



UNIVERSITÉ DE STRASBOURG



**ÉCOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT
ÉCOLE DE MANAGEMENT DE STRASBOURG
Laboratoire HuManiS (EA 7308)**

THÈSE présentée par
Jean Marie Latyre SENE

Soutenue le 21 novembre 2014

Pour l'obtention le grade de **Docteur de l'Université de Strasbourg**
Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

**Universalité ou contingence du modèle
transnational :
les leçons du cas de l'Université Catholique
de l'Afrique de l'Ouest (UCAO)**

THÈSE dirigée par

M. LIOUVILLE Jacques

Professeur, Université de Strasbourg

RAPPORTEURS :

M. PACHE Gilles

Professeur, Université Aix Marseille

M. HEBERT Louis

Professeur, HEC, Montréal

SUFFRAGANTS :

Mme URBAN Sabine

Professeur émérite, Université de Strasbourg

Mme PONTIER Suzanne

Professeur émérite, Université de Paris Est Créteil

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Dédicaces

Je dédie ce travail à

mon père Pierre Guedj SENE

et à ma mère Hélène Fatou DIOUF.

Que la terre de Gandiol leur soit légère !

Remerciements

Ce travail a été réalisé avec l'aide du Seigneur Tout Puissant et le soutien de plusieurs personnes dont les apports ont, été sans nul doute déterminants.

Je voudrais remercier tout particulièrement, de tout cœur, Monsieur le professeur Jacques LIOUVILLE, qui m'a encadré avec efficacité et rigueur, pour ses conseils judicieux.

Merci aux membres du jury, Messieurs et Mesdames les professeurs Gilles PACHÉ, Louis HÉBERT, Sabine URBAN et Suzanne PONTIER qui ont accepté de consacrer de leur précieux temps à la lecture et à l'évaluation de ce travail.

De même j'exprime mes remerciements aux membres et aux encadreurs du laboratoire Humanis, Monsieur le Professeur Thierry NOBRE, Directeur du laboratoire, Mme Sylvie GAUTHIER, Mme Karine BOUVIER, aux chercheurs, aux docteurs et doctorants que j'ai eu l'occasion de côtoyer, au cours de mes différents séjours à Strasbourg ; les conseils des uns et des autres m'ont été d'un grand apport dans les méandres de ma recherche.

Aux autorités de l'Université de Strasbourg et de l'école doctorale Augustin Cournot, Merci de m'avoir permis de soutenir cette thèse dans votre illustre institution !

Un grand merci à Madame Danielle GENEVE.

Merci à mes autorités de l'UCAO, pour le soutien moral et matériel durant toute la durée de ma thèse ;

Je veux nommer le Cardinal Théodore Adrien SARR, Archevêque de Dakar, Grand Chancelier de l'UCAO, l'Abbé Léon DIOUF, Président sortant de l'UCAO/UUZ, Aumônier Général de l'UCAO ; vos prières et vos encouragements m'ont permis de surmonter l'adversité et le poids de mes charges cumulées, occasionnés par ma situation de doctorant et de Secrétaire Exécutif de l'UCAO/UUZ.

Merci à tous mes collaborateurs dans l'UCAO, dont les conseils, et le soutien indéfectible m'ont motivé pour aller jusqu'au bout : le Professeur Mohamed El Bachir WADE, Président du conseil scientifique de l'UCAO/UUZ, le Professeur Etienne TEIXEIRA, Docteur

Souleymane BOUSSO, membres du conseil scientifique, Monsieur Abdoulaye GAYE, Monsieur Magatte SOW, conseiller principal de l'UCAO/UUZ, Madame Elisabeth MENDY, Monsieur Martin TINE.

Je n'ai pas de mots pour vous exprimer ma reconnaissance.

Un grand merci à ma femme Béatrice Agbo SENE et à mes enfants (Pierre Guedj SENE, Sophie Anna Kangou SENE, Léon Moïse Maad SENE, Hélène Fatou Marianne SENE), pour leur soutien indéfectible.

Merci pour la compréhension durant toutes mes périodes d'absence pour les besoins de la thèse, faisant ainsi preuve de patience, d'abnégation et presque de résignation.

Que Dieu vous donne la joie de vivre avec moi les fruits issus de ce travail !

Que tout ceux que je n'ai pas cités, retrouvent ici, malgré tout, ma profonde gratitude !

Table des matières

Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Table des matières	vi
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	x
Liste des graphiques	xi
Liste des annexes.....	xii
Introduction	13
0.1 Contexte de la recherche	14
0.2 Objectifs de la thèse et questions de recherche	15
0.3 Démarche théorique et méthodologique	17
0.4 Structure de la thèse	19
Première partie : Synthèse de l'essentiel des connaissances relatives au modèle transnational de Bartlett & Ghoshal.....	21
Introduction de la première partie	22
Chapitre I : Typologie des réseaux organisationnels	25
1.1 Les réseaux inter-organisationnels	27
1.2 Les réseaux intra-organisationnels	28
1.3 Croissance de l'intérêt pour le modèle de la firme transnationale	29
1.4 Evolution du modèle transnational.....	31
Conclusion du chapitre.....	40
Chapitre II : Les raisons de l'intérêt porté au modèle transnational	42
2.1 Les modèles traditionnels d'organisation à l'international	42
2.2 Les limites des structures traditionnelles	47
2.3 Le modèle transnational : une configuration combinant cinq atouts	49
2.4 Un besoin de différenciation du rôle des entités nationales	52
Conclusion du chapitre.....	54
Chapitre III : Elaborer une structure transnationale	55
3.1 Légitimer la diversité, abaisser les barrières au développement et formaliser les valeurs à partager	55

3.2	Construire un réseau interne différencié	59
3.3	Intégrer la communication et favoriser la création de réseaux interpersonnels	63
3.4	Optimiser la complexité	65
	Conclusion du chapitre	70
Chapitre IV : Gérer la firme transnationale		71
4.1	Générer une coordination flexible	71
4.2	Construire une vision partagée	72
4.3	Socialiser les managers : accentuer la formation et gérer les carrières	72
4.4	Apprendre aux managers à formaliser une matrice globale	75
4.5	L'apprentissage à travers de multiples processus d'innovations	76
	Conclusion du chapitre	87
Chapitre V : Gérer les relations entre les entités de la firme transnationale		90
5.1	Typologie des filiales	90
5.2	Typologie des relations siège – filiales / filiales – filiales	93
5.3	Les mécanismes de coordination et de contrôle des filiales	94
5.4	Réactivité locale et interdépendance	97
	Conclusion du chapitre	98
Deuxième partie : La pertinence de l'application du modèle transnational en dehors du contexte de la firme en question		100
Introduction de la deuxième partie		101
Chapitre VI : Les facteurs de contingence		103
6.1	L'organisation à but non lucratif	104
6.2	Le management des organisations d'inspiration religieuse	107
6.3	Le contexte africain	108
6.4	Les opportunités de développement du modèle transnational en environnement contingent	115
	Conclusion du chapitre	116
Chapitre VII : Cadre d'analyse		118
7.1	Proposition de recherche	119
7.2	Hypothèses liées au modèle théorique de Bartlett & Ghoshal	121
7.3	Hypothèses relatives aux facteurs de contingence	139
7.4	Le terrain de recherche	152

Conclusion du chapitre.....	165
Chapitre VIII : Design de la recherche.....	167
8.1 Méthodologie adoptée	167
8.2 Cadre conceptuel.....	169
8.3 Méthode de collecte des données	172
8.4 Population ciblée	186
Conclusion du chapitre.....	190
Chapitre IX : Analyse des données	192
9.1 Codification des données collectées.....	192
9.2 Analyse uni-variée.....	195
9.3 Analyse bi-variée (vérification des hypothèses)	226
9.4 Analyse de configuration	246
Conclusion du chapitre.....	253
Chapitre X : Résultats et discussions	255
10.1 L’organisation transnationale : modèle contingent ou non ?	255
10.2 Elargir le champ de recherche sur le modèle transnational.....	257
10.3 Rendre opérationnelle la transition du modèle de fédération décentralisée d’entités (multi-domestique) au modèle transnational dans les NPO	261
10.4 Implications managériales pour l’UCAO.....	263
Conclusion du chapitre.....	269
Conclusion générale	271
11.1 Les enjeux liés aux organisations à but non lucratif d’inspiration religieuse pour le développement de l’Afrique.....	272
11.2 Apport de notre étude pour la recherche	274
11.3 Limites de notre recherche	276
11.4 Perspectives de recherche.....	277
Bibliographie.....	281
Annexes.....	288
Résumé.....	310
Résumé en anglais.....	311

Liste des tableaux

Tableau 1: Typologie des entreprises multinationales selon (Harzing, 2000).	38
Tableau 2 : Caractéristiques de l'organisation des entreprises multinationales selon (Bartlett & Ghoshal, 1989).	47
Tableau 3 : Construire et gérer la firme transnationale (Bartlett & Ghoshal, 1991b).....	88
Tableau 4 : Typologies du rôle des filiales (Harzing, 2000).	92
Tableau 5: Option des différentes conférences épiscopales.....	161
Tableau 6 : Caractéristiques du modèle transnational selon Bartlett & Ghoshal.....	164
Tableau 7 : Dictionnaire des variables observées	194
Tableau 8 : Valeur des variables observées	195
Tableau 9 : Récapitulation des résultats des hypothèses.....	246
Tableau 10 : caractéristiques organisationnelles de l'UCAO	248
Tableau 11 : Typologie de compagnies multinationales selon (Harzing, 2000).	249
Tableau 12 : Comparaison des caractéristiques organisationnelles de l'UCAO	251

Liste des figures

Figure 1 : Présentation synoptique de la structure de la thèse	20
Figure 2 : Le modèle multinational	44
Figure 3: Le modèle international	45
Figure 4 : Le modèle global	46
Figure 5 : Rôles possibles des filiales dans une firme transnationale.	53
Figure 6 : L'innovation tirée par la technologie (Le Loarne-Lemaire & Blanco, 2012).	78
Figure 7: Attributs du transfert de connaissances par les expatriés (Hocking et al., 2007)... ..	135
Figure 8 : Territoires couverts par l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest.....	158
Figure 9 : Le modèle multinational selon (Bartlett & Ghoshal, 1991b)	162
Figure 10 : Etat de l'évolution de l'UCAO de sa création à nos jours	163
Figure 11: Objectif final, la publication d'articles ou d'ouvrages	170
Figure 12 : Cadre Conceptuel.....	171
Figure 13 : configuration des ressources et ajustements organisationnels (Malnight, 1995). ..	262

Liste des graphiques

Graphique 1 : Types d'innovations créées.....	197
Graphique 2 : Types d'innovations adoptées.....	198
Graphique 3 : Types d'innovations diffusées	200
Graphique 4 : Perception de l'autonomie et de la formalisation par unité universitaire	203
Graphique 5 : Niveau des ressources locales	206
Graphique 6 : Fréquence des communications entre entités	209
Graphique 7 : Représentation du niveau d'utilisation des liens interpersonnels.....	211
Graphique 8 : Participation des expatriés au transfert des connaissances.....	215
Graphique 9 : Perception des bonnes pratiques de gouvernance	222
Graphique 10 : Mise en application des bonnes règles de gouvernance	223

Liste des annexes

Annexe 1 : Formulaire de collecte des données	289
Annexe 2 : Revue de la typologie des compagnies multinationales selon (Harzing, 2000) ..	308

Introduction

0.1 Contexte de la recherche

Une part croissante de la richesse créée dans les économies des pays les moins avancés reste la propriété ou est sous le contrôle des entreprises des pays des économies avancées, ce qui engendre un flux croissant de ressources réelles des pays aux économies moins avancées vers les pays à économies plus avancées.

Cet état de fait a nécessairement des répercussions sur le plan géopolitique, entraînant des mutations profondes dans la conception et le management des affaires, car plusieurs forces sont en compétition, voire en confrontation : les intérêts des Etats qui établissent les législations gouvernant leurs territoires, ceux des détenteurs de capitaux attendant un retour sur investissement, sans oublier les groupes de pressions de plus en plus importants et forts dans les luttes pour un monde plus juste ayant donné naissance à des courants de pensées « alter mondialistes » (écologie, droits de l'homme, développement durable, commerce équitable, etc.).

Un certain nombre de faits historiques est venu renforcer ou rendre plus complexe le problème :

- la mondialisation ou la globalisation amorcée depuis le début des années 80, entraînant des frontières des entreprises qui dépassent les limites des Etats ;
- la chute du mur de Berlin qui a vu un monde bipolaire s'effondrer au profit de la domination de la doctrine libérale adoptée dans une grande partie du monde ;
- le développement fulgurant des moyens de communications avec l'internet et le World Wide Web pour tous, entraînant l'uniformisation des comportements ;
- les préoccupations environnementales devenant planétaires.

Face à toutes ces situations, l'entreprise, dont le rôle classique est de créer de la richesse et de la distribuer, est au cœur d'une transformation et voit son mode de fonctionnement changer radicalement avec différentes variantes d'un pays à l'autre, en fonction des intérêts et des enjeux.

Les développements technologiques, sociaux et économiques au cours des dernières décennies sont combinés pour créer un marché mondial unifié, dans lequel les entreprises

cherchent à créer de la valeur, sur une échelle mondiale, pour maintenir leur compétitivité (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Différents facteurs peuvent motiver l'entreprise à aller au-delà du marché local et à s'internationaliser, à savoir :

- un besoin d'approvisionnement en matières premières ;
- une saturation de son marché local ;
- une stratégie de réduction des coûts de fabrication en délocalisant la fabrication dans une zone géographique à faible coût de main-d'œuvre ;
- un environnement incitatif et des législations plus flexibles.

0.2 Objectifs de la thèse et questions de recherche

Face à toutes ces mutations, une question fondamentale se pose quant au devenir de l'entreprise africaine.

Ainsi, le sauvetage économique de l'Afrique pourrait passer par la promotion du secteur privé, notamment par la création d'entreprises innovantes !

Mais celles-ci sont handicapées par leurs difficultés à s'adapter à un environnement mondial complexe et en perpétuel mutation.

Ces entreprises africaines ont ainsi besoin de s'attaquer aux marchés internationaux pour assurer leur croissance, en développant des stratégies d'alliance ou de « réseautage¹ » comme il en existe dans les pays développés et ceux dits émergents.

L'influence de divers facteurs sur les marchés, la volonté de réduire les risques ainsi que les coûts logistiques contraignent de plus en plus certaines entreprises à se concentrer sur un seul métier ; en d'autres termes, concentrer leurs moyens aux seules activités qu'elles jugent

¹ Bien que certains auteurs utilisent le terme "réticulation" pour faire référence aux activités qui sont effectuées en réseau, dans la thèse ces activités seront qualifiées par le terme "réseautage". En effet, ce mot est couramment employé comme traduction de l'expression anglo-saxonne "networking". En outre, au Canada les auteurs francophones en Sciences de Gestion ont généralement recours au mot "réseautage" ex (Abdul-Nour & Julien, 2003; Julien, Lachance, & Morin, 2004; Marceau, 2009; Paré, 2002).

stratégiques et développer des relations privilégiées avec d'autres entreprises afin de réaliser des économies d'échelle ou d'accéder à de nouveaux marchés.

Cette nouvelle forme d'organisation est appelée l'entreprise étendue, c'est-à-dire un réseau d'entreprises unies entre elles par des alliances ou des partenariats (Paché & Paraponaris, 2006).

Dans d'autres cas, il s'agit pour certaines entreprises de s'externaliser en se basant sur des filiales existantes, ou qui sont créées sur la base d'une participation financière majoritaire ou minoritaire dans le capital.

Ce choix se justifie notamment pour les sous-traitants qui fournissent des prestations considérées comme stratégiques (par exemple comportant des technologies de pointe) et avec lesquels l'entreprise souhaite s'engager sur le long terme (Mayrhofer & Urban, 2011).

Notre étude porte sur les entreprises en réseau comme modèle pouvant assurer cette croissance économique et comme solution aux problèmes lancinants des entrepreneurs africains qui ont du mal à mettre sur pied des entreprises viables, de façon durable.

De manière plus spécifique, elle s'intéresse à une organisation en réseau dans le contexte africain, œuvrant dans le domaine des organisations à but non lucratif communément appelées « Non Profit Organization (NPO) ».

La question de recherche de cette thèse cherche à vérifier si : « **la structure transnationale est un monopole de la firme?** »

Les questions sous-jacentes sont :

Q1 : Quelles sont les différentes formes d'organisations en réseau qui existent ?

Q2 : Quelles sont les caractéristiques organisationnelles du modèle « transnational », en particulier dans le cadre des « relations » entre le siège et les filiales et inter-filiales ?

Q3 : Existe-t-il des facteurs de contingence pour la réussite du modèle « transnational » dans une organisation à but non lucratif localisée en Afrique de l'Ouest ?

L'hypothèse de recherche se présente comme suit : le modèle transnational tel que défini par (Bartlett & Ghoshal, 1991b) ne s'applique qu'aux firmes aux sens économique du terme.

A l'aide d'une étude de cas sur une structure en réseau **l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO), et en s'appuyant** sur les théories existantes en matière de gestion et gouvernance des entreprises multinationales, nos travaux empiriques tentent de tester cette hypothèse sur un terrain de recherche expérimental, en contexte africain et non dans un contexte purement occidental ou encore celui des puissances émergentes ou BRIC².

Ce terrain, est illustré par une organisation à but non lucratif d'inspiration ou d'obédience religieuse.

Les objectifs recherchés

1. Identifier les facteurs qui permettent une « meilleure » gestion stratégique d'une organisation multinationale telle que l'UCAO (l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest).
2. déterminer l'implication des facteurs de contingence comme la culture, principalement africaine, l'organisation à but non lucratif et l'organisation d'inspiration religieuse, dans les mécanismes de coordination de ce type d'organisation.

0.3 Démarche théorique et méthodologique

Dans la présente étude, il a été adopté une démarche théorique qui fait appel à une revue de la littérature dans les domaines suivants :

- les recherches de (Bartlett & Ghoshal, 1989) sur le modèle « transnational » ;
- les organisations à but non lucratif avec (Badelt, 1990), (Nyssens, 1998) ;
- les études menées par différents chercheurs sur la religion et le management des entreprises en réseau par exemple (Barth, 2012), (Haar & Ellis, 2006) ;

² Brésil, Russie, Inde, Chine.

- les travaux sur la culture africaine face aux défis du management moderne effectués par (Kamdem, 2002) (Godong, 2011a).

L'identification des différents types de réseaux d'entreprise nous a permis de mettre l'accent sur les réseaux intra-organisationnels et principalement le modèle transnational développé par (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Une synthèse critique des différentes recherches menées par (Bartlett & Ghoshal, 1989), (Bartlett & Ghoshal, 1991b), (Bartlett et al., 2000); (Gooderham, 2012), (Harzing, 1999), (Harzing, 2000), (Hocking, Brown, & Harzing, 2007) (Leong & Tan, 1993), (Malnight, 1995), (Nohria & Ghoshal, 1997), justifie d'approfondir le sujet et de dégager les différentes caractéristiques qui fondent le modèle transnational dans un contexte africain.

Une étude de cas basée sur une organisation multinationale installée en Afrique qui n'est pas structurée comme une firme au sens économique du terme nous a permis de voir si ce modèle d'organisation est un monopole de la firme ou s'il peut s'appliquer à d'autres organisations.

Les facteurs de contingence qui sont introduits sont de trois ordres :

- l'organisation à but non lucratif ;
- l'organisation d'inspiration religieuse ;
- la culture africaine.

L'étude empirique oblige d'utiliser une démarche hypothético-déductive sous la forme d'une réplique des différentes recherches sur le modèle de la firme transnationale.

Les résultats obtenus ont été analysés et discutés, ce qui a permis de dégager des voies afin de rendre opérationnel le modèle de la firme transnationale en milieu africain sous la forme d'organisation à but non lucratif d'inspiration religieuse.

Le travail de recherche a débouché sur une série de recommandations pouvant permettre à ce type d'organisation de s'implanter en Afrique et de réussir.

L'étude s'est achevée par une ouverture vers d'autres domaines qui devraient intéresser les chercheurs africains.

0.4 Structure de la thèse

Ce travail est structuré en deux grandes parties :

- Une partie théorique qui fait une synthèse des connaissances scientifiques relatives au modèle transnational ;
- Une étude de cas qui porte sur la pertinence de l'application du modèle transnational dans une organisation à but non lucratif en contexte africain.

Chaque partie est divisée en cinq chapitres (voir figure 1).

Dans l'introduction, il a été dégagé la problématique de la thèse qui se justifie par le besoin des pays africains de trouver, dans la globalisation, une voie pour assurer à leurs économies des solutions pour résorber leur retard dans le concert des nations.

La conclusion a permis de dégager les enjeux liés à la mise en place des organisations à but non lucratif, le rôle de catalyseur que peut jouer la religion, et enfin des pistes de réflexions pour une recherche appliquée en Afrique.

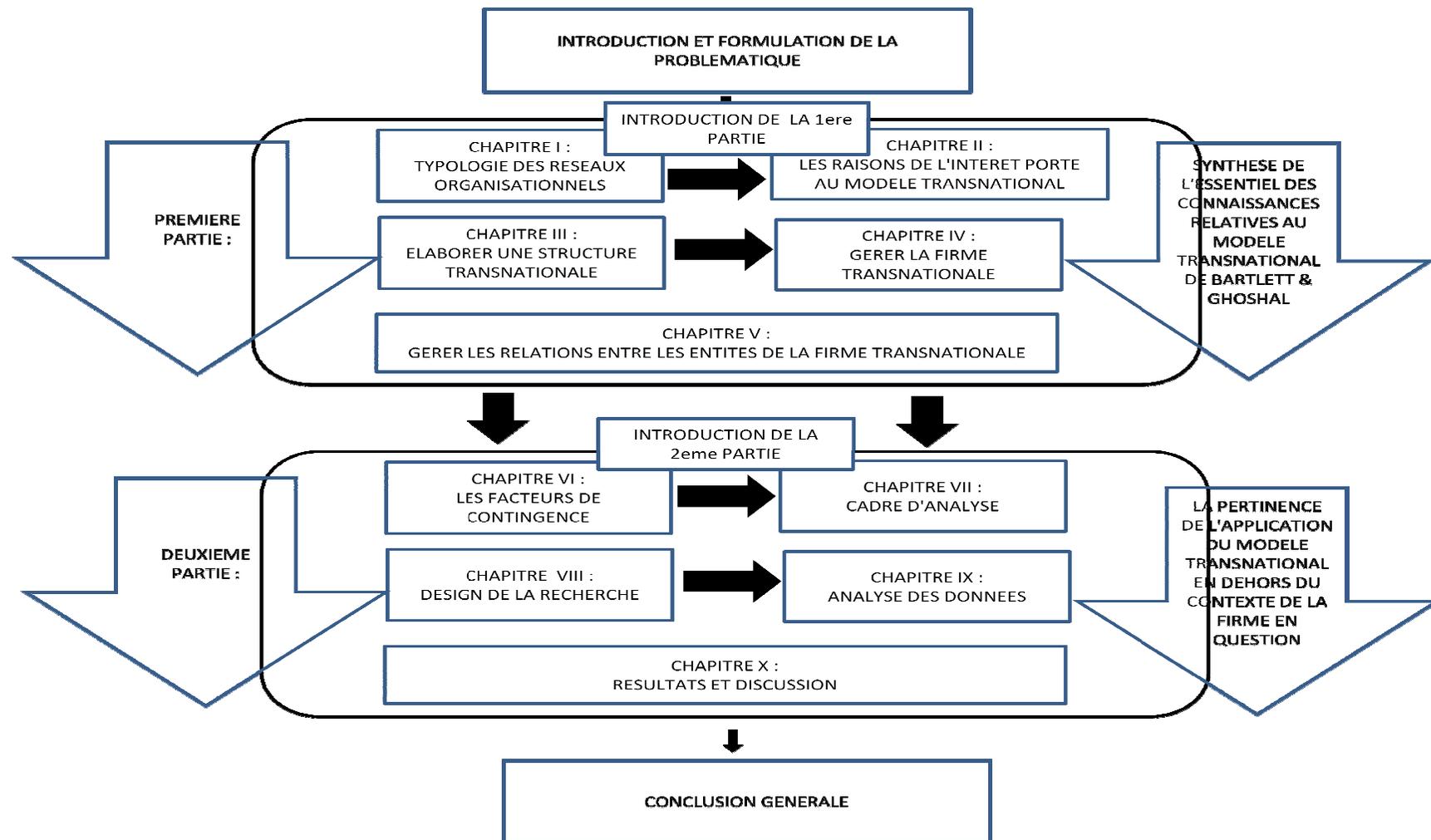


Figure 1 : Présentation synoptique de la structure de la thèse

Première partie :

Synthèse de l'essentiel des connaissances
relatives au modèle transnational de Bartlett &
Ghoshal.

Introduction de la première partie

La présente thèse est écrite dans un contexte assez précis. En effet, face aux limites de l'enseignement universitaire public en Afrique de l'Ouest caractérisées par :

- Des difficultés à s'élever au niveau des standards internationaux, car aucune de ces universités ne figure au classement de Shanghai ;
- Une massification des effectifs entraînant des crises universitaires à répétition, des programmes inachevés et des évaluations imparfaites ;
- Une faiblesse des moyens des états pour couvrir chacun, toutes les spécialités universitaires ;
- Une absence de qualité dans les services offerts par les structures universitaires, en raison de la faiblesse des ratios et des indicateurs ;
- Une évolution engendrant un déséquilibre avec une carte universitaire centrée sur les grandes villes.

Face à ces difficultés, la conférence des Evêques de l'Eglise Catholique de l'Afrique de l'Ouest (CERAO), qui est un partenaire des Etats en matière d'éducation et de santé, a décidé de venir en appont à l'enseignement supérieur public ouest africain en créant en l'an 2000, l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO).

Pour éviter de tomber dans les mêmes travers que les universités publiques d'Etat, la CERAO décide de mutualiser ses ressources en fondant une seule université, implantée dans les onze pays qui composent l'Afrique de l'Ouest Francophone, sous la forme d'unités universitaires.

Huit au total ont été créées, avec l'objectif que chaque unité devienne un « centre d'excellence », sous la responsabilité hiérarchique d'un rectorat unique.

Quatorze ans après sa création, l'UCAO ressemble beaucoup plus à un ensemble d'unités universitaires disparates avec :

- Une duplication des mêmes formations dans toutes ses unités ;
- Une forte autonomie de celles-ci ;
- Une très faible influence du rectorat,
- Des capacités trop limitées pour être une alternative intéressante pour tous les états.

