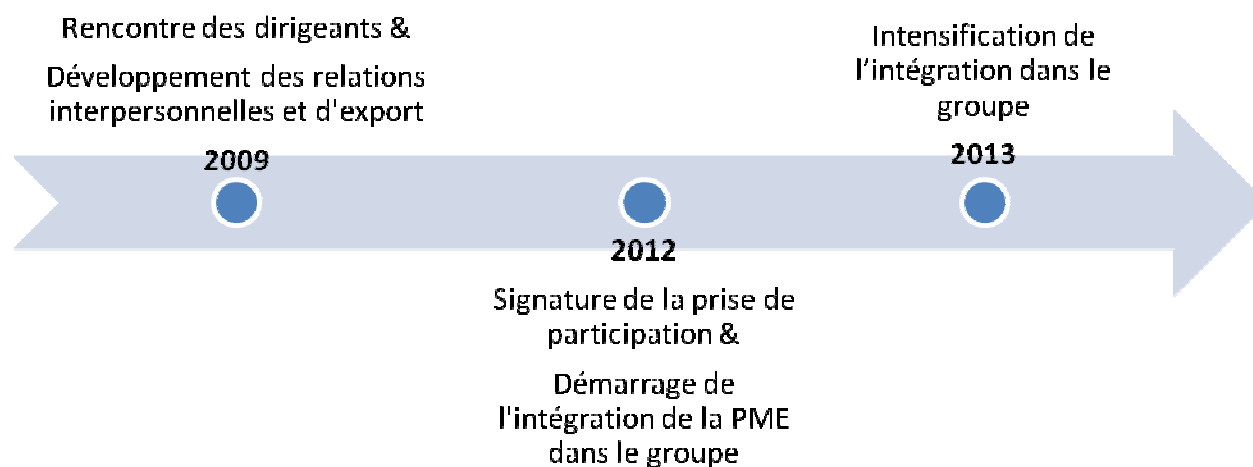
La filiale américaine se situe dans la baie de San Francisco, en Californie. Elle a été **récemment rachetée** par le groupe familial français. Elle fut fondée en 1998 par deux associés : un ingénieur agro-alimentaire français spécialisé dans le type de produits qu'ils souhaitaient développer, et un consultant en management et gestion d'entreprise. Les **deux dirigeants** sont perçus **très complémentaires** : l'un a la folie nécessaire au développement et au succès des nouveaux produits, l'autre a les pieds sur terre pour gérer les équipes et les finances. Ses **produits d'inspiration française** ciblent une clientèle de professionnels répartis sur l'ensemble des États-Unis et sont réputés **haut de gamme** en termes de qualité et de prix. Elle a obtenu plusieurs labels et certifications qualité au fur et à mesure de son développement, lui permettant une **croissance annuelle très soutenue**. Ses principales caractéristiques reposent sur l'emploi d'environ **160 personnes** aux **26 nationalités différentes**, un mode de **fabrication** des produits assez « **artisanal** » avec une usine peu automatisée, une force de vente bien implantée et une marque de renommée nationale. Les **valeurs managériales des dirigeants sont fortes** tant du point de vue du client interne que du client externe.

De l'alliance stratégique à l'opération de fusion-acquisition

Les propriétaires de la PME souhaitaient la vendre mais l'achat s'avérait complexe car l'entreprise n'avait pas d'outil, pas de marque, n'était ni industrialisée, ni propriétaire de ses locaux. Elle était également pieds et poings liés avec une banque d'un point de vue capitalistique. Néanmoins, elle était confrontée à une problématique proche de toutes les entreprises qu'A avait acquises jusqu'à présent : le **besoin de franchir un palier pour continuer à exister**.

La chronologie du processus d'alliance est résumée dans la figure 25. En 2009, les deux équipes dirigeantes se sont rencontrées pour la première fois sur un salon professionnel et un partenariat a été conclu pour l'export de produits du groupe français vers la PME américaine. Après des relations professionnelles très étroites, impliquant de nombreux déplacements pendant deux ans leur permettant d'apprendre à se connaître mutuellement, l'équipe dirigeante française a racheté **78% du capital** de la PME en **janvier 2012**. Depuis, cette dernière est devenue une filiale du groupe à part entière et a ainsi entamé un **long processus d'intégration**. D'après les typologies d'intégration post-fusion d'Haspelagh & Jemison (1991), celle du cas étudié s'apparente à un **mode d'intégration hybride** entre la symbiose et la refonte. En effet, la configuration des deux entités a apporté une base fertile au développement organisationnel (symbiose) et a engendré **l'adaptation réciproque des pratiques** opérationnelles et informationnelles.

Figure 25. Chronologie de l'alliance stratégique entre le groupe familial A et la filiale américaine



4.2.2.7. L'Italie

La filiale italienne n'existe plus juridiquement. En effet, l'entreprise avait racheté en 2001 une PME de la gamme A1 mais suite à de grosses **difficultés d'intégration** (cf. 4.1.1.2. et 4.2.1.2.), le groupe a décidé de la revendre début 2006, après avoir enregistré **plus de 4 millions d'euros de perte en 2005**.

Le groupe a néanmoins décidé de retourner à la conquête de ce marché, sous un autre mode de fonctionnement. Un **membre de la famille** a vécu **huit ans** sur place pour développer un **réseau d'agents locaux**. Le départ de cette personne pour l'intégration et le développement de la filiale américaine en janvier 2013 a poussé le directeur international à reprendre le management de ce marché. Le marché italien se développe bien *via* une **stratégie de délégation forte vers un des agents locaux**, qui participe aux comités de direction de l'Activité International malgré son statut indépendant. Ce mode de fonctionnement très original assure un développement et une rentabilité bien meilleures que la filiale, montrant ainsi que le statut juridique n'est pas un facteur plus déterminant que l'intégration managériale.

4.2.2.8. Séoul & la zone Asie

Un neveu du dirigeant est parti ouvrir un « bureau » commercial à Séoul en Corée du Sud. Ce directeur fait aussi partie intégrante du comité de direction de l'Activité et est en collaboration directe avec le responsable du marché asiatique, d'origine chinoise, qui travaille dans l'équipe export au siège français du groupe. L'Asie est reconnue comme un **gros potentiel** vu l'ampleur du marché et la qualité des produits exportés à ce jour. Mais des difficultés demeurent dans la **faible attirance** de la culture asiatique **pour les produits** sucrés.

Encadré 13. Synthèse du processus d'internationalisation du groupe familial A

Antécédents

Stratégie ancrée sur la solidité du **socle national**

Historique

Début en 1998 : export vers des pays géographiquement proches (acte 1)

Cap de la croissance externe en 2001 en Espagne et en Italie (acte 2)

Accélération à partir de 2007 avec la création de l'Activité International (acte 3)

Aujourd'hui

Deux **moteurs** appuyés par une stratégie audacieuse : l'**Angleterre et les États-Unis**

Activités internationales représentent : 453 employés à temps plein pour 144 millions d'euros de chiffre d'affaires en pleine croissance avec une projection à 25% d'ici 2018 et la **priorité stratégique** du groupe

Actualités

Intégration et le développement de la filiale américaine

Intégration -tardive- du site espagnol R.

Construction de l'équipe de la future usine anglaise

Ciblage de nouveaux marchés à haut potentiel

4.2.3. Contribution théorique et pratique issue du processus et de la stratégie d'internationalisation du groupe familial A

La **contribution** du processus et de la stratégie d'internationalisation de A est double. D'abord, elle confirme largement le **modèle séquentiel d'Uppsala**. Ensuite, notre présentation laisse entrevoir l'application de la **théorie du socle stratégique** comme facteur clé de succès de l'internationalisation.

Nous voyons bien dans quelle mesure l'internationalisation de A a été « *le produit d'une série de décisions incrémentales* ». Son processus montre une **nature très progressive**, à l'image du modèle d'Uppsala. Nous retrouvons cette progressivité dans trois étapes : **l'export** à partir de 1998, l'ouverture de **filiales commerciales** en Angleterre, Belgique, Allemagne, Corée du Sud... ; et le **développement progressif** récent des activités de production avec la construction de deux usines au Royaume-Uni et aux États-Unis. Nous la retrouvons également dans la distance croissante des pays ciblés, s'attaquant d'abord aux pays limitrophes, puis aux pays anglo-saxons à fort potentiel mais culture similaire, enfin aux pays à fort potentiel mais avec une culture éloignée comme la zone Asie.

Par ailleurs, le modèle d'Uppsala revisité en 2009 propose que les mauvaises performances à l'international soient **davantage** fonction du **degré d'outsidership** que de la **distance psychique** entre les pays. De la même manière, les faibles performances de l'entreprise A sur les marchés à culture latine s'expliqueraient mieux par le fait que ces pays acceptent moins facilement des « *outsiders* » que les pays anglo-saxons. Elle privilégie désormais ces derniers, considérant que les consommateurs sont plus ouverts à ses produits et les clients plus ouverts à des « *outsiders* ». Néanmoins, le groupe familial A a aussi fait le choix de **renforcer son degré d'insidership**, via des stratégies d'alliance avec des partenaires locaux efficaces, pour améliorer les performances de son internationalisation.

Nous apprécions également que la **progressivité du degré d'engagement** de A sur les marchés étrangers a été longtemps **liée à son degré d'incertitude**. Depuis la **mise en place d'alliances** et la **multiplication des expériences** internationales, elle n'hésite pas à accélérer son expansion internationale, avec un objectif à 2018 de 25% de son chiffre d'affaires réalisés à l'étranger, hors Espagne. Nous analysons aux chapitres 5 et 6 en quoi l'échec de la croissance externe en Italie et les résultats mitigés en Espagne ont permis à l'entreprise de **tirer des leçons de ces expériences** pour mieux intégrer la filiale américaine, selon un processus d'apprentissage organisationnel.

Enfin, l'étude du cas A confirme le modèle d'Uppsala dans le sens où sa stratégie d'internationalisation se compose de deux variables : **l'implication croissante** de l'entreprise sur les marchés internationaux où elle est déjà présente tels que l'**Angleterre**, l'**Espagne**, l'**Italie**, la **Belgique**, et l'établissement d'**opérations dans de nouveaux pays** comme les **États-Unis** et l'**Asie**.

Nous considérons que l'entreprise familiale A confirme également la théorie du socle **stratégique** d'après **deux observations** : son **ancrage préalable sur le territoire national**, le choix délibéré de l'ancien dirigeant consolidant ainsi le socle stratégique « national » ; et sa récente **politique de diffusion du système d'organisation et de management** basé sur la cohésion interne des équipes (cf. 4.1.).

4.3. Relations chercheur-praticien et protocole opératoire de l'étude approfondie

Après avoir présenté de manière approfondie l'entreprise familiale A, cette partie expose le protocole opératoire que nous avons mis en place pour réaliser l'étude de cas approfondie. Par souci de clarté, nous faisons le choix d'expliquer le protocole opératoire (4.3.) avant le chapitre 5 qui présente les résultats des entretiens. Le lecteur trouvera en 4.1. et 4.2. la synthèse des informations collectées au cours des entretiens.

Les nombreuses informations collectées au cours des **trente années de recherche-intervention** nous ont permis de **comprendre la dynamique de la stratégie d'internationalisation** de l'entreprise A ; néanmoins, il était nécessaire d'approfondir notre connaissance de l'objet en étudiant de **façon plus centrée ses pratiques d'internationalisation**. La méthodologie **qualimétrique** nous a alors semblé pertinente pour tenter de construire une image fidèle de ces pratiques organisationnelles. Les données et traitements qualitatifs ont permis d'adopter une approche **interprétative** de l'objet et de comprendre les **mécanismes** du processus stratégique d'internationalisation ; les données et traitements quantitatifs ont permis de mesurer et d'analyser la **performance** de cette internationalisation. Nous présentons le **processus de négociation** que nous avons mené auprès du dirigeant de A pour pouvoir réaliser cette étude ; puis détaillons la **méthode des entretiens qualitatifs** et de leur **exploitation**.

4.3.1. Processus de négociation : étude de cas classique ou recherche-intervention ?

Notre étude approfondie qualimétrique a été rendue possible par les **relations de confiance** que l'ISEOR a avec le dirigeant de A. En effet, le programme longitudinal de recherche-intervention mené depuis 1984 s'est transformé en une **étude de cas** qualimétrique approfondie en 2012 et 2013, pour revenir vers un programme de **recherche-intervention** en 2014¹⁴⁰.

4.3.1.1. Relations entre l'ISEOR et l'entreprise familiale A depuis 1984

En 1984, la recherche-intervention a consisté à **installer le management socio-économique** dans le site historique de l'entreprise de l'Ouest de la France. Ce premier programme a débouché sur une nouvelle organisation de l'usine visant à implanter des micro-entreprises un peu partout dans la structure organisationnelle¹⁴¹.

Puis la décision concertée avec l'ISEOR a été de **démultiplier ce schéma organisationnel** dans chacun des nouveaux sites que l'entreprise ouvrait. Ainsi, le processus de recherche-intervention s'est poursuivi en 1987 après la création du deuxième site de l'entreprise à l'Est de la France, et auprès des équipes commerciales. Cette dernière partie de l'organisation n'avait été que peu concernée jusque lors. En 1989, l'ISEOR a également participé à la précision du modèle socio-économique des « **sites de plein exercice** », consistant à exclure la spécialisation des sites par produits étant entendu que l'entreprise était alors mono-gamme (A1).

De 1990 à aujourd'hui, la relation partenariale a consisté en un **programme** de recherche-intervention plus allégé et **centré sur l'équipe dirigeante** élargie ; soit une cinquantaine de managers clés du groupe. Néanmoins, en **1995**, l'entreprise avait fait appel à l'ISEOR pour un projet visant à développer sa **proactivité stratégique** et sa capacité d'**innovation produits-marchés**. Ce programme complémentaire avait donné naissance au concept de **file**.

4.3.1.2. Processus de négociation de notre étude approfondie en 2012 et 2013

La participation du dirigeant du groupe à notre étude exploratoire s'est traduite par un premier entretien au siège de l'entreprise en juillet 2012. Malgré la demande de quelques

¹⁴⁰ Le détail de ce « quasi-programme » de recherche-intervention est présenté au chapitre 5.

¹⁴¹ Voir le concept d'organisation socio-économique largement détaillée en 4.1.2.

modifications du compte-rendu de l'étude exploratoire, le dirigeant a montré un **réel intérêt** pour cette première étape et a été **satisfait des conclusions exploratoires tirées et de la qualité de l'entretien** de juillet 2012 que nous avons eu¹⁴².

La fin de son rapport sur le compte-rendu de l'étude exploratoire **a ouvert** le champ de négociation **à une étude plus approfondie** de notre recherche dans les filiales de son entreprise : « *je crois vraiment que si différents travaux de recherche sur cette thèse devaient se poursuivre, je conseillerais vivement à la doctorante d'aller dans les pays, interviewer le personnel des filiales étrangères et leur demander ce qu'eux, anglo-saxons, espagnols ou américains ressentent en travaillant avec une entreprise [familiale] française* » (compte-rendu de l'étude exploratoire, octobre 2012).

Nous avons alors saisi cette **opportunité**, pour un doctorant en fin de première année, d'avoir accès à un **cas** d'entreprise familiale aussi **riche**. Ainsi, dès **début 2013**, nous avons proposé au dirigeant de A **un programme de recherche-intervention centré sur les pratiques d'internationalisation de son entreprise**. Nous nous sommes appuyée sur un cahier des charges méthodologiques comme outil de négociation. Cet outil (cf. annexe A2) a eu pour objectif de mettre en perspective les attentes du dirigeant concernant notre recherche avec les méthodes qualimétriques de recherche-intervention que nous avons proposées (cf. chapitre 2).

L'**objectif pratique** général de la recherche proposé était d' « améliorer les méthodes de management stratégique pour réussir la stratégie d'internationalisation », se déclinant en trois sous-objectifs : **identifier les facteurs** déterminants de la décision stratégique d'internationalisation, **améliorer les méthodes** de management stratégique mobilisées par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation et **déterminer les leviers** stratégiques de réussite, et enfin **mesurer la performance** socio-économique de l'internationalisation **afin de mieux la piloter**. Nous retrouvons dans cette dernière expression la portée transformative du cahier des charges proposée à l'entreprise A.

Le dispositif de recherche proposé au dirigeant a été : un **groupe de pilotage** de l'intervention composé du dirigeant du groupe, du directeur A4 (Activité International) et du directeur A3 (Activité gérant la filiale espagnole) afin de coordonner les actions ; une **évaluation socio-économique de l'internationalisation** portant à la fois sur la maison-mère (direction du groupe, des Activités, équipe Activité et cellule export) et sur les filiales étrangères ; et des

¹⁴² Voir en annexe A1 le rapport du PDG de l'entreprise A sur le compte-rendu de l'étude exploratoire structure

groupes de projet afin d'élaborer des **indicateurs de pilotage** de la performance socio-économique de l'action internationale. La proposition d'évaluation socio-économique consistait en deux étapes : une **évaluation qualitative** pour **réaliser l'état des lieux** dans différentes filiales étrangères **des méthodes actuelles** de management stratégique en matière d'internationalisation et préparer le repérage des principaux éléments de coûts-performances économiques ; une **évaluation quantitative** pour **identifier** les grands composants des **coûts-performances économiques liés à l'internationalisation** et estimer les coûts-performances visibles et cachés.

Un mois plus tard, en février 2013, nous nous sommes mis d'accord avec le dirigeant sur le contenu de la proposition. Le cahier des charges lui a convenu de manière générale ; néanmoins, vu la charge d'activité de l'entreprise, il ne pouvait s'engager sur la tenue du groupe de pilotage mais proposait à la place des concertations très fréquentes par téléphone. Il nous a ensuite rapidement mis en contact avec le directeur international (A4) pour fixer les premiers entretiens.

En mars 2013, à la veille des premiers entretiens avec les personnes de la filiale belge, le dirigeant, après avoir parcouru le guide d'entretien, nous a demandé de **ne pas « interroger » les collaborateurs sur la thématique de la prise de décision et sur les dysfonctionnements** pour ne pas les « perturber » ni leur « laisser penser que nous effectuions un audit » de leur travail. Or, nous verrons plus tard que les personnes ont parlé spontanément du processus de décisions liées à l'internationalisation, mais dans une moindre mesure que leurs problématiques quotidiennes. L'analyse dysfonctionnelle, qui paraissait dissuasive aux yeux du dirigeant, l'a finalement **convaincu des bienfaits de la méthode pour améliorer** l'internationalisation de son entreprise.

Ainsi, les premiers entretiens se sont déroulés fin mars 2013 au siège du groupe, marquant le coup d'envoi de l'étude qualitative.

Une **deuxième négociation** a eu lieu à l'**automne 2013**, auprès du directeur international, concernant **l'étude quantitative**. En effet, malgré sa présence explicite dans le cahier des charges initial, il a fallu réexpliquer l'intérêt de la mesure quantitative et financière des impacts de leurs pratiques sur la performance de leur stratégie d'internationalisation. L'étude quantitative, réduite finalement au périmètre de la filiale américaine, a eu lieu en novembre 2013 par visioconférence.

Le principal écart observé par rapport au cahier des charges initial a été que les **groupes de projets** sur l'élaboration d'indicateurs de performance se sont **transformés en séances de présentation et de discussion des résultats de l'étude** avec le dirigeant, les directeurs d'Activités et des filiales concernées.

Au vu des résultats et des discussions avec l'entreprise présentés dans le chapitre 5, nous considérons avoir eu raison de **persévérer pour inclure la filiale espagnole** dans l'étude, bien que les sites espagnols ne fussent pas rattachés au directeur international. En effet, cela nous a permis d'étudier en quoi l'échec relatif d'intégration de cette filiale a pu constitué un apprentissage pour les intégrations ultérieures.

La principale limite de notre étude repose sur le fait que nous n'avons pas effectué d'entretiens avec les agents commerciaux italiens et le responsable de la filiale en Corée du Sud.

4.3.1.3. Étude de cas classique ou recherche-intervention ?

Concernant l'étude exploratoire et la négociation de l'étude approfondie, le discours du **dirigeant** nous a fait penser qu'il était simplement **enclin à « rendre service »** à l'un des membres du laboratoire de recherche qui l'accompagne dans sa stratégie depuis 30 ans.

Malgré cela, **l'ambition du programme proposé début 2013** reflétait un réel programme de recherche-intervention avec des méthodes caractéristiques de la recherche-intervention socio-économique : un groupe de pilotage, une évaluation qualitative et quantitative et un groupe de projet d'amélioration. Comme nous venons de le voir, les adaptations demandées par le dirigeant ou apparues au fil de l'étude compte tenu du temps imparti et du planning glissant, l'ambition scientifique s'était **apparemment** réduite à une étude de cas.

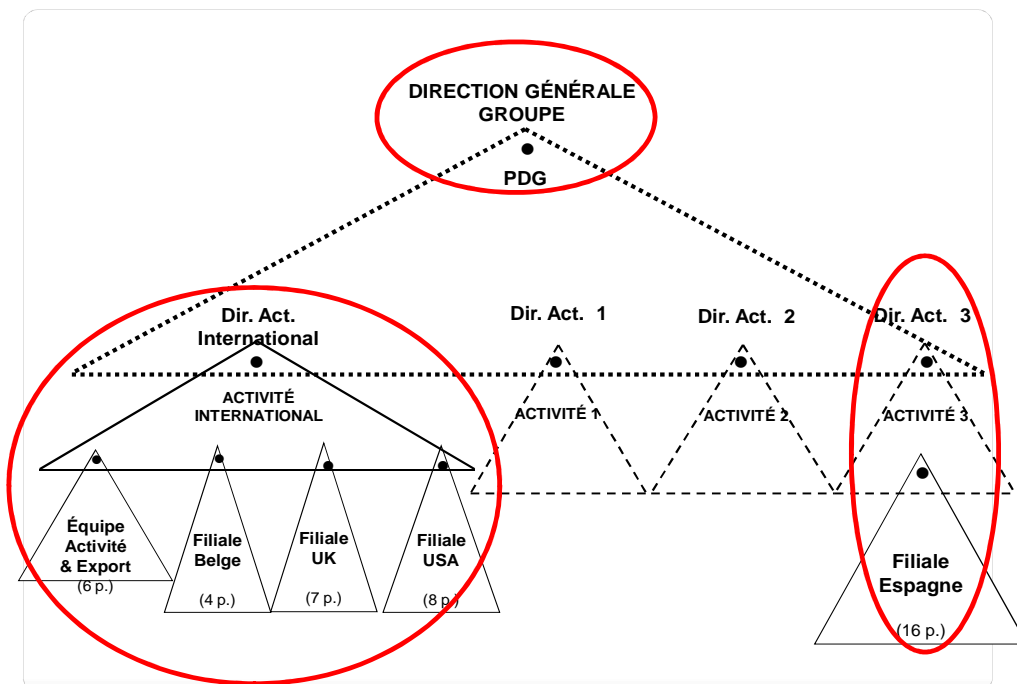
Néanmoins, au regard des temps passés avec les acteurs, des dispositifs utilisés et des séances de travail réalisées avec les équipes ainsi que notre participation au comité de direction stratégique semestriel d'A4 en juin 2014, nous considérons que **l'étude de cas s'est peu à peu transformée en recherche-intervention**. Le dirigeant a en effet souligné la grande utilité du travail effectué, la prise de conscience et la qualité des discussions au cours des séances de présentation des résultats et la volonté de tenir compte de cette évaluation dans la fixation des objectifs d'amélioration (contrat « CAP ») du 2^e semestre 2014.

4.3.2. Méthode et processus de conduite et d'exploitation des entretiens qualitatifs

La première partie de l'étude a consisté en 32 entretiens qualitatifs auprès de 43 personnes de l'entreprise familiale A en 2013. La méthode d'élaboration de l'étude a été un projet finement dessiné en collaboration avec le dirigeant, le directeur international et le directeur A3, pour choisir le panel de personnes à interviewer. Nous nous sommes appuyée sur un guide d'entretien semi-directif et avons procédé à l'exploitation des entretiens selon une méthode d'analyse de contenu.

4.3.2.1. Choix des profils interviewés

Figure 26. Architecture de l'étude qualitative du groupe familial A



Selon la figure 26, l'architecture de l'étude, au sens de structuration et d'organisation, a été fortement inspirée de la méthode HORIVERT (cf. 2.2.2.2.) :

- La partie **horizontale** a été composée de la « **haute direction internationale** » représentée par le dirigeant de A, le directeur de l'Activité Internationale et le directeur de l'Activité 3 en charge de la filiale espagnole, puis la « **direction internationale** » avec les directeurs de filiales et du service export et « **l'encadrement international** » représenté par l'ensemble des managers de proximité des filiales ;

- La partie **verticale**, où nous avons interviewé des **personnels opérationnels** sans responsabilité hiérarchique, a été réalisée auprès des filiales **anglaise** et **espagnole**, et du **service export** d'A4.

Tableau 17. Liste des entretiens qualitatifs réalisés dans le groupe familial A

FONCTION	TYPE	JOUR	LIEU
ÉQUIPE DE DIRECTION DU GROUPE			
Président et Directeur Général groupe	individuel	06/07/2012	Siège du Groupe
Directeur général A4	individuel	09/04/2013	Siège du Groupe
Directeur général A3	individuel	29/05/2013	Siège du Groupe
ACTIVITÉ INTERNATIONALE			
Responsable Administration des Ventes Export	individuel	09/04/2013	Siège du Groupe
Responsable de marché export Allemagne, Scandinavie, DOM-TOM	individuel	09/04/2013	Siège du Groupe
Responsable R&D-assurance qualité A4	groupe	09/04/2013	Siège du Groupe
Responsable Financier A4			
Responsable de marché export Asie	groupe	09/04/2013	Siège du Groupe
Assistante Logistique export			
FILIALE UK			
Directeur général	individuel	08/05/2013	Banlieue de Londres
Responsable commercial	individuel	08/05/2013	Banlieue de Londres
Assistant développement de nouveaux produits & Trade marketing	groupe	08/05/2013	Banlieue de Londres
Assistant Marketing Consumer digital			
Assistant Marketing Sponsoring, événementiel et packaging			
Assistant Logistique	groupe	08/05/2013	Banlieue de Londres
Responsable Logistique			
FILIALE Belgique			
Responsable commercial Grande Distribution	individuel	27/03/2013	Siège du Groupe
Responsable Marketing	individuel	27/03/2013	Siège du Groupe
Responsable commercial CHD	individuel	27/03/2013	Siège du Groupe
Responsable Administration des Ventes	individuel	27/03/2013	Siège du Groupe
FILIALE USA			
Directeur général	individuel	29/05/2013	Siège du Groupe
Directeur de production & cofondateur	individuel	29/05/2013	Siège du Groupe
Manager commercial	individuel	18/07/2013	Banlieue de San Francisco
Manager Marketing	individuel	18/07/2013	Banlieue de San Francisco
Directeur Logistique & Achats	individuel	18/07/2013	Banlieue de San Francisco
Directeur financier et Ressources Humaines	individuel	18/07/2013	Banlieue de San

			Francisco
Manager Maintenance de production	individuel	18/07/2013	Banlieue de San Francisco
FILIALE Espagne			
Directeur sites sites 1 et 2	individuel	26/06/2013	Pays basque espagnol
Directeur adjoint sites 1 et 2	individuel	25/06/2013	Pays basque espagnol
Responsable des Ressources Humaines sites 1 et 2	individuel	19/06/2013	Skype (Iséor)
Responsable de ligne site 1	individuel	19/06/2013	Skype (Iséor)
Responsable de ligne site 1	individuel	25/06/2013	Pays basque espagnol
Responsable qualité sites 1 et 2	individuel	26/06/2013	Pays basque espagnol
Responsable de Méthodes et projets site 2	individuel	25/06/2013	Pays basque espagnol
Directeur Commercial Zone Sud – chef de file produit	individuel	25/06/2013	Visioconférence depuis le site espagnol
Opérateur de ligne site 1	groupe	25/06/2013	Pays basque espagnol
Contrôleur et Formateur, ventes site 2			
Contrôleur de ligne site 2			
Opérateur de ligne et Formateur site 1			
Assistant Logistique	groupe	26/06/2013	Pays basque espagnol
Assistant marketing			
Assistant Gestion de production			
Assistant Méthodes et projets site 2			

Les personnes interviewées (tableau 17) sont localisées dans toutes les filiales étrangères du groupe ainsi que la partie du Siège français dédiée à la gestion des activités internationales. Le périmètre total des « activités internationales » du groupe comprend environ 450 personnes ; ce qui signifie que nous avons rencontré un échantillon de **10% du périmètre international** du groupe, dont 7 entretiens de la « maison-mère » et 25 entretiens des « sites et filiales ». Néanmoins, le **panel très varié de personnes** en termes de niveau hiérarchique, de zone géographique, de fonction et d'ancienneté, a certainement permis d'analyser une grande majorité des pratiques internationales de l'entreprise (tableau 18).

Il est important de noter que la majorité des entretiens ont été effectués dans la **langue maternelle des personnes** (français, anglais ou espagnol), excepté lorsque les personnes s'exprimaient spontanément dans une autre langue : par exemple le directeur général espagnol a effectué son entretien 50% en français et 50% en espagnol. Nous considérons que cette spontanéité d'expression des acteurs dans une langue où ils se sentent à l'aise est un **gage de qualité des informations** collectées. Au total, nous avons réalisé 19 entretiens en français, 6 en anglais et 6 en espagnol.

Tableau 18. Répartition des entretiens qualitatifs par catégorie et par langue

	TOTAL	Direction	A4 + export	Belgique	UK	USA	Espagne
Entretiens individuels	26	3	2	4	2	7	8
Entretiens de groupe	6	0	2	0	2	0	2
Nombre total d'entretiens	32	3	4	4	4	7	10
Nombre de personnes vues en entretien	43	3	6	4	7	7	16
Nombre total de personnes du périmètre	453	3	10	14	10	160	256
		7 entretiens "maison- mère" (9 personnes)		25 entretiens "site/filiale" (34 personnes)			
% personnes vues / total du périmètre	10%	100%	60%	40%	50%	5%	6%
<i>Langues des entretiens</i>	TOTAL	Direction	A4 + export	Belgique	UK	USA	Espagne
<i>Français</i>	19	3	4	4	3	2	3
<i>Anglais</i>	6	0	0	0	1	5	0
<i>Espagnol</i>	7	0	0	0	0	0	7

4.3.2.2. Guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif pour conduire des entretiens qualitatifs (cf. annexe B2). Ce guide se voulait « **large** » pour pouvoir « ratisser » un maximum d'informations au cours des entretiens. En effet, nous considérons que la fiabilité et la qualité des informations sont meilleures si nous n'orientons pas trop les réponses vers des thématiques spécifiques. De plus, il nous semblait important d'utiliser un seul et même guide d'entretien pour ne pas changer pas de « paire de lunettes », à l'image d'un gros râteau pour l'ensemble des entretiens, quitte à n'utiliser que quelques dents du râteau à chaque entretien.

Le guide d'entretien élaboré à partir de la littérature existante, de l'étude exploratoire et de notre intuition de chercheur (Savall & Zardet, 2004) avait pour objectif d'appréhender de manière générale le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale. Sa vocation est triple : descriptive, explicative et prescriptive, et il comporte trois thèmes : (1) les **choix stratégiques d'internationalisation** de l'entreprise familiale : facteurs déterminants liés à l'entreprise familiale, la rationalité et critères de prise de décision des décisionnaires et le

processus de prise de décision à proprement parler ; (2) le **management stratégique de l'internationalisation** de l'entreprise familiale regroupant toutes les variables de la mise en œuvre identifiées : le management des parties prenantes, celui des activités internationales, les phénomènes d'apprentissage, le management interculturel et la prise en compte des différentes normes ; (3) la **mesure et pilotage de la performance de l'internationalisation** de l'entreprise familiale comprenant la mesure elle-même de la performance, les pratiques et outils de contrôle de gestion des activités internationales et les facteurs de création de valeur ajoutée de l'internationalisation.

Ce guide s'inspirait aussi de la nomenclature présentée en conclusion de notre première partie de thèse (cf. tableau 12). La construction, après les entretiens, d'une **nouvelle version de la nomenclature des thèmes et sous-thèmes** de la recherche s'est ensuite basée sur le contenu effectif des entretiens afin de procéder à leur exploitation.

4.3.2.3. L'exploitation des entretiens par l'analyse de contenu et le logiciel ©SEGESE Générateur

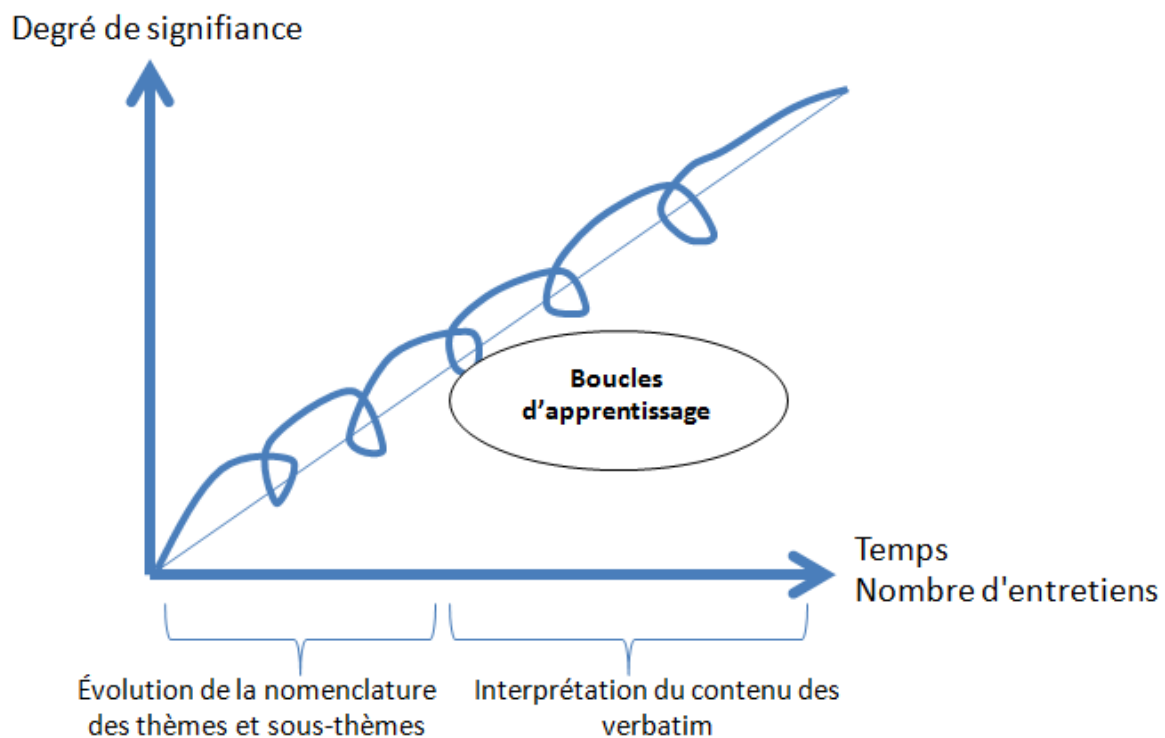
4.3.2.3.1. Objectifs et processus d'analyse de contenu

La technique de **l'analyse de contenu thématique** des entretiens (Blanchet & Gotman, 1992) a été fréquemment utilisée en sociologie. Les auteurs lui reconnaissent sa facilité apparente de **repérage de thèmes** à l'intérieur d'un texte, la **restitution d'une chronologie** et **d'une logique** du narrateur non explicitée par lui et la possibilité d'opérer une lecture **croisée des entretiens** via une grille d'analyse thématique.

Notre processus d'analyse de contenu s'est composé de plusieurs étapes et a suivi une **logique simultanée** alternant une **démarche heuristique** (figure 27) et un processus de **concaténation des données** (figure 28) (Savall & Zardet, 2004).

La première option méthodologique a été la technique de la **prise de notes exhaustives** au cours des entretiens. La majorité de ces notes a été manuscrite, certaines par ordinateur. L'enjeu était de ne pas prendre le risque de « bloquer » les acteurs interviewés. Les nombreux entretiens que nous avons conduits depuis trois ans nous ont en effet montré que les personnes apprécient le « dosage » de la prise de notes exhaustives : le chercheur montre de l'intérêt à la personne puisqu'il écrit ce qu'elle lui dit ; mais le chercheur sait poser le stylo lorsqu'il sent que la personne n'est pas prête à se dévoiler si ce qu'elle dit est formalisé. L'autre avantage de la prise de notes est plus pragmatique : les temps de retranscription sont moindres.

Figure 27. Démarche heuristique de l'exploitation et de l'interprétation des entretiens qualitatifs



La deuxième étape a été d'**extraire des « phrases témoins » ou *verbatim***¹⁴³, soigneusement sélectionnés pour **refléter les opinions ou les situations vécues** par les acteurs rencontrés. Dans une recherche de type « *theory-building* » comme la nôtre, nous avons décidé de **ne pas restreindre le nombre** de *verbatim* par entretien. En effet, notre recherche portant sur un nouvel objet pour l'ISEOR, donc une nouvelle nomenclature de thématiques pour la recherche-intervention, le squelette de l'arborescence thématique ne pouvait se construire qu'à partir d'un maximum de données collectées puis traitées, soit 1300 *verbatim* au total. De plus, nous considérons que le biais éventuellement lié à des nombres de *verbatim* différents selon les entretiens était limité du fait que la **fréquence de l'expression est elle-même un biais d'interprétation**, car l'analyse ignore les **dadas-tabous-contentieux** peu ou trop exprimés par les acteurs (cf. 2.1.3.3.5.).

La troisième étape du processus exige une approche critique sur le guide d'entretien utilisé au cours des entretiens. En effet, après avoir extrait les 1300 *verbatim*, l'analyse de contenu suppose de les « ranger » dans une arborescence de thèmes et sous-thèmes. Comme nous

¹⁴³ Selon un principe d'anonymat interne et externe : processus d'élagage de tout terme pouvant facilement identifier l'entreprise, ses produits, une personne, un lieu

l'avons expliqué, cette **arborescence a évolué** au cours de l'étude qualitative : passant d'un guide d'entretien à 3 thèmes et 10 sous-thèmes à une **arborescence finale de 7 thèmes et 22 sous-thèmes** (cf. annexe B3). En fait, en relisant les notes des entretiens, nous avons de surcroît identifié de nouvelles thématiques émergentes qui n'étaient pas dans le guide d'entretien initial. Le **critère principal** n'était pas la quantité de l'expression des acteurs sur un thème mais plutôt de **nouvelles pistes de résultats**. L'interaction avec les acteurs de l'entreprise en général et nos échanges avec des collègues chercheurs ont permis de classer et réordonner la nouvelle liste de thèmes et sous-thèmes, sous forme d'arborescence et ce moyennant plusieurs cycles. C'est par l'accumulation des notes d'entretiens que nous avons réussi à faire évoluer notre nomenclature jusqu'à l'obtention d'une version qui nous convenait, soit après 32 entretiens. Certains sous-thèmes de la version initiale de la nomenclature présentée en fin de première partie, sont devenus des thèmes, tels que le « management des parties prenantes » ; de nouveaux sous-thèmes ont émergé de l'exploitation des entretiens, par exemple la notion de « synergies » entre les filiales (voir figure 22 au chapitre 5).

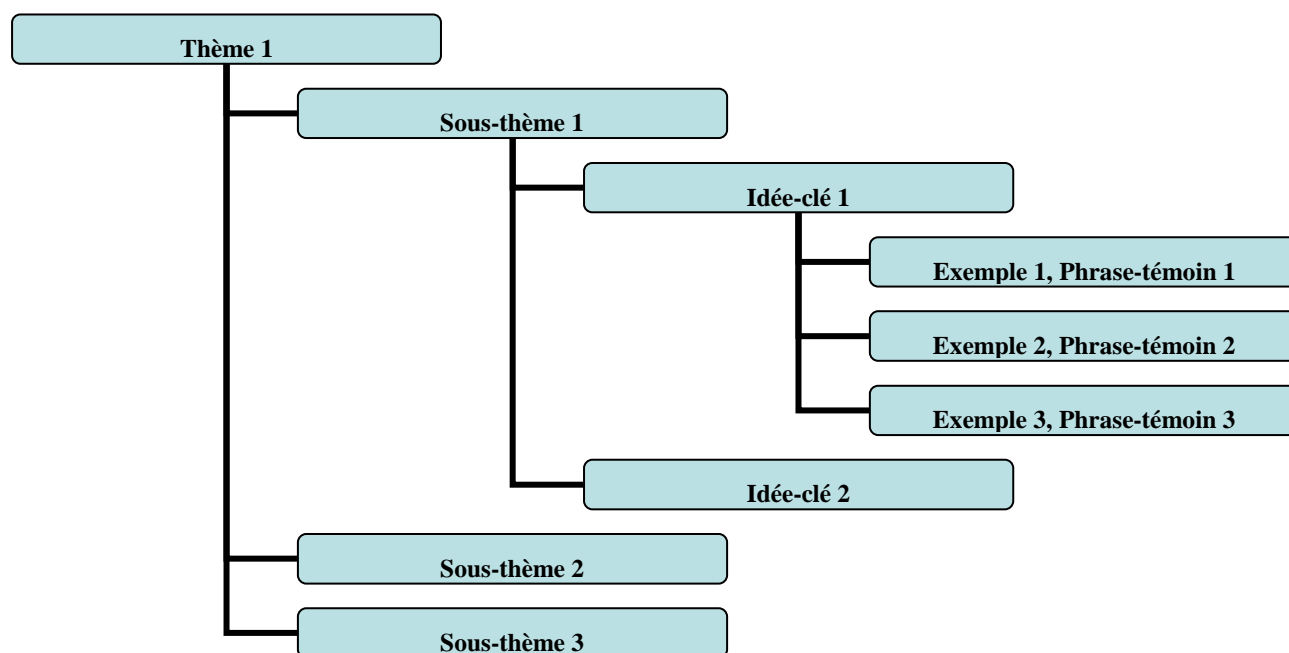
Cette étape a aussi consisté à **pré-ranger les verbatim dans l'arborescence évolutive** puisque nous considérons que l'objet de recherche est vivant et que les résultats scientifiques s'obtiennent par tâtonnement et heuristiquement.

Une fois la nomenclature stabilisée et à l'aide du logiciel ©*SEGESE Générateur* que nous présentons ci-après, nous avons procédé à une **deuxième phase de concaténation** (figure 28) : le classement des *verbatim* (1) dans les thèmes et sous-thèmes stabilisés de la nomenclature puis (2) la **formulation d'idées-clés pour synthétiser** l'idée principale d'un ou plusieurs *verbatim*. Cette partie est un processus d'identification de **facteurs de contingence générique internes à l'entreprise A**.

La dernière étape de ce processus a été le **contrôle externe** de l'imputation, ou encodage, des *verbatim* par des chercheurs de notre laboratoire¹⁴⁴. Ceci a évité l'excès d'interprétation dans l'imputation des *verbatim* aux idées-clés et dans la formulation de ces dernières. Les résultats de l'analyse de contenu présentés dans le chapitre 5 ont ainsi subi une série de corrections.

¹⁴⁴ Nous remercions sincèrement Véronique Zardet et Frantz Datry d'avoir effectué ce travail.

Figure 28. Système de concaténation de l'exploitation des entretiens qualitatifs



4.3.2.3.2. Traitement des données par le logiciel expert ©SEGESE Générateur

Il n'existe pas vraiment de logiciel plus performant qu'un autre en matière d'analyse de données. Mais certains sont plus appropriés au regard des objectifs de recherche (Wanlin, 2007). Ainsi, le choix du recours à un logiciel est souvent fonction de la quantité de données à traiter pour augmenter la rapidité du traitement. L'option du recours à plusieurs logiciels, quoique complémentaire, nous est apparue peu pertinente.

En matière d'analyse de contenu, le célèbre logiciel N'Vivo a l'avantage de générer des graphiques de synthèse, des nuages de mots, le classement manuel des données mais pose l'inconvénient de l'enregistrement audio des entretiens, dont nous avons exposé les limites ci-dessus, et ne tient pas compte des intonations, regards, contextes des phrases pourtant importants à l'interprétation.

Nous avons opté pour le logiciel expert ©SEGESE **Générateur** développé par notre laboratoire (Zardet & Harbi, 2007). Ce logiciel a l'intérêt d'être **spécialisé** en méthodologie de la **recherche-intervention** (Krief & Zardet, 2013). Brièvement, il permet de classer les matériaux dans les différents domaines de l'objet de recherche, -thèmes de la nomenclature-. Ces grands **thèmes** sont **identifiés par le chercheur** et se décomposent en sous-domaines selon une arborescence classique (figure 28). Il s'agit ensuite d'un **processus d'imputation ou d'encodage des phrases sélectionnées dans les entretiens, en plusieurs étapes** : choix du thème (domaine) jusqu'au choix d'un code très détaillé appelé « idée-clé » (encadré 14).

Le logiciel a été conçu selon un **principe épistémologique d'abduction** : le chercheur choisit un code existant ou peut créer un nouveau code qui synthétise au mieux la phrase. À la suite du codage de l'ensemble des phrases tirées des entretiens, le logiciel génère l'ensemble des « idées-clés » qui synthétise les phrases. Le logiciel ©SEGESE Générateur aide à **structurer de façon inductive** les nombreux *verbatim* en idées-clés et en thèmes, tel un **arbre de la connaissance de l'objet** de recherche. Nous pouvons l'assimiler à une sorte de **plan comptable** analytique vide pour y imputer des valeurs. Sur base de la nomenclature, il permet de **conceptualiser** en donnant des noms à des thèmes, sous-thèmes, idées-clés... ; de **modéliser** en établissant des liens entre les thèmes, sous-thèmes, idées-clés... ; et de **comparer** les résultats entre des populations d'acteurs préalablement choisies par le chercheur.

Encadré 14. Extrait de l'étude qualitative après traitement sous ©SEGESE Générateur

CHOIX STRATÉGIQUES ET PROCESSUS DÉCISIONNEL (*thème*)

FACTEURS DÉTERMINANTS DE LA DÉCISION LIÉS À L'ENTREPRISE FAMILIALE (*sous-thème*)

L'ENTREPRISE FAMILIALE MET EN PLACE UNE POLITIQUE INTENSE DE PROMOTION INTERNE HORIZONTALE ET/OU VERTICALE (*idée-clé*)

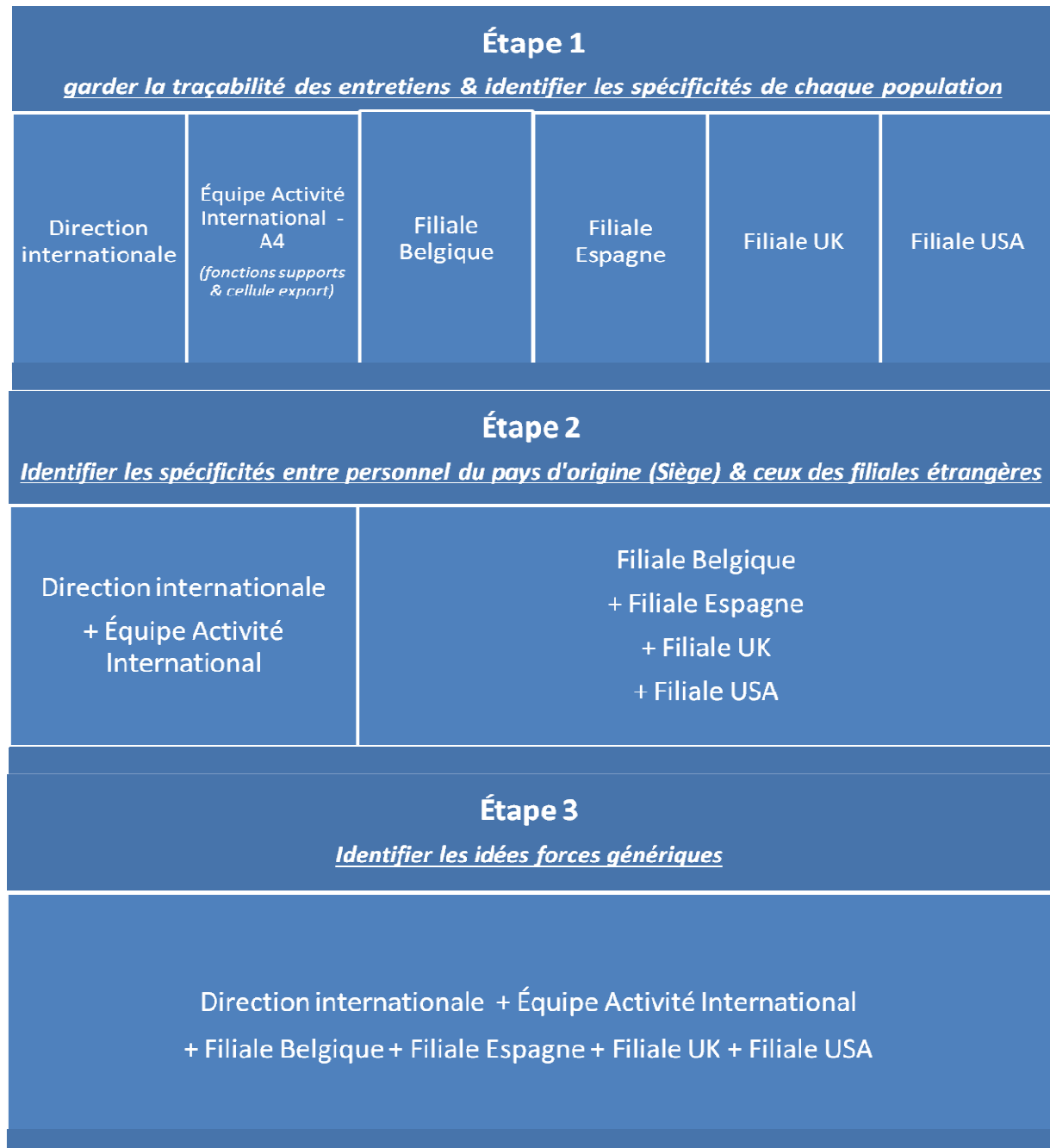
(Toujours)

"Au démarrage de ma carrière, il y a 19 ans, j'ai commencé en tant que vendeur dans les magasins, puis commercial terrain, responsable des ventes, directeur régional. J'ai mis en place les filiales belge et UK." (*verbatim*)

Ces populations sont souvent définies en fonction des niveaux hiérarchiques, des différentes entités ou d'autres caractéristiques pertinentes à l'étude en cours. Celles que nous avons délibérément choisies sont présentées dans la figure 29. Dans un premier temps, nous avons fait le choix de définir six **populations** en fonction des **périmètres** de l'entreprise A. L'objectif était de procéder à l'encodage de tous les *verbatim* en gardant la traçabilité des entretiens et en identifiant les spécificités de chaque population. Dans un deuxième temps, nous avons regroupé en deux ensembles la population dite du « pays d'origine » et celle des « pays étrangers » pour identifier les spécificités entre les deux catégories d'acteurs (résultats présentés en 5.2.). Dans un troisième temps, nous avons fusionné l'ensemble des populations pour identifier les idées forces génériques à toutes les populations (résultats présentés en 5.1.).

Figure 29. Choix délibéré de distinction des populations d'acteurs sous ©SEGESE

Générateur



Le choix de ©SEGESE Générateur repose sur le fait qu'**en aucun cas il n'automatise le processus d'analyse** des données malgré son caractère informatique et structuré. Le travail « manuel » de traitement reste prépondérant. Cet aspect manuel est important dans le sens où deux mots peuvent avoir une même signification, ou un mot peut avoir deux significations. Cela permet aussi de tenir compte d'autres circonstances de la conduite des entretiens (regards, intonation, etc.).

Le logiciel permet donc une **certaine flexibilité méthodologique** pour garantir la fiabilité du miroir des phénomènes organisationnels étudiés, –avant tout humains-, qui sont polymorphes et complexes (Wanlin, 2007). La spécificité de ©SEGESE Générateur au regard de N’Vivo est que ce dernier fonctionne selon un principe de mots-clés, que nous considérons de l’ordre de variables ou de réceptifs, et non d’idées clés, de l’ordre de valeurs ou contenus de sens.

De plus, la **traçabilité du codage** (Krief & Zardet, 2013), c’est-à-dire de la provenance des *verbatim* garantit l’obtention d’un terreau fertile aux interactions entre chercheurs et praticiens et entre praticiens. Les interactions sont aussi permises par l’utilisation du langage des acteurs interviewés. Sa **principale limite** réside dans **l’instabilité de la formulation** des idées-clés **et des choix d’encodage** par le chercheur ; le contrôle qualité par un chercheur externe aide en ce sens.

La nomenclature stabilisée ou « finale » compte **7 thèmes, 22 sous-thèmes** (tableau 19¹⁴⁵), **525 idées-clés, 1300 *verbatim*** pour **32 entretiens** qualitatifs réalisés dans l’entreprise A. Les résultats synthétiques sont présentés dans le chapitre 5 dans l’ordre des thèmes.

Ainsi, la nomenclature des thèmes et sous-thèmes de la recherche a évolué dans le temps au fur et à mesure de l’exploitation des résultats. La première version présentée en fin de première partie (tableau 12) a été élaborée à partir des résultats de l’étude exploratoire puis a servi de guide d’entretien pour l’étude approfondie du cas A ; la deuxième version (tableau 19) est le fruit de l’exploitation des trente-deux entretiens qualitatifs sous ©SEGESE Générateur. Cette **nomenclature** constitue donc **à la fois un outil et un résultat de recherche**, dans la mesure où les données des entretiens sont intégrées instantanément dans l’outil méthodologique par la transformation de l’arborescence (cf. figure 28) et/ou de la formulation des thèmes, sous-thèmes et idées-clés.

¹⁴⁵ La version détaillée de la nomenclature stabilisée est présentée en annexe B3 sous la forme « thème » (1), « sous-thème » (101) et « sous-sous-thème » (10101).

Tableau 19. Nomenclature stabilisée après l'exploitation des 32 entretiens qualitatifs

1	CHOIX STRATÉGIQUES ET PROCESSUS DÉCISIONNEL
101	FACTEURS DÉTERMINANTS DE LA DÉCISION LIÉS À L'ENTREPRISE FAMILIALE
102	RATIONALITÉ ET CRITÈRES DE PRISE DE DÉCISION
103	PROCESSUS DE DÉCISION
2	MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES
201	SALARIÉS
202	CLIENTS
203	AUTRES ENTREPRISES
204	FOURNISSEURS
3	STRUCTURES ET FONCTIONNEMENTS ORGANISATIONNELS
301	MODES D'IMPLANTATION INTERNATIONALE
302	CIRCUITS
303	ORGANISATION DE L'ACTION COMMERCIALE
304	ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE
4	PHÉNOMÈNES D'APPRENTISSAGE
401	ENGAGEMENT DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION
402	TRANSMISSION DE COMPÉTENCES
403	SYNERGIES
5	MANAGEMENT INTERCULTUREL
501	CONSOMMATEURS ET CLIENTS
502	EMPLOYÉS
6	TÉTRANORMALISATION
601	NORMES COMMERCIALES ET ADAPTATION DU MARKETING-MIX
602	NORMES SOCIALES
603	NORMES QUALITÉ-SÉCURITÉ-ENVIRONNEMENT
604	NORMES COMPTABLES ET FINANCIÈRES
7	MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE
701	MESURE DE LA PERFORMANCE
702	PRATIQUES ET OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION

En résumé, le protocole opératoire de l'étude approfondie du cas A s'inscrit dans le cadre général de la **recherche-intervention socio-économique**, notamment dans la place accordée à la négociation du cahier des charges méthodologique et dans l'adaptation de la démarche HORIVERT que nous avons proposée au dirigeant. Nous soulignons également le **soin apporté au choix des acteurs** interviewés et au **protocole rigoureux** de traitement des entretiens qualitatifs.