La présente thèse s'inscrit dans l'optique d'étudier des solutions possibles à la crise de croissance de l'UCAO et d'organisations similaires telles que les organisations à but non lucratif, avec en arrière-plan, la question d'un management adapté à l'Afrique de l'Ouest.

C'est ce qui explique le choix d'un modèle d'organisation en réseau, et plus particulièrement, le modèle de la firme transnationale de (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Dans cette première partie, il est question de faire une revue de la littérature sur les organisations en réseau à travers les points suivants :

- **La typologie des réseaux organisationnels** : il s'agit d'approfondir l'étude des différents types de réseaux (inter organisationnels et intra organisationnels), de mettre l'accent sur les types de réseaux intra organisationnels et surtout le modèle transnational, car c'est ce modèle qui nous intéresse surtout.
- **Les raisons de l'intérêt porté au modèle de la firme transnationale** : la littérature sur la firme transnationale de (Bartlett & Ghoshal, 1989) est très abondante en raison de l'intérêt porté au modèle, dont l'étude est basée sur une recherche empirique de la mutation des grandes entreprises multinationales des années 80-90.
- **L'élaboration structurelle de l'organisation de la firme transnationale** : La gestion des processus de changements organisationnels posent toujours des problèmes dans des systèmes organisés et complexes. Pour réussir à surmonter les obstacles liés à cette transformation, les firmes transnationales doivent prendre en compte plusieurs paramètres qui, s'ils sont mal négociés peuvent créer de blocages préjudiciables à la mutation vers une intégration globale.
- **La gestion de la firme transnationale** : la nouvelle organisation nécessite de nouvelles valeurs qui doivent être partagées par tous les managers. A cet effet, le top management doit développer une structure organisationnelle cohérente, mettre en place des procédures administratives flexibles, sans remettre en cause l'organisation existante.
- **La gestion des relations entre les entités de la firme transnationale** : l'organisation transnationale étant composée d'un siège et de plusieurs filiales, il est important de

faire attention aux flux de communication entre ces différentes entités ; une différenciation des rôles est donc très importante.

Chapitre I : Typologie des réseaux organisationnels

Un réseau est perçu comme un groupe de trois ou plusieurs organisations connectées de manière à faciliter la réalisation d'un objectif commun. Par conséquent, les relations entre les membres du réseau ne sont pas essentiellement hiérarchiques, et les participants ont souvent une autonomie d'opération importante.

Les membres du réseau peuvent être liés par plusieurs types de connexions et de flux tels que l'information, le matériel, les ressources financières, les services, d'après (Provan, Fish, & Sydow, 2007).

Les connexions peuvent être informelles et totalement basées sur la confiance (Ring & Van De Ven, 1994) ou formalisées par le biais d'un contrat (coûts des transactions) (Williamson, 1979).

De manière générale, quatre courants peuvent être identifiés dans les théories des réseaux d'entreprises (Provan et al., 2007) :

- il existe un premier courant utilisant les caractéristiques et les attributs des organisations pour expliquer les relations avec d'autres organisations. Il met en exergue des questions telles que la confiance organisationnelle pour expliquer la nature et l'envergure de l'implication d'une organisation dans d'autres, particulièrement à travers des relations dyadiques telles que les alliances et les partenariats (Gulati, 1995) ;
- un second met l'accent sur l'échelle organisationnelle pour tenter de dire comment les organisations individuelles et leurs actions affectent les résultats à l'échelle du réseau ; cette approche fait surtout référence aux études sur les firmes pivot (Miles & Snow, 1986) dans lesquelles, les actions de l'entreprise centrale affecteront vraisemblablement le réseau entier ;
- un troisième s'intéresse au réseau lui-même et essaie de comprendre l'impact des structures et comportements à l'échelle du réseau sur les organisations individuelles et les individus (Walker, 1997) ; l'implication des réseaux dans

l'apprentissage ou l'innovation organisationnelle (Bartlett & Ghoshal, 1991b) étant un des domaines étudiés par ce courant ;

- enfin, un quatrième qui travaille toujours au niveau du réseau étudie l'impact des structures et actions de plusieurs niveaux sur les résultats à l'échelle réseau (Ghoshal & Nohria, 1989), (Nohria & Ghoshal, 1997), (Provan et al., 2007) ; il met l'accent sur les interactions qui existent entre les différents nœuds tant dans le sens horizontal que vertical.

La démarche de ce travail de recherche s'inscrit beaucoup plus dans les deux derniers courants théoriques en raison de la structure organisationnelle du réseau à étudier.

Objet de nombreuses appellations, « l'entreprise réseau » polarise depuis plusieurs décennies une partie non négligeable des recherches en gestion (Paché & Paraponaris, 2006).

Souvent située entre « marché et hiérarchie » (Williamson, 1976), « l'entreprise réseau » est considérée par certains auteurs comme une étape supplémentaire dans l'évolution des organisations (Miles & Snow, 1986), par d'autres comme une rupture de paradigme organisationnel (Bartlett & Ghoshal, 1991a), ou encore comme le modèle appelé à devenir la référence actuelle (Buckley, 2009).

L'entreprise réseau se distingue des autres formes d'entreprise par une série de caractéristiques dont la principale est la recomposition de ses frontières internes et externes.

Que celles-ci soient géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques, les barrières internes de l'entreprise réseau tendent à s'effacer, voire à éclater : les entreprises se réorganisent en unités ou équipes de travail largement autonomes, transversales et de plus en plus virtuelles, ce qui, naturellement, implique une nouvelle forme d'organisation, de management, et une forme différenciée de communication.

La revue de la littérature permet de dégager deux grandes catégories : les réseaux inter-organisationnels, et les réseaux intra-organisationnels.

1.1 Les réseaux inter-organisationnels

Ce genre de réseau est composé souvent d'entreprises qui n'ont pas de relations siège-filiales. Elles développent des formes multiples de partenariats de même que des pratiques d'externalisation et de partage de main-d'œuvre, rendant de plus en plus abstraites les frontières des organisations.

C'est pourquoi les relations entre les membres du réseau sont différenciées selon plusieurs critères :

- dépendance (Paché & Paraponaris, 2006) ;
- pouvoir (Gulati & Westphal, 1999) ;
- confiance (Ring & Van De Ven, 1994) ;
- normes sociales (Buckley, Glaister, & Husan, 2002) ;
- comportements opportunistes (Fulconis & Paché, 2008).

Dans ce type de réseau, les relations peuvent être organisées autour d'une firme principale ou être dotées d'une structure souple, notamment la firme pivot ou la quasi intégration présentées ci-dessous.

La firme pivot : un réseau peut être organisé autour d'une firme principale (ou firme pivot) qui joue un rôle central dans la coordination des activités.

Dans ce cas, les partenaires gravitent autour de la firme principale en tant que fournisseurs, ou pour commercialiser ses produits en tant que relais de distribution. La firme pivot tisse des liens avec chacun de ses partenaires. Les firmes pivots ont pour volonté de minimiser l'opportunisme des satellites : c'est le concept développé par (Miles & Snow, 1986) sous le nom de réseau dynamique.

Les relations entre les membres du réseau peuvent aussi ne pas être structurées autour d'une firme pivot, ce qui permet des relations multiples entre les différentes entreprises sans qu'aucune d'entre elles n'exerce un rôle prédominant.

La quasi intégration (firme J) : (Aoki, 1990), montre les avantages de la quasi intégration par rapport à l'intégration verticale (firme A). Une relation de longue durée permet de surmonter le problème de l'information asymétrique avec un partage du profit, un maintien des incitations de marché, et une indispensable présence d'un système d'information efficient entre partenaires.

L'opportunisme est davantage un obstacle : il faut donc une assurance de recherche de la qualité, ce qui entraîne une élévation dans la qualité des relations individuelles. Les relations interpersonnelles jouent un rôle important dans ce cas , d'où un besoin de confiance (Ring & Van De Ven, 1994).

1.2 Les réseaux intra-organisationnels

Plusieurs auteurs ont eu à faire des études empiriques sur ces réseaux qui ont la particularité d'appartenir à un groupe avec un siège à partir duquel toutes les stratégies sont définies et diffusées à travers les différentes filiales du groupe.

Parmi les théories organisationnelles dominantes dans ces firmes multinationales (FRM), on peut noter les types ci-dessous :

La firme transnationale : concept développé par (Bartlett & Ghoshal, 1989), ce modèle est une évolution du modèle d'entreprise mondiale, multinationale ou internationale vers le modèle de la firme transnationale plus adapté aux réalités de l'ouverture des marchés internationaux.

Dans ce modèle, l'accent est mis sur trois leviers qui sont considérés comme points forts pour maintenir la compétitivité : l'efficacité, la flexibilité et l'apprentissage.

La firme hétérarchique : l'idée principale dans une firme multinationale (FRM) hétérarchique est que les gestionnaires des filiales reçoivent également un rôle stratégique non seulement pour leur « propre » unité, mais pour la FRM dans son ensemble : les notions de « siège », de « centre », de « pays d'origine », et de « position dans la hiérarchie de l'entreprise » disparaissent.

La stratégie d'entreprise doit être formulée et mise en œuvre dans un réseau géographiquement dispersé (Hedlund, 1986).

Le réseau différencié : (Nohria & Ghoshal, 1997) considèrent que la structure de la firme multinationale doit être conceptualisée comme un réseau différencié plutôt qu'un large archétype structurel, une zone, un produit ou une structure matricielle.

Les firmes multinationales se composent d'exploitation de filiales distinctes dans divers environnements nationaux, chacune présentant des exigences uniques qui ne peuvent pas être traitées de manière adéquate par une large structure organisationnelle uniforme.

Donc, un modèle qui ne parvient pas à distinguer les différentes liaisons entre les entités organisationnelles dans une entreprise multinationale ne représente pas exactement les réalités du monde des affaires, c'est-à-dire celui dans lequel la différenciation interne est indispensable à la réussite d'une entreprise.

La métanationale : ce concept introduit par (Doz, Santos, & Williamson, 2001) désigne une entreprise qui réussit à construire un avantage concurrentiel en mettant à profit les connaissances acquises à travers les entités locales dans différents pays (Mayrhofer & Urban, 2011).

Ces auteurs considèrent que, dans l'économie de la connaissance, le défi majeur de l'entreprise serait d'innover grâce à une capacité à apprendre dans le monde entier.

1.3 Croissance de l'intérêt pour le modèle de la firme transnationale

Les recherches dans le domaine des organisations en réseau ont beaucoup évolué. De nombreux chercheurs ont étudié les entreprises multinationales, leur organisation et leurs modes de coordination à travers des cadres théoriques variés.

Le concept a évolué d'une vision hiérarchique standard à une approche réseau. Dans l'approche utilisée par plusieurs chercheurs, la firme multinationale est représentée comme un réseau de relations intra-firme, diverses et différenciées (Beddi, 2008).

Ces études portent sur différentes caractéristiques de la firme multinationale, avec des approches spécifiques qui se distinguent les unes des autres.

On y trouve le modèle de la firme transnationale de (Bartlett & Ghoshal, 1989), la firme hétérarchique de (Hedlund, 1986, 1994) et la firme métanationale de (Doz et al., 2001).

Ces différents modèles sont caractérisés par des rapports qui partent du centre (siège) vers la périphérie (filiales), avec une capacité d'intégration globale et de réactivité locale, mais avec des rapports différenciés d'une filiale à l'autre.

Les firmes multinationales développent des structures organisationnelles, des procédures administratives et des mécanismes de coordinations afin d'être compétitives dans un monde globalisé.

Cependant pour garder une certaine efficacité dans leur mode de gestion, une trop grande bureaucratisation n'est pas adaptée à cette catégorie d'entreprise dont l'étendue géographique dépasse les frontières nationales d'un pays.

Dans les années 80, la nature de la concurrence a fondamentalement changé, obligeant les entreprises à s'intégrer simultanément dans une efficacité globale, à répondre aux besoins du marché national et à développer une capacité d'apprentissage génératrice d'innovations constantes.

Partant de l'étude de plusieurs grandes firmes internationales, (Bartlett & Ghoshal, 1989) ont analysé les insuffisances des modèles « multinational », « international » et « mondial », puis ont proposé une nouvelle forme d'organisation : la structure transnationale, aboutissant à une nouvelle configuration des actifs et des ressources, à un changement dans la distribution des rôles et des positions et, enfin, à une présentation différente de nouveaux modes de management.

La revue de la littérature est très fournie sur les réseaux d'entreprise ; cependant la présente étude est principalement basée sur les travaux de (Bartlett & Ghoshal, 1989), (Nohria & Ghoshal, 1997) prolongés par (Harzing, 2000).

Dans ce modèle, la différenciation interne est indispensable à la réussite d'une entreprise multinationale.

La structure de la firme multinationale doit être conceptualisée comme une firme transnationale (Bartlett & Ghoshal, 1991b) ou sous la forme d'un réseau différencié (Nohria & Ghoshal, 1997).

Pour cela, les caractéristiques suivantes ont été identifiées par les chercheurs comme étant des facteurs qui peuvent être considérés comme facteurs de réussite dans une firme transnationale :

- la création, l'adoption et l'exploitation des innovations à travers la firme multinationale ;
- les relations sièges-filiales et inter-filiales (autorité hiérarchique et autonomie locale, pouvoir de décision centralisé ou formalisé) et les flux de communication latéraux et verticaux, formels et informels ;
- les mécanismes de réseautage ;
- l'intégration des différentes filiales par un biais normatif à travers différents mécanismes de socialisation ;
- le processus d'expatriation.

Ces facteurs stratégiques peuvent exercer une forte influence sur l'organisation de la firme multinationale (Nohria & Ghoshal, 1997).

C'est pour répondre à ces différents types de défis stratégiques que les entreprises multinationales ont dû s'organiser davantage comme une firme « hétérarchique » (Hedlund, 1986), une firme « multifocale » (Doz et al., 2001), ou une firme « transnationale » (Bartlett & Ghoshal, 1987a).

1.4 Evolution du modèle transnational

Au début des années 1990, période à laquelle (Bartlett & Ghoshal, 1989) ont conceptualisé le modèle transnational, beaucoup d'entreprises multinationales ne correspondaient pas au modèle.

Au fur et à mesure que cette décennie s'écoulait, d'autres études sont venues compléter le modèle initial et établir l'existence progressive de firmes qui avaient les caractéristiques de l'organisation transnationale.

Sans être exhaustif, nous allons nous appesantir sur trois études qui ont été menées à la suite de (Bartlett & Ghoshal, 1989).

L'étude empirique confirmatoire menée par (Leong & Tan, 1993).

Dans cette étude, l'auteur présente un test empirique de la typologie organisationnelle de (Bartlett & Ghoshal, 1989). La population de l'étude a porté sur 131 dirigeants d'entreprises ayant des activités internationales, qui ont classifié leur organisation comme ayant les caractéristiques d'une firme multinationale, ou d'une entreprise globale, ou d'une firme internationale, ou d'une firme transnationale.

L'auteur trouve que la typologie de (Bartlett & Ghoshal, 1989) représente une contribution significative à la littérature sur les affaires internationales, par une délimitation plus précise des caractéristiques et du processus d'évolution de la structure des quatre types d'organisation. Ils ont ouvert un champ pour des tests empiriques, nécessaires à la construction de la théorie et à sa vulgarisation.

Les résultats de l'étude ont mené à deux conclusions principales (Leong & Tan, 1993) :

- la manière dont les cadres percevaient leur entreprise variait d'un type d'organisation internationale à l'autre. La forme multinationale domine, suivie de la forme internationale et de la forme mondiale. Le modèle transnational, a été jugé comme la structure la moins évidente ;
- les résultats montrent aussi qu'il existe des différences dans la pratique de la gestion internationale en fonction des entreprises. Le constat montre que les entreprises « multinationales » et « mondiales » semblent suivre un mode particulier d'organisation pour leurs opérations internationales en adoptant des pratiques conformes à celle prévues par (Bartlett & Ghoshal, 1989).

- En revanche, les cadres qui considèrent leur organisation comme étant « internationale » ou « transnationale », ne confirment pas la plupart des pratiques prévues dans cette typologie (Leong & Tan, 1993).

D'après l'auteur, il paraît nécessaire de reformuler la typologie de (Bartlett & Ghoshal, 1989). De manière spécifique, cela suppose que, dans la pratique, la forme du modèle international et celle modèle transnational doivent être distinguées des autres types d'organisation, surtout en raison du rôle qu'ils accordent à leurs opérations à l'étranger et de la configuration de leurs actifs.

Cette étude vient confirmer que le travail de (Bartlett & Ghoshal, 1989), le modèle transnational, comporte un certain degré d'universalité. Il y existe une tendance générale à l'égalisation des rôles entre le « centre » et les « filiales ».

L'accroissement général des compétences R&D ou de fabrication à travers le monde remet en cause la traditionnelle relation hiérarchique entre un centre concentrant le savoir, ainsi que le pouvoir et des satellites ayant des rôles d'exécutants.

L'étude menée par (Leong & Tan, 1993), établit que seul 18% des cadres interrogés considèrent que leur entreprise correspond au modèle transnational.

Vu l'écart temporel réduit entre l'étude de (Bartlett & Ghoshal, 1989) et celle de (Leong & Tan, 1993), il est normal que les entreprises multinationales n'aient pas eu le temps d'opérer les changements nécessaires vers ce nouveau modèle qui exige un certain niveau de performance sur les trois dimensions stratégiques auxquelles l'évolution de l'environnement des entreprises est confrontée :

- efficacité globale ;
- adaptation locale ;
- innovation.

Le réseau différencié de (Nohria & Ghoshal, 1997)

Dans une économie mondiale dynamique globalisée (décennies 80-90), les firmes multinationales (FMN) font face à un marché de plus en plus concurrentiel dans le domaine des innovations, de la création et du transfert des connaissances.

Face aux difficultés liées à la prise en charge de cette demande par la hiérarchie traditionnelle des entreprises multinationales structurées sous la forme d'organisations en « HUB », le professeur Nitin Nohria de la Harvard Business School et le professeur Sumantra Ghoshal de la London Business School offrent un nouveau cadre organisationnel fondé sur des recherches empiriques effectuées dans de grandes firmes multinationales aux Etats-Unis et en Europe.

Une plus grande élaboration de relations structurelles internes est nécessaire pour un modèle théorique solide afin de tester d'intéressantes propositions empiriques.

A son point de départ, les auteurs partent du principe selon lequel la structure de la firme multinationale peut être comprise comme un réseau différencié composé de ressources distribuées rattachées par différents types de relations:

- le local : liens au sein de chaque filiale nationale ;
- les liens entre les filiales elles-mêmes ;
- les liens entre le siège et les filiales.

Ils mettent en exergue comment une entreprise multinationale concurrentielle peut exploiter pleinement le potentiel de création de valeur, en s'appuyant sur ses actifs répartis à travers le monde.

Ils s'appuient sur une conception fondamentale basée sur le fait que les unités d'une entreprise multinationale doivent être organisées en un réseau différencié d'unités, de manière à optimiser l'utilisation des ressources, à encourager les échanges et la création d'innovations par des mécanismes de transfert des connaissances à travers l'organisation.

En se fondant systématiquement sur les concepts de la théorie des organisations, ils ont testé rigoureusement la validité du modèle en utilisant les données de grands échantillons, ce qui

leur a permis de pouvoir proposer des applications pratiques d'une stratégie de management des entreprises multinationales

Le travail a été mené sur la base d'études de cas approfondies de l'organisation, de la structure, des systèmes de communication et des pratiques de gestion dans neuf grandes entreprises multinationales.

Une étude détaillée des relations siège-filiales a été menée dans trois de ces entreprises et les questionnaires remplis par les présidents ou directeurs généraux des soixante six plus grandes firmes multinationales nord-américaines et européennes.

Par leurs conclusions, ils font ressortir la nature et le fonctionnement des liens au sein de chaque filiale nationale, entre le siège et la filiale, et entre les filiales elles-mêmes.

Ils démontrent que la performance globale de la filiale est positivement corrélée à une forte différenciation interne.

Ils mettent l'accent sur l'importance d'un niveau élevé de valeurs communes partagées à travers les filiales, en somme la culture d'entreprise.

Enfin, ils insistent sur l'importance des mécanismes d'intégration normative des managers.

La recherche menée par (Nohria & Ghoshal, 1997), a été un prolongement de (Bartlett & Ghoshal, 1989). Ils ont travaillé sur les mêmes types d'entreprises, mais les variables observées dans cette étude sont légèrement différentes.

L'accent a été beaucoup plus mis sur différents types de flux (communication, transfert de connaissances, relations interpersonnelles, modes de coordination, complexité de l'environnement) entre les différentes unités qui composent l'entreprise multinationale, à savoir les relations siège-filiales, mais aussi les relations entre les filiales elles-mêmes.

En somme, (Bartlett & Ghoshal, 1989) ont déblayé le terrain et (Nohria & Ghoshal, 1997) ont finalisé le modèle, en le baptisant « le réseau différencié ».

La synthèse effectuée par (Harzing, 2000)

Anne-Wil Harzing de l'Université de Bradford a mené une étude empirique sous la forme d'un test et d'une extension de la typologie de Bartlett et Ghoshal sur les entreprises multinationales.

Elle a développé une triple typologie des entreprises multinationales à partir de la revue de la littérature : la firme globale, la firme multidomestique et la firme transnationale. Elle a testé cette typologie en utilisant les données de 166 unités d'entreprises multinationales, dont 37 sièges dans 9 pays différents.

Les différentes filiales, dans cette triple typologie des entreprises multinationales, présentent des différences significatives sur les aspects liés à l'interdépendance et la réactivité locale. Cette recherche prend comme point de départ la typologie de (Bartlett & Ghoshal, 1989), mais va construire une typologie plus explicite, en intégrant un plus grand nombre de caractéristiques différentes.

Les variables, les plus étudiées dans les recherches sur les entreprises multinationales concernent :

- l'environnement ;
- la stratégie ;
- la structure organisationnelle ;
- les systèmes et les processus.

De manière plus spécifique, les études tournent autour des caractéristiques suivantes :

1. l'environnement ;
2. la stratégie globale de l'entreprise ;
3. la structure organisationnelle de l'entreprise ;
4. le rôle des filiales ;
5. la structure des filiales ;
6. les mécanismes de contrôle ;
7. la gestion des ressources humaines.

(Harzing, 2000) a fait une synthèse des études les plus importantes qui ont essayé de construire la typologie des entreprises multinationales (voir Annexe 2).

Certaines de ces études ont été explicitement présentées comme des tentatives de construire des typologies d'entreprises multinationales, tandis que d'autres ont porté sur l'étude de la relation entre deux variables, en général la stratégie et la structure.

Cette recherche fait ressortir trois types d'entreprises qui se distinguent presque dans toutes les études :

- l'organisation multi-domestique (une faible intégration et une réactivité élevée) ;
- l'organisation globale (une grande intégration et une faible réactivité) ;
- l'organisation transnationale (une haute intégration avec une grande réactivité).

Cette conclusion semble aller dans le même sens que (Leong & Tan, 1993), qui trouve que l'organisation transnationale et l'organisation multinationale avaient des caractéristiques similaires, avec des attributs plus complets pour l'organisation transnationale, en raison de la flexibilité du modèle et de sa capacité à différencier les rôles des filiales.

En résumé, les études empiriques n'ont pas encore permis d'établir une typologie claire, admise par tous, pour décrire les différentes caractéristiques des entreprises multinationales.

(Bartlett & Ghoshal, 1989) ont trouvé un point d'ancrage des caractéristiques de performance sur la base d'un ajustement entre l'environnement et le contrôle.

Toutefois, leur typologie est centrée sur un nombre limité de caractéristiques, et leur classification de l'environnement est basée sur des mesures approximatives (Harzing, 2000).

(Harzing, 2000) a essayé de remédier aux limites des études précédentes en incluant un plus grand nombre de pays abritant des sièges d'entreprises multinationales (y compris le Japon), en intégrant quatre des variables qui caractérisent l'entreprise multinationale, en combinant des mesures de perception plus factuelles, et en utilisant plusieurs sources d'information.

Stratégie organisationnelle	multi-domestique	globale	transnationale
Modèle organisationnel et rôle de filiales			
Fédération décentralisée	Elevé	Bas	Bas
Structure du réseau	Bas	Bas	Elevé
Flux inter-filiales	Bas	Bas	Elevé
Portefeuille du siège	Bas	Elevé	Bas/Moyen
Centre d'excellence	Bas	Bas	Elevé
Réactivité locale			
Production locale	Elevé	Bas	Moyen
R&D au niveau local	Elevé	Bas	Moyen
Modification de produits	Elevé	Bas	Elevé
Adaptation du marketing	Elevé	Bas/Moyen	Elevé
Interdépendance			
Niveau global d'interdépendance	Bas	Elevé	Elevé
Niveau de dépendance au siège	Bas	Elevé	Moyen
Niveau d'interdépendance des filiales	Bas	Bas	Elevé

Tableau 1: Typologie des entreprises multinationales selon (Harzing, 2000).

Les résultats de l'étude ont pu clairement distinguer trois types d'entreprises multinationales, qui montrent des différences systématiques sur un certain nombre de caractéristiques importantes.

Les entreprises mondiales opèrent dans des secteurs dont les besoins de consommation sont relativement standardisés, secteurs dans lesquels la réalisation d'économies d'échelles est importante.

Dans ces entreprises, le prix est un facteur important et l'exigence stratégique reste l'efficacité ; cela conduit ces entreprises à rationaliser leur production afin d'avoir des produits standardisés avec un bon rapport qualité/prix.

Leurs filiales jouent souvent le rôle de relais pour le siège et sont généralement très dépendantes de ces dernières pour leurs ventes et leurs achats : elles ne sont pas censées répondre activement à la demande du marché local, par exemple en adaptant des produits. Leur sensibilité, sur le plan local, va beaucoup plus se manifester dans le domaine de l'adaptation des méthodes de commercialisation.

La production locale et la R&D locale sont ce qu'elles ont de commun avec les filiales des autres types d'entreprises multinationales.

A bien des égards, les entreprises multi-domestiques sont l'inverse des entreprises mondiales. Dans ces entreprises, les produits ou les services sont différenciés pour répondre aux exigences locales.

La demande locale est déterminée par les différences culturelles, sociales et politiques entre les pays : l'entreprise peut être caractérisée comme un réseau décentralisé.

Les filiales doivent adapter les produits et le marketing aux circonstances locales. Cela est facile pour ces entreprises, car les produits sont souvent fabriqués localement et une bonne proportion de la R&D est locale.

Les filiales sont relativement indépendantes des autres entités qui composent l'organisation, en ce sens que leurs « inputs » et « outputs » qui fondent leurs activités ne dépendent pas de celles-ci.

Les firmes transnationales, combinent les caractéristiques des entreprises mondiales et multi-domestiques. Elles tentent de répondre de manière simultanée aux besoins stratégiques parfois contradictoires de l'efficacité globale et d'adaptation nationale. Ces entreprises sont souvent caractérisées comme un réseau interdépendant. L'expertise se propage à travers l'organisation via les flux de personnes, de produits et des connaissances.

Les filiales peuvent être érigées en centres stratégiques pour combiner un produit avec un marché particulier. Elles sont en général très réactives aux besoins du marché local. Il y a une plus grande fréquence de production locale et de R&D locale dans ce type de société que dans les autres entreprises multinationales, mais les filiales ont plus d'interaction avec le siège et les autres filiales.

Les résultats auxquels a abouti cette recherche montrent que la typologie de (Bartlett & Ghoshal, 1989) peut être confirmée dans le cadre d'une étude empirique à plus grande échelle.

Cependant l'auteur avertit qu'il est encore prématuré pour considérer ces trois types d'entreprises multinationales comme les modèles types pour atteindre les performances optimales associées à l'ajustement des différentes caractéristiques organisationnelles dont a besoin l'entreprise multinationale.

Dans cette étude effectuée à la fin de la décennie 90 début 2000, (Harzing, 2000) trouve que 25% des entreprises étudiées correspondaient aux caractéristiques du modèle transnational.

Conclusion du chapitre

La mondialisation a bouleversé le monde, entraînant de ce fait des frontières éclatées de l'entreprise, plus spécialement l'entreprise multinationale qui voit son environnement changer très rapidement.

A travers la richesse des différentes recherches³ effectuées par les universitaires de tous les continents sur le management des entreprises internationales, nous voyons plusieurs modèles émerger.

Cependant aucun modèle ne fait l'unanimité, en raison de la structuration des entreprises, de leurs domaines d'activités et de leur histoire.

La plupart des autres recherches effectuées dans le domaine de l'organisation de l'entreprise multinationale jusqu'en 2014 se focalisent par la suite sur les relations siège/filiales, la création et le transfert des connaissances, et sur le management des ressources humaines à travers le processus d'expatriation. Les prochains chapitres reviendront largement sur ces aspects.

Les travaux de (Elter, Gooderham, & Ulset, 2014), (Gooderham, 2012) sur le modèle transnational ont surtout porté sur les mécanismes de transition d'une firme de type multi-domestique vers un modèle d'intégration multinationale qui est similaire au modèle transnational.

Pour notre recherche, nous tenterons de nous appuyer sur les caractéristiques de la firme transnationale pour essayer de décrire le réseau sur lequel porte notre étude, bien qu'à

³ Voir Annexe 2.

l'origine, il ressemble beaucoup plus au modèle multinational tel que décrit par (Bartlett & Ghoshal, 1991b) ou au modèle multi-domestique de (Harzing, 2000).

La littérature sur les organisations multinationales est très riche et variée. Plusieurs auteurs ont écrit sur les différents types de réseaux d'entreprises, mais le modèle transnational occupe une place assez importante dans ces études comme nous l'avons vu dans le présent chapitre. Dans le prochain, nous allons surtout nous intéresser aux raisons qui motivent l'intérêt porté sur le modèle transnational.

Chapitre II : Les raisons de l'intérêt porté au modèle transnational

Les différents chocs pétroliers des années 70 qui ont freiné la croissance issue de l'après Deuxième Guerre mondiale, ont radicalement transformé les économies et les rapports de force entre les pays dont plusieurs venaient d'accéder à la souveraineté internationale. Cette situation a amené les entreprises qui s'étaient implantées dans plusieurs pays à revoir leur stratégie d'internationalisation. A ce sujet, (Bartlett & Ghoshal, 1991b) disaient dans leur préface :

« Les années 80 se sont transformées en ligne de démarcation pour la plupart des grandes entreprises dans le monde entier. En cette époque de mondialisation, les dirigeants, dans leur immense majorité, se sont mis à tâtonner fébrilement pour chercher à comprendre la nature des forces de changement qui opéraient dans leur secteur d'activité, les réponses qu'il convenait d'y apporter, et surtout comment diriger de façon permanente, selon des stratégies et des opérations devenues plus complexes ».

Dans ce chapitre, nous étudierons les types traditionnels d'organisation à l'international, les limites structurelles de ces modes d'organisation, le modèle transnational et la nécessité d'une différenciation interne.

2.1 Les modèles traditionnels d'organisation à l'international

L'observation de l'évolution du mode de fonctionnement des entreprises par les chercheurs dans le domaine du management international met à jour l'existence de trois modèles traditionnels d'organisation à l'international (Bartlett & Ghoshal, 1989) :

- le modèle « multinational » ;
- le modèle « international » ;
- le modèle « global ».

L'existence de ces différents modèles s'explique par les conditions historiques et culturelles du développement des entreprises.

Le modèle multinational

Le premier groupe d'entreprises décrit par (Bartlett & Ghoshal, 1989) a mis en exergue une position stratégique et une structure organisationnelle lui permettant une grande sensibilité et une forte capacité de réaction à l'égard des différents environnements nationaux dans le monde.

Ces entreprises gèrent un portefeuille d'une multitude d'entités nationales; ce sont les sociétés « multinationales ».

Dans ce modèle, les différentes entités sont plus ou moins indépendantes, les processus organisationnels sont plus fondés sur les relations personnelles et sur des contacts informels plutôt que sur des structures et des systèmes formels.

De tels processus de direction nécessitent une délégation de l'indépendance opérationnelle à des cadres de toute confiance, envoyés pour diriger les filiales étrangères.

Le contrôle et la coordination s'effectuent principalement au travers de relations personnelles entre la haute direction du siège et les dirigeants des filiales. Ce contrôle social est complété par la transmission de légers rapports financiers dont le rôle était de permettre une consolidation des comptes pour gérer la sortie des capitaux et le rapatriement des dividendes.

Cette configuration est typique des entreprises européennes qui se sont développées avant la guerre, comme Philips et Unilever. A une époque où les communications étaient difficiles, les filiales étaient, en effet, dirigées par des hommes de confiance qui jouissaient d'une délégation de pouvoir très étendue.

Dans ce modèle, chaque unité nationale est dirigée comme une entité indépendante, dont l'objectif stratégique est d'optimiser sa position dans son environnement local.

Donc en résumé, l'organisation multinationale se définit par les caractéristiques suivantes selon (Bartlett & Ghoshal, 1991b) :

- une fédération décentralisée d'avoirs et de responsabilités ;

- un processus de management défini par un système de contrôle financier simple superposé à une coordination personnelle informelle ;
- une attitude stratégique qui consiste à considérer les opérations mondiales de l'entreprise comme un portefeuille d'affaires nationales.

La force du modèle réside dans une très forte adaptabilité aux besoins locaux : c'est le plus répandu. Plusieurs entreprises multinationales plus petites qui naissent passent souvent par cette étape avant d'atteindre une certaine maturation et un déploiement achevé.

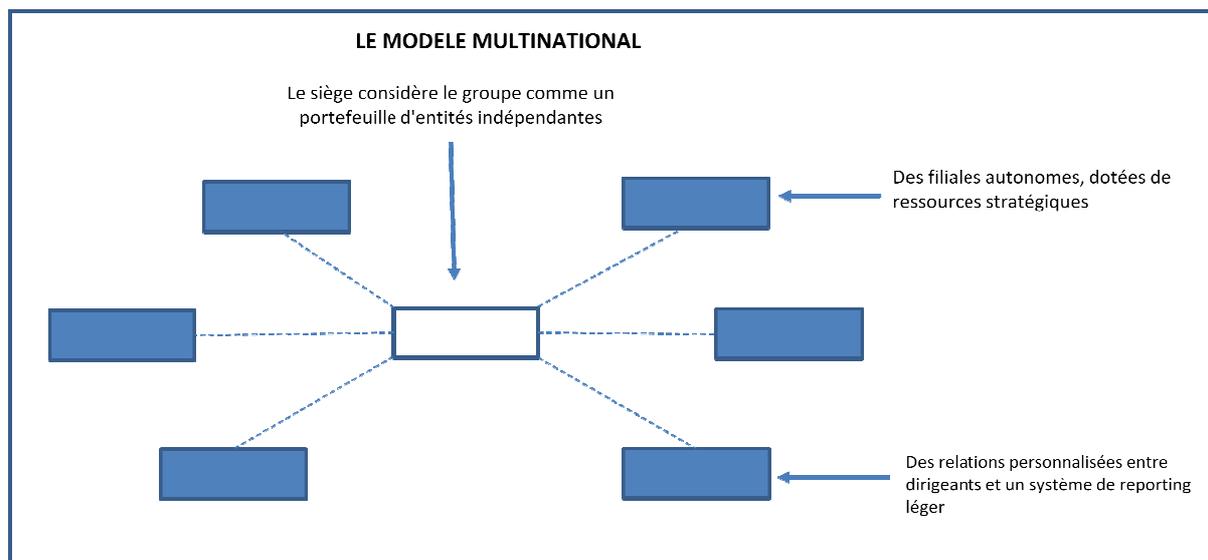


Figure 2 : Le modèle multinational

Le modèle international

Selon (Bartlett & Ghoshal, 1989), d'autres entreprises ont mis en place des organisations internationales axées sur le besoin d'efficacité à l'échelle mondiale. Elles sont plus centralisées dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

Du fait que ces entreprises traitent le marché mondial comme un seul ensemble intégré, elles sont considérées comme des entreprises mondiales. Pour ces entreprises, l'environnement opérationnel mondial et la demande des consommateurs mondiaux représentent l'unité principale d'analyse et non l'Etat nation ou le marché local. Les produits et les stratégies sont élaborés pour exploiter un marché mondial unitaire et intégré.

Dans ces entreprises, les filiales sont considérées comme des antennes destinées à exploiter au maximum les compétences développées par le siège. La tâche principale de l'entreprise est de transférer les connaissances et les savoir-faire à des environnements étrangers qui étaient moins avancés en technologie ou en développement de marché. Les filiales jouissent d'une forte autonomie pour adapter les produits aux besoins locaux.

La délégation de pouvoir dans ces entreprises est accompagnée d'un contrôle de l'ensemble grâce à des systèmes sophistiqués de management et des équipes de spécialistes du siège.

Cette forme d'organisation s'est développée dans les décennies de l'après-guerre, plus particulièrement aux Etats-Unis, par exemple : Procter & Gamble (P&G) et General Electric. Ce modèle est particulièrement performant pour diffuser des compétences développées au centre et les exploiter à l'échelle mondiale.

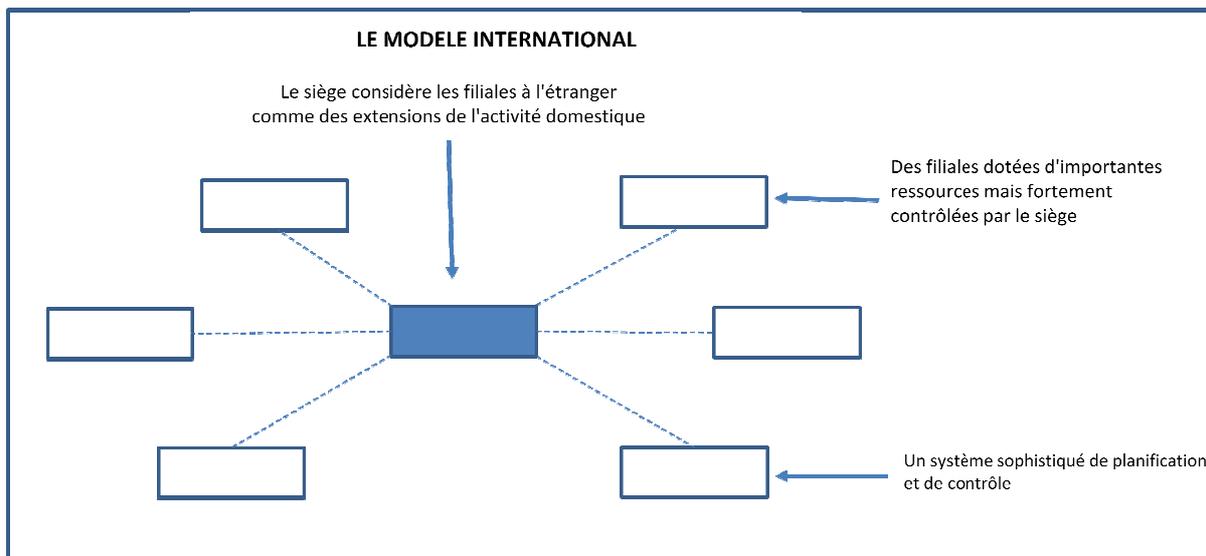


Figure 3: Le modèle international

Le modèle global

La stratégie suivie par le troisième groupe d'entreprises est fondé essentiellement sur le transfert et l'adaptation des connaissances et du savoir-faire de la maison mère aux marchés étrangers. La maison mère maintient le niveau d'influence et de contrôle considérable, mais moins que dans le cas d'une entreprise mondiale classique; les unités locales peuvent adapter

des produits et des idées provenant du centre, mais elles ont moins d'indépendance et d'autonomie que les filiales des firmes multinationales.

Dans ce modèle, les filiales sont de simples canaux de distribution vers un marché mondial considéré comme homogène.

La configuration de la structure mondiale est fondée sur la centralisation des avoirs, des ressources et des responsabilités. Les filiales n'ont pratiquement pas d'autonomie, leur rôle se limitant à la vente et au service après-vente, incluant parfois l'assemblage des produits. Cette configuration s'accorde bien avec les normes et les processus de direction des entreprises japonaises. Avec la prise de décision et le contrôle centralisés, ces entreprises pouvaient maintenir leur système de management dépendant de leur culture, et fondé sur un comportement du groupe.

Les managers des organisations mondiales concentrent davantage leur attention sur les marchés mondiaux que ne le font d'autres managers. Mais du fait du faible degré d'autonomie des filiales nationales, ils ont une moindre compréhension des différents environnements locaux.

Cette forme d'organisation permet d'exploiter pleinement les potentiels d'économie d'échelle.

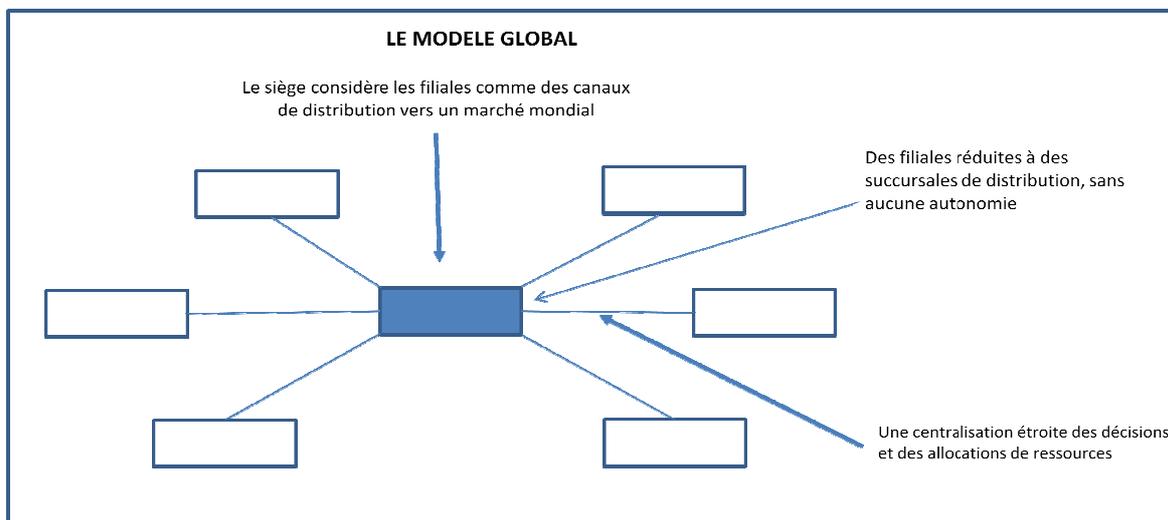


Figure 4 : Le modèle global

2.2 Les limites des structures traditionnelles

Il est évident que les trois modèles d'organisation façonnés par des influences historiques, culturelles et personnelles ont des capacités stratégiques très différentes. Chaque secteur d'activité est en effet caractérisé par une dimension de compétitivité dominante : adaptabilité locale, diffusion de compétence ou effets d'échelle.

Le tableau ci-dessous, tiré des travaux de (Bartlett & Ghoshal, 1991b), résume les différentes caractéristiques organisationnelles du modèle d'entreprise multinationale, mondiale et internationale.

Caractéristiques organisationnelles	multinationale	globale	internationale
Configuration des actifs et des capacités	Décentralisée et autonome sur le plan national	Centralisée à l'échelle mondiale	Centralisation de la source des compétences fondamentales, décentralisation des autres
Rôle des opérations étrangères	Recherche et exploitation des opportunités locales	Mise en œuvre des stratégies de la maison mère	Adaptation et exploitation des compétences de la maison mère
Développement et diffusion des connaissances	Développement et rétention des connaissances dans chaque unité	Développement et rétention des connaissances au centre	Développement des connaissances au centre et transfert aux unités à l'étranger

Tableau 2 : Caractéristiques de l'organisation des entreprises multinationales selon (Bartlett & Ghoshal, 1989).

L'évolution de l'économie mondiale a montré qu'on ne peut plus se contenter d'être performant sur une seule dimension de la compétitivité ; il faut l'être sur les trois.

Les dirigeants, dans la plupart des entreprises à travers le monde, reconnaissent le besoin de réaliser une efficacité à l'échelle mondiale, une flexibilité pour réagir aux besoins nationaux, et la possibilité de développer et d'exploiter les connaissances sur une base mondiale (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Face à ces évolutions, les modèles traditionnels deviennent obsolètes, chacun privilégiant une dimension de la compétitivité au détriment des deux autres.

Ainsi, le modèle multinational confère une très forte adaptabilité locale, mais nuit aux économies d'échelle, l'activité étant fragmentée entre pays, et freinant les transferts de compétences, chaque filiale se comportant comme un fief indépendant.

Avec des ressources dispersées et une prise de décision décentralisée, les filiales de l'entreprise multinationale peuvent satisfaire les besoins locaux, mais la fragmentation des activités entraîne inévitablement des handicaps sur le plan de l'efficacité.

La capacité d'apprentissage souffre du manque de consolidation des connaissances qui ne circulent pas à travers l'organisation ; les innovations locales ne sont pas diffusées au sein de la structure, car elles sont souvent le fruit des efforts de la direction des filiales, soucieuse de protéger leur territoire et leur autonomie.

L'entreprise internationale est la mieux préparée à exploiter les connaissances et les capacités de la maison mère. Mais la configuration de ses ressources et ses modes opératoires la rendent moins efficace que l'entreprise globale et moins flexible que l'entreprise multinationale.

Le niveau de centralisation des ressources de l'entreprise globale lui donne une efficacité, principalement en exploitant les économies d'échelle potentielles dans toutes ses activités.

La centralisation des connaissances et du savoir-faire permet à l'entreprise mondiale d'avoir une grande efficacité dans la gestion de l'innovation, mais il manque aux groupes du centre chargés de gérer l'innovation une compréhension suffisante des besoins du marché et des réalités de la production, à l'extérieur du marché du pays qui abrite le siège.

Les performances des modèles traditionnels sont limitées par une vision simpliste de l'organisation. Ces modèles sont basés sur les principes suivants :

- il existe deux rôles distincts dans l'organisation : celui du siège et celui des filiales ;
- toutes les filiales doivent être traitées sur un pied d'égalité.

Cette conception de l'organisation introduit une rigidité inutile dans le fonctionnement.

En effet, elle conduit :

- à définir un rôle unique et un mode de fonctionnement identique pour toutes les filiales, quel que soit le pays. Chaque pays possède ses spécificités et présente des exigences propres. Ainsi, il peut être nécessaire d'adapter ses produits pour tel pays, mais beaucoup plus performant de commercialiser des produits standards dans tel autre ;
- à une répartition rigide des rôles entre le siège et les filiales : le premier prend en charge les questions internationales tandis que les filiales sont responsables de leur territoire national. Cela gâche l'opportunité d'exploiter leurs compétences en dehors de leur environnement national.

Ainsi, l'organisation n'est plus la combinaison d'un centre et d'une périphérie uniforme. Elle doit être envisagée comme un tout intégré et s'organiser en vue d'exploiter pleinement le potentiel que lui confère sa couverture mondiale.

Les entreprises doivent donc évoluer vers un nouveau modèle, le modèle transnational. L'entreprise transnationale utilise une approche très différente de l'organisation et des modes de coordination des organisations internationales. Elle recherche l'efficacité comme moyen d'atteindre la compétitivité à l'échelle mondiale (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

La firme transnationale reconnaît l'importance de la capacité à répondre aux besoins locaux, mais comme outil pour réaliser la flexibilité des opérations mondiales. L'innovation est considérée comme provenant d'un processus plus large d'apprentissage à l'intérieur de l'organisation, qui intègre chaque membre de l'entreprise.

Ce modèle ne reflète la situation d'aucune entreprise à l'origine, mais représente l'organisation idéale vers laquelle il faut évoluer.

2.3 Le modèle transnational : une configuration combinant cinq atouts

L'organisation du modèle transnational correspond à une configuration répondant à plusieurs caractéristiques. Pour être performante, la firme internationale doit :

- augmenter son efficacité à l'échelle mondiale ;
- développer sa flexibilité ;
- exploiter ses connaissances à l'échelle mondiale ;
- faciliter l'apprentissage organisationnel ;
- améliorer sa capacité d'innovation.

En effet, au milieu des années quatre-vingt, les forces de l'intégration mondiale, de la différenciation locale et de l'innovation à l'échelle mondiale se sont développées à un niveau de puissance tel qu'on ne pouvait plus les ignorer.

Pour concourir efficacement, une entreprise devait développer sa compétitivité à l'échelle mondiale, une flexibilité multinationale et la capacité d'apprentissage mondialement, le tout simultanément (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Le développement de ces compétences stratégiques multiples était essentiellement un défi de nature organisationnelle qui exigeait des entreprises d'abandonner leurs méthodes traditionnelles de management et d'adopter un nouveau modèle organisationnel qui est le modèle transnational.

Ce nouveau modèle présente des caractéristiques bien différentes de celles adoptées traditionnellement par une entreprise pour construire ses opérations mondiales.

Il se caractérise par :

- **Un réseau interconnecté de ressources dispersées** : pour atteindre un avantage concurrentiel à l'échelle mondiale, il faut optimiser simultanément les coûts de production, maximiser les ventes et innover, sachant que l'innovation peut trouver sa source dans des parties très différentes de l'entreprise. Ainsi, plutôt que de centraliser ou décentraliser ses ressources, la firme transnationale les alloue de manière sélective.

Certaines ressources et capacités se trouvent idéalement centralisées à l'intérieur des opérations du siège, non seulement pour atteindre des économies d'échelle, mais pour protéger certaines compétences fondamentales afin d'assurer un certain suivi.

La recherche fondamentale est souvent conservée au centre, de même que la fonction de trésorerie et de développement du management international.

D'autres ressources peuvent être également centralisées, mais pas au siège, par exemple dans des centres d'excellence.

Une centralisation flexible de ce type permet de bénéficier de l'avantage des économies d'échelle, mais aussi d'un faible coût des facteurs de production ou de l'accès à des ressources rares.

Certaines ressources peuvent être décentralisées dans des filiales locales, soit parce que les économies d'échelle ne sont pas assez importantes, soit à cause de la nécessité de développer une flexibilité et d'éviter de dépendre uniquement d'une seule source de production.

- **Des modes multiples de diffusion de l'innovation :** En règle générale, dans l'entreprise multinationale traditionnelle, le processus de création d'innovations est centralisé. Si elles identifient une opportunité au niveau local, ce sont les ressources de recherche et de développement centralisées dans la maison mère qui sont utilisées pour créer l'innovation, les filiales se chargeant de l'adaptation ou de l'adoption pour satisfaire les besoins de leurs différents marchés.

Les filiales pouvaient aussi créer des innovations, en faisant appel à leurs propres ressources, pour créer de nouveaux produits ou procédés répondant aux besoins de leur environnement local.

L'approche dans le modèle transnational, elle, vise à faire bénéficier l'ensemble de l'entreprise des innovations et des connaissances développées dans tous les compartiments de l'organisation. Ainsi, la firme transnationale mettra en commun les ressources des installations du centre et de plusieurs filiales nationales pour développer une solution à l'échelle mondiale appropriée à son organisation dispersée.

Des filiales locales peuvent être transformées en centres de production internationaux ; des laboratoires innovateurs nationaux ou régionaux peuvent devenir des centres d'excellence pour le développement de produits spécifiques. Dans le modèle

transnational, les processus d'innovation centralisés ou locaux sont maintenus, mais renforcés par la démultiplication d'innovations locales et une meilleure coordination de l'innovation mondiale, ce qui consiste à combiner les efforts des entités les plus aptes à développer l'innovation.

Pour réussir la mise en œuvre de cette approche, il faut savoir mobiliser les ressources de développement existantes, où qu'elles se situent dans l'organisation, dès l'apparition d'une opportunité. Pour cela, il faut développer de véritables relations de coopération entre entités.

2.4 Un besoin de différenciation du rôle des entités nationales

Le modèle transnational ne considère pas ses filiales comme devant toutes jouer le même rôle. Par exemple les filiales, dans des pays à réglementations contraignantes ou rigides, peuvent bénéficier d'un rôle autonome et d'une gestion sur le mode d'une fédération décentralisée, alors que les filiales dans les économies plus ouvertes, sont gérées de façon intégrée et interdépendante.

La différenciation des rôles des filiales suppose par exemple que celles qui sont implantées dans les pays d'origine des concurrents au niveau mondial ou dans les centres technologiques d'excellence peuvent se voir attribuer des rôles et des ressources qui leur permettent de perturber le cash-flow du concurrent, ou d'exploiter la technologie pour que la firme transnationale puisse l'utiliser dans le monde entier.