Une telle étude a nécessairement impliqué un investissement en temps de **plus de 50 jours**, à la fois sur le terrain de recherche (environ 20% du temps) et dans l'exploitation des données collectées (tableau 20). Par ailleurs, nous souhaitons mettre en évidence le **travail en équipe** de cette étude. En effet, la négociation de l'étude et la réalisation de notre étude n'auraient pu aboutir avec succès, sans l'implication de trois chercheurs de notre laboratoire de recherche que nous remercions au début de notre thèse. Ces personnes ont accordé du temps, près de 10% supplémentaires, à **l'appui méthodologique et politique**, ainsi qu'aux nombreux **contrôles qualité** du traitement des données.

Tableau 20. Nombre de jours consacrés à l'étude qualimétrique du groupe familial A

	TOTAL	Nous	<i>Dont temps passés sur le terrain (hors transports)</i>	Autre chercheur
Pilotage général	5 j	4 j	1 j	1 j
Évaluation qualitative	40 j	37 j	8 j	3 j
Évaluation quantitative	10 j	9 j	2 j	1 j
Présentation des résultats à A	8 j	7,5 j	1 j	0,5 j
TOTAL	63 jours	57,5 j	12 j	5,5 j

Nous avons observé que le **pilotage du « rythme » de la recherche-intervention** est fondamental pour la réussite de l'opération. Il est important de veiller à la fréquence des concertations internes au laboratoire de recherche et externes avec l'équipe dirigeante qui a approuvé le cahier des charges initial. Il ne faut pas non plus sous-estimer la « logistique » des déplacements sur le terrain de recherche, c'est-à-dire l'organisation des entretiens, le choix du lieu, les moyens de transports, etc. Enfin, la tenue d'un relevé des points sensibles (cf. chapitre 2) doit se faire rapidement après le retour des déplacements pour garder la mémoire des informations clés. En tout, nous avons consacré environ une demi-journée par mois pendant un an à ce « pilotage général » de la recherche-intervention.

Conclusion du chapitre 4

L'encadré 15 ci-contre résumé le chapitre 4.

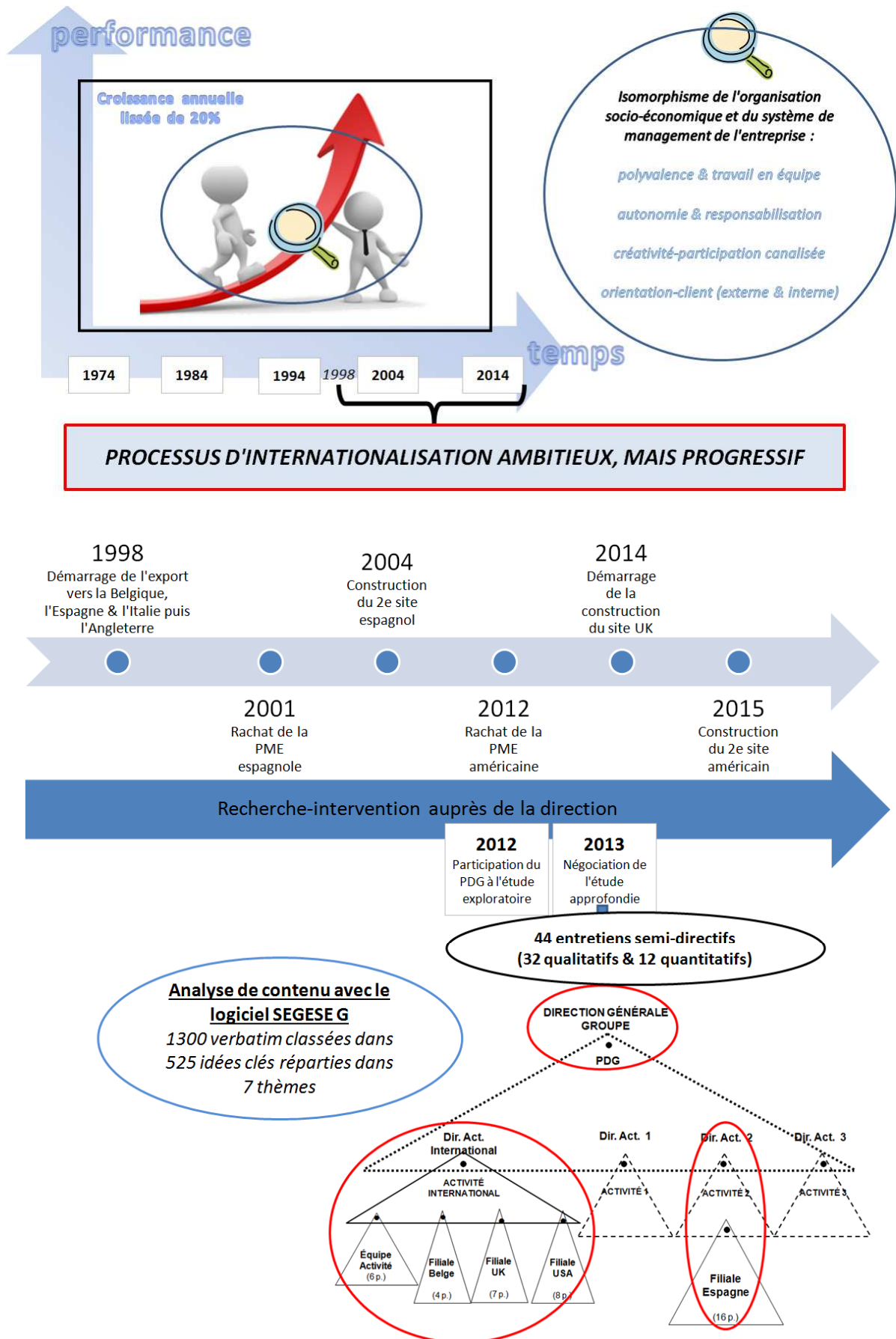
L'entreprise familiale A a vécu un **développement socio-économique exponentiel** depuis 1974 : passant en 40 ans de 5 à près de 4000 collaborateurs pour atteindre 618 millions d'euros de chiffre d'affaires à fin 2013 et une très haute capacité d'autofinancement.

Nous avons vu que cette croissance n'aurait pu être possible sans le **modèle d'organisation et de management innovant** que l'entreprise a inventé avec l'ISEOR, puis maintenu et développé pendant trente ans. Ce système lui a ainsi permis de faire face à son environnement externe turbulent, notamment par une croissance hybride et une politique commerciale peu usuelle. En effet, son principal atout réside dans son **management actif de l'environnement interne** et la conviction que le potentiel humain est son principal levier de performance socio-économique.

La description chronologique de son processus d'internationalisation a montré la succession de succès et d'échecs en la matière ; mettant en avant la **nature très progressive de son degré d'engagement malgré une ambition internationale marquée** et la **multiplication des expériences** internationales comme facteur clé d'apprentissage organisationnel.

Notre recherche de terrain s'inscrivant dans ces observations, nous avons **modélé, négocié et réalisé** une **étude** approfondie des méthodes de management stratégique de l'entreprise familiale A grâce à un **protocole opératoire rigoureux**, comportant l'étude de l'Activité International au groupe et dans quatre filiales étrangères.

Encadré 15. Sentier d'expansion et ancrage de l'étude approfondie du groupe familial A



Chapitre 5. Les méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A : résultats de l'étude qualitative approfondie

Notre chapitre 5 s'attache à présenter les **résultats qualitatifs de notre étude approfondie** des méthodes de management stratégique d'internationalisation de l'entreprise familiale A. Comme nous l'avons exposé dans le chapitre 4, cette partie de l'étude est basée sur 32 entretiens qualitatifs. La **première partie** des résultats est **générique** à l'ensemble des populations d'acteurs interviewés : peu importent le niveau hiérarchique, la langue, la filiale, le pays, la fonction. La **deuxième partie** s'intéresse aux résultats **spécifiques** selon les pays ou les filiales. Nous présentons en fin de chapitre les **contributions pratique, méthodologique et théorique** et de nos résultats qualitatifs.

5.1. Synthèse thématique des résultats génériques des méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A

Tel que nous l'avons présenté au chapitre précédent, le protocole d'exploitation des entretiens qualitatifs a consisté à classer, synthétiser et ordonner les 1300 *verbatim* sélectionnés dans les prises de notes exhaustives des 32 entretiens (cf. 4.3.2.3.). Nous présentons dans cette partie les **résultats génériques à l'échelle du cas A**¹⁴⁶, c'est-à-dire **convergen**ts pour l'**ensemble des populations d'acteurs** selon les **sept thèmes** de notre nomenclature (cf. tableau 19 et annexe B3). Les idées-clés (cf. encadré 14) imbriquées dans cette nomenclature ont été synthétisées en « **idées-forces** ». Ces dernières sont le **stade ultime du processus de concaténation** et contiennent une **substance très comprimée** de la connaissance scientifique que nous avons extraite des entretiens.

¹⁴⁶ L'intégralité de l'étude qualitative approfondie du cas A se trouve en annexe A3.

Nous avons dégagé pour **chacun des sept thèmes, un résultat synthétique** qui le caractérise (présenté en encadré) et **se décline donc en plusieurs idées forces**. Chacune est illustrée par un ensemble de *verbatim* provenant des entretiens qualitatifs, que nous considérons comme « symptomatiques » et particulièrement pertinents pour illustrer les idées forces¹⁴⁷. Le **critère d'extraction** des *verbatim* visibles ci-après a été notre appréciation des degrés de représentativité et de qualité d'illustration des idées forces que nous avançons, dans le sens où les *verbatim* proviennent des acteurs alors que les idées forces sont le résultat d'une double, voire triple, concaténation.

Rappel

Notre recherche de terrain ayant été effectuée dans la langue maternelle des personnes interviewées et dans le cadre d'une recherche en management stratégique international, nous avons fait le choix de ne pas traduire en français les verbatim exprimés en anglais ou en espagnol qui sont présentés dans notre thèse (chapitres 4, 5 et 6).

Les sept thèmes de la nomenclature sont : 1-choix stratégiques et processus décisionnel, 2-management des parties prenantes, 3-structures et fonctionnements organisationnels, 4-phénomènes d'apprentissage, 5-management interculturel, 6-prise en compte des normes, 7-mesure et pilotage de la performance.

5.1.1. Choix stratégiques et processus décisionnel

La **politique de promotion interne** de l'entreprise est basée sur le mérite et les compétences des individus. Non seulement cette politique est à l'image d'une **volonté managériale** de la direction, mais **l'ampleur du phénomène** est considérable. Ainsi, 100% des acteurs interviewés en ont parlé spontanément. Elle procure une satisfaction sociale des individus et est ainsi vectrice de stabilité et de performances individuelles et collectives.

- *"Je suis arrivée dans l'entreprise en 2010 en tant que responsable R&D du site des C. J'ai aspiré à élargir ma fonction et j'ai eu l'occasion d'intégrer cette Activité début 2013, qui jusque là n'était qu'un service commercial."*
- *"Au démarrage de ma carrière, il y a 19 ans, j'ai commencé en tant que vendeur dans les magasins pour [A], puis commercial terrain, responsable des ventes, directeur régional. J'ai mis en place les filiales belge et UK."*

¹⁴⁷ Les idées-forces et *verbatim* présentés de 5.1.1. à 5.1.7. correspondent à la présentation faite aux acteurs de l'entreprise A en février et juin 2014 (cf. présentations PowerPoint en annexes A4 et A5).

- *"C'est la politique de l'entreprise que de recruter des gens avec des connaissances limitées mais de donner l'opportunité à tout le monde de grandir dans de nouveaux domaines."*
- *"J'ai rencontré le responsable commercial GMS qui m'a embauché pour être responsable de magasin puis il m'a fait monter jusqu'à chef des ventes. J'ai été promu responsable ADV, fonction qui n'existait pas ici. Le patron international m'a donné ma chance !"*
- *"Dans cette entreprise, on donne la chance aux gens qui n'ont aucun diplôme et ça c'est très rare !"*
- *"Hace 7 años, empecé en la 48 a trabajar como operador por días y meses. Luego, tuve la oportunidad de aprender [otro tema]. Hace un año y pico, me propusieron de ser tutor-formador de operarios de toda la línea."*
- *"Los puntos fuertes de esta empresa son la formación interna y el buscar el potencial dentro. Yo soy un ejemplo. Pero si vienes buscando dinero, no es tu sitio. Hoy estás aquí, mañana puede ser por otro lado. Todo el mundo puede aportar algo y participar."*

Le **système de management** du groupe est **largement démultiplié** dans l'ensemble des filiales. Les pratiques de délégation (cf. théorie du ballon), de responsabilisation des collaborateurs, de proximité managériale, d'accompagnement des personnes, ainsi que l'utilisation des outils de management et la philosophie des valeurs managériales inculquée aux équipes semblent bien diffusées. Il existe néanmoins **quelques lacunes** organisationnelles au plan de **l'équilibre industriel et commercial** des activités internationales.

- *"J'ai connu ce qui a été mis en place (théorie du bateau, du ballon...) quand j'étais en bas de l'échelle. Puis à mon tour, j'ai expliqué ça à mes N-1. Ce système est connu et reconnu partout."*
- *"Funcionamos con el sistema normal, es decir el sistema [A]. Es muy atípico y muy participativo."*
- *"El desarrollo internacional es positivo siempre y cuando no se olviden las raíces. Lo que nos caracteriza es la cercanía y la escucha. Espero que esto nunca se olvide, ya que es difícil mantener esto a muchísimos km."*
- *"Notre système avant la fusion, c'était chacun avec ses objectifs. Maintenant, c'est pareil mais tous les objectifs individuels sont alignés sur un seul objectif commun."*
- *"We work so many different hats, it's not one job! I'm learning so much and it helps me getting so many ideas. I know also where my role ends and when I have to contact someone else of another area."*
- *"Cuando hablo con otras empresas, como nuestro competidor B., veo que, como empresa familiar, tenemos muy poco jerarquía. La fuerza es esta centralización-descentralización que tenemos."*
- *"Ces fameux fondamentaux, je ne sais pas si ce sont les frères [A] qui se sont assis avec une feuille blanche et qui ont pondu ça, mais en tout cas ça vaut pour la vie quotidienne !"*
- *"Le point fort de [A], c'est surtout la paix hiérarchique qu'il y a. Du PDG à un opérateur, il n'y a pas tant de personnes que ça et c'est très flexible en termes de communication."*
- *"El director de [A3] es muy listo. Cuando vino aquí, yo pensaba que era "gente de arriba" pero entró en la cafetería y me dijo "Buenos días X", ¡el tío sabía mi nombre!"*
- *"The commercial-industrial balance doesn't exist for the moment. So you can kind of lose the appreciation."*

- *"On a la volonté de construire une usine en Angleterre, je vais rencontrer un industriel de l'Activité [A3] à ce sujet, car pour le moment, il n'y a pas de binôme de direction sur l'Activité International."*

Malgré une volonté participative, le **processus décisionnel** de l'entreprise est souvent **remis en cause** du fait de sa centralisation dans le pays d'origine, qui entraîne une lenteur et une longueur du processus, liées aux nombreux intermédiaires et au supposé manque de réactivité des personnes décisionnaires.

- *"Si on a une demande spécifique, je transmets au responsable marketing de l'Activité, notre directeur, RH-R&D, la file concernée... valident, puis la finance calcule le prix. Bref, j'attends la réponse plusieurs mois."*
- *"À chaque fois qu'on veut faire un produit MDD, on doit faire une demande et ça prend beaucoup de temps. Il faut se battre pour avoir une réponse, parfois juste pour avoir des échantillons ! On ne devrait pas être obligé, ça devrait être automatique !"*
- *"The structures are complicated. We need to feed every single thing back to France and explain everything too. I don't think there is anything to do with the size of the company. I believe that the structures can be efficient in a big company too."*
- *"The smaller decisions should be quick to make and at the UK scale, not the Group!"*
- *"Les processus sont longs donc souvent on abandonne le projet. Pour éviter qu'ils se démotivent, je leur dis d'avoir plusieurs cartouches ! À l'époque les 2 dirigeants historiques ont pris des risques pour lancer le [produit phare] pourquoi pas aujourd'hui ?"*
- *"Sometimes you're frustrated because you missed the opportunity of a deal. The family part plays a big role as you've a lot of different people getting involved. The decision making process takes longer, especially in the manufacturing process."*
- *"Pienso que el director general está demasiado en lo operacional. Se mete en cosas que debería tener superadas. Y eso le impide tener una disponibilidad para visitar a la gente. Por ejemplo los packs, ¡mi jefe me dijo "tengo que verlo con el PDG"!"*
- *"On s'autogère. On écrit le BP à 3-5 ans, avec tel développement de CA. On a le tableau de bord de pilotage (CA, coûts, bénéfices) que je n'utilise pas trop. Chaque service écrit son BP annuel et son budget, puis notre directeur nous dit si on a exagéré."*

Résultat 1. Choix stratégiques et processus décisionnel

Les choix stratégiques font l'objet d'un processus décisionnel souvent remis en cause malgré le terreau fertile très largement reconnu, à savoir la qualité du système de management mis en place et démultiplié par l'entreprise familiale dans tous ses « établissements ».

5.1.2. Management des parties prenantes

Les **relations** interpersonnelles entre personnels des filiales et personnels du pays d'origine sont **ambivalentes**. Il existe en effet une **politique d'accompagnement** "chaude" très

appréciée et efficace, par exemple avec la mise en place de « sites parrains ». Il demeure néanmoins des **incompréhensions** et des **rigidités** de la part du pays d'origine.

- *"Le responsable financier de l'Activité International va dans les différentes filiales pour vérifier notre comptabilité, mais il ne va jamais nous dire qu'on dépense trop ou quoi. Il est là pour conseiller."*
- *"Everything that comes up, we can talk about it, and find solutions. The French international manager works very late, sometimes it's 10 pm there. She's a great resource for us."*
- *"Il n'y a pas un seul jour où je ne parle pas avec un français, surtout avec la file [A3] que j'emmène. Je vais vers les directeurs commerciaux. Sur la file marketing France, j'y rentre quand il y en a besoin."*
- *"Chaque site à l'international a un site « parrain » français, c'est dans la culture de l'entreprise d'aider et de former ses collègues en termes de finance, logistique, ..."*
- *"Le marché anglais est différent de la France. Du coup, les français ne comprennent pas nos demandes. Pourquoi du [conditionnement] par 6 ? Vu qu'ils travaillent avec plusieurs pays, on ne peut pas tout leur demander."*
- *"There is definitely a problem of decision-making. And it will be as long as, in France, they don't understand the needs and the context of the UK market."*
- *"Las relaciones con los otros sitios dependen con quien trates. La dirección B. es muy francesa y [A] tenemos dificultades para trabajar con ellos. Somos competidores. Con A., nos entendemos mucho más por su historia similar con la nuestra."*
- *"Al francés, le cuesta salir de Francia. Le cuesta escuchar y entender. Ha sido un poco frustrante: ¡no es que no entiendes, es que no quieres entender! Hemos tenido el sentimiento de "aplicas y punto" sin explicación."*
- *"Dans le processus d'internationalisation, c'est très compliqué de traiter avec les industriels français. J'en ai emmené un en Belgique parce que ce n'est pas depuis son fief au fond de la campagne française qu'il peut comprendre ce qu'on attend de lui."*
- *"Je pense qu'on a à gagner en réactivité. Il faut que la collaboration des industriels français devienne une priorité car ils ne doivent pas oublier qu'on fait aussi tourner leurs lignes !"*

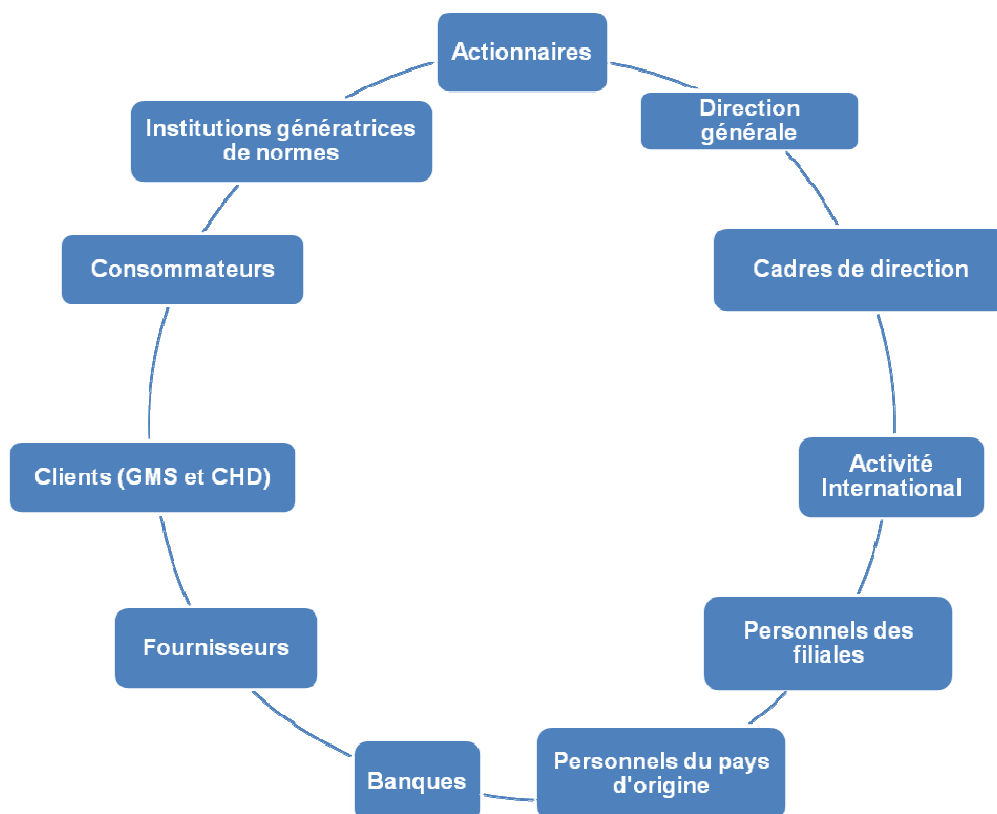
Les **compétences linguistiques** en anglais et espagnol sont jugées **insuffisantes** chez les personnels du pays d'origine, tant au niveau des équipes du groupe et des Activités, - y compris A4 -, que de celles des sites français. En fait, un renforcement des compétences en français apparaît nécessaire même au niveau des filiales étrangères. La qualité et la quantité des **relations opérationnelles et fonctionnelles** s'en retrouvent aujourd'hui **atrophées**.

- *"I think the most challenging aspect is the difference in languages. The people I'm reporting to aren't very fluent in English. On the other hand, I really don't know any French so I can't really facilitate any better myself. »"*
- *"Un client m'a fait remarquer qu'il y avait des non-sens ou des erreurs de traduction dans notre plaquette de présentation. Ça la fout mal quand-même ! Si on veut se développer à l'étranger, je crois qu'il faut se donner les moyens."*
- *"The language barrier is not so much a big problem as for now because we're small. But as we're growing, all the staff is going to be more English native speakers. If everybody is expected to talk to the French group, it's not gonna be easy."*

- "Tout le monde ne parle pas français. Les français avec qui on travaille pourraient aussi apprendre l'espagnol, ou a minima l'anglais. Dans mon équipe, personne ne parle français à part moi. Je me transforme en interprète tout le temps !"
- "I think the most challenging aspect is the difference in languages. The people I'm reporting to aren't very fluent in English. On the other hand, I really don't know any French so I can't really facilitate any better myself."
- "The finance director of the group doesn't speak English. He has not come to the other meetings with the finance international manager because he just doesn't get it at all."
- "La négociation GMS terrain est toute nouvelle pour moi. C'est une relation assez technique et la GMS n'est pas facile du tout ; donc j'ai demandé une formation de renforcement en langue car je veux être plus à l'aise oralement."
- "Au Groupe, ils ne parlent pas tous anglais –surtout le DF et le DRH-, du coup on doit tout leur traduire. Ils commencent à s'y mettre tout doucement mais ça nous prend beaucoup de temps de traduire les documents officiels, même les mails des filiales !"

Les différentes parties prenantes que nous avons identifiées au cours de l'étude qualitative sont représentées dans la figure 30. Elles constituent à la fois des « **points de blocage** » et des « **alliés** » potentiels de la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation. En effet, la performance attendue de la stratégie d'internationalisation serait en partie fonction de l'intensité du pilotage de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes.

Figure 30. Cartographie des parties prenantes de l'internationalisation du groupe familial A



Par exemple, la bonne articulation entre actionnaires et direction générale tout comme la qualité des relations avec les banques sont nécessaires à l'approbation des grands projets stratégiques internationaux tels que la croissance externe, et à leur financement. Le management stratégique des clients nationaux et internationaux permet également d'intégrer avec une meilleure efficacité et efficience les spécificités des pays étrangers.

Résultat 2. Management des parties prenantes

Le pilotage et le management actif des acteurs stimulent les coopérations efficaces, efficientes et rentables. Malgré l'existence de nombreuses parties prenantes dans le processus d'internationalisation, le management des acteurs internes est considéré comme étant le principal levier de performance.

5.1.3. Structures et fonctionnements organisationnels

La création, en 2007, d'une **Activité "International"** dédiée au pilotage des opérations et de la stratégie internationales du groupe a été très **salutaire pour organiser les synergies** entre les pays. Toutefois, son **poids** dans le groupe et son **pouvoir** de négociation restent **faibles** face aux trois autres Activités (A1, A2, A3).

- *"Je crois que si je n'avais pas créé une Activité International, on ne serait pas là où on est aujourd'hui. Une Activité international, c'est un patron et une équipe uniquement dédiée ou basée à l'international."*
- *"On n'est plus comme avant des commerciaux détachés à l'étranger. On est une Activité à part entière et ça a permis de tout changer : plus de réactivité, faire passer nos messages comme prioritaires auprès des personnels des 3 autres Activités."*
- *"Dans notre codir, chacun vient présenter son fonctionnement et surtout comment il a réfléchi : la méthode. Ça suscite des échanges et de la créativité. Quel est le processus qui a fait identifier à la filiale UK qu'il fallait une usine par exemple ?"*
- *"Il y a le comité de direction avec tous les pays représentés où on présente nos business plan. On peut s'échanger des bonnes idées, pratiques. Par exemple, l'idée de l'intervenant externe pour les Pays-Bas, est venue de l'Angleterre qui l'avait testée."*
- *"Quand je vois ce qu'on fait au UK, je me dis qu'on peut faire beaucoup de choses aux US, même s'il y aura des spécificités bien sûr. J'ai organisé des visites entre les dirigeants de [la filiale américaine] et les personnes-clés du UK pour qu'ils partagent ça."*
- *"Notre plus grosse difficulté aujourd'hui, c'est qu'on dépend trop de l'outil industriel français. On vient se rajouter à leurs problématiques quotidiennes et à leurs objectifs. Donc on doit négocier avec les sites pour qu'ils nous consacrent du temps."*
- *"Le DF Groupe fait la finance-contrôle pour les 3 Activités ; moi pour l'International. Il y a une réunion tous les 6 mois entre les 4 comptables. Mais ils ne m'aiment pas parce tout est différent de leur fonctionnement."*

- *"Chaque pays fait des demandes spécifiques, ce qui peut être contraignant pour les sites à qui on commande. On pourrait avoir une ligne spécifique export dans chaque site pour nos demandes spécifiques."*
- *"À l'Activité International, on est bourré de spécificités et on vient un peu les embêter dans leur structure française bien calée : industrielle, fonctionnelle, etc."*
- *« Le découpage en 4 Activités (3 gammes de produits + international) pose problème pour l'équilibre du groupe et des relations dans le groupe »*

Les circuits de communication, de coordination et de concertation au sein des filiales fonctionnent bien.

- *"A nivel de idea general, creo que el N°1 español y yo somos muy cohesionados. Todo es provocado y cuestionado."*
- *"On a beaucoup évolué. Avant, on travaillait chacun de son côté. Maintenant, chaque fois que la ligne a un problème, on travaille tous ensemble sur le même objectif avec toujours une personne de la ligne, une en qualité, une en finance et une en technique."*
- *"En el día-día, si necesitas apoyo, no tenemos problemas para hablar."*
- *"The American CEO is my direct supervisor and it allows me to work outside of the box."*
- *"What I like about [the American subsidiary], it seems like a really clean happy place, where people get along, seem to enjoy working with each other."*
- *"Au niveau de la filiale UK, on a une bonne équipe, une bonne relation entre nous tous."*

L'organisation commerciale des filiales et des marchés étrangers est beaucoup plus polyvalente et souple que celle du pays d'origine. En effet, les responsables commerciaux ont une approche plus globale des produits, marchés, interlocuteurs... qui porte ses fruits.

- *"Mes clients sont GMS et CHD et on propose tous les produits du Groupe."*
- *"Dans l'Activité International, on est multi-produits et multi-marchés. Donc c'est assez complexe. Mais on a une approche beaucoup plus globale des sujets qu'en France."*
- *"Les 3 directeurs commerciaux ont une zone géographique (7 personnes), une file et une gamme de produit. Le Nord emmène la logistique, le marketing MDD et le CHD ; le centre emmène la gescom et A1 ; le Sud emmène le marketing marque et A3."*
- *"Même si on est sédentaire, on est polyvalent, on intègre toute la relation client des pays qu'on emmène."*
- *"En Angleterre, on est une petite structure par rapport à la France. Eux sont divisés par secteurs, produits, régions. Ici, on est 3 commerciaux ; moi je m'occupe de tous les clients CHD et GMS. C'est impossible de voir ça en France."*
- *"En Belgique, on gère tous les produits contrairement à la France. On touche à tout, on fait tout de A à Z ; ce que je ne faisais pas en France à l'époque."*
- *"On fonctionne comme en France mais avec tous les sujets. On touche aux 3 Activités. C'est ça qui est très intéressant et qui fait notre force aussi."*
- *"Ce qui fait notre force, c'est que notre force de vente emmène les 3 Activités en magasin, alors qu'en France, chaque Activité a ses commerciaux. Je fais d'ailleurs des jaloux en France car on a un poids plus fort face aux clients."*

Les **degrés d'adaptation interne et externe** aux pays, en termes de produits, marketing, système de files, autonomie industrielle... sont **différents** selon les filiales et les marchés étrangers.

- *"L'international a un peu changé notre culture produit. Par exemple, les 21 jours de DLC, le marché belge nous demande 29, l'Espagne, 60 et l'Italie, 90. Mon patron en parle alors au PDG pour 'débloquer' les industriels français."*
- *"Dans la filiale UK, le principal défi actuel est d'avoir un outil industriel sur place ; car plus on est industriel, moins on peut adapter le produit. L'idée c'est d'avoir un outil industriel adapté au marché anglais."*
- *"On demande aux équipes d'observer et de comprendre l'environnement. Quand on est ici au Siège, on ne fait que juger. Il faut comprendre comment ça fonctionne car on ne va pas changer les belges, anglais ou américains ! C'est à nous de nous adapter."*
- *"Ce qui complique tout dans cette entreprise, c'est que l'export doit s'adapter à la production française."*
- *"Plus vous êtes industriels et dans la pointe, plus vous êtes rigides mais imbattables sur les prix de revient. On est en train de construire une ligne de [produits], une machine de guerre. Mais il ne faudra pas venir demander à modifier la forme du produit !"*
- *"Je ne suis pas d'accord qu'une décision prise pour la France, se répercute automatiquement sur nos activités internationales. Par exemple, la recette [d'un produit A1] pour laquelle je n'ai jamais été mis dans la boucle."*
- *"Dans les codir des 3 autres Activités, ils parlent soit stratégie, soit métier. Ils alternent. Nous, on est sur des terrains de jeu différents car le [produit] anglais au citron ferait vomir l'italien ! On ne peut pas prendre de décisions transversales."*
- *"On se pose la question de savoir si on garde le même packaging pour les US. Mais je reste quand même prudent car au UK, au début, ils disaient pareil pour le jaune et bleu alors que maintenant c'est fait !"*

La **marque « A1 »** est beaucoup **moins connue** à l'étranger qu'en France. La **répartition du chiffre d'affaires dans les trois gammes de produits** est d'ailleurs très **différente** selon qu'on est dans le pays d'origine ou dans chacune des filiales. Celles-ci ont des répercussions sur la stratégie locale, commerciale et marketing, des filiales.

- *"Le fait qu'on ait un produit de qualité, ça c'est essentiel. D'ailleurs, on commence à être reconnu sur le marché anglais au niveau de la marque."*
- *"The way as it grew in France is completely different, whereas GMS was growing at the same time. Here, the market is more competitive. We have well-established companies with supply chains. Besides, our unknown brand is a complete challenge."*
- *"On n'a plus le droit à l'erreur sur l'essai des produits, car on n'a pas la notoriété de la marque comme en France. La marque est beaucoup moins connue. En Belgique, si on perd un seul client, c'est énorme."*
- *"Les gens en France ont limite été élevés aux produits [A], donc si un client n'est pas content, il pardonne plus facilement qu'à l'étranger."*
- *"C'est dommage en Espagne que l'image [A] ne soit pas comme en France : entreprise française, marque reconnue pour la qualité pas pour la famille... On pourrait améliorer cette communication externe. [Nos concurrents] le font très bien d'ailleurs."*

- "La marque [A] n'est pas du tout connue en Espagne aujourd'hui ! C'est là le gros travail à faire."
- "On est leader de notre marché en Belgique mais sur la marque nationale, on pèse 80% de MDD (contre 20% en France). Ce sont néanmoins des produits MDD avec une qualité excellente car les hard discounters belges veulent le même produit."
- "Je ne donne la priorité à aucun produit. Par exemple, les Anglais n'aiment pas [A3] alors qu'en Espagne et en Italie, c'est dans tous les rayons."
- "En Belgique, on vend les trois gammes de produits (les trois autres Activités). Mais la répartition est différente que sur le marché français : on fait 40% de A1, 40% de A2 et 20% de A3."

Malgré certaines spécificités liées aux pays, la **haute performance commerciale** à l'étranger repose sur les **deux mêmes facteurs clés de succès** qu'en France : la **qualité du produit** et la **proximité avec le client**.

- "Les gens dans les usines sont fiers de travailler pour [A]. Les produits sont vraiment bons sur le marché industriel."
- "Je pense que notre vrai point fort, c'est la qualité de nos produits. En tant qu'industriel, on fait des produits qui sont gustativement d'une grande qualité et qui sont appréciés des consommateurs."
- "Notre principal point fort aujourd'hui, ce sont des produits de qualité. On est un peu une PME, en termes de réactivité et de flexibilité, qui bénéficie des avantages d'un groupe."
- "Nos clients apprécient qu'on soit physiquement présent sur le territoire."
- "Notre point fort, c'est d'être implanté dans le pays."
- "Le produit, c'est bien mais si tu n'accompagnes pas tes collaborateurs sur le terrain, comment peux-tu les aider ? Comment détecter ce qu'il va arriver sur le marché ? Il n'y a pas de secret : on y arrive car on accompagne les commerciaux en visite."
- "Mes commerciaux sont 1 fois/semaine dans chaque magasin. Cette proximité pèse 60% de notre business : quand on a des situations difficiles et tendues avec eux, cette proximité est un argument de poids. C'est ce qui fait aussi notre réussite en France."

Le principe de **décentralisation synchronisée** est bien **développé**. La décentralisation génère des formes de **satisfaction**, notamment dans la participation des collaborateurs à l'élaboration de la stratégie, alors que les pratiques de synchronisation engendrent des dérives ou des formes d'**insatisfaction**, par exemple le manque d'autonomie opérationnelle des filiales.

- "Je gère ma filiale en toute autonomie comme un bon père de famille."
- "Gestionamos nuestro sitio o país como si fuera nuestra empresa. Eso es la fuerza."
- "Ce qui est bien, c'est que le Groupe nous laisse une certaine liberté ; même s'il y a pas mal de choses assez fermées et verrouillées tout de même."
- "La grande différence de notre entreprise est que chaque filiale est responsable de sa politique commerciale dans l'élaboration et la mise en œuvre. Ce n'est pas le PDG qui nous dit ce qu'on doit faire."

- *"Ça fritte avec les sites pour savoir qui prend en charge les modifications du pack. Je voudrais avoir le droit de regard sur le choix du prestataire car le site français s'en fout du prix si c'est nous qui payons."*
- *"On a le nouvel assortiment à décider d'ici l'automne, l'Activité a son mot à dire dans le processus d'élaboration du fait des synergies avec la France. Alors que nous, on travaille de notre côté et on le soumettra seulement pour validation en septembre."*
- *"On a macro scale, the management system doesn't seem to work that well. I think we shouldn't have to get back to the Group to get the authorization of our business plan and CAP. We should be more autonomous."*
- *"The smaller decisions should be quick to make and at the UK scale, not the Group!"*
- *"Part of my job is to put small gifts in the packages. My reliance on France is pretty high since it's sourcing from there. We decide together but basically I do for which supplier we go in terms of costs or quality."*
- *"Dans la gestion opérationnelle, souvent, on « copie-colle » à l'Espagne et on se rend compte que ça ne fonctionne pas. Et quand on demande d'adapter, la France dit « stop on travaille sur une nouvelle version, on verra plus tard »."*

Résultat 3. Structures et fonctionnements organisationnels

Les adaptations en termes de structures et de fonctionnements organisationnels sont soumises à des négociations fréquentes, en termes d'organigramme, de méthodes de travail industrielles et commerciales et de système de communication interne, pour une meilleure performance internationale.

5.1.4. Phénomènes d'apprentissage

La politique d'internationalisation est passée d'une stratégie saisissant des opportunités internationales à une **stratégie plus avant-gardiste et ambitieuse**. Cette évolution est née des **phénomènes d'apprentissage collectif** de l'entreprise dans ses premières années d'internationalisation.

- *"Le leitmotiv de l'entreprise, c'est de travailler avec des locaux pour aller plus vite dans la courbe d'apprentissage."*
- *"Je pense que c'est important qu'on ait racheté une entreprise locale aux USA pour apprendre à connaître les us et coutumes du business. Si on avait fait ça en Belgique, on aurait peut-être mis moins de temps."*
- *"Si on construit un nouveau site à l'étranger, je leur dirai de faire confiance au Siège, de les appeler et de ne pas travailler tout seul car c'est une erreur !"*
- *"We've always moved very fast and been opportunistic, and more sales-driven; as opposed to [A] which is more industrial-driven, although it's balanced! They do strategy as opposed to opportunities."*

- *"On a de plus en plus d'expérimentés et d'anciens, donc je suis de moins en moins dans l'opérationnel. Par exemple, les Anglais qui viennent demain, on va parler de la stratégie 2014. On voit de plus en plus loin, contrairement à il y a quelques années."*
- *"Le projet aux USA a beaucoup de potentiels : on a racheté une entreprise avec une renommée assez bonne, une zone géographique intéressante (rien que la Californie, c'est 40 millions d'habitants), et un fonctionnement familial."*
- *"Les 3 objectifs du business plan international sont produire local, développer la stratégie d'alliance, que notre système de management soit mis en place avec une volonté affichée et réelle de s'adapter à la culture du pays."*
- *"Quand on arrive d'une mission commerciale export d'une PME, on n'a pas trop de notion de stratégie mais plutôt de concrétiser l'affaire en cours. Alors que maintenant, j'ai une analyse plus profonde de mes marchés, ça me permet d'être plus performante. "*
- *"Ces informations ne doivent pas tomber dans les mains de la concurrence car on a une stratégie internationale très différente de la leur en termes de pays ciblés, alliance, etc."*

La politique d'**accompagnement** et de **transmission de compétences** multiples ont été grandement facilitées par les nombreux **déplacements physiques** respectifs des personnels français et des personnels des filiales étrangères.

- *"J'ai commencé à me former avec des voyages en France avec un accompagnement fort de l'Activité."*
- *"Au départ, je n'avais pas la connaissance commerciale. Donc j'ai appris avec le directeur commercial, des réunions en France, des visites d'usines. On faisait aussi beaucoup de rendez-vous clients en binôme."*
- *"Le site d'A. est notre site parrain qui pourra accueillir nos gens pour les former et se déplacer ici pour nous accompagner. "*
- *"Los informáticos de aquí fueron a [la sucursal norteamericana] para ayudar en la implementación del sistema informático [del grupo]. Si mis jefes quieren mandarme a EEUU para que yo haga lo mismo que en [la sucursal española] en el tema de integración, ¡sería la bomba!"*
- *"Sur la partie « structure » du business plan, on doit trouver un directeur industriel et des managers français pour la nouvelle usine pour nous donner un coup de pouce initial ; ils pourront rester après s'ils veulent."*
- *"Chaque site à l'international a un site « parrain » français, c'est dans la culture de l'entreprise d'aider et de former ses collègues en termes de finance, logistique..."*
- *"J'ai commencé à me former avec des voyages en France avec un accompagnement fort de l'Activité."*
- *"We've had 8 employees going to France last year. It has been great for the integration. I think it's important to keep doing that. That builds a lot of comfort that our employees know how nice [A] is, and the same for [A] employees. A lot of [A] folks have been to San Francisco as well."*
- *"Para poner en marcha el programa de integración del sistema [A], fui un mes al sitio B. antes de empezar para ver que esperaban. Fui estando con la gente en la línea. El objetivo era adaptarlo un poco pero tener claro el proyecto."*

Les **points de vue** sont **controversés** sur le **niveau d'harmonisation** au sein du groupe. Sur certains aspects et selon certaines personnes, les méthodes de travail seraient identiques. Pour d'autres, le **manque de transversalité entre les Activités** freinerait le bon fonctionnement des filiales étrangères, notamment celles en charge des trois gammes de produits.

- *"On n'a pas de transparence sur le message : on doit s'adapter aux 3 Activités qui ne classent même pas les choses de la même façon. Ils ont tendance à nous compliquer le travail : on doit fouiller dans des centaines de dossiers pour trouver les documents. "*
- *"Cuando el grupo [A] empezó su desarrollo internacional con nosotros, desarrollaron un sistema para armonizar todos los métodos. Que si me voy a trabajar a otro sitio en Francia, no hay ningún problema."*
- *"En MP, aquí, tengo 3 líneas de trabajo, la parte "bureau d'études", la de seguridad y la administración de edificios. Con estas 3, trabajo de manera distinta con la gente de Actividad y del Grupo."*
- *"Il faudrait une vraie transversalité entre les Activités et ça, on n'y est vraiment pas. De la même façon entre les pays, je pense qu'il y a une transversalité intéressante à mettre en place."*
- *"On pourrait faire des choses pour s'améliorer mais ce serait beaucoup plus lourd qu'en France à mettre en place. Par exemple, la présentation du CAP à tout le monde, il faut trouver le temps et le moment !"*
- *"Para llevar la carga de trabajo de las 3 Actividades, tengo que sincronizar entre la producción español y la producción francesa de A3. Por ejemplo, R. fabrica [productos A3] para España, e I. fabrica el 90% para Francia."*
- *"La organización de la producción A3 es muy diferente de la A1. Por ejemplo, los [productos X] son fabricados en F. y tenemos también un proveedor italiano externo. Son vendidos un poco en España. A. fabrica [productos Y] para España."*
- *"Quizás habrá transversalidad que hacer si hay otros países que llevan las 3 Actividades. Hace falta unificar los métodos entre las 3 porque me pongo loca con todas las peculiaridades de cada Actividad."*
- *"Il faut clarifier notre organisation entre les Activités. Les directeurs A3 et A1 ne sont pas les mêmes. Moi, je peux parler avec les 2, mais c'est plus compliqué pour les équipes en-dessous."*

Résultat 4. Phénomènes d'apprentissage

La transmission interne de compétences et les enseignements des expériences passées en matière d'internationalisation permettent d'organiser les retombées positives de cet apprentissage collectif, notamment les synergies entre Activités, sites, filiales, pays...

5.1.5. Management interculturel

Selon les personnels français, les **différences culturelles** entre individus et entre filiales sont **indispensables à prendre en compte**, notamment les habitudes de consommation et les méthodes de travail locales.

- *"Culturellement, les asiatiques ne sont pas familiers des produits sucrés."*
- *"On a lancé un produit français en Espagne sous mon impulsion. On a galéré jusqu'à ce qu'ils me disent stop. Ils ont réinventé le produit avec un nouveau nom, une nouvelle recette et tout se rééquilibre."*
- *"J'ai prévenu mes patrons que le site anglais, ce sera la réceptionniste à la burka, l'opérateur indien au turban et aux boucles d'oreille et certains qui ne parleront même pas anglais. Ils doivent s'y préparer, ça va être différent des C. ou de Ch. !"*
- *"En Angleterre, un rendez-vous de négociation avec la grande distribution, on parle anglais avec un fort accent, ils s'en foutent. Pour eux, 'business is business'. En Italie et en Espagne, c'est culturellement compliqué."*
- *"On ne fera pas manger n'importe quoi à un espagnol ou à un italien, ou même un français d'ailleurs. Se mettre à table chez nous, ça veut dire quelque chose. Dans les pays anglo-saxons, ça ne veut rien dire !"*
- *"Les premières confrontations sont les aspects culturels qui font que ça va marcher ou pas. Même si on n'a pas les mêmes moyens que [nos concurrents], je pense qu'ils sont également confrontés à tout ça."*
- *"Les espagnols, le problème est culturel. À 15h, ils veulent aller manger même si on est en réunion. Ils ne disent jamais oui ou non, du coup on ne sait jamais ! Ici, on est plus péremptoire et brut de pomme."*
- *"Il faut faire attention aux différences de langage. Les mots ont un sens. Par exemple, 'Rendre responsable celui qui commet l'acte'; en Espagne, ils comprennent l'idée de coupable. J'ai dû passer des réunions entières à expliquer la différence."*
- *"Quand on a voulu rentrer la référence des [produits Z], les néerlandais ne comprenaient pas pourquoi on voulait leur vendre des hamburgers sucrés. Ça commence maintenant à rentrer dans les mœurs. Notre maison-mère a du mal à comprendre parfois."*
- *" 'Ils nous emmerdent vos anglais, ça fait 30 ans qu'on fonctionne comme ça'. Je leur dis que les anglais ont leurs propres habitudes, pas forcément moins bien, mais différentes. Ici, ils disent la même chose des français d'ailleurs."*

Résultat 5. Management interculturel

Le management des diversités culturelles, incontestablement nécessaire à la qualité des relations interindividuelles, constitue parfois davantage un alibi des mauvaises performances à l'international, qu'un levier actionnable de performance.

5.1.6. Prise en compte des normes

Les personnels étrangers identifient des **freins autres que les différences culturelles** à proprement parler. Par exemple, les différences de méthodes de travail, de normes, les faibles compétences linguistiques constituent autant d'obstacles à la qualité des relations professionnelles.

- *"El responsable de línea que es francés te da mucha tranquilidad. Como los españoles somos muy temporales, él te tranquiliza. ¡Qué pena que se vaya a I!"*
- *"Les normes protectionnistes au Japon nous posent problème. Par exemple. en 2011, dans le développement du plateau macaron, et on a eu des problèmes avec l'additif."*
- *"Les différences culturelles entre les US et la France ne nous posent pas problème avec [A] car on est transparent ; du coup nos collègues français s'adaptent plus que dans une entreprise normale."*
- *"En la ampliación de edificio, el proyecto viene mandado del Grupo pero tienes que adaptarlo el 100% a la normativa española y vasca (ej: en el tema del ruido). Aquí, el contacto con el Grupo es menor porque no conocen la normativa nuestra."*
- *"Sometimes, I think one language people don't know, sometimes there is a division and how do we find a mid language? When I'm in France, I speak good French. But here, my mind gets lazy."*
- *"The language barrier is a big challenge: both here and there."*
- *"C'est de la démagogie de dire que les deux pays sont différents, comme s'il y avait des milliers de km qui nous séparent. Oui, on a été un peu isolé mais les personnes n'ont pas eu le réflexe ou la volonté de téléphoner pour se faire aider par la France."*
- *"Les règles belges de la paie ne sont pas les mêmes qu'en France. Par exemple, ici, on paie les 30 premiers jours de congé maladie. En France, vous avez plus de difficultés à carotter ! En Belgique, tu changes ta voix et tu ne viens pas bosser."*
- *"En Angleterre, les œufs pondus au sol sont très importants. Que ce soit bien ou pas, on s'en fout : les clients UK veulent ça, c'est tout ! Ça ne sert à rien de perdre du temps à débattre de cela."*
- *"Ch. est le seul site français qui a l'autorisation de produire pour l'enseigne T. en termes d'ingrédients, de process, de normes... qui sont différents."*

Les nombreuses **barrières culturelles et normatives** sont plus facilement **surpassées par l'implantation locale** de filiales que par l'export depuis la France.

- *"Être implanté dans le pays, c'est toujours mieux. Par exemple, moi ça fait 11 ans que je suis là et ma vision du marché ne cesse de s'améliorer."*
- *"L'export vers la Belgique et l'Angleterre a commencé vers 1998. C'était juste du commerce, sans bureau. Mais on s'est vite rendu compte qu'il était difficile d'avoir à distance une vision correcte du marché étranger."*
- *"Four product lines of AI are already in the US; the big question is where we need to invest to make them in the US, because now we're losing money with the transports."*
- *"Tous les freins à l'exportation, en termes de normes et de coûts, nous poussent du coup à rester dans l'esprit de l'internationalisation car le respect des normes locales est plus facile."*

- *"Quand on s'internationalise, ça nous permet de faire tomber les barrières fiscales, monétaires, etc. Du coup, avec notre stratégie « pas d'export », c'est surtout des barrières culturelles de consommation que l'on rencontre."*
- *"L'autre chose qui a été fondamentale c'est de rayer le mot 'export' pour 'international', car l'export ça veut dire qu'on reste en France et on fait des allers-retours de temps en temps."*
- *"L'internationalisation est beaucoup plus rentable et intéressante que l'export."*

L'adaptation aux différences normatives exige des compétences spécifiques et du temps supplémentaire.

- *"Pour les USA, on a beaucoup de documents à créer (normes anti-terroristes) mais c'est la société de transports qui nous demande. On le fait depuis plusieurs années. On signe alors une procuration aux transporteurs pour qu'ils le fassent à notre place."*
- *"La gestion des commandes consiste aussi à faire du suivi documentaire pour passer les douanes, gérer les transports, etc. C'est assez pesant comme processus."*
- *"Je ne connais pas toutes les législations de tous les pays mais je dois en connaître le plus possible."*
- *"Le souci en Angleterre, c'est de n'avoir exporté que des français donc ça pose quelques limites au niveau des compétences juridiques, fiscales, sociales..."*
- *"Ch. est le seul site français qui a l'autorisation de produire pour l'enseigne T. en termes d'ingrédients, de process, de normes... qui sont différents."*
- *"Nous avons un service comptabilité-juridique à part –contrairement à la France, car on emmène les 3 gammes de produits et on a des spécificités légales. Normalement, le juridique est dans le service « gesprod »."*
- *"We have to comply with the US and Californian law system. I provide the reports with the US requirements here, and the French headquarters adapt it into the European law system. There has been a lot about getting to know each other."*

Résultat 6. Prise en compte des normes

Les barrières normatives, bien que présentes et consommatrices de ressources, n'ont un impact que limité grâce à l'implantation locale dans les pays ciblés, et par un pilotage et un « toilettage¹⁴⁸ » proactifs des structures organisationnelles et des hommes, tels que les adaptations fréquentes de l'organisation.

¹⁴⁸ Les concepts de « pilotage » et « toilettage » sont définis dans le chapitre 1.

5.1.7. Mesure et pilotage de la performance

La **performance** de l'internationalisation repose considérablement sur les **facteurs internes** à l'entreprise, tels que les systèmes de management, d'organisation, le degré de cohésion et le caractère familial.

- *"Le vrai « + » de cette entreprise, c'est la polyvalence de notre fonction. On a une approche beaucoup plus globale. C'est ce qui est riche dans nos missions et ça se ressent dans notre performance."*
- *"Il y a plusieurs facteurs de réussite selon moi : le personnel, les outils & la chance."*
- *"Une autre force de l'entreprise est le fait qu'on ne vend jamais des mauvais produits : on les jette !"*
- *"La croissance se fera aussi par de l'innovation. C'est une force que nous a inculquée notre patron international."*
- *"Le fait d'être une entreprise familiale est une force. Bien qu'on ait beaucoup changé avec la croissance de l'entreprise au fur et à mesure des années, tout le monde reste accessible quand on se déplace au Sièg. La hiérarchie est assez plate."*
- *"El sistema de management me parece impresionante. Como se marcan los objetivos y el sistema de reco ayudan mucho. El hecho de que todo el mundo conozca sus objetivos ayuda mucho al día-día."*
- *"Aunque la crisis y la situación del mercado en España, seguimos viviendo. Quiere decir que hicimos las cosas bien."*
- *"The project plan has to be good from the beginning: what we wanna do, what time and amount of money we're gonna spend, and then setting our agendas. Otherwise, you never see the expected results!"*
- *"Cuando construyo una estrategia es para desembocar en unos resultados financieros. Éstos vendrán si consigo que la gente crezca, que la estrategia esté clara, que responda a las necesidades del mercado..."*
- *"El capitán es lo más importante. He conocido a muchos y hasta nuestro director industrial actual, ¡nunca funcionó! Es súper bien. Hay personas que viven para el trabajo y están constantemente intentando mejorar. Hay otras que no valen para mandar."*

Le **système informatique** du groupe est **remis en cause** dans sa fonctionnalité et dans son **manque d'adaptation** aux différents pays et aux différentes Activités.

- *"Je pense qu'aujourd'hui, il faut développer des outils informatiques pour être plus efficaces ! Par exemple, sur la partie commerciale, nous avons 50 clients en Espagne, alors qu'il y en a 6-7 en France. Comment on gère ?"*
- *"Le système comptable n'est pas intégré avec celui de production pour l'instant donc il ne sait que recevoir l'inventaire, mais pas gérer une sortie de stock. On doit le faire à la main sinon il croit qu'il y a 2-3 millions de stocks de telle référence !"*
- *"Notre point faible ici c'est le système informatique qui est adapté à la France. Mais nous, on ne travaille pas de la même façon. On a l'information mais pas de la bonne manière. Donc on doit beaucoup retravailler à la main."*
- *"L'outil « gescom » est compliqué à utiliser pour nous. C'est très bien quand tu as 10 clients mais pas plus. Donc parfois, on arrête de l'utiliser."*

- *"Tout ce qui est développement du pilotage opérationnel, on a du mal à s'adapter. C'est surtout l'informatique qui pose problème. En même temps, c'est facile de dire ça, c'est plutôt que ça n'était pas assez réfléchi en amont."*
- *"El sistema informático fue elaborado para A1 mientras que los procesos son diferentes. En A3, puedes fabricar varias semanas el mismo producto. En A1, tienes que hacer todas las referencias todos los días por la frescura del producto."*
- *"La cocción de [los productos A1] es mucho más rápido mientras que el proceso en A3 es mucho más largo (dos cocciones, 10 horas de reposo...). En eso también, nos cuesta el sistema informático que fue elaborado para A1."*
- *"La sobrecarga por lo informático, y otras secciones también, es un hándicap de la gente muy grande en esta empresa. Además, muchas veces es difícil obtener cosas, incluso a mediano plazo."*

La mise en place des « contrats d'amélioration » (CAP) et des « recommandations » individuelles (reco) est **différente** selon les filiales : certains sont collectifs, d'autres individuels ; certains débouchent sur un complément de rémunération, d'autres non.