Certaines filiales nationales sont plus riches en ressources que d'autres. En fonction des ressources et des capacités que possède une filiale, il peut lui être assigné des rôles et responsabilités différenciés. De même, la structure interne des filiales peut varier considérablement d'une filiale à l'autre. Certaines peuvent être de simples organisations fonctionnelles, alors que d'autres peuvent être de grandes organisations multi-divisionnelles. En général, le modèle de réseau différencié (Nohria & Ghoshal, 1997) suggère que la structure interne de chaque filiale soit analysée telle qu'on pourrait analyser la structure d'une organisation complexe.

Quatre types de rôles possibles au sein des filiales ont été identifiés par (Bartlett & Ghoshal, 1989). Ils sont présentés dans le schéma ci-dessous :

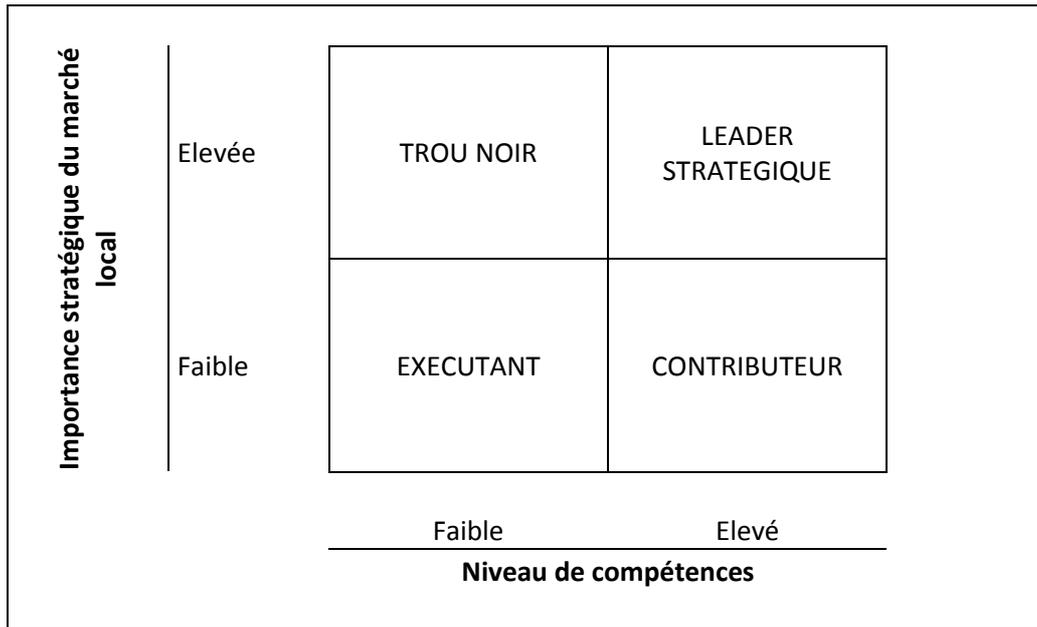


Figure 5 : Rôles possibles des filiales dans une firme transnationale.

- Le **leader stratégique** : les filiales présentes sur des marchés stratégiques et disposant de compétences internes élevées doivent être des partenaires privilégiés du siège dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie. En plus de détecter les signaux précurseurs de changements, elles doivent participer à l'analyse des menaces et opportunités qui en découlent, et au développement de réactions appropriées de l'organisation.
- Le **contributeur** : il s'agit de filiales dont le niveau de compétence est élevé, mais présentes sur des marchés non stratégiques. Dans ce cas, il faut canaliser le potentiel de ces filiales. Sans management approprié, le fait de disposer de ressources excédentaires dans un environnement non stratégique peut amener les compétences internes à se focaliser sur l'augmentation de l'autonomie locale, des développements locaux inutiles, voire nuisibles, ou entraîner le dépérissement de ses compétences.
- L'**exécutant** : c'est le rôle des filiales présentes sur des marchés non stratégiques, dotées des compétences strictement nécessaires à l'exécution des directives du groupe. Ces filiales ne peuvent pas contribuer beaucoup aux connaissances stratégiques de l'entreprise. C'est l'exemple des filiales qui sont

dans des pays en voie de développement. Leur fonction se limite uniquement à accroître le marché desservi par le groupe.

- Le **trou noir** : il peut exister des filiales qui ne disposent pas de beaucoup de compétences, mais qui sont présentes dans des marchés dont l'importance stratégique est forte. Selon (Bartlett & Ghoshal, 1991b), le trou noir n'est pas une position stratégique acceptable et en sortir est difficile. La meilleure approche est de focaliser ses efforts sur les niches où l'on possède un avantage et de se renforcer progressivement à la faveur d'opportunités.

Une différenciation des rôles des différentes entités permet à la firme transnationale de répondre aux spécificités locales tout en gardant ses objectifs globaux. Mais cela suppose une bonne dose de centralisation/décentralisation en fonction du type de filiale et de son poids stratégique dans le dispositif mondiale de l'organisation.

Conclusion du chapitre

Le modèle transnational, bien que pertinent dans un environnement mondialisé et globalisé, n'est probablement pas valide pour toutes les entreprises internationales. En effet, il a un coût non négligeable, celui lié à sa complexité et nécessite de nombreux efforts de coordination. Or une organisation n'a besoin d'avoir que la complexité qu'exige son environnement.

Il n'est pas évident non plus que le modèle transnational soit le meilleur modèle pour des entreprises qui sont juste en cours d'internationalisation, car les entreprises qui ont été à la base de l'étude ont acquis une dimension internationale depuis plusieurs décennies.

Après avoir étudié dans les précédents chapitres, les caractéristiques du modèle transnational, nous verrons au prochain, comment mettre en œuvre les conditions essentielles à la l'implantation d'une structure transnationale.

Chapitre III : Elaborer une structure transnationale

Les changements intervenus dans l'environnement international des affaires obligent les entreprises à élargir le point focal de leurs stratégies internationales et à reconnaître que la survie dans un environnement concurrentiel exige actuellement à la fois une efficacité mondiale, une flexibilité multinationale et une capacité d'apprentissage à l'échelle mondiale (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Pour réussir à surmonter un certain nombre de biais organisationnels liés aux héritages administratifs et aux tares congénitales, les entreprises doivent surmonter les différents obstacles à la transformation d'une organisation uni-dimensionnelle vers une organisation multi-dimensionnelle.

3.1 Légitimer la diversité, abaisser les barrières au développement et formaliser les valeurs à partager

Les barrières à une intégration harmonieuse des différentes entités de la firme internationale dans le processus de transformation vers le modèle transnational peuvent se situer à plusieurs niveaux :

- les biais organisationnels ;
- les barrières stratégiques ;
- les barrières organisationnelles ;
- les barrières culturelles.

Les managers doivent relever trois défis majeurs dans l'élaboration des nouvelles perspectives et capacités du management :

- assurer leur légitimité ;
- faciliter leur accès ;
- étendre leur influence.

Corriger les biais organisationnels

Dans plusieurs entreprises, il existe souvent des groupes dominants de managers en raison de succès obtenus dans le passé ou de leadership. Le développement des capacités stratégiques transnationales peut être entravé par la puissance solidement enracinée de ces groupes dominants.

Ces caractéristiques stratégiques, organisationnelles et interpersonnelles constituent les trois défis les plus importants à relever pour surmonter les biais organisationnels.

Neutraliser les barrières stratégiques

Tout changement organisationnel entraîne nécessairement des résistances. Un changement des perspectives et des capacités du management peut être perçu par le groupe de managers dominant comme une menace pour leur pouvoir de décision, ou une dilution de leur soutien en ressources, ou comme une attaque dirigée sur les capacités stratégiques spécifiques de l'entreprise (Bartlett & Ghoshal, 1987b).

Il n'est pas facile de briser ces biais liés aux attitudes et aux capacités organisationnelles qui, au fil du temps, se sont construits. Une légitimité stratégique existe à ce niveau et est encouragée. Un risque certain qui existe à ce niveau est que le fait d'encourager une plus grande diversité des points de vue du management et des capacités organisationnelles peut créer des tensions interpersonnelles perturbatrices, et conduire à des querelles de clochers interdépartementaux.

Pour régler ce problème, le top management doit :

- développer une compréhension interne du besoin d'élargir la base des capacités compétitives de l'entreprise, afin qu'elle soit compétitive mondialement, flexible sur le plan multinational, et capable de capter l'apprentissage à l'échelle mondiale ;
- savoir qu'il n'est pas nécessaire de repartir à zéro pour développer l'organisation. Il faut construire de nouvelles perspectives, sans compromettre ni ébranler les individus et les groupes qui incarnent la base existante du savoir-faire et des connaissances de l'entreprise.

Surmonter les barrières organisationnelles

Les blocages issus des barrières organisationnelles sont tout aussi difficiles à surmonter que de contrebalancer les biais stratégiques. Le rôle du top management est de remettre en cause la structure formelle et l'adaptation des systèmes formels.

Une remise en question de la structure formelle passe nécessairement par le renforcement du pouvoir et de l'influence du groupe de managers nouvellement constitué, afin qu'il soit moins vulnérable aux véto de la hiérarchie opérationnelle formelle.

Le top management doit s'assurer que les points de vue et les capacités nouvelles ont non seulement accès aux canaux d'information et de communication, mais disposent également d'une légitimité dans les espaces appropriés de prise de décision.

Abattre les barrières culturelles

La culture étant considérée à travers les pays et les peuples comme le ciment qui lie les groupes ou sous-groupes, il peut constituer une forte entrave dans l'organisation ou la réorganisation des groupes.

Des mentalités de management incrustées et des relations informelles établies forment des obstacles majeurs à l'établissement de nouvelles attitudes et capacités organisationnelles dans beaucoup d'entreprises.

La légitimation d'une plus grande diversité organisationnelle, la position enracinée du groupe dominant du management, consolidé par des normes ou des croyances établies, peuvent être institutionnalisées comme des vérités organisationnelles premières.

Face aux mutations de l'environnement et à des nouvelles réalités concurrentielles, le biais de l'expérience des hauts dirigeants peut limiter les capacités d'une organisation à percevoir ses problèmes et à surmonter les incohérences stratégiques.

Dans une des entreprises étudiée par (Bartlett & Ghoshal, 1989), le président ainsi que plusieurs autres dirigeants au sommet avaient gravi les échelons de la hiérarchie par la voie très recherchée du développement-produits. Cette trame indiquait clairement les qualifications nécessaires pour réussir et avait tendance à renforcer l'influence informelle des employés

ayant des formations similaires. Les relations que les hauts dirigeants avaient pu forger en travaillant ensemble sur des projets se prolongeaient souvent et influençaient leurs décisions lorsqu'ils avançaient dans les échelons.

Venir à bout de ces obstacles à la diversité du management et arriver à une organisation pluridimensionnelle, dont les fondements sont liés aux personnes ou à la culture, nécessite beaucoup d'étapes pour le top management.

Dans un premier temps, il s'agit de modifier les normes qui entravent le développement des vues légitimes mais différentes.

L'attitude de l'équipe de management au sommet est vitale pour effectuer les changements nécessaires. Le défi pour le leadership est important. Il faut de la force et de la ténacité pour effectuer le développement de nouvelles attitudes organisationnelles qui peuvent menacer des groupes de pouvoir enracinés et des valeurs solidement encrées.

Dans certains cas, il est peut-être nécessaire de mettre en évidence l'engagement de l'entreprise au changement en installant un nouveau management, particulièrement aux niveaux supérieurs de l'entreprise.

Formaliser les valeurs à partager

Toute tentative d'imposer une nouvelle structure à une structure existante présente des risques. Le changement structurel est un instrument rude qui peut, s'il est mal conduit, entraîner des dysfonctionnements sur des processus organisationnels établis et sur la motivation des managers.

Le défi de la mutation vers une organisation transnationale consiste en la construction d'une diversité organisationnelle en protégeant la base existante de connaissances et de compétences de l'entreprise, tout en établissant de nouvelles perspectives et capacités de management (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Il existe deux manières de gérer de façon efficace cet aspect : la première peut être considérée comme l'adoption d'un principe d'ajustement différencié, de sorte que la structure formelle de chaque relation siège-filiale de la firme multinationale corresponde au contexte de la filiale.

La seconde manière consiste à adopter des valeurs communes à travers lesquelles le siège et l'ensemble des filiales développent des intérêts et des objectifs communs étroitement alignés par divers mécanismes de socialisation (Nohria & Ghoshal, 1994).

Le lien est beaucoup plus faible entre la structure et l'action formelle dans l'approche des valeurs communes. L'accent est plutôt mis dans la création d'une compréhension commune et des buts partagés, les valeurs et la pratique vont influencer à la fois la façon dont les filiales perçoivent leurs intérêts et comment elles agissent.

Les questions d'agence et de contrôle sont abordées en alignant étroitement les intérêts de la filiale et ceux de l'organisation de l'administration centrale. La question de la diversité interne au sein de la firme transnationale est réglée par la création de normes légitimant les actions qui répondent à ces différences dans l'intérêt de l'organisation générale.

Autrement dit, dans le cas d'un ajustement différencié, le lien entre la fin et les moyens est formellement précisé et limité, alors que dans le cas de valeurs partagées, il n'est pas clairement défini (Nohria & Ghoshal, 1997).

3.2 Construire un réseau interne différencié

Le modèle transnational oblige les managers à revoir leur mode de fonctionnement et les relations qui existent entre les différentes entités de la firme multinationale.

Il y a des différences à la fois entre et au sein des organisations. Une grande partie de l'effort des recherches antérieures sur les organisations multinationales a été concentrée sur des modèles d'intervention en développement pour expliquer les différences entre les organisations.

En revanche, très peu de recherches ont été consacrés à expliquer les différences au sein d'une firme multinationale (Nohria & Ghoshal, 1997). Il est clair que dans une entreprise multinationale, les différentes filiales nationales sont et doivent être différenciées en termes de complexité de leurs contextes environnementaux et de leurs niveaux de ressources locales.

En outre, en fonction de ces éventualités, il y a :

- une structure intégrative de filiales faisant face à des environnements complexes et avec des ressources locales abondantes ;
- une structure hiérarchique correspondant aux filiales qui font face à des environnements relativement stables et avec des ressources locales limitées ;
- une structure fédérative de filiales qui ont des environnements stables et disposent d'abondantes ressources locales ;
- et, enfin, une structure clanique correspondant à des filiales qui font face à des environnements complexes et avec des ressources locales limitées.

Selon cette théorie, les gestionnaires doivent régler les mécanismes de contrôle de l'intégration, de la centralisation, de la formalisation et de la normalisation de manière appropriée pour obtenir la formule administrative qui correspond le mieux pour une filiale donnée (Nohria & Ghoshal, 1997).

En effet, les facteurs organisationnels influent fortement sur la capacité d'innovation de l'entreprise multinationale.

Il faut souligner que la capacité d'innovation d'une firme multinationale est une fonction de la capacité de chacune des filiales pour favoriser l'innovation selon trois dimensions :

- les filiales peuvent se développer et adopter de nouveaux produits, processus ou systèmes administratifs au niveau local, en utilisant leurs propres ressources techniques et de gestion, pour répondre aux exigences locales : c'est ce qui s'appelle la tâche de création ;
- il peut être nécessaire pour les filiales d'adopter des innovations développées par la société mère, un centre de R & D, ou d'autres filiales nationales de la société : c'est la tâche d'adoption ;
- les filiales peuvent également être tenues de diffuser leurs innovations locales à la société mère ou à d'autres filiales. La capacité à faciliter une telle diffusion intra-organisationnelle des innovations des filiales permet à une entreprise multinationale d'exploiter sa capacité d'apprentissage inhérente à ses activités géographiquement diversifiées.

La construction d'un contexte partagé qui lie l'ensemble de la firme multinationale apparaît donc comme le facteur le plus important dans la promotion de l'innovation distribuée (Nohria & Ghoshal, 1997).

Dans le modèle transnational, l'organisation doit exploiter pleinement le potentiel d'innovation distribué qui existe dans toutes ses unités organisationnelles. Elle doit donc pour maintenir son avantage concurrentiel, aller au-delà des discussions traditionnelles en termes d'innovation du centre vers le global et reconnaître les interactions suivantes :

- le local pour le local ;
- le local pour le global ;
- et le global pour le global.

D'autre part, la répartition mondiale des capacités organisationnelles et les ressources latentes, la structure des relations siège-filiales, les mécanismes de socialisation qui mènent à l'intégration normative de la communication intra et inter-unités sont les principaux facteurs qui influent sur la capacité d'une firme transnationale à stimuler l'innovation distribuée.

Par ailleurs, des niveaux intermédiaires de ressources latentes (capacités non utilisées) répartis dans les différentes unités organisationnelles sont les plus susceptibles de favoriser l'innovation distribuée dans les firmes multinationales. Maintenir trop peu de ressources latentes dans l'intérêt de l'efficacité risque de tuer l'innovation. Mais aussi maintenir trop de ressources latentes ne mène pas nécessairement à l'innovation supplémentaire et doit donc être évité dans l'intérêt de l'efficacité.

Enfin, si les ressources latentes et l'autonomie de l'organisation sont des facteurs importants qui influent sur la création, l'adoption et la diffusion des innovations par les filiales d'une firme transnationale, le véritable effet de levier réside dans la création d'un contexte partagé, un but commun, et dans l'amélioration de la densité de la communication en son sein et au-delà de ses frontières extérieures.

Une fois que la structure est bien élaborée, et que les rôles et responsabilités ont été attribués aux organisations nationales, la direction du groupe doit coordonner le système subtil et complexe mis en place.

Cette approche, qui correspond à la nature différenciée de la firme transnationale, doit amener le management du groupe à développer des processus de management plus flexibles.

A cet effet, il doit faciliter l'apprentissage en :

- assurant l'accès aux connaissances et compétences ;
- facilitant l'apprentissage organisationnel.

La qualité des contacts et des relations interpersonnelles influe non seulement sur l'apprentissage, mais aussi sur la rapidité avec laquelle cet apprentissage est mené afin de pouvoir tirer parti de l'information.

Lire dans un journal qu'un concurrent dans un autre pays souffre de problèmes d'approvisionnement, ce qui donne l'occasion de décharger les stocks excédentaires, est moins d'usage que de l'apprendre à l'avance d'un contact dans ce pays. Les contacts personnels vont souvent obtenir des informations avant qu'ils n'atteignent le grand public (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Ce mécanisme qui fait partie des processus de communication latérale est décrit par (Ghoshal, Korine, & Szulanski, 1994) comme les contacts directs entre managers par le travail commun des équipes, des groupes de travail sous la forme d'un « réseautage » des mécanismes qui font partie du processus d'organisation, même si elles ne sont pas des éléments de la structure formelle.

Bien que leur existence soit bien établie et que leur intérêt dans la communication inter-unité soit reconnu, ces mécanismes ont un rôle secondaire, dérivé et subordonné aux attributs de la structure formelle.

Cependant, sous l'angle des communications interpersonnelles latérales, ils sont considérés comme l'un des éléments les plus importants dans la gestion des flux d'informations au sein des entreprises multinationales.

Le temps passé en comités inter-filiales, en équipes de coordination, en réunions inter-unités, en conférences au siège constitue un indicateur dans l'opérationnalisation du réseau (Ghoshal et al., 1994).

3.3 Intégrer la communication et favoriser la création de réseaux interpersonnels

La communication joue un rôle très important dans les mécanismes de coordination d'une organisation composée de plusieurs entités : cette communication peut être formelle comme informelle.

(Martinez & Jarillo, 1989) ont identifié deux modes de coordination pour les organisations multinationales :

- les mécanismes formels ;
- les mécanismes informels.

Dans le modèle transnational, les caractéristiques de l'organisation informelle, représentées par des mécanismes de mise en réseau interpersonnel, à la fois sur les communications siège-filiales et les communications inter-filiales jouent, un rôle très important.

En effet, les réseaux interpersonnels ont une incidence positive sur la communication entre responsables de filiales, leurs homologues du siège et gestionnaires des autres filiales.

Donc, en plus des considérations structurelles, les gestionnaires doivent être conscients des processus informels qui facilitent la communication dans les organisations et permettent une action coordonnée entre les unités organisationnelles dispersées, mais encore interdépendantes.

Les mécanismes de mise en réseau sont particulièrement importants pour les firmes multinationales qui aspirent à exploiter toutes les capacités distribuées qui se trouvent dans leurs diverses filiales (Nohria & Ghoshal, 1997).

Dans la firme transnationale, les réseaux interpersonnels sont essentiels, car ils servent de « colle » qui tient ces vastes organisations dispersées et différenciées ensemble.

Les liens interpersonnels fonctionnent comme un mécanisme d'intégration parce qu'ils sont des conduits pour l'échange d'informations. Ce dernier processus permet aux différentes parties interconnectées de l'entreprise transnationale de coordonner leurs activités les unes les autres.

Comme expérimentée dans plusieurs structures, une grande partie de la vie organisationnelle dépend du fait de savoir à qui s'adresser pour obtenir des informations pertinentes. En effet, de tels contacts informels sont souvent le seul moyen de « faire avancer les choses ». Les contacts interpersonnels sont indispensables pour atteindre les objectifs de la firme transnationale en termes d'efficacité et d'innovation. Les liens interpersonnels sont également des mécanismes de renforcement de la confiance et des valeurs partagées en son sein.

La confiance se construit généralement sur les interactions répétées et les contacts entre les individus qui développent au fil du temps des attentes et obligations réciproques.

La création de valeurs partagées ou normes exige également la communication interpersonnelle entre les membres d'une organisation. Les liens interpersonnels sont souvent le principal moyen pour les individus d'apprendre les codes de conduite appropriés au sein d'une organisation. Ils servent aussi à surveiller la conduite et à assurer le respect des normes.

La confiance et les valeurs partagées permettent de réduire les coûts de coordination au sein des organisations (Ring & Van De Ven, 1994).

Compte tenu de l'impossibilité de construire un réseau entièrement connecté entre tous les individus dans l'organisation, la solution pourrait être un réseau qui repose sur la mise en relation au moins de quelques personnes dans chaque filiale, qui ont un large éventail de liens à l'intérieur et à travers les frontières de la filiale (Nohria & Ghoshal, 1997).

Ces personnes peuvent servir de gardiens ou de courtiers de l'information entre les éléments disparates du réseau, être les liens unissant les broches ou des ponts reliant les pièces, qui autrement, seraient déconnectés avec l'extrémité du réseau, et aider à boucher les trous structurels de l'organisation (Nohria & Ghoshal, 1997).

Donc, en vue d'accroître le potentiel de création de valeur d'une firme transnationale, il est essentiel de comprendre les facteurs qui permettent aux personnes clés de chaque filiale de

développer des liens interpersonnels qui s'étendront aux différents départements au sein des différentes filiales de la firme multinationale.

3.4 Optimiser la complexité

La gestion de l'organisation transnationale présente pour le management un défi majeur. Ses actifs et ressources sont largement dispersés, mais reliés, et se soutiennent mutuellement pour atteindre l'échelle mondiale ; les rôles et responsabilités des unités de l'organisation sont différenciés, mais interdépendants, pour maximiser la flexibilité nationale ; ses connaissances et initiatives sont reliées au travers d'une capacité mondiale d'apprentissage qui lui assure le développement et la diffusion efficace des innovations (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Manager une telle organisation implique des managers du siège et des filiales un processus de management complexe entre les différentes unités de l'organisation. Parmi les mécanismes de coordination formels, nous pouvons identifier deux principaux : la centralisation/décentralisation et la formalisation,

La centralisation

La centralisation, selon le Larousse, se définit de la manière suivante :

- type d'organisation étatique dans lequel l'autorité centrale détient la totalité des pouvoirs de décision en matière politique, administrative et financière, les autorités locales étant entièrement dépendantes ;
- entreprise dont tous les pouvoirs de décision sont regroupés entre les mains d'une seule personne ou d'un groupe de personnes ;

Dans le cadre de cette étude, la centralisation n'est pas nécessairement le regroupement de tous les pouvoirs au siège. Ainsi, plutôt que de centraliser ou de décentraliser ses actifs, l'organisation transnationale prend des décisions sélectives.

La centralisation est très coûteuse à opérer. Avec l'augmentation de la taille des organisations au niveau international, les managers au centre sont inondés de demandes d'informations, de conseils, soutiens et décisions.

Pour y répondre de manière appropriée, ils ressentent le besoin de renforcer leurs ressources, capacités et bases de connaissances, augmentant ainsi la taille et la bureaucratie de l'unité centrale de décision.

Une centralisation trop poussée entraîne une saturation du système. A un point donné, il atteint ses limites, à cause d'une surcharge d'informations, ou de l'incapacité de l'unité centrale de répondre aux demandes en temps voulu.

Si le processus de décision est trop centralisé, la qualité des décisions peut en souffrir. Plus la diversité et la complexité des environnements des opérations étrangères de l'entreprise sont grandes, plus il devient difficile pour le management au centre de rester sensible aux besoins locaux.

Puisque le processus de centralisation reflète et renforce le sentiment de dépendance entre les filiales et le siège, il peut conduire à des tensions et à des ressentiments à l'intérieur de l'organisation.

Certaines ressources et capacités se trouvent idéalement centralisées à l'intérieur des opérations domestiques, non seulement pour atteindre les économies d'échelle, mais pour protéger certaines compétences fondamentales et permettre à la direction du groupe d'assurer un certain niveau de suivi (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Le siège représente le sommet stratégique de la firme multinationale. Les responsabilités de la direction stratégique, la prise de décision et la coordination générale sont du ressort du siège (Ghoshal et al., 1994).

D'autres fonctions méritent d'être centralisées, mais pas nécessairement au siège. Les unités de production à l'échelle mondiale pour des produits à haute intensité de main-d'œuvre peuvent s'établir dans des pays à bas salaires.

La sophistication d'une technologie particulière pourrait nécessiter la centralisation des ressources. Une centralisation de type flexible ajoute aux avantages des économies d'échelle ceux d'un faible coût des facteurs de production, ou de l'accès à des ressources rares (Bartlett & Ghoshal, 1987a).

La formalisation

Dans toutes les grandes entreprises, les valeurs et les compétences reposent sur des critères et des fondements propres à chacune d'entre elles.

En effet, l'intérêt de la formalisation dans une entreprise permet de mettre en forme l'éthique de celle-ci par l'établissement d'une charte de conduite pour chaque employé. Cet idéal de comportement va homogénéiser et structurer les règles de vie en entreprise.

Dans les entreprises de type multinational, c'est une manière de travailler qui donne une cohésion au sein de chacune des filiales du groupe. Un manager aura un comportement identique dans chaque procédé de travail ; renforcer la cohésion de l'entreprise va crédibiliser et uniformiser la méthode de travail de chacun.

Clarifier et normaliser les comportements face à des situations ambiguës structurent la formalisation. Elle permet une communication interne, mais aussi externe, sur les valeurs de l'entreprise.

La standardisation des normes se fonde sur des règles normatives, des valeurs établies pour l'organisation dans sa globalité, qui dictent le travail et auxquelles les membres adhèrent en uniformisant les modes de fonctionnement de chacun (culture commune à l'entreprise, croyance des membres de l'organisation). Ces normes constituent « le ciment qui tient toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation » (Mintzberg, 1989).

D'après les tenants de la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967), et dans une perspective de traitement de l'information, la structure formelle de l'organisation influe puissamment sur la communication interne des organisations complexes telles que les entreprises multinationales.

Par une amélioration de la stratégie structurelle, on augmente la probabilité pour que les modes de communication, les flux d'information et la prise de décision soient plus en harmonie avec la mise en œuvre de la stratégie (Ghoshal et al., 1994).

Les différentes données empiriques cumulées depuis plusieurs décennies ont conduit à un « consensus » croissant sur le principe que la complexité, la formalisation et la centralisation

sont les principales dimensions de la structure multinationale (Ven, Delbecq, & Koenig, 1976).

La formalisation représente une des façons de réduire les coûts relativement élevés de la centralisation. Au lieu de déplacer le pouvoir organisationnel des filiales au siège, la formalisation a tendance à réduire le pouvoir tant du management du siège que des filiales.

En soumettant la prise de décisions à une série impersonnelle de politiques, qui assument un pouvoir indépendant des intérêts et des mobiles du siège ou des filiales, la formalisation supprime beaucoup de rôles joués précédemment par les deux groupes. La mise en routine de la prise de décisions permet des efficacités opérationnelles importantes qui sont le propre de cette façon de coordonner.

Le relationnel

La communication occupe une place centrale dans la vie de toutes les entreprises modernes. Etudier les flux de cette communication, dans le cadre de notre recherche consiste, à mettre l'accent sur les différents mécanismes qui permettent aux managers de coordonner leurs actions.

La firme multinationale est composée de ressources distribuées, reliées par différents types de flux : le local, les liens entre les filiales et les liens entre le siège et les filiales (Nohria & Ghoshal, 1997). Ces différents liens utilisent des canaux de communication qui comportent un certain nombre de modes de transmission de l'information. Des modes de communication plus intenses créent une plus grande capacité de traitement des informations.

Selon (Ghoshal et al., 1994), la communication est un phénomène multidimensionnel qui comporte un certain nombre d'attributs tels que la fréquence, le mode, le formel ou l'informalité, l'ouverture, la densité, la diversité.

La communication verticale (ou communication siège/filiale)

La communication verticale consiste à partir du sommet vers la base, mais aussi de la base vers le sommet. Une communication efficace avec chaque filiale est une condition nécessaire pour le siège pour s'acquitter efficacement de ses attributs de direction et de coordination des tâches.

La communication latérale (ou communication inter filiales) :

La communication verticale consiste à créer des canaux de communication verticaux entre filiales. Selon le modèle transnational, une centralisation des décisions avec un rôle identique dévolu aux filiales ne peut que produire une rigidité inutile dans le fonctionnement de l'organisation. Le modèle transnational propose une différenciation des rôles entre filiales, un réseau interconnecté de ressources dispersées, des modes multiples de diffusion de l'innovation, d'où l'importance des communications latérales ou inter-filiales.

La dispersion qui résulte non seulement des actifs et des ressources, mais aussi des rôles et des responsabilités au niveau mondial, crée une interdépendance de l'ensemble du système qui, à son tour, fait d'une communication entre filiales efficace une exigence de plus en plus importante dans la plupart des entreprises multinationales (Ghoshal et al., 1994).

La communication formelle

La communication formelle est une communication organisée et maîtrisée : elle a essentiellement pour but d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire de faciliter les échanges d'information, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Cette forme de communication est issue d'une structuration, les règles suivies par le groupe lui sont préexistantes.

Exemples :

- Pour accueillir les nouveaux embauchés, le directeur a rédigé un livret d'accueil, prévu un discours de bienvenue et organisé une visite commentée des principaux services de l'entreprise.
- L'organisation du service des ressources humaines d'une entreprise peut être représentée par un organigramme.
- La transmission des documents doit suivre une procédure bien définie, avec des visas à des endroits bien précis du document.

Dans le cadre de notre recherche, le formalisme dans la communication joue un rôle fondamental dans les relations sièges/filiales et filiales/filiales, car il fait partie intégrante des mécanismes de circulation et de traitement de l'information.

La communication informelle

La communication informelle fait surtout appel aux relations interpersonnelles : elles jouent un rôle important dans la manière de véhiculer l'information. Dans le cadre des entreprises multinationales, elle joue un rôle primordial en marge des canaux formels de communication.

L'échange d'informations, qui a lieu par le biais de ces liens, permet aux différentes parties interconnectées de l'entreprise multinationale de coordonner leurs activités les unes les autres. En l'absence de tels liens informels, la coordination serait brisée parce que les membres de l'organisation devront se fonder uniquement sur des mécanismes formels de la structure, qui seraient rapidement saturés (Nohria & Ghoshal, 1997).

Conclusion du chapitre

De par sa nature même, la forme d'organisation de la firme transnationale, vers laquelle beaucoup d'entreprises internationales devraient se diriger, nécessite une coordination étendue et en profondeur. Afin d'opérer comme un ensemble stratégique, la firme transnationale doit pouvoir réconcilier la diversité des perspectives et des intérêts qu'elle favorise de façon délibérée, intégrer les actifs et les ressources dispersés et coordonner les rôles et responsabilités qu'elle différencie.

En développant l'organisation transnationale, le top management doit se déployer au-delà de la structure, des systèmes et des processus nécessaires à leur bonne gestion. Tous les processus organisationnels doivent être construits sur un fondement de compréhension et d'engagement individuels. La haute direction doit développer une mentalité de management spécifique à l'organisation transnationale, à travers toute l'entreprise, qui engage individuellement les employés à partager la vision du groupe, plutôt que de les soumettre à des systèmes organisationnels peu compris.

Le présent chapitre nous a permis de décrire les barrières organisationnelles qui peuvent entraver le processus d'intégration globale d'une entreprise multinationale et quels mécanismes de coordination il faut mettre en place pour disposer d'une structure transnationale. Dans le prochain chapitre, nous aborderons les problèmes liés à la gestion de l'organisation transnationale.

Chapitre IV : Gérer la firme transnationale

Gérer une firme transnationale consiste pour le top management à développer une structure organisationnelle cohérente, à mettre en place des procédures administratives relativement flexibles pour ne pas créer des goulots d'étranglement, à instaurer des perspectives managériales qui permettent d'implanter la nouvelle stratégie sans remettre en cause toute l'organisation existante.

4.1 Générer une coordination flexible

Une des caractéristiques fondamentales de la firme transnationale est la différence au sein des rôles des filiales. La mentalité transnationale suppose que les filiales soient des partenaires stratégiques dont les connaissances et les capacités vitales sont les capacités du groupe à maintenir un avantage concurrentiel à long terme et à l'échelle mondiale (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Les managers de la firme transnationale doivent concevoir leurs tâches comme étant de tailler les rôles et les responsabilités des organisations locales sur mesure, afin de refléter l'importance stratégique des environnements locaux ; cela implique de construire consciencieusement une organisation avec des capacités, des tâches et des ressources différenciées (Nohria & Ghoshal, 1997).

Cette coordination flexible suppose aussi que les systèmes administratifs formels du groupe soient également modifiés. Les filiales se voient allouer des niveaux d'influence différents et variés dans le processus de décision, et les directions des filiales sont évaluées et rémunérées de façon modulée, reflétant les différences dans les rôles et les tâches.

Le processus d'allocation des ressources est différencié, tout comme les processus de coordination et la nature du flux d'informations entre la filiale et le reste de l'entreprise au niveau mondial.

Il est important, dans ce type d'organisation, d'éviter de limiter arbitrairement l'affectation d'actifs à certains environnements locaux particuliers. En effet, un processus marketing créatif ou un groupe de développement innovant doivent être mis au service de tous et profiter à l'organisation toute entière.

4.2 Construire une vision partagée

Dans toutes les démarches en matière de conduite du changement, une implication des principaux acteurs est extrêmement importante. Or obtenir l'implication active et l'engagement personnel des managers individuels peut s'avérer très difficile dans beaucoup de cas. En effet, la plupart des managers peuvent comprendre, intellectuellement, la vision stratégique de l'entreprise, mais ils sont tellement plongés dans leurs responsabilités opérationnelles immédiates qu'ils pensent et agissent souvent selon des intérêts de « clocher », lorsque des questions globales affectent leurs affaires (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Pour arriver à construire une vision partagée, il est important d'institutionnaliser la participation des managers dans les délibérations conduisant aux choix majeurs. Le danger qui guette les managers des filiales est la tendance à devenir autochtones. Dans ce cas de figure, ils entretiennent une attitude de forte indépendance et parfois d'élitisme. Ils ont tendance à croire qu'eux seuls comprennent les besoins réels de leurs marchés locaux, et que les managers au siège, qui développent de nouvelles idées et suivent d'autres priorités, ne sont pas bien informés et font engager des frais inutiles.

Dans la conduite du changement, il faut tenir compte de plusieurs données : la capacité de l'entreprise à disposer d'informations utiles et pertinentes, à organiser sur cette base un diagnostic approfondi, une aptitude à réviser les normes de comportements de ses membres, voire de ses partenaires, afin de procéder aux changements, sans porter atteinte au fonctionnement efficace de l'entreprise (Mayrhofer & Urban, 2011).

4.3 Socialiser les managers : accentuer la formation et gérer les carrières

La culture organisationnelle occupe une place déterminante dans le management de la firme transnationale, celle d'une organisation apprenante, qui réunit des personnes en accord avec une vision commune et acceptant les relations inhérentes entre les processus, les activités, les fonctions et l'environnement externe de l'organisation. Il existe un sentiment profond de communauté, d'attention portée à autrui et de confiance (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Rüling, 2011).

Il s'agit de valeurs, de principes, de traditions et de pratiques partagés au sein d'une organisation, qui influencent le comportement de ses membres. En fonction de son intensité, la culture d'une organisation peut avoir un impact important sur sa structure et son évolution. Quand une culture devient plus forte, son influence sur les managers et leurs façons de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler augmente.

Dans une firme multinationale, une culture forte avec des valeurs partagées permet de remplacer des règles formelles en créant un sens de prévisibilité et de cohérence.

La socialisation de l'individu consistera à lui inculquer ces valeurs à travers des mécanismes que l'entreprise aura mis en place et qui seront déterminants pour la constitution de son capital social et sa manière de communiquer au sein de l'entreprise. A l'image des individus, inculquer des valeurs partagées entre le siège et les filiales représente une solution alternative au problème de la gouvernance de FRM (Nohria & Ghoshal, 1994).

Le concept des valeurs communes a été étudié par (Barnard, 1939) comme une solution au problème de la création et de la gestion d'organisations complexes. De l'avis de Barnard, la socialisation des membres de l'organisation ayant un ensemble commun de valeurs et d'objectifs peut minimiser leurs intérêts divergents et renforcer leur sentiment d'interdépendance mutuelle.

Le fait de minimiser la divergence des préférences et des intérêts entre les membres d'une organisation a été explicitement vu par plusieurs chercheurs comme un moyen de parvenir à un contrôle dans les relations supérieur/agent (Nohria & Ghoshal, 1994).

Selon (Ouchi, 1980), les valeurs et croyances communes fournissent une harmonisation des intérêts qui effacent la possibilité d'un comportement opportuniste. En faisant attention à la socialisation initiale et continue, ainsi qu'à la communication entre tous les membres de l'organisation, la FRM peut encourager l'adoption d'un ensemble de valeurs partagées (Nohria & Ghoshal, 1994).

Dans la firme transnationale, la socialisation des managers passe aussi par une rotation des postes au siège ou dans les filiales nationales. Pour cela, une bonne gestion des carrières est un atout majeur. (Hocking et al., 2007), dans leur analyse de la stratégie commerciale

mondiale et la conception organisationnelle, distinguent la firme transnationale par ses objectifs stratégiques : l'efficacité globale, la réactivité nationale ("locale"), et sa capacité d'apprentissage dans le monde entier (Bartlett & Ghoshal, 1988).

Ils identifient une forte interdépendance entre le siège social, les unités centralisées spécialisées et les filiales nationales de l'entreprise qui lui permet simultanément de "penser globalement et d'agir localement".

Une condition préalable à cette interdépendance est un flux multidirectionnel de connaissances entre toutes les unités globales qui comprend la rotation fréquente des individus expatriés (Edström & Galbraith, 1977) ; (Bartlett & Ghoshal, 1991b) ; (Nohria & Ghoshal, 1997).

Toujours selon (Hocking et al., 2007), leur mobilité et la diversité de l'expérience mondiale permettent le transfert de connaissances tacites vitales à travers les frontières géographiques d'une manière pas facilement reproductible par d'autres mécanismes de transfert (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000).

La connaissance tacite comme la gestion de l'individu, les techniques et savoir-faire organisationnel ont la capacité de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel durable (Subramaniam & Venkatraman, 2001).

Considérant que les personnes sont les "forces vives" de la création de connaissances au sein d'une organisation, elles contribuent naturellement à la réalisation des objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise (Hocking et al., 2007).

D'après (Nohria & Ghoshal, 1997) les entreprises multinationales maintiennent souvent de tels cadres expatriés, précisément parce qu'ils peuvent jouer un rôle de médiateurs, en raison de la crédibilité dont ils jouissent en général à la fois au siège et dans la filiale. Les managers du siège, font confiance aux responsables des filiales parce qu'ils ont eu à travailler au siège. Etant ressortissants du pays du siège, ils jouissent naturellement de la confiance du siège social.

(Bartlett & Ghoshal, 1989), (Bartlett & Ghoshal, 1991b) donnent un bref aperçu de cette question. Ils observent, à partir d'un point de vue de l'application de la connaissance, que les

expatriés transfèrent des connaissances et développent des opérations à l'étranger conformes à l'efficacité globale de l'organisation et aux objectifs de la réactivité nationale.

En outre, du point de vue de l'apprentissage organisationnel, ils ont la capacité de capturer des connaissances de la filiale locale et de l'appliquer aux activités mondiales plus larges en gardant les impératifs de l'apprentissage mondial de l'entreprise.

4.4 Apprendre aux managers à formaliser une matrice globale

L'organisation transnationale est construite de façon progressive et différenciée. La complexité et les subtilités de sa configuration facilitent la clarté et la simplicité des processus de management qui l'accompagnent.

Dans ce modèle, la direction au sommet de la firme transnationale a deux préoccupations : consolider l'autorité opérationnelle, d'une part, et définir clairement les attributions, d'autre part.

Dans une telle organisation, il est important que les dirigeants des filiales nationales, les dirigeants des divisions produits et les managers des états majors, disposent tous de la légitimité, de l'influence et de l'accès aux ressources pour faire valoir leurs points de vue.

En même temps, l'entreprise doit éviter des chevauchements trop importants au sein des responsabilités, ce qui pourrait conduire à l'enlisement des managers dans les négociations et les résolutions des problèmes internes.

Une répartition des responsabilités pourrait se faire en distinguant trois natures des flux à coordonner :

- les flux des ressources humaines, financières et technologiques. Ce sont des ressources stratégiques dont la décision d'allocation doit être prise au plus haut niveau de l'entreprise : la centralisation est la meilleure approche ;
- les flux de matières, de composants et de produits finis. Leur gestion, relativement plus simple, peut être logée à des niveaux hiérarchiquement plus bas, pourvu qu'il existe des procédures claires : dans ce cas, la formalisation est la meilleure approche ;

- les flux d'informations et de connaissances diverses et imprévisibles rendant difficile l'utilisation d'une coordination formalisée. Ils sont souvent volumineux et complexes, la coordination centralisée ne peut les gérer de manière efficace. La meilleure approche consiste à développer les échanges directs entre unités. Pour cela, il faut que les managers partagent les mêmes valeurs et la même vision stratégique, et qu'ils soient sensibilisés aux besoins et aux compétences des autres : la socialisation est ici la solution.

Après l'analyse des besoins externes du changement et l'évaluation des capacités internes à gérer, le top management doit évaluer la mise en œuvre du changement. Construire une structure complexe et un processus flexible nécessite plus que des capacités multidimensionnelles et des actifs interdépendants.

Il est essentiel de changer les mentalités des membres de l'organisation. La diversité des rôles et la dispersion des opérations doivent être maintenues dans un ensemble comprenant le besoin de capacités stratégiques multiples, envisageant les problèmes et les opportunités aussi bien du point de vue local que du point de vue global. L'objectif principal est de créer une matrice dans l'esprit de managers.

4.5 L'apprentissage à travers de multiples processus d'innovations

La complexité croissante de l'environnement mondial des affaires et l'accélération des changements obligent les entreprises à mieux s'organiser face à une concurrence de plus en plus intense. Une façon de traiter la complexité du commerce mondial est l'approfondissement du modèle d'organisation de (Bartlett & Ghoshal, 1989), la firme transnationale. Un modèle qui combine la portée mondiale, la flexibilité locale et une diffusion des connaissances et de l'innovation, en mettant en œuvre un mécanisme d'apprentissage permanent à travers toute l'organisation (Beaman & Guy, 2003).

Dans ce modèle, l'innovation joue un rôle important en tant que levier pour créer de la valeur et assurer le développement de l'entreprise. C'est l'importance que revêt pour cette étude l'innovation, qui nous amène à mieux la définir.

L'innovation existe depuis toujours : l'homme a de tout temps innové en mobilisant des acteurs (individus et organisations) et des savoir-faire multiples (technologies, gestion, etc.).

Au cours des siècles, il a édifié et fait évoluer les systèmes productifs (Fernex-Walch & Romon, 2006) :

- système artisanal du Moyen Âge fondé sur la force motrice animale ou humaine ;
- système industriel du dix-neuvième siècle avec la machine à vapeur ;
- système productif moderne fondé sur la maîtrise de l'information et de l'infiniment petit.

L'innovation consiste à introduire de nouvelles méthodes techniques, de nouveaux produits, de nouvelles sources d'approvisionnement, ou de nouvelles formes d'organisation.

De nos jours, toutes les entreprises, dans tous les domaines, sont obligées d'intégrer l'innovation au cœur de leurs préoccupations, car cela est devenu un enjeu majeur pour le développement durable des entreprises.

(Schumpeter & Fain, 1961), définissent l'innovation comme un processus de mutation qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique en détruisant continuellement ses éléments vieillissants et en créant en permanence des éléments nouveaux. C'est le processus de « destruction créatrice ». Ce renouvellement permanent oblige l'entreprise à placer l'innovation au cœur de sa stratégie de développement.

L'innovation en général

D'un point de vue macroéconomique, les innovations sont toujours précédées d'une découverte scientifique, laquelle est la source du progrès technique, lui-même à l'origine d'applications innovantes (Le Loarne-Lemaire & Blanco, 2012).

Les innovations interviennent le plus souvent en période de crise et sont introduites par des entrepreneurs. C'est souvent des acteurs qui ne sont pas nécessairement des chefs d'entreprises, ou des propriétaires de capital.

L'entrepreneur est généralement l'auteur d'une invention. Il doit avoir un certain nombre de qualités :

- dynamisme et capacité de persuasion pour susciter l'adhésion des autres à son projet ;

- capacité de « sortir des sentiers battus » pour faire valoir son invention et la transformer ainsi en innovation lancée sur un marché.

L'innovation technologique

L'innovation technologique fait référence à des innovations de produits et de procédés, mais aussi de services. En général, l'innovation est poussée par la science et la technologie, mais en pratique, l'innovation est impulsée par les entités de recherche fondamentale. Ce sont elles qui font les découvertes scientifiques, lesquelles sont exploitées par des services de développement ou de recherche appliquée.

Ces derniers proposent des idées pour les applications de ces découvertes sous la forme de nouveaux produits, de services ou de processus. Ces idées exploitées, industrialisées sont ensuite mises sur le marché par les services marketing.

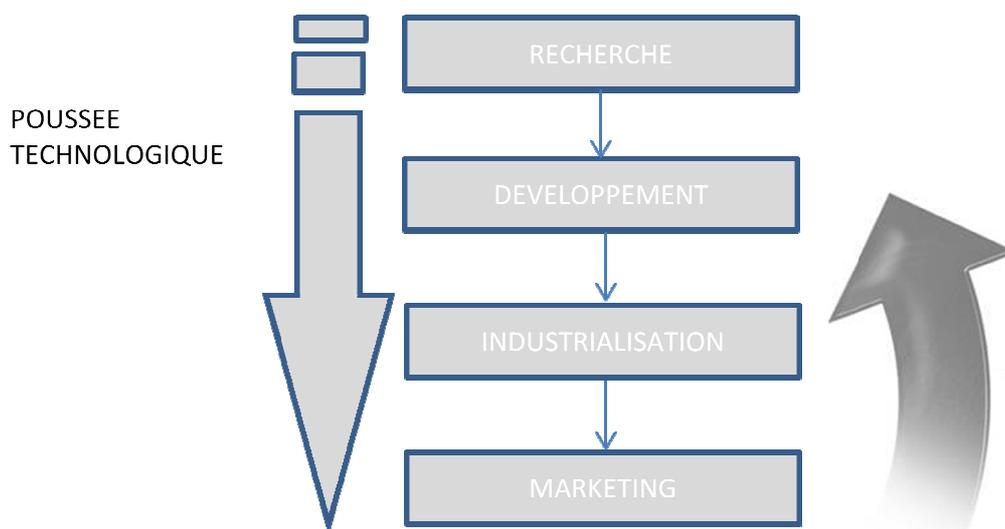


Figure 6 : L'innovation tirée par la technologie (Le Loarne-Lemaire & Blanco, 2012).

Cette démarche est appelée « modèle linéaire ». Dans ce processus, les clients et les consommateurs n'interviennent pas, car ils sont considérés comme n'ayant pas d'idées d'innovations ni de besoins clairement exprimés.

C'est à ce propos que Steve Jobs disait : « *C'est dur de fabriquer des objets pour une catégorie de gens. La plupart du temps, les gens ne savent pas ce qu'ils veulent avant que vous ne le leur montriez.* » (Le Loarne-Lemaire & Blanco, 2012).

Dans les entreprises qui mettent en place ce type de processus, on constate que les centres de recherche et de développement sont les maîtres de l'innovation, bénéficiant du soutien de la direction générale. Les autres services de l'entreprise interviennent comme fonction de support pour le lancement et la commercialisation.

L'innovation en éducation et formation

Parler de l'innovation en éducation et en formation, c'est beaucoup plus faire cas d'expériences, que de parler de la théorie de l'innovation appliquée de manière spécifique au domaine de la pédagogie.

Dans le secteur des services dont l'éducation pourrait faire partie, il semble que l'objet innovateur ne réside pas dans sa matérialité, mais dans la relativité de la nouveauté de l'innovation, c'est-à-dire que peu importe qu'une innovation soit réellement nouvelle ou pas, le plus important est qu'elle le soit pour l'ensemble concerné. L'innovation ainsi considérée permet de régler de l'extérieur des problèmes que des ensembles sociaux devenus très complexes étaient incapables de traiter (Cros, 1997).

Les études sociologiques qui ont parlé d'innovations de manière explicite se sont surtout centrées sur les processus d'adoption et de diffusion. Selon (Boudon, 1985), plusieurs types d'innovations se déploient dans la société :

- celles étant la conséquence d'une demande et qui peuvent être considérées comme le résultat des caractéristiques du système ;
- celles qui ne sont pas produites par le système, mais sélectionnées par lui (plus précisément par certains acteurs appartenant au système), en raison de leur indiscutable valeur adaptative : ce sont des mutations ;
- celles pouvant être considérées ni comme résultant d'une demande, ni comme répondant à une demande explicite : par exemple, une innovation peut être pertinente, sans résulter d'une demande explicite.

Deux courants en sociologie des organisations ont principalement travaillé l'innovation, un courant reflétant la théorie systémique et un autre basé sur la théorie culturelle (Cros, 1997).

La théorie systémique repose sur trois principes :

- les ensembles sociaux sont cohérents ;
- les éléments d'une société sont interdépendants et hiérarchisés ;
- le champ social est homogène parce qu'il y a une réelle possibilité de coexistence de différents jeux qui font des innovateurs des acteurs sociaux.

Le changement ne peut découler d'une imposition extérieure. C'est le système d'action qui invente ou non son changement en tenant compte des modifications de son environnement, mais selon sa logique propre.

Le changement envisagé consiste à modifier les zones d'incertitude dont le contrôle assure un certain pouvoir. Il suppose un apprentissage de capacités nouvelles à résoudre les problèmes d'organisation collective : c'est l'élaboration d'un nouveau construit social. L'innovation devient un régulateur qui permet de maintenir le système en l'état tout en donnant l'énergie lui permettant de se renouveler sans cesse (Crozier, 1980).

La théorie de l'apprentissage culturel met en évidence l'acquisition d'une culture étroitement liée au travail comme cause et effet de l'action en milieu organisé. L'idée est qu'il existe dans les organisations actuelles une culture de l'innovation portée par de nouveaux acteurs. Ces derniers ne peuvent exister que dans des organisations dont les composantes sont souples (débat autorisés, intégration active de nouvelles valeurs et remise en question des valeurs antérieures, apprentissages collectifs reposant sur une capacité collective de créativité, etc.) : c'est l'apprentissage du changement comme valeur (Sainsaulieu, 1987).

L'innovation se situe dans un dispositif de communication où les individus peuvent se contacter, échanger, proposer. La vitesse de naissance et de diffusion des idées originales ainsi que leur concrétisation se réalisent en fonction du type de lien entre les individus. Une rencontre entre personnes dont les pensées, les valeurs, les options de vie sont proches permettra une meilleure transmission des innovations.

L'innovation peut être envisagée selon trois composantes : les antécédents (caractéristiques propres à l'innovateur, sa perception de la situation), le processus lui-même (la perception de l'innovation) et les résultats en termes de rejet ou d'adoption, avec toutes les modulations possibles (Cros, 1997).