- *"J'ai un CAP individuel mais on est mesuré sur un CAP commun, car nous, on est sous contrat de travail français et pas belge."*
- *"Por el hecho de que el CAP no es remunerado, no tiene el mismo impacto que en Francia. Está integrado como un guión, pero no una motivación. No ven el vínculo de su contribución a los objetivos económicos de la fábrica."*
- *"Le fait que le CAP ne soit pas rémunéré en Espagne, ça freine beaucoup car en plus les gens ici savent que sur les autres sites, ça amène un complément de rémunération !"*
- *"Le système détaxé du CAP je le fais pour ne pas dénaturer le système de l'entreprise qui « fait » que c'est [A]. Mais le gouvernement peut décider de supprimer tout ça. Il faudra alors gérer la baisse de la prime quand ça va arriver."*
- *"Le rêve, c'est de fonctionner qu'avec les CAP individuels ; ce que j'ai beaucoup fait en Espagne. Ça renforce la verticalité mais le problème, c'est que ça diminue un peu la transversalité et la cohésion."*
- *"There are only 3 of us, besides the top managers, that have a CAP bonus: the controller, the maintenance manager and the marketing manager. In terms of a bonus tightened to the goals, we haven't been able to offer that. But, I hope we'll be able soon."*
- *"Les 6 commerciaux ont un CAP individuel qui sert à les piloter en interne. Mais légalement, je ne peux en aucun cas privilégier un salarié par rapport à un autre : on a donc créé un seul CAP d'équipe avec des objectifs fixes."*
- *"La prime est mise en place avec une partie du management seulement car ça prend du temps. Mais l'objectif, c'est bien que chacun ait une rémunération variable, même les opérateurs."*
- *"The bonus part of my evaluation, we haven't adapted that yet. I was told maybe the end of this year or in 2014. Hopefully we make it!"*

Le **système d'évaluation et de contrôle de la performance** collective et individuelle se base sur les **résultats économiques**, certes, mais surtout sur le **système de management**, via les interactions humaines et le « maniement » d'outils comme le business plan, le CAP, la « reco », les indicateurs...

- *"All my assessment is in the Reco system."*
- *"The CAP and reco are very good to keep you on your targets."*
- *"Dans la phase individuelle de management, on écrit notre propre CAP puis on le présente à notre directeur. Il reprend souvent des objectifs de chiffre d'affaires qui correspondent au business plan, des objectifs de PVC et des indicateurs de linéaires et des objectifs de 'file'."*
- *"Para poner en práctica, están unas herramientas: construimos un CAP y hacemos una reco mensual. Utilizo estas herramientas para aplicar mi visión, pero no me gusta ser dogmático con las herramientas."*
- *"J'évalue mes équipes surtout par rapport aux résultats de vente et aux reco, c'est-à-dire les priorités que je leur ai données, en termes de réactivité, responsabilisation, évolution dans l'entreprise..."*
- *"Je suis évalué en fonction de comment je gère mes équipes et sur comment je travaille avec mon binôme. J'évalue mes équipes de la même façon. Mais c'est le CAP individuel qui veut ça et qui nous pousse vers ces critères d'évaluation."*
- *"Tous les matins, je regarde les résultats de la veille en termes de pertes, cadence de la ligne, etc. Ça permet de voir s'il y a eu des problèmes pendant la nuit vu qu'on fonctionne en 3x8."*
- *"My assessment is a little bit of both method and result assessment. For instance, a method objective of my CAP is "respecting my agenda". But, to see the results at the end is the most important."*
- *"Hay 2 tipos de evaluación: la cuantitativa con el CAP y la constante de actitud-comportamiento, el ver cómo trabaja la persona en el día-día. Utilizamos las 2 y deben de ir unidas."*

Les principaux garants de la performance sont classiquement les responsables d'Activité, de filiale, de service mais le groupe affirme et met en place une politique du « **tous garants de la performance de son périmètre** », y compris au niveau des opérateurs.

- *"Mon rôle est de faire grandir les gens, de construire mon binôme de direction et de voir comment construire notre business plan à 5 ans, c'est-à-dire un fil conducteur des équipes sur plusieurs axes (hommes, produits et finances). Et que tout ça soit rentable !"*
- *"J'ai non seulement un rôle de construction du business plan du pays à 5 ans, mais aussi le rôle de sa mise en place."*
- *"Je demande aux responsables de filiale de maîtriser leurs comptes, même si ce n'est pas leur tasse de thé. Je leur demande aussi leur business plan et leurs prévisions budgétaires à 3-4 ans."*
- *"En mi evaluación, considero que el comportamiento "bueno" de cada colaborador es criticar de manera positiva y aportar ideas. La línea es un equipo. Falla uno y fallamos todos. ¡Que cada uno se responsabilice de sus misiones!"*
- *"Antes era "hay que hacer un tejado en el almacén" y ya está; ahora es "hay que hacer un tejado en el almacén y el responsable del proyecto es X"."*

- *"Yo no he conocido otras maneras de trabajar como [A]. Pero lo he hablado con veteranos, dicen que hoy el operario está involucrado y sabe de todos los temas necesarios. Los autocontroles son muy importantes. Eso es la política [A] que me gusta."*
- *"People aren't part of that group yet. There is still people here that won't take responsibility. That's why I think this [A] management structure is very important to implement."*
- *"Dans l'élaboration des indicateurs, chaque assistante est gardienne de la performance de son périmètre et de la solvabilité de ses clients. Elles doivent être très vigilantes."*
- *"Cada puesto de trabajo es una pequeña empresa. Responsabilizamos a todos, desde la materia prima hasta la limpieza del puesto. Esto es muy positivo."*

La **délocalisation des membres de la famille** dans les filiales italienne, anglaise, américaine et coréenne, **assure la pérennisation du caractère familial** du groupe. En effet, l'expatriation de membres de la famille professionnellement expérimentés est un véritable facteur de développement maîtrisé.

- *"A family nephew of the CEO is living in California. It's been great. He's piloting the [A] project and the commercial side."*
- *"The [A] dude is the only one that I know he came for permanently. But the other ones just come and go for short stays, helping us on a specific topic."*
- *"Cela fait 4 ans que je suis ici. J'ai fait mon stage pour l'étude de marché chinois puis embauché en ADV Chine-Corée, en faisant l'interface avec la personne de la famille [A] qui est là-bas. C'est dans la continuité de ce que j'avais fait en stage."*
- *"Ils ont plein de cousins de 3e génération dans l'entreprise qui s'investissent beaucoup plus. Par exemple, l'un débranche toujours les prises électriques comme s'il était chez lui ! Ils nous montrent l'exemple pour faire plus attention aux frais."*
- *"Il y a 3 neveux qui travaillent pour l'entreprise : un à Ch., un à Séoul et un qui part aux USA. Aucun n'est en lien direct avec le PDG."*
- *"Ne voulant pas rester sur un échec, on est repartis quand-même là-bas en Italie avec un neveu de la famille, car il y a un marché, c'est évident. On a contractualisé avec deux agents là-bas qui ont des agences commerciales."*
- *"On a également un bureau de liaison à Séoul en Corée, avec l'un des membres de la famille. Il a pour rôle de rayonner sur toute l'Asie même si ça reste peu pour nous, ça permet d'avoir une présence sur place."*

Résultat 7. Mesure et pilotage de la performance

Les leviers du pilotage stratégique et opérationnel et ceux du contrôle de la performance de l'internationalisation sont principalement endogènes et de trois types : managérial, organisationnel et informationnel.

En résumé, les **résultats** de l'étude qualitative de l'entreprise familiale A que nous venons de présenter sont **doubles**. D'une part, ils relèvent de « **l'observation** » des méthodes de management stratégique de l'internationalisation, à travers **les verbatim et leur synthèse** en idées-clés (cf. annexe A3) et en idées forces (cf. partie 5.1.). En effet, les principaux **leviers actionnables de la performance de l'internationalisation** sont la qualité du **système de management-contrôle** et sa démultiplication, permettant de piloter efficacement les **acteurs internes** et externes ; la **négociation des adaptations** en termes de structures et de fonctionnements organisationnels ; **l'organisation des synergies** diverses permises par l'apprentissage collectif ; le choix d'un **mode d'implantation** limitant l'impact des barrières normatives. D'autre part, ils relèvent du **fruit du traitement des données lui-même** à travers la nomenclature stabilisée des **sept grands thèmes génériques** déclinés en sous-thèmes (cf. tableau 19 et annexe B3). À ce stade de la recherche, nous pouvons considérer que la première catégorie de résultats, -les résultats 1 à 7-, est **contingente** au cas de l'entreprise A, tandis que la deuxième catégorie aurait une **portée générique** plus grande des méthodes de management stratégique de l'internationalisation des entreprises familiales.

5.1.8. Analyse quantitative des résultats qualitatifs génériques

Nous avons calculé la **répartition des verbatim** (1) et **des idées-clés** (2) dans chaque thème de la nomenclature (tableau 21). La répartition des *verbatim* par thème est un indicateur du volume d'expression des acteurs dans la mesure où plus il est grand, plus les préoccupations des acteurs sont estimées fortes vis-à-vis du thème. Néanmoins, cet indicateur peut s'interpréter de deux façons à la fois : ces préoccupations relèvent de **problématiques réelles** et/ ou les acteurs ont un **goût** particulièrement **exacerbé** pour le sujet par un ensemble d'acteurs et à un instant donné¹⁴⁹. La répartition des idées-clés par thème est un indicateur de la variété d'expression des acteurs sur un sujet.

Nous avons réalisé cette analyse quantitative de l'étude qualitative succincte, considérant que **l'abondance de l'expression** des acteurs sur un thème ou une idée n'est **pas pleinement représentative** de son importance en termes qualitatifs ; néanmoins elle a contribué à l'évolution de la nomenclature des thèmes et sous-thèmes de la recherche.

¹⁴⁹ cf. concepts « Actualité-Mémoire-Anticipation » et « Dada-Tabou-Contentieux » en 2.1.3.3.1. et 2.1.3.3.5

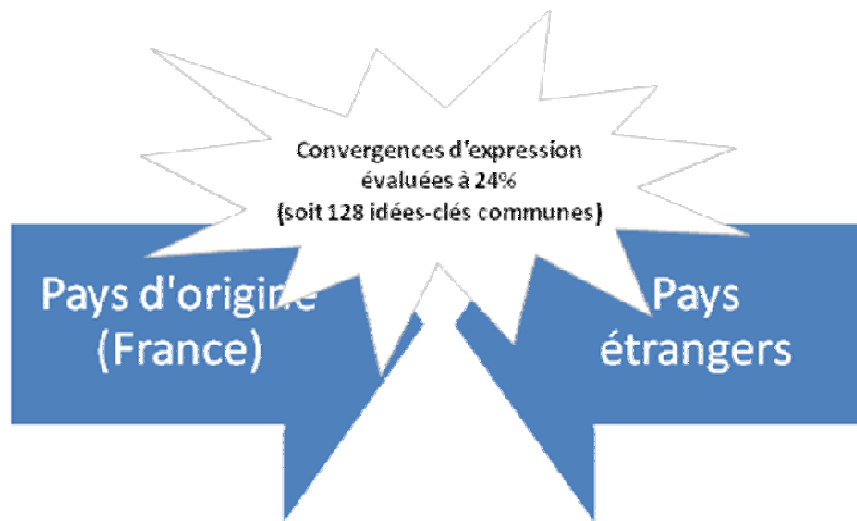
Tableau 21. Répartition de l'expression des acteurs par thème de la nomenclature

Thèmes	(1)	% (1)	(2)	% (2)
1 choix stratégiques et processus décisionnel	245	19%	80	15%
2 management des parties prenantes	192	15%	75	14%
3 structures et fonctionnements organisationnels	353	27%	153	29%
4 phénomènes d'apprentissage	183	14%	61	12%
5 management interculturel	81	6%	26	5%
6 prise en compte des normes	66	5%	45	9%
7 mesure et pilotage de la performance	196	15%	85	16%
TOTAL	1316	100%	525	100%

Il apparaît que les thèmes du **management interculturel** et de la **prise en compte des normes** restent relativement **peu abordés** par rapport aux cinq autres thèmes (tableau 21). Les résultats synthétiques de ces deux thèmes en sont probablement l'une des principales causes : l'un n'est pas représentatif de la « bonne » performance de l'internationalisation mais plutôt explicatif de sa « mauvaise » ; l'autre est spécifique au cas de l'entreprise A dans le sens où sa stratégie d'internationalisation privilégie désormais l'implantation locale au détriment de l'export. À l'inverse, il apparaît que le thème des **structures et fonctionnements organisationnels** ait monopolisé **plus de 25% du temps des entretiens**. L'explication probable est que les circuits organisationnels et de communication ainsi que l'organisation commerciale et industrielle sont deux sujets importants dans l'entreprise A car la question de leur adaptation par rapport aux règles générales du groupe est fortement d'actualité.

La figure 31 montre qu'en fait, les personnels du pays d'origine et ceux des filiales ont 24% d'idées exprimées convergentes. Celles-ci correspondent aux résultats génériques à l'échelle de l'entreprise A que nous venons de présenter.

Figure 31. Analyse des convergences d'idées-clés entre personnels du pays d'origine et personnels des filiales étrangères



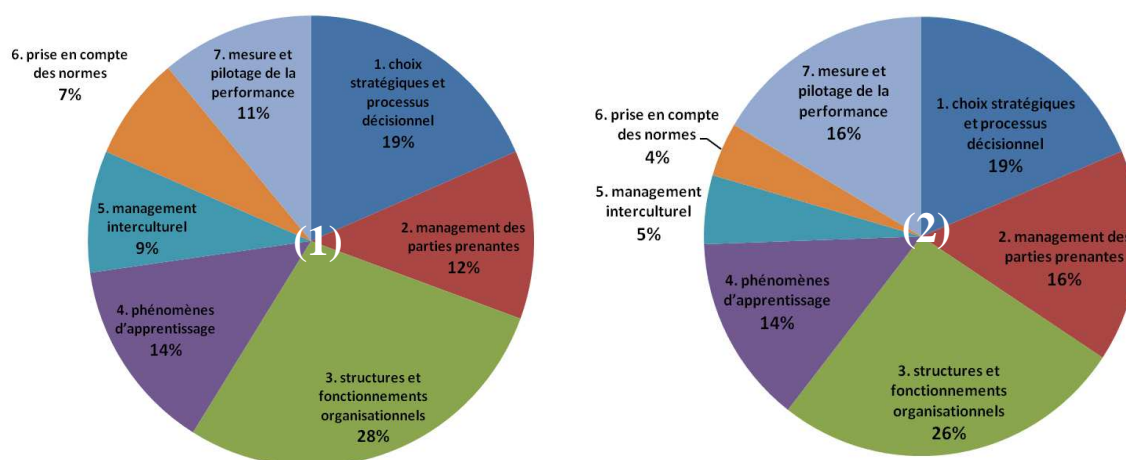
5.2. Synthèse des résultats spécifiques par population d'acteurs des méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A

Après avoir présenté les résultats convergents à l'ensemble des populations d'acteurs selon les sept thèmes de notre nomenclature, nous avons réalisé une **analyse complémentaire**, c'est-à-dire une deuxième lecture de l'étude qualitative, afin de **comparer** les résultats **entre les populations** d'acteurs. Nous présentons tout d'abord une **analyse quantitative comparée** des résultats qualitatifs ; puis montrons l'**analyse qualitative des spécificités** de chaque filiale du groupe familial A sur le même schéma : idées force illustrées par des *verbatim*.

5.2.1. Analyse quantitative comparée des résultats qualitatifs selon les populations d'acteurs

Nous avons comparé la répartition du volume d'expression entre les personnels français et les personnels de filiales.

Figure 32. Comparaison de la répartition de l'expression par thème de la nomenclature entre personnels du pays d'origine (1) et personnels des filiales étrangères (2)



Nous remarquons (figure 32) que **l'expression est équivalente** en volume sur la plupart des sept thèmes. Nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit d'un signe **de cohésion** dans le sens où les acteurs **partagent les mêmes problématiques**. En effet, la qualité des relations interpersonnelles et le système de management facilitent certainement la remontée et la descente d'informations stratégiques. Nous notons également que les thèmes du **management interculturel** et de la **prise en compte des normes** peu abordés rapporté au volume total d'expression, sont toutefois relativement **plus présents dans l'expression des personnels français que dans celle des personnels de filiales** : 9% contre 5% pour le premier, 7% contre 4% pour le deuxième. L'explication possible est d'une part que les personnels du pays d'origine accordent plus d'importance aux aspects culturels, en partie du fait de leur position hiérarchique qui se préoccupe moins d'autres aspects plus opérationnels, d'autre part que les personnels de la cellule export situés en France sont beaucoup plus confrontés aux divergences de normes que ceux implantés dans les pays étrangers.

Nous avons ensuite comparé la **répartition du volume d'expression entre les différentes filiales** (tableau 22).

La première remarque à apporter est la **préoccupation quasi-inexistante** des personnels **de la filiale espagnole quant aux différences culturelles et normatives** (4% des *verbatim* de la population de la filiale espagnole). Ce résultat est d'autant plus intéressant que nous allons montrer ci-après les grandes difficultés d'intégration de cette filiale dans le groupe français ; et que les personnels de cette filiale remettent davantage en cause les choix stratégiques, le processus décisionnel et le fonctionnement organisationnel (respectivement 21% et 26%).

Tableau 22. Comparaison de la répartition de l'expression par thème de la nomenclature selon les filiales

Thèmes / Périmètres	Royaume-Uni		Belgique		États-Unis		Espagne	
	(1)	% (1)	(1)	% (1)	(1)	% (1)	(1)	% (1)
1 choix stratégiques et processus décisionnel	26	16%	26	17%	36	17%	85	21%
2 management des parties prenantes	31	19%	17	11%	37	18%	60	15%
3 structures et fonctionnements organisationnels	49	31%	46	29%	42	20%	106	26%
4 phénomènes d'apprentissage	10	6%	23	15%	30	14%	66	16%
5 management interculturel	9	6%	15	10%	14	7%	9	2%
6 prise en compte des normes	4	3%	12	8%	11	5%	10	2%
7 mesure et pilotage de la performance	31	19%	18	11%	38	18%	66	16%
TOTAL	160	100%	157	100%	208	100%	402	100%

La deuxième remarque concerne la **filiale belge** qui s'est exprimé, à un point près, exactement dans les mêmes proportions que les personnels du pays d'origine ; en effet, la **nationalité française** de certains personnels de la filiale belge et la **grande ancienneté et mobilité des managers** de la filiale expliquent probablement leur **haut degré de cohésion à la direction du groupe et de l'Activité International**.

La troisième et dernière remarque porte sur la **filiale anglaise** qui s'intéresse peu (6%), relativement aux autres populations, aux phénomènes d'apprentissage. Les explications possibles sont encore inconnues à ce jour.

Cependant, la répartition similaire du volume d'expression entre les populations d'acteurs n'empêche pas que les personnes aient des **points de vue différents sur les problématiques qu'ils partagent**. Nous avons ainsi analysé les **convergences d'idées-clés**¹⁵⁰ entre les populations en calculant le nombre (1) et le pourcentage %(1) d'idées-clés communes entre deux populations (tableau 23).

¹⁵⁰ Pour rappel, les *verbatim* ont été classés, à l'aide du logiciel ©SEGESE Générateur, dans des « idées-clés » que nous avons formulées une première fois puis réutilisées lorsqu'un *verbatim* issu d'un autre entretien faisait référence à la même idée. Une fois le classement de tous les *verbatim* réalisé, le logiciel permet de générer les idées-clés communes ou « convergentes » à deux ou plusieurs populations d'acteurs (annexe A6).

Tableau 23. Analyse des convergences d'idées-clés entre les populations d'acteurs

Périmètres	Direction internationale		Activité International		Royaume-Uni		Belgique		États-Unis		Espagne	
	(1)*	% (1)**	(1)	% (1)	(1)	% (1)	(1)	% (1)	(1)	% (1)	(1)	% (1)
Direction internationale			28	12%	33	15%	38	17%	28	11%	35	12%
Activité International	28	12%			32	15%	28	13%	25	10%	32	11%
Royaume-Uni	33	15%	32	15%			33	17%	25	11%	47	18%
Belgique	38	17%	28	13%	33	17%			17	7%	31	11%
États-Unis	28	11%	25	10%	25	11%	17	7%			42	14%
Espagne	35	12%	32	11%	47	18%	31	11%	42	14%		

* Nombre d'idées-clés communes aux deux populations (Exemple : 28 idées-clés communes aux populations direction internationale & l'équipe Activité International)

** Ratio nombre d'idées-clés communes aux deux populations sur nombre d'idées-clés totales mobilisées dans les deux populations (Exemple : 12% d'idées-clés communes entre les populations direction internationale & l'équipe Activité International en rapport aux 243 idées-clés totales dans les deux populations)

Non seulement les personnels du pays d'origine et ceux de la filiale belge s'expriment sur les mêmes thèmes dans les mêmes proportions, mais cette deuxième analyse montre aussi que la direction internationale et les personnels de la filiale belge ont des idées convergentes à hauteur de 17%. C'est le cas également entre ceux des filiales belge et anglaise, et entre ceux des filiales anglaise et espagnole. *A contrario*, ceux de la filiale belge et de la filiale américaine n'ont exprimé que 7% d'idées convergentes.

Les points 5.2.2. à 5.2.5. présentent les résultats spécifiques à chaque filiale quant à leurs méthodes de management stratégique de l'internationalisation. Ils ont été élaborés selon la même méthode que précédemment, c'est-à-dire par la concaténation des *verbatim* en idées-clés, puis en idées-forces. L'analyse par filiale a été permise par le choix de différentes populations sous le logiciel ©SEGESE Générateur (cf. figure 29). L'objectif n'est pas de produire une lecture comparée des résultats par filiale mais plutôt d'**identifier les problématiques spécifiques** à chacune de ces populations.

5.2.2. Résultats spécifiques : les méthodes de management stratégique de la filiale anglaise

La filiale anglaise a connu depuis sa création une **croissance exponentielle**. Ainsi, la direction internationale, les personnels de la filiale anglaise mais aussi d'autres filiales comme la Belgique, montrent de réelles attentes vis-à-vis de la construction de l'usine. Les personnels y voient une sorte de « **libération** » vis-à-vis des industriels français du groupe dont ils sont aujourd'hui très dépendants, car ils fabriquent les produits pour le marché anglais.

- *"Pourquoi vouloir faire construire une usine ? La croissance de notre chiffre d'affaires, la nécessité de s'adapter aux besoins de clients et on fait déjà tourner 1 ou 2 lignes à 100% en France. En fait, on aurait déjà dû démarrer dès les 15 millions de chiffre d'affaires, il y a 2-3 ans."*
- *"J'ai l'espoir qu'en Angleterre, il y ait un comptable embauché car ça devient compliqué de faire la comptabilité d'une structure de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires !"*
- *"On envisage de créer une usine au UK car la croissance y est exponentielle."*
- *"Le UK est une très belle réussite : 25 millions d'euros de chiffre d'affaires en 10 ans."*
- *"Le taux de croissance de l'international est surtout fonction de l'Angleterre qui tire beaucoup vers le haut (+35% de chiffre d'affaires au 1er semestre 2012). Le phénomène boule de neige : la croissance appelle la croissance ! Sinon le reste est assez linéaire."*

Les personnels de la filiale anglaise accordent **beaucoup d'importance** à la fonction **marketing**, ce qui ne relève pas du tout d'un axe politique du groupe. Le marketing serait-il un **réel levier de performance** sur le marché anglais **ou** le signe d'une **puissance commerciale sous-estimée** de la part des personnels de la filiale ?

- *"Trade marketing activities are about other designing and writing reports, and sending them out to other companies and websites."*
- *"Because in every pack there is a gift, I work a lot on the on-pack promotion finding new partners and sponsorships. I write down all the legal mentions on the back. Once approved by the sponsor, I deal with in-store sampling and display shelving."*
- *"I'm in charge of finding new sponsors by meeting sporting clubs, TV channels, game industry, sky resort, holidays resorts anywhere in Europe or in the UK."*
- *"Because France is more traditional marketing, it's difficult to lead new marketing projects. When making big decisions on digital, we need to go back to France to get the authorization but they don't get the project because we're more advanced in the UK."*
- *"On veut faire un site consommateur pour le UK donc je vais emmener avec moi en France, la personne qui va s'en occuper."*
- *"Au début, en 2001, on s'est équipé d'une force de vente de 10 commerciaux, que dans les magasins, et 3 fonctionnels (marketing, logistique, ADV). Mais finalement le marché est beaucoup plus « marketing » ; on n'a plus accès aux magasins."*
- *"France doesn't get the needs of UK of social media. We're stuck here. We can't move forward. It's a pity because we lose a lot of opportunities and a lot of potential with those new means."*

5.2.3. Résultats spécifiques : les méthodes de management stratégique de la filiale belge

Les **managers** de la filiale belge sont des « **anciens** » de l'**entreprise** familiale avec une grande expérience dans d'autres fonctions du groupe. Cette situation comporte à la fois des **avantages** en termes de cohésion, loyauté et facilité à traiter avec les autres personnels du groupe, mais aussi des **inconvénients** en termes d'innovation et d'intégration aux « normes » locales de la Belgique.

- *"On est quasiment tous des enfants de [Monsieur X, un directeur de site français] : c'est lui qui nous a recruté à l'époque et qui nous a enseigné tout ça. Maintenant c'est à nous de transférer à nos collaborateurs pour qu'une reco sur le site de C. soit la même qu'en Belgique."*
- *"Vu qu'on est une petite entité et qu'on est des 'anciens', ça ne pose pas de problème que le n°1 ne soit pas présent. C'est limite mieux car on connaît bien l'entreprise. Le seul intérêt serait quelqu'un qui connaît la Flandre, mais pas pour le quotidien."*
- *"À l'international, on est tous nés d'une Activité française. Moi je viens de AI par exemple. Mes collègues, c'est pareil."*

Les personnels de la filiale belge considèrent que des **synergies** seraient possibles avec la **filiale anglaise**. En effet, la **future usine** pourrait fabriquer des produits qui sortiraient plus facilement du schéma industriel des sites français, qui aujourd'hui fabriquent pour le marché belge.

- *"Le problème est qu'aujourd'hui, on ne pèse pas beaucoup (11 millions d'euros de chiffre d'affaires sur 550), donc ça ne justifie pas la construction d'un site industriel."*
- *"J'espère que le site industriel anglais pourra m'aider dans l'adaptation du format des produits."*

Il existe un **fort clivage** entre les marchés **wallon et flamand**. La Belgique est, en effet, loin d'être un marché homogène. En fait, la **vraie frontière** n'est pas là où l'on croit : la Wallonie est plus proche de la France que de la Flandre.

- *"Les raisons de notre performance en Belgique? je n'en parle pas car les Wallons et les Flamands sont très différents. Si vous n'êtes pas flamand, c'est très compliqué."*
- *"La partie wallonne de la Belgique ressemble à la France en termes de langues, habitudes de consommation, recrutement des personnes..."*
- *"Il y a un gros client flamand qui fait 25% du marché. Le PDG nous a dit : 'tant que vous n'aurez pas de commercial flamand, vous ne l'aurez pas'. Mais il faut connaître les coulisses, on a fini par l'avoir car on a fait des offres et qu'on était derrière sans arrêt!"*
- *"On demande aux flamands de parler français, est-ce que ce ne serait pas à l'entreprise d'apprendre la langue du pays ? Du coup, on embauche des gens qui parlent français sinon ils ne pourraient pas s'intégrer."*

- *"En Belgique, on a de la chance d'avoir cette Wallonie qui ressemble à la France. S'il n'y avait que la Flandre, pas sûr que la filiale belge existerait !"*
- *"On en a souvent discuté de prendre un intervenant externe sur les Pays-Bas et la Flandre, qui apporterait ses clients et sa connaissance du pays. Ça peut aussi être risqué mais c'est ce qu'on a fait en Angleterre."*
- *"On est parti du principe que tout le monde connaît la galette des rois. Mais les flamands nous ont reproché de s'être cassé une dent avec la fève. Même nous on se loupe souvent, alors imaginez le groupe !"*
- *"Le développement en Flandre est beaucoup plus lent. Par exemple, les flamands ne savaient même pas ce qu'était [les produits A1] ! Ils n'arrivent d'ailleurs même pas à prononcer le nom de l'entreprise. Le vrai export, pour moi, a commencé avec la Flandre."*
- *"On a beaucoup plus de mal à vendre [des produits A1] au belge flamand. Les flamands sont beaucoup plus proches des allemands sur ce type de produit : ils mangent du [X] bien dur. Pour le belge wallon, c'est beaucoup plus facile par contre."*
- *"La partie flamande n'a rien à voir avec la partie wallonne. C'est la particularité belge qui est la principale difficulté. Or, dans notre entreprise, on a majoritairement des wallons : un flamand et deux néerlandais seulement."*

5.2.4. Résultats spécifiques : les méthodes de management stratégique de la filiale espagnole

La filiale espagnole a plutôt **bien résisté à la crise du pays** en termes de performances sociale et économique.

- *"Il y a des grosses différences de salaires entre les chefs de secteur. C'est compliqué à gérer. Mais, les gens ont pris conscience de la performance de chacun et de la situation de crise du pays donc ils admettent."*
- *"Con toda la crisis y la situación del mercado en España, seguimos viviendo. Quiere decir que hicimos las cosas bien."*

Contrairement au modèle organisationnel présenté dans le chapitre 4, nous avons découvert que **chaque site de l'Activité 3**, à laquelle est rattachée la filiale espagnole, est **spécialisé par produit**. Ceci témoigne en particulier des lacunes d'harmonisation organisationnelle au sein du groupe familial.

- *"Para llevar la carga de trabajo de las 3 Actividades, tengo que sincronizar entre la producción español y la producción francesa de [productos A3]. Por ejemplo, R. fabrica el pan tostado y [productos A3] para España, e I. fabrica el 90% para Francia."*
- *"La organización de la producción [A3] es muy diferente de la [A1]. Por ejemplo, los [productos C] son fabricados en F. y tenemos también un proveedor italiano externo. Son vendidos un poco en España. A. fabrica [otro producto] para España."*
- *"Por fabricar para ambos países, la fábrica de I. tiene 10 recetas y varios formatos. Pueden también fabricar [productos PT] pero no lo hace por el reparto de la carga que hago."*

La **stratégie d'intégration initiale** du site R. n'a **pas su s'adapter suffisamment** aux spécificités locales organisationnelles et espagnoles.

- *"Cuando entré a Francia, no era como Dios pero pensaba "lo saben todos". Yo tenía un poco un complejo de inferioridad. Pero me di cuenta de que copia-pegar no funciona. Puedes tener el mismo objetivo pero no el mismo método."*
- *"Era un error pensar "tenemos que ser como B.[un sitio francés A3]" ¿A qué te sirve B.? a sacar las llaves y adaptarlas a la puerta española. Un mes en B. fue teoría, nada más compartir el día-día de allí. Después cuando regresé, "¿ahora como lo pongo en marcha aquí?""*
- *"On a commis plusieurs erreurs en copiant-collant le modèle français à l'Espagne : les 80 technico-commerciaux qui emmenaient des équipes en 2004, les 21 jours de fraîcheur... Heureusement, on a gardé la marque R. !"*
- *"Il faut faire attention à ne pas faire du copier-coller. J'ai commis des erreurs en 2001 en Espagne : une grosse différence entre comprendre intellectuellement et le digérer."*
- *"La manera en que arrancaron la salida internacional "chicos aquí es [A]. Tienen que rellenar esto y esto". Creyeron que fue suficiente. Creo que aquí cometieron un error. Pero la dirección de la Actividad [A3] se dio cuenta de que no pudiera seguir con dogma. Pero al grupo todavía les cuesta."*

La stratégie d'intégration initiale de la filiale espagnole acquise par le groupe A en 2001 a laissé quelques traces de « lutte de classes » et de « colonisation française ». En effet, son **processus d'intégration** est encore **difficile**. Le fonctionnement de la filiale espagnole correspond en fait à « **2 sites en 1**¹⁵¹ » aux histoires différentes. Son projet d'intégration est par conséquent à **deux vitesses**, avec le plus jeune site considéré comme mieux intégré au fonctionnement du groupe.

- *"Cuando llegué esta mañana, [mis compañeros] me dijeron "¿qué haces? ¿No estás de tarde?". Contesté "sí es que tengo una reunión". Luego, me pidieron "¿qué te dan? ¿Te cambian de línea a I.?""*
- *"En el departamento de calidad, somos 11 personas. Lo que lo caracteriza es que hay personas "muy R." (antigua manera), 3 que crecieron conmigo y 2 que se van incorporando. Es muy equilibrado. Pero el reto es la parte de management: hacer un mix para tener más apoyo en la calidad."*
- *"Ahora, los "R." de mi equipo están esperando que yo tome las decisiones. Quiero que eso cambie. Mientras que espero que la gente nueva crezca."*
- *"La gente joven sabe esperar la reco para contarme sus dificultades; mientras que los de R. me interrumpen todo el día. A veces por comodidad, respondo instantáneamente. Pero tengo que dar un paso por atrás para hacerles reflexionar y encontrar las respuestas ellos-mismos. "*
- *"Incluso los operarios son diferentes en I. y en R. Pero entre los responsables, veo que ya estamos mucho más cercanos y alineados."*

¹⁵¹ Nous rappelons que la filiale espagnole se constitue de deux sites industriels : un issu de la croissance externe en 2001, l'autre issu d'une construction en 2004. Le premier est appelé « R », le deuxième « I ».

- "Los 2-3 primeros años fueron muy complicados para integrar a los responsables primero, después a los asistentes. En realidad, todo se ha dado en los últimos 2 años. Ha sido el reto más fuerte que he tenido en esta empresa."
- "Creo que hay mucha envidia por parte de la gente de abajo. Hay también muchos rumores. Hay veces que hago formación y la persona me dice "no me dijeron la verdad. No pensaba que seas así". Veo que si hablas con uno de arriba, ya empiezas a conocer a todos los demás."
- "En R., hay problemas de comunicación entre los operarios y la gente encargada o de "oficina". Por ejemplo, hacemos "cena de turno" y a ningún encargado se les llama. Desde que me puse formador, me ha pasado de que cuando entro en la sala de desayuno, los operarios se callan."
- "En R. antes, no sé si les querría más a las personas pero ahora, eres un número. Si ya no sirves, te despiden."

Les personnels de la filiale espagnole ont exprimé un **sentiment d'isolement** et de **déconsidération** à tous les niveaux de la part des personnels français : les équipes du groupe, des Activités, des autres sites et même des files.

- "Quizás al Grupo, le está costando también hacer el "clic" hacia el extranjero. No sé si lo sienten en los demás países... Quizás es mucho por nuestra peculiaridad de no estar en la Actividad Internacional. No sé."
- "La dirección general no suele venir como debería. Vino 2 veces. Creo que es interesante que haya más asiduidad de sus visitas (mín. 1 vez/año/sitio) porque provoca mucho: su ojo nuevo, su control positivo y su reconocimiento."
- "No existe una proximidad entre el Grupo y España. Tenemos la sensación que estamos bien en la Actividad, pero cuando es el tema del Grupo, no somos próximos, nos olvidan. Solo hay intercambio cuando hay un problema. "
- "Si el director general quiere ir al internacional, debería salir más y controlar menos, es decir hacer más confianza a la gente sino se va a frenar su desarrollo y se va a cansar demasiado."
- "La dernière fois que le PDG est venu en Espagne, c'était il y a plus de 2,5 ans. Quand j'étais [sur d'autres sites français], on le voyait tout le temps ! Cet éloignement fait qu'on voit moins les gens du groupe alors qu'on est très attachés à ce genre de choses."
- "Una vez vino el "[A]", hace 3 o 4 años, pero es la única vez desde el 2001."
- "Como responsable de línea, no tengo relaciones con otros sitios o con la sede en Francia."
- "Je n'ai plus aucune relation avec la France. Dans notre fonctionnement, je ne suis pas amené à avoir des relations directes avec eux. Contrairement aux fonctionnels, notre travail est centré sur l'opérationnel : la ligne."
- "Pour les 2 directeurs de l'Activité [3], le site de B. est à 45 minutes d'eux et F. pas très loin non plus. Ils ont donc plus de facilités à intervenir rapidement et dans l'urgence que chez nous."
- "Les responsables de l'Activité [3] nous accompagnent chaque mois, mais dans la réalité, vu qu'ils sont tous les jours à côté des autres sites français, ils sont très influencés."
- "Les deux directeurs de l'Activité [3] normalement viennent à notre séminaire semestriel, mais ça fait 2-3 fois qu'ils ne viennent pas ! C'est dommage car l'Activité est là pour appuyer le message de la direction Groupe. Ce sont des relais du PDG."
- "En I. y en R., viaja a Francia gente de oficinas, la gente "de arriba" pero no al nivel de operario. No tengo idea de cómo son las fábricas de Francia. Me "IMAGINO" que es lo mismo pero ...".

Certains traits forts de **l'organisation industrielle** sont **inadaptés au système de management** du groupe, par exemples la taille des lignes de production, la non-rotation des équipes en 3x8...

- *"Pour avoir aussi travaillé en [A1], je vois beaucoup plus de facilités que sur un site [A3] comme en Espagne."*
- *"Avec les opérateurs de nuit, on ne passe pas le temps qu'on voudrait pour présenter les objectifs du semestre. Du coup, pour la réunion mensuelle, on choisit 6 opérateurs à tour de rôle pour faire un point sur les résultats de la ligne."*
- *"Le CAP n'est pas bien intégré dans les lignes. J'ai des difficultés dans son dispositif. Même si je l'affiche sur le tableau, ce n'est pas ça le principe. Sur les lignes [A1] en France, je n'avais pas de problème mais elles sont plus petites."*
- *"La contrainte avec les opérateurs de nuit, c'est que, quand ils viennent en réunion le matin, c'est plus par obligation que par intérêt. C'est un des points de difficulté d'intégration qu'on a sur R."*
- *"Les techniciens de ligne et de production dépendent de moi. Le technicien de gestion rapporte à la 'gesprod'. J'ai vécu aussi l'ancien système où il était intégré à la ligne. Je préférais l'ancien car le technicien de gestion était plus à l'écoute de l'opérationnel ; ça manque aujourd'hui."*
- *"Dans mon expérience passée sur le site des C, le technicien de gestion était un appui supplémentaire au responsable de ligne. Quand on a une ligne [A3] avec 50 opérateurs, je pense que c'est bien d'avoir une structure assez forte."*
- *"Les opérateurs de R. ne font pas de roulement entre nuit et jour. C'est une contrainte propre à ce site. Du coup, je viens 1 fois/semaine la nuit mais on n'a pas un contact aussi rapproché qu'avec les équipes de jour, ça reste difficile de les intégrer."*
- *"En R., los operadores trabajan de "día" o de "noche". En I., son tres turnos y alternamos. Yo prefiero la rotación que estar cada día de noche."*
- *"Estuve trabajando de noche durante 16 años mientras que me dijeron que sólo era por 15 días. Se me hacía muy duro, cuando se acababa la noche, me metí a la cama durmiendo todo el día, era criminal. Cuando me cambiaron de día, era el mejor día de mi vida."*
- *"Lo que no entiendo en el sistema [A] es que si está todo automatizado, y que tienes una máquina ejemplar, un hornista ejemplar y todo, ¿para qué rotar?"*

L'intégration du système de management du groupe sur le site I. a, certes, été **tardive mais réussie**. La rigueur du processus de fabrication, l'autonomie des opérateurs, leur responsabilisation et les autocontrôles sont reconnus et appuyés par l'ingénierie du système de management du groupe.

- *"El sistema [A] ahora está muy integrado en I. Es un éxito porque ya sabemos que el sistema [A] en España ¡sí puede ser!"*
- *"La gran diferencia en la línea 47 en I. ha sido la forma de trabajar más unificadamente. Al nivel industrial, va bastante bien la línea y el pan ha sido mejor."*
- *"Cada puesto de trabajo es una pequeña empresa. Responsabilizamos a todos, desde la materia prima hasta la limpieza del puesto. Esto es muy positivo."*
- *"Durante 20 años, la gente estaba acostumbrada a tener encargados durante 8 horas al día. Había mucha dependencia. Ahora son autónomos."*

- *"Durante la certificación IFS, en el tema de formación y de que los operarios saben lo que deben hacer, tuvimos un 10/10."*
- *"Hacemos una nota de presentación cada dos horas para el "recontrol". Antes lo hacía el técnico de producción, ahora es el operario. Tenemos mucho más responsabilidades. Todo es una cadena que al final es una mejora. Sabemos reaccionar y arreglar."*
- *"Antes aquí, estábamos todos con nuestra propia sabiduría. En el sistema actual, la rotación no cuesta mucho porque la sabiduría pertenece al puesto, no a la persona."*
- *"La ventaja aquí es que en cada puesto, hay instrucciones de todo lo que hay que hacer, que vigilar, etc. Si tienes una duda coges el libro, miras y se va la duda."*
- *"Antes si el producto no era bien, todo salía al mercado de todas formas. Ahora es totalmente diferente, se bloquea y se toman las decisiones oportunas. Hay muchísimos más control, todo está bajo control y el pan sale mucho mejor, que es lo fundamental."*
- *"Está todo muy controlado. Cuando un operario tiene que cambiar de recetas a una hora precisa, tiene pautas muy comunicadas por el responsable."*
- *"En nuestra línea, está el tema de la polivalencia muy bien. Rotamos para que aprendamos. Cada uno se identifica para un puesto pero que sepas un poco de los otros temas es una fuerza muy importante."*
- *"Hay diferencias de calidad en los productos según las competencias de los operarios. Es como a la hora de cocinar, metes los mismos ingredientes a dos mujeres, una te sale la cazuela buenísima y la otra, un desastre."*

Le **binôme de direction de la filiale** espagnole, en place depuis plusieurs années, est connu et reconnu pour son **haut degré de cohésion**.

- *"A nivel de idea general, creo que el N°1 español y yo somos muy cohesionados. Todo es provocado y cuestionado."*
- *"Estoy bien con la empresa por mi relación con mi binomio. Pienso que no es fácil encontrar su pareja. Tenemos confianza al 110%. Hemos llegado a una capacidad de discutir las cosas con respecto. Nos hace más fuertes y crecer ambos: juntos mejor que separados para enfrentar los problemas."*
- *"El director y su binomio industrial son súper complementarios. Es como un pequeño matrimonio, como la noche y el día. El primero es más "francés", nos abre la mente por ser comercial y enriquece un montón; el segundo te da pedidos muy claros."*
- *"Pour moi, les moments de changement de direction sont très importants. Par exemple, je pense que je travaille beaucoup mieux avec mon binôme industriel actuel. Celui d'avant était très opérationnel et chacun travaillait de son côté."*

La validation de la **construction de la ligne de production A1** sur le site I. a été ressentie comme un **signal positif** de la part du **groupe français**.

- *"Je sens que le Groupe a de plus en plus confiance en l'équipe en place à R. Le fait de valider la construction d'une nouvelle ligne par le Groupe a été reçu comme une marque de confiance pour nous. Ce n'était pas gagné d'avance pourtant !"*
- *"Se construye una línea nueva de [productos A1] en I. para rentabilizar la fábrica. Eso es muy bueno porque quiere decir que los franceses confíen en nosotros. ¡Es buena señal!"*

5.2.5. Résultats spécifiques : les méthodes de management stratégique de la filiale américaine

La fusion-acquisition de la filiale américaine, début 2012, a provoqué un **phénomène d'excitation collective**. Les personnels français et américains montrent une **satisfaction** et un **enthousiasme** peu communs. Subséquemment, le reste du groupe a le **sentiment que la filiale américaine est « privilégiée » par la direction internationale et du groupe.**

- *"At the beginning, a lot of people got nervous about what was going to happen. But in fact, there wasn't big change, except for the croissants line now."*
- *"As far as the transition, it's very interesting. It was very unknown."*
- *"I'm so very excited by being part of an international project with foreign products in the US market. I look forward to taking on more challenges."*
- *"Nous, on est UK donc on parle en anglais sans problème. Mais au dernier CODIR, on l'a fait en anglais juste pour les américains, alors que tous les autres participants étaient francophones. Je ne trouve pas ça terrible, surtout pour les belges qui ont galéré."*

Les **valeurs managériales** des deux entités, l'entreprise A et la PME américaine, sont extrêmement **proches**. Par l'opération de fusion, les deux ont ainsi **mutualisé leurs avantages concurrentiels** : le groupe familial A apporte son professionnalisme, le système de management et l'industrialisation ; la filiale américaine apporte l'énergie commerciale, la vision stratégique et l'ouverture d'esprit.

- *"Je n'aurais pas pu imaginer une seconde que [la PME américaine] ne soit pas intégr[e] au Groupe. Ils savent qui je suis. Alors que dans un fond d'investissement, ils regardent le PNL mensuel mais sans aller sur place."*
- *"Ce partage de culture managériale se fait en partie grâce à la stratégie d'alliance qui a été mise en place. D'ailleurs, avec [la filiale américaine], on a énormément de valeurs communes."*
- *"On a proposé au PDG de faire une joint-venture [sur les produits A1] ou carrément de racheter une part de l'entreprise US. On avait les mêmes « core values » de management, beaucoup de similitudes dans notre façon de manager. Ça a été facile de travailler ensemble."*
- *"Nos « core values » qui sont sur nos cartes de visite, correspondent aux fondamentaux de [A]. En les écrivant, ça nous a aidé pour toutes nos grosses décisions, on les reprend : recrutement, fusion, investissement, etc."*
- *"The founders of [the American subsidiary] met the [A] team before I did. The first time we met them, they assured me that their core values were aligned with ours. We could have sold the company earlier but we didn't want to work with people without the same core values."*
- *"I'm thrilled that it's [A] that we're partnering with. We have the same core values. I was very pleased, very happy."*
- *"Je n'ai pas vécu l'intégration dans le groupe ou la fusion des deux entreprises, comme une menace : j'étais plutôt tranquille vu que j'avais vécu en France et que je connaissais cette entreprise."*

- *"Les valeurs de [A] sont très proches des nôtres. Les « core values » et la philosophie d'entreprise sont semblables. La communication est aussi un avantage du groupe familial : on a accès aux informations dont on a besoin."*
- *"One of the reasons I came to [the American subsidiary] first was this corporate culture of a small firm. And I also find that in [A], although they are so huge. You just feel the same way than in a smaller company."*
- *"Les points forts de la fusion sont les mêmes valeurs qui facilitent tout et les mêmes vues sur la qualité de ce qu'on fait, des produits."*
- *"I don't see anything bad about the merger. It's good match between the two companies. You see that through the core values."*
- *"The management system from [A] is not all knew. We had a quarterly goals meeting, every 3 months, a kind of "reco"."*

Le projet ambitieux de développement commercial des produits A1 aux États-Unis mobilise **beaucoup de ressources**, mais le **potentiel** du projet est énorme et palpitant.

- *"For my current position, I work 14-16 hours per day, so for the past 3 months, I have kind of no life. To me, it's clear that getting the support from the company is important. But my husband is not very happy right now."*
- *"They had to reconsider my CAP because it wasn't feasible with the whole international project going on."*
- *"I want more time off. I'm very tired with all the new French projects going on."*
- *"[The project] is completely new and exciting for us. It's just exciting for us to be part of this. It's kind of a billion company there. Here, we're starting from small stores with [the project], and for sure we're gonna get bigger stores sooner or later."*
- *"There is a lot of excitement for everyone involved in the [project], since it is a brand new part of business!"*
- *"As co-founders, for both of us, the [project] and the [A1 production] line represent 50% of our time. The rest is for controlling the development and helping collaborators."*

La bascule du **système informatique** du groupe français vers la filiale américaine crée **beaucoup d'inquiétudes**, à la fois de la part des personnels de la filiale et de ceux de l'Activité International concernés.

- *"Pour que l'intégration du système informatique [A] se fasse de façon stable, sans trop de « hick up », je vais devoir m'y atteler et donc m'alléger sur d'autres tâches."*
- *"Je vais avoir un grand rôle à jouer dans l'intégration du système informatique [A] car c'est moi qui connaît le mieux le système actuel. Je sais aussi comment le département production l'utilise, et aussi la vente. Je suis donc la liaison."*
- *"Les US ont un outil différent du nôtre, en plus c'est une prise de participation. Le souhait de l'entreprise, c'est d'y intégrer nos outils mais je n'y crois pas, on va tout planter si on fait ça. Nos outils sont trop complexes et trop bornés."*
- *"Our files are gonna be accessible from France, and in the other way too. This is very new for us. Because we had a pretty secured IT system before."*

- *"As far as the IT system we've used, it's different from what we use now. Right now, we're pretty much only in the [American subsidiary] system. But I think it's planned for next year. The good thing is we operate kind of independently as far as the [American subsidiary] system goes."*

Contrairement au site R. de la filiale espagnole, le **processus d'intégration** de la filiale américaine est **très progressif**.

- *"[the American subsidiary] is slowly integrated in the process. Even some of it will still be untransferable..."*
- *"The transition has been pretty smooth so far. We haven't changed so far how we do our daily [the American subsidiary] operations. Although, it's different in terms of the scale: they have a different methodology to work on projects."*
- *"There is definitely some uncertainty regarding [A] but we went very gradual."*
- *"The transition to merge with [A] has been very smooth. They've been patient with requesting changes, and reporting procedures, involvement with their staff. They respect we have our own structure here."*
- *"The learning process of CAP went pretty well. But we still have to understand more and more the process."*
- *"Le système de management P. nous a changé au niveau du CAP : on est passé de 3 mois à 6 mois. Le management de [la filiale américaine] a changé mais pas de façon ravageante ou déstabilisante pour le staff. C'est « smooth », mais c'est encore en cours de progrès."*
- *"The merger has been a natural progression: we've had our employees' setting goals (which is very similar with CAP), starting to grow from 3-month to 6-month CAP."*

L'analyse des résultats de l'étude qualitative par filiale a montré des **spécificités** principalement **liées** au **mode d'implantation** initiale, à la **maturité**, à la présence locale d'un **outil de production** et à la **structure managériale** de chaque filiale, par exemple la présence locale permanente ou non de personnels français. Ces résultats spécifiques à certaines filiales comportent un **degré de contingence fort**, dans le sens où ils ont été observés uniquement dans une partie de la population interviewée du groupe familial A. Néanmoins, ils n'enlèvent en rien le degré de généralisation plus élevé des résultats présentés en 5.1.

5.3. Contribution pratique et méthodologique des résultats de l'étude qualitative du groupe familial A

Les résultats de l'étude exploratoire (chapitre 3), génériques de l'étude qualitative (5.1.) et spécifiques à chaque filiale (5.2.), ont été présentés à plusieurs reprises au groupe familial A. À l'été 2012, nous avons réalisé un compte-rendu détaillé de l'étude exploratoire que nous avons remis au PDG de A en octobre 2012. En février et juin 2014, nous avons organisé deux séances de « restitution » des résultats de l'étude approfondie (cf. annexes A4 et A5), d'abord au dirigeant, au directeur international et à la responsable administration des ventes (ADV) de la cellule export, puis aux mêmes personnes accompagnées des directeurs des différentes filiales, du binôme de direction d'A3 et du directeur des ressources humaines. Nous exposons ici l'appréciation, l'utilité et l'utilisation des résultats de notre recherche, telles qu'elles ont été exprimées par l'entreprise A.

5.3.1. Octobre 2012 : compte-rendu de l'étude exploratoire

La remise d'un compte-rendu de l'étude exploratoire au PDG de l'entreprise A en septembre 2012 a débouché sur un **rapport d'évaluation** de ce dernier (cf. annexe A1). À la lecture de son rapport et suite aux échanges informels que nous avons eus avec lui, nous considérons que le dirigeant a été de manière générale **très satisfait des résultats** de l'étude. Néanmoins, il nous a **demandé de rectifier certaines parties** du compte-rendu concernant la famille ou des interprétations de l'équipe de recherche qu'il ne partageait pas. Pour favoriser la collaboration et respecter ses attentes, et compte tenu du fait que les rectifications demandées n'avaient qu'un impact négatif limité au plan scientifique, nous avons supprimé, modifié ou complété certains passages du compte-rendu.

Tout d'abord, les passages rectifiés concernaient la présentation de son évolution personnelle dans l'entreprise qu'il considérait un peu « réductrice ». Ensuite, le dirigeant ne partageait pas l'interprétation de notre équipe de recherche sur le choix stratégique du rachat en bourse des actions de l'entreprise en 2006. Certaines dates-clés manquaient aussi d'exactitude, par exemples la période et la date officielle du changement de PDG, la succession de l'entreprise ou encore, la date légitime d'autonomie du successeur. En effet, le **thème de la succession** de l'entreprise a fortement attiré l'attention du dirigeant, probablement du fait de son implication directe. Ainsi, la « commande » passée par ses deux frères lors de la succession et l'adaptation de la composition de l'équipe de direction après la succession ont été mieux précisées dans le

compte-rendu. Le dirigeant a également suggéré une nouvelle idée sur le mode de management de l'entreprise familiale (cf. chapitre 3) : « *la personnalisation énorme du management des hommes* ». Il a aussi demandé d'explicitier la notion de « *degré de polyvalence relatif* » de l'organisation du travail de son entreprise. Cela a permis d'échanger sur le sujet, lorsque nous lui avons expliqué que le degré de polyvalence des personnes est satisfaisant au regard de la stratégie interne de l'entreprise, mais qu'il reste limité compte tenu de la taille de l'entreprise. Enfin, le dirigeant n'était pas tout à fait d'accord sur le lien fait entre « *rendre opérationnel ce qui est stratégique* » et « *perspectives à trop court terme* ». Pour lui, les **perspectives à trop court terme** n'étaient pas une conséquence d'avoir su transformer le stratégique en opérationnel. Nous partageons l'idée que leurs perspectives stratégiques sont à moyen-long terme, mais nous soulignons le manque de connexion au court terme, notamment du fait de l'environnement externe de l'entreprise qui exerce des pressions fortes et désorganisatrices sur l'environnement interne. La mise en œuvre de leur stratégie de dosage entre résultats immédiats et création de potentiel s'est en effet dégradée depuis plusieurs années.

Notre interprétation générale de cette étape repose sur trois points principaux. La réaction à notre étude exploratoire par le dirigeant de A a montré que la **prise de recul par une équipe de recherche** est souvent plus facile à réaliser, mais **n'aboutit pas toujours à la même analyse** des phénomènes **que les acteurs internes** qui étaient au cœur de ces événements. En effet, l'existence de plusieurs programmes de recherche-intervention en parallèle et l'imprégnation affective plus forte chez les acteurs internes d'une entreprise familiale ont probablement provoqué certaines des réactions exposées. Le travail en équipe dans la recherche-intervention permet l'intersubjectivité contradictoire pour filtrer et analyser à plusieurs des mêmes phénomènes observés. Ensuite, nous remarquons que les **acteurs internes** peuvent exprimer des **points de vue, discours, appréciations différentes** en fonction de leurs interlocuteurs ; en effet, une bonne part de l'analyse de nos résultats présentés en chapitre 3 et 4 repose sur les comptes-rendus de séances de travail avec les dirigeants de l'époque. Enfin, les acteurs d'une entreprise familiale ont un **souci de confidentialité**, notamment sur certains acteurs clés et sur la famille.

5.3.2. Février 2014 : présentation des résultats qualitatifs et quantitatifs auprès des directions générale et internationale

Nous avons fini l'étude quantitative, -que nous présentons dans le chapitre 6-, en décembre 2013 et avons ensuite proposé au dirigeant de A d'organiser une séance de « restitution » de la synthèse des résultats de l'étude qualimétrique approfondie de son entreprise en **25 février 2014**. Ainsi, nous avons effectué avec le dirigeant, le directeur international (A4) et la responsable de la cellule export -également membre de l'équipe d'intégration de la filiale américaine-, une séance trois heures au siège du groupe.

Dès le début de la séance, nous avons craint le manque d'intérêt du dirigeant pour le travail réalisé, puisqu'un empêchement de dernière minute l'obligeait à commencer la séance sans lui. Après quarante minutes de présentation des résultats, il nous a finalement rejoint et s'est **beaucoup impliqué dans la séance**. En effet, alors qu'il ne voyait pas tellement son intérêt au départ, en janvier 2012, lorsque nous avons lancé l'étude, il s'est finalement beaucoup intéressé aux problématiques de l'internationalisation de son entreprise. À l'inverse, le **directeur international** est plutôt resté **en retrait** et a montré une tendance à relativiser les problèmes remontés par les personnes interviewés.

Les principales réactions, positives ou négatives, sont synthétisées ci-après.

Tout d'abord, les trois personnes participant à la séance ont été très satisfaites de la fréquence à 100% de l'expression des acteurs concernant la **politique forte de promotion interne du groupe**. Pour eux, il s'agit d'un signal très fort du bon fonctionnement de leur politique de ressources humaines et de leur système de management. En effet, le dirigeant a rappelé qu'il était « *très important pour [eux] que tout le monde voit une petite lumière bleue même s'il n'a pas de diplôme* ».

Ensuite, le dirigeant et son directeur international ont été en **léger désaccord sur** le fait qu'il n'y avait « **pas assez de déplacements** entre personnels français et étrangers ». Le directeur international considère que les déplacements existent beaucoup et que ce n'est pas un problème aujourd'hui. Le PDG, lui, ne veut pas sous-estimer le fait que des personnes pensent qu'il n'y en a pas assez, car les **déplacements** sont **très efficaces pour renforcer la cohésion**. La résolution de se déplacer tous les deux-trois ans avec les directeurs d'Activité sur chacun des sites est selon lui insuffisante.

Nous avons remarqué que la **spécialisation des sites** A2 et A3 était une **entorse organisationnelle** par rapport au choix du site de plein exercice, **que la direction n'assume pas pleinement** compte tenu de la promotion interne et externe que l'entreprise fait de son système innovant d'organisation.

Puis, a commencé un débat entre les deux membres de la direction, concernant le **bon dosage entre adaptation et démultiplication**. Cette discussion a pris naissance lorsque nous avons abordé les **problèmes liés au « copier-coller »** du système organisationnel du groupe dans les projets de croissance externe. En effet, le risque de perdre les savoir-faire du groupe et les compétences collectives est plus fort si l'adaptation au contexte est excessive. Il s'agit en fait de la problématique à la mode du « **glocal** » **équilibré** et des **retombées sur sa mise en œuvre opérationnelle**. Par exemple, le choix des expatriés doit-il prendre en compte la capacité de ces futurs expatriés à organiser le « glocal » équilibré, pas trop dogmatique à l'égard du contexte local mais suffisamment loyal à la politique du groupe ?

Par ailleurs, le directeur international a **aidé le dirigeant à relativiser** le sens de certains *verbatim*, lorsque ce dernier avait des réactions un peu vives : « *toute phrase n'est pas véridique mais à prendre en compte car cela signifie que des gens dans l'entreprise ont cette interprétation* ». Cette remarque a conforté notre positionnement méthodologique selon lequel la concaténation et l'interprétation des données des entretiens dans l'arborescence évolutive thème, sous-thème, idée-force, idée-clé, *verbatim* (cf. 5.1.), permettent de déclencher des connaissances scientifiques, au-delà des *verbatim* seuls et symptomatiques.

Les discussions ont permis aussi d'envisager un nouveau type de synergies entre la France et les pays étrangers. Les **synergies** proposées sont, cette fois, **renversées** : **les bonnes pratiques d'A4 pourraient-elles se démultiplier aux trois autres Activités françaises ?** L'exemple de la polyvalence des commerciaux étrangers est frappant : à l'heure où les commerciaux français demandent toujours plus de division, de spécialisation par marché, par client, par produit, les personnels étrangers prônent l'idée que leur polyvalence est un véritable atout commercial. Le dirigeant a même reconnu que la pression à court terme de l'environnement national les « *pousse vers des organisations qui ne correspondent pas aux fondamentaux de l'entreprise* ».

Une certaine **rigidité des experts et responsables industriels des sites français** à l'égard des filiales étrangères et de l'équipe export a été un sujet largement débattu. Le dirigeant a

considéré qu'il s'agissait d'un **problème d'actualité « grave » qu'il convenait de traiter rapidement**.

Il s'est aussi beaucoup inquiété du « **manque d'harmonisation** entre les sites et les Activités ». Ce problème est aussi un **obstacle à la cohésion interne et à la loyauté** dans les pratiques de décentralisation. Il existe en fait des **dérives du système** de management socio-économique implanté il y a trente ans, au fur et à mesure que le groupe a grandi. Toutefois, le directeur international et sa collaboratrice ont relativisé cette problématique qui avait été beaucoup exprimée lors des entretiens par des populations d'acteurs différentes. De plus, cet enjeu interne est majeur dans la politique managériale et organisationnelle du groupe.

Nous avons aussi eu un **débat constructif sur la « culture »** : est-ce que les méthodes de travail et la langue appartiennent à une culture ?

La **délocalisation des membres de la famille** ne relevait apparemment pas d'une stratégie délibérée de la direction, mais plutôt une réponse aux attentes personnelles des membres de la famille. Cependant, l'épreuve des faits a montré la **pertinence de ce choix**. Le directeur international se réjouit aussi de cette décision : « on a 100% confiance en eux et c'est aussi un atout commercial et managérial majeur sur place ».

En résumé, nous avons découvert un **directeur international** quelque peu en retrait à propos des dysfonctionnements de l'Activité dont il a la charge. Son attitude était assez inattendue car il avait été jusque lors très impliqué et très positif vis-à-vis de l'étude réalisée. À l'opposé, l'attitude, les réactions et la qualité des débats avec le **dirigeant** ont été **au-delà de nos attentes** au vu des quelques réticences ou bémols qu'il avait émis depuis octobre 2012. Quant à la **responsable de la cellule export**, son comportement montrait un **certain intérêt** pour les résultats présentés mais elle est **restée discrète** devant son N+1 et son N+2.

Étant donné l'intérêt suscité par la séance, le dirigeant a finalement proposé d'**élargir ce processus de « restitution » à un processus futur de changement** en prenant en compte les résultats de l'étude approfondie.

Nous avons alors convenu, sur le principe, d'une **deuxième réunion** d'ici mars-avril 2014 avec les **mêmes personnes**, les **deux directeurs d'A3**¹⁵² et le **directeur des ressources humaines** du groupe. La proposition d'inclure ces trois personnes est venu à la fois de leurs

¹⁵² Rappel : la filiale espagnole est rattachée à A3.

fonctions respectives, mais aussi du fait qu'ils sont tous trois responsables d'un projet en cours sur la problématique de la démultiplication des fondamentaux managériaux et organisationnels de l'entreprise dans tout le groupe. Puis, une **troisième réunion** avec le **directeur financier du groupe**, pour tirer partie des **résultats de l'étude quantitative** et financière en **comparant avec les prévisions** financières existantes effectuées pour le rachat de la filiale américaine, et en **enrichissant les futurs business plan** prévisionnels. Ensuite, une **quatrième réunion** au sein du comité de direction A4 en juin 2014, avec tous les directeurs de filiales étrangères qui ont participé à l'étude. Enfin, une **cinquième réunion** en Espagne pour présenter les résultats à l'ensemble des managers de la filiale espagnole et leur personnel qui avaient participé à l'étude.

Nous avons alors remis au dirigeant, un exemplaire complet de l'étude approfondie avec l'analyse des 1300 *verbatim* classés dans les 525 idées-clés et les sept thèmes, et les résultats de l'étude quantitative.

5.3.3. Juin 2014 : présentation des résultats qualitatifs auprès des directions générale, internationale et de filiales étrangères

Fin mars puis mi-avril, le dirigeant de l'entreprise nous a recontactée pour confirmer la date du comité de direction A4, à savoir le **5 juin 2014**, avec en plus les trois personnes de la direction et les dirigeants de la filiale espagnole. Les **trois réunions** ont donc été « fusionnées » en une **pour favoriser les échanges transversaux** sur les activités internationales du groupe. Le dirigeant nous a également demandé de présenter les points de synthèse illustrés par quelques *verbatim* et d'enlever la présentation des résultats quantitatifs, bien que très intéressante, pour privilégier les échanges sur les « dysfonctionnements » ressortis dans les résultats qualitatifs. En effet, il a clairement exprimé qu'il souhaitait **transformer cette étude en un véritable « outil de travail »** pour les équipes internationales et organiser une nouvelle séance de travail « restreinte » d'ici l'été 2014 pour que nous lui apportions nos recommandations et interprétations personnelles de l'étude.

La présentation du 5 juin a eu lieu dans les trois langues utilisées dans l'étude (français, anglais, espagnol) et nous avons effectué des traductions simultanées avec l'aide de certains membres de la réunion. Comme prévu, elle s'est déroulée en présence du dirigeant, du directeur international, de la responsable de la cellule export, des deux directeurs A3, du DRH groupe, des deux dirigeants de la filiale américaine et du membre de la famille expatrié, du

dirigeant de la filiale anglaise - membre de la famille- et d'un assistant, des deux responsables commerciaux belges, des deux dirigeants de la filiale espagnole et de la future directrice industrielle du site I., de l'agent indépendant italien et du dirigeant -membre de la famille- de la filiale coréenne.

Les principaux débats sont synthétisés ci-après :

- le **dosage reste à trouver entre l'efficience du processus de décision-validation et l'hyperréactivité** provoquant des erreurs difficiles et coûteuses à réparer. En effet, les membres de la direction expliquent qu'il ne faut pas confondre vitesse et précipitation ; la responsable de la cellule export rappelle qu'« *apprendre à se poser pour savoir où l'on va, c'est quand même notre force* ». Les dirigeants de filiales sont, certes, d'accord mais le processus de décision mériterait tout de même plus de rapidité. Pour le directeur A3, « le processus est bon ; c'est la façon dont les acteurs s'approprient le processus qui est mauvaise ».
- la réunion a mis en évidence les **différences de fonctionnement des Activités** : A1, A2, A3 sont quasiment mono-produits ou en tout cas mono-gamme, alors qu'A4 est multi-produits, multi-recettes et multi-clients.
- les **synergies entre les pays** doivent être **organisées**, surtout pour la rentabilité des filiales qui n'a pas d'outil de production local. En effet, l'équilibre industriel et commercial manque à **A4** qui n'a **pas de binôme de direction** ; cela favoriserait certainement des relations plus équilibrées entre un directeur de site français et un directeur de filiale étrangère.
- le PDG a ensuite appelé à une **remise en cause de tous** même si « certaines phrases ne font pas plaisir ». Pour lui, **les débats doivent avoir lieu** dans la réunion, car le discours à la sortie vers les périmètres respectifs de chacun est très important et que « *la vérité n'est pas binaire* ».

Par exemple, le **système de management** semble **encore parfois mal compris**, il ne faut donc pas hésiter à demander des explications à son N+1 et à s'assurer auprès de ses collaborateurs qu'ils ont compris. Les savoir-faire acquis ou les compétences nécessaires à **l'élaboration des contrats d'amélioration (CAP)** est le **premier métier** de l'entreprise. Il rappelle l'importance et la puissance des objectifs immatériels dans les CAP.

- un débat a eu lieu sur **l'utilisation d'agents indépendants** dans le développement commercial national et international. En effet, le recours à ceux-ci pourrait **accélérer la croissance**, notamment internationale, mais la **volonté stratégique** du groupe est de n'en faire qu'un **usage limité**. La question est donc de savoir si cette volonté stratégique est à faire évoluer. Par exemple, sur le marché américain, « *il faut être gros pour avoir accès aux magasins* ». Pour le directeur international, la question du recours à des agents est un faux problème ; le groupe **ne doit pas être dogmatique** avec un slogan « *pas d'agent* ». Le problème n'est pas d'avoir recours à des agents mais plutôt de **garder le lien direct avec les clients**, être présent physiquement et de **ne pas déléguer toute la relation commerciale**, ceci dans l'intérêt de l'entreprise mais aussi du client.

Enfin, la **nécessité de recruter des personnes locales dans les filiales** est croissante et s'inscrit dans la stratégie d'alliance du business plan international du groupe.

Le PDG a finalement demandé à ses collaborateurs s'ils étaient d'accord avec les phrases de leurs collaborateurs, et les a invités à **résumer en un point les problèmes** qu'ils rencontrent quotidiennement. Pour certains, **les « franco-français » qui ne sortent pas assez** de chez eux **et « bloquent »** les activités internationales. Pour d'autres, **le système informatique** qui entraîne de grosses pertes de productivité ou **les grandes différences organisationnelles** entre les Activités. Par exemple, le système de files « produit » fonctionne différemment chez A1 et chez A3 ; A1 a une approche purement industrielle du produit, alors qu'A3 a une approche globale, industrielle, commerciale et même marketing et logistique. Ces différences sont compliquées pour les personnels de filiales qui traitent avec les différentes Activités françaises.

Le dirigeant du groupe A a clôturé la matinée en appelant ses collaborateurs à **tenir compte des résultats** qui viennent de leur être présentés, notamment **dans l'élaboration des CAP du deuxième semestre 2014**. Leur prise en compte doit surtout être en termes de dysfonctionnements. Il a aussi mentionné de nouveau les orientations stratégiques du groupe en matière d'internationalisation : (1) **25% du chiffre d'affaires global d'ici 2018** hors marchés espagnol et suisse et (2) **le système de management doit être un fil conducteur** pour tout le monde et tous les sujets. Pour lui, « le concept d'intégration d'un site, présenté par l'équipe espagnole en comité de direction d'A3, a montré que nos fondamentaux et notre système de management sont transculturels ».

Le dirigeant a aussi annoncé que **l'achat d'un terrain avait eu lieu** aux États-Unis, pour lancer la construction d'un **deuxième site industriel** sur ce marché à haut potentiel.

Nous avons noté la **participation active** du PDG, des deux directeurs A3, de deux des trois membres de la famille –filiales anglaise et américaine-, du N°2 espagnol, du directeur international, des deux responsables commerciaux belges, de la future directrice industrielle espagnole du site I., du DRH groupe et des deux dirigeants américains. La **participation** était **plus réservée** de la part du N°1 de la filiale espagnole, de la responsable de la cellule export, du troisième membre de la famille -dirigeant de la filiale coréenne-, et de l'agent italien. Ces différents degrés d'implication dans les débats sont liés aux **comportements tantôt positifs ou tantôt négatifs** de certains. Nous avons eu par exemple l'impression que le N°1 de la filiale espagnole avait soit peur de s'exprimer, soit un caractère très consensuel vu sa faible capacité à exprimer des dysfonctionnements. Certains ont aussi éprouvé des difficultés à suivre les débats dans plusieurs langues. Dans l'ensemble, la présentation et les débats ont été appréciés de tous et ont amené beaucoup d'entre eux à remercier l'initiative de la séance et à engager des discussions « informelles » après la séance.

Le PDG a également confirmé son souhait d'une prochaine séance de travail sur des **recommandations concrètes d'objectifs prioritaires à intégrer dans les CAP** du second semestre 2014.

Le récit des trois étapes que nous venons de présenter ont montré la **contribution pratique** de l'étude qualitative approfondie du cas A. En effet, elles mettent en lumière **l'évolution positive**, des attentes et de l'attitude **du dirigeant** vis-à-vis de la recherche-intervention que nous avons menée.

Cette évolution est caractéristique du cycle d'**apprentissage** de l'entreprise, de l'importance de la **recherche utile et collaborative** entre chercheurs-praticiens et de la **confirmation de l'orientation stratégique prioritaire** du groupe A, à savoir son internationalisation.

Ces trois étapes ont permis d'effectuer à la fois un **contrôle de la qualité** des résultats de notre étude et d'identifier des **phénomènes collatéraux** lors des débats. Elles ont aussi montré des **formes de raisonnement quelque peu défensif** de la part de certains acteurs, illustrant l'enjeu et les difficultés de l'apprentissage organisationnel tels que nous les avons présentés en 1.2.3.

Nous présentons ci-après la contribution théorique des résultats exposés au cours de ce chapitre 5.

5.4. Contribution théorique des résultats de l'étude qualitative du groupe familial A

Les résultats de l'étude qualitative que nous venons de présenter sont interprétables sous plusieurs angles théoriques. Nous faisons ainsi le rapprochement avec les principaux cadres théoriques choisis dans le début de notre thèse : le modèle séquentiel d'Uppsala, la théorie du socle stratégique, la théorie de la création de valeur économique durable et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Le premier a déjà été mobilisé en fin de chapitre 4, pour montrer notamment la caractéristique progressive du processus d'internationalisation de A. Le troisième est mobilisé en fin de chapitre 6. Nous avons donc décidé d'interpréter les résultats de ce chapitre 5 sous l'angle du socle stratégique et de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

5.4.1. Un « socle stratégique » solide

Les cinq variables stratégiques énoncées par la théorie du socle stratégique sont les produits, les marchés, les technologies, l'organisation et le potentiel humain ; ce dernier est considéré comme le principal levier de performance économique. Les deux facteurs clés de la solidité du socle stratégique sont la qualité intégrale et la cohésion interne.

Tout d'abord, **l'importance accordée au potentiel humain** par l'entreprise A, est **forte**. L'exemple le plus frappant est celui des phénomènes interculturels, très valorisés par la littérature en management international, qui relèvent plus largement de la nécessité de piloter les individus, les équipes et les projets pour atteindre les résultats escomptés de la stratégie d'internationalisation.

Ensuite, les résultats de ce chapitre montrent que le **système de qualité intégrale** du groupe familial A incorpore les trois fonctions **-stratégie, GRH et contrôle de gestion-**. En effet, son **modèle innovant d'organisation et de management** favorise le développement et l'instrumentation de ces trois fonctions, où chacun participe à l'élaboration de la stratégie, bénéficie d'une politique de promotion interne et s'auto-évalue via le business plan, le CAP et la reco. Les trois fonctions sont **intégrées**, au sens de **décentralisées**, auprès de toutes les fonctions et à tous les niveaux hiérarchiques.

Le **degré de cohésion interne** du groupe familial A est également très **élevé**. Nous avons remarqué **peu de distorsions** entre les personnes interviewées et une **capacité** remarquable de l'entreprise **à la démultiplication des décisions** -cohésion verticale-.

La **cohésion interne** est grandement **facilitée par le système « équilibré » de l'organisation** de A : fonctionnel et opérationnel, industriel et commercial, etc. Le bon fonctionnement d'un binôme de direction, par exemple celui d'A3 ou de la filiale espagnole, soutient en effet le haut degré de cohésion ; le binôme est à l'image du mariage heureux qui empêche l'enfant de se mettre dans la brèche entre les deux parents pour contourner les règles.

Toutefois, une attention particulière pourrait être portée au « paraître » de certains collaborateurs de l'entreprise qui savent pertinemment l'importance accordée à la cohésion par les managers clés de l'entreprise. La **cohésion horizontale mériterait aussi un renforcement** ; il semble parfois que les collaborateurs des Activités A1, A2, A3 et A4 ne fassent pas complètement « partie du même bateau », pour reprendre la métaphore utilisée dans cette entreprise.

Le deuxième point d'attention à apporter à la cohésion est également essentiel. Si l'entreprise A a bien compris que la cohésion ne se décrète pas mais qu'elle se construit, elle pourrait davantage prendre conscience que **la cohésion est d'autant plus puissante qu'elle est fragile** ; elle se dégrade facilement et rapidement sans un « toilettage » proactif et une « renégociation » fréquente du degré de cohésion avec les collaborateurs. Cette érosion naturelle est aussi valide dans l'étude de la rentabilité de l'IIDQPH, telle que nous l'étudions dans le chapitre 6.

La **solidité du socle stratégique** de A repose par ailleurs sur son **système de veille stratégique fort et décentralisé**. En effet, il renforce la proactivité de l'entreprise et permet une acclimatation aux normes beaucoup plus facile et à de moindres coûts de régulation, contrairement aux résultats empiriques de la théorie de la tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005), qui montre que la prolifération et la contradiction des normes exercent une pression forte et coûteuse sur les organisations.

Nous considérons que la **solidité du socle stratégique** du groupe familial A est forte à deux niveaux : l'organisation **strictement interne** et son **ancrage national** fort.

À partir de l'étude de l'entreprise familiale A, Zardet, Bonnet & Worley (2014) ont montré les convergences existant entre la théorie du socle stratégique et le concept d'organisation

agile. L'agilité d'une entreprise réside dans sa capacité à conduire des **changements durables, efficaces et opportuns**, sa capacité à faire les choses différemment lorsque ces changements créent un avantage de performance (Worley, Mohrman & Stimpson, 2014). Le bienfondé du concept d'agilité organisationnelle est d'**organiser la complexité interne-externe** de l'environnement organisationnel, comme par exemple l'internationalisation qui requiert des changements permanents dans un environnement hautement systémique.

Zardet, Bonnet & Worley ont ainsi mis en évidence la **contribution de l'implantation d'un système de management socio-économique à l'agilité de l'entreprise**. L'accroissement de son agilité s'effectue sur les quatre critères de la théorie de l'agilité organisationnelle :

(1) le **développement stratégique** de A, ou « *strategizing* », correspond à un **haut degré d'innovation stratégique, organisationnelle et managériale** de l'entreprise et sa **capacité à mettre en œuvre** les décisions de façon efficace et efficiente. Ceci est permis par le système très performant des « files », la structure organisationnelle décentralisée-synchronisée et la formalisation des outils de mise en œuvre stratégique tels que le business plan et le CAP.

(2) la **perception** de A, ou « *perceiving* », se distingue par **son système de veille stratégique**. Cette fonction de vigilance est partagée entre les acteurs à tous les niveaux : entre managers et collaborateurs, entre opérationnels et fonctionnels, entre industriels et commerciaux. Cette fonction partagée est permise par l'organisation socio-économique du travail pour repérer les signaux de l'environnement externe, c'est-à-dire des parties prenantes externes. Cette capacité est illustrée par le résultat générique 2 qui indique que le pilotage des collaborateurs est prioritaire pour pouvoir anticiper les adaptations éventuellement nécessaires.

(3) le **test** et l'**innovation**, ou « *testing* », s'effectue tant en **interne**, avec par exemple le concept de site de plein exercice, qu'en **externe** comme le produit au citron pour le marché anglais. Néanmoins, l'innovation reste limitée pour les filiales étrangères n'ayant pas de fonction de production sur place, par exemple l'échec du projet spéculos en Belgique.

(4) la **mise en œuvre**, ou « *implementing* », est largement **appuyée par les outils** de management, pilotage et mise en œuvre stratégique. L'autonomisation de toutes les couches hiérarchiques est facilitée par cette instrumentation, et la proximité managériale favorise la communication et la concertation pour une mise en œuvre plus efficace et efficiente.

5.4.2. Des phénomènes d'apprentissage, d'agilité et d'adaptabilité organisationnels

Les phénomènes d'apprentissage organisationnel que nous avons observés chez A se situent à trois niveaux. Tout d'abord, les expériences nationales passées de fusions-acquisitions et de forte croissance endogène (cf. chapitre 4) ont permis un **apprentissage des méthodes performantes génériques de management stratégique**. Ensuite, le début du processus d'internationalisation en 1998 avec les difficultés rencontrées en Espagne et en Italie, ont favorisé un **apprentissage des méthodes performantes spécifiques de management international**. Enfin, notre programme de recherche-intervention depuis 2012 (cf. 5.3.) a permis une **prise de conscience constructive des points à améliorer** dans les méthodes de management stratégique de l'internationalisation. En effet, l'organisation de deux séances d'interaction avec les équipes dirigeantes ont débouché sur différentes demandes du dirigeant d'apporter des recommandations stratégiques et opérationnelles pour aider l'entreprise à s'améliorer. Ceci a montré l'évolution positive des attentes du PDG envers les retombées de cette étude, passant d'une étude de cas à un processus de recherche-intervention.

Selon la théorie de l'apprentissage organisationnel, la performance des entreprises est essentiellement liée à sa capacité d'amélioration dans les boucles stratégiques récursives. En effet, nous avons vu en quoi la **multiplication des expériences nationales et internationales** a permis à l'entreprise A d'accumuler des connaissances, de les interpréter et de les mémoriser.

L'apprentissage organisationnel par l'entreprise A a été fortement déterminé par une grande **stabilité des managers**. Beaucoup d'entre eux cumulent déjà plusieurs dizaines d'années dans le groupe, ce qui facilite la **mémoire des expériences**, puisqu'elles ont été vécues par les mêmes personnes. Par exemple, le responsable informatique en charge de la bascule du système du groupe vers la filiale américaine avait déjà été en charge de la même opération avec la filiale espagnole. Cette stabilité du personnel favorise également l'apprentissage collectif, en **transmettant aux jeunes recrues les bénéfices tirés des expériences passées**. La qualité de la transmission de « savoirs » est déterminée par la capacité des ces « anciens » à transmettre la méthodologie de l'apprentissage : « pourquoi le système de management de A est aujourd'hui ce qu'il est ? », plutôt que « le système de management est ainsi ».

Le processus d'apprentissage de l'internationalisation de A a d'abord suivi une **logique de double boucle** avec les « grosses erreurs » commises dans les débuts de son

internationalisation. Les expériences italienne et espagnole, entre autres, ont conduit la direction du groupe à réécrire les fondamentaux organisationnels et managériaux de l'entreprise et à construire un business plan de l'Activité international reposant sur trois piliers « **alliance, production locale et adaptation culturelle** ». En effet, la qualité et la progressivité du processus d'intégration de la filiale américaine n'auraient pu être possibles sans avoir l'expérience préalable du rachat du site R. en Espagne et de la filiale italienne. L'internationalisation réciproque entre A et la filiale américaine est à l'image de l'internationalisation réciproque entre A et R (site espagnol).

Le processus d'apprentissage de l'internationalisation de A a ensuite suivi une **logique de simple** boucle. L'organisation de ce type d'apprentissage se fait essentiellement par la mise en place des comités de direction semestriels d'A4. Bien que les filiales soient dans des pays différents, ce dispositif permet en effet l'apprentissage des expériences concomitantes entre les filiales étrangères et la **généralisation de pratiques méthodiques** de prise de décision et d'analyse de l'environnement. L'autre forme d'apprentissage en simple boucle est la demande du dirigeant suite à l'étude, de proposer des **recommandations à intégrer dans les contrats d'amélioration (CAP)** du second semestre, montrant sa volonté de combattre et d'être plus proactif sur les dysfonctionnements remontés par les acteurs.

L'étude approfondie du cas A confirme les **conditions favorisant l'apprentissage organisationnel** selon Ingham (1995) : la mise en place de structures décentralisées et participatives (modèle de management et d'organisation), de structures plates, la méthode de gestion par projet (file), la flexibilité organisationnelle, la large diffusion des informations formelles et informelles sur les apprentissages antérieurs et l'implication de la direction générale.

Conclusion du chapitre 5

L'encadré 16 synthétise les résultats du chapitre 5.

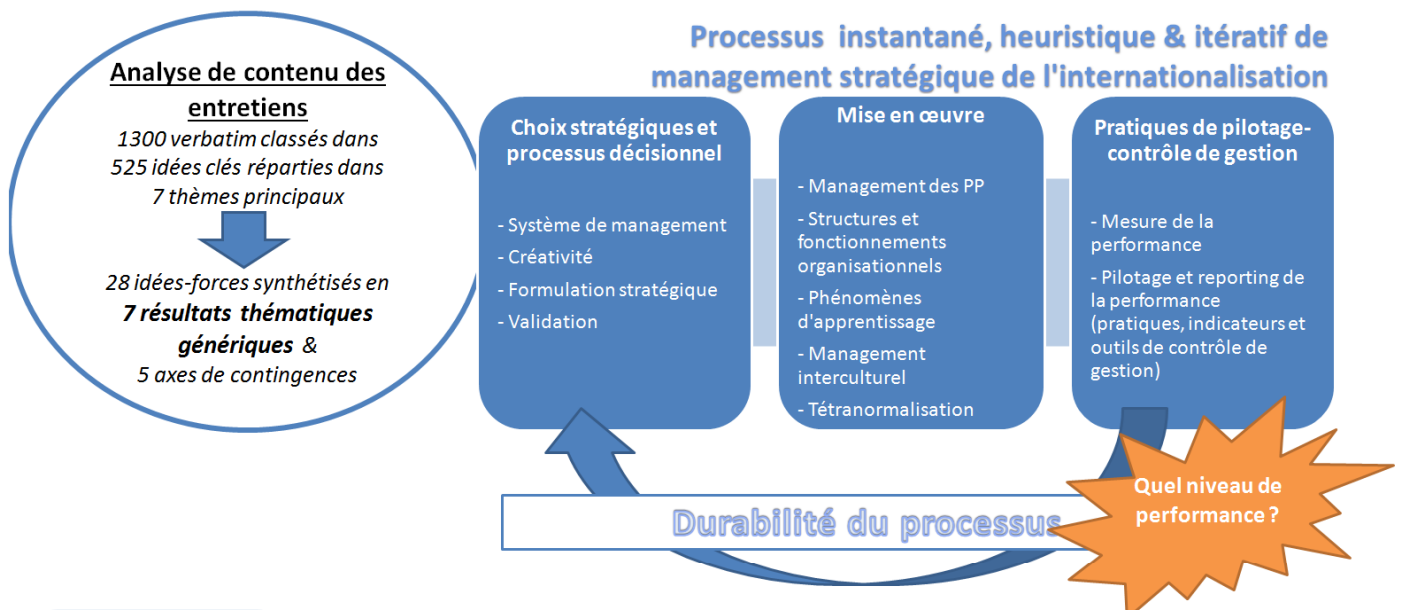
L'étude qualitative fondée sur 32 entretiens qualitatifs réalisés dans l'entreprise A a consisté en l'analyse de contenu de 1300 *verbatim* classés dans 525 idées-clés réparties dans 7 grands thèmes des méthodes de management stratégique d'internationalisation. Cette analyse a débouché sur 28 idées-forces, puis 7 résultats thématiques génériques et 4 axes de contingence correspondant aux quatre filiales étrangères du groupe A étudiées.

Notre première conclusion (encadré 16 - partie haute) est que les méthodes de management stratégique d'internationalisation suivent un **processus** « décision-mise en œuvre-pilotage » **de nature instantané, heuristique et itératif** déterminant le niveau de performance du processus et sa durabilité.

Les 7 résultats thématiques et génériques de l'étude (encadré 16 - partie du milieu) ont permis d'identifier les principaux **leviers endogènes actionnables** de la **performance durable** de l'**internationalisation**, apparentés à un **socle stratégique**, à savoir la qualité du système de management-contrôle, l'intensité de pilotage des acteurs internes, les adaptations organisationnelles, l'organisation de l'apprentissage collectif, etc.

Malgré les différences identifiées entre les filiales, ces **phénomènes contingents** permettent une **généralisation relative** des problématiques rencontrées pour **favoriser l'apprentissage collectif** de l'internationalisation (encadré 16 - partie basse).

Encadré 16. Les méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A



Résultat 1	<ul style="list-style-type: none"> • Les choix stratégiques font l'objet d'un processus décisionnel souvent remis en cause malgré le terreau fertile très largement reconnu, à savoir la qualité du système de management mis en place et démultiplié par l'entreprise familiale dans tous ses « établissements ».
Résultat 2	<ul style="list-style-type: none"> • Le pilotage et le management actif des acteurs stimulent les coopérations efficaces, efficientes et rentables. Malgré l'existence de nombreuses parties prenantes dans le processus d'internationalisation, le management des acteurs internes est considéré comme étant le principal levier de performance.
Résultat 3	<ul style="list-style-type: none"> • Les adaptations en termes de structures et de fonctionnements organisationnels sont soumises à des négociations fréquentes, en termes d'organigramme, de méthodes de travail industrielles et commerciales et de système de communication interne, pour une meilleure performance internationale.
Résultat 4	<ul style="list-style-type: none"> • La transmission interne de compétences et les enseignements des expériences passées en matière d'internationalisation permettent d'organiser les retombées positives de cet apprentissage collectif, notamment les synergies entre Activités, sites, filiales, pays, services...
Résultat 5	<ul style="list-style-type: none"> • Le management des diversités culturelles, incontestablement nécessaire à la qualité des relations interindividuelles, constitue parfois davantage un alibi des mauvaises performances à l'international, qu'un levier actionnable de performance.
Résultat 6	<ul style="list-style-type: none"> • Les barrières normatives, bien que présentes et consommatrices de ressources, n'ont un impact que limité grâce à l'implantation locale dans les pays ciblés, et par un pilotage et un « toilettage » proactifs des structures et des hommes, tels que les adaptations fréquentes de l'organisation.
Résultat 7	<ul style="list-style-type: none"> • Les leviers du pilotage stratégique et opérationnel et ceux du contrôle de la performance de l'internationalisation sont principalement endogènes et de trois types : managérial, organisationnel et informationnel.

Théories du socle stratégique & de l'apprentissage organisationnel

Chapitre 6. L'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A : résultats qualimétriques et mesure de la performance de l'internationalisation

Après avoir réalisé l'étude qualitative des méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A, nous avons saisi l'opportunité de réaliser une **étude quantitative et financière** du fait de la situation particulière de la **filiale américaine** alors en cours d'intégration. Notre **sixième** et dernier **chapitre** expose les **résultats** qualitatifs, quantitatifs et financiers **de la performance de l'acquisition** de cette filiale en janvier 2012. Pour cela, au moyen de douze entretiens quantitatifs complémentaires, nous avons mesuré l'investissement et le retour sur investissement de cette opération. Nous en avons tiré des connaissances génériques sur **l'investissement incorporel nécessaire** pour soutenir une stratégie d'internationalisation, et ainsi démontré la rentabilité d'investissement des facteurs endogènes. Les douze entretiens ont été nécessaires dans la mesure où nous considérons que la performance d'une stratégie ne s'évalue pas uniquement à l'aide du système d'informations comptables et financières. L'encadré 17 rappelle les principaux résultats issus de la littérature que nous avons retenus pour ancrer et présenter cette partie de l'étude.

Encadré 17. Rappels sur le cadre théorique mobilisé en matière de contrôle de gestion

(Savall & Zardet, 1987, 1992, 1995, 2004, 2008 ; Cappelletti & Khouatra, 2002 ; Cappelletti, 2012 ; Savall & Ennajem, 2013)

(1) Définition, concept & mesure de la performance

- (a) Performance = **efficace** (atteinte des objectifs économiques attendus) et **efficient** (sous condition des ressources consommées)
- (b) Performance socio-économique = **survivre et se développer**
 - où *Performance sociale* = satisfaction des besoins humains
 - où *Performance économique* = niveau de valeur ajoutée sous condition d'utilisation rationnelle à court et long termes des ressources de l'organisation
- (c) « socio-économique » sont deux faces d'une même pièce de monnaie, qui s'alimentent mutuellement et simultanément
- (d) Le processus de contrôle de gestion de la performance implique trois étapes : mesurer, évaluer et piloter la performance
- (e) La performance ne se mesure pas uniquement dans la comptabilité

(2) Stratégie d'internationalisation, investissement & pilotage

- (a) Une stratégie d'internationalisation performante induit un **investissement mixte corporel et incorporel**
- (b) L'investissement incorporel est un élément essentiel des stratégies proactives endogènes d'action qu'il convient de **valoriser**
- (c) Les actions immatérielles font partie de l'objet de décision d'investissement au même titre que les investissements matériels
- (d) Le **pilotage** comprend des **actes humains** de dépense d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle (Savall & Zardet, 1995)

(3) Théorie de la création de valeur économique durable

- (a) Les **stratégies proactives** des entreprises ont démontré leur faisabilité financière, leur rationalité économique et leur concept d'efficacence (efficacité et efficence), en

opposition à des stratégies réactives et passives face à l'environnement externe

- (b) La **création de valeur organisationnelle** contribue à la création de valeur économique
 - où *création de valeur organisationnelle* = performances réalisées par une entreprise en termes de qualité de son management et de son fonctionnement
- (c) La **rentabilité de l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain** (IIDQPH) se situe entre 200 et 4000%
- (d) IIDQPH = désigne les **actions de métamorphose** des trois composants **du potentiel humain** : l'énergie humaine, les comportements d'implication et d'engagement dans l'activité de l'entreprise, ainsi que les compétences évolutives des acteurs
- (e) La durée de l'IIDQPH nourrit un processus d'apprentissage qui s'étend sur plusieurs années et produit un effet multiplicateur de performance (ROI très élevé)
- (f) « **Return on Intangible Investment** » = rapport (gain complet / coût complet) de l'investissement incorporel étudié sur une période de temps définie impliquant **l'amortissement du coût sur trois ans** comme les autres investissements matériels

Nous exposons dans un premier temps les raisons qui nous ont conduite à réaliser cet approfondissement d'investigation, puis les outils qui nous ont permis de mesurer les phénomènes incorporels du processus d'intégration de la filiale et les résultats chiffrés de ces mesures ; enfin nous précisons la contribution théorique, pratique et méthodologique de notre démarche.

6.1. Le double intérêt de l'étude quantitative du groupe familial A : un processus déductif et inductif

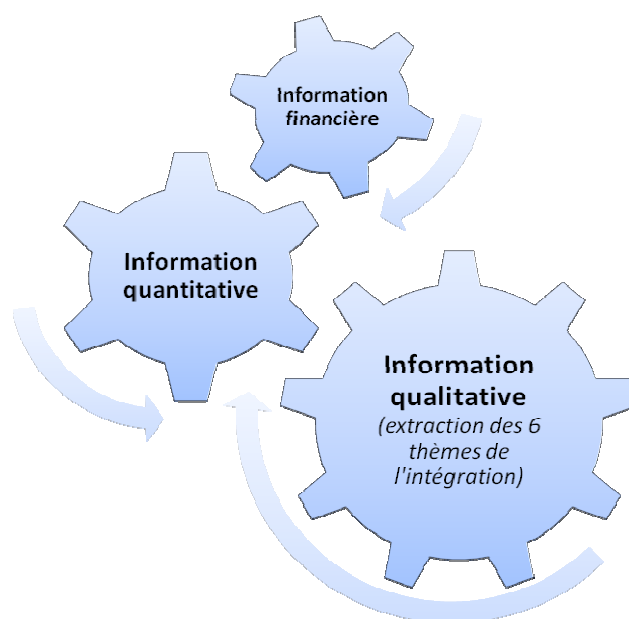
Les raisons pour lesquelles nous avons effectué cette partie de l'étude correspondent à un double enjeu : pratique et théorique. L'évaluation qualitative a montré qu'il existait des spécificités liées à l'acquisition récente de la PME américaine par le groupe familial A, que le processus d'intégration en cours était progressif et qu'il impliquait un investissement incorporel conséquent, notamment des ressources temps, pour l'atteinte des résultats fixés. L'intérêt était donc de pouvoir **apprécier l'ampleur de cet investissement** et ses impacts sur la performance, du fait que l'acquisition semblait avoir réussi mais que les ingrédients de cette réussite restaient peu tangibles car non mesurés quantitativement et financièrement.

Les deux questions que nous nous sommes posées dans cette étude quantitative se résument ainsi : **comment mesurer l'investissement intégral**, c'est-à-dire à la fois tangible et intangible, **d'une stratégie d'internationalisation ?** Comment mesurer **son retour ?**

6.1.1. Obtenir des informations chiffrées pour un meilleur pilotage de la performance économique de phénomènes complexes

Le cadre de la **qualimétrie**, dans lequel nous avons inscrit notre recherche, est la **justification théorique et épistémologique** nous ayant poussé à effectuer cette étude quantitative. En effet, la qualimétrie est un cadre méthodologique impliquant des méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives, y compris financières, et leur traitement (Savall & Zardet, 2004) (cf. chapitre 2). Rappelons que les **informations qualitatives** sont **abondantes** dans les entreprises, tandis que les **informations quantitatives** sont **plus rares** alors qu'elles sont considérées plus « rationnelles ». La proposition de la qualimétrie est que chaque phénomène se manifeste et peut s'exprimer de trois façons (figure 33). Il convient donc de décrire et d'expliquer des phénomènes organisationnels complexes et d'en tirer des prescriptions, à partir de **trois types d'informations** : qualitatives, quantitatives et financières. Le phénomène complexe est ici l'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A.

Figure 33. Méthodologie de collecte et d'analyse des données recueillies



La qualimétrie s'adresse aussi aux praticiens, dans le sens où les recherches qualimétriques doivent permettre de **prendre des décisions plus fiables** et de mettre en pratique des

méthodes de management et de pilotage plus pertinentes. L'obtention d'informations chiffrées permet de faire émerger des connaissances actionnables par et pour les acteurs internes. L'objectif de notre étude quantitative était donc d'obtenir des informations chiffrées pour un meilleur pilotage de la performance économique de phénomènes complexes, tels qu'une stratégie d'internationalisation ou que le processus d'intégration d'une filiale étrangère. Nous allons voir que l'étude quantitative et financière a été **restreinte**, d'un commun accord avec la direction de l'entreprise A, **à celle du processus d'intégration de la filiale américaine** et n'a pas porté sur l'ensemble des filiales.

6.1.2. Résultats spécifiques, approfondis et détaillés de l'actualité de la filiale américaine

La **justification pratique** de cette étude quantitative est la découverte d'événements récents et de problématiques d'actualité pour l'entreprise **au cours de l'étude qualitative**. En effet, le rachat récent, le processus d'intégration et la priorité donnée à la filiale américaine étaient **trois phénomènes clairement ressortis des entretiens qualitatifs**.

Rappelons que la filiale américaine est issue d'une alliance stratégique créée dès 2009 entre le groupe français et la PME américaine. Les deux parties, étant très satisfaites du partenariat commercial, se sont mises d'accord sur une prise de participation majoritaire (78% des parts) du groupe dans la PME. Ainsi dès janvier 2012, a démarré un long processus d'intégration de la filiale. L'analyse des entretiens qualitatifs (cf. chapitre 5) effectués auprès des personnels américains et de la maison-mère a permis, selon la même méthodologie proposée dans le chapitre 5, d'élaborer une **synthèse de la problématique d'actualité** du rachat et du processus d'intégration de la filiale américaine. Certains d'entre eux sont illustrés par des *verbatim* issus des entretiens.

6.1.2.1. Choix stratégiques et processus décisionnel

Les critères pris en compte dans le processus décisionnel d'une opération de fusion-acquisition sont d'ordres stratégique, organisationnel et managérial. La petite taille de la filiale américaine favorise d'une part, la **polyvalence** des personnes, et d'autre part, une grande souplesse et réactivité vis-à-vis du Groupe. De plus, la **politique accrue de promotion interne** au sein de la filiale est pratique courante, tout comme au sein du Groupe français et génère de la performance.

Le projet de fusion-acquisition de la filiale américaine semble avoir pris racine dans la **convergence de valeurs organisationnelles et managériales** fortes chez les équipes dirigeantes du Groupe et de la filiale américaine. Un exemple est celui des pratiques managériales développées, en termes de délégation et de responsabilisation des collaborateurs.

- « *One of the reasons I came to the US company first was this corporate culture of a small firm. And I also find that in the French group although they are so huge. You just feel the same way than in a smaller company.* »¹⁵³

Le **caractère familial** du Groupe français a été un **critère important** pour les dirigeants américains dans la décision d'alliance stratégique. D'après ses acteurs, il constitue aussi un facteur clé de la réussite de l'intégration de la filiale américaine dans le Groupe. Par exemple, le Groupe familial ne se focalise pas uniquement sur les résultats financiers de l'opération.

- « *What I like with the French CEO is that people are important to him. Not only, money! Our company wasn't able to do it before. The more I learn, the more I know, the more assets I am for the company. I see it that way, the French group does, and I think our local directors will too pretty soon.* »
- « *Le caractère familial est un facteur de stabilité et va aider l'intégration. Si c'était un groupe financier qui ne prenait pas en compte les différences du pays : légales, culturelles... ce serait en théorie plus rapide mais la catastrophe au final.* »

Les **objectifs** de l'acte de fusion-acquisition étaient largement **alignés sur les axes stratégiques** initiaux **de la filiale** américaine, à savoir le désir de croissance et la volonté d'ouverture internationale des dirigeants américains. Ce projet offre aussi une vision à plus long terme pour la petite structure américaine.

L'opération de rachat de la filiale américaine par le Groupe français a néanmoins **dépossédé certains managers américains de leur part de capital** dans la société.

Le **manque de moyens financiers** de la filiale américaine incite ses dirigeants à raisonner uniquement en termes de coûts engendrés. Néanmoins, cette contrainte financière **stimule la créativité des acteurs** pour tenter de se développer au mieux, avec les ressources disponibles.

6.1.2.2. Management des parties prenantes

De **nombreux déplacements mutuels**, notamment entre managers américains et français, voire anglais, ont eu lieu dès les débuts de l'alliance stratégique. Cette politique « chaude¹⁵⁴ »

¹⁵³ Les *verbatim* sont issus des entretiens qualitatifs dont l'analyse a été présentée dans le chapitre 5. Selon la même méthodologie de présentation des résultats du chapitre 5, ces *verbatim* ont un statut d'illustration des points de synthèse du processus d'intégration de la filiale américaine.

d'apprentissage, formation et accompagnement est source d'efficacité et d'efficacités pour l'intégration des méthodes de travail et de la culture du pays, ainsi que pour le partage de bonnes pratiques entre pays.

- « *I meet with the finance manager twice a month through visio and we have emails back and forth throughout the month. Except with the language part, he is a sweetheart, very courageous, very friendly and respectful.* »
- « *The production manager, the engineering plant guy, the R&D guy and me, we went to France while the production line was still there. The French team came over here when the line was here too. Then, we've been training the workers on the line.* »
- « *We've had 8 employees going to France last year. It has been great for the integration. I think it's important to keep doing that. That builds a lot of comfort between our employees.* »

L'intégration de la filiale américaine a démarré par la **démultiplication intégrale du système de management** du Groupe, la direction du Groupe considérant que ses outils de management constituaient un **réel levier de cohésion** des équipes, **donc de l'intégration** et du développement de la filiale. Les expériences passées de certains acteurs clés en termes de secteur d'activité ou de pays de travail, favorisent également cette intégration, ainsi que l'existence d'un **socle commun** aux deux entités, -Groupe et filiale-, **de valeurs** organisationnelles et managériales.

Le rachat de la filiale américaine par le Groupe familial français se lit davantage comme une **stratégie d'alliance de compétences** commerciales et industrielles, que comme une simple opération capitalistique. En effet, le développement des ventes de produits importés du Groupe, conjugué au **transfert aux États-Unis d'une ligne française de production**, illustre bien l'ampleur des potentialités de la filiale sur le marché américain. Il existe également des synergies plus *ad hoc*, comme l'achat de matières premières aux États-Unis pour la France par exemple.

À l'inverse de la très grande majorité des cas de fusions-acquisitions illustrant les retombées humaines négatives, les managers interviewés français et américains sont **très satisfaits du processus d'intégration** en cours.

- « *It's interesting too to be part of a big group.* »
- « *We've been from a "mom and pap's company" delivering products to small companies in town, now it's been a lot of growth expanding who we are.* »

¹⁵⁴ Le terme « chaleur » fait référence à la chaleur humaine des pratiques de communication et concertation au sein des entreprises et s'illustre par la proximité physique humaine, les interfaces, etc. à l'inverse des nouvelles pratiques de communication plus « froides » de type messages écrits, courriels ou visioconférences.

6.1.2.3. Structures et fonctionnements organisationnels

L'export semble être un moyen plutôt concluant de se « mettre le pied à l'étrier » en matière d'internationalisation et d'alliance stratégique internationale. Néanmoins, il semblerait que la **mise en place d'un outil de production local** à moyen terme soit **salutaire** pour de meilleurs résultats économiques, c'est-à-dire pour la bonne santé des prix de revient et des relations clients. En effet, la fluctuation des taux de change lors de l'exportation impacte gravement les marges.

La mise en place d'un **système d'interfaces** entre l'Activité International, les sites français et la filiale américaine compense partiellement les difficultés liées au décalage horaire important entre les deux pays (9 heures). En effet, des **personnes référentes** sont désignées afin de faciliter et canaliser les flux de communication et de concertation.

- « *We don't have any direct relationship with the French factories; it's all through the French international manager.* »

L'intégration de la filiale américaine dans le Groupe entraîne une **complexification de l'organisation**. Par exemple, les responsables fonctionnels de la filiale ont désormais une double dépendance hiérarchique et fonctionnelle. Néanmoins, la structure relativement « plate » de l'organigramme pallie en partie ces difficultés, par exemple grâce au rattachement direct de plusieurs managers aux dirigeants de la filiale ou au directeur de l'Activité International.

- « *Before, we were accountable to the CEO and the founder, now to a whole team in France.* »

Un **effort commercial accru** des personnels commerciaux français et américains, conjugué à des **produits de haute qualité**, permet la croissance rapide de la filiale américaine. En effet, l'image haut-de-gamme des produits vendus est un élément déterminant de la réussite commerciale. Toutefois, l'**adaptation du marketing-mix français** nécessite un fort investissement en temps et en argent pour s'insérer sur le marché américain (recettes des produits, réseaux de commercialisation, échantillonnage, publicité...).

L'opération de fusion-acquisition de la filiale américaine engendre une « **restructuration progressive de ses effectifs** ». D'une part, le travail des opérateurs de ligne de production tend de plus en plus vers une mission de maintenance du système de production et d'autocontrôle de la qualité des produits. D'autre part, le nombre d'opérateurs peu qualifiés est amené à diminuer en conséquence de l'automatisation croissante de l'usine, tandis que le nombre de personnes plus qualifiées techniquement et linguistiquement doit être renforcé.

- « *With the new line, it's 4 times the capacity from what they were able to do by hand. When I watch them working, they are happy because the machine is doing the hard job. They enjoy checking that everything is okay: more responsibilities, less manual work.* »

Malgré une **réglementation sociale** américaine **plus souple**, la fusion-acquisition s'est traduite par la transmission vers la filiale d'une **politique très industrialisée**. Cette option stratégique n'est pas sans générer d'inquiétudes au sein des équipes d'opérateurs de production américains. Les personnels commerciaux, eux aussi, se soucient de la détérioration potentielle de la qualité des produits au profit de la rentabilité absolue, et prônent un juste équilibre entre automatisation et « artisanat ».

6.1.2.4. Phénomènes d'apprentissage

La progressivité est le maître mot de l'intégration et donc de l'apprentissage vers un **modus vivendi commun** entre Groupe et filiale. En effet, tout les acteurs s'accordent à dire que le processus d'intégration doit être **progressif dans le temps** et **graduel** dans la profondeur des changements opérés. En effet, celui-ci est bien souvent source d'appréhensions pour les collaborateurs et requiert un investissement en temps considérable des acteurs de la filiale et du Groupe.

- « *The transition to merge with the French group has been very smooth. They've been patient with requesting changes, and reporting procedures, involvement with their staff. They respect we have our own structure here.* »

La transmission et l'implantation des outils de management comme le business plan, le CAP et les « reco » au sein de la filiale sont une preuve de la **volonté d'intégration avant tout managériale** de la filiale, s'inscrivant dans une stratégie de transmission progressive des compétences managériales du Groupe familial français. Néanmoins, la philosophie, le sens et la profondeur de ce système sont intégrés non sans difficulté par les managers.

6.1.2.5. Prise en compte des normes

L'adaptation aux **différences des systèmes comptables** entre France et États-Unis exige des compétences et du temps supplémentaire pour réaliser l'activité quotidienne et effectuer le *reporting* de la filiale vers le Groupe.

6.1.2.6. Mesure et pilotage de la performance

La **mesure** et le **pilotage** de la **performance** du processus d'intégration de la filiale reposent sur quatre leviers : les valeurs portées par l'entreprise familiale et incarnées par ses **membres familiaux**, le **système de management**, le **système d'informations** et le **reporting financier**.

Tandis que **l'intégration future du système d'informations informatisées du Groupe** suscite déjà des **appréhensions** au sein de la filiale américaine, en termes de perte d'indépendance, de difficultés d'adaptation aux normes américaines, de temps nécessaires de la bascule..., elle fait l'objet d'une **expectative forte** de la part du Groupe en termes de *reporting* et de contrôle.

Les **pratiques de contrôle** budgétaire, de contrôle de gestion et de *reporting* se sont développées au sein de la filiale. La bonne réalisation de ces « nouvelles » activités est une **responsabilité partagée entre le Groupe et la filiale** et nécessite une double maîtrise des réglementations comptables et financières et un bon niveau linguistique.

- « À chaque fin de mois, on a une visioconférence d'1h-1h30 avec le responsable financier de l'Activité sur les résultats mensuels et il pose des questions très précises pour comprendre notre marge. »

L'**évaluation** collective et individuelle **des équipes** américaines repose désormais sur un **système précis de contrôle-accompagnement** des personnes (business plan, CAP, reco), tout en pariant sur leur **responsabilisation** pour atteindre la performance attendue de l'intégration et plus largement de la filiale.