Un travail de synthèse a permis d'identifier trois modèles susceptibles d'expliquer comment se mettent en place les innovations (Cros, 1997) :

- le modèle de recherche et développement puis la diffusion (RDD) se présente selon une progression logique de la découverte à l'utilisation ;
- le modèle de la résolution de problème où le destinataire participe directement aux solutions, avec souvent une aide extérieure ;
- le modèle d'interaction sociale qui insiste sur la circulation des messages d'une personne à l'autre, d'un système à l'autre. Il s'agit bien d'un processus de communication sociale.

Tous ces systèmes ont en commun l'interrogation de l'articulation entre l'enseignant (ou le groupe d'enseignants) et le contexte extérieur impulsant le changement, que ce soit des autorités, des agents du changement (formateurs de formateurs) ou de recherche. Selon l'action extérieure de ces agents et la jonction avec la recherche, son impact stabilisera plus ou moins bien les innovations.

D'après les chercheurs dans le domaine des innovations pédagogiques, l'innovation peut être envisagée de manière différente soit sous l'angle quasi anatomique d'une innovation dans sa durée, soit sous l'angle de plusieurs innovations en parallèle.

Elle peut aussi être envisagée soit chez de l'individu, soit au sein de l'établissement scolaire ou dans les politiques locales et nationales, voire internationales.

L'approche culturaliste de l'innovation la définit par trois dimensions : les buts ou finalités, les rôles et responsabilités et le travail collectif. L'innovation est alors étroitement liée au pouvoir de l'enseignant par rapport à son acte professionnel.

En effet, la formation de l'enseignant à l'innovation ou sa sensibilisation à l'évolution dans sa manière de faire joue un rôle fondamental dans l'acceptation et la diffusion de l'innovation pédagogique ou en éducation.

Le rôle des chefs d'établissement est apparu, de manière plus récente, comme un élément clé du développement des innovations pédagogiques (Fullan, 1992). L'auto-analyse de

l'établissement scolaire est devenue un instrument de mise en œuvre des innovations, par le chef d'établissement et son équipe. C'est donc l'établissement dans son entier qui joue un rôle important dans le déploiement des innovations.

Des caractéristiques de performances ont été identifiées par les chercheurs pour décrire ce qu'on pourrait appeler une « typologie d'écoles efficaces » (Cros, 1997) : une définition d'une mission commune, un objectif centré sur l'apprentissage et un climat de soutien à l'apprentissage.

Un acteur clé du processus d'innovation est souvent l'autorité politique. Dans le cadre d'une réforme, une innovation pédagogique peut être introduite du sommet vers la base, c'est ce qu'on peut appeler du centre à la périphérie, c'est-à-dire des autorités centrales aux autorités locales, voire aux individus.

Sur un autre registre, différent de la formation initiale, l'innovation en matière de formation des adultes porte sur la transformation des processus identitaires des acteurs, notamment la transformation du rôle de l'encadrement.

La formation aide au passage à cette mutation identitaire faite de recombinaison des attitudes et des pratiques professionnelles ; on les appelle des innovations de formation, car le dispositif de formation innove en même temps qu'il travaille sur l'innovation.

Il est difficile de déterminer à la fois les niveaux déclencheurs de l'innovation et ceux qui sont les plus propices à la compréhension du mécanisme de l'innovation. Il est établi qu'on ne peut pas innover dans le domaine de la pédagogie sans les enseignants, à plus forte raison contre eux, mais le niveau de compréhension des composantes de l'innovation passe nécessairement par l'établissement scolaire ou académique comme unité d'observation. L'innovation en éducation implique nécessairement les acteurs eux-mêmes.

Les recherches menées par différents auteurs montrent que l'enseignement magistral reste une méthode encore largement utilisée même parmi les enseignants innovateurs. Lier la théorie et la pratique, susciter l'intérêt des étudiants sont les objectifs d'enseignement les plus cités dans la littérature (Bécharde, 2001).

Quant aux innovations, elles concernent l'utilisation des TIC, incluant l'apprentissage par ordinateur, les programmes multimédias, l'utilisation d'Internet et des simulations.

Des recherches sur les innovations en pédagogie ont montré que les innovateurs pédagogiques se retrouvent principalement parmi les professeurs dont les méthodes d'enseignement sont centrées sur l'étudiant (Béchar, 2001).

Cette catégorie de professeurs a une vision élargie de l'éducation (paradigme de l'apprentissage). Auto-évaluation et évaluation par les pairs, jeux de rôles, simulation, études de cas, apprentissage à distance et autonome, apprentissage assisté par ordinateur, présentation de groupe sont les innovations qui caractérisent cette catégorie de professeurs.

(Hannan, English, & Silver, 1999) identifient quatre catégories d'innovateurs pédagogiques :

- les jeunes professeurs en début de carrière ;
- les redresseurs de situation pédagogique tendue ;
- les experts en technologies ;
- les impatients d'innover.

A leur avis, les innovations pédagogiques demandent un supplément de travail qui force à apprendre de nouvelles habiletés.

Les innovateurs pédagogiques acceptent un peu l'impopularité, et ils jaugent le niveau de risque en fonction des prérogatives de leur carrière universitaire. Ils avancent aussi que les récompenses institutionnelles facilitent leur travail, mais ne sont pas une motivation, car le but est d'améliorer la qualité de leur enseignement.

Trois niveaux d'innovations sont identifiés par (Hannan et al., 1999) :

- les innovations isolées ;
- les innovations guidées ;
- les innovations dirigées ;

(Bécharde & Pelletier, 2001) ont identifié un processus de l'innovation pédagogique décomposé en cinq grandes étapes : de l'analyse du contexte à l'idée, de l'idée à l'occasion, de l'occasion au projet, du projet à la classe et de la classe à l'institution.

D'après eux, chaque étape semble se construire par la tension en deux forces, l'une au niveau institutionnel et l'autre au niveau opérationnel. Ces tensions se cristallisent autour d'enjeux organisationnels et personnels pour la formulation et la mise en œuvre des projets d'innovations pédagogiques. L'insertion de ces innovations pédagogiques s'inscrit selon une perspective cognitiviste de l'apprentissage organisationnel.

Les institutions scolaires et académiques sont tenues de nos jours d'être des organisations apprenantes en intégrant les facteurs technologiques tels que les TIC, comme moyens pour créer des innovations pédagogiques.

Cette approche suppose une démarche cohérente avec une vision de l'apprentissage : les individus apprennent et changent en mettant en œuvre de nouvelles pratiques, de nouvelles actions. Ce processus est social, actif, contextualisé et essentiellement réflexif. Il se réalise par la description, l'analyse et la formalisation de pratiques.

Ces analyses de pratiques constituent tout à la fois les démarches et les outils qui permettent aux individus de vivre une transition entre leurs pratiques actuelles et de nouvelles pratiques, de construire une stabilité provisoire (Charlier, Bonamy, & Saunders, 2002).

L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel peut être défini comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, de manière assez durable, modifie la gestion des situations ou les situations elles-mêmes (Koenig, 2006).

De plus en plus confronté à des situations instables, avec les changements rapides qui s'effectuent dans l'environnement économique, en raison des phénomènes liés à la mondialisation et la globalisation, amplifiés par les technologies de l'information, le manager ne peut plus se satisfaire de repérer et d'exploiter des régularités, il doit également s'attacher à analyser les actions en cours, à intégrer ce qu'elles ont fait émerger.

Cette nouvelle posture du gestionnaire implique une profonde transformation des mentalités et des comportements.

Il s'agit d'une nouvelle situation qui amène à accepter que l'action puisse éclairer la réflexion, ce qui encourage l'exploration, l'expérimentation et conduit à reconnaître le droit à l'erreur.

L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif en ce sens qu'une compétence nouvelle pour l'organisation, même si elle n'est détenue que par un seul individu, est susceptible de modifier la capacité de l'organisation à traiter certains problèmes.

L'expression « apprentissage organisationnel » est toutefois très généralement réservée aux situations dans lesquelles l'élaboration ou la mise en œuvre d'une compétence nouvelle impliquent plusieurs membres de l'organisation.

(Koenig, 2006) a identifié deux manières d'activer la dimension collective de l'apprentissage dans une organisation. Le premier mode repose sur la circulation des idées ou la diffusion des pratiques constitutives des compétences nouvelles, le second sur la création de compétences préexistantes.

Selon l'auteur, dans le premier cas, le résultat du processus d'apprentissage peut être décrit en fonction du nombre et de la diversité des interprétations qu'il suscite, de l'étendue et de la profondeur de sa diffusion au sein de l'organisation.

Le second mode d'apprentissage repose sur la création de relations entre des compétences préexistantes. La capacité d'une organisation à résoudre certains problèmes dépend étroitement de la richesse du réseau de collaborateurs qu'elle abrite.

Cependant, cette capacité est d'autant plus fragile que son fonctionnement est discret, méconnu et non géré, car une bonne partie des relations efficaces au sein des organisations est de nature informelle.

Ce deuxième mode d'apprentissage ne vise pas la transformation des compétences individuelles, mais surtout favorise une meilleure confrontation et une articulation améliorée entre des acteurs habitués à mobiliser de façon indépendante leurs compétences.

Certains auteurs comme (Koenig, 2006), identifient plusieurs manières pour l'organisation d'acquérir des compétences.

Ainsi on retiendra que l'identité organisationnelle et les compétences qu'elle incorpore, qui sont en partie un phénomène de génération, subissent profondément l'influence des fondateurs et de l'air du temps.

A côté de cela, apparaissent les mécanismes d'apprentissage effectués par le transfert d'une organisation à une autre : l'imitation et la greffe en étant les vecteurs privilégiés, l'apprentissage développé dans le cours même de l'activité peut se faire par accumulation d'expériences ou par expérimentation.

L'apprentissage repose, dans une certaine mesure, sur des séquences d'essai-erreur. Il est possible d'ordonner les mécanismes d'apprentissage selon une hiérarchie de type d'erreurs qui sont à corriger au travers du processus.

Mais pour que l'apprentissage organisationnel puisse être efficace, il faut un processus de mémorisation. A ce sujet, quatre catégories de mémoires ont été identifiées par (Koenig, 2006) : les mémoires individuelles, les systèmes d'archivage, les procédés d'exécution et les structures.

Les mémoires individuelles se caractérisent par leur dispersion tant au sein qu'à l'extérieur de l'organisation. Elles ne sont pas facilement inventoriées et elles s'éteignent lorsque les agents qui en sont porteurs quittent l'organisation. Ce problème est particulièrement sensible lorsque la mobilité, volontaire ou involontaire, des personnes est forte.

Les systèmes d'archivage sont souvent dispersés ou émiétés. Au sein des organisations, de très nombreux acteurs entretiennent leur propre système d'archivage. De plus, il y a le fait que les entreprises écrivent de moins en moins ; la place prise par la communication verbale, en raison du développement des transports facilitant les rencontres, et la télécommunication tendent à reléguer l'écrit au second rôle.

L'écrit a joué un rôle important dans le passé comme support de l'apprentissage, car il était un moyen de mémorisation.

Les procédés d'exécution peuvent être considérés comme un autre moyen d'inscription de l'apprentissage organisationnel. En effet, la réclamation d'un client, ou un événement tel qu'une panne, peut provoquer un stimulus qui implique la recherche ou l'élaboration d'une réponse. Une fois qu'un schéma d'exécution a été appris, cette phase de quête n'est plus nécessaire.

La vie de l'entreprise est conditionnée par des structures autres que les structures formelles, qui portent l'historique de l'apprentissage passé et la pérennité à travers les « focus group », les réunions inter-départements etc.

Tous ces mécanismes informels qui contribuent à installer une culture d'apprentissage permanent, de transfert d'informations et de connaissances participent à instaurer les facteurs favorisant l'installation d'une culture transnationale.

Conclusion du chapitre

La force du modèle transnational peut devenir la source de ses faiblesses. En effet, la diversité des rôles et responsabilités dans l'organisation, la dispersion des actifs ainsi que la multiplicité des processus d'innovation et d'apprentissage peuvent conduire à une fragmentation.

Pour parer à cette faiblesse, les dirigeants doivent relever plusieurs défis administratifs :

Capacités stratégiques	Caractéristiques organisationnelles	Tâches du management
Compétitivité à l'échelle mondiale	Actifs et ressources dispersés et interdépendants	Légitimer des perspectives et capacités diverses
Flexibilité multinationale	Rôles différenciés et spécialisés des filiales	Développer des procédés de coordination multiples et flexibles
Apprentissage à l'échelle mondiale	Développement conjoint et partage à l'échelle mondiale des connaissances	Construire une vision commune de l'engagement personnel

Tableau 3 : Construire et gérer la firme transnationale (Bartlett & Ghoshal, 1991b)

Ils doivent pour cela :

- **Eviter tout déséquilibre entre les différentes fonctions** : les dirigeants de zones géographiques défendent l'adaptabilité locale, alors que les responsables fonctionnels incitent à la diffusion des savoir-faire et que les responsables de divisions de produits, eux, se préoccupent des effets d'échelle.

Il s'agit ainsi d'équilibrer la diversité des perspectives et des capacités à l'intérieur de l'organisation et de s'assurer qu'aucun groupe ne domine les autres. A défaut, l'entreprise perd sa capacité de combiner les différentes dimensions de sa compétitivité.

Il faut :

- renforcer le poids de chaque groupe, en construisant sa légitimité par le transfert des hommes phares et en le mettant en position de contribuer aux intérêts du groupe dominant ;
- veiller à ce qu'il y ait accès aux différents canaux d'information et forum de discussions ;

- donner les moyens formels d'influencer les décisions.
- **Combiner de multiples modes de coordination** : l'entreprise transnationale ne peut se contenter d'un unique mode de coordination. La diversité des situations nécessite des approches différenciées, selon le cas. Elle doit construire un portefeuille de processus de coordination qui comprend :
 - la *centralisation* (prise des décisions majeures par le management au sommet) ;
 - la *formalisation* (institutionnalisation des systèmes et des procédures pour guider les choix) ;
 - la *socialisation* ou conditionnement mental (construction d'un contexte de buts, valeurs et perspectives communs aux managers pour influencer leur jugement : c'est la culture d'entreprise).

Comme le disait Nitin Nohria⁴ dans son commentaire sur l'ouvrage « Managing Across Borders », le modèle « transnational » n'est probablement pas valide pour toutes les entreprises internationales, mais peut être le modèle vers lequel beaucoup de grandes entreprises multinationales doivent tendre.

Manager une entreprise transnationale, c'est mettre en place des mécanismes de coordination flexibles entre le siège et les différentes filiales, mais aussi de mettre en place une dynamique de réseautage entre les différentes entités qui forment l'organisation multinationale. A cet effet, le prochain chapitre s'intéresse principalement aux différentes relations entre les entités de la firme transnationale.

⁴ Nitin Nohria est Professor of Business Administration à Harvard Business School.

Chapitre V : Gérer les relations entre les entités de la firme transnationale

La complexité des flux dans une firme transnationale fait qu'on doit s'intéresser de près aux relations entre le siège et les filiales et les filiales entre elles. C'est ce qui est souvent décrit dans la littérature comme les relations verticales (flux siège – filiale) et les relations latérales (filiales – filiales).

Dans la revue de la littérature sur les flux dans une firme transnationale, deux concepts sont particulièrement étudiés afin de dégager les caractéristiques des différentes relations siège-filiales et filiales-filiales, observées par les chercheurs en management international. Il s'agit :

- de la différenciation interne ;
- des mécanismes de coordination et de contrôle.

La différenciation interne suppose qu'il existe plusieurs types de filiales dont les rôles qu'ils jouent à l'intérieur de la firme multinationale se complètent. (Bartlett & Ghoshal, 1991b) ont établi une typologie que nous avons déjà présentée au chapitre II, mais la revue de la littérature nous amène à dresser une autre classification qui est présentée ci-dessous.

5.1 Typologie des filiales

La gestion des différentes entités de la firme transnationale est complexe et nécessite une grande flexibilité. Selon les auteurs, c'est ce modèle qui permet à l'organisation d'exploiter pleinement le potentiel que lui confère sa couverture mondiale.

Les caractéristiques de ce modèle sont :

- une différenciation des rôles entre les filiales ;
- un réseau interconnecté de ressources dispersées ;
- des modes multiples de diffusion de l'innovation.

(Gupta & Govindarajan, 1991) voient la firme multinationale comme un réseau de transactions composé de flux de capitaux, de produits et de connaissances. Parmi ces trois flux, le transfert de connaissances revêt une importance capitale dans les entreprises multinationales de type « transnationale ».

La firme multinationale de type transnationale serait dominée par un flux multi-directionnel de produits, de capitaux et de connaissances entre les différentes unités. Pour (Nohria & Ghoshal, 1994), les firmes multinationales contemporaines doivent mobiliser les actifs de la société à travers le monde pour répondre aux défis de l'innovation du marché mondial.

Traditionnellement, l'accent est mis sur les relations hiérarchiques sièges-filiales, qu'elles soient des organisations type « hétérarchiques » (Hedlund, 1986), « multifocales » (Prahalad & Doz, 1987), ou « transnationales » (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Tous ces modèles décrivent la structure de la firme multinationale moderne pour répondre aux besoins d'innovation et de création de connaissances dans une économie mondiale dynamique. Selon ces auteurs, une plus grande élaboration de relations structurelles internes est nécessaire pour un modèle théorique solide afin de tester d'intéressantes propositions empiriques : le modèle de la firme transnationale développé prend en compte ces considérations.

La structure de la firme transnationale doit être comprise comme un réseau différencié composé de ressources distribuées reliées par différents types de relations. Les études sur les entreprises multinationales ont toutes des spécificités qui les distinguent les unes des autres, mais elles mettent toutes l'accent sur une certaine intégration globale et une réactivité locale (Prahalad & Doz, 1999).

Le rôle des filiales dans les entreprises multinationales dans les différents modèles ne fait pas nécessairement l'unanimité dans les articles de recherche, mais un certain nombre de similitudes peut être notées, et tous reconnaissent qu'il faut une adaptation à l'environnement local, en fonction du niveau de compétences de la filiale et de l'importance stratégique de son marché.

Quatre types rôles dans les filiales peuvent être identifiés en se basant sur la typologie de (Bartlett & Ghoshal, 1991b), (Gupta & Govindarajan, 1991), (Harzing & Noorderhaven, 2006) :

- **l'innovateur mondial** (Global Innovator) est une source de connaissances pour les autres unités. Ce rôle subsidiaire devient plus important au fur et à mesure que les entreprises multinationales muent vers le modèle transnational dans lequel certaines

filiales jouent le rôle de centres d'excellences dans le domaine de la Recherche & Développement.

- **le joueur intégré** (Integrated Players) joue un rôle important dans le transfert de connaissances vers d'autres unités de l'organisation, mais en même temps il reçoit un flux de connaissances à partir d'autres unités. Ce type de filiale est un nœud très important dans le réseau de la firme multinationale.
- **l'exécutant** (Implementor) ne participe généralement pas à la création de connaissances et donc, offre peu de connaissances aux autres unités de l'organisation. Il est fortement tributaire des flux de connaissances provenant soit du siège, soit d'autres filiales.
- **l'innovateur local** (Local Innovator) est une filiale relativement indépendante, qui participe à la création des connaissances, mais ne les transfère pas à d'autres unités de l'organisation, ni ne reçoit de connaissances de leur part. En général, cette situation se produit lorsque la connaissance locale est considérée comme étant trop singulière pour être d'une grande utilité dans d'autres unités de la firme multinationale.

D'autres auteurs ont proposé une typologie qui est assez similaire, mais avec quelques variantes ; le tableau ci-dessous permet de faire une synthèse :

(Gupta & Govindarajan, 1991) (Gupta & Govindarajan, 1994)	Innovateur Mondial	Jouer intégré	Exécutant	Innovateur local	Autre
(Bartlett & Ghoshal, 1989)		Création Adoption Diffusion		Création Pas d'adoption Pas de diffusion	Création Adoption Pas de diffusion
(Roth & Morrison, 1992)	Mandat mondial	Mandat mondial			
(Birkinshaw & Morrison, 1995)	Contributeur spécialisé	Mandat mondial	Exécutant local	Exécutant local	
	Mandat global	Contributeur spécialisé			
(Nobel & Birkinshaw, 1998)	Créateur international	Créateur international	Adaptateur local		Adaptateur international
(Ambos & Reitsperger, 2004)	Centre d'excellence	Unité de recherche intégrée	Unité de développement globale	Adaptateur local	

Tableau 4 : Typologies du rôle des filiales (Harzing, 2000).

5.2 Typologie des relations siège – filiales / filiales – filiales

Les écrits sur la typologie des relations siège-filiales sont nombreux, mais pour un souci de cohérence dans notre démarche, nous nous intéresserons à certains parmi eux, pour nous permettre de rester constants dans le type de réseaux que nous étudions.

L'étude des relations siège – filiales dans la firme transnationale nous amène à faire appel à deux types de théories (Beddi, 2008) :

- la théorie de l'agence pour expliquer les relations entre le siège et les filiales. Le siège, en tant qu'agent principal, délègue des responsabilités à la filiale étrangère qui sera l'agent au niveau local. Un problème d'agent intervient si la filiale prend une décision qui n'est pas cohérente avec l'objectif ou l'intérêt du siège.
- la seconde théorie est basée sur une approche en « réseau » qui perçoit la firme transnationale comme un ensemble géographiquement dispersé d'activités à valeur ajoutée. C'est dans cette catégorie que se situent les recherches qui considèrent la firme multinationale comme une hétéarchie (Hedlund, 1986), une firme transnationale (Bartlett & Ghoshal, 1989) ou un réseau différencié (Nohria & Ghoshal, 1994). Ces recherches considèrent la filiale comme une entité semi-autonome au sein d'un système différencié avec des liens de propriétés, des liaisons normatives et certaines obligations vis-à-vis du siège.

Cette approche de la gestion des relations siège-filiales, qui tient compte des différences de contexte des filiales, est basée sur la théorie de la contingence.

Elle nécessite une prise en compte des différentes situations (ou problèmes spécifiques de contrôle) que chaque contexte local présente. Ainsi, la structure de chaque relation siège-filiale est expressément liée aux conditions environnementales et aux ressources propres de la filiale (Nohria & Ghoshal, 1994).

En effet, le siège ne peut pas comprendre totalement la complexité des situations internationales auxquelles sont confrontées ses filiales, ce qui l'oblige à déléguer l'autorité et certaines responsabilités stratégiques.

De plus, en disposant de ressources et d'expertise qui leur sont propres, les filiales vont réduire leur dépendance vis-à-vis de la maison mère (Doz, Bartlett, & Prahalad, 1981).

Selon (Beddi, 2011), le point commun de toutes ces perspectives est leur focalisation sur les relations latérales au sein des entreprises multinationales et la vision de celles-ci comme un ensemble organisé pouvant grandement profiter des transferts, au sein de l'entreprise, des ressources et compétences qui sont originellement développées à des endroits géographiquement différents sur le plan international.

Cela entraîne nécessairement un changement dans le niveau du rôle des responsables du siège. Ils se transforment en catalyseurs, architectes et protecteurs de connaissances plus qu'ils ne sont des contrôleurs et des répartiteurs de ressources.

A ce stade de son évolution, la filiale peut développer sa propre stratégie qui est souvent différente du rôle qui lui est prescrit par la maison mère. Elle prend des initiatives stratégiques, peut être proactive en développant ses propres activités et en cherchant à apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation.

5.3 Les mécanismes de coordination et de contrôle des filiales

La complexité de l'organisation transnationale fait que sa gestion ne peut pas être basée seulement sur les mécanismes bureaucratiques. Il fait appel à des mécanismes formels, comme informels.

(Martinez & Jarillo, 1989) considèrent que les mécanismes formels font appel, tour à tour, à la centralisation, à la formalisation, à la planification et à divers types de contrôles par des rapports provenant des différentes filiales.

Les mécanismes informels ou subtils intègrent les relations latérales, la communication informelle et la socialisation.

La notion de coordination et de contrôle est centrale dans la littérature sur la firme multinationale. (Cray, 1984) décrit le contrôle et la coordination comme constituant deux processus d'intégration privilégiés d'une firme multinationale. A ce sujet, voici ce qu'il dit :

« Le contrôle n'est perçu que comme un processus qui provoque l'adhésion à un but ou à un objectif au travers de l'exercice du pouvoir ou de l'autorité » ; « la coordination est vue plus comme un processus qui fournit le lien approprié entre différentes unités opérationnelles d'une même organisation ».

Les mécanismes formels de coordination :

Ils se caractérisent par les aspects suivants :

- la **centralisation**, processus par lequel toutes les décisions importantes sont prises par le siège ;
- la **formalisation**, par la mise en place, dans l'organisation, de règles, de normes, de descriptifs de postes, de procédures standards, etc. ;
- les **routines standards** établies à travers l'ensemble des documents de formalisation ;
- la **planification** consistant en la mise en œuvre de plans stratégiques, de mécanismes d'évaluation, de budgets et d'échéanciers ;
- les **contrôles du résultat et du comportement** s'effectuant à travers le contrôle de la performance, des rapports techniques, des données de ventes et de marketing et du contrôle du personnel (supervision directe).

Les mécanismes informels de coordination :

A côté des mécanismes formels de coordination, il existe des mécanismes informels dits « subtils » qui développent une facette complémentaire aux mécanismes de coordination. Mais la mise en œuvre de ces contrôles est assez complexe d'après les auteurs, car il est difficile de les observer et de les mesurer.

Ces mécanismes s'établissent à travers :

- les **relations latérales**, par la création de contacts directs, de managers de services différents au travers de la structure verticale, qui cherchent à résoudre un problème ; il peut s'agir également des équipes temporelles, de groupes de travail, de comités, etc. ;

- la **communication informelle**, avec la création d'un réseau de contacts personnels et informels qui diffèrent des relations latérales. Elles s'établissent par le biais de participations à des séminaires, des réunions, des conférences, etc. ;
- la **culture organisationnelle** consistant à créer un système portant sur la manière d'agir et de prendre des décisions, sur les objectifs et les valeurs de l'entreprise, à travers une socialisation. Elle peut passer par l'expatriation, la gestion de carrière des cadres, le système de mesure et de récompense, etc.

Le siège d'une multinationale doit développer une intégration relativement forte des ses filiales, le plus souvent par le biais d'outils de contrôle et de coordination importants (Mayrhofer, 2011).