- « On a commencé le CAP il y a un an. C'est important de rencontrer ses collaborateurs tous les mois pour les accompagner. Avant, il y avait des objectifs mais sans carotte. Ça change : s'ils n'y arrivent pas, ils sont déçus d'eux-mêmes et ça les motive. »
- « With CAP now everyone shares their goals and we're working together. So it's a good change. There is more a sense of direction. »

L'étude du processus d'intégration de la filiale américaine a montré que le processus débutait bien avant l'acte juridique et que la décision d'une telle opération a porté surtout sur la compatibilité des valeurs fondamentales des deux équipes dirigeantes. De plus, le processus d'intégration est très progressif et comporte **trois étapes successives** qui concernent le **système de management**, puis les **systèmes commercial et industriel**, enfin le **système d'informations**. Le « planning » de l'intégration a été formalisé au cours de la phase de préparation des entretiens de l'étude quantitative (cf. 6.2.).

En résumé, notre cadre épistémologique de la qualimétrie et l'utilité pratique pour le groupe familial A nous ont poussée à réaliser cette étude quantitative de l'intégration de la filiale américaine. De plus, la **littérature sur les processus d'intégration** (cf. 1.2.1.4.) a aussi montré la **complexité** d'un tel processus et le « **soin** » à **apporter à son pilotage**. Selon la littérature, l'enjeu est aussi dans **l'investissement nécessaire pour atteindre les performances escomptées** par ce genre d'opération, d'autant plus qu'un grand nombre d'opérations de fusion-acquisition n'y parviennent pas (Buono & Bowditch, 1989).

6.1.3. Protocole opératoire de l'étude quantitative

Le projet de l'étude quantitative a été proposé dès janvier 2013, dans le cahier des charges méthodologique proposé au dirigeant de A. Pour les deux raisons exposées précédemment, nous avons rediscuté de ce projet lors de notre déplacement dans la filiale américaine en juillet 2013. Nous avons relancé le directeur international en septembre 2013 pour obtenir son accord formel et avons fixé la liste des personnes à interviewer en concertation avec lui. Pour des raisons logistiques et financières, nous avons effectué les **douze entretiens quantitatifs** par **visioconférence depuis un site français** de A. Les personnes interviewées travaillent soit au siège du groupe, soit dans la filiale américaine¹⁵⁵ (tableau 24). Certaines avaient déjà fait l'objet d'un entretien qualitatif, d'autres non. Les entretiens ont été effectués dans la **langue maternelle** des acteurs, en français ou en anglais. La visioconférence a certes permis de réduire les frais de déplacements mais la qualité de l'interaction et de la concentration des acteurs a été moins bonne que lors de l'étude qualitative où nous avons effectué tous les entretiens *de visu*.

Tableau 24. Liste des entretiens complémentaires effectués pour l'étude quantitative

FONCTION	Entretiens quantitatifs			
	TYPE	JOUR	LANGUE	LIEU
GROUPE				
Directeur A4	individuel	07/11/2013	Français	visio
Informaticien - responsable intégration du système d'information (physiquement dans filiale espagnole)	individuel	06/11/2013	Français	visio
Équipe ACTIVITÉ INTERNATIONALE				
Responsable Administration des Ventes Export	individuel	06/11/2013	Français	visio
Responsable R&D-assurance qualité A4	individuel	06/11/2013	Français	visio
Responsable Financier A4	individuel	07/11/2013	Français	visio
FILIALE USA				
Directeur général	individuel	06/11/2013	Anglais	visio
Directeur de production & cofondateur	individuel	06/11/2013	Français	visio
Manager commercial (membre de la famille)	individuel	07/11/2013	Français	visio
Manager commercial	individuel	07/11/2013	Anglais	visio
Directeur Logistique & Achats	individuel	07/11/2013	Français	visio
Directeur financier et Ressources Humaines	individuel	07/11/2013	Anglais	visio
Manager Maintenance de production	individuel	07/11/2013	Anglais	visio

La méthodologie opératoire de préparation et de réalisation de l'étude quantitative a suivi **trois étapes afin d'obtenir les informations chiffrées pertinentes**.

¹⁵⁵ Gestion des neuf heures de décalage horaire : entretiens effectués avec le Siège en début d'après-midi les 6 et 7 novembre 2013 puis fin d'après-midi jusqu'à tard le soir avec les américains

La première étape a consisté à **identifier les phénomènes quantifiables** à partir des entretiens qualitatifs. Le rôle du chercheur est prépondérant dans l'identification des phénomènes « chiffrables » à **partir des données de l'étude qualitative**, de son intuition et/ou de son expérience dans ce genre de protocoles de recherche. Nous avons pour cela, élaboré un outil : une **nomenclature de l'intégration d'une filiale** (cf. 6.2.). Par exemple, dans le *verbatim* « *We've had 8 employees going to France last year. It has been great for the integration. [...] A lot of French folks have been to San Francisco as well.* », nous avons imaginé aisément deux phénomènes quantifiables : les personnes ayant voyagé en France ou aux États-Unis ont « **investi** » **des jours de travail** dans l'intégration de la filiale et l'entreprise a engagé des **frais de déplacements**.

La deuxième étape a consisté à **mesurer ou valoriser les phénomènes** précédemment identifiés. Cette étape ne peut se réaliser sans **l'aide des acteurs internes** de l'entreprise. Ils vivent les phénomènes au quotidien, connaissent les chiffres de l'entreprise. Le **chercheur** joue alors un rôle « **d'expert** » en guidant les acteurs, **au cours des entretiens quantitatifs**, pour obtenir des informations pertinentes et réalistes. Contrairement à l'étude qualitative, cette étape autorise le « filtrage » du chercheur pour décider du degré de fiabilité des informations reçues.

La troisième étape correspond à l'**analyse**, à la **consolidation** et à l'**interprétation des informations** collectées au cours des entretiens. Dans notre cas, cette étape a reposé essentiellement sur nous, mais la présentation des résultats quantitatifs en février 2014 (cf. 5.3.) a permis d'améliorer une partie de l'interprétation des résultats. D'autres chercheurs de notre laboratoire ont également contribué à cette étape grâce à leur grande expérience pratique de la qualimétrie, de l'entreprise étudiée et de leur regard externe à l'étude.

6.2. L'identification des éléments d'investissement et du retour sur investissement : un guide d'entretien « sur mesure »

La première étape de l'étude quantitative liée à la **préparation des entretiens quantitatifs** a consisté en deux sous-étapes afin de mettre au point **un guide d'entretien sur mesure** : une **nomenclature du processus d'intégration**. Cette nomenclature, dont la version finale est présentée en 6.2.2., a ainsi servi à la conduite des entretiens quantitatifs, puis ultérieurement dans l'analyse des données chiffrées (cf. tableaux 34 et 35). Tout d'abord, nous avons identifié des éléments d'investissement et de retour sur investissement à partir d'une **étude de**

la littérature en contrôle de gestion et en management international et des phénomènes repérés dans l'**étude exploratoire** (chapitre 3). Ceci a été le premier pas vers l'élaboration d'une future nomenclature de ces éléments. Ensuite, nous avons amélioré et transformé les catégories d'éléments d'investissement et de retour sur investissement grâce aux **entretiens de l'étude qualitative** pour obtenir une **nomenclature confirmée empiriquement**. Nous avons aussi élaboré un outil-fiche complémentaire à la nomenclature afin de guider le raisonnement « d'extraction » et de collecte des informations lors des entretiens quantitatifs.

6.2.1. Première étape : la démarche exploratoire vers la nomenclature

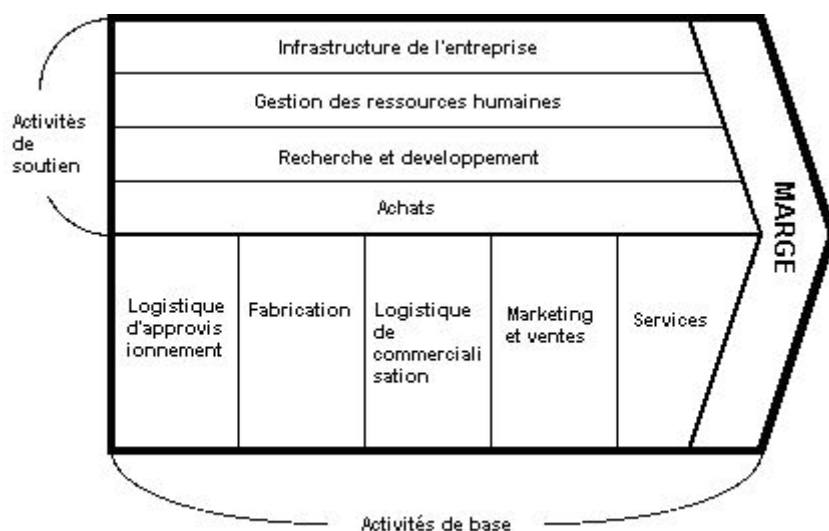
L'élaboration de la première version de la nomenclature du processus d'intégration a été effectuée selon une démarche exploratoire, théorique et hypothético-déductive. En effet, à partir d'une **combinaison de différents travaux de la littérature**, nous avons identifié les éléments, ou catégories d'éléments, d'investissement et de retour sur investissement d'une stratégie d'internationalisation selon différentes approches : une **approche par fonction** de l'entreprise (Porter), une **approche comptable** (plan comptable), une **approche par les coûts-performances cachés** et l'outil **balance économique** (Savall & Zardet, 1995 ; Savall & Ennajem, 2013). C'est dans un second temps, que nous avons décidé de **restreindre la stratégie d'internationalisation à une opération de fusion-acquisition** d'une entreprise à l'étranger pour faciliter l'application empirique.

Quel que soit le mode d'implantation choisi par l'entreprise désirant s'internationaliser, les **investissements nécessaires** à cette internationalisation sont souvent **considérables**. L'entreprise qui s'internationalise prend ainsi des risques à la fois **corporels et incorporels, financiers et humains**. Dans de nombreux cas d'organisations, notamment les entreprises familiales, la stratégie d'internationalisation vise davantage le long terme que le court terme (Hirigoyen, 2009). Le choix d'une telle stratégie ne relève donc pas d'une volonté de minimisation des coûts ou de maximisation des profits. Selon la littérature, l'image de marque internationale, la compétence de la main d'œuvre internationale, la qualité des infrastructures et la proximité d'un environnement motivant sont autant de critères de décision d'internationalisation durable. Au-delà du montant prévisionnel de l'investissement, la décision d'investir dans une **stratégie d'internationalisation dépend du montant et de la rapidité du retour sur investissement**.

6.2.1.1. Approche fonctionnaliste d'une stratégie d'internationalisation

L'analyse fonctionnaliste proposée ici met en évidence la nécessité d'adapter les **variables du mix-marketing** aux marchés étrangers, ou 4P (produit, prix, promotion, distribution), mais également d'estimer la **répartition du montant de l'investissement tout au long de la chaîne de valeur**. Dans la littérature économique une chaîne de valeur se définit « *comme un ensemble de produits (biens ou services) et de producteurs concourant à la desserte d'un marché* ». Porter (1985, 1986) a également montré l'intérêt d'une approche par la chaîne de valeur, qui permet d'identifier les avantages compétitifs des coûts inhérents à chaque activité (figure 34).

Figure 34. Schéma de la chaîne de valeur de Porter (1985)



À partir de la littérature et de notre connaissance préalable des terrains A et B, nous avons amorcé une **estimation du poids de l'investissement par activité** (tableau 25 - ligne) **selon le mode d'implantation choisi** (tableau 25 - colonne) pour s'internationaliser. La cotation est fonction du poids relatif de l'investissement en ligne et en colonne, mais aussi de son poids absolu ; elle ne tient néanmoins pas compte du rapport entre l'investissement et son retour.

Tableau 25. Approche fonctionnaliste du poids de l'investissement dans une stratégie d'internationalisation

	Export	Implantation physique		Franchise
		par croissance interne	par croissance externe	
Activités de base				
Logistique d'approvisionnement	++	-	--	+
Production-fabrication	++	+	-	-
Marketing -Ventes	++	+	-	+
Logistique de commercialisation	++	-	--	-
Fonctions supports				
Infrastructures	-	++	+	--
Ressources Humaines	-	++	+	--
R&D	++	+	-	--
Achats	--	+	-	--
Finances	-	+	++	-

Légende :

--	-	+	++
<i>Pas de poids</i>	<i>Très peu de poids</i>	<i>Poids significatif</i>	<i>Poids très élevé</i>

Par exemple, d'après l'étude exploratoire présentée en chapitre 3, une **stratégie d'export** exige des **coûts liés aux activités de base très élevés**, en termes de logistique, production, effort commercial ou encore de communication et de recherche & développement. *A contrario*, une internationalisation par **croissance externe** génère **davantage de coûts liés aux fonctions supports** qu'aux activités de base, puisque ces dernières sont déjà en place dans le pays d'origine. Les différences significatives de cotation entre les différents modes d'implantation et entre les fonctions de l'entreprise (légende tableau 25) restent, à ce jour, intuitives.

6.2.1.2. Approche comptable des charges et produits d'une stratégie d'internationalisation

La deuxième approche, plus « classique », est une **analyse comptable** des composants de coûts d'investissement, de charges et de produits d'une action d'internationalisation, permettant en particulier la construction d'un budget prévisionnel, par exemple en vue de

solliciter un prêt bancaire. À partir de notre étude exploratoire et d'une **analyse du plan comptable général**, le tableau 26 fait apparaître les **principaux comptes** de charges et de produits affectés dans le déploiement d'une stratégie d'internationalisation.

Tableau 26. Extrait du plan comptable lié à une stratégie d'internationalisation

201	Frais d'établissement
203	Frais de recherche et de développement
207	Fonds commercial
211	Terrains
213	Constructions
215	Installations techniques, matériels et outillage industriels
25	Parts dans des entreprises liées et créances sur des entreprises liées

601	Achats stockés - Matières premières (et fournitures)
602	Achats stockés - Autres approvisionnements
607	Achats de marchandises
616	Primes d'assurances
617	Etudes et recherches
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires
623	Publicité, publications, relations publiques
624	Transports de biens
625	Déplacements, missions et réceptions
63	Impôts, taxes et versements assimilés
64	Charges de personnel
661	Charges d'intérêts
666	Pertes de change

70	Ventes de produits fabriqués, prestations de services, marchandise
701	Ventes de produits finis
706	Prestations de services
707	Ventes de marchandises
709	Rabais, remises et ristournes accordés par l'entreprise
74	Subventions d'exploitation
751	Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires
766	Gains de change

Les comptes de la **classe 2** correspondent aux **investissements de long terme**. Ce sont bien souvent des investissements lourds amortis sur plusieurs années. En revanche, ceux de la **classe 6** sont des composants de **coûts opérationnels, éléments du fonctionnement quotidien** d'une activité internationale. Certains éléments de coûts sont spécifiques à une action d'internationalisation, par exemple, la part de recherche & développement pour adapter les produits aux marchés étrangers (203), les primes d'assurances liées aux risques des pays ciblés (616), le montant des transports de biens (624) et des déplacements d'affaires des

personnels de la maison-mère (625), les charges de personnel (64) dont le montant peut être significativement différent du pays d'origine, ou encore les pertes de change (666) liées aux transactions en devises.

L'intérêt de l'approche comptable réside aussi dans l'étape d'**estimation du chiffre d'affaires ou des recettes du projet** d'internationalisation, **selon trois facteurs** : **l'intensité de l'investissement** annuel effectué en marketing-commercial-communication ; **l'évaluation des avantages compétitifs** des concurrents et leur présence ou non dans le pays ciblé; l'estimation de **la demande potentielle** du marché. La mesure de cette demande potentielle peut s'effectuer par des méthodes courantes d'étude de marché à travers des instances telles que les chambres de commerce, des questionnaires ou encore des méthodes de panels de consommateurs en B to C. Elle peut aussi se fonder sur les informations discriminantes obtenues via les partenaires stratégiques locaux et les alliances dans le pays ciblé. Il s'agit ensuite pour l'entreprise d'estimer le chiffre d'affaires prévisionnel à l'international (prix de vente et quantités).

6.2.1.3. L'intégration des coûts-performances cachés associés à l'internationalisation

Nous entendons par **coûts-performances cachés**, l'ensemble des charges et produits **non explicitement mis en évidence dans le système d'information de l'entreprise** (Savall & Zardet, 1992), qu'ils soient engendrés par des dysfonctionnements de l'organisation ou par un fonctionnement « normal », dont les composants n'ont jamais été clairement identifiés et mesurés. Les deux précédentes approches fonctionnelle et comptable sont, en général, intégrées par les entreprises dans leurs calculs d'investissement. La troisième, celle des coûts cachés, est peu pratiquée par les entreprises, bien qu'elle permette de compléter les deux premières.

La méthodologie de calcul des coûts cachés nécessite de **faire émerger les coûts cachés prévisionnels du projet**, c'est-à-dire qui pourraient potentiellement être déclenchés, et ce grâce aux dialogues avec les différentes catégories de parties prenantes : employés de la maison-mère, des filiales existantes, des clients, des partenaires, etc. En effet, les **écarts entre les coûts budgétés et effectifs** d'un projet s'expliquent par des **dysfonctionnements** qui n'ont **pas été anticipés ou des composants d'investissement sous-évalués**. L'intégration des coûts cachés prévisibles dans le calcul de l'investissement permet d'améliorer la qualité des budgets prévisionnels. Ces coûts cachés sont **souvent connus intuitivement** au sein de l'entreprise, tels que les coûts de formation des salariés aux nouvelles pratiques inhérentes à

l'international. Ils correspondent parfois à des coûts qui ont été sous-estimés, comme le manque de chiffre d'affaires lié à l'apprentissage au cours des premières années d'investissement. Ces coûts cachés sont donc de deux types : **dysfonctionnels**, tels que problèmes de production, d'approvisionnement ou manque de communication, **ou orthofonctionnels** : coûts d'apprentissage, de coordination ou de transaction (Coase, 1960).

La littérature sur le management socio-économique fait émerger l'idée que le **moyen le plus adéquat pour mesurer** ou au minimum estimer ces coûts cachés est d'**apprécier « l'investissement » en temps à consentir** chaque année : temps de glissements de fonction, surtemps de fonctionnement, surconsommations de ressources, non-production, risques (Savall & Zardet, 1987, 1992), en intégrant le temps de travail des personnes dédiées à l'international (souvent budgété) mais aussi celui d'autres acteurs. Une fois le plan d'actions stratégiques internationales établi, il conviendrait de budgéter chaque action en termes de coûts visibles, inscrits et lisibles en comptabilité, et de coûts cachés, non lisibles car incorporés dans les comptes de charges de personnel bien souvent.

Les différents types de coûts cachés que nous avons pré-identifiés dans l'étude exploratoire et dans la littérature sont les suivants : coûts liés aux **démarches d'essai-erreur, coordination** et de management (Hitt & al., 1997), main-d'œuvre locale trop peu qualifiée, mise en œuvre du projet et pilotage intensif de l'action internationale, **coûts d'une réglementation** plus stricte/ plus souple, assurances supplémentaires dues aux problèmes de paiement, **formation** des personnes aux langues étrangères, au commerce international (incoterms...), accès à l'information et coûts d'étude sur le pays ciblé, **veille stratégique** afin d'anticiper les modifications législatives et réglementaires dans le pays ciblé, caractère nouveau et étranger de l'internationalisation (Hymer, 1960 ; Lu & Beamish, 2004), **coûts associés à la distance culturelle** avec les parties prenantes internes et externes.

Toutefois, à l'instar des coûts cachés, il existe de **nombreuses performances** qui ne sont **pas mesurées** au cours de l'estimation du retour sur investissement futur d'une stratégie d'internationalisation, par exemple des synergies entre pays d'origine et pays étrangers, ou entre pays étrangers eux-mêmes. Les principaux produits et performances directs ou indirects que nous avons identifiés sont les suivants : **économies d'échelle** industrielles, commerciales et fonctionnelles (Grant, 1987 ; Porter, 1985) ; **apprentissage** entre les pays à culture proche ou exploitation des bénéfiques produits par l'interrelation entre segments et zones géographiques (Porter, 1985) ; apprentissage managérial au cours des déplacements lointains ;

exploitation des différences entre pays (Kogut, 1985) ; **capacité croissante à développer** et introduire de nouveaux produits (Bartlett & Ghoshal, 1989).

6.2.1.4. Proposition synthétique d'une balance économique d'internationalisation

Comme application opérationnelle du concept de coûts-performances cachés, la théorie socio-économique propose la **balance économique** (Savall & Zardet, 1987). L'outil repose sur le raisonnement socio-économique présenté précédemment, et propose de rénover le calcul économique pour l'aide à la décision et au pilotage stratégique (Savall & Zardet, 1992), par l'analyse critique du système d'informations comptables et extracomptables. La rénovation des systèmes d'informations passe notamment par la mise en évidence des coûts-performances cachés et leur insertion dans ces systèmes d'informations, ainsi que la prise en considération de l'investissement incorporel. La balance économique est une forme de compte de résultat revisité (tableau 27) dont les principes sont les suivants :

- On calcule les **différentiels de charges et produits** (+/-) par rapport à un scénario alternatif ou une situation antérieure ;
- On incorpore le calcul de **coûts-performances cachés**, comme indicateurs de performance économique au même titre que la performance visible dans un compte de résultat classique ; tant en ce qui concerne la mise en place de l'action que ses impacts ;
- On considère **l'investissement incorporel** comme d'égale importance à l'investissement corporel largement visible dans un compte de résultat ou bilan classique, notamment en l'amortissant sur trois années.

Tableau 27. Modèle simplifié de balance économique (Savall & Zardet, 1987)

Charges	Produits
Surcroît de charges (visibles et cachés) + €	Surcroît de produits (visibles et cachés) + €
Conversion de coûts cachés en valeur ajoutée - €	Réduction de produits (visibles et cachés) - €
Total différentiel de charges	Total différentiel de produits
RÉSULTAT NET = Produits - Charges	

L'une des hypothèses du modèle qui sous-tend l'outil est que **l'investissement incorporel** est un élément essentiel des stratégies proactives endogènes. La **notion d'investissement complet ou intégral** est ainsi mise en évidence, chaque investissement consistant en un **mélange de composants matériels et incorporels** tels que : temps de lancement d'un projet, acquisition de savoir-faire externe, sous-productivité liée à l'apprentissage qui se transforme en gains de productivité une fois la période d'apprentissage passée (Savall & Zardet, 2008). Très souvent, les éléments corporels sont évalués potentiellement en termes de retour sur investissement, alors que les composants incorporels sont ignorés. Or, un matériel à haute technicité, ou la construction d'un nouveau site à l'étranger, ne génère un retour sur investissement que s'il est accompagné de formation et d'un fort appui managérial à la mise en œuvre. Ce modèle considère donc les **actions immatérielles** comme objet de décision d'investissement ou de pilotage des équipes, au même titre que les investissements matériels.

La prise en compte des coûts-performances cachés modifie la méthode et le résultat de la prise de décision pour deux raisons : le **coût visible** de l'action est enrichi par la prise en compte des **coûts cachés** associés à cette action ; par ailleurs, il est possible d'évaluer des performances nouvelles attendues de la réduction des coûts cachés, ce qui permet d'affiner le calcul du délai de retour sur investissement.

À partir des éléments de coûts et de produits identifiés précédemment, nous avons adapté le principe de la balance économique pour **modéliser les composants** de l'investissement intégral, à savoir les actions nécessaires et les résultats attendus de la mise en œuvre du projet. La **méthodologie** opératoire que nous avons utilisée est **hybride** en ce sens qu'elle **combine les trois approches** adoptées, chacune fournissant un angle d'analyse différent d'une stratégie d'internationalisation. L'outil peut s'appliquer à tout mode d'implantation internationale : export, croissance interne, croissance externe, franchise, alliance, et intègre à la fois des coûts-performances visibles et cachés. Le tableau 28 propose la trame de la balance économique du rachat de la PME américaine par l'entreprise A, à partir des composants de charges et produits identifiés dans les entretiens et l'analyse documentaire.

Tableau 28. Exemple de balance économique : cas de l'acquisition de la filiale américaine par le groupe familial A

Charges	Produits
<p>Surcroît de charges (visibles et cachés)</p> <p><i>θ Investissements matériels</i> - Rénovation des lignes de production - Amortissement de l'équipement de visioconférence</p> <p><i>θ Amortissement du coût du projet</i> - Temps d'étude du projet (nombre de voyages, etc.) - Honoraires des avocats et experts juridiques - Montant de l'acquisition de la filiale (amort. sur 10 années)</p> <p><i>θ Surcharges de fonctionnement permanentes</i> - Temps de concertation à distance - Coûts et temps de voyages respectifs France-USA</p> <p style="text-align: right;">+ €</p>	<p>Surcroît de produits (visibles et cachés)</p> <p><i>θ Développement de produits</i> - Marge ou bénéfices générés par la filiale</p> <p><i>θ Créations de potentiels autofinancés</i> - Familiarisation / nouveau marché national : habitudes de consommation, circuits commerciaux, rôle de la marque...</p> <p style="text-align: right;">+ €</p>
<p>Conversion de coûts cachés en valeur ajoutée</p> <p>- Synergies entre cadres de direction lors des voyages internationaux éloignés</p> <p style="text-align: right;">- €</p>	<p>Réduction de produits (visibles et cachés)</p> <p>- Réduction de la vente et des marges liée à l'export dans le pays de la filiale (cf. cannibalisation des marchés)</p> <p style="text-align: right;">- €</p>
Total différentiel de charges	Total différentiel de produits
RÉSULTAT NET (prévisionnel dans ce cas) = Produits - Charges	

La balance économique de l'acquisition internationale se compose de quatre zones¹⁵⁶ :

- les « surcroûts de charges » correspondent aux amortissements des investissements matériels¹⁵⁷, à l'amortissement du coût du projet, et aux surcharges de fonctionnement permanentes ;
- la « conversion de coûts cachés en valeur ajoutée » correspond aux coûts cachés réduits par rapport à un autre scénario ou à une période/situation antérieure ;
- les « surcroûts de produits » correspondent au développement commercial engendré par l'internationalisation (chiffre d'affaires, marge) ;
- les « réductions de produits » correspondant aux pertes de chiffres d'affaires ou de tout autre produit associé.

¹⁵⁶ Ces quatre zones sont issues du modèle original de la balance économique présenté en chapitre 1 ; nous les avons adaptées à une action stratégique internationale.

¹⁵⁷ Tous les investissements sont considérés amortis selon un mode linéaire sur trois ans.

6.2.2. Deuxième étape : la nomenclature définitive et confirmée par l'étude qualitative approfondie

La deuxième sous-étape de préparation des entretiens a été d'améliorer les catégories d'éléments d'investissement et de retour sur investissement identifiées de façon exploratoire, grâce à **l'analyse approfondie des entretiens qualitatifs de l'étude approfondie du cas A**. Cette sous-étape nous a permis d'élaborer une **nomenclature confirmée et empirique des éléments d'investissement et de retour sur investissement** (tableau 29).

Pour évaluer la performance d'une stratégie, nous avons choisi de **découper le processus en périodes successives**. En effet, si nous ne découpons pas le temps en périodes, nous ne pouvons comprendre l'agencement des différents effets dans le temps, c'est-à-dire les retombées d'une période X sur une autre X+1. Nous avons donc découpé en **six « grands thèmes » le processus d'intégration de la filiale américaine** (tableau 29 – première colonne).

D'abord, nous avons identifié des phases de l'intégration à partir de l'étude qualitative, à savoir **quatre phases successives** qui concernent l'intégration du système de **management**, puis **commercial**, puis **industriel** puis du **système d'informations**, et enfin une cinquième phase correspondant à la **période pré-acquisition** -avant janvier 2012-. Nous avons convenu qu'il existait une sixième **catégorie transversale** aux cinq phases que nous avons appelée « pilotage général de l'intégration ». Cette **sixième catégorie** correspond à tous les **éléments transverses** à plusieurs phases d'intégration, ayant **pour but de coordonner** l'ensemble des projets d'intégration en cours, ou par défaut tout élément d'investissement ou de retour sur investissement non facilement imputable à l'une des cinq autres catégories.

Nous avons ensuite parcouru en détail l'ensemble des prises de notes des entretiens qualitatifs conduits avec les personnels américains et les français ayant parlé de la filiale américaine. Cette étape nous a permis de détecter **tous les chiffres ou indications chiffrées déjà communiquées** au cours de la phase qualitative, ainsi que les **phénomènes potentiellement chiffrables**, tels que « *on perd beaucoup de temps avec le nouveau système d'informations* » (tableau 29 – troisième colonne).

La nomenclature présentée dans le tableau 29 nous a servi de **guide d'entretien directif** pour « extraire » des éléments chiffrés au cours des entretiens quantitatifs. En fonction de leur rôle dans le processus d'intégration, les acteurs se sont souvent exprimés sur deux ou trois des six

catégories de la nomenclature. L'utilisation de ce guide pour l'ensemble des entretiens a favorisé **l'intersubjectivité contradictoire pour fiabiliser les ordres de grandeur exprimés**. Par exemple, une personne nous indique « *on a formé 10-12 personnes* », un autre dit « *on a formé une quinzaine de personnes* », et un troisième dit « *on a formé 10 personnes* » ; dans ce genre de situation, nous avons fait le choix de retenir soit la moyenne des trois valeurs, soit l'une des extrémités de la fourchette selon le chiffre que nous estimions le plus réaliste. La nomenclature est **flexible** d'utilisation dans le sens où certaines personnes préfèrent entrer par la « porte des phases d'intégration » (tableau 29 - colonne 1), d'autres par la nature de leur emploi du temps (tableau 29 - colonne 2), ou d'autres encore s'identifient plus facilement dans des anecdotes isolées qui les ont marqués (tableau 29 - colonne 3). Le rôle du chercheur lors des entretiens est de choisir la porte d'entrée selon le **schéma cognitif de la personne interviewée**.

Nous avons découvert, au fur et à mesure des entretiens, que le meilleur moyen pour extraire les données quantitatives était de les faire « **raconter l'histoire**¹⁵⁸ » **de l'intégration**, puis les orienter de temps à autre, en fonction des phénomènes qualitatifs qu'ils avaient exprimés lors de leur entretien qualitatif. Cette méthode facilite l'expression de chiffres par leur histoire « personnelle » dans le processus d'intégration. Nous les avons aussi interrogés aléatoirement sur des chiffres exprimés par d'autres personnes, lorsqu'ils nous semblaient surprenants ou peu réalistes.

¹⁵⁸ Méthode du « *storytelling* »

Tableau 29. Nomenclature des éléments d'investissement ou de retour sur investissement de l'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A

RUBRIQUES	SOUS-RUBRIQUES	EXEMPLES
1) Mise en place du projet de fusion- acquisition	101 Communication-coordination-concertation (3C) des équipes dirigeantes	- Déplacements PDG et directeur international ? Déplacements dirigeants américains ? (4-5x/an pendant 3 ans)
	102 Préparation et validation du business plan	- Analyse concurrentielle, marketing, financière, managériale, organisationnelle, etc.
	103 Intermédiaires	- Experts juridiques, avocats, consultants, traducteurs... (honoraires, temps de gestion)
	104 Acte d'achat	- Valeur de la prise de participation amortie sur 10 ans, intérêts d'emprunt, temps de négociation avec les banques
	105 Dépôts de brevets, licences, marques	- aux États-Unis
2) Pilotage général de l'intégration	201 3C de pilotage général du projet	- 3C et gestion des erreurs liées aux lacunes linguistiques (directeur financier et directeur des ressources humaines ne parlent pas anglais, gestion des malentendus-incompréhensions...) - mails, visioconférence, téléphone, courriers, déplacements - Nouveaux coûts pour la filiale vs. gains d'amortissement des frais du Siège sur plus de filiales (impacts +/- sur les autres filiales) - Gains liés aux expériences/compétences des acteurs de l'intégration
	202 Tenue d'indicateurs de pilotage général	- Financiers, managériaux, commerciaux... ? (réalisés et pilotés soit par l'Activité International, soit par la filiale) – tps de réalisation, gains de tps de pilotage... -
	203 Gestion de parties prenantes externes	- Banques, États
	204 Formations linguistiques	- Anglais, français, autres = répercussions sur d'autres missions (filiale en Angleterre ?)
	205 Prise en compte du décalage horaire	- Adaptation des horaires ? heures supplémentaires ?
	206 Gestion du personnel	- Recrutement nécessaire de personnes plus qualifiées (techniquement, linguistiquement...) - Rotation du personnel plus forte aux États-Unis (impacts +/-) : changement/adaptation/innovation vs. recrutement-formation-intégration-apprentissage + perte de compétences - Augmentations des salaires des personnels existants liées aux nouvelles responsabilités - Gains sur charges patronales plus faibles qu'en France (14% vs 40%) - Risques d'absentéisme-rotation des personnes sur-sollicitées par le projet d'intégration ou mécontentes de la nouvelle organisation
	207 Veille stratégique	- Réglementaire, commerciale, concurrentielle...

3) Intégration managériale	301	Formation-Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - aux outils de management (business plan, CAP, reco) -frais-temps de déplacements, visioconférence... - délégation des managers vers le personnel
	302	Dispositifs de management permanents	<ul style="list-style-type: none"> - séminaire site, Comité de Direction Activité International, reco Groupe-filiale, reco internes filiale
	303	Rémunérations variables (notamment liées aux contrats d'amélioration - CAP)	<ul style="list-style-type: none"> - Montants des primes, coût de gestion des primes (versements, déclarations diverses, etc.)
	304	Expatriation	<ul style="list-style-type: none"> - Effets +/- du contrôle familial, salaires et autres charges supplémentaires, manque à gagner de l'ancienne fonction, frais de gestion de l'expatrié, développement-croissance de la filiale inhérent à l'expatrié
	305	Synergies managériales	<ul style="list-style-type: none"> - renforcement des liens et gains de productivité des 3C grâce aux déplacements et aux missions communes des membres de la maison-mère, grâce aux valeurs communes (exemple : rapidité prise de décisions, « arc électrique ») - fixation d'objectifs communs Groupe-Activité-filiale = efficacité et efficience de l'intégration (cf. autofinancement des CAP)
4) Intégration commerciale	401	Effort commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Visites communes France - États-Unis ? nouvelles visites commerciales aux États-Unis ? 3C interne ? salons professionnels ? force de vente supplémentaire ou différente ?
	402	Formation-Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques Commerciales, nouveaux produits à vendre, etc. - (Frais-temps de déplacements, visioconférence, etc.)
	403	Export de produits de la France vers les États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de change, douane, congélation des produits, transports, taxes produits alimentaires...
	404	Vente des produits américains déjà existants	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du chiffre d'affaires depuis la fusion ? Abandon de produits ou clients existants ?
	405	Nouveaux produits du Groupe fabriqués aux États-Unis	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles opportunités commerciales (valorisées à la marge) ? -cf. taille du pays, ouverture des américains, nombre d'enseignes potentielles pour être référencé
	406	Adaptation du marketing-mix	<ul style="list-style-type: none"> - Recettes produits (R&D), packaging, sampling-testing, publicité (investissement sur la marque, design, logo...), réseaux de commercialisation, calcul des prix de revient... (temps 3C, d'étude, charges externes, honoraires d'agences marketing, impacts de la détérioration des délais de livraison clients ou de paiement des clients ? impact positif de la rapidité liée au réseau de distribution USA beaucoup plus structuré (mise en rayon, référencement...) ?
	407	Internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Liée à la nouvelle filiale : export existant (Canada, Bermudes...) ou futur (Mexique) - Liée à l'Activité International (impact du transfert des clients export de A4 sur la filiale) - Synergies entre pays à culture proche (packaging, merchandising, recettes, entre États-Unis et Angleterre par exemple)

5) Intégration industrielle	501	Formation-Accompagnement, 3C	<ul style="list-style-type: none"> - Frais-temps de déplacements, visioconférence, temps, surtemps d'apprentissage, gains de temps liés à l'automatisation (managers + opérateurs) - Impact sur marge des produits : moins de rebus ? cadence plus élevée ?
	502	Transfert d'une ligne de production A1	<ul style="list-style-type: none"> - Expédition ? installation ? maintenance ? manque à gagner pour les sites français ?
	503	Restructuration des effectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciements, baisse du nombre d'intérimaires, gains sur salaires plus faibles aux US
	504	Synergies US-France	<ul style="list-style-type: none"> - Idées de nouveaux produits (existants aux États-Unis) à fabriquer en France (surtout en A2) - Répartition des frais de R&D (produits, packaging...) sur + de sites français et étrangers - (gains de temps pour les sites français ou autres filiales étrangères, frais de déplacements, temps nécessaire de 3C, marge supplémentaire) –cf. filiale en Angleterre - Achat de matières premières (gains sur prix d'achat, frais de transports vers la France, temps de 3C Direction des Achats du Groupe – Responsable des Achats de la filiale américaine)
6) Intégration du SI (ERP) <i>Exemples :</i> <i>fichier articles,</i> <i>boîte mail,</i> <i>système comptable-financier</i>	601	Formation-Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Réglementation américaine, logiciel, nouveaux processus (voire auto-formation)
	602	Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Réglementation américaine, logiciel, nouveaux processus, recherche-transmission des informations sans l'outil IT partagé, gains de productivité sur nouveaux processus/logiciels
	603	Adaptation & Traduction (logiciels, procédures, pratiques)	<ul style="list-style-type: none"> - Réglementation américaine, logiciel, nouveaux processus, retraitement des données financières - Temps nécessaire à l'adaptation : temps supplémentaire de réalisation
	604	Nouvelles activités	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting vers le Groupe, formalisation d'informations auparavant non formalisées, procédure d'inventaire, gestion des devises/taux de change/budget... - Abandon de projets en cours au profit du projet d'intégration ?
	605	Développement de nouveaux outils (IT)	<ul style="list-style-type: none"> - En fonction de la croissance de la filiale, des nouvelles activités, etc.

Pour compléter la nomenclature, nous avons élaboré un outil afin de **guider le raisonnement « d'extraction » et de collecte des informations** auprès des personnes interviewées (figure 35). Les questions auxquelles l'outil permet de penser sont : quels sont les phénomènes du processus d'intégration dont vous avez connaissance ? Le phénomène a-t-il engendré des coûts, des produits ou les deux ? Sont-ils d'ordre matériel -c'est-à-dire facilement retrouvables dans le système d'information comptable- ou immatériel ? Qui a payé et/ou qui en a bénéficié : la filiale, le groupe, d'autres sites du groupe ? Ce phénomène est-il récurrent (fonctionnement) ou ponctuel (investissement) ? Quels sont les effets « positifs » (produits) ou « négatifs » (coûts) de ce phénomène sur la performance économique, en termes de gains ou pertes de temps et d'argent ? De façon complémentaire à la nomenclature vue précédemment, cet outil a instauré une certaine **rigueur dans la conduite des entretiens** quantitatifs.

Figure 35. Outil complémentaire de conduite des entretiens quantitatifs dans le groupe familial A

Date de l'entretien :		Personne interviewée :			
PRÉPARATION DES ENTRETIENS QUANTITATIFS À PARTIR DES ENTRETIENS QUALITATIFS					
ÉLÉMENT IDENTIFIÉ de COÛT ou de	CAUSES (invoquées)	NATURE	PÉRIMÈTRE DE LOCALISATION	FRÉQUENCE	EFFETS POSSIBLES SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE
		CHARGE-COÛT / PRODUIT	SIÈGE GROUPE	UNE SEULE FOIS	Temps passés
			SIÈGE ACTIVITÉ INTERNATIONAL		Temps récupérés
		CORPOREL / INCORPOREL	FILIALE AMÉRICAINNE	RÉCURRENT (année, mois, semaine, jour, etc.)	€/ \$ dépensés ou non enregistrés (perte d'opportunités)
			AUTRE FILIALE / SITE		€/ \$ économisés ou enregistrés en plus

6.3. La mesure des éléments d'investissement et de retour sur investissement

Après avoir préparé et conduit les douze entretiens quantitatifs, nous les avons intégralement exploités dans une **matrice de dépouillement**. Nous présentons dans cette sous-partie les résultats « bruts » de l'analyse des entretiens quantitatifs, qui ont impliqué des **choix et des calculs préalables** de données telles que la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV), ainsi que la **consolidation des éléments** d'investissement et de retour sur investissement (ROI) dans un « **compte de résultat revisité** ».

Nous sommes tout à fait consciente des **limites** inhérentes à l'interprétation des résultats de notre étude quantitative. D'abord, le **dirigeant** du groupe n'a **pas** pu être **interviewé** car il était à l'étranger. Il aurait aussi été intéressant de **rencontrer d'autres personnels** impactés par le processus d'intégration de la filiale américaine, par exemple les industriels français qui fabriquent les produits pour la filiale ou les personnels de l'usine de la filiale américaine. Les mesures chiffrées d'investissement et de ROI sont donc sous-estimées. Ensuite, des **données financières** n'ont **pas été communiquées** et certains temps d'investissement ou de ROI n'ont pas été mesurés par les acteurs. Enfin, nous avons fait des **hypothèses simplificatrices de calcul** telles que la CHVACV globale et simulée, un taux moyen de conversion euro/dollar sur trois ans...

Avertissement

Cette étude quantitative et financière a pour but d'estimer des **ordres de grandeur**, sans aucune prétention d'une analyse comptable ou financière, mais plutôt comme outil d'analyse et de gestion généraliste et stratège d'un chercheur ou praticien en management stratégique et contrôle de gestion.

Le dépouillement des entretiens quantitatifs a consisté à remplir une matrice pour tous les éléments recensés au cours des entretiens quantitatifs (tableau 30 – annexe A7). La première colonne indique le **numéro de la nomenclature** correspondant au phénomène étudié et son intitulé ; la deuxième signale indique s'il s'agit d'un phénomène **récurrent ou ponctuel** ; la troisième spécifie le **périmètre concerné** : le groupe (G) ou la filiale américaine (US) ; la quatrième et la cinquième détaillent les **éléments qualitatifs et quantitatifs** du phénomène ; les deux suivantes font apparaître les **temps identifiés**, investis ou récupérés **en unités d'heures** puis **en euros** ; les deux dernières colonnes correspondent aux **autres éléments financiers** tels que les achats ou charges externes et la valeur ajoutée ou produits enregistrés.

Tableau 30. Exemple¹⁵⁹ de matrice de dépouillement des entretiens quantitatifs du groupe familial A : « Expatriation d'experts français »¹⁶⁰

ACTION ou FAIT OBSERVÉ	FRÉQUENCE ou DURÉE indicative	EFFETS ou IMPACTS DE L'ACTION ou du FAIT OBSERVÉ						
		Périmètre	QUALITATIF	QUANTITATIF	FINANCIER			
					Temps passés/récupérés en h <i>base annuelle</i>	Temps passés/récupérés en € <i>(h x CHVACV) base annuelle</i>	Autres achats & charges en €	Valeur Ajoutée-Produits en €
304 Expatriation d'experts français	Fonctionnement	US	Expatriation d'un expert commercial (janvier 2013), d'un expert industriel (prévu en 2014) et d'un expert informatique (prévu en 2014)	3 personnes expatriées ou bientôt expatriées	NE <i>(non évalué)</i>	NE	NE	
	Fonctionnement	G	Gain de temps en termes de compréhension commerciale depuis l'expatriation d'un français aux États-Unis	20-25% du temps passé sur le projet de commercialisation A1	NE	NE		
	Fonctionnement	G	Expatriation de l'expert commercial en charge des marchés de l'Italie et de l'Allemagne : - gains de productivité importants sur le marché italien - désinvestissement sur le marché allemand (sans VA)	1 personne à mi-temps en moins pour un chiffre d'affaires égal ou supérieur (grâce à une organisation différente)	- 788 h	- 36 225 €	NE	
	Investissement	US G	Temps passés par les responsables financier et ressources humaines d'A4 et de la filiale américaine pour préparer le départ de l'expert commercial	2 personnes x 1/2 jour x 7h	7 h	322 €		
	Investissement	G	Déplacements préparatoires à l'expatriation effectués par l'expert commercial (aspects professionnels et personnels)	9 déplacements en 2012 x 10-15 jours [<i>Hypothèse : 3000€ pour 10-15j de déplacements</i>]	630 h	28 980 €	27 000 €	
	Investissement	G	Temps passés au transfert des dossiers sur le marché italien (délégation vers le directeur international et vers un agent commercial local)		NE	NE		
	Investissement	G	Frais d'expatriation du commercial français : - différentiel de salaire nécessaire (plus grandes responsabilités et pouvoir d'achat américain supérieur) : salaire x 2 par rapport au salaire français que la personne percevait - étude réalisée par le DRH groupe et un cabinet externe	frais d'avocat à Washington coût du visa : 6000 \$			NE 4 495 €	
				NE	NE	NE		

¹⁵⁹ L'intégralité de la matrice de dépouillement se trouve en annexe A7.

¹⁶⁰ Légende : G = groupe ; US = filiale américaine ; NE = non évalué

6.3.1. Calculs préalables à la mesure des éléments d'investissement et du retour sur investissement

L'étape de dépouillement des entretiens quantitatifs a nécessité, par ailleurs, d'effectuer des choix méthodologiques et des calculs préalables à la consolidation et à l'analyse de tous les éléments. Ces hypothèses simplificatrices de calcul, telles que la CHVACV globale et simulée, le taux moyen de conversion euro-dollar et le taux de marge, ont été nécessaires à la réalisation de l'étude. Nous considérons qu'elles ont peu d'impact sur la fiabilité des résultats étant donné l'objectif de l'étude quantitative : estimer des ordres de grandeur.

Taux de conversion euro-dollar

Pour inclure et totaliser les éléments chiffrés dans un même compte de résultat consolidé, nous avons converti l'ensemble des montants exprimés en dollars. Pour cela, nous avons fait le choix d'un taux moyen sur la période d'intégration étudiée, entre janvier 2011 et décembre 2013 (tableau 32), soit une moyenne pour 3 ans de 1,3349 USD pour 1€. Le choix de cette période nous a paru pertinent dans la mesure où la plupart des phénomènes identifiés et chiffrés par les acteurs ont eu lieu à cette époque.

Tableau 31. Historique des taux de change euro/dollar entre 2011 et 2013¹⁶¹

Année	Moyenne EUR/USD
2013	1.328118
2012	1.284789
2011	1.391930
Moyenne	1.3349

Valorisation des heures investies et/ou récupérées à la CHVACV

Nous avons vu dans l'exemple du tableau 31 que les entretiens quantitatifs ont permis de recenser un grand nombre d'**heures** investies ou récupérées au cours du processus d'intégration de la filiale américaine. Pour les valoriser en unités monétaires, nous avons donc choisi¹⁶² la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV), dont nous rappelons le calcul :

¹⁶¹ <http://fxtop.com/fr/historique-taux-change.php>

¹⁶² Les raisons de ce choix ont été exposées dans le chapitre 1.

Rappel de la formule de calcul de la CHVACV

Chiffres d'affaires – charges variables

Heures de travail attendues

À partir des documents officiels publiés par l'entreprise A, nous avons calculé une estimation de cette valeur pour les quatre dernières années (tableau 33).

Tableau 32. Calcul de la CHVACV moyenne du groupe familial A

	2013	évol.	2012	évol.	2011
Chiffre d'affaires	617 508 000 €	+4%	594 196 000 €	+8%	548 717 000 €
Charges variables annuelles avec le niveau d'activité	340 063 100 €	+7%	317 051 900 €	+5%	301 440 400 €
- achats de matières premières et de marchandises (hypothèse : 90% variables)	274 614 300 €	+7%	257 053 500 €	+5%	244 623 600 €
- charges externes (hypothèse : 80% variables)	65 448 800 €	+8%	59 998 400 €	+6%	56 816 800 €
Valeur ajoutée sur coûts variables	277 444 900 €	+0,1%	277 144 100 €	+12%	247 276 600 €
Nombre d'heures attendues	5 985 630	-0,1%	5 993 190	5%	5 724 810
- nombre de personnes ETP (CDI, CDD, Intérim)	3800	-0,1%	3 805	5%	3 635
- nombre d'heures de travail attendues et payées par personne et par an	1575	0%	1 575	0%	1 575
CHVACV	46 €	0%	46 €	+7%	43 €

En nous basant sur le **secteur d'activité** du groupe et les **diagnostics socio-économiques** effectués dans l'entreprise dans les années 1980, nous avons formulé une **hypothèse de variabilité des charges** à hauteur de **80% des charges externes** et de **90% des achats de matières premières et de marchandises**. Toutefois, nous avons conscience de la limite de cette approximation et il conviendrait à l'avenir de calculer la CHVACV avec les acteurs de l'entreprise, et en particulier le directeur financier.

Selon le **principe d'isoproductivité** inclus dans le modèle de la CHVACV et pour simplifier l'analyse, nous avons donc considéré qu'une personne qu'elle soit de la filiale américaine, de la filiale espagnole, de l'équipe groupe ou d'A4 produit chaque heure la même valeur ajoutée moyenne sur coûts variables. La valeur de référence de nos calculs est de **46 euros** correspondant ainsi à la **CHVACV moyenne du groupe familial A en 2012 et 2013** : à chaque heure travaillée par une personne du groupe A, cette personne crée en moyenne 46€ de valeur ajoutée ; ce qui permet à la fois de couvrir son coût salarial, mais aussi de contribuer aux charges de structure et au résultat du groupe.

Valorisation des produits issus des ventes et des pertes d'opportunités commerciales

La plupart des personnes interviewées ont spontanément raisonné en termes de chiffre d'affaires. Or, nous savons que la partie du chiffre d'affaires servant à couvrir les charges variables n'appartient déjà plus à l'entreprise dès lors que les produits sont vendus. Nous avons donc valorisé les produits des ventes et les « non-produits » engendrés par les pertes d'opportunités commerciales grâce au **taux de marge ou de valeur ajoutée sur coûts variables** (encadré 18), soit environ **47%** du chiffre d'affaires en 2012. Ce taux de marge a été appliqué lorsqu'un gain ou une perte d'opportunité a été identifié(e) et les charges variables n'avaient pas encore été engagées. Dans le cas contraire, nous avons considéré la perte intégrale de la valeur du chiffre d'affaires.

Encadré 18. Calcul du taux de marge moyen du groupe familial A

$$\begin{aligned} &= 1 - (\text{charges variables} / \text{chiffres d'affaires}) \\ &= 1 - (317\,051\,900 / 594\,196\,000) \\ &= 46,6\% \end{aligned}$$

6.3.2. Coût d'implantation et rentabilité de l'investissement corporel et incorporel lié à l'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A

Tous les éléments d'investissement, de fonctionnement et de retour sur investissement recensés dans la matrice de dépouillement des entretiens quantitatifs (tableau 30) ont été consolidés dans deux outils. Le premier outil est le tableau récapitulatif du **coût d'implantation** lié à l'acquisition et à l'intégration de la filiale (tableau 33) ; le deuxième est le **compte de résultat à trois ans** de l'acquisition et de l'intégration de la filiale (tableau 34).

6.3.2.1. Coût d'implantation de l'intégration de la filiale américaine (figure 36)

Tableau 33. Coût d'implantation de l'intégration de la filiale américaine dans le groupe A

		CHVACV 46 €				
RUBRIQUES	COÛT ADDITIONNEL TOTAL INVESTISSEMENT CORPOREL + INCORPOREL	INVESTISSEMENT CORPOREL	INVESTISSEMENT INCORPOREL			
		IMMOBILISATIONS MATÉRIELLES <i>en € HT</i>	SURCROÎT DE CHARGES VISIBLES (avec factures) <i>en € HT</i>	DIMINUTION de PRODUITS (sans facture) <i>en € HT</i>	SURCROÎT DE CHARGES CACHÉES (sans facture)	
					TEMPS PASSÉS <i>en heures</i>	VALEUR DES TEMPS PASSÉS <i>en € (heures x CHVACV)</i>
Coût identifié dans le périmètre du Siège ou du Groupe (France)						
1 Mise en place du projet de F-A						
101 3C de l'équipe dirigeante	32 490 €		18 000 €		315	14 490 €
102 Préparation de la fusion : montage financier et juridique	644 €				14	644 €
103 Engagement d'avocats	24 220 €		21 000 €		70	3 220 €
104 Rachat de la filiale US	9 363 997 €	9 363 997 €				
2 Pilotage général de l'intégration						
205 Prise en compte du décalage horaire	7 245 €				158	7 245 €
3 Intégration managériale	- €					
304 Expatriation d'experts français	60 636 €		31 495 €		634	29 141 €
4 Intégration commerciale	- €					
406 Adaptation du marketing-mix des produits français au marché US	30 866 €				671	30 866 €
5 Intégration industrielle	- €					
501 Séjour d'un personnel français dans la filiale US	15 938 €		2 000 €		303	13 938 €
6 Intégration du SI	- €					
601 Mise en place du système d'information informatique du groupe	118 096 €		18 000 €		2176	100 096 €
604 Nouvelles activités de reporting au groupe	10 534 €				229	10 534 €
Sous-total	9 664 666 €	9 363 997 €	90 495 €		4569	210 174 €
Coût identifié dans le périmètre de la filiale (États-Unis)						
1 Mise en place du projet de F-A						
101 3C de l'équipe dirigeante	68 738 €		18 000 €		1103	50 738 €
102 Préparation de la fusion : montage financier et juridique	2 070 €				45	2 070 €
103 Engagement d'avocats	112 368 €		112 368 €			
2 Pilotage général de l'intégration						
204 Efforts de formation en langues étrangères	8 729 €		449 €		180	8 280 €
3 Intégration managériale						
304 Expatriation d'experts français	161 €				4	161 €
4 Intégration commerciale						
403 Exportation de produits français vers le marché US	5 244 €		5 244 €			
406 Adaptation du marketing-mix des produits français au marché US	45 145 €		29 965 €		330	15 180 €
5 Intégration industrielle						
502 Transfert de la ligne 23 depuis un site historique français	1 696 364 €	1 648 064 €			1050	48 300 €
504 Synergies industrielles US-France	5 980 €				130	5 980 €
6 Intégration du SI						
601 Mise en place du système d'information informatique du groupe	63 158 €				1373	63 158 €
Sous-total	2 007 957 €	1 648 064 €	166 026 €		4215	193 867 €
TOTAL	11 672 623 €	11 012 061 €	256 521 €	- €	8784	404 041 €

Le tableau 33 synthétise les coûts d'implantation inhérents à l'acquisition et à l'intégration de la filiale américaine dans le groupe A. Nous avons pour cela distingué le périmètre de l'entreprise qui a supporté le coût, à savoir le groupe ou la filiale (parties haute et basse du tableau 33). Nous avons également distingué l'investissement corporel (colonne 3) et incorporel. Dans l'investissement incorporel dénommé « charges » en comptabilité traditionnelle, il nous a paru pertinent de séparer les éléments de coûts facilement identifiables (colonne 4) de ceux non identifiables dans la comptabilité générale : les surcroûts de charges visibles, les diminutions de produits cachées¹⁶³, les surcroûts de charges cachées à savoir les temps passés (colonnes 5, 6, 7).

La **valeur d'acquisition** de la filiale américaine de plus de 9 millions d'euros est **amortissable sur cinq ans** selon la réglementation comptable traditionnelle en vigueur, de même que le transfert de ligne de production dont la transaction interne au groupe s'élève à environ 1,7 million d'euros.