Le siège peut adapter son mode de contrôle en fonction de l'organisation des ses filiales. A ce sujet, (Hennart, 1993) propose une typologie de trois modes de contrôles possibles des filiales :

- le **contrôle bureaucratique** : exercé personnellement par un manager ou impersonnellement au travers de règles et de régulations ;
- le **contrôle par la socialisation** : faisant référence aux mécanismes d'expatriation. La présence du personnel du siège dans la filiale est la manifestation de la volonté du siège de contrôler le comportement du management de la filiale ;
- le **contrôle par le prix** : basé sur le résultat qui permet d'évaluer ou de contrôler les filiales malgré une relative opacité dans leur mode de fonctionnement. Dans ce cas de figure, l'évaluation des salariés est directement liée à leurs résultats individuels.

Le type de contrôle que le siège d'une firme multinationale met en place varie en fonction de sa connaissance de l'activité de ses filiales et du comportement de ces dernières. Une même entreprise multinationale peut avoir des modes de contrôles différents en fonction de ses filiales. Les mécanismes de contrôle et de coordination seraient alors à adapter en fonction de la situation (Mayrhofer, 2011).

5.4 Réactivité locale et interdépendance

La littérature sur les firmes multinationales insiste abondamment sur la différenciation dans les mécanismes de coordination. Dans cette différenciation, deux concepts reviennent souvent, la « réactivité locale » et « l'interdépendance » comme facteurs d'intégration pouvant permettre une meilleure coordination, et un moyen pour réaliser des économies d'échelle.

La réactivité locale

Partant du principe de « l'intégration globale/réactivité locale » de (Prahalad & Doz, 1987), les firmes multinationales sont soumises à des pressions au niveau global – liées à l'homogénéisation des goûts des consommateurs et des structures de marché à travers le monde – et à des pressions au niveau local – liées aux pressions des gouvernements des pays hôtes et à la nécessité d'adapter les produits aux demandes spécifiques de chaque pays (Beddi, 2011).

« Intégration globale et réactivité locale » est une terminologie utilisée le plus souvent pour caractériser la stratégie des firmes multinationales. Elle fait référence à la coordination effectuée au niveau central par le siège, qui doit intégrer les opérations effectuées par la firme multinationale à travers le monde, afin d'atteindre une efficacité globale, tout en réalisant des économies d'échelle, et ceci, en impliquant les filiales dans les décisions stratégiques et opérationnelles afin que celles-ci puissent être réactives à la situation locale en termes de produits et de stratégies (Pudelko & Harzing, 2008).

La réactivité locale peut être définie comme la capacité des filiales d'une firme transnationale à s'adapter aux spécificités locales en fonction des préférences des clients ; par conséquent, c'est un élément important dans le rôle stratégique de la filiale.

Il y a plusieurs façons dont la réactivité locale peut être conceptualisée.

Tout d'abord, les produits peuvent être adaptés en fonction des goûts et des préférences locales. La sensibilité aux besoins locaux est une exigence stratégique pour le modèle transnational. Une proportion relativement importante de produits qui sont vendus par leurs filiales sont soit adaptées soit modifiées pour le marché local.

Ensuite, dans une moindre mesure, la réactivité locale peut consister à adapter la stratégie marketing aux exigences locales pour rendre les produits plus attrayants pour une certaine clientèle.

Le modèle transnational, accorde une grande importance à la réactivité locale en matière de politiques marketing et commerciale.

L'interdépendance

L'interdépendance est définie comme la dépendance réciproque qui structure les relations existant entre deux entités. Dans le cas de la firme multinationale, elle joue un rôle essentiel dans les relations hiérarchiques siège-filiales et dans les relations latérales filiales-filiales.

Dans une entreprise multinationale, elle se matérialise par la mise en commun des ressources financières et de compétences spécialisées au centre, alors que les flux de produits et de technologies circulent de manière latérale entre les différentes filiales.

L'interdépendance indique dans quelle mesure les différentes unités d'une entreprise multinationale dépendent les unes des autres et donc indique le niveau d'intégration au sein de la firme multinationale dans son ensemble (Harzing, 2000) .

En fonction du type de filiale, le degré d'interdépendance sera élevé ou non.

Conclusion du chapitre

Dans la firme transnationale, les filiales nationales sont des partenaires stratégiques, dont les connaissances et les capacités sont vitales pour l'aptitude du groupe à maintenir un avantage concurrentiel à long terme.

Une des motivations principales pour adopter le modèle transnational est le fait d'utiliser son portefeuille d'actifs divers sur le plan géographique, pour jouer un jeu de plus en plus sophistiqué, qui nécessite des différentes filiales nationales qu'elles adoptent des rôles stratégiques différents sur l'échiquier de la concurrence mondiale.

Les avantages potentiels comprennent des économies à l'échelle mondiale, la capacité de balayage d'informations sur le plan mondial et la subvention croisée des marchés.

Un autre principe fondamental de la mentalité transnationale est lié à la distribution des ressources et des capacités de l'entreprise. Dans ce type de firme, une des tâches clés du management est de promouvoir le développement de tels actifs organisationnels et de s'assurer que le groupe, dans son intégralité, puisse avoir accès aux capacités développées.

Dans cette première partie du travail, nous avons tenté de faire une synthèse des connaissances sur le modèle transnational. La deuxième partie, nous permettra de faire une étude de cas appliquée au modèle, mais en environnement contingent. Il s'agira pour nous de tester l'universalité ou la contingence du modèle.

Deuxième partie :

La pertinence de l'application du modèle
transnational en dehors du contexte de la firme
en question

Introduction de la deuxième partie

La première partie de la thèse a permis de déterminer les principales caractéristiques du modèle transnational qui est marqué par :

- Des rapports qui partent du centre (siège) vers la périphérie (filiales) ;
- Une capacité d'intégration globale et de réactivité locale ;
- Des rapports différenciés d'une filiale à l'autre ;
- Un niveau d'interdépendance élevé ;
- Une organisation dont l'innovation et l'apprentissage organisationnel sont les leviers essentiels.

Dans cette deuxième partie, nous allons procéder à un test des hypothèses de (Bartlett & Ghoshal, 1989), (Nohria & Ghoshal, 1997) et (Harzing, 2000).

A travers une approche hypothético-déductive, nous allons tenter de dégager les caractéristiques organisationnelles de l'UCAO et de la situer dans la typologie des firmes multinationales tel que décliné par la revue de la littérature.

Une étude des facteurs de contingence liés à l'environnement de l'UCAO nous permettra de faire le point sur certains aspects tels que comme :

- Les organisations à but non lucratif ;
- Le management des organisations religieuses ;
- Le contexte culturel africain.

Ensuite, nous allons vérifier si indépendamment des facteurs de contingence, la structure transnationale peut améliorer le fonctionnement de l'UCAO.

Cette deuxième partie est composée des cinq chapitres suivants :

- **Les facteurs de contingence** dans ce chapitre, nous faisons une étude détaillée des facteurs de contingence, ensuite nous expliquons l'opportunité de développer le modèle transnational en environnement contingent ;

- **Le cadre d'analyse** : dans ce chapitre, nous déclinons le cadre de la recherche, exposons les hypothèses à tester et décrivons le terrain de la recherche ;
- **Le Design de la recherche** : ce chapitre nous permet d'exposer la méthodologie de recherche adoptée, de décrire le cadre conceptuel, les outils et méthodes pour collecter les données et enfin la population sur laquelle a porté l'enquête statistique ;
- **L'analyse des données** : ce chapitre nous a permis grâce à un logiciel statistique (SSPS) de procéder au dépouillement des données par une analyse uni-variée, une analyse bi-variée par laquelle nous avons vérifié la validité de nos hypothèses et enfin nous avons procédé à une analyse de configuration structurelle ;
- **Les Résultats et la discussion** : dans le dernier chapitre de la deuxième partie, nous avons pu exposer les résultats de nos travaux et les discuter. Il ressort de ce travail que l'UCAO présente beaucoup plus les caractéristiques d'une organisation multidomestique qu'une organisation transnationale. Ce constat nous a permis de dégager des pistes de réflexion sur le processus et les étapes de transformation utilisés par les organisations multidomestiques pour migrer vers une organisation transnationale ou réussir une intégration globale.

Chapitre VI : Les facteurs de contingence

Le modèle transnational a été étudié principalement pour la firme de manière générale (société industrielle, financière, commerciale). Toutes les recherches que nous avons pu trouver ne se sont intéressées qu'à ce genre d'entreprise. L'intérêt de la présente recherche et de voir quelles sont les extensions possibles du modèle transnational à un autre secteur de l'activité économique qui n'est pas nécessairement régi par les règles du marché.

Dans la conclusion de leur étude sur la firme transnationale, (Bartlett & Ghoshal, 1991b) précisent que ce modèle n'est pas nécessairement pertinent pour des entreprises de taille moyenne opérant sur des marchés relativement stables.

Mais ceci, c'était vers la fin des années 90. Depuis, la mondialisation et la globalisation ont fini de plonger l'économie mondiale dans une instabilité constante, avec la nécessité de réaliser des économies d'échelle tout en ayant une capacité d'apprentissage permanente à travers un réseau de filiales bien établies.

Comme précisé plus haut, les groupes d'entreprises étudiés par les auteurs avaient acquis leur dimension internationale depuis plusieurs décennies déjà en 1990. Plus d'une vingtaine d'années plus tard, les entreprises qui se sont actuellement engagées dans ce processus disposent d'outils leur permettant de gérer plus facilement la complexité du modèle grâce aux technologies de l'information et de la communication.

Celles-ci leur offrent des degrés de liberté supplémentaires et la possibilité d'inventer de nouveaux modèles, non encore identifiés.

Notre démarche va consister à voir comment appliquer ce modèle au secteur à but non lucratif, d'inspiration religieuse, et surtout en Afrique.

En effet, les recherches sur les firmes internationales n'intègrent pas beaucoup le continent Africain, en raison de la faiblesse de son poids économique sur l'échiquier mondial.

Mais face au regain de l'intérêt que revêt l'Afrique dans le monde en raison de son potentiel de croissance, ses ressources naturelles, et la crise qui sévit dans les économies occidentales,

une telle étude peut être intéressante et offrir des perspectives d'ouverture pour d'autres études.

6.1 L'organisation à but non lucratif

La raison d'être des organisations à but non lucratif (OBNL)⁵ ne consiste pas à ne pas faire de profit, mais à ne pas le distribuer. Cette « contrainte de non distribution » résultant d'un choix volontaire et publiquement annoncée constitue la spécificité, différenciant les organisations à but non lucratif des entreprises privées et publiques, retenue par les économistes (Enjolras, 1995).

Les profits, s'il en existe, doivent être réinvestis dans l'organisation à but non lucratif, alors qu'ils sont distribués aux propriétaires lorsqu'il s'agit d'une organisation lucrative ou retournés au Trésor lorsqu'il s'agit d'une organisation publique (Enjolras, 1995).

Les organisations à but non lucratif n'appartiennent ni à la sphère capitaliste, ni à la sphère publique : elles sont donc des organisations privées non capitalistes (Nyssens, 1998).

Les économistes qui tentent d'expliquer leur existence ont recours à deux types de théories, celle du rendement social et celle des organisations (Badelt, 1990).

La théorie du rendement social démontre l'efficacité de l'allocation des ressources par le marché composé de consommateurs et d'entreprises maximisant le profit. Cependant, nous assistons souvent à des inégalités nées du mécanisme du marché dans la répartition des ressources.

Le critère d'efficacité mis en avant par les entreprises privées ne prend pas en compte les critères d'équité, ce qui entraîne souvent l'échec du marché vu sous l'angle social.

Ces échecs du marché constituent une voie naturelle pour expliquer non seulement l'intervention de l'Etat, mais aussi les raisons d'être des associations à but non lucratif (Nyssens, 1998).

La théorie des organisations s'interroge sur le mode d'organisation qui minimise les coûts de transaction entre les différentes parties prenantes.

⁵ Organisation à but non lucratif.

Les formes d'organisation sont multiples et composées d'individus qui passent des "contrats" entre eux : échanges marchands, entreprise maximisant le profit, organisme public, organisation non lucrative...

En effet, le marché n'est pas toujours la solution la plus efficace. Les coûts de transaction sont composés de coûts de coordination (comment coordonner les différentes tâches ?) et des coûts de motivation (comment motiver les individus à exécuter ces tâches ?).

Ces coûts de motivation émergent compte tenu des problèmes d'information et d'engagements imparfaits entre des agents opportunistes. En effet, en présence d'asymétries d'information et/ou d'incomplétude de l'information, les individus tentent de tirer parti de cette situation à leur profit.

L'obligation imparfaite renvoie à l'incapacité des parties à s'en tenir à leurs exigences premières et à respecter leurs engagements spécialement suite à une circonstance non prévue dans le contrat.

L'importance de ces coûts dépend des différentes dimensions de la transaction telles que la spécificité des investissements requis pour cette transaction ("investissements irrécupérables"), la fréquence et la durée de la transaction, la complexité de la transaction, l'incertitude sur la performance ou encore la difficulté de mesurer la performance.

La théorie des organisations analyse donc les coûts de transaction de différents modes d'organisation et, à ce titre, reconnaît que, dans certaines situations, les organismes sans but lucratif peuvent être plus efficaces (Nyssens, 1998).

Certains auteurs avancent une explication s'appuyant sur les caractéristiques de l'offre et particulièrement sur la fonction entrepreneuriale propre aux organisations non lucratives. Leur analyse de l'entrepreneuriat non lucratif se fonde sur l'observation du fait que de nombreuses organisations non lucratives sont créées par des organisations religieuses ou idéologiques afin d'offrir des services qui satisfont ou créent des demandes hétérogènes (Enjolras, 1995).

Ces organisations recourent à la forme non lucrative en poursuivant l'objectif de «maximiser» la foi de leurs membres ou le nombre de leurs adhérents plutôt que les profits. Elles vont en conséquence se développer dans des secteurs d'activité (santé, éducation, services sociaux) qui contribuent à la formation des idées, des goûts et à la socialisation des individus (James, 1989).

(Weisbrod, 2000) considère que l'organisation à but non lucratif, n'ayant pas légalement le droit de distribuer de dividendes aux gestionnaires ou aux administrateurs, doit se concentrer sur sa mission sociale, ce qui suppose un service à la collectivité qui doit être financé principalement à partir de dons et de legs et de la vente de services liés à son activité sociale à des tarifs adaptés.

Cette mission sociale ne devrait pas l'amener à concurrencer l'entreprise privée. Dans le cas des hôpitaux, la mission est de prendre soin des indigents, d'entreprendre des recherches qui génèrent des connaissances étendues et de fournir les services communautaires, par exemple, l'éducation sur les drogues et la nutrition maternelle.

Dans le cas des universités, la mission sociale est la création d'une recherche fondamentale, l'éducation des pauvres, la diffusion d'informations; et à ce titre, ils peuvent bénéficier de l'appui du secteur public sous forme d'une défiscalisation ou autre.

Leur activité étant socialement utile, mais non rentable, ils doivent être financés par la contribution du secteur privé et du gouvernement. Mais pour équilibrer leur budget, elles peuvent demander une participation aux bénéficiaires de leurs services, par exemple les patients dans les hôpitaux ou les étudiants dans les universités (Weisbrod, 2000).

(Turbide, 2005) considère que les OBNL sont des entreprises qui fonctionnent comme des entreprises privées et produisent des biens et des services pour l'économie de marché (ce qui implique la vente et la tarification de ces produits et services), mais gèrent leurs activités et réaffectent leur excédents de manière à appuyer la réalisation d'objectifs sociaux et environnementaux.

Fort de toutes ces descriptions, l'association à but non lucratif (OBNL) peut se définir comme « une société sans capital-actions regroupant des personnes (membres) qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas comme intention de faire des profits ». L'OBNL peut utiliser la forme entrepreneuriale pour servir ses fins, à la seule condition que les profits issus de ses activités ne puissent être redistribués aux membres.

6.2 Le management des organisations d'inspiration religieuse

L'importance de la religion dans les sociétés modernes n'est pas seulement sociale, mais aussi politique et commerciale. Elle a toujours été un ferment idéologique qui permet aux individus d'acquérir la capacité d'accepter l'adversité et de donner un sens à leur vie (Richelieu & Korai, 2012).

Le « fait religieux » est une réalité dans les entreprises modernes, ne pas en tenir compte dans le management peut être considéré comme une erreur qui peut être fatale aux managers. La question est de savoir comment positionner le fait religieux par rapport au management. Comment s'en emparer scientifiquement ? (Brasseur & Honore, 2014).

De plus en plus de chercheurs s'intéressent à la problématique du management combiné à la religion. La présente étude s'intéresse surtout à l'interaction entre la religion et les organisations en réseau. Comment le mode d'organisation de l'un peut influencer sur l'autre.

La combinaison de la religion et du management avec le fonctionnement des structures en réseau peut ne pas être évidente. La gestion des entreprises a comme objectif la création et la répartition de valeur sous la contrainte de ressources rares, sans faire appel au concept ou de la présence d'un « ordre » supérieur aux différentes parties prenantes (Barth, 2012).

Les structures en réseaux mettent cependant en avant l'existence d'un méta-objectif commun à plusieurs partenaires qui acceptent de renoncer à la poursuite de leurs seuls objectifs individuels dans l'intérêt du collectif (Barth, 2012).

La notion de religion revêt un caractère extrêmement divers et universel. Toute civilisation, toute culture, toute communauté a développé dans l'histoire une dimension religieuse.

La gestion des organisations religieuses (les paroisses et diocèses catholiques, les églises évangéliques, les confréries musulmanes comme celle des mourides⁶, ou autres) constituent un champ d'observation privilégié de l'articulation entre religion et gestion qui peut renouveler les approches culturalistes par l'étude comparée des solutions adoptées par les

⁶ Confrérie religieuse du Sénégal.

tenants d'une même religion dans des contextes économiques et sociaux différents (Barth, 2012).

Le développement de l'Etat moderne est fortement influencé par l'histoire et l'organisation de l'Eglise. Donc il est extrêmement difficile de dissocier le fait religieux du management, car quelque part, ils poursuivent tous les deux des buts assez similaires, à savoir la quête d'un nouveau monde, parfait, où l'être humain est au centre de toutes les préoccupations (Haar & Ellis, 2006).

De manière plus globale, le discours religieux s'appuie largement sur une rhétorique du salut incitant les croyants à œuvrer ici-bas en pensant à l'Au-delà. Ils construisent une économie morale du salut au sein de laquelle les actions publiques de développement prennent corps (Kaag & Saint-Lary, 2011).

Le contexte africain étant le terrain de la présente recherche, les aspects d'organisations à but non lucratif et le management des organisations religieuses, combinés à la culture africaine, représentent les facteurs de contingence.

6.3 Le contexte africain

La plupart des études sur l'implantation des entreprises multinationales concernent les pays d'Amérique du Nord, de l'Europe occidentale, du Japon et, plus récemment, les pays du BRIC⁷.

En 2009, les deux sommets du G20, en avril à Londres et en septembre à Pittsburg, ont mis en évidence la nécessité d'une participation de trois nouvelles puissances au moins – la Chine, l'Inde et le Brésil – aux grandes décisions mondiales de politiques économiques, auxquelles la Russie participe déjà au sein du G8.

Ces quatre pays qui affichent un fort potentiel de croissance sont regroupés sous l'acronyme BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) (Mayrhofer, 2011).

Ces nouveaux pays dits émergents créent des opportunités de développement pour les firmes multinationales, car ils sont devenus depuis la crise de 2008 les moteurs de la croissance

⁷ Brésil, Russie, Inde, Chine.

mondiale. L'entreprise poursuivant un gain économique certain, il est évident que les entreprises multinationales vont choisir d'aller dans des pays où le retour sur investissement est quasiment assuré, plutôt que d'investir dans un environnement incertain surtout influencé par plusieurs facteurs considérés comme bloquants en matière de « bonne gouvernance ».

A côté des ces géants économiques et des « dragons » du sud-est asiatique, l'Afrique, bien qu'ayant un taux de croissance relativement intéressant, est confrontée à des difficultés liées à l'instabilité politique de certains pays, mais surtout de son faible taux de consommation dû à la faiblesse du revenu par habitant.

Mais de manière générale, l'Afrique a du mal à assurer une vitalité économique aux entreprises implantées sur son sol, surtout à créer de la valeur et à accumuler de la richesse pour s'assurer un développement durable.

La principale difficulté pour la gestion des entreprises africaines, principalement celles qui sont au sud du Sahara, se situe dans de l'environnement économique des affaires, mais aussi au sein du tissu social. Beaucoup de facteurs bloquants sont notés et participent à rendre ces entreprises très peu compétitives.

Parmi ces facteurs, on note le manque de réactivité au niveau institutionnel, la corruption en particulier dans les administrations publiques ou privées et tant d'autres dérives qui ne favorisent pas un environnement sain des affaires.

Mais à lui seul, l'environnement des affaires n'explique pas le faible niveau de participation des entreprises africaines aux performances économiques mondiales. Il y a un facteur bloquant qui est très important dans l'application des règles de management telles que déclinées dans les entreprises occidentales, c'est le facteur lié à la culture africaine.

(Kabou, 1991), dans son livre *Et si l'Afrique refusait le développement* dit :

« L'Afrique est une grande gaspilleuse de temps, d'argent, de talents, d'énergie. Momifiée à l'extrême, incapable de se mouvoir à la vitesse des exigences de sa situation catastrophique, sourde aux réalités du monde depuis quatre bons siècles, elle prétend quand même jouer un rôle remarqué au XXI^e siècle, grâce à des injections

massives de capitaux qui permettront, dit-on, la reprise d'un développement prétendument compromis par l'endettement. »

Elle poursuit :

« L'Afrique ne meurt pas : elle se suicide dans une sorte d'ivresse culturelle pourvoyeuse de seules significations morales. Les injections massives de capitaux n'y pourront rien. Il faudrait d'abord désintoxiquer les mentalités, remettre les pendules à l'heure, et surtout placer les individus face à leurs incontournables responsabilités. »

Les cultures africaines sont à la fois un frein et un ressort pour le management. En effet, on peut citer avec (Kamdem, 2002) des facteurs bloquants comme :

- la tradition communautaire ;
- la vision mythique du chef et l'exercice de l'autorité ;
- la représentation et l'utilisation peu productive du temps ;
- la prédominance du sacré et des comportements magico-religieux ;
- la résistance à la formalisation écrite et à la gestion procédurale ;
- l'opacité de la communication institutionnelle et le culte du secret ;
- l'attrait du conformisme et la résistance au changement ;
- l'exercice abusif du droit d'aînesse qui constitue un handicap majeur à la mobilisation des cadets sociaux.

Par ailleurs, ces mêmes cultures africaines peuvent constituer un important vivier pour l'expérimentation de pratiques managériales authentiques, créatives et performantes. La solidarité communautaire pour le développement d'une éthique disciplinaire de groupe, la sacralisation de la parole donnée comme base de construction du contrat de confiance, la tradition reconnue d'hospitalité comme moyen d'insertion professionnelle de nouvelles recrues, l'enthousiasme individuel et collectif comme source d'engagement professionnel sont des facteurs qui peuvent contribuer à un management positif.

La conciliation du passif tel que décrit plus haut et ce qu'on peut appeler l'actif, c'est-à-dire les valeurs positives de cet immense patrimoine avec les principes de rigueur, de rationalité et les techniques de gestion modernes considérées comme universelles, pourraient ouvrir à l'entreprise africaine les voies de l'efficacité économique et de la compétition.

Dans sa préface du livre de (Godong, 2011a), intitulé *Implanter le capitalisme en Afrique*, Philippe d'IRIBARNE, dit :

« Devant les difficultés des entreprises et des économies africaines à mettre en œuvre les principes supposés universels d'une bonne gestion, la tendance dominante est d'accuser soit les élites africaines d'un manque de volonté d'appliquer ces principes, soit les cultures africaines d'être rétives à la modernité. Dans l'un et autre cas, les questions que pose l'adaptation nécessaire de la façon concrète dont ces principes sont mis en œuvre à chacun des contextes concernés sont éludées. On sait pourtant que, au sein même des vieux pays industriels, les pratiques de gestion qui se révèlent efficaces diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre ; qu'elles ne sont pas les mêmes, par exemple, aux Etats-Unis, en France ou en Suède ; qu'elles dépendent de l'idée qui prévaut dans chacun des pays qui en fait usage d'une bonne manière de vivre ensemble. Ainsi la place que tient la rigueur contractuelle aux Etats-Unis est intimement liée à une culture qui n'a rien d'universelle, et il en est de même que la place que tient la référence au métier en France. Mais souvent cette incontournable diversité est oubliée quand il s'agit de l'Afrique. »

En exposant de cette manière la situation, d'IRBANE situe bien le problème non en termes d'inaptitude des élites africaines à appliquer les principes de gestion, ou de la culture africaine à être rétive à la modernité, mais à un problème de diversité culturelle à prendre en compte dans l'application des modèles et des méthodes de gestion importés des pays occidentaux.

Comme le dit (Brasseur, 2008), face à la diversité culturelle dans un contexte d'internationalisation, deux réponses antagonistes semblent envisageables, la convergence et la divergence. La première postule l'existence de modèles universels de gestion qui transcenderaient les frontières et procéderaient par assimilation.

La seconde considère les décalages culturels comme irréductibles et les pratiques comme contingentes, le manager se trouvant confronté à la nécessité de s'adapter aux spécificités locales.

Il est important pour les managers de comprendre que les manières de gérer les entreprises varient en fonction des particularités nationales. Le rejet de l'universalité ressort comme un déterminant pour favoriser les ajustements réciproques dans le jeu multiculturel qui s'instaure au sein des organisations.

La question d'application, de transférabilité et d'utilité des meilleures pratiques en gestion est encore un concept assez flou, sinon controversé. (Lubatkin, Vengroff, Ndiaye, & Veiga, 1999) suggèrent qu'aucun modèle de gestion n'est meilleur dans toutes les situations ; il ya de nombreux modèles possibles, non seulement entre les nations, mais aussi au sein des nations.

La vie dans les organisations et plus généralement les relations sociales qui s'y tissent reposent sur des valeurs. Ces valeurs implicites ou explicites vont définir les règles d'action qui inspireront les jugements et les conduites. Aucune interaction humaine n'échappe d'une manière ou d'une autre à l'emprise de ces règles, car elles définissent les impératifs normatifs de l'action.

C'est ainsi que dans nombre d'organisations africaines, les relations interpersonnelles se fondent plus souvent sur les liens de parenté et de dépendance que sur la capacité manifeste de chaque individu à se réaliser dans l'accomplissement d'une tâche déterminée. Elles sont considérées comme des éléments moteurs susceptibles de garantir une certaine cohésion interne du groupe et de la société, même si cela peut se faire au dépend d'une certaine conception de l'efficacité productive (Kamdem, 2002). Ces valeurs peuvent être universelles dans leur conception, mais la pratique de tous les jours peut entraîner des dérives telles qu'elles finissent par desservir l'intérêt global.

(Godong, 2011b) nous montre à travers une étude de cas sur la privatisation d'une entreprise nationale au Cameroun, la SONEL, reprise par un groupe américain AES, comment la notion de «valeurs» peut être galvaudée, si les contextes et les concepts culturels sont différents. D'après l'auteur,

« Ces mutations structurelles consistent, alors, à l'essentiel en un alignement des principales techniques de managements sur les standards occidentaux, réputés plus efficaces pour ce qui est de l'accroissement de la productivité du capital et du travail. En cela, les privatisations sont clairement perçues comme des moments privilégiés au

cours des desquels de nouveaux processus d'apprentissage et d'adaptation organisationnelle sont mis en œuvre, requérant des changements majeurs dans la matrice de décision, le système de gouvernance, ainsi que le niveau de la valeur appropriable par les partenaires. Le recours aux « valeurs », aux « chartes éthiques » et autres « codes de bonne conduite peut alors, dans ce cadre-là, se révéler être une piste indispensable pour toute entreprise voulant faire étalage de sa bonne gouvernance ».

Toujours selon (Godong, 2011a), les Américains donnaient l'impression d'importer mécaniquement un nouveau cadre normatif de leur siège, en ayant l'assurance de pouvoir l'instaurer sans aucune difficulté au Cameroun, surtout dans une entreprise « mal gérée ».

« L'entreprise qui avait jusqu'alors opéré sous la bannière de la SONEC était, en réalité, une mauvaise entreprise : une entreprise du laxisme, de la corruption, du clientélisme, du népotisme, de l'inefficacité économique, bref, de tout ce que l'histoire du capitalisme en Afrique subsaharienne a laissé comme stéréotypes. Le stéréotype des solidarités familiales ou ethniques, mais aussi du temps vécu de façon élastique, quasi irrationnelle ; d'un modèle culturel perçu comme inadapté à la vie économique, d'un continent condamné au sous-développement ; en somme d'une Afrique malade de son management ».

Cette image négative souvent dégagee par les entreprises de l'Afrique subsaharienne, peut inquiéter tout observateur de la scène économique africaine, mais à contrario, ce n'est pas en procédant à un copier-coller de valeurs et de normes qu'on peut arriver à changer cette donne.

Dans l'étude de cas citée ci-dessus, l'entreprise AES l'a apprise un peu trop tard, après avoir dépensé beaucoup de ressources en communication, sans arriver à faire changer les mentalités et les comportements, car les travailleurs ne se retrouvaient pas dans les méthodes qui leur étaient imposées, et trouvaient les slogans utilisés vides ou dépouillés de leur sens.

Pour intégrer un certains nombre de facteurs culturels dans l'adaptation du management, il faut prendre en compte, dans les pratiques de gestion, la variété des cultures comme une caractéristique des situations professionnelles, en réintroduisant la notion d'universalité à un autre niveau. Les contacts interculturels entre groupes ne débouchent pas automatiquement

sur une compréhension mutuelle. La raison principale semble en être le rôle joué par les stéréotypes dans les relations avec les autres (Brasseur, 2008).

Ces stéréotypes sont des systèmes de défense identitaires et d'orientation qui se présentent comme d'inévitables vecteurs d'ethnocentrisme ou de discrimination qu'il faut débusquer et abandonner.

L'entreprise moderne est une réalité étrangère aux cultures africaines traditionnelles, quoique ces dernières ne cessent de connaître des changements considérables. L'adoption de méthodes de gestion dans le contexte africain doit prendre en compte le contexte culturel où l'oralité et le réflexe identitaire, à la limite ethnique, jouent un rôle de premier plan.

On ne peut pas venir imposer de méthodes sans prendre le temps de les expliquer, de les faire accepter avec toute la pédagogie nécessaire, en respectant les valeurs collectives et individuelles des différents groupes qui composent l'entreprise.

Avec les faillites des grandes entreprises publiques des économies africaines qui ont entraîné des privatisations à outrance et la mise sous perfusion des économies par les politiques d'ajustement structurel des années 80-90, on voit émerger de plus en plus des unités de production moyennes ou petites permettant une certaine familiarité entre les individus et de concilier le travail productif et les autres activités dominantes dans la société.

La faiblesse de ces structures réside souvent dans un risque d'une emprise familiale sur l'entreprise, au point de la rendre dysfonctionnelle, parce qu'obéissant à des objectifs qui ne sont pas nécessairement du domaine de la rentabilité, mais celui de la solidarité non productive. Si les liens de parenté dans l'entreprise africaine se veulent utiles et positifs, il faut qu'ils se développent suivant trois conditions fondamentales (Kamdem, 2002) :

- permettre l'instauration d'une solidarité au mérite, base de l'efficacité productive ;
- contribuer à l'émergence d'une culture fraternaliste susceptible de concilier l'efficacité productive de l'organisation et les aspirations personnelles des individus ;
- éviter la tentation nombriliste et sectaire, source de marginalisation et d'exclusion.

Les traditions africaines contiennent des éléments hautement appréciables qui, codifiés, adaptés, peuvent donner à l'Afrique une physionomie sociale autonome et conforme à la nature des pays.

Par exemple, l'usage moins instrumental de la parole, l'esprit communautaire, l'importance des rapports affectifs et interpersonnels, la référence au symbolisme et à la spiritualité dans la gestion des organisations, etc., sont tous des facteurs susceptibles de faciliter la socialisation des personnes.

Les nombreuses contre-performances et autres dérives observées dans le fonctionnement des organisations africaines ne résultent pas nécessairement d'une incompetence du manager africain en tant qu'être humain, mais bien de celle des structures sociales et de production dans lesquelles vit ce dernier.

6.4 Les opportunités de développement du modèle transnational en environnement contingent

D'après la revue de la littérature, la mise en réseau de l'entreprise est parfois considérée comme le passage obligé vers une meilleure compétitivité, combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme (Géniaux & Mira-Bonnardel, 2003).

Il apparaît comme la forme organisationnelle la plus performante, la plus adaptée dans un environnement mondialisé et globalisé, évoluant rapidement. L'innovation organisationnelle devient un facteur clé de la compétitivité.

Ce besoin de réaliser des économies d'échelles, d'apprendre des autres collaborateurs et de conquérir de nouveaux marchés fait que les entreprises se mettent en réseau ou en grappes d'entreprises qui coopèrent entre elles.

Pour être compétitives, les entreprises doivent nécessairement développer leur capacité à collaborer avec trois objectifs principaux :

- un destin commun avec des valeurs partagées ;
- une utilité économique et sociale favorisant le développement durable ;

- un accès facilité à des connaissances plus étendues.

La firme moderne est confrontée à un environnement en mouvement permanent, dans lequel la vitesse de réaction est capitale ; ces entreprises associent étroitement capitalisation des connaissances, gestion des compétences et développement d'innovation au sein des réseaux.

A l'image des firmes, les organisations à but non lucratif, elles aussi, doivent optimiser leur gestion. On remarque de plus en plus d'organisations qui interviennent dans le domaine social et qui s'organisent en réseaux pour profiter des avantages de ces regroupements.

Partant du principe de la théorie de la contingence, le mode d'organisation de la firme transnationale peut bien être transposé dans un domaine autre que l'entreprise, au sens économique du terme.

Le management des organisations à but non lucratif répond aux mêmes normes que celles des firmes avec des budgets à gérer, des rapports à produire, des performances à évaluer.

Il n'a pas nécessairement les mêmes outils pour mesurer la performance que les entreprises, mais est soumis à l'obligation de satisfaire la demande de leurs clients et de leurs mandants.

L'organisation à but non lucratif est notre premier facteur de contingence, le second étant l'organisation d'inspiration religieuse. La question qui se pose ici est en quoi l'appartenance à une communauté religieuse peut être un atout dans la construction d'un réseau basé sur le modèle transnational (Barth, 2012). L'étude empirique que nous menons va permettre de dégager des pistes de réflexions à approfondir dans une étude confirmatoire.

Le troisième facteur de contingence est la culture africaine. Mais peut-on parler de culture africaine en général ou de plusieurs cultures africaines ?

Nous tenterons à travers notre étude de cas, de voir si le facteur culturel a une influence ou non sur la mise en œuvre du modèle transnational.

Conclusion du chapitre

Avec la globalisation et la mondialisation, les incertitudes augmentent. Hier, les produits et services allaient au terme de leur vie, ce qui a permis aux "marketeurs" et autres stratèges de

construire des modèles de gestion basés sur le cycle de vie des produits et leurs phases désormais classiques de naissance, croissance, maturité et déclin.

Les entreprises pouvaient fonctionner sur la logique suivante : la profitabilité était calculée sur l'intégralité du cycle de vie du produit avec la certitude d'obtenir le maximum de profit à la fin de ce cycle. L'entreprise avait recours à différents outils de prévision (business plans prévisionnels, budgets prévisionnels...).

Cette situation a changé et, aujourd'hui, on ne peut plus miser sur la complète exécution des cycles de vie, tant une rupture technologique, économique, politique, réglementaire, sociétale ou autre peut briser à tout moment cette belle « stabilité » ou « prévisibilité » (Moreau, 2003).

Le raisonnement doit désormais se faire uniquement en termes de vitesse de retour sur investissement. Notre époque est en effet celle de changements de plus en plus rapides, fréquents, inattendus et radicaux. Il ne s'agit donc plus d'engranger un profit le plus grand possible sur une période donnée. Il s'agit plutôt de rentabiliser le plus vite possible, en tout cas avant qu'une rupture ne rende un produit obsolète soudainement. La vitesse de rentabilisation compte plus que le volume de profit.

A l'image de l'entreprise privée, l'organisation à but non lucratif doit s'adapter aux mutations en cours. Son objectif n'étant pas nécessairement de rentabiliser un investissement, ou de réaliser un profit, toujours est-il qu'ils ont une obligation d'équilibrer leurs comptes en adoptant une gestion optimisée.

Avec l'expansion de leurs activités qui couvrent dorénavant des espaces géographiques qui dépassent les frontières des pays, les mêmes raisons qui poussent les firmes multinationales à aller vers le modèle de la firme transnationale pourraient entraîner les autres formes d'organisation à adopter ce modèle.

Après avoir défini les facteurs de contingence que nous comptons intégrer à notre étude dans ce chapitre, le prochain va nous permettre de dégager un cadre d'analyse, afin de définir notre proposition de recherche, de décliner nos différentes hypothèses et de décrire notre terrain de recherche.

Chapitre VII : Cadre d'analyse

La mondialisation et la globalisation amènent les entreprises multinationales à revoir leur stratégie organisationnelle pour une meilleure coordination et une meilleure gouvernance. Pour cela, il est essentiel de comprendre la nature des relations développées entre la société mère et ses différentes filiales.

Ces organisations captent à l'interne un flux de connaissances qu'elles ne pouvaient avoir que par le biais des opérations de marché, à travers un ensemble d'organisations diversifiées et interdépendantes.

Tous les modèles cités plus haut décrivent la structure de la firme multinationale moderne comme une organisation qui doit répondre aux besoins d'innovation et de transfert de connaissances dans une économie mondiale dynamique, afin de réaliser des économies d'échelle et d'asseoir une meilleure compétitivité.

Les principales variables sur lesquelles porte ce travail de recherche concernent les concepts suivants qui ont été recensés au cours de la revue de la littérature sur le modèle transnational :

- la configuration des actifs et l'organisation et des ressources latentes ;
- la structure des relations filiales-siège au sein de l'entreprise ;
- la nature de la communication intra et inter-unités ;
- les mécanismes de réseautage et les relations interpersonnelles ;
- les mécanismes de socialisation utilisés pour intégrer les membres de l'organisation ;
- l'expatriation des cadres et managers.

Le recueil de données porte sur les notions ci-dessous :

- la complexité de l'environnement ;
- les ressources des filiales ;
- la centralisation ;
- la formalisation ;

- l'intégration normative ;
- la communication formelle ;
- la communication informelle ;
- le réseautage ;
- l'innovation ;
- la socialisation ;
- l'expatriation des managers.

Le modèle à vérifier prend en compte toutes ces variables ; cependant, en raison des spécificités de l'UCAO, des facteurs de contingence sont introduits tels que :

- le contexte africain ;
- le concept d'organisme à but non lucratif ;
- l'environnement religieux.

Ces facteurs permettront de mieux comprendre les éléments clés de succès d'organisations telles que l'UCAO, qui sont des organisations à but non lucratif d'inspiration religieuse.

L'objet de notre étude consiste à faire une recherche « répliation ».

Cela consiste à vérifier si les hypothèses, valables dans les organisations du modèle transnational à but lucratif dans un contexte occidental, ou de pays développés, le sont également pour des organisations à but non lucratif, en contexte africain, et, de surcroît, d'inspiration religieuse.

7.1 Proposition de recherche

Le travail de recherche va s'effectuer autour de six attributs qui fondent le management des firmes transnationales selon la revue de la littérature :

- (1) la configuration des actifs de l'organisation ;
- (2) la structure des relations filiales-siège au sein de l'entreprise ;

- (3) la nature de la communication intra et inter-unités ;
- (4) les mécanismes de réseautage et les relations interpersonnelles ;
- (5) les mécanismes de socialisation utilisés pour intégrer les membres de l'organisation ;
- (6) l'expatriation des cadres et managers.

(Martinez & Jarillo, 1989) considèrent que les mécanismes de coordination et de gouvernance des entreprises multinationales sont les suivants :

Mécanismes structurels et formels :

- départementalisation ou un regroupement des unités de l'organisation, par la mise en place d'une structure formelle ;
- centralisation ou décentralisation de la prise de décision par une hiérarchisation et une mise en place d'une autorité formelle ;
- formalisation et standardisation des directives écrites, règles, description des postes et des procédures standards au moyen d'instruments tels que des manuels de procédures, des organigrammes ;
- planification stratégique, budgétisation, plan d'exécution et programmation des activités ;
- production et contrôle de la performance financière par des rapports techniques des ventes et des données marketing, supervision directe.

Autres mécanismes, plus informels et subtils :

- relations latérales ou inter-départements : contacts directs entre managers, équipes temporaires ou permanentes, groupes de travail, comités ;
- communication informelle par des contacts personnels entre managers, des voyages d'affaires, des réunions, des conférences, une mobilité des managers à travers la firme multinationale ;
- socialisation par une construction d'une culture organisationnelle des gestionnaires, une définition d'objectifs stratégiques, des valeurs connues et partagées par la

formation, une mobilité des managers, une gestion des carrières, un système de mesure et de récompenses.

Ces différentes caractéristiques vont être prises en compte et étudiées dans les hypothèses qui seront testées dans le cadre de cette recherche.

Une deuxième série d'attributs, que nous appelons facteurs de contingence, seront introduits pour mieux se rapprocher de notre terrain de recherche. Ces facteurs de contingences sont : (1) le contexte africain, (2) l'organisation à but non lucratif, (3) la nature religieuse de l'UCAO.

S'agissant des hypothèses, il y a lieu de distinguer deux types : les hypothèses de types inter-unités qui établissent les relations entre les filiales et le siège ou entre les différentes filiales, et les hypothèses de type intra-unité qui établissent les relations à l'intérieur d'une unité.

7.2 Hypothèses liées au modèle théorique de Bartlett & Ghoshal

Configuration des actifs de l'organisation

En général, dans les entreprises multinationales, la prise de décision est fortement centralisée au siège et les filiales locales ne possèdent ni la compétence ni la légitimité pour initier de nouveaux programmes, ou encore modifier des produits ou des procédés mis au point par le siège.

Généralement, ce sont les entreprises où la gestion des ressources disponibles est hautement centralisée, même si une filiale possède des ressources au niveau local, leur utilisation est décidée à partir du siège.

Ces filiales ayant un faible niveau d'autonomie, ne créent, ni ne diffusent des innovations, mais ont tendance à adopter les nouveaux produits et procédés créés par le siège.

A l'opposé du mode de gestion centralisé des innovations, un certain niveau d'autonomie des filiales d'une entreprise multinationale est un facteur essentiel dans sa capacité à développer des innovations au niveau local.

En effet, en fonction de la complexité de l'environnement, de la culture locale et des ressources dont elle dispose, la filiale peut être amenée à créer de nouveaux produits pour son propre marché.

C'est ce que (Harzing, 2000) définit comme la réactivité locale. Selon cet auteur, la réactivité locale peut être appréhendée comme la capacité selon laquelle les filiales s'adaptent aux spécificités de la demande locale. Elle peut, par exemple, consister en l'adaptation du marketing aux contraintes locales à rendre les produits plus attrayants pour une variété de clients.

Cette capacité de réactivité locale nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H 1.1 : Un niveau élevé d'autonomie locale facilite le développement d'innovations à l'échelle locale.

En revanche, un niveau d'autonomie élevé, bien que favorisant la création d'innovations à l'échelle locale, crée des résistances quant à l'adoption d'innovations créées ailleurs dans le réseau.

En effet, une autonomie stratégique et opérationnelle considérable, malgré les divers contrôles administratifs par le siège, à travers un système de budgétisation et de rapports financiers, peut constituer un facteur bloquant et amener les managers de la filiale à s'enfermer dans leur marché local. Les intérêts locaux ont tendance à prendre le pas sur les intérêts globaux de la firme multinationale.

Ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H 1.2a : Un niveau élevé d'autonomie locale freine la volonté d'adopter des innovations développées dans le réseau.

Les filiales peuvent également être tenues de diffuser les innovations créées au niveau local vers le siège ou les autres filiales. La capacité à faciliter cette diffusion des innovations vers le

siège ou à travers les filiales permet à une entreprise multinationale d'exploiter les capacités d'apprentissage inhérentes à ses activités implantées dans des milieux géographiquement différents.

Les innovations locales, exploitées sur le plan mondial, permettent au management d'utiliser les ressources et les développements les plus créatifs de ses filiales dans le monde entier, pour en faire bénéficier l'entreprise entière.

De cette façon, une entreprise peut souvent adopter les réponses à des tendances du marché dans un pays, pour prendre la tête de ces mêmes tendances ailleurs.

Ce genre d'innovation nécessite du management de développer et de contrôler le processus mondial d'apprentissage, mais il permet également à l'entreprise d'exploiter ses ressources mondiales en innovation (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

Le lien positif entre l'autonomie locale et la création de l'innovation s'applique également à la diffusion de l'innovation, puisque la possibilité de diffusion ne se pose que si les innovations locales sont d'abord créées (Nohria & Ghoshal, 1997).

Donc, partant de ce principe, nous pouvons poser l'hypothèse suivante :

H 1.2b : Un niveau élevé d'autonomie locale facilite la diffusion, à l'échelle du réseau, des innovations développées au niveau local.

L'intégration normative minimise la divergence d'objectifs et d'intérêts entre les membres d'une organisation. Selon plusieurs chercheurs, c'est un des moyens pour parvenir à une meilleure harmonie dans les relations hiérarchiques supérieur/employé, les valeurs et les croyances communes harmonisant les intérêts et diminuant la possibilité de comportements opportunistes (Nohria & Ghoshal, 1994).

Des objectifs compris et des valeurs partagées facilitent la création de l'innovation non seulement en motivant les filiales à l'esprit d'entreprise, mais aussi par l'amélioration de la réactivité du siège aux besoins et aux initiatives locales.

Pour minimiser l'influence des intérêts locaux, des objectifs partagés peuvent servir de modérateur à la hiérarchie qui, par loyauté, ne ferait pas passer les intérêts particuliers avant les intérêts globaux.

La congruence de but et un contexte organisationnel partagé créent une intégration normative et une socialisation qui facilitent à la fois l'adoption et la diffusion de l'innovation.

Partant de cette analyse, nous pouvons poser les deux hypothèses suivantes :

H 1.3a : Un niveau élevé d'intégration normative entre le siège et la filiale facilite l'adoption par la filiale d'innovations développées dans le réseau.

H 1.3b : Un niveau élevé d'intégration normative entre le siège et la filiale facilite la diffusion dans le réseau d'innovations développées par la filiale.

Nature de la communication siège-filiales

La densité des communications siège/filiales peut jouer un rôle important dans la création, l'adoption ou la diffusion d'innovations. Dans la pratique, la plupart des cas d'adoption d'innovations portent sur celles qui ont été créées par le siège.

Les recherches ont montré que, dans ces cas, la plupart des managers de départements dans ces filiales sont souvent en communication avec un ou plusieurs managers du siège, soit par mail ou par téléphone. Ces derniers aussi effectuent régulièrement des voyages du siège vers les filiales (Nohria & Ghoshal, 1997).

Ce qui nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

H 2.1a : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale facilite l'adoption par la filiale d'innovations développées dans le réseau.

Une communication siège-filiale plus importante peut également favoriser la diffusion de l'innovation à travers le réseau, avec le siège jouant le rôle d'un courtier ou un centre de transfert des innovations à travers différentes filiales.

En ayant des rapports étroits avec ses filiales, le siège d'une organisation peut identifier des opportunités et arbitrer plus facilement. Il peut accéder plus facilement à une solution innovante à travers le réseau et encourager son adoption dans d'autres filiales où les gestionnaires locaux ont un problème similaire.

Il faut donc reconnaître que les transferts induits par le siège sont mieux acceptés et favorisent la diffusion des innovations, ce qui amène à poser l'hypothèse suivante :

H 2.1b : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale facilite la diffusion dans le réseau d'innovations développées par la filiale.

Cependant, un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale a un revers, car il ne favorise pas la création d'innovations par les filiales de la firme multinationale. La filiale peut en arriver à trop compter sur le siège pour de nouvelles idées à adopter et être amenée à fournir moins d'effort dans la créativité.

Cela nous permet de poser l'hypothèse suivante :

H 2.2 : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale freine la création d'innovations par la filiale.

La structure des relations siège-filiales

Il est bien établi par les chercheurs comme (Nohria & Ghoshal, 1997) que la gestion des organisations fait appel à des mécanismes formels et informels, et ceux-ci doivent être différenciés selon les caractéristiques de l'environnement externe.

Pour d'autres chercheurs tels que (Salancik & Pfeffer, 1978), les processus organisationnels sont tributaires de la distribution interne des ressources dans l'organisation. Selon cette

approche, la dépendance des ressources est le facteur déterminant de la structure des relations internes des organisations complexes.

Les entreprises multinationales sont des organisations dans lesquelles les différentes unités, telles que les filiales nationales, sont confrontées à différentes contingences environnementales et de ressources.

Les relations siège-filiales peuvent être considérées comme des échanges sur une série d'opérations relatives à des ressources dans un cadre structuré (Nohria & Ghoshal, 1997). Elles concernent à la fois des intérêts interdépendants des intérêts indépendants.

Conceptualiser la nature des relations siège-filiales de cette manière permet d'examiner plus clairement les risques posés par les différentes conditions de complexité de l'environnement locale et le niveau de ressources sur la nature de l'interdépendance et l'indépendance.

Selon (Harzing, 2000), l'interdépendance indique le degré de dépendance des uns vis-à-vis des autres, des diverses unités d'une entreprise multinationale et détermine le niveau d'intégration au sein de celle-ci dans son ensemble.

L'interdépendance est un élément important de la structure des relations à l'intérieur d'une entreprise multinationale. Il existe trois cas de figures :

- l'indépendance où la filiale est à peine ou pas du tout dépendante du siège ou d'autres filiales et fonctionne comme une entreprise autonome ;
- la deuxième situation est la dépendance : la filiale dépend principalement du siège ;
- le troisième cas de figure est l'interdépendance : la filiale, le siège et les autres filiales font tous partie d'un réseau où ils sont tous interdépendants les uns des autres.

En fonction des organisations, le degré de dépendance ou d'interdépendance va fortement dépendre du mode de coordination pratiqué, la centralisation ou la décentralisation.

Par exemple, une connaissance imparfaite ou des fluctuations de l'environnement peuvent amener le siège et la filiale à s'engager dans des relations d'échanges réciproques pouvant déboucher sur l'absence des résultats attendus. Dans ce cas de figure, une centralisation trop forte constitue un handicap.

La centralisation est un mécanisme de gouvernance structuré de sorte que le processus décisionnel est attribué au siège, qui doit prendre toutes les décisions stratégiques et définir les politiques sectorielles.

Une trop forte centralisation ne permet pas de prendre en compte les spécificités et la complexité de l'environnement local, d'où l'hypothèse suivante :

H 3.1a : La complexité de l'environnement est corrélée positivement à la décentralisation.

En cas de ressources locales élevées, les intérêts de la filiale et du siège peuvent diverger sensiblement. Les managers locaux peuvent ne pas être d'accord avec les directives du siège, s'ils ont l'impression d'avoir une meilleure maîtrise de l'évolution de l'environnement local, en particulier lorsqu'ils ont un niveau important de ressources à portée de main qui leur permet de réaliser leurs objectifs sans dépendre des ressources venant du siège.

La conséquence d'une telle situation est que la filiale peut souhaiter plus d'autonomie, y compris le droit d'engager des ressources pour atteindre des objectifs locaux, qui peuvent ne pas être en adéquation avec les objectifs du siège. Partant de cela, nous pouvons poser comme hypothèse :

H 3.1b : La décentralisation est corrélée positivement avec le niveau des ressources locales.

Un autre mode de coordination structurel est la formalisation. Elle se fait suivant des mécanismes bureaucratiques tels que des systèmes formels, des règles établies et des procédures écrites pour la prise de décision. Elle peut être interprétée comme une manière routinière de prise de décision et d'allocation des ressources.

La formalisation diminue le subjectivisme du siège et de la filiale et limite la relation d'échange à un ensemble de règles impersonnelles indépendantes de la motivation des acteurs (Nohria & Ghoshal, 1997).

La formalisation est une des façons de réduire les coûts relativement élevés qu'entraîne la centralisation. Au lieu de déplacer le pouvoir organisationnel des filiales au siège, la formalisation a tendance à réduire le pouvoir tant du management du siège que des filiales (Bartlett & Ghoshal, 1991b).

En soumettant la prise de décisions à une série impersonnelle de politiques, qui assument un pouvoir indépendant des intérêts et des mobiles du siège ou des filiales, la formalisation supprime beaucoup de rôles joués précédemment par les deux groupes par une certaine « bureaucratisation » des tâches. Partant de ce constat, nous posons l'hypothèse suivante :

H 3.2a : La formalisation des mécanismes