Les autres composants du coût d'implantation ne sont pas négligeables : la **mise en place du système informatique** du groupe s'élève à plus de 100 000 €, de même que les **honoraires d'avocats**. Par ailleurs, on distingue nettement que le coût d'implantation est largement supporté par le périmètre du groupe, à hauteur de 80% du montant total, du fait de la prise de participation initiale. L'investissement incorporel total s'élève ainsi à environ 660 000 € (256 521 + 404 041) soit près de 6% du montant d'investissement matériel (660 000 / 11 012 000). Dans le secteur de l'industrie, ce ratio est loin d'être négligeable.

L'investissement en temps consolidé de différentes personnes est de l'ordre de 8 800 heures, soit plus de **cinq personnes équivalent temps plein (ETP)**. Nous notons d'ailleurs avec intérêt que « l'investissement caché » (404 000 €) représente une fois et demi l'investissement visible (256 000 €).

6.3.2.2. Charges et produits de fonctionnement de l'intégration de la filiale américaine (tableau 34)

Nous avons simulé les résultats de l'opération d'acquisition-intégration de la filiale américaine dans le groupe A. La simulation « lisse » sur trois années les évolutions de charges et produits identifiées, faut de connaître la courbe d'évolution réelle. Le résultat du nouveau fonctionnement est fonction de nouvelles pratiques récurrentes du groupe et de la filiale, ainsi que des dotations

¹⁶³ Dans la théorie socio-économique, est considéré comme coût caché soit une « sur-charge », soit un « non-produit ».

aux amortissements du coût d'implantation que nous venons de voir (6.3.2.1.), mis en regard des nouveaux produits enregistrés.

Tableau 34. Compte de résultat de l'intégration de la filiale américaine dans le groupe A à 3 ans

RUBRIQUES	Impacts sur les comptes de :			Impacts sur les comptes de :			Impacts sur les comptes de :		
	PRODUITS ou CHARGES VISIBLES	PRODUITS ou CHARGES CACHÉS		PRODUITS ou CHARGES VISIBLES	PRODUITS ou CHARGES CACHÉS		PRODUITS ou CHARGES VISIBLES	PRODUITS ou CHARGES CACHÉS	
		heures	heures x CHVACV		heures	heures x CHVACV		heures	heures x CHVACV
	ANNÉE 1			ANNÉE 2			ANNÉE 3		
PRODUITS D'EXPLOITATION ADDITIONNELS									
Produits identifiés dans le périmètre du Siège ou du Groupe (France)									
2 Pilotage général de l'intégration									
201 Frais de gestion et de visioconférence versés au groupe	211 252 €			211 252 €			211 252 €		
3 Intégration managériale									
304 Expatriation d'experts français		788	36 248 €		788	36 248 €		788	36 248 €
305 Synergies managériales		144	6 624 €		144	6 624 €		144	6 624 €
4 Intégration commerciale									
403 Exportation de produits français vers le marché US	4 660 000 €			4 660 000 €			4 660 000 €		
Sous-total	4 871 252 €	932	42 872 €	4 871 252 €	932	42 872 €	4 871 252 €	932	42 872 €
Produits identifiés dans le périmètre de la filiale (États-Unis)									
5 Intégration industrielle									
502 Transfert de la ligne 23 depuis un site historique français	3 490 898 €			3 490 898 €			3 490 898 €		
504 Synergies industrielles US-France		1260	57 960 €		1260	57 960 €		1260	57 960 €
Sous-total	3 490 898 €	1260	57 960 €	3 490 898 €	1260	57 960 €	3 490 898 €	1260	57 960 €
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	8 362 150 €	2192	100 832 €	8 362 150 €	2192	100 832 €	8 362 150 €	2192	100 832 €
			8 462 982 €			8 462 982 €			8 462 982 €
CHARGES D'EXPLOITATION ADDITIONNELLES									
Charges identifiées dans le périmètre du Siège ou du Groupe (France)									
2 Pilotage général de l'intégration									
201 Déplacements des personnels anglais aux US	2 000 €	35	1 610 €	2 000 €	35	1 610 €	2 000 €	35	1 610 €
3 Intégration managériale									
302 Dispositifs de management permanents	12 000 €	476	21 896 €	12 000 €	476	21 896 €	12 000 €	476	21 896 €
4 Intégration commerciale									
405 Vente aux US de nouveaux produits issus du Groupe (projet Brioché)		7245	333 270 €		7245	333 270 €		7245	333 270 €
406 Adaptation du marketing-mix des produits français au marché US	4 000 €	139	6 394 €	4 000 €	139	6 394 €	4 000 €	139	6 394 €
6 Intégration du SI									
604 Nouvelles activités de reporting au groupe	8 000 €	497	22 862 €	8 000 €	497	22 862 €	8 000 €	497	22 862 €
Sous-total	26 000 €	8392	386 032 €	26 000 €	8392	386 032 €	26 000 €	8392	386 032 €
Charges identifiées dans le périmètre de la filiale (États-Unis)									
2 Pilotage général de l'intégration									
201 Déplacements des personnels américains en France	24 000 €	420	19 320 €	24 000 €	420	19 320 €	24 000 €	420	19 320 €
201 Frais de gestion et de visioconférence	211 252 €			211 252 €			211 252 €		
3 Intégration managériale									
302 Dispositifs de management permanents	12 000 €	1156	53 176 €	12 000 €	1156	53 176 €	12 000 €	1156	53 176 €
4 Intégration commerciale									
405 Vente aux US de nouveaux produits issus du Groupe (projet Brioché)		472	21 712 €		472	21 712 €		472	21 712 €
406 Adaptation du marketing-mix des produits français au marché US		69	3 174 €		69	3 174 €		69	3 174 €
5 Intégration industrielle									
502 Transfert de la ligne 23 depuis un site historique français	58 431 €			58 431 €			58 431 €		
503 Restructuration des effectifs	- 449 472 €			- 449 472 €			- 449 472 €		
6 Intégration du SI									
601 Mise en place du système d'information informatique du groupe		694	31 924 €		694	31 924 €		694	31 924 €
604 Nouvelles activités de reporting au groupe		260	11 960 €		260	11 960 €		260	11 960 €
Sous-total	- 143 789 €	3071	141 266 €	- 143 789 €	3071	141 266 €	- 143 789 €	3071	141 266 €
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	- 117 789 €	11463	527 298 €	- 117 789 €	11463	527 298 €	- 117 789 €	11463	527 298 €
			409 509 €			409 509 €			409 509 €
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION			8 053 473 €			8 053 473 €			8 053 473 €

DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS MATÉRIELS (amortissement linéaire sur 5 ans) ADDITIONNELLES									
104 Rachat de la filiale US	1 872 799 €			1 872 799 €			1 872 799 €		
502 Transfert de la ligne 23 depuis un site historique français	329 613 €			329 613 €			329 613 €		
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS MATÉRIELS			2 202 412 €			2 202 412 €			2 202 412 €
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS INCORPORELS (amortissement linéaire sur 3 ans) ADDITIONNELLES									
SURCROÎT DE CHARGES VISIBLES (avec factures) en € HT	85 507 €			85 507 €			85 507 €		
SURCROÎT DE CHARGES CACHÉES (sans facture) en heures et en € HT		2928	134 688 €		2928	134 688 €		2928	134 688 €
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS INCORPORELS			220 195 €			220 195 €			220 195 €
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS MATÉRIELS + INCORPORELS			2 422 607 €			2 422 607 €			2 422 607 €
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION			5 630 866 €			5 630 866 €			5 630 866 €
PRODUITS EXCEPTIONNELS (cession d'actifs immobilisés)									
5 Intégration industrielle									
502 Transfert de la ligne 23 depuis un site historique français	1 648 064 €								
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS			1 648 064 €			- €			- €
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS			7 278 930 €			5 630 866 €			5 630 866 €

Les nouveaux produits générés s'élèvent à plus de 8 millions d'euros annuels de valeur ajoutée additionnelle¹⁶⁴ et plus de 100 000 € de gains de temps effectués grâce aux synergies managériales et industrielles. Environ deux tiers de ces nouveaux produits bénéficient au groupe français, tandis qu'un tiers est directement réinjecté dans la filiale américaine. Les composants principaux de ces produits sont la forte **croissance des sites français A2 et A3** avec plus **4 660 000 €** de leurs produits vendus dans 168 magasins américains, grâce à la filiale américaine et l'augmentation de près de **3 500 000 €** des ventes d'autres produits de la filiale **grâce à la mise en place de la nouvelle ligne de production**. D'après les dernières réunions auxquelles nous avons assisté dans l'entreprise A, il semblerait que le montant de valeur ajoutée additionnelle ne cesse de croître depuis fin 2013.

Les **nouvelles charges d'exploitation**, correspondant aux nouvelles pratiques courantes de la filiale et du groupe, sont aux **deux tiers incorporelles** et **un tiers corporelles**. Même si comptablement, ces charges ne sont pas considérées comme un investissement, nous les considérons comme faisant partie de l'IIDQPH. Ces charges correspondent à l'accompagnement des personnes, aux déplacements mutuels entre les deux pays, aux nouveaux dispositifs de management d'équipe et d'individus, tout ça dans le but d'améliorer les performances via l'activation de ce potentiel humain. Ces nouvelles charges sont majoritairement supportées par le

¹⁶⁴ Chiffre d'affaires x taux de marge sur coûts variables de 47%

groupe, notamment du fait que la filiale bénéficie des gains du **non recours à l'intérim** grâce à la politique d'industrialisation de l'usine, soit près de **500 000 € économisés par an**.

Les dotations aux amortissements ont été calculées de façon linéaire et selon les règles énoncées ci-avant : cinq ans pour les immobilisations matérielles et trois ans pour le reste. En effet, nous convenons du fait que les investissements, notamment en IIDQPH, ont des retombées positives au-delà de la première année. De plus, nous savons que la direction du groupe familial A s'est fixée un délai de trois années pour rentabiliser l'investissement. Nous observons que 10% de ces dotations relèvent de l'investissement d'implantation « caché », soit 220 000 € sur 2 400 000 €.

Les produits exceptionnels correspondent à la transaction interne au groupe liée au transfert d'une ligne de production depuis un site français vers la filiale américaine.

Le résultat brut d'exploitation du compte de résultat est **positif de plus de 5 500 000 €** après amortissement des coûts d'implantation sur trois ans. L'analyse montre que les temps investis sur une année, environ 14 500 h (11 463 + 2928), diminués des temps récupérés, environ 2 200 h, s'élèvent à 12 300 heures, soit près de **8 personnes ETP par an**. Notons que cette analyse de rentabilité a été faite à l'échelle du groupe et non de la filiale, et vise à mesurer les **flux additionnels** de charges et produits par rapport à la situation antérieure du groupe, c'est-à-dire avant l'acquisition de la filiale américaine.

6.4. Contribution théorique, pratique et méthodologique de l'analyse consolidée des composants de l'investissement et du retour sur investissement

Les deux principaux axes de contribution des résultats de l'étude quantitative sont (1) la **haute rentabilité du processus d'intégration** de la filiale américaine dans le groupe familial A et les connaissances tirées de la chronologie de l'intégration et des niveaux d'investissement incorporel nécessaires pour garantir le ROI attendu ; (2) le **caractère managérial du système de contrôle** de gestion du groupe A sur l'ensemble de ses filiales.

6.4.1. Courbe d'apprentissage et rentabilité de l'IIDQPH au cours du processus d'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A

Pour affiner le calcul de la **rentabilité du processus d'intégration** de la filiale américaine, nous avons **retraité les données** quantitatives pour les consolider **par phase d'intégration**.

Tableau 35. Analyse de la rentabilité de l'investissement à l'échelle du groupe et par phase d'intégration¹⁶⁵

Phase d'intégration	Investissement matériel & incorporel d'implantation					Charges annuelles du nouveau fonctionnement			
	Immobilisations matérielles amorties sur 5 ans <i>en €</i> (A)	Surcroît de charges visibles amorties sur 3 ans <i>en €</i> (B)	Surcroît de charges cachées amorties sur 3 ans <i>(en heures)</i>	Surcroît de charges cachées amorties sur 3 ans <i>en €</i> <i>(h x CHVACV)</i> (C)	TOTAL <i>Investissement d'implantation immobilisé cumulé</i> <i>en €</i> <i>(A+B+C) phase en cours + phases précédentes = (1)</i>	Charges d'exploitation visibles <i>en €</i> (D)	Charges d'exploitation cachées <i>(en heures)</i>	Charges d'exploitation cachées <i>(h x CHVACV)</i> <i>en €</i> (E)	TOTAL <i>Charges d'exploitation annuelles cumulées</i> <i>en €</i> <i>(D+E) phase en cours + phases précédentes = (2)</i>
Mise en place du projet de fusion-acquisition	1 872 799 €	56 456 €	516	23 721 €	1 952 976 €	- €	0	- €	- €
Pilotage général de l'intégration	- €	150 €	113	5 183 €	1 958 308 €	26 000 €	455	20 930 €	46 930 €
Intégration managériale	- €	10 498 €	213	9 783 €	1 978 589 €	24 000 €	1632	75 072 €	146 002 €
Intégration commerciale	- €	11 736 €	334	15 349 €	2 005 674 €	4 000 €	7925	364 550 €	514 552 €
Intégration industrielle	- €	667 €	494	22 739 €	2 029 080 €	- 391 041 €	0	- €	123 511 €
Intégration du SI (ERP)	- €	6 000 €	1259	57 929 €	2 093 010 €	8 000 €	1451	66 746 €	198 257 €

¹⁶⁵ Tous les chiffres sont arrondis au millier inférieur ou supérieur

Phase d'intégration	Produits générés par l'acquisition et l'intégration				Analyse de rentabilité de l'investissement d'implantation et récurrent			
	Produits visibles additionnels <i>en €</i> <i>(F)</i>	Produits cachés additionnels <i>en €</i> <i>(en heures)</i>	Produits cachés additionnels <i>en €</i> <i>(G)</i>	TOTAL <i>Produits d'exploitation annuels cumulés en €</i> <i>(F+G) phase en cours + phases précédentes =</i> <i>(3)</i>	Rentabilité de la phase en cours <i>en €</i> <i>(3) - (1+2) = (4)</i>	Rentabilité cumulée de la phase en cours et des phases précédentes <i>en €</i> <i>(5) phase précédente + (4) phase précédente = (5)</i>	Taux de rentabilité de la phase en cours <i>en %</i> <i>[3/(1+2)]*100</i>	Taux de rentabilité cumulé de la phase en cours et des phases précédentes <i>en %</i> <i>[3/(1+2)]*100</i>
Mise en place du projet de fusion-acquisition	- €	0	- €	- €	-1 952 976 €	-1 952 976 €	0%	0%
Pilotage général de l'intégration	- €	0	- €	- €	- 52 262 €	-2 005 238 €	0%	0%
Intégration managériale	- €	932	42 872 €	42 872 €	- 76 481 €	-2 081 719 €	36%	2%
Intégration commerciale	4 660 000 €	0	- €	4 702 872 €	4 264 365 €	2 182 646 €	1178%	187%
Intégration industrielle	3 490 898 €	1260	57 960 €	8 251 730 €	3 916 493 €	6 099 139 €	-965%	383%
Intégration du SI (ERP)	- €	0	- €	8 251 730 €	- 138 675 €	5 960 463 €	0%	360%

La numérotation de la nomenclature des éléments d'investissement et de ROI (101 à 605) avec laquelle nous avons traité les résultats dans l'étape précédente nous a permis de retrouver rapidement à quelle phase chaque phénomène appartenait.

Nous avons ainsi **consolidé dans les six catégories de la nomenclature** (tableau 35 – colonne 1) : les coûts d'implantation amortis (colonnes 2 à 6), les nouvelles charges d'exploitation (colonnes 7 à 10), les nouveaux produits enregistrés (colonnes 11 à 14) puis nous avons effectué l'analyse de rentabilité par phases indépendantes, puis par phases cumulées (colonnes 15 à 18).

Précisons que nous avons effectué cette analyse de rentabilité à l'échelle du groupe A ; nous avons donc neutralisé tous les flux internes au groupe tels que le transfert de ligne de production ou les frais de gestion payés par la filiale à la maison-mère. **La rentabilité globale s'élève à près de 6 millions d'euros** à l'issue des cinq phases d'intégration avec **360% de taux de retour sur investissement** : 1€ investi en a rapporté 3,6.

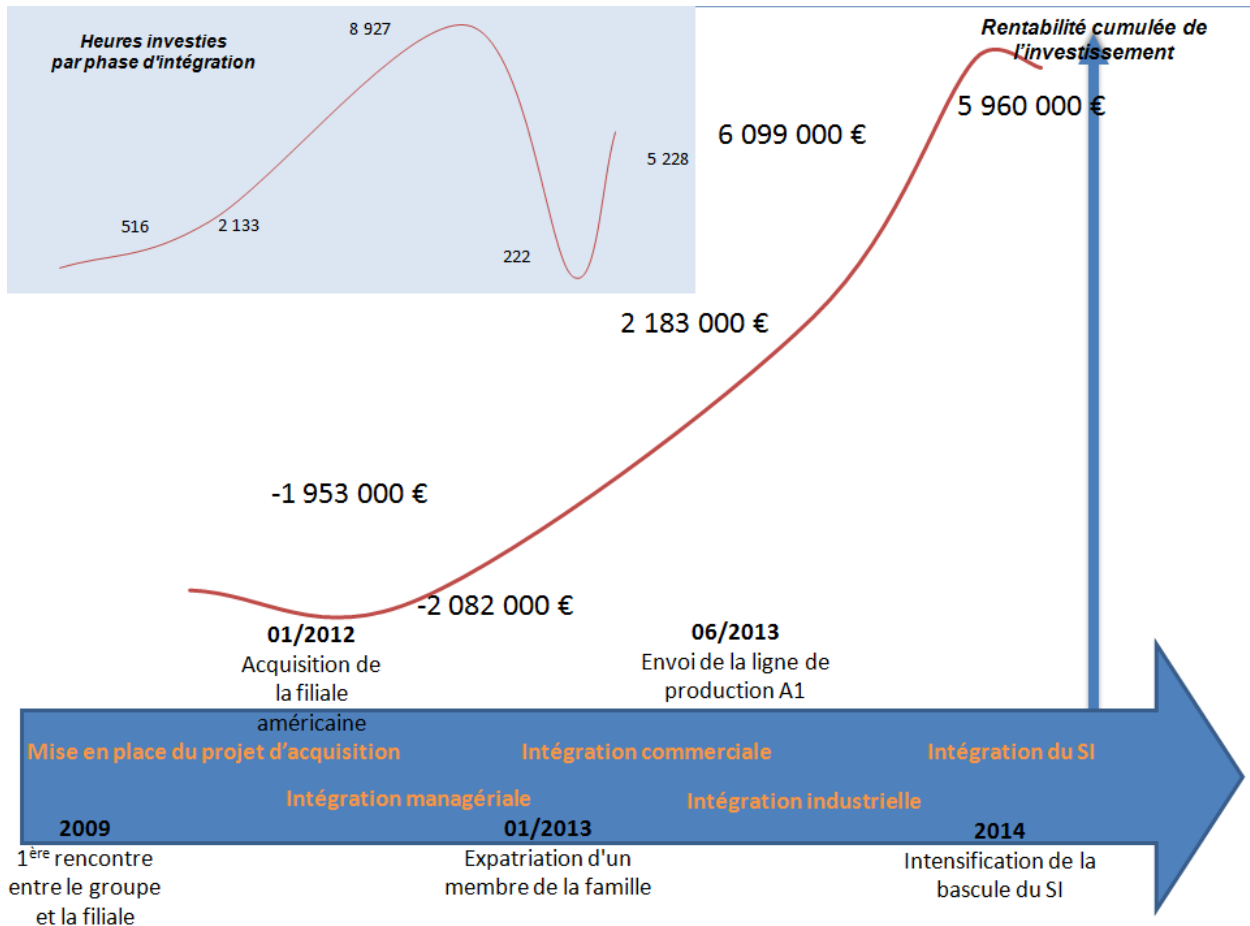
L'**IIDQPH consenti** par le groupe A et la filiale américaine s'élève à près de **14 500 heures par an** (hors temps récupérés), soit l'équivalent de **9 personnes ETP**. Cela signifie que l'entreprise a plus que triplé sa mise en l'espace de 22 mois, -période entre l'acte d'achat et les entretiens quantitatifs-. Nous avons calculé la vitesse de ROI en divisant le montant de l'investissement (2 093 010 + 198 257 €) par la valeur ajoutée additionnelle créée (8 251 730 €), multiplié par douze mois ; soit une **vitesse de ROI inférieure à quatre mois**.

Le ratio de l'investissement partiellement amorti, rapporté au chiffre d'affaires et à la valeur ajoutée sur coûts variables du groupe A, respectivement de 0,37% et de 0,82%, permet de mieux nous rendre compte du **faible montant relatif** que représente cet investissement corporel et incorporel, compte tenu de sa haute rentabilité.

Les enseignements que nous tirons de cette analyse sont : la **chronologie du processus d'intégration** et les **niveaux d'investissement incorporel (IIDQPH)**, **nécessaires pour garantir le ROI** global attendu. La chronologie du processus d'intégration est composée de **cinq étapes** ; en effet la catégorie n°2 « pilotage général de l'intégration » est transverse aux cinq autres. Dans une étape suivante, nous avons donc « fusionné » l'investissement et le retour sur investissement des catégories 2 et 3 en prenant le parti pris que le « pilotage général » faisait partie de l'intégration managériale de la filiale (figure 36). Cette figure montre **l'évolution de la rentabilité** cumulée, mise en parallèle du **nombre d'heures investies par**

phase (encadré bleu en haut à gauche), de la **chronologie** des phases (frise du bas) et des **événements marquants** au cours du processus d'intégration.

Figure 36. Courbe d'apprentissage du processus d'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A



Notre interprétation est la suivante :

(1) le **processus** d'intégration est **incrémental** : la **délimitation des phases** n'est qu'**indicative** puisque l'on peut imaginer que **l'intégration** du système de management, du système commercial ou industriel ne s'arrête pas à une date précise mais **se prolonge dans les phases suivantes** ;

(2) la **chronologie** du processus est **source de performance** dans la mesure où la création d'un **modus vivendi managérial** a très certainement influencé positivement les phases d'intégration qui ont suivi, comme l'a mis en évidence l'étude qualitative (chapitre 5) ;

(3) le processus d'intégration suit une **courbe d'apprentissage** dans le sens où le **niveau d'investissement** consenti en **amont** a largement **influence le niveau du ROI** en **aval** du processus ;

(4) la baisse du nombre d'heures investies au cours de la phase d'intégration industrielle a entraîné un ralentissement du ROI.

Néanmoins, ces **résultats** sont à **relativiser** puisque nous avons conduit les entretiens quantitatifs en novembre 2013, alors que l'intégration industrielle et du système informatique battaient leur plein. Cette limite a pour conséquence que les acteurs ne pouvaient pas avoir une image très fiable du niveau d'investissement et des produits pendant ces deux phases. Nous avons d'ailleurs appris ultérieurement que la **valeur ajoutée** de la filiale américaine connaît une **forte croissance** depuis fin 2013. En effet, le caractère dynamique du processus d'intégration est un biais méthodologique dans la collecte des données. Il conviendrait donc de réitérer cette phase d'évaluation quantitative. De plus, l'intégration d'une filiale dans un groupe crée souvent une « débauche » d'énergie qui peut engendrer des perturbations dans les autres entités du groupe ; par exemple, certains industriels français passent probablement beaucoup de temps à accompagner la nouvelle filiale, au détriment des activités de leur filiale ou site. Nous comprenons donc en quoi un tel projet stratégique relève d'un **choix délibéré d'engagement de ressources** corporelles et incorporelles.

6.4.2. Système de contrôle interactionniste et managérial des filiales

La deuxième contribution de notre étude quantitative porte sur les **pratiques de contrôle de la performance des filiales étrangères**. Nous avons découvert qu'**elles se développent progressivement** dès le stade de l'intégration managériale, selon une **progressivité très étudiée**.

L'analyse de la filiale américaine du groupe A nous permet en effet de mettre en évidence la **chronologie innovante et génératrice de performance de ce processus d'intégration**, lequel, de coutume, aurait commencé par une intégration juridique, se poursuivant par les intégrations commerciale, industrielle et informationnelle, pour finir par l'intégration managériale. Nous montrons ainsi que le processus d'intégration d'une filiale dans ce groupe familial est très graduel et dans ce cas, *a priori* différent d'une entreprise non-familiale. D'après Allouche, Amann, Jaussaud, Kurashina (2008), c'est le **degré de contrôle familial** qui influence fortement le niveau de performance et différencie ainsi les entreprises familiales de celles non-familiales.

Sur la base des observations faites depuis 1984 au sein de ce groupe familial, il est apparu que le **système de management et la culture familiale** d'une part, la **structure organisationnelle** d'autre part, et le **système d'information** notamment financier jouaient un **rôle remarquable**

dans la qualité du contrôle des sites, notamment étrangers. Une telle analyse nous plonge au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler le système de « *management control* » d'un groupe familial, plus spécifiquement de son **contrôle organisationnel** et de ce qui en fait son succès.

L'exploitation des entretiens qualitatifs a montré qu'il existait différentes formes de contrôle des filiales étrangères. Elle a permis d'éclairer les observations faites depuis 1984 sur le sujet. En effet, les pratiques de contrôle, c'est-à-dire de **mesure et de pilotage de la performance** des filiales étrangères, mises en œuvre par le groupe familial français, sont à la fois formelles et informelles. Elles apparaissent alors sous trois formes : le système de management et les membres de la famille, la structure organisationnelle des filiales et du siège et le système d'information, notamment financier. Nous avons ainsi remarqué que les résultats détaillés du thème 7 de notre étude qualitative coïncidaient avec les phases du processus d'intégration de la filiale américaine (tableau 36), tendant à montrer que le **processus d'intégration** d'une filiale était aussi un processus visant à **établir le système de contrôle organisationnel de la filiale** nouvellement intégrée.

Il est important de souligner que très peu de *verbatim* issus d'entretiens avec des personnels français font allusion au contrôle et au pilotage de la performance des filiales. Les résultats présentés sont donc majoritairement ceux des filiales étudiées, à savoir l'Angleterre, la Belgique, l'Espagne et les États-Unis. Le tableau 36 présente l'ensemble des idées-clés (colonne 2) élaborées en exploitant les entretiens de l'étude qualitative sur le thème n°7 de la nomenclature « mesure et du pilotage de la performance » (cf. chapitre 5). Ce thème se décline en différents sous-thèmes (colonne 1) : la mesure et le pilotage de la performance à proprement parler, les pratiques et outils de contrôle budgétaire et financier, les systèmes d'information, les outils et indicateurs de pilotage de performance, enfin les personnes clés du pilotage et de l'évaluation des filiales. Les colonnes 3, 4 et 5 indiquent de façon synthétique par une croix (X) à quelle forme de contrôle nous avons affecté prioritairement l'idée-clé.

Tableau 36. Idées-clés du thème n°7 « Mesure et Pilotage de la Performance » mobilisés au cours du traitement de l'étude qualitative sous @SEGSE Générateur

Sous-thème	Idées-clés	Formes de contrôle		
		SM ¹⁶⁶	SO ¹⁶⁷	SIF ¹⁶⁸
Mesure et pilotage de la performance	1. Les personnels des filiales étrangères pilotent leur périmètre de manière plus économique que ceux du pays d'origine			X
	2. L'internationalisation génère de la croissance pour les filiales			X
	3. La politique de commercialisation à l'étranger de produits importés du pays d'origine est une réussite	X	X	
	4. L'intégration de la filiale dans un groupe industriel multinational va changer la structure des comptes			X
Pratiques et outils de contrôle budgétaire et financier	5. Les pratiques de contrôle budgétaire ne font pas l'objet d'un consensus			X
	6. Le département finance-contrôle de la filiale a renforcé son effectif			X
	7. Les pratiques de contrôle de gestion de la filiale se sont modifiées en conséquence de la fusion-acquisition			X
	8. La filiale assure un suivi budgétaire et financier mensuel	X		X
	9. Les opérations de contrôle de gestion des filiales sont l'affaire de l'Activité et de la filiale concernée			X
	10. Le contrôleur de gestion de la filiale doit rendre l'information transparente pour le groupe			X
Systèmes d'information, outils et	11. Les objectifs fixés par le groupe à l'équipe dirigeante de la filiale sont d'ordre financier (rentabilité, ventes...)	X		X
	12. Le système d'évaluation des personnes s'appuie sur un ensemble d'outils de management et de pilotage	X		
	13. Le système de rémunération variable des personnels commerciaux est identique à celui des autres personnels	X		

¹⁶⁶ Système de management

¹⁶⁷ Structure organisationnelle

¹⁶⁸ Système d'informations financières

indicateurs de pilotage de performance	14. L'outil d'évaluation individuelle des personnels commerciaux est consolidé en un seul outil collectif	X		
	15. Le système d'évaluation des personnels étrangers est identique à celui du pays d'origine	X		
	16. Le système d'évaluation individuelle du groupe n'est pas démultiplié à l'ensemble des personnels étrangers	X		
	17. L'intégration du système informatique dans les filiales étrangères est difficile			X
	18. L'absence d'un système informatique commun engendre des difficultés			X
	19. La démultiplication du système de management responsabilise les personnels de filiales	X		
	20. Le système d'évaluation individuelle ne vit pas aussi rigoureusement dans les filiales étrangères	X		
	21. L'outil d'évaluation individuelle permet la fixation d'objectifs transversaux	X	X	
	22. L'outil d'évaluation individuelle permet la fixation d'objectifs liés à l'intégration de la filiale	X		
	23. La contrepartie financière du système d'évaluation individuelle n'est pas encore démultipliée dans la filiale	X		
	24. L'absence d'un système informatique commun assure l'indépendance de la filiale vis-à-vis du groupe			X
	25. La présence d'un système informatique commun remet en cause l'indépendance de la filiale vis-à-vis du groupe			X
	26. Le système d'évaluation interne à la filiale a changé avec son intégration dans un groupe			X
	27. Des outils informatiques plus puissants sont nécessaires à la performance de la filiale			X
Personnes clés du pilotage et de l'évaluation	28. Le directeur international est garant de la mise en œuvre de la stratégie des filiales étrangères	X	X	
	29. Le système de management du groupe responsabilise les managers et personnels locaux dans leur auto-évaluation	X		
	30. Un membre de la famille du groupe familial travaille dans une filiale étrangère	X		
	31. Une personne de la filiale est en charge de l'évaluation et du pilotage des stagiaires	X		
	32. L'intégration du système informatique du groupe doit être en partie pilotée par un opérationnel référent de la filiale	X		
	33. L'interaction entre personnels du groupe-activité et des filiales permet une meilleure compréhension des résultats de la filiale	X		

6.4.2.1. Le levier « système de management » du contrôle des filiales du groupe A

D'une part, la première forme de contrôle des filiales étrangères apparaît sous la forme d'**outils de management**, d'autre part les membres de la famille délocalisés à des postes clés dans l'ensemble des filiales en sont des vecteurs.

En effet, dans plusieurs filiales étrangères du groupe (interviewées ou non), un membre de la famille, auparavant expérimenté dans le pays d'origine, occupe un poste clé. Ainsi, le dirigeant de la filiale anglaise est un neveu du PDG, un autre neveu qui a opéré auparavant en Italie pendant huit ans est parti vivre aux États-Unis pour développer la commercialisation des produits français, un troisième neveu vit à Séoul et développe le marché asiatique. De plus, des managers non familiaux, mais ayant une expérience de plus de vingt ans dans l'entreprise, ont des responsabilités dans les filiales belge et espagnole. Ces **personnes « délocalisées »** sont un **vecteur puissant de contrôle informel** des filiales, et sont ainsi **garantes des normes et valeurs de l'entreprise familiale**, telles qu'elles existent dans le pays d'origine du groupe. Elles sont de véritables facteurs de développement contrôlé du groupe à l'international.

L'exploitation des entretiens a également mis en évidence que **l'approche globale de l'organisation** permise par le caractère familial était un **levier de performance** de la stratégie d'internationalisation du groupe. En effet, la polyvalence des fonctions et le modèle participatif de management des personnes donnent du sens à l'activité des personnes et génèreraient davantage de performance.

Le **système de management** du groupe est « **intégralement** » **démultiplié** dans l'ensemble des filiales du groupe. En effet, la direction considère que ses outils et principes de management constituent un réel levier de cohésion des équipes, donc du développement des filiales. L'existence d'un **socle commun** aux deux types d'entités, -groupe et filiales-, en termes de valeurs mais surtout de **pratiques organisationnelles et managériales**, facilite l'efficacité des échanges, malgré certaines différences culturelles.

Par conséquent, l'évaluation collective et individuelle des équipes étrangères (business plan, CAP, reco) repose désormais sur un **système de contrôle-accompagnement** des personnes commun avec la France, tout en pariant sur la **responsabilisation** des équipes étrangères pour atteindre la performance attendue des filiales. Alors que les objectifs fixés par le groupe aux équipes dirigeantes des filiales sont plutôt d'ordre financier (rentabilité, ventes...), les autres personnels sont davantage **évalués sur le management des activités et des personnes** qu'ils assument quotidiennement dans leur fonction. Beaucoup d'acteurs s'accordent à dire que la démultiplication du système de

management responsabilise les managers et personnels locaux des filiales, notamment dans l'autoévaluation de leur travail.

Néanmoins, plusieurs personnes interviewées soulignent le fait que le **système d'évaluation individuelle** du groupe n'est **pas démultiplié à l'ensemble** des personnels étrangers, dans le sens où il ne vit **pas aussi rigoureusement** dans les filiales étrangères qu'en France et que la contrepartie financière du système n'est pas encore démultipliée à tous les niveaux hiérarchiques des filiales.

Enfin, le **contrôle des filiales repose sur plusieurs personnages clés**. Le directeur international est garant de la mise en œuvre de la stratégie des différentes filiales étrangères. Le membre de la famille « délocalisé » est, lui, garant de ses missions dans la filiale étrangère dans laquelle il opère, tout en ayant la mission d'accompagner les personnels locaux et de faire remonter des informations stratégiques à la direction du groupe. Il est néanmoins important de souligner qu'aucune personne, lors des entretiens, n'a exprimé un quelconque sentiment de surveillance ou « d'œil de Moscou » de la part de ces personnes, et qu'*a contrario* nous avons perçu un sentiment de confiance très partagé entre les acteurs des filiales et du groupe.

6.4.2.2. Le levier « structure organisationnelle » du contrôle des filiales du groupe A

L'hypothèse faite par les dirigeants du groupe familial étudié est que : « **plus l'organisation est décentralisée, plus elle responsabilise ses acteurs, plus elle est performante** ». Ainsi, l'ensemble des fonctions inhérentes à l'activité sont exercées au niveau local¹⁶⁹. Chaque filiale est dotée, ou sera dotée, d'une fonction de production, de vente, de logistique, de ressources humaines, de comptabilité et finances, etc. Selon eux, la décentralisation n'est **pas une perte de contrôle** grâce (ou si et seulement si) au **maintien de la forte cohésion de la ligne hiérarchique**. Ils font le pari que le **contrôle informel par les personnes est plus puissant et plus efficace** que le contrôle formel *via* un système informatisé, par exemple.

Il existe donc de **nombreuses interactions** entre les personnels opérationnels et fonctionnels de la maison-mère et ceux des filiales. Ces **circuits de communication et coordination** sont actionnés autant dans les processus décisionnels, que dans les processus de mise en œuvre et d'évaluation. L'interaction entre personnels du groupe et des filiales permet, par exemple, une meilleure compréhension des résultats de la filiale. En effet, le responsable financier d'une filiale a une réunion mensuelle avec le responsable financier de l'Activité et celui du groupe (par

¹⁶⁹ Voir le concept de « site de plein exercice » détaillé dans le chapitre 4

visioconférence pour les filiales les plus éloignées), pour leur expliquer l'origine des résultats du mois passé, et les actions qu'il compte mettre en œuvre le mois suivant.

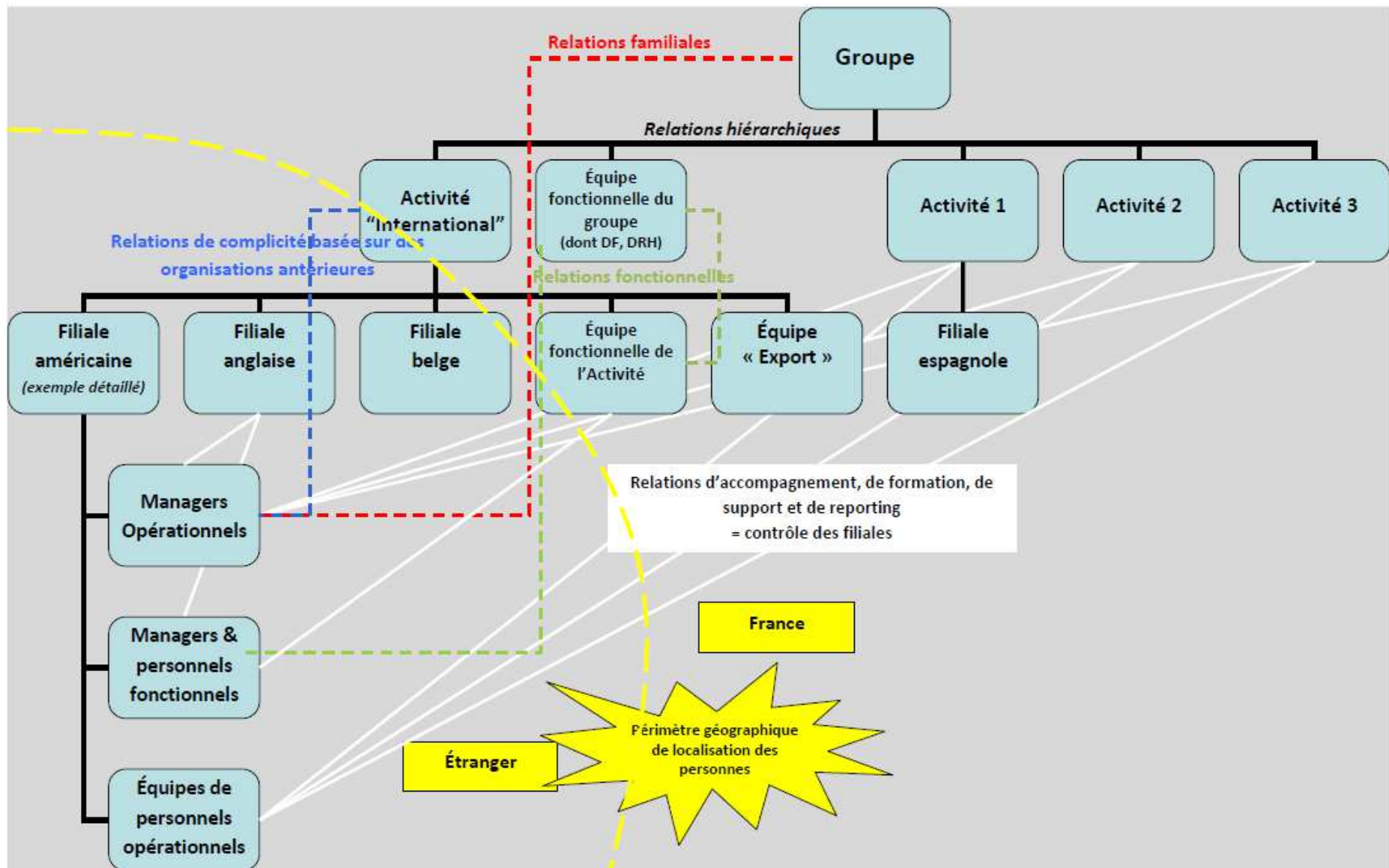
Cette **dimension relationnelle du contrôle de gestion** a été abordée par de nombreux auteurs (Argyris, 1952 ; Hofstede, 1977 ; Hopwood, 1972...), qui ont étudié les aspects comportementaux, sociopolitiques et organisationnels (Naro, 1998 ; Bollecker, 2000) des systèmes de contrôle organisationnel.

L'internationalisation du groupe entraîne une **organisation plus complexe** ; par exemple, la double dépendance hiérarchique et fonctionnelle des responsables fonctionnels des filiales. Néanmoins, la structure relativement « plate » de l'organigramme facilite cette structure organisationnelle.

De nombreux **déplacements mutuels** entre managers étrangers et français, même parfois au niveau des personnels non cadres, ont lieu **très régulièrement**, afin de favoriser l'efficacité des échanges. Cette **politique « chaude » d'apprentissage**, de formation et d'accompagnement est source d'efficacité et d'efficacités pour l'**intégration des méthodes de travail** et de la culture du pays, ainsi que pour le partage de bonnes pratiques entre pays.

Pour résumer les points 6.4.2.1. et 6.4.2.2., nous avons **visualisé sur l'organigramme** du groupe familial A (figure 37) les **relations de contrôle des filiales** en mettant en évidence les relations fonctionnelles (vert), de contrôle informel (rouge et bleu), de formation et d'accompagnement de la filiale (blanc), au-delà des relations hiérarchiques formelles.

Figure 37. Représentation des relations de contrôle entre maison-mère et filiales étrangères du groupe familial A



6.4.2.3. Le levier « système d'informations » du contrôle des filiales du groupe A

Nous entendons par « système d'information », tout le système (notamment informatisé) d'informations formalisées : système d'informations managérial (recensement des business plans, CAP, comptes-rendus des reco...), commercial (recensement des ventes journalières) et financier (accès informatique à la comptabilité générale, financière et analytique des filiales). Il est **exactement identique pour toutes les filiales étrangères et françaises**, excepté celles récemment intégrées, par exemple, la filiale américaine.

L'intégration du système d'informations informatisées du groupe **suscite des appréhensions** au sein des filiales qui ne l'ont pas encore adopté, en termes de **perte d'indépendance**, de **difficultés d'adaptation** aux normes locales, de **temps nécessaires** à la bascule, etc. En effet, l'adaptation aux différences des systèmes comptables entre France et États-Unis exige des compétences et du temps supplémentaire pour réaliser l'activité quotidienne et effectuer le reporting de la filiale vers le groupe. Néanmoins, la démultiplication du système informatique dans toutes les filiales fait l'objet d'une attente forte de la part du groupe, en termes de reporting et de contrôle formel.

Par ailleurs, les **pratiques de contrôle** budgétaire, de contrôle de gestion et de reporting se sont **beaucoup développées** au sein des filiales. La bonne réalisation de ces « nouvelles » activités est une responsabilité partagée entre le groupe et les filiales. Elle nécessite, le cas échéant, une double maîtrise des réglementations comptables et financières et un bon niveau linguistique.

Cependant, ces pratiques de contrôle de gestion ne font pas l'objet d'un consensus entre tous. Les filiales ont parfois dû renforcer l'effectif de leur département finance-contrôle pour pouvoir assurer la charge de travail, ou modifier des procédures, au profit du groupe, sans y percevoir pour autant la valeur ajoutée locale. De manière plus implicite -c'est-à-dire non clairement exprimée-, le contrôle de gestion local des filiales est censé rendre l'information plus transparente pour le groupe français, ce qui peut parfois gêner les personnes qui réalisent ces activités : loyauté locale versus loyauté globale.

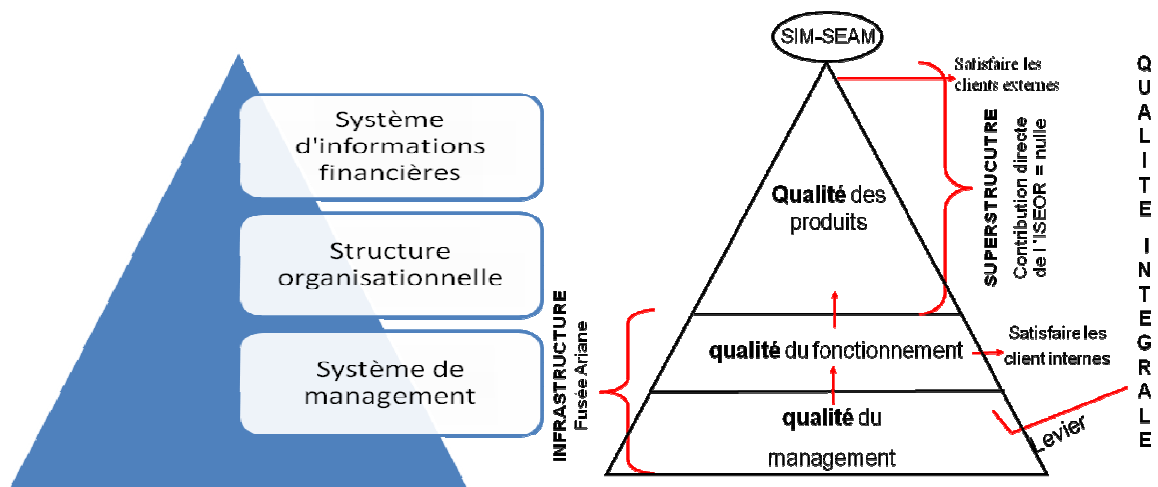
Les personnels des filiales étrangères semblent aussi piloter leur périmètre de manière plus économique que ceux du pays d'origine. L'explication se trouverait dans le fait que les produits et la marque du groupe sont plus réputés dans le pays d'origine que dans les pays étrangers ciblés. En effet, malgré la dimension managériale et organisationnelle du système de

contrôle du groupe, le **pilotage par les résultats financiers et commerciaux** des filiales n'en reste pas moins fort. Le pilotage des équipes et des individus par les indicateurs tels que le volume, la marge, l'EBITDA des filiales illustre bien cette **politique de rentabilisation de chaque filiale à trois ans**.

Les résultats de notre étude de l'internationalisation du groupe familial A confirment et éclairent les observations faites depuis le démarrage de la recherche-intervention en 1984. Ils montrent bien qu'il existe trois formes de contrôle des filiales étrangères via le système de management, la structure organisationnelle et le système d'informations financières. En effet, nous en déduisons que la **caractéristique inhérente du système de contrôle** d'un groupe familial repose sur le **rôle des membres de la famille**, vecteurs de contrôle informel dans chacune des trois formes de contrôle. En effet, ils permettent un contrôle informel, de par leurs fonctions managériales dans les filiales, les circuits de communication avec le siège et leur participation au reporting financier. La loyauté des autres membres de l'encadrement supérieur s'apparente à celle des membres de la famille.

Notre conclusion est que le **système de contrôle de cette entreprise familiale** est une **hybridation de pratiques formelles et informelles**. En effet, l'étude approfondie du groupe A nous a permis de confirmer la puissance du contrôle informel à l'image du système de qualité intégrale proposé par la théorie socio-économique (figure 40), dans lequel le système d'informations financières serait alors considéré comme un « produit interne » du fonctionnement de l'entreprise.

Figure 38. Hiérarchie des formes de contrôle des filiales choisie par le groupe familial A



Nous entendons par contrôle « formel », la mise en place de pratiques de reporting, de rémunération, d'incitation financière, de communication, et par contrôle informel, les pratiques de socialisation via les formations, les dispositifs de management, le degré de confiance et le capital relationnel. Nous faisons ainsi le parallèle entre la **solidité du socle stratégique** et celle **du système de contrôle**, fonction de l'intensité des pratiques de contrôle managérial ou informel. D'ailleurs, les résultats de notre recherche traduisent un goût plus prononcé du groupe familial pour un contrôle informel basé sur l'accompagnement et le management des personnes, que pour un traditionnel reporting informationnel et financier. La figure 43 présente ainsi la **hiérarchie des formes de contrôle** des filiales étrangères que le groupe a choisi de mettre en place. Les trois représentations de cette hiérarchie schématisent l'hypothèse faite par le groupe : que le contrôle, avant tout, du et par le système de management, permet de mieux contrôler le fonctionnement organisationnel, pour pouvoir analyser la fiabilité des résultats du reporting financier.

Les résultats de notre recherche permettent également de mettre en évidence l'importance du caractère **proactif** du contrôle. Le contrôle reprend ainsi son sens initial de « pilotage » des filiales, au-delà du sens communément admis de « suivi *a posteriori* ».

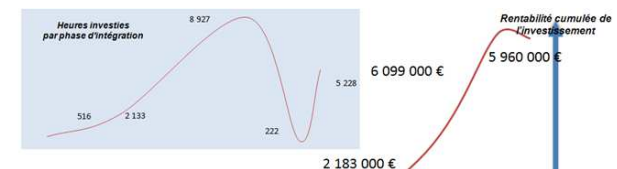
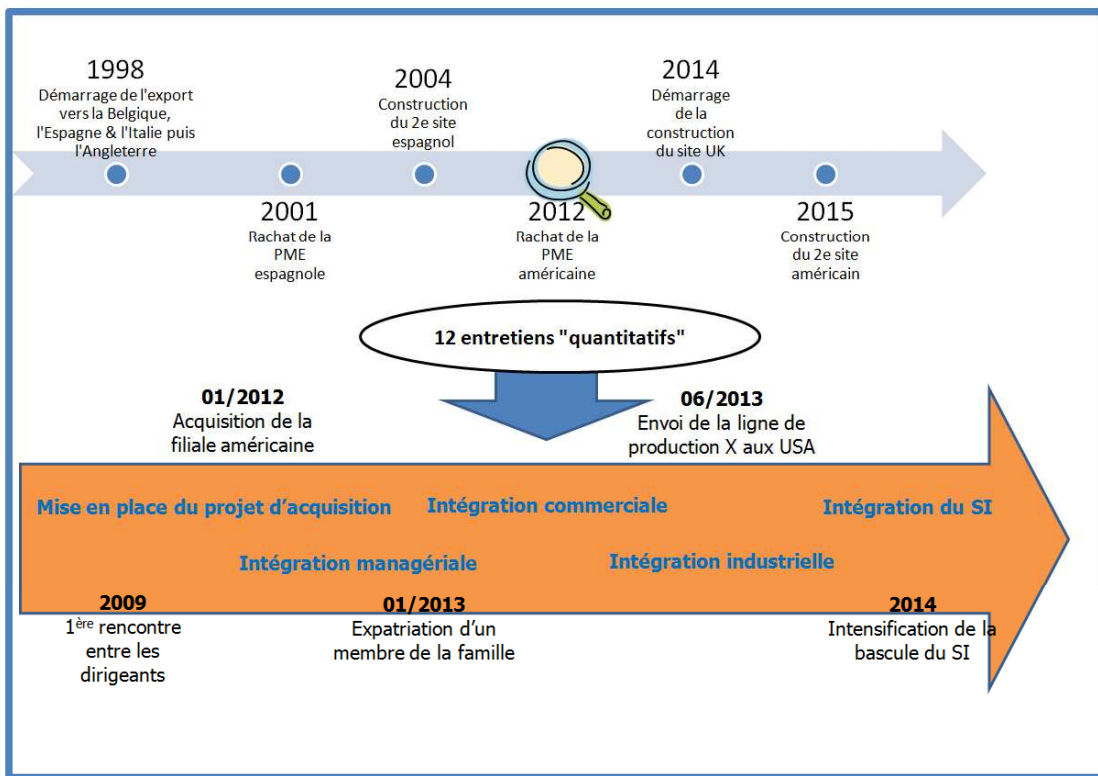
Ces résultats, selon « la théorie du cas unique » chère à Schön (1983 ; 1987), apportent des premiers éléments contribuant à l'élaboration d'une théorie particulière sur le contrôle de gestion des groupes familiaux, et plus spécifiquement le mode de contrôle de leurs filiales. Ils restent bien entendu fragiles, bien que reposant sur des observations robustes. Ils appellent donc nécessairement des travaux complémentaires tant qualitatifs que quantitatifs sur d'autres cas pour les renforcer au plan scientifique, les confirmer ou les amender.

Conclusion du chapitre 6

L'**encadré 19** synthétise le **processus de l'étude** quantitative et financière portant sur l'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A, les **résultats** de cette étude et les deux **principales contributions** de ce chapitre. Cette étude a montré comment nous pouvions mesurer la performance des facteurs endogènes. La réussite d'une telle étude repose sur la **qualité** de la **préparation** des entretiens quantitatifs, la **structuration** de la technique opératoire, l'**interaction** avec les praticiens et la **flexibilité** conceptuelle du chercheur. Peut-être un analyste financier pourrait-il prendre peur face aux approximations que nous avons faites, tant dans la méthode de conduite des entretiens, leur exploitation que l'analyse ; cependant l'intérêt de la qualimétrie repose sur des **procédés rigoureux** pour obtenir une **image plus fiable** de la réalité et ne prétend en aucun cas à la précision analytique des chiffres. Malgré son caractère unique, cette étude quantitative nous a permis de tirer des **connaissances génériques sur la contribution de l'investissement incorporel à la performance** d'une stratégie d'internationalisation. Notons que cet investissement est générateur de valeur économique lorsque son niveau est **suffisamment élevé en amont** de la stratégie et lorsqu'il est **consacré essentiellement à l'accompagnement et au management** des personnes, acteurs du déploiement de la stratégie.

En réalité, la contribution théorique de ce chapitre n'est pas tant sur la chronologie du processus d'intégration que sur son caractère familial et la qualimétrie : le **calcul des ressources temps investies** et **l'évolution du ROI** d'un tel processus n'ont fait l'objet que de peu de travaux, excepté de la part de Narayan & Pritchett en 1997. Les **connaissances collatérales** issues de cette étude résident dans la **performance d'un processus d'intégration** d'une filiale acquise par croissance externe. Ce processus dynamique, incrémental et chargé d'investissement incorporel pourrait, en effet, être **généralisable à d'autres processus stratégiques** et à d'autres entreprises. Quelle est la **durée idéale**, si tant est qu'elle existe, d'un processus d'intégration ? Un processus d'intégration est une **action stratégico-organisationnelle endogène de long terme**, sur plusieurs années, afin de garantir la progressivité et la bonne acclimatation des deux entités à travailler ensemble. Peut-être que si 95% du processus d'intégration de la filiale sont achevés au bout de deux, trois, quatre ans... il restera certainement un « glissement » de 5% à réaliser, du fait de la **dynamique organisationnelle d'un groupe multinational**. Par exemple, des événements de la filiale américaine pourraient engendrer des changements à l'échelle du groupe, contraignant la filiale belge par exemple, parce qu'elle est « ancienne », à s'adapter à ces changements.

Encadré 19. Contrôle et mesure de la performance de l'internationalisation : exemple de l'étude quantitative du groupe familial A



1. Effets & Courbe d'apprentissage du processus d'intégration



2. Système de contrôle des filiales : interactionniste & managérial



Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie avait pour objectif de présenter une image la plus fiable et exhaustive possible de notre travail de recherche de terrain. Sur base de trente ans de recherche-intervention effectuée par l'ISEOR, nous avons décrit en détail les caractéristiques du groupe familial A pour présenter les résultats qualitatifs et quantitatifs de l'étude approfondie de son internationalisation, menée au cours de notre recherche doctorale. Le groupe familial se distingue ainsi par le **développement socio-économique exponentiel** qu'il a connu depuis sa création, son **modèle d'organisation et de management innovant**, le **management actif** de son environnement interne et de son **potentiel humain** comme principal levier de performance socio-économique, ainsi qu'un **processus d'internationalisation très progressif** malgré une ambition marquée.

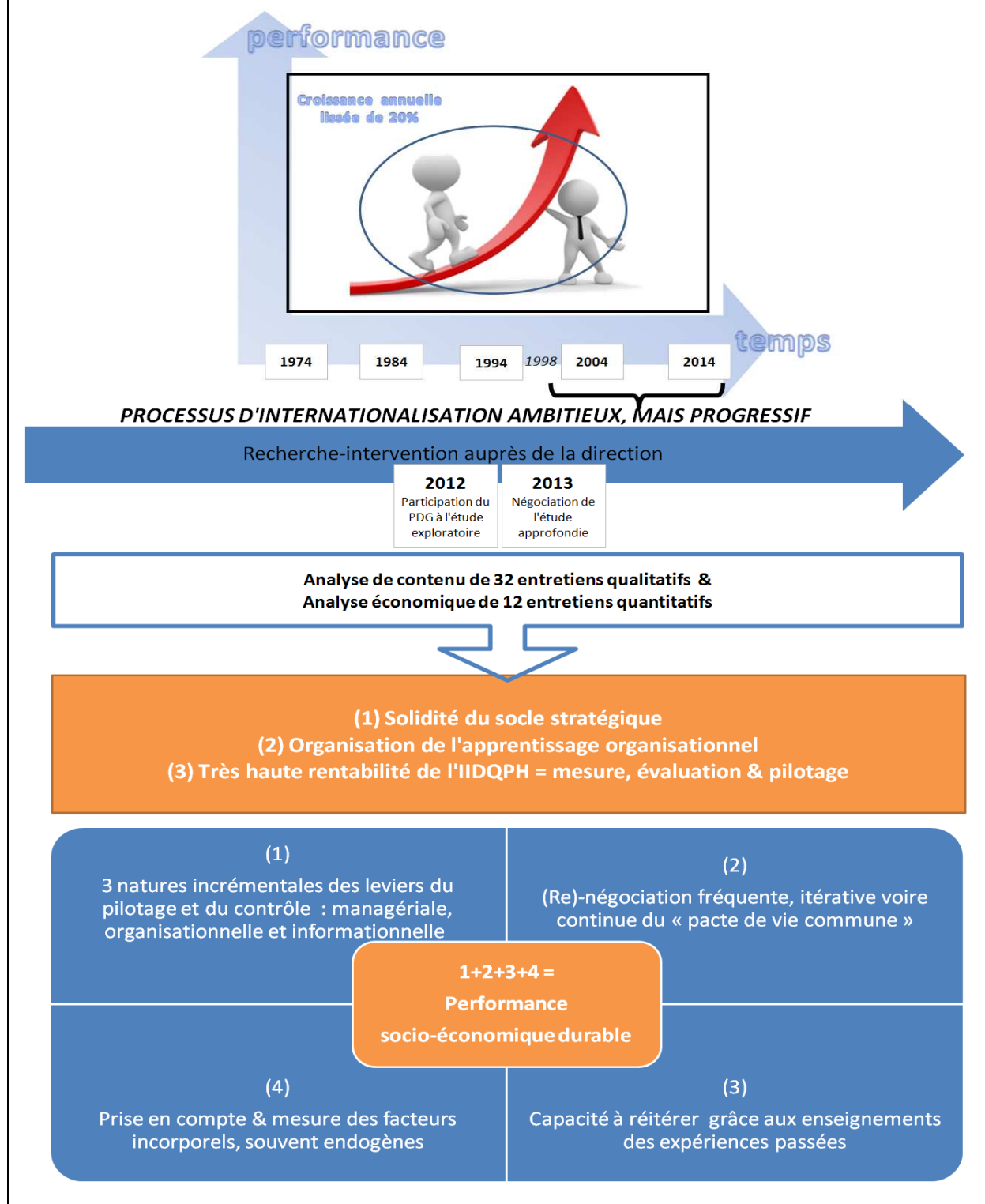
À partir d'un protocole opératoire rigoureux, nous avons déterminé que les facteurs-clés de succès de l'internationalisation de l'entreprise familiale reposent sur quatre « règles » ou **leviers endogènes actionnables** de la **performance durable** de l'**internationalisation**, apparentés à un **socle stratégique**, source de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise familiale voulant s'internationaliser (encadré 20). Cet avantage concurrentiel est durable dans la mesure où il génère de la performance économique et qu'il est difficilement imitable. Ces quatre leviers sont :

- (1) Les leviers du **pilotage** stratégique et opérationnel et du **contrôle** de la performance de l'internationalisation, permettant l'atteinte des objectifs, **-efficacité-**, sont de **trois natures incrémentales** : managériale, organisationnelle et informationnelle ;
- (2) La **performance durable** de l'internationalisation est étroitement liée à la **(re)négociation fréquente, itérative voire continue du « pacte de vie commune¹⁷⁰ »**, c'est-à-dire de l'adaptation et de la détermination des règles dynamiques de vie communes au sein du groupe familial international ;
- (3) Mais le **processus** d'internationalisation est **complexe et expérimental**. Les conditions de sa performance reposent ainsi sur la **prise en compte** et la **mesure** de ces **facteurs incorporels** et endogènes, mobilisés par l'entreprise familiale; favorisant l'**efficience** tout au long de son processus d'internationalisation ;

¹⁷⁰ Nous proposons le concept de « pacte organisationnel international interne » à l'entreprise ou POII.

- (4) La **capacité** d'une entreprise à **réitérer** son processus d'internationalisation « décision-mise en œuvre-évaluation » en prenant en compte les **enseignements des expériences passées** favorise la performance de l'internationalisation durable.

Encadré 20. Les facteurs endogènes de performance de l'internationalisation de l'entreprise familiale



Conclusion générale

Nous avons souhaité, dans cette recherche doctorale, contribuer à la compréhension de notre objet d'observation scientifique défini par les **méthodes de management stratégique en matière d'internationalisation**, appliqué au champ des **entreprises familiales**. Nous nous sommes particulièrement intéressée à la question de la performance de ces méthodes et avons cherché à identifier « *quelles sont les méthodes de management stratégique qui favorisent une stratégie et un processus d'internationalisation performants et durables, c'est-à-dire efficaces, efficaces et soutenables, des entreprises familiales ?* ».

Notre objectif était d'identifier les freins, les actions et les méthodes de management stratégique des entreprises familiales en matière de décisions stratégiques d'internationalisation et de mise en œuvre de ces décisions. Nous avons cherché à démontrer notre hypothèse centrale selon laquelle « *la stratégie d'internationalisation des entreprises familiales est performante et durable si les méthodes de management stratégique de l'internationalisation reposent sur des variables endogènes à la fois sociales et économiques* ».

Afin de répondre au cahier des charges proposé en introduction générale, nous synthétisons nos résultats de recherche, puis présentons les apports et limites de nos travaux.

7.1. Synthèse de la recherche

7.1.1. Les principaux résultats de la recherche

Étude des facteurs endogènes

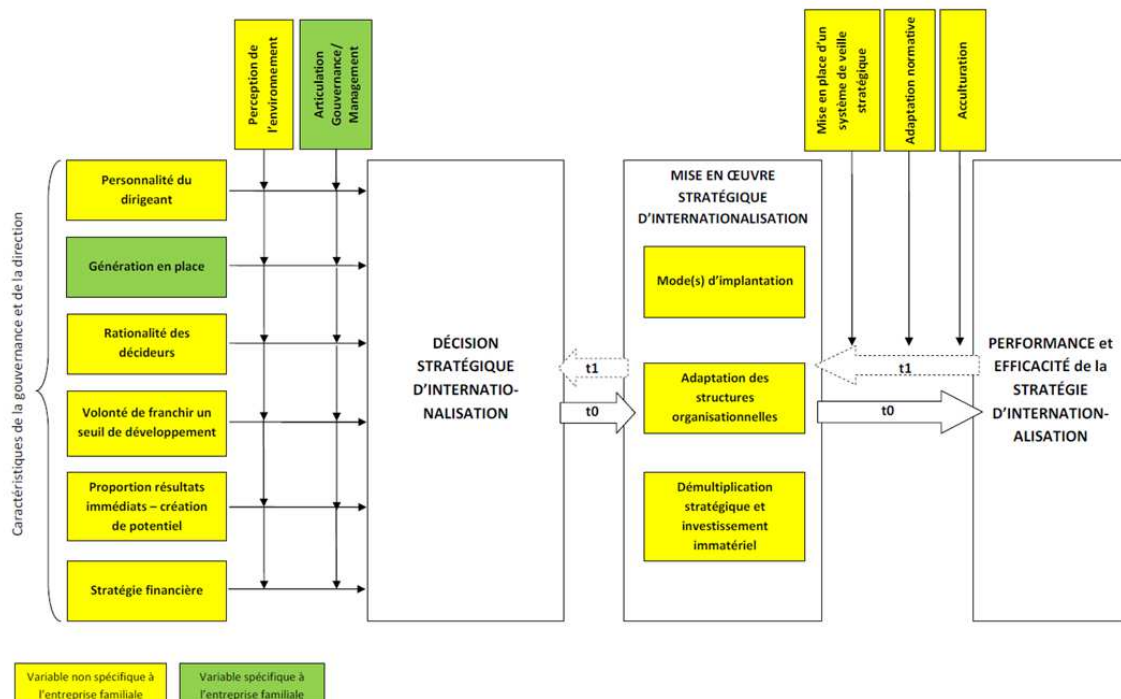
La première partie de notre thèse a été consacrée à l'analyse théorique puis exploratoire de notre objet et de notre champ de recherche, ainsi que la présentation de notre cadre épistémologique et méthodologique.

Nous avons fait le **choix de quatre grilles de lecture issues de la littérature** en management stratégique, management international et contrôle de gestion : la théorie du socle stratégique, celle de la création de valeur économique durable, l'apprentissage organisationnel et le modèle séquentiel d'Uppsala. Ces choix **concordaient avec notre hypothèse centrale** selon laquelle « **la stratégie d'internationalisation** des entreprises familiales est **performante et durable** si les méthodes de management stratégique international **reposent sur des variables endogènes** à la fois sociales et économiques » (chapitre 1).

Nous avons par ailleurs fait le choix d'une posture épistémologique et d'une méthodologie selon lesquelles le **processus de création de connaissances scientifiques** est (1) **abductif et heuristique**, impliquant le tâtonnement scientifique entre terrain d'observation et laboratoire ; (2) le produit d'une **collaboration entre chercheurs et praticiens** où les chercheurs deviennent eux-mêmes une catégorie de praticiens parfois appelés « consultants scientifiques », nous amenant à faire le choix de la recherche-intervention ; (3) d'autant **plus fiable en termes d'analyse de la performance et de ses ingrédients** que les données sont d'une part **qualitatives, quantitatives et financières, et d'autre part longitudinales** pour identifier des phénomènes et leurs impacts sur des périodes successives (chapitre 2).

La **première boucle du tâtonnement scientifique** a été notre **étude exploratoire** réalisée dans deux entreprises familiales ayant fait l'objet de recherche-intervention, ainsi que quelques entretiens complémentaires. Cette exploration empirique nous a permis de confirmer **sept spécificités endogènes du management stratégique des entreprises familiales**, précédemment identifiées dans la littérature, et de détecter **treize facteurs d'influence de leur processus stratégique d'internationalisation**.

Figure 39. Premier essai de modélisation à l'issue de l'étude exploratoire



Ces vingt variables se résument en un premier essai de modélisation (figure 39) distinguant les variables influant sur la **décision** d'internationalisation : personnalité du dirigeant, stratégie financière, etc. de celles influant sur sa **mise en œuvre** : mode d'implantation,

démultiplication stratégique, etc. Nous les considérons toutes comme **déterminantes de la performance du processus stratégique d'internationalisation** (chapitre 3). Ces résultats exploratoires nous ont permis de confirmer le choix de nos quatre cadres théoriques centrés sur la nature **endogène** des facteurs de performance.

La deuxième partie de notre thèse a été consacrée à la présentation des résultats empiriques de l'étude approfondie du cas de l'entreprise familiale A et leur interprétation.

Nous avons analysé les **hautes performances de l'entreprise A** depuis sa création et avons montré en quoi cette réussite repose sur ses **choix d'organisation interne et son système de management** de type socio-économique, mis en place avec l'appui méthodologique de l'ISEOR depuis trente ans. Nous avons aussi montré que son **processus d'internationalisation** était **progressif**, confirmant ainsi les caractéristiques du modèle séquentiel d'Uppsala (chapitre 4).

Nous avons ensuite présenté les résultats de **l'étude approfondie qualitative** de l'entreprise A basée sur 32 entretiens qualitatifs, avec 43 personnes de quatre filiales différentes, complémentaires aux données issues de la recherche-intervention. Cette étude qualitative a mis en évidence **sept grands thèmes du management stratégique de l'internationalisation des entreprises familiales** (encadré 21).

Encadré 21. Sept thèmes du management stratégique de l'internationalisation des entreprises familiales

1-choix stratégiques et processus décisionnel

2-management des parties prenantes

3-structures et fonctionnements organisationnels

4-phénomènes d'apprentissage

5-management interculturel

6-prise en compte des normes

7-mesure et pilotage de la performance

L'autre catégorie de résultats est *a priori* **plus contingente au cas** de l'entreprise familiale A. Il s'agit de la synthèse de l'état des lieux de ses méthodes de management stratégique d'internationalisation selon les sept thèmes énoncés ci-dessus (figure 40). Nous avons

interprété ces résultats à l'aide des cadres théoriques du socle stratégique et de l'apprentissage organisationnel (chapitre 5).

Figure 40. Synthèse de l'étude qualitative des méthodes de management stratégique d'internationalisation du groupe familial A selon les sept thèmes

Résultat 1	<ul style="list-style-type: none"> Les choix stratégiques font l'objet d'un processus décisionnel souvent remis en cause malgré le terreau fertile très largement reconnu, à savoir la qualité du système de management mis en place et démultiplié par l'entreprise familiale dans tous ses « établissements ».
Résultat 2	<ul style="list-style-type: none"> Le pilotage et le management actif des acteurs stimulent les coopérations efficaces, efficientes et rentables. Malgré l'existence de nombreuses parties prenantes dans le processus d'internationalisation, le management des acteurs internes est considéré comme étant le principal levier de performance.
Résultat 3	<ul style="list-style-type: none"> Les adaptations en termes de structures et de fonctionnements organisationnels sont soumises à des négociations fréquentes, en termes d'organigramme, de méthodes de travail industrielles et commerciales et de système de communication interne, pour une meilleure performance internationale.
Résultat 4	<ul style="list-style-type: none"> La transmission interne de compétences et les enseignements des expériences passées en matière d'internationalisation permettent d'organiser les retombées positives de cet apprentissage collectif, notamment les synergies entre Activités, sites, filiales, pays, services...
Résultat 5	<ul style="list-style-type: none"> Le management des diversités culturelles, incontestablement nécessaire à la qualité des relations interindividuelles, constitue parfois davantage un alibi des mauvaises performances à l'international, qu'un levier actionnable de performance.
Résultat 6	<ul style="list-style-type: none"> Les barrières normatives, bien que présentes et consommatrices de ressources, n'ont un impact que limité grâce à l'implantation locale dans les pays ciblés, et par un pilotage et un « toilettage » proactifs des structures et des hommes, tels que les adaptations fréquentes de l'organisation.
Résultat 7	<ul style="list-style-type: none"> Les leviers du pilotage stratégique et opérationnel et ceux du contrôle de la performance de l'internationalisation sont principalement endogènes et de trois types : managérial, organisationnel et informationnel.

Afin de **mesurer** quantitativement et financièrement **la performance du processus d'internationalisation de l'entreprise A**, qui était implicitement révélée dans les chapitres 4 et 5, nous avons « zoomé » sur le cas de la filiale américaine récemment acquise par le groupe familial français (chapitre 6). Ce « cas dans le cas » a montré que :

- (1) la **chronologie du processus** d'acquisition et d'intégration est **génératrice de performance** en actionnant les leviers managériaux, organisationnels et ceux des produits ou services ;
- (2) la **rentabilité de l'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain** (IIDQPH) est très élevée ; nous l'avons estimée à plus de 330% avec une vitesse de retour sur investissement (ROI) inférieure à quatre mois ;

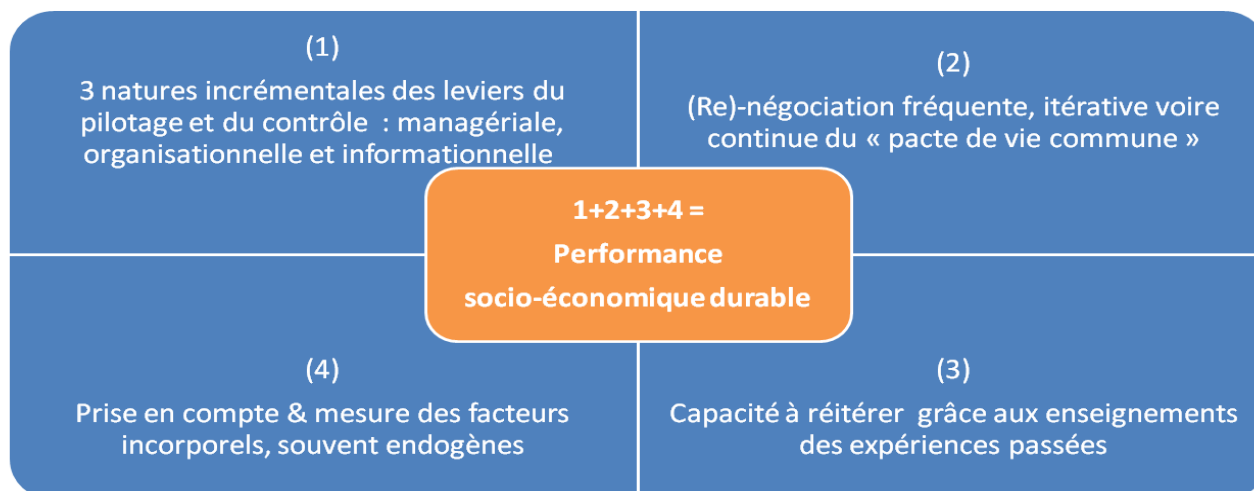
- (3) le **niveau d'IIDQPH** nécessaire à cette performance de l'intégration d'une filiale d'environ 160 personnes équivaut à environ 9 personnes à temps plein par an durant les premières années, soit environ **5% des effectifs**. Néanmoins, ce niveau reste une estimation qui mérite d'être adaptée en fonction de la stratégie d'intégration et du projet stratégique du groupe avec la filiale.

7.1.2. Les sources de l'avantage concurrentiel durable

L'ensemble des résultats que nous venons de synthétiser semblent contingents au cas de l'entreprise familiale A. Néanmoins, nous avons essayé d'en extraire des **résultats génériques**, sous la forme de **quatre sources principales d'avantage concurrentiel durable** en matière de méthodes de management stratégique d'internationalisation des entreprises familiales (figure 41).

- (1) Les leviers du **pilotage** stratégique et opérationnel et du **contrôle** de la performance de l'internationalisation, permettant l'atteinte des objectifs, **-efficacité-**, sont de **trois natures incrémentales** : managériale, organisationnelle et informationnelle ;
- (2) La **performance durable** de l'internationalisation est étroitement liée à la **(re)négociation fréquente, itérative voire continue du « pacte de vie commune »**, c'est-à-dire de l'adaptation et de la détermination des règles dynamiques de vie communes au sein du groupe familial international ;
- (3) Mais le **processus** d'internationalisation est **complexe et expérimental**. Les conditions de sa performance reposent ainsi sur la **prise en compte** et la **mesure** de ces **facteurs incorporels** et endogènes, mobilisés par l'entreprise familiale; favorisant l'**efficience** tout au long de son processus d'internationalisation ;
- (4) La **capacité** d'une entreprise à **réitérer** son processus d'internationalisation « décision-mise en œuvre-évaluation » en prenant en compte les **enseignements des expériences passées** favorise la performance de l'internationalisation durable.

Figure 41. Les quatre sources principales d'avantage concurrentiel durable de l'internationalisation des entreprises familiales



7.1.3. Les facteurs endogènes de la performance durable de l'internationalisation

À notre question de recherche principale « *quelles sont les méthodes de management stratégique qui favorisent une stratégie et un processus d'internationalisation performants et durables des entreprises familiales ?* », nous avons donc répondu qu'il existe **deux facteurs dominants de performance** (1 et 4) et **deux facteurs dominants de durabilité** (2 et 3) de la stratégie d'internationalisation des entreprises familiales.

Nous avons mis en perspective ces quatre sources d'avantage concurrentiel durable avec trois des cadres théoriques mobilisés initialement. Ainsi, nous concluons :

- (1) que la **solidité du socle** stratégique est fonction du **degré de mise en œuvre** de ces quatre sources d'avantage concurrentiel ;
- (2) que **l'apprentissage** organisationnel ne se décrète pas et **doit être organisé** ;
- (3) que la très haute **rentabilité de l'IIDQPH** est fonction de la capacité de l'entreprise à **mesurer, évaluer et piloter** les performances individuelles et collectives.

En d'autres termes, notre thèse montre que même si les choix stratégiques d'internationalisation sont fonction des pays, des marchés, des produits et des opportunités et qu'il n'existe pas de « *one best way* » pour réussir à l'international, **les méthodes performantes de management stratégique de l'internationalisation comportent des composants similaires** :

- La performance qui est fonction de l'ingénierie stratégique, au sens de processus, critères de décisions, méthodes de management, pilotage, etc. ;
- L'importance de la mise en œuvre stratégique, c'est-à-dire le passage à l'action, après la décision stratégique ;
- L'importance des ressources endogènes dans l'avantage concurrentiel durable ;
- L'apprentissage organisationnel qui est source de performance mais néanmoins complexe à organiser ;
- Les natures managériale et interactionniste du *management control* plus efficaces que le contrôle de gestion classique ;
- Le management des personnes qui est à la base de la réussite stratégique : la qualité du management permettra un fonctionnement efficient et la production de bons produits et services, assurant la réussite de la stratégie externe ;
- Le ROI incorporel qui est bien supérieur à celui du ROI corporel ;
- La cohésion, l'efficacité, l'efficacité... qui ne coulent pas de source mais sont au contraire le fruit d'une négociation-contractualisation permanente entre les acteurs.

La performance et la durabilité de l'internationalisation des entreprises familiales reposent sur **quatre variables endogènes** (figure 46 ci-avant). De plus, la **nature endogène** de la source de performance durable a été montrée dans les trois derniers chapitres :

- La réussite de l'entreprise familiale A repose essentiellement sur ses choix d'**organisation interne** et sur son **système de management** de type socio-économique (chapitre 4) ;
- Les **sept thèmes** de la nomenclature des méthodes de management stratégique de l'internationalisation sont toutes des **variables d'action internes** à l'entreprise, donc endogènes (chapitre 5) ;
- L'**investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain**, lui aussi de nature endogène (IIDQPH) dégage une très haute rentabilité (chapitre 6).

De façon plus approfondie, le **corps d'hypothèses** de notre recherche (annexe B1), fruit de la déclinaison de l'hypothèse centrale en sous-hypothèses, est entendu comme le recensement de l'ensemble des 65 sous-hypothèses qu'il conviendrait en rigueur de démontrer pour répondre très finement à notre question de recherche. La plupart de nos hypothèses de recherche ont

émergé soit de la littérature mobilisée (chapitre 1), soit de l'étude exploratoire des cas A et B (chapitre 3) et sont apparues en notes de bas de page au fur et à mesure de notre thèse. D'autres proviennent de notre intuition sur base de nos observations passées de pratiques organisationnelles. Les hypothèses sont descriptives (HD), explicatives (HE) ou prescriptives (HP). Nous les avons **classées** et numérotées **dans l'ordre des sept thèmes de la nomenclature** des méthodes de management stratégique d'internationalisation (tableau 19 – chapitre 4) : choix stratégiques et processus décisionnel, management des parties prenantes, structures et fonctionnements organisationnels, phénomènes d'apprentissage, management interculturel, prise en compte des normes, mesure et pilotage de la performance.

Pour évaluer l'état de **validation de notre corps d'hypothèses**, nous avons d'abord listé les résultats de l'étude approfondie de l'entreprise familiale A (annexe B4). Les résultats numérotés « T1R1¹⁷¹ » à « T7R6 » sont les **idées forces génériques** à toutes les populations d'acteurs de l'entreprise A selon les sept thèmes de la nomenclature (cf. 5.1.). Les résultats « RB », « RUK », « RE » et « RUS »¹⁷² sont des **idées forces spécifiques à chaque filiale** (cf. 5.2.). Les résultats RUS6 et RUS7 sont issus de l'étude quantitative et financière du processus d'intégration de la filiale américaine dans le groupe A (cf. chapitre 6).

Ensuite, nous avons construit une **matrice pour mettre en relation le corps d'hypothèses et les principaux résultats empiriques** (annexe B5). Ainsi, pour chaque résultat empirique, nous avons indiqué par une croix (X) la validation d'une ou plusieurs hypothèses de la recherche. Enfin, nous avons calculé le nombre de résultats ayant validé chaque hypothèse (en ligne) et le nombre d'hypothèses que chaque résultat a validé (en colonne).

Notre interprétation de l'analyse effectuée en annexe B5 est la suivante. 23 hypothèses sur 65, soit 35%, n'ont pas été validées du tout par les résultats de recherche ; elles correspondent essentiellement à celles du thème n°1 sur les choix stratégiques et processus décisionnel. Respectivement 13 et 11, soit 24 hypothèses au total ont été validées par un ou deux résultats empiriques. Enfin, 27% des hypothèses, soit 18, ont été validées par au moins trois résultats ; elles concernant les thèmes 3-structures et fonctionnements organisationnels, 4-phénomènes d'apprentissage et 7-mesure et pilotage de la performance. Nous pouvons en déduire :

¹⁷¹ T1R1 : résultat N°1 du thème 1 « choix stratégiques et processus décisionnel »

¹⁷² R pour résultat, B pour Belgique, UK pour Royaume-Uni, E pour Espagne et US pour États-Unis

(1) que la **question de la décision** d'internationalisation ne serait **pas centrale** dans la performance durable de la stratégie d'internationalisation ;

(2) que cette **performance** durable prendrait davantage source **dans la mise en œuvre** de la stratégie. En effet, les hypothèses les mieux validées renvoient à la **puissance des leviers managérial et organisationnel internes**, tels que l'adaptation de l'organisation, l'accompagnement des personnes et la prise en compte du facteur humain dans les processus d'intégration de filiale par exemple.

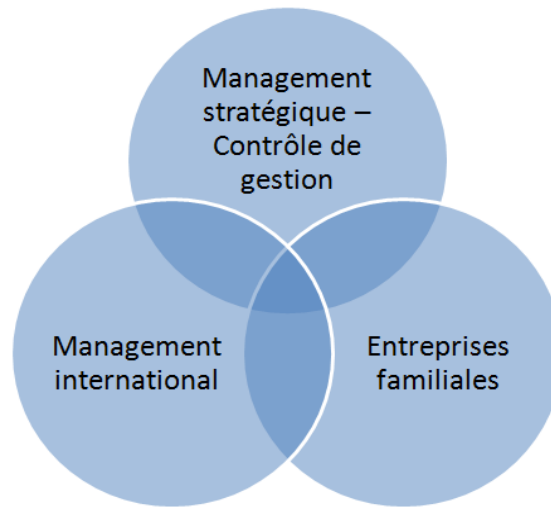
7.2. Contributions de la recherche

Nous considérons que la valeur ajoutée de notre recherche est triple : contribution théorique en regard de la littérature en sciences de gestion, contribution méthodologique et épistémologique pour la création de connaissances scientifiques et contribution pratique pour les entreprises.

7.2.1. Contribution théorique de la recherche

Nous avons montré les caractéristiques génériques de la performance durable d'un processus d'internationalisation d'une entreprise familiale, *a priori* transférables à des entreprises familiales de différents secteurs et dans différents pays. Ceci a été facilité par l'**approche globale du processus** stratégique d'internationalisation « décision - mise en œuvre - pilotage/évaluation » et l'**analyse enracinée dans le terrain** de recherche A, et dans une moindre mesure B. En effet, notre recherche, au carrefour du management stratégique-contrôle de gestion, du management international et des entreprises familiales (figure 42), a permis d'identifier des résultats possiblement invariants et d'autres plus contingents à notre problématique, au champ et aux contextes des terrains de recherche.

Figure 42. Contribution théorique de la recherche aux sciences de gestion



En matière de management stratégique, les résultats montrent que la **solidité du socle stratégique** assure de meilleures conditions pour obtenir la performance de l'internationalisation. La théorie du socle stratégique énonce que la solidité de ce dernier, « interne », conditionne la réussite de la stratégie externe. Dans le cas de l'internationalisation, nous avons découvert que la **nature « interne » du socle est relative et dynamique** : le socle stratégique renvoie autant à l'organisation et au management **internes de l'entreprise**, qu'au socle « interne » **au sens du pays d'origine**. En effet, il semble que la performance future sur les marchés extérieurs soit conditionnée par la solidité structurelle de la performance sur le marché national, français dans le cas de l'entreprise A. Sur base de cet exemple, nous avons déterminé que les **ingrédients du socle stratégique solide** sont par exemples la fluidité et la robustesse du système de management des personnes, la structuration du management des activités, l'énergie dans les processus commerciaux ou tout processus de changement interne, la cohésion entre les équipes internes et notamment vis-à-vis des parties prenantes externes. La **solidité** du socle doit **s'évaluer avec fréquence pour prévenir les dégradations**, notamment par la mesure annuelle, semestrielle, mensuelle et même quotidienne de la qualité des rouages organisationnels et managériaux.

Selon Teerikangas, Véry et Pisano (2011), la communauté scientifique en sciences de gestion a négligé **l'impact de l'action managériale sur la performance**, notamment celle des fusions-acquisitions, alors que son importance est largement reconnue chez les praticiens. L'étude quantitative et financière (chapitre 6) nous a ainsi permis de montrer l'impact positif du processus d'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A. **L'extraction de**

données chiffrées a montré leur signifiante pour le management stratégique de ce type de projet complexe.

En 1997, Eriksson, Johanson, Majkgard et Sharma parlaient de l'effet de la (mé)connaissance expérientielle sur le coût perçu du processus d'internationalisation. Ils tiraient ainsi la conclusion que moins l'entreprise s'y connaît sur le marché qu'elle cible, plus le coût lié à l'internationalisation vers ce pays lui paraît élevé. Mais ces auteurs n'ont pour autant pas mesuré de manière quantifiée ou financière ces coûts. Nous avons évalué, par des **informations et connaissances scientifiques qualitatives, quantitatives et financières**, la performance durable d'un processus d'internationalisation.

En matière de management international, nos résultats de recherche ont mis en valeur la **courbe d'apprentissage de l'internationalisation**. Énoncée par le modèle séquentiel d'Uppsala, cette courbe d'apprentissage n'avait, toutefois à notre connaissance, jamais fait l'objet d'une **étude chiffrée pour mesurer le retour sur investissement** de la progressivité de l'internationalisation. Cette progressivité permet d'organiser les effets positifs de l'apprentissage à partir des étapes précédentes. Dans le cas de l'intégration de la filiale américaine dans le groupe A, les difficultés rencontrées dans l'intégration des filiales espagnole et italienne au début des années 2000 ont conduit l'entreprise à accroître le niveau d'investissement incorporel nécessaire à la réussite du processus. Cette nouvelle connaissance scientifique chiffrée est d'ailleurs certainement applicable aux modes d'implantation autres que la fusion-acquisition, tant à l'international que dans le pays d'origine.

Notre contribution théorique réside également dans le fait que **l'apprentissage organisationnel** s'effectue non seulement sur les variables de l'environnement externe, mais aussi sur celles **de l'environnement interne** de l'entreprise (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997). Les connaissances de l'expérience se situent dans les structures routinières de l'entreprise et ne concernent pas uniquement des marchés ou pays en particulier. Il existerait plutôt des invariants transposables quel que soit le marché ciblé, tels que le système d'organisation et de management du groupe familial A.

Notre contribution théorique à la **connaissance spécifique des entreprises familiales** reste à ce stade **peu développée**. En effet, notre objet de recherche porte sur les méthodes de management stratégique de l'internationalisation ; l'entreprise familiale n'était que son champ d'observation. Même si nous avons vu qu'il existe des spécificités liées aux entreprises familiales, nous considérons néanmoins que la part de connaissances génériques à l'ensemble

des entreprises, familiales ou non, reste importante. Nous développons cette idée dans le paragraphe 7.3.

7.2.2. Contributions méthodologique et épistémologique de la recherche

Nous avons conduit une **recherche évolutive et dynamique**, qui a été une source majeure d'apprentissage personnel. Ainsi, notre objet de recherche a évolué au cours de ces trois années, en témoignent les versions successives de la nomenclature des thèmes et sous-thèmes de la recherche, l'évolution de notre objet, de la problématique, de l'hypothèse centrale et du corps d'hypothèses. Nous pouvons au terme de cette recherche considérer que la **nomenclature construite** est **à la fois un outil méthodologique et un résultat de recherche**, du fait que les résultats de recherche ont été intégrés dans cette nomenclature. En effet, les terrains de recherche nous ont servi à régler la lunette d'observation de l'objet, en adaptant la nomenclature au fur et à mesure du traitement des résultats qualitatifs.

Nous avons privilégié une **généralisation analytique** par rapport à la généralisation statistique, en analysant en profondeur un cas d'entreprise, ce qui a permis de confronter les points de vue des multiples acteurs, d'étudier la structure du pays d'origine et de toutes les filiales étrangères, et d'obtenir des données longitudinales, en réalisant **plusieurs cas à l'intérieur du cas**.

Si nous nous référons à la **conception épistémologique et méthodologique** et à l'apprentissage organisationnel d'**Argyris & Schön** (1996), en recherche-action comme en recherche-intervention, on observe des différences systématiques entre le **discours** apparent sur le désir d'apprendre et d'aider à apprendre, et le **comportement** réel de certains acteurs rétifs à l'apprentissage. Les schémas de l'organisation opérationnelle sont à vérifier fréquemment dans la recherche-intervention, car c'est là que se fait l'apprentissage. Les séquences consistant à montrer aux acteurs de l'entreprise les schémas identifiés, pour leur faire confirmer ou infirmer, permet de produire de nouvelles grilles d'analyse. Faire ensuite des prédictions sur le fonctionnement futur de l'entreprise et sur les réactions aux changements de la part des acteurs constitue une deuxième séquence. La combinaison d'une approche théorique et pratique, au contact des praticiens, permet de mieux accéder aux phénomènes organisationnels concrets.

Une limite de l'apprentissage organisationnel provient du fait que des nombreuses entreprises ont révélé des phénomènes de « défenses organisationnelles » ou encore de « routines

défensives » en n'acceptant pas de reconnaître leurs erreurs passées, actuelles ou pis encore, en les considérant inévitables.

Même si la recherche-intervention a un objectif affiché d'apprentissage en double boucle, ce dernier n'est pas si simple à obtenir. Toutefois, nous avons observé qu'elle peut aider à « apprendre à apprendre », en particulier en aidant :

- (1) les **dirigeants** à se rendre compte des trop grands **écarts entre la stratégie écrite et la faisabilité de sa mise en œuvre**. Les dirigeants ne sont-ils pas souvent les personnes les « plus réticentes » à sortir de leurs routines organisationnelles ? ;
- (2) les **acteurs** à percevoir leur **contribution** opérationnelle **aux réalisations stratégiques** et à développer leurs compétences de mise en œuvre.

7.2.3. Contribution pratique et implications managériales de la recherche

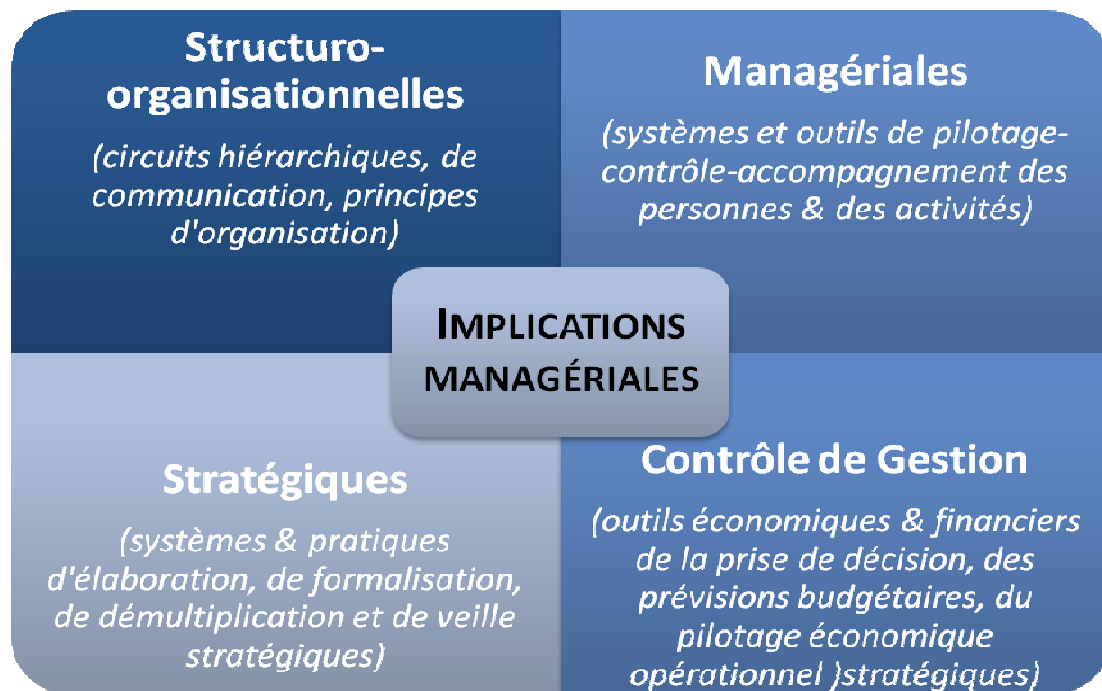
Selon Lindsay (2012), **l'écart entre la recherche et la pratique** est notamment dû à la nature et à la production de connaissances scientifiques. Selon lui, l'opérationnalisation pratique, c'est-à-dire les implications managériales, de la recherche scientifique n'est pas chose aisée mais une fois réussie, les connaissances sont tout autant valorisables que les recherches théoriques. Par ailleurs, la recherche de terrain, de type étude de cas, constitue aujourd'hui le seul moyen pour surmonter les problèmes de données empiriques. Enfin, la recherche telle qu'elle est principalement pratiquée aujourd'hui ne permet pas la recherche cumulative de connaissances.

Nous avons opté sans conteste pour une recherche de terrain, une **recherche utile et engagée**, au sens du concept d'*engaged scholarship* de Van de Ven et Johnson (2006), et les résultats que nous avons obtenus peuvent contribuer, nous semble-t-il, à **faire évoluer les pratiques managériales** en fournissant une réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs de réussite de l'internationalisation d'une entreprise familiale ?
- Comment les intégrer, par exemple, lors de la décision de rachat ou de la construction d'un site ?
- Comment bien intégrer une filiale rachetée ?
- Quelles pratiques de management, d'organisation, stratégiques ou encore de contrôle de gestion sont concernées ?

Nous pouvons synthétiser les implications managériales en quatre points (figure 43).

Figure 43. Implications managériales de la recherche



(1) Variables structuro-organisationnelles

(circuits hiérarchiques, de communication, principes d'organisation)

Notre recherche a mis en évidence **l'intérêt des structures décentralisées** favorisant l'autonomisation, la responsabilisation et l'intrapreneuriat, rejoignant ainsi l'étude de cas suédoise de Lindsay & Libby (2007) sur une décentralisation « radicale ». Toutefois les risques de la non-synchronisation transversale et hiérarchique entre les unités autonomes sont réels. Le fait d'**organiser** et de **favoriser l'apprentissage**, ainsi que la progressivité pour permettre cet apprentissage, en optant pour un changement doux, constitue un autre résultat. Par ailleurs, les acteurs les plus expérimentés, qui ont vécu les échecs passés, sont à fidéliser et à positionner dans un rôle d'accompagnateur des nouvelles recrues ou des nouveaux projets, en intégrant le fait que ces personnes peuvent apprendre à leur tour d'un « œil neuf ».

(2) Pratiques managériales

(systèmes et outils de pilotage-contrôle-accompagnement des personnes & des activités)

Les travaux anglo-saxons sur les aspects socio-comportementaux du contrôle de gestion ont montré les liens étroits entre contrôle de gestion et gestion des ressources humaines dans les processus de management de la performance (Naro, 1998) et la nécessité de dépasser les barrières à l'intérieur de l'entreprise. Le fait que les managers disposent d'outils de

management favorise la rigueur, l'exemplarité et l'aide-mémoire, conduisant à un meilleur pilotage individuel et collectif. Enfin, les pratiques managériales qui favorisent **l'agilité** et renforcent **la cohésion** sur les domaines du management de l'organisation et du système d'information favorisent la réussite de l'internationalisation.

(3) Pratiques stratégiques

(systèmes & pratiques d'élaboration, de formalisation, de démultiplication et de veille stratégiques)

Les pratiques qui conjuguent stratégies délibérées et stratégies émergentes favorisent la réussite de l'internationalisation : « *exercer un contrôle tout en favorisant l'apprentissage* » (Mintzberg & al., 1998, p. 22 ; Naro & Travaillé, 2010). Par ailleurs, **la formalisation et l'instrumentation** de la stratégie et du pilotage-contrôle dans les processus de mise en œuvre constituent un atout indéniable.

(4) Implications de contrôle de gestion

(outils économiques & financiers de la prise de décision, des prévisions budgétaires, du pilotage économique opérationnel/stratégique)

Pour apprécier la performance globale et durable, il convient de faire évoluer le contrôle de gestion, le capital humain étant le seul facteur actif de création de valeur durable pour l'organisation (Cappelletti, 2012). Nous rejoignons Naro & Travaillé (2010), pour qui « *contrôle diagnostic et contrôle interactif, loin de s'opposer, constituent en fait les deux faces complémentaires d'un système de contrôle de gestion* ». Selon Lindsay & Libby (2007), certaines entreprises ont fait le choix de ne pas avoir de système budgétaire car 90% de la performance repose sur la mise en œuvre et non sur la planification stratégique. En outre, le processus budgétaire est souvent coûteux, générateur de comportements déviants, du fait d'une baisse de la cohésion entre les managers, et constitue un alibi pour résister au changement.

Effectivement, nous avons constaté que la **mise en œuvre** pèse lourd dans la balance de la performance finale à condition qu'elle soit **soigneusement organisée**, programmée, concrète et liée à des objectifs de performance. La pratique budgétaire est pertinente si c'est un outil complémentaire d'un **panier d'outils de contrôle de gestion, management et ressources humaines**. À titre d'exemple, les contrats d'amélioration (CAP) du groupe familial A incluent une partie budgétaire mais également d'autres critères et indicateurs de performances. La

puissance d'un système où les personnes se fixent elles-mêmes leurs objectifs est caractéristique du cas A, comme l'ont aussi montré Lindsay & Libby (2007).

Enfin, la **mesure et la surveillance** du montant d'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain (**IIDQPH**) et de sa rentabilité constituent des facteurs clés de réussite, alors que ce sont le plus souvent des aspects incorporels et cachés de performance économique.

On peut imaginer qu'une **balance économique d'un projet d'internationalisation** infléchisse les décisions et actions des principaux dirigeants et managers dans deux situations : lors d'une décision *ex ante*, puis pendant la réalisation du projet, comme outil de pilotage et de gestion. La balance économique ex-ante d'un projet permet d'apprécier si celui-ci mérite d'être lancé, tout en estimant les gains espérés. Elle met en évidence les coûts externes et internes de l'action. Elle constitue une **analyse de la rentabilité prévisionnelle de l'investissement** évalué, au niveau de la direction comme des entités opérationnelles. Les deux avantages d'un tel outil sont la prise en compte de l'investissement incorporel et celle des coûts-performances cachés.

Mais la littérature sur l'internationalisation montre qu'il y a rarement une valorisation financière. Comment collecter l'information pertinente pour établir une balance économique ? (Gates & Véry, 2003). L'information sur les marchés est souvent difficile à obtenir et surtout à contrôler (Chabb, 2004). Différents protocoles méthodologiques peuvent être utilisés : aller sur le terrain, faire parler sur leurs expériences passées des acteurs variés, en termes de fonctions et de niveaux hiérarchiques, outre l'analyse financière issue de la comptabilité.

L'intérêt d'un tel outil se situe par ailleurs après la décision, **pendant le déploiement international**, la balance économique constituant un élément du tableau de bord de pilotage des dirigeants et cadres en charge du développement international, qui permet de comparer périodiquement les montants réels par rapport aux montants budgétés dans la balance ex-ante. C'est à la fois un **outil de reporting et d'aide au pilotage** (Gervais, 2009) du projet d'internationalisation. Par ailleurs, en plus des indicateurs financiers largement utilisés, des indicateurs qualitatifs constituent des atouts complémentaires des tableaux de bord de pilotage (Bouquin et Pesqueux, 1999). L'utilisation de cet outil peut être source d'apprentissage, qui émerge en tant que support au calcul et à l'analyse des coûts et de la création de potentiel (Bollecker, 2000 ; Bescos & Alii, 1995 ; Simons, 1995).

7.3. Limites de la recherche

Comme toute recherche, plusieurs limites caractérisent la nôtre.

L'étude approfondie du cas A présente un **caractère unique**, ce qui limite la généralisation analytique et la décontextualisation du cas, c'est-à-dire l'étude des impacts de ses caractéristiques propres et de son contexte sur la performance de son internationalisation. Ces remarques sont classiquement faites aux recherches de type de « *theory building from cases* » (Eisenhardt & Graebner, 2007) et de « *theory-in-use* » d'Argyris et Schön. L'une des voies consisterait à **analyser quelques cas secondaires** pour valider la partie générique des résultats tirés de notre cas A. Par contre, nous relativisons le fait que l'entreprise A pratique le management socio-économique considérant que celui-ci ne peut être le seul vecteur de la réussite internationale. Une voie pour dépasser cette limite pourrait consister à comparer des réussites et des échecs d'internationalisation d'entreprises familiales pour affiner le rôle des facteurs endogènes de performance. Notons le cas de l'entreprise B qui a fait l'expérience de plusieurs échecs en la matière et gagnerait à être approfondi.

Par ailleurs, nous n'avons que peu développé les caractéristiques spécifiques aux entreprises familiales. Il conviendrait de procéder à des recherches avec des entreprises non familiales, afin de mieux percevoir par contraste ces caractéristiques spécifiques.

Enfin, **l'étude quantitative et financière** de la filiale américaine en cours d'intégration dans le groupe familial A a montré comment nous pouvions mesurer la performance des facteurs endogènes. Néanmoins, elle a débouché sur des **données imprécises**. Nous avons tenté de limiter les biais méthodologiques en soignant la préparation des entretiens quantitatifs, en structurant la technique opératoire, en rencontrant un nombre significatif d'acteurs, etc. Pour autant, nous admettons que si les résultats économiques chiffrés du chapitre 6 permettent de montrer la rentabilité des facteurs endogènes d'internationalisation, ils mériteraient une validation. Pour cela, nous avons l'ambition de pouvoir débattre avec le directeur financier du groupe familial A de ces résultats, afin de les fiabiliser davantage.

7.4. Perspectives de la recherche

Deux voies complémentaires s'ouvrent à nous : une étude extensive sur **d'autres cas d'entreprises familiales** et une extension au champ **des entreprises non familiales**.

Nous avons fait le choix de limiter notre thèse à la présentation de l'étude approfondie du cas A, alors que nous avons aussi rencontré au cours de notre recherche doctorale une dizaine d'**entreprises familiales mexicaines et nord-américaines** (tableau 37). L'objectif de cette décision était de ne pas déconcerter le lecteur avec la présentation des résultats d'analyse de 11 cas secondaires d'entreprises familiales, après avoir présenté en détails le cas A qui constitue en réalité « plusieurs cas dans le cas ».

Tableau 37. Étude extensive réalisée dans 11 entreprises familiales

Entreprise	Pays	Secteur	Taille	Nombre d'entretiens	Degré d'internationalisation
C	Mexique	Agroalimentaire	ETI	8	Export ++
D	Mexique	Agroalimentaire	TPE	1	Export ++
E	Mexique	Agroalimentaire	PME	1	Export +
F	Mexique	Consulting en stratégie d'internationalisation	TPE	1	Export +++ Filiales commerciales ++
G	Mexique	Hautes technologies pour transports urbains	PME	1	Export +++ Filiales commerciales +
H	Mexique	Laboratoire pharmaceutique	PME	1	Export +++
I	Mexique	Textile	PME	1	Export +++
J	Mexique	Textile	PME	1	Export +
K	États-Unis	Consulting en stratégie d'internationalisation	TPE	1	Export +++
L	États-Unis	Fabrication d'instruments de musique	ETI	1	Export +++ Filiales commerciales ++
M	États-Unis	Industrie aluminium	PME	1	Export +
11 cas	2 pays	7 secteurs	3 tailles	18 entretiens	7 degrés d'internationalisation

Ces cas secondaires constituent un moyen de répliquabilité de notre processus de recherche et un moyen de validité externe, permettant de délimiter les frontières de la contingence générique de notre programme de recherche en cours. Nous avons utilisé le même guide d'entretien que pour l'étude de cas approfondie, sans fermer la porte à de nouvelles hypothèses ou axes de résultats non mis en lumière dans l'étude de cas approfondie.

Nous envisageons d'analyser les résultats d'une double manière : d'une part intrinsèquement afin d'identifier les résultats propres à chaque cas, puis comparativement à l'étude de cas principale A. À partir des hypothèses cotées en termes de validation avec le cas principal (annexe B5), il conviendrait alors de **repérer les hypothèses re-validées par les cas secondaires**. La valeur ajoutée de ces cas secondaires résidera dans le fait d'explicitier les caractéristiques d'internationalisation communes aux différents cas. En effet, même si ces cas présentent de nombreuses caractéristiques, l'analyse comparative permettra de **mettre en évidence les points communs invariants**.

À titre tout à fait illustratif, les entretiens réalisés semblent faire apparaître que le potentiel restant à exploiter sur le marché national du pays d'origine, -France, Belgique, Mexique ou États-Unis, est déterminant du degré d'internationalisation de l'entreprise. Par exemple, le mode de l'exportation présente à première vue moins de risques et permet néanmoins une présence internationale, si petite soit-elle. Le système de management serait là encore la clé de la performance à l'international, et le manque de pilotage des équipes par l'économique serait un facteur clé d'échec, comme dans le cas B. Enfin, la qualité du produit-service dans le pays d'origine serait un atout pour internationaliser les activités de l'entreprise.

À l'issue de cette recherche, les caractéristiques spécifiques aux **entreprises familiales** nous semblent peu identifiées, exceptée leur propension à mettre en place des **systèmes de management et d'organisation interne basés sur le potentiel humain** et de ce fait, performants. Il conviendrait d'investiguer le champ des entreprises non familiales pour tester si les quatre sources de l'avantage concurrentiel que nous avons trouvées sont les mêmes. Ceci sera l'objet de travaux ultérieurs car comme le dit Peter Sorensen, « *a good dissertation is a done dissertation* ».

Bibliographie

- Abeles, M. (2008). *Anthropologie de la globalisation*. Paris, France: Payot.
- Ackoff, R.L. (1974). The social responsibility of OR. *Operational Research Quarterly*, 25, 361-371.
- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22, 197-220.
- Allouche, J., & Amann, B. (1997). Le retour triomphant du capitalisme familial, *L'Expansion Management Review*, 92-99.
- Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales, *Économie et société, série Gestion*, numéro spécial.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, 21, 315-329.
- Ambos, T. C., & Birkinshaw, J. (2010). Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance. *Management International Review*, 50(4), 449-469.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic management*. London, UK: MacMillan.
- Anthony, R. N. (1956). *Management Accounting, Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.

- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Boston, MA: The Harvard Business School Press.
- Argenti, J. (1997). Stakeholders: the Case Against, *Long Range Planning*, 30(3), 442-445.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets*. Controllership foundation.
- Argyris, C., Putnam, R., McLain Smith, D. (1985). *Action Science*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996, 2002). *Apprentissage Organisationnel: Théorie, méthode, pratique*. Paris, France: De Boeck Université.
- Arrègle, J.-L., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? *Revue Française de Gestion*, 200, 87-109.
- Arrègle, J.-L., Durand, R., & Véry, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13-36.
- Arrègle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Véry, P. (2007). The development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Ashkenas, R. N., & Francis, S. C. (2000). Integration managers: special leaders for special times. *Harvard Business Review*, 78(6), 108-116.
- Avenel, J.-D. (2008). *L'essentiel de la Stratégie des Organisations*. Paris, France: G. Éditeur.
- Avenier, M.-J. (1985). *Le pilotage stratégique de l'entreprise*. CNRS.
- Avenier, M.J. (1996). *La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique*. Communication présentée au colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, France.
- Avenier, M.J. (1997). *La stratégie « chemin faisant »*. Paris, France: Economica.
- Bah, T. (2006). *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME: une approche par la théorie du deuil* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Université de Montpellier 1.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.

- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2012). *L'approche configurationnelle : un cadre théorique prometteur pour la recherche sur les incubateurs*. Communication présentée au colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (3), 131-155.
- Barmeier, C., & Mayrhofer, U. (2008). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 22, 109-131.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4).
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. Dans S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, & W.R. Nord (dir.), *The Sage Handbook of Organization Studies*. London, UK: Sage.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. London, UK: Hutchinson.
- Bartunek, J. M., Rynes, S., & Ireland, R. D. (2006). What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 49, 9-15.
- Baskerville, R.F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 1-14.
- Basly, S. (2005). *L'internationalisation de la PME familiale: une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Bordeaux 4.

- Basly, S. (2006). *Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique*. Communication présentée au Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers, France.
- Basly, S. (2009). *Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale*. Paris, France: L'Harmattan.
- Beamish, P. (1990). The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. *Research in Global Business Management*, 1, 77-92.
- Beer, M. (2001). Why management research findings are unimplementable: An action science perspective. *Reflections*, 2(3), 58-65.
- Berland, N. (2004). La gestion sans budget: évaluation de la pertinence des critiques et interprétations théoriques. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 7(4), 37-58.
- Bernadet, A-C. (1997). *Contribution des pratiques de toilette à l'amélioration de la qualité du fonctionnement des organisations* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Lumière Lyon 2.
- Berry, M. (1995). Research and the Practice of Management, *Organization Science*, 6(1), 104-116.
- Bescos, P.L. & al. (1995). *Contrôle de gestion et Management*. Paris, France: Montchrestien.
- Besson, D., & Haddadj, S. (2003). Socio-Economic Approach to Management. *Journal of Organizational Change Management*, 16.
- Biardeau, S. (1978). *Ouverture internationale et dimension des entreprises industrielles* (Thèse de doctorat d'État). Université Paris Dauphine.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Ambos, T. C. (2007). Managing executive attention in the global company. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 39-45.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris, France: Nathan.
- Boje, D., & Rosile, G-A. (2003). Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 10-20.

- Boland, R. J., Tenkasi, R. V., & Te'eni, D. (1994). Designing information technology to support distributed cognition. *Organization Science*, 5(3), 456–475.
- Bollecker, M. (2000). *Contrôleur de gestion : une profession à dimension relationnelle ?* Communication présentée au colloque annuel de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49, 432-445.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(1).
- Bouquin, H. & Pesqueux, Y. (1999). *Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à une discipline*. Communication présentée au colloque Les vingt ans de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Bouquin, H. (1996). Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore ? *Gestion*, 21(3), 97-103.
- Bouquin, H. (2005). *Les fondements du contrôle de gestion*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Bouquin, H. (2008). Quelles perspectives pour la recherche en contrôle de gestion ? *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, 11, 177-208.
- Bournois, F., Defélix, C., & Retour, D. (2000). Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse. *Revue de gestion des ressources humaines*, 38, 158-171.
- Boussagnet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Université de Montpellier 1.
- Brillet, F., & Hulin, A. (2007). Le tutorat, outil polymorphe au service du transfert de connaissances, de compétences. *Revue Sciences de Gestion*, 59, 91-135.
- Brunetto, G. (2006). *Intégration des systèmes d'information et fusion d'entreprises* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Université de Montpellier 2.
- Bughin, C., Colot, O., & Finet, A. (2010). Entreprises familiales et gouvernance cognitive: quelle transmission ? *Management & Avenir*, 37.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1982). *Quality of work life assessment: A survey based approach*. Boston, MA: Auburn House.

Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Buono, A. F., Bowditch J., & Lewis, J. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38(1), 477-500.

Buono, A. F., & Nurick, A. J. (1992). Intervening in the middle: coping strategies in mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 15(2), 19-33.

Buono, A.F., & Savall, H. (2007). (dir.). *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Burlaud, A., Teller, R., Chatelain-Ponroy, S., Mignon, S., & Walliser, E. (2004). *Contrôle de gestion*. Paris, France: Vuibert Gestion.

Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1).

Campbell, A. (1989). Are you getting what you want from headquarters? *Long Range Planning*, 22(6), 132-134.

Cappelletti, L. (2009a), Performing an internal control function to sustain SOX 404 and improve risk management: Evidence from Europe. *Management Accounting Quarterly*, 10(4), 17-27.

Cappelletti, L. (2009b). *La recherche-intervention : une réponse au besoin d'evidence-based management en contrôle de gestion ?* Communication présentée au colloque annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg, France.

Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? *Revue française de gestion*, 8 (207), 139-152.

Cappelletti, L. (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel - Une nouvelle approche du capital humain*. Paris, France: Management Sup, Dunod.

Cappelletti, L., & Baker, R.C. (2010). Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study. *Action Research*, 8(2), 211-232.

- Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2002). La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. Dans *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*.
- Cappelletti, L., & Savall, A. (2014). *Les pratiques de contrôle des filiales étrangères d'un groupe familial : résultats d'une recherche-intervention*. Communication présentée au colloque annuel de l'Association francophone de comptabilité, Lille, France.
- Cappelletti, L., & Voyant, O. (2009). IAS-IFRS pour les PME. *La Revue du Financier*, 175, 15-26.
- Cappelletti, L., Lartigau, J., & Noguera, F. (2013). *La modernisation du pilotage des RH dans la fonction publique hospitalière : cas de la gestion de la masse salariale*. Communication présentée au colloque annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Paris, France.
- Carlock, R.S., & Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Carontini, E. (1990). Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation. Dans L. Sfez & G. Coutlée (dir.), *Technologies et symboliques de la communication*. Grenoble, France: Presses Universitaires de Grenoble.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4^{ème} édition. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Chabb, M. (2004). *Marketing et internationalisation des entreprises. Quels sont les facteurs clés de succès de l'internationalisation ?* (Mémoire de Master 2 Marketing).
- Chandler, A. D. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 31–50.
- Charreaux, G. (1991). Structures de propriété, relations d'agence et performances financières. *Revue économique*, 3, 521-552.

- Charreaux, G. (1998). La Gouvernance des PME. Dans ISEOR, *PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle de changement*. Paris, France: Economica.
- Charreaux, G. (2008). À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Économies et Sociétés, série Économie de l'entreprise*, 10, 1831-1868.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 2, 57-88.
- Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Paris, France: Economica.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(2), 51-74.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-21.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5(29), 555-575.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4(23), 19-40.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), pp.92-117.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family Firms' International Commitment: The Influence of Family-Related Factors. *Family Business Review*, 2(22).
- Cloodt, M., Hagedoorn, J., & Van Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research Policy*, 35, 642-654.
- Coase, R. (1937). *The nature of the firm*. Paris, France: Economica.
- Coase, R. (1960). The Problem of Social Cost, *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Coghlan, D. (2011). Action research: Exploring Perspectives on a Philosophy of Practical Knowing. *The Academy Of Management Annals*, 5(1), 53-87.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 128-152.
- Colasse, B. (1998). *L'objectivité comptable : un mythe rationnel ?* Communication présentée à la Conférence au séminaire Instruments d'aide à la décision et dynamique des organisations, LAMSADE, Paris, France.
- Cools, K., & Roos, A. (2005). *The role of alliances in corporate strategy*. Boston, MA: Boston Consulting Group Report.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Coviello, N. E., & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Coviello, N. E., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Cristallini, V., & Savall, H. (2014). The Taylorism-Fayolism-Weberism Virus. Dans H. Savall, J. Conbere, A. Heorhiadi, V. Cristallini, & A. F. Buono (dir.), *Facilitating the Socio-Economic Approach to Management*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, France: Seuil.
- Cummings, T., & Worley, C. (2005). *Organization Development and Change*. 8ème édition, Mason, OH: Southwestern College Publishing.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and personally managed firms. *Family Business Review*, 5(2).
- Das, T. K., & Kumar, R. (2007). Learning dynamics in the Alliance development process. *Management Decision*, 45, 684-707.
- Daumas, J.-C. (2012). Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010. Recrutement, gouvernance, gestion et performances. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2(114).
- D'Aveni, R.A. (1995). Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework, *Academy of Management Executive*, 9, 45-57.

- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Communication présentée au colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- David, A. (2002). Décision, conception et recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 28(139), 173-185.
- David, A. (2003). Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- De Farias, S., Natarrajan, R., & Piros, E. (2008). Global Business Partnering among Family-Owned Enterprises. *Journal of Business Research*, 62, 667-672.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- De Noble, A. F., Gustafson, L. T., & Hegert, M. (1988). Planning for post-merger integration: eight lessons for merger success. *Long Range Planning*, 21(4), 82-85.
- Denis, J-P. (2007). Danny Miller, l'Approche Configurationnelle : une réponse aux paradoxes de la stratégie ? Dans T. Loilier & A. Tellier (dir.), *Les grands auteurs en Stratégie*. Paris, France: EMS Management & Société.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. Dans N. K. Denzin & Y. W. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 1-17). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Depret, M.-H., & Hamdouch, A. (2005). Gouvernement d'entreprise et performance. Dans A. Finet, *Gouvernement d'entreprise, Enjeux managériaux, comptables et financiers* (p. 39-79). Paris, France: De Boeck Université.
- Desreumaux, A. (1999, 2005). *Théorie des organisations*. Paris, France: EMS Management & Société.
- Desreumaux, A., & Warnier, V. (2007). Jay B. Barney, La Resource-based View et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable. Dans T. Loilier & A. Tellier (dir.), *Les grands auteurs en Stratégie*. Paris, France: EMS Management & Société.

- Dherment-Férère, I. (1998). Changements de dirigeant sur la richesse des actionnaires : une analyse explicative multivariée. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(1), 71-97.
- Dogan, M., & Pahre, R. (1991). L'innovation dans les sciences sociales. Paris, France: PUF.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3, 225-243.
- Dupuy, Y. (1999). (dir.) *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*. Paris, France: Vuibert, FNEGE.
- Dupuy, Y., & Guibert, N. (2000). La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 39-52.
- Dyer, L., & Kochan, T. (1995). Is there a new HRM? Contemporary evidence and future directions. Dans B. Downie M. Coates (dir.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond* (p. 132-163). Ontario, Canada: IRC Press.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Dyer, L., & Holder, G. (1988). A strategic perspective of human resource management. Dans L. Dyer (dir.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*. Washington, DC: BNA.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16, 620-627.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D.D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of international business studies*, 337-360.
- Etzioni, A. (1998). A Communitarian Note on Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 8(4), 679-691.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. Dans Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie (dir.), *Ethical Theory and Business* (p. 75-84). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Faccio, M., & Lang, L. H. (2002). The Ultimate Ownership of Western European Corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(6), 365-395.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26.
- Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research: User's perspectives. *Organizational Research Methods*, 11(3), 430-455.
- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans, Green.
- Folta, T. B. (1998). Governance and uncertainty: the trade-off between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 19, 1007-1028.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Fréry, F. (2007). Michael E. Porter, Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel. Dans T. Loilier & A. Tellier (dir.), *Les grands auteurs en Stratégie*. Paris, France: EMS Management & Société.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gates, S., & Véry, P. (2003). Measuring Performance during M&A Integration. *Long Range Planning*, 36(2), 167-186.
- Gephart, R. (1988). *Ethnostatistics: Qualitative Foundations for Quantitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Gephart, R. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47, 454-462.
- Gephart, R., (2006). Ethnostatistics and Organizational Research Methodologies: an Introduction. *Organizational Research Methods*, 9(4), 417-431.
- Gephart, R., Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2014). *Organizational Development and Measurement: Toward A New Direction*. Communication présentée au 5^{ème} Colloque « Défis actuels du changement et interventions dans les organisations », ISEOR, Academy of Management, Lyon, France.
- Gephart, R., & Smith, R. S. (2009). An Invitation to Ethnostatistics. *Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestion*, 2009, N° 70 p. 85-102
- Gervais, M. (2009). *Contrôle de gestion*. 9^{ème} édition, Economica.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323–337.
- Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory, *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n°3, pp. 245-257.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, USA: Polity.
- Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Communication à la journée d'étude « la recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, France.
- Girin, J. (1990). Analyse empirique des situations de gestion, éléments de théorie et de méthode. Dans A. C. Martinet (dir.), *Épistémologie et Sciences de Gestion*. Paris, France: Economica.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Co.
- Godet, M. (1991). *De l'anticipation à l'action*. Paris, France: Dunod.
- Granovetter, M. S. (1994). Business groups. Dans N.J. Smelser & R. Swedberg (dir.), *Handbook of Economic Sociology* (p. 453-475). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Grant, R. M. (1987). Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79-89.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 17, 114-135.
- Grillat, M-L. (2009). Management prospective. *Management & Avenir*, 4(24), 163-177.
- Gruber, W.H., Mehta, D., & Vernon, R. (1967). The R&D Factor in International Trade and International Investment of United States Manufacturing Industries. *Journal of Political Economy*, 20-37.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–22.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. (2003). A unified system perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *La conquête du futur*. Paris, France: Interéditions. Version traduite de *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organisation's character. *Harvard Business Review*, 119-129.
- Haspeslagh, P., & Jemison, D. (1991). *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Hatchuel, A., & David, A. (2008). Collaborating for management research: From action research to intervention research in management. Dans A. Shani, S. Morhman, B. Stymne, & N. Adler (dir.), *Handbook of collaborative management research* (p. 143-162). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: About Two Case Studies. *European Journal of Operations Research*, 24, 178-186.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 73–90.
- Helfer, J-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013). *Management Stratégique*. Paris, France: Vuibert.

-
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hirigoyen, G. (1984). *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales* (Thèse de doctorat d'état en sciences de gestion). Université de Bordeaux, France.
- Hirigoyen, G. (1985). Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I.) familiales. *Cahier de Recherche*, 35, IAE de Toulouse, France.
- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, 8(198-199), 393-411.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Kim, H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hofstede, G. (1977). *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*. Paris, France: Éditions Hommes et Techniques.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences, second edition: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hohenthal, J. (2001). *The creation of international business relationships: Experience and performance in the internationalization process* (PhD thesis). Department of Business Studies, Uppsala University, Suède.
- Hopwood, A. G. (1972). An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, 156-182.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-372.
- Hymer, S. H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (PhD Dissertation). Publié en 1976 à titre posthume. Cambridge, Mass: The MIT Press.

- Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. Paris, France: De Boeck Université.
- Jacquemin, A., & de Ghellinck, E. (1976). Evolution of concentration in the brewing and beverage industry in Belgium. *Studies: Evolution of concentration and competition series*. EU Commission - Working Document.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Joannidès, V. (2010). Le contrôle de gestion à l'international. Dans N. Berland & Y. De Rongé (dir.), *Contrôle de gestion - perspectives stratégiques et managériales* (p. 455-471). Paris, France: Pearson Éducation.
- Joannidès, V. (2011). L'apport de l'éthnicité à la culture en sciences de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(1), 33-68.
- Joffre, P. (1978). *Stratégies commerciales des exportateurs de produits de consommation* (Thèse de Doctorat d'État). Université de Paris-Dauphine, France.
- Joffre, P. (1989). Internationalisation de l'entreprise. Dans *Encyclopédie de Gestion*. Paris, France: Economica.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. 7ème édition. Harlow, UK: Prentice Hall.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The balance scorecard – Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

-
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangibles Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keh, P. (2013). *Entre résistance et conformité : le paradoxe des stratégies locales de survie au sein de la multinationale* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Université Montpellier 2, France.
- Kenyon-Rouviniez, D., & Ward, D. (2004). *Les entreprises familiales*. Paris, France: Que sais-je? PUF.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, Summer, 57–70.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business*. London, UK: International Thompson.
- Knickerbocker, F.T. (1973). *Oligopolistic reaction and Multinational Enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kochan, T. A. & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: the Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4), 431-443.
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 27(1), 27-38.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211-237.
- Kuada, J. (1992). *Knowledge Acquisition and the Internationalization Process of Firms: Some Reflections on the Contemporary Literature*. International Business Economics, University of Aalborg, Denmark.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699–727.
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 431-443.
- Le Moigne, J-L. (2012). *Épistémologies Constructivistes*. Paris, France: Que sais-je ? PUF.

- Leclère, D. (2012). Les problématiques de contrôle dans les stratégies de coopération : une approche typologique. Dans *Mélanges en l'honneur du professeur Michel Gervais*. Paris, France: Economica.
- Lecocq, X. (2007). Raymond Miles et Charles Snow, L'étude des relations entre stratégie et formes d'organisation. Dans T. Loilier & A. Tellier (dir.), *Les grands auteurs en Stratégie*. Paris, France: EMS Management & Société.
- Lemaire, J-P. (2013). *Stratégies d'internationalisation*. Paris, France: Management Sup, Dunod.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1, 1-19.
- Levasseur, L. (2012). *Revue de Littérature sur les entreprises familiales*. Document de travail.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K. (1948). Action research and minority problems. Dans G. Lewin (dir.), *Resolving social conflicts*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory and Social Science*. New York: Harper & Row.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2007). Beyond budgeting or better budgeting? *Strategic Finance*.
- Lin, Z., & Li, D. (2004). The performance consequences of top management successions. *Group & Organization Management*, 29(1), 32-66.
- Lindsay, R. M. (2012). We must overcome the controversial relationship between management accounting research and practice. A commentary on Ken Merchant's "Making management accounting research more useful". *Pacific Accounting Review*, 24(3), 357-375.
- Lindsay, R. M., & Libby, T. (2007). Svenska Handelsbanken: Controlling a Radically Decentralized Organization without Budgets. *Issues in Accounting Education*, 22(4), 625-640.
- Linstead, S., Maréchal, G., & Chanlat, J-F. (2008). Towards Euranglo Research? A Critical Comparison of 30 Years of Anglo-Saxon and French Organizational Analysis. *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 65.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and the firm performance: the Scurve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.

- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations*, 48(2), 197-221.
- Mahé de Boislandelle, H., & Bah, T. (2006). *La transmission d'entreprise : une responsabilité partagée entre le cédant et le repreneur*. Communication présentée à l'Université de printemps de l'audit social, Dakar, Sénégal.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique : organisation et politique*. New York: McGraw-Hill.
- Merchant, K.A. (1989). *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*. Boston, MA: Harvard Business School Press,.
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris, France: Éditions La Découverte, collection Repères.
- Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Communication présentée à la 10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternative à la creation de valeur pour l'actionnaire? *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 169-196.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: Editions McGraw-Hill.
- Miller, D. (1987). The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, 12(4), 686-701.
- Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17, 505-512.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from great Family Businesses*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Mitchell, R. K., Agle B. R., & Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mohrman, S., Lawler, E. & al. (2011). *Useful research: advancing theory and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Moisdon, J-C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, 47-48, 61-73.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. (1988). Management ownership and market. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315.
- Morck, R., Strangeland, D. A., & Yeung, B. (1998). Inherited Wealth, Corporate Control and Economic Growth: a Canadian Disease? *NBER Working paper*, 6814.
- Mourier, Y. (1992). L'influence du type de contrôle sur la performance des grandes entreprises françaises. *Cahier de recherche*, 33, CEREFIA, Université de Rennes, France.
- Nadeau, R. (1999). *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*. Paris, France: PUF.
- Napier, N.K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26(3), 271-89.
- Narayan, D., & Pritchett, L. (1997). Cents and Sociability: Household Income and Social Capital in Rural Tanzania. *Economic Development and Cultural Change*, University of Chicago Press, 47(4), 871-897.
- Naro, G. (1998). La dimension humaine du contrôle de gestion : la recherche anglo-saxonne sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 4(2), 45-69.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(2), 33-66.
- Nelton, S. (1996). Fostering a Global Vision. *Nation's Business*, 39.
- Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 119-148.

- Noguera, F., & Khouatra, D. (2004). *Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure*. Communication présentée au XV^{ème} Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Montréal, Canada.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared valued: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 15, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.
- Okoroafo, S. C., & Koh, A. C. (2010). Family Businesses Views on Internationalization: do they differ by generation? *International Business Research*, 1(3).
- Oliver, A. L. (2004). On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20, 151-171.
- Oliver, A. L., & Kalish, Y. (2012). Interorganizational Learning in Alliances and Networks. Dans T.K. Das (dir.), *Strategic Alliances for Value Creation* (p. 101-118). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Oswald, S. L., Muse, L. A., & Rutherford, M. W. (2009). The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment? *Journal of Small Business Management*, 47, 116-135.
- Pantin, F. (2004). La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante : le cas d'une moyenne entreprise française. *Management & Avenir*, 2, 119-139.
- Parrino, R. (1997). CEO turnover and outside succession: A cross sectional analysis. *Journal of Financial Economics*, 46, 165-197.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: J. Wiley.
- Perroux, F. (1948). *Le Capitalisme*. Paris, France: PUF.

- Perroux, F. (1970). Les conceptualisations implicitement normatives et les limites de la modélisation en économie. *Économies et Sociétés*, 26, 2255-2307.
- Perroux, F. (1974). *Pouvoir et Économie*. Paris, France: Dunod.
- Perroux, F. (1975). *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*. Paris, France: Dunod.
- Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. (2003). *La théorie des parties prenantes en perspective*. Communication présentée à la Journée de Développement Durable et Entreprise, Angers, France.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pettigrew, A. (1990). Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role. Dans B. Schneider (dir.), *Organizational culture and climate* (p. 413-433). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1995, 2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-104.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). *Hard facts, Dangerous half-truths and total nonsense. Profiting from evidence-based management*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Piaget, J. (1950). *Introduction à l'épistémologie génétique*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Plane, J.-M. (2003, 2008). *Théorie des organisations*. Paris, France: Dunod.
- Ponssard, J.P., & Tanguy, H. (1993). Planning in Firms: an interactive approach. *Theory and Decision*, 34.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 27(2), 137-145.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris, France: InterEditions.

-
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1984). Values and the American Manager: An Update. *California Management Review*, 26(3), 202-216.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295-336.
- Power, M. (2004). Counting, Control and calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations*, 765-783.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Quah, P., & Young, S. (2005). Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As. *European Management Journal*, 23(1), 65-75.
- Rapoport, R. (1970). Three Dilemmas of Action Research. *Human Relations*, 23 (6), 499-513.
- Reason, P., & Rowan, J. (1981). *Human Inquiry: a sourcebook of new paradigm research*. Chichester, UK: Wiley.
- Roberts, E. B., & Liu, W. K. (2003). Ally or acquire? Case studies of Compaq and Cisco as additional tests of the external technology life cycle model. *Working Paper 4421-03, MIT Sloan School of Management*.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. Paris, France: Éditions ESKA.
- Rousseau, & Labbé, (2002). Performance et travail dans l'entreprise : le poids des indicateurs de gestion. *Revue Personnel*, 432, 68-74.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as Evidence-Based-Management? *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.

- Rousseau, D. M. (2007). A steaky, laveraging, and scalable strategy for high-quality connections between organizational practice and science. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1037-1042.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237–250.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. Dans R. Lamb (dir.), *Competitive Strategic Management*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sabidussi, A., Bremmers, H. J., Duysters, G., & Omta, O. (2012). Value enhancing in the governance decision process. Dans T.K. Das (dir.), *Strategic Alliances for Value Creation* (p. 119-140). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Saoudi, L. (2008). *Réussir la transmission par les hommes, une approche par le concept du Noyau dur*. Communication présentée à la Journée de Recherche en l'honneur du Professeur Mahé de Boislandelle, Université de Montpellier 1, France.
- Savall, A. (2014). *Étude du processus d'intégration d'une filiale américaine dans un groupe industriel familial français*. Communication présentée à l'Association Francophone de Management International (ATLAS-AFMI), Marseille, France.
- Savall, A., & Ennajem, C. (2013). *Coûts-performances cachés et évaluation économique d'une stratégie d'internationalisation : étude exploratoire*. Communication présentée au 3^{ème} congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion et gestion des coûts, Lyon, France.
- Savall, A., & Torres, A. (2012). *How to deal with informal competency transfer in family firm transmission process? - Intervention-research case studies -*. Communication présentée à l'Academy of Management Annual Meeting (MCD), Boston, MA.
- Savall, H. (1974, 1975). *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*. Paris, France: Dunod. 4^e édition en 1988. Paris, France: Economica. Traduit en anglais: *Work and People, An economic evaluation of job enrichment*. New York, USA: Oxford University Press; 2^{ème} édition en 2010. Charlotte, USA: Information Age Publishing.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*. Préface de François Perroux. Paris, France: Dunod.
- Savall, H. (1986). *Qualité des Informations Scientifiques en Gestion*. Communication présentée au colloque sur les Méthodologies fondamentales en gestion, Lyon, France.

Savall, H., & Fièrè, D. (2007). *Analogies entre la recherche médicale et la recherche-intervention en sciences de gestion*. Communication présentée au Congrès international sur les « Méthodes de recherche innovantes », ISEOR-Academy of Management (RMD), IAE Lyon.

Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Paris, France: Economica. 5^e édition en 2010. Traduit en anglais en 2008: *Mastering Hidden Costs and Performance*. Charlotte, USA: Information Age Publishing.

Savall, H., & Zardet, V. (1992). *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachés*. Paris, France: Éditions Comptables Malesherbes.

Savall, H., & Zardet, V. (1995, 2005). *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*. Paris, France: Economica. Traduit en espagnol en 2009: *Ingeniería estratégica: un enfoque socio económico*.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe. Paris, France: Economica. Traduit en anglais: *The Qualimetrics Approach: Observing the Complex Object*, A Volume in Research in Management Consulting (dir. A. F. Buono). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*. Paris, France: Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2008). Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations. *Revue Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 65.

Savall, H., & Zardet, V. (2011). L'Entreprise Généalogique : esquisse conceptuelle et recherche en perspective. *Cahier de recherche de l'ISEOR*.

Savall, H., & Zardet, V. (2014a). Action Research and Intervention Research in the French landscape of organizational research: the case of ISEOR. *International Journal of Organizational Analysis*, Special Issue.

Savall, H., & Zardet, V. (2014b). *La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion*. Communication présentée au 5^{ème} Colloque « Défis actuels du changement et interventions dans les organisations », ISEOR, Academy of Management, Lyon, France.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2000, 2008). *Releasing the untapped potential of enterprises through Socio-Economic Management*. Geneva, Switzerland: International Labour Office for Employers' Activities (ILO), ISEOR.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2009). GRH, PME, Transmission - De nouvelles perspectives. Dans I. B.-A. K. Messeghem (dir.), *Mélanges en l'honneur du professeur H. Mahé de Boislandelle*. Paris, France: Éditions EMS, Questions de Société.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., & Péron, M. (2009). *Conditions Governing the Performance of Employment and Environmental Standards Socio-Economic Considerations and Proposals Based on Case Histories from the Chemicals and Food Manufacturing Industries*. Communication présentée à International conference and doctoral consortium, ISEOR, Academy of Management, Lyon, France.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. (1996). Organizational Learning: What is new? *Working Paper #3912, MIT Sloan School of Management*.

Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.

Schön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schulze, W. S. (1994). The Two Schools of Thought in Resource-based Theory: definitions and implications for Research. Dans P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (dir.), *Advances in strategic management* (p. 127-151).

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.

Schweiger, D. M., & Goulet, P. K. (2002). Explaining acquisition integration effectiveness through deep-level cultural learning interventions: a longitudinal field experiment. *Organization Studies*, 26, 1477-1499.

Schweiger D., & Véry, P. (2003). Creating value through merger and acquisition integration. Dans C. Cooper (dir.), *Advances in mergers and acquisitions*, 2, 1-26.

- Seghier, S. (2012). *Le pilotage des interfaces organisationnelles - Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations* (Thèse de doctorat). Université Jean Moulin Lyon 3, France.
- Simons, R. L. (1987). Planning, Control and Uncertainty: a Process View. Dans W.J. Bruns & R. S. Kaplan (dir.), *Accounting and Management: Field Study Perspectives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. L. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 46–62.
- Simons, R. L. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sloan, A. P. (1963). *My years with General Motors*. New York: Doubleday.
- Sorensen, P. F., & Yaeger, T. (2014). Advancing Research that makes a difference. Dans H. Savall & al. (dir.), *Facilitating the Socio-Economic Approach to Management*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Stratégor. (2007). *Stratégor: Politique générale de l'entreprise*. Paris, France: Dunod.
- Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49, 633-642.
- Swinth, R., & Vinton, K. (1993). Do Family-Owned Businesses have a Strategic Advantage in International Joint Ventures? *Family Business Review*, 4, 19-30.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Teece, D., & al. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teerikangas, S., Véry, P., & Pisano, V. (2011). Integration Managers' Value in Acquisition Performance. *Human Resource Management*, 50(5), 651-683.
- Van de Ven, A.H., Johnson, P.E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- Van Loye, G. (1998). *Finance et théorie des organizations*. Paris, France: Economica.

- Vanhaverbeke, W., Duysters, G., & Noorderhaven, N. (2002). External technology sourcing through alliances or acquisitions: an analysis of the application-specific integrated circuits industry. *Organization Science*, 13, 714-733.
- Vaupel, J.V. (1971). Characteristics and Motivations of the US Corporations that Manufacture Abroad. Boston, MA: Mimeographed.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Véry, P., & Schweiger, D. M. (2001). The acquisition process as a learning process: evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. *Journal of World Business*, 36(1), 11-31.
- Voyant, O. (1997). *Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Université Lumière Lyon 2, France.
- Voyant, O. (2001). *Les PME-PMI à l'écoute de leur environnement : élaboration d'un système de veille stratégique intégré*. Communication présentée à la 10^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Québec, Canada.
- Voyant, O. (2010). *Contribution à l'identification d'une cartographie de l'environnement externe : cas de PME familiale Belge*. Communication présentée au colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique, France.
- Wagner, P. (2002, 2005, 2008). *Les Philosophes et la science*. Paris, France: Gallimard, Folio-Essais.
- Wang, L., & Zajac, E. J. (2007). Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. *Strategic Management Journal*, 28, 1291-1317.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative des entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives, hors série*, 3, 243-272.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Welsey.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

- Whitfield, K., & Poole, M. (1997). Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy. *Organization Studies*, 18(5), 745-764.
- Williamson, J. (1966). *Profit Growth and Sales Maximization*. Paris, France: Economica.
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1985). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Worley, C., Mohrman, S., & Stimpson, M. (2014). Webinar: *The Agility Pyramid: Diagnosis and Application*, recording/slides, 27 janvier 2014.
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7, 3-27.
- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resources management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research; Design and Methods*. London, UK: Sage Publications.
- Zardet, V., Bonnet, M., & Worley, C. (2014). *Enhancing Organizational Agility Through Socio-Economic Management Consulting: A Case Study*. Communication présentée au 5^{ème} Colloque « Défis actuels du changement et interventions dans les organisations », ISEOR, Academy of Management, Lyon, France.
- Zardet, V., & Harbi, N. (2007). SEAMES (SEGESE): A Professional Knowledge Management Software Program. Dans A. Buono & H. Savall (dir.), *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis* (p. 355-372). Charlotte: Information Age Publishing,.

Table des matières

Remerciements	7
Sommaire	11
Introduction générale.....	13
0.1. Présentation générale de la recherche.....	15
0.1.1. Définition de l'objet et du champ de la recherche.....	15
0.1.2. Problématique générale de la recherche	18
0.1.3. Hypothèses centrales de la recherche	26
0.2. Cadres théorique, épistémologique et méthodologique de la recherche	28
0.2.1. Cadre théorique de la recherche : le modèle d'Uppsala, la théorie socio-économique et l'apprentissage organisationnel	28
0.2.2. Cadres épistémologique & méthodologique : cas longitudinal de recherche-intervention qualimétrique.....	30
0.3. Fil conducteur de la recherche.....	32
0.3.1. Présentation du parcours doctoral	32
0.3.2. Présentation du plan général de la thèse.....	33
Première partie Exploration théorique et empirique des facteurs endogènes d'internationalisation de l'entreprise familiale.....	37
Chapitre 1. Le management stratégique de l'internationalisation de l'entreprise familiale : à la convergence de trois cadres théoriques des sciences de gestion	41
1.1. Les méthodes de management stratégique	42
1.1.1. L'ingénierie stratégique : de la décision à la mise en œuvre.....	43
1.1.2. Le contrôle de gestion stratégique : de la mise en œuvre à la performance	59
1.2. Les méthodes de management international.....	73
1.2.1. Enjeux et défis du processus d'internationalisation	74
1.2.2. Le management interculturel.....	88
1.2.3. L'apprentissage organisationnel et l'entreprise apprenante	91

1.3. Les spécificités des entreprises familiales	96
1.3.1. La multiplicité et l'hétérogénéité des définitions	96
1.3.2. Les critères de propriété, gouvernance et contrôle	98
1.3.3. Les impacts du caractère familial sur les méthodes de management	103
1.3.4. Les niveaux de performance.....	109
1.3.5. L'internationalisation des entreprises familiales	112
Chapitre 2.La création de connaissances scientifiques par la recherche-intervention qualimétrique.....	117
2.1. La création de connaissances scientifiques	117
2.1.1. Entre positivisme et constructivisme : l'approche hybride de la contingence générique	117
2.1.2. Définition, émergence et statut évolutif des hypothèses	120
2.1.3. L'approche Qualimétrique.....	123
2.2. La recherche par l'immersion au terrain et la relation chercheur-praticien	131
2.2.1. Recherche-action et recherche-intervention	131
2.2.2. Développement organisationnel et conduite du changement : le rôle du chercheur- praticien	140
2.3. Les choix méthodologiques de notre recherche	147
2.3.1. L'étude exploratoire qualitative	148
2.3.2. Le choix des cadres théoriques.....	148
2.3.3. L'étude approfondie d'un cas et le choix de l'échantillon interne	149
2.3.4. L'étude extensive et le choix de l'échantillon de l'étude extensive.....	150
2.3.5. Les outils de la recherche	151
Chapitre 3.L'exploration empirique des facteurs d'influence du management stratégique et du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale	157
3.1. Protocole opératoire de l'étude exploratoire	157
3.1.1. Présentation succincte de l'entreprise familiale A	158

3.1.2. Présentation succincte de l'entreprise familiale B.....	159
3.1.3. Collecte et traitement des données de recherche-intervention	160
3.2. Sept spécificités endogènes du management stratégique de l'entreprise familiale	161
3.2.1. Systèmes de gouvernance et de management.....	162
3.2.2. Aversion au risque	164
3.2.3. Richesse du patrimoine immatériel	165
3.2.4. Transmission intergénérationnelle.....	165
3.2.5. Dimension affective du management	170
3.2.6. Flexibilité similaire à celle des PME.....	171
3.2.7. Performances différenciées de l'entreprise familiale.....	172
3.3. Émergence de treize facteurs d'influence du processus d'internationalisation	173
3.3.1. Sept facteurs d'influence de la décision d'internationalisation	173
3.3.2. Six facteurs d'influence de la mise en œuvre de l'internationalisation	179
3.4. Modélisation exploratoire du processus stratégique d'internationalisation de l'entreprise familiale.....	193
Deuxième partie Au cœur du terrain de recherche : approfondissement et mesure des facteurs endogènes de performance de l'internationalisation de l'entreprise familiale	203
Chapitre 4. Le groupe familial français A et ses sept filiales étrangères : présentation générale et méthodologie opératoire	207
4.1. Présentation approfondie du groupe familial A.....	208
4.1.1. Propriété-Gouvernance-Croissance-Performance : la stratégie de croissance et de développement du groupe familial A	208
4.1.2. Son système d'organisation et de management fondé sur trente ans de management socio-économique.....	216
4.2. Présentation du développement international du groupe familial A	225
4.2.1. Processus d'internationalisation : de 1998 à nos jours.....	226
4.2.2. Présentation synthétique des filiales étrangères	233

4.2.3. Contribution théorique et pratique issue du processus et de la stratégie d'internationalisation du groupe familial A	241
4.3. Relations chercheur-praticien et protocole opératoire de l'étude approfondie	242
4.3.1. Processus de négociation : étude de cas classique ou recherche-intervention ?.....	243
4.3.2. Méthode et processus de conduite et d'exploitation des entretiens qualitatifs.....	247
Chapitre 5. Les méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A : résultats de l'étude qualitative approfondie	263
5.1. Synthèse thématique des résultats génériques des méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A.....	263
5.1.1. Choix stratégiques et processus décisionnel.....	264
5.1.2. Management des parties prenantes	266
5.1.3. Structures et fonctionnements organisationnels	269
5.1.4. Phénomènes d'apprentissage	273
5.1.5. Management interculturel.....	276
5.1.6. Prise en compte des normes	277
5.1.7. Mesure et pilotage de la performance	279
5.1.8. Analyse quantitative des résultats qualitatifs génériques	283
5.2. Synthèse des résultats spécifiques par population d'acteurs des méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A.....	285
5.2.1. Analyse quantitative comparée des résultats qualitatifs selon les populations d'acteurs.	285
5.2.2. Résultats spécifiques : les méthodes de management stratégique de la filiale anglaise... ..	289
5.2.3. Résultats spécifiques : les méthodes de management stratégique de la filiale belge	290
5.2.4. Résultats spécifiques : les méthodes de management stratégique de la filiale espagnole	291

5.2.5. Résultats spécifiques : les méthodes de management stratégique de la filiale américaine.....	296
5.3. Contribution pratique et méthodologique des résultats de l'étude qualitative du groupe familial A.....	299
5.3.1. Octobre 2012 : compte-rendu de l'étude exploratoire.....	299
5.3.2. Février 2014 : présentation des résultats qualitatifs et quantitatifs auprès des directions générale et internationale.....	301
5.3.3. Juin 2014 : présentation des résultats qualitatifs auprès des directions générale, internationale et de filiales étrangères	304
5.4. Contribution théorique des résultats de l'étude qualitative du groupe familial A.....	308
5.4.1. Un « socle stratégique » solide	308
5.4.2. Des phénomènes d'apprentissage, d'agilité et d'adaptabilité organisationnels	311
Chapitre 6.L'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A : résultats qualimétriques et mesure de la performance de l'internationalisation.....	317
6.1. Le double intérêt de l'étude quantitative du groupe familial A : un processus déductif et inductif.....	319
6.1.1. Obtenir des informations chiffrées pour un meilleur pilotage de la performance économique de phénomènes complexes.....	320
6.1.2. Résultats spécifiques, approfondis et détaillés de l'actualité de la filiale américaine	321
6.1.3. Protocole opératoire de l'étude quantitative.....	327
6.2. L'identification des éléments d'investissement et du retour sur investissement : un guide d'entretien « sur mesure »	328
6.2.1. Première étape : la démarche exploratoire vers la nomenclature	329
6.2.2. Deuxième étape : la nomenclature définitive et confirmée par l'étude qualitative approfondie.....	338
6.3. La mesure des éléments d'investissement et de retour sur investissement	344
6.3.1. Calculs préalables à la mesure des éléments d'investissement et du retour sur investissement.....	346

6.3.2. Coût d'implantation et rentabilité de l'investissement corporel et incorporel lié à l'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A.....	348
6.4. Contribution théorique, pratique et méthodologique de l'analyse consolidée des composants de l'investissement et du retour sur investissement.....	353
6.4.1. Courbe d'apprentissage et rentabilité de l'IIDQPH au cours du processus d'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A.....	353
6.4.2. Système de contrôle interactionniste et managérial des filiales.....	358
Conclusion générale.....	375
7.1. Synthèse de la recherche.....	377
7.1.1. Les principaux résultats de la recherche.....	377
7.1.2. Les sources de l'avantage concurrentiel durable.....	381
7.1.3. Les facteurs endogènes de la performance durable de l'internationalisation.....	382
7.2. Contributions de la recherche.....	385
7.2.1. Contribution théorique de la recherche.....	385
7.2.2. Contributions méthodologique et épistémologique de la recherche.....	388
7.2.3. Contribution pratique et implications managériales de la recherche.....	389
7.3. Limites de la recherche.....	393
7.4. Perspectives de la recherche.....	394
Bibliographie.....	397
Table des matières.....	427
Liste des tableaux.....	433
Liste des figures.....	435
Liste des encadrés.....	439
Glossaire.....	441

Liste des tableaux

Tableau 1. Les avantages et les désavantages des entreprises familiales.....	101
Tableau 2. Les avantages et les désavantages des entreprises familiales (suite)	104
Tableau 3. Synthèse des travaux existant sur la relation entre entreprise familiale et performance	110
Tableau 4. Techniques qualimétriques utilisées dans notre recherche.....	126
Tableau 5. Caractéristiques des informations qualitatives, quantitatives et financières	128
Tableau 6. Analyse comparative entre « <i>grounded theory</i> » et recherche-intervention	145
Tableau 7. Méthodologie opératoire de l'étude exploratoire.....	161
Tableau 8. Systèmes de gouvernance et de management des entreprises A et B	162
Tableau 9. Caractéristiques principales de la transmission (A. Savall & Torres, 2012).....	166
Tableau 10. Comparaison des modes de management entre prédécesseur et successeur de l'entreprise A	176
Tableau 11. Classification des normes rencontrées par les entreprises A et B au cours du processus d'internationalisation	189
Tableau 12. Première version de la nomenclature des thèmes et sous-thèmes de notre recherche (automne 2012).....	200
Tableau 13. Organisation du groupe familial A selon les Activités et les sites	209
Tableau 14. Chronologie des événements marquants de l'histoire du groupe familial A	210
Tableau 15. Évolution des indicateurs économiques et financiers du groupe familial A sur trente ans	211
Tableau 16. Récapitulatif des principales caractéristiques des filiales en 2013.....	234
Tableau 17. Liste des entretiens qualitatifs réalisés dans le groupe familial A	248
Tableau 18. Répartition des entretiens qualitatifs par catégorie et par langue.....	250
Tableau 19. Nomenclature stabilisée après l'exploitation des 32 entretiens qualitatifs	258
Tableau 20. Nombre de jours consacrés à l'étude qualimétrique du groupe familial A.....	259
Tableau 21. Répartition de l'expression des acteurs par thème de la nomenclature	284

Tableau 22. Comparaison de la répartition de l'expression par thème de la nomenclature selon les filiales	287
Tableau 23. Analyse des convergences d'idées-clés entre les populations d'acteurs	288
Tableau 24. Liste des entretiens complémentaires effectués pour l'étude quantitative	327
Tableau 25. Approche fonctionnaliste du poids de l'investissement dans une stratégie d'internationalisation	331
Tableau 26. Extrait du plan comptable lié à une stratégie d'internationalisation	332
Tableau 27. Modèle simplifié de balance économique (Savall & Zardet, 1987).....	335
Tableau 28. Exemple de balance économique : cas de l'acquisition de la filiale américaine par le groupe familial A	337
Tableau 29. Nomenclature des éléments d'investissement ou de retour sur investissement de l'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A.....	340
Tableau 30. Exemple de matrice de dépouillement des entretiens quantitatifs du groupe familial A : « Expatriation d'experts français »	345
Tableau 31. Historique des taux de change euro/dollar entre 2011 et 2013	346
Tableau 32. Calcul de la CHVACV moyenne du groupe familial A.....	347
Tableau 33. Coût d'implantation de l'intégration de la filiale américaine dans le groupe A...	349
Tableau 34. Compte de résultat de l'intégration de la filiale américaine dans le groupe A à 3 ans	351
Tableau 35. Analyse de la rentabilité de l'investissement à l'échelle du groupe et par phase d'intégration	354
Tableau 36. Idées-clés du thème n°7 « Mesure et Pilotage de la Performance » mobilisés au cours du traitement de l'étude qualitative sous @SEGESE Générateur.....	360
Tableau 37. Étude extensive réalisée dans 11 entreprises familiales.....	394

Liste des figures

Figure 1. Décomposition de l'objet de recherche	17
Figure 2. Les trois cadres théoriques de notre recherche	28
Figure 3. Fil conducteur de la thèse	33
Figure 4. Le système de qualité intégrale 1/2 (Savall & Zardet, 1987)	54
Figure 5. Le système de qualité intégrale 2/2 (Savall & Zardet, 1987)	55
Figure 6. Organisation socio-économique du travail (OSE).....	57
Figure 7. Pilotage, évaluation et mesure d'après la théorie socio-économique.....	62
Figure 8. Synthèse de la théorie de la création de valeur économique durable	72
Figure 9. Le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977).....	79
Figure 10. Le modèle d'Uppsala revisité (Johanson & Vahlne, 2009).....	80
Figure 11. Arborescence du corps d'hypothèses	122
Figure 12. Spectre de la qualimétrie.....	126
Figure 13. Qualité de la base d'informations (Savall, 1986).....	127
Figure 14. Le trièdre de la dynamique de changement dans la recherche-intervention socio-économique (Savall, Zardet & Bonnet, 2000, 2008).....	142
Figure 15. Processus méthodologique général de notre recherche	147
Figure 16. Légende de la figure 17	194
Figure 17. Modèle exploratoire du processus stratégique d'internationalisation des entreprises familiales.....	195
Figure 18. Organigramme-type d'un site du groupe familial A.....	218
Figure 19. Théorie managériale "du ballon"	220
Figure 20. Théorie managériale "du bateau".....	220
Figure 21. Outils de management du groupe familial A	223
Figure 22. Acte 1 du processus d'internationalisation du groupe familial A	227
Figure 23. Acte 2 du processus d'internationalisation du groupe familial A	228

Figure 24. Acte 3 du processus d'internationalisation du groupe familial A	232
Figure 25. Chronologie de l'alliance stratégique entre le groupe familial A et la filiale américaine.....	238
Figure 26. Architecture de l'étude qualitative du groupe familial A.....	247
Figure 27. Démarche heuristique de l'exploitation et de l'interprétation des entretiens qualitatifs	252
Figure 28. Système de concaténation de l'exploitation des entretiens qualitatifs	254
Figure 29. Choix délibéré de distinction des populations d'acteurs sous ©SEGESE Générateur	256
Figure 30. Cartographie des parties prenantes de l'internationalisation du groupe familial A	268
Figure 31. Analyse des convergences d'idées-clés entre personnels du pays d'origine et personnels des filiales étrangères.....	285
Figure 32. Comparaison de la répartition de l'expression par thème de la nomenclature entre personnels du pays d'origine (1) et personnels des filiales étrangères (2).....	286
Figure 33. Méthodologie de collecte et d'analyse des données recueillies	320
Figure 34. Schéma de la chaîne de valeur de Porter (1985).....	330
Figure 35. Outil complémentaire de conduite des entretiens quantitatifs dans le groupe familial A	343
Figure 36. Courbe d'apprentissage du processus d'intégration de la filiale américaine dans le groupe familial A	357
Figure 37. Représentation des relations de contrôle entre maison-mère et filiales étrangères du groupe familial A	365
Figure 38. Hiérarchie des formes de contrôle des filiales choisie par le groupe familial A ..	367
Figure 39. Premier essai de modélisation à l'issue de l'étude exploratoire	378
Figure 40. Synthèse de l'étude qualitative des méthodes de management stratégique d'internationalisation du groupe familial A selon les sept thèmes	380
Figure 41. Les quatre sources principales d'avantage concurrentiel durable de l'internationalisation des entreprises familiales.....	382

Figure 42. Contribution théorique de la recherche aux sciences de gestion	386
Figure 43. Implications managériales de la recherche	390

Liste des encadrés

Encadré 1. Définition de l'entreprise familiale.....	18
Encadré 2. Récapitulatif de la problématique générale.....	27
Encadré 3. Synthèse de la théorie du socle stratégique.....	57
Encadré 4. Formule de calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV).....	69
Encadré 5. Formule de calcul du retour sur IIDQPH (ROII).....	71
Encadré 6. Synthèse du modèle d'internationalisation d'Uppsala.....	81
Encadré 7. Les trois cadres théoriques mobilisés ancrés dans l'objet et le champ de la recherche.....	115
Encadré 8. Synthèse des principaux enjeux de la recherche-intervention.....	140
Encadré 9. Le processus d'élaboration de connaissances scientifiques en sciences de gestion (1/2).....	153
Encadré 10. Le processus d'élaboration de connaissances scientifiques en sciences de gestion (2/2).....	154
Encadré 11. L'exploration empirique des facteurs d'influence du management stratégique et du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale.....	197
Encadré 12. Exploration théorique et empirique des facteurs endogènes de la performance de l'internationalisation de l'entreprise familiale.....	199
Encadré 13. Synthèse du processus d'internationalisation du groupe familial A.....	240
Encadré 14. Extrait de l'étude qualitative après traitement sous ©SEGESE Générateur.....	255
Encadré 15. Sentier d'expansion et ancrage de l'étude approfondie du groupe familial A....	261
Encadré 16. Les méthodes de management stratégique de l'internationalisation du groupe familial A.....	315
Encadré 17. Rappels sur le cadre théorique mobilisé en matière de contrôle de gestion (<i>Savall & Zardet, 1987, 1992, 1995, 2004, 2008 ; Cappelletti & Khouatra, 2002 ; Cappelletti, 2012 ; Savall & Ennajem, 2013</i>).....	318
Encadré 18. Calcul du taux de marge moyen du groupe familial A.....	348

Encadré 19. Contrôle et mesure de la performance de l'internationalisation : exemple de l'étude quantitative du groupe familial A	371
Encadré 20. Les facteurs endogènes de performance de l'internationalisation de l'entreprise familiale	373
Encadré 21. Sept thèmes du management stratégique de l'internationalisation des entreprises familiales	379

Glossaire

Apprentissage organisationnel	Capacité d'une entreprise à tirer des enseignements, notamment tirés de son expérience, pour améliorer les pratiques organisationnelles
Avantage concurrentiel (durable)	Capacité d'une entreprise à créer davantage de valeur économique que ses concurrents (Barney, 1986) notamment par le contrôle de ses diverses ressources
CHVACV <i>(contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables)</i>	Indicateur de mesure de performance et de productivité collective Quand une personne travaille une heure, elle crée l'équivalent de cette valeur. Quand elle est moins productive ou régule un dysfonctionnement, elle détruit l'équivalent de cette même valeur. Formule de calcul : (chiffre d'affaires - charges variables) = marge ou valeur ajoutée sur coûts variables (VACV) divisée par le nombre d'heures de travail attendues de l'ensemble des personnes de l'organisation
Contingence générique	Cadre épistémologique qui admet que dans plusieurs cas d'entreprises aux caractéristiques apparentes différentes (secteur, taille, gouvernance...), il existe une communauté d'éléments (Savall & Zardet, 2004). Deux fondamentaux : <ul style="list-style-type: none"> - l'immersion au terrain de recherche par le chercheur pour co-construire les connaissances avec les praticiens ; - l'objectivité illusoire du chercheur.
Contrôle, contrôle stratégique, contrôle de gestion	« <i>le processus consistant à s'assurer que l'organisation fait ce que le management veut qu'elle fasse</i> » (Anthony, 1956) Dimension du management stratégique qui assure la jonction entre mise en œuvre et performance socio-économique Le <i>contrôle de gestion socio-économique</i> (Savall & Zardet, 1992 ; Cappelletti, 2009a) se compose d'un ensemble d'outils et techniques d'articulation de l'analyse des charges à celle des produits pour contrôler la bonne réalisation de la stratégie et sa performance
Corps d'hypothèses, hypothèses de recherche	Hypothèses : Éléments de démonstration scientifique de l'hypothèse centrale Corps d'hypothèses : déclinaison de l'hypothèse centrale sous forme d'arborescence de l'objet de recherche et de ses sous-objets (Savall & Zardet, 2004), ensemble des hypothèses qu'il faudrait balayer en rigueur pour répondre à la problématique et à l'hypothèse centrale de façon complète.
Coûts-performances cachés	Indicateur de mesure du gisement de performance d'une entreprise Ensemble des charges et produits non explicitement mis en évidence dans le système d'information de l'entreprise (Savall & Zardet, 1992)

Efficacité	Atteinte des objectifs stratégiques fixés
Efficienc	Atteinte des objectifs stratégiques fixés sous condition des ressources consommées
Entreprise familiale	<p><i>une organisation, où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital Davis et Tagiuri (1982</i></p> <p><i>Celles dont la propriété est largement celle d'une famille (à partir de 80% du capital) ;</i></p> <p><i>Celles dont la gouvernance est majoritairement composée d'administrateurs de cette même famille ;</i></p> <p><i>Celles dont l'équipe de direction contient au moins un membre de la famille à un poste clé.</i></p>
Facteurs, variables, leviers endogènes	Qui sont produits par l'organisation/l'entreprise elle-même en dehors de tout apport extérieur, par opposition à exogène
IIDQPH <i>(investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain)</i>	<p>Actions de métamorphose des trois composants du potentiel humain : l'énergie humaine, les comportements d'implication et d'engagement dans l'activité de l'entreprise, ainsi que les compétences évolutives des acteurs</p> <p>Rentabilité située entre 200 et 4 000% (Savall & Zardet, 2008)</p>
Internationalisation, processus d'internationalisation	un mouvement, une progression, un développement des activités d'une entreprise au-delà des frontières de son pays d'origine. En effet, cette recherche s'intéresse à l'action de s'internationaliser et au processus dynamique qu'il intègre
Management socio-économique	méthode de management stratégique, développée par le centre de recherche ISEOR, qui allie dimensions sociale et économique pour améliorer les performances socio-économiques des organisations
Management stratégique	<i>un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations... toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique (Avenier, 1985)</i>
Performance, performance durable, performance socio-économique	Capacité de survie-développement d'une entreprise qui suppose l'efficacité, l'efficience et la pérennité du processus stratégique
Pilotage	<p>Pratiques d'écoute, de motivation, d'appui opérationnel, d'appui méthodologique, d'appui stratégique, de négociation et de médiation pour organiser les relations avec d'autres personnes ou équipes</p> <p>Fonction incarnée par tous les managers de l'entreprise, pour guider, conduire et diriger leurs équipes de collaborateurs vers l'atteinte d'un objectif stratégique, organisationnel, financier</p> <p>S'inscrit dans la dimension informelle du contrôle de gestion stratégique qui s'effectue au cours de la mise en œuvre stratégique</p>

Potentiel humain	Variable d'action interne de l'entreprise pour créer de la valeur et de la performance Contrairement au concept de capital humain, les « ressources humaines » sont effectivement envisagées sous l'angle du potentiel humain, car ce sont les individus décident ou non de le « mettre à disposition » de l'entreprise
Processus stratégique	Pratiques réelles employées par les entreprises dans leur processus stratégique, c'est-à-dire dans toutes les étapes depuis la prise de décisions stratégiques jusqu'à leur évaluation, en passant par leur déploiement opérationnel
Qualimétrie, approche qualimétrique	Méthodologie qui couple les techniques de recherche qualitatives et quantitatives (Savall & Zardet, 2004)
Recherche-intervention, recherche-intervention socio-économique	Méthodologie de recherche de terrain Approche compréhensive d'un cas organisationnel <i>via</i> des observations scientifiques approfondies par le travail de terrain Type de recherche engagée dans un projet de transformation convenu préalablement avec l'entreprise
Socle stratégique <i>(théorie du)</i>	Théorie selon laquelle la réussite de la stratégie externe repose sur le niveau de force stratégique interne. Les facteurs clés de succès et les avantages concurrentiels des entreprises sont d'ordre interne, et ainsi beaucoup plus durables dans le temps car peu imitables par la concurrence
Stratégie d'internationalisation	Stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine, sous quelque mode d'implantation internationale que ce soit : export, investissement direct étranger ou alliance

**LES FACTEURS ENDOGÈNES DE PERFORMANCE
DURABLE DE L'INTERNATIONALISATION DE
L'ENTREPRISE FAMILIALE****Cas longitudinal de recherche-intervention****Résumé**

Nous étudions les méthodes de management stratégique de l'entreprise familiale qui favorisent l'internationalisation performante et durable. Sur base de quatre cadres théoriques, la création de valeur économique durable, le socle stratégique, le modèle séquentiel d'Uppsala et l'apprentissage organisationnel, nous avons émis l'hypothèse qu'une stratégie d'internationalisation est performante et durable si les méthodes de management stratégique de l'entreprise familiale reposent sur des variables endogènes sociales et économiques. Au travers d'un cas longitudinal de recherche-intervention qualimétrique, nous avons ainsi identifié et mesuré les facteurs endogènes de performance durable de son internationalisation. Deux facteurs dominants de performance et deux de durabilité lui procurent un avantage concurrentiel : des pratiques de pilotage et de contrôle de trois natures incrémentales managériale, organisationnelle et informationnelle, la renégociation fréquente du « pacte organisationnel de vie commune », la mesure de ces facteurs incorporels et endogènes mobilisés et l'organisation de l'apprentissage tiré de l'expérience.

Mots-clés : management stratégique, internationalisation, entreprise familiale, facteurs endogènes, investissement incorporel, rentabilité, performance durable, fusion-acquisition, processus d'intégration.

Résumé en anglais

We study family businesses' strategic management methods that promote sustainable and efficient internationalization. Based on four theoretical frameworks, sustainable economic value creation, strategic base, Uppsala's sequential model, and organizational learning, we have ventured the following research hypothesis: the internationalization strategy boosts sustainable performance if family businesses' strategic management methods rely on social and economic endogenous variables. Through a longitudinal intervention-research case, we have identified and measured its internationalization sustainable performance endogenous factors. Two main performance factors and two main sustainability factors provide competitive advantage for it: steering and controlling practices with three incremental functions (management, organization, and information), regular negotiation on "how to live together organizational agreement", measurement of intangible and endogenous factors, and organization of experience-based learning.

Key words: strategic management, internationalization, family business, endogenous factors, intangible investment, profitability, sustainable performance, merger and acquisition, integration process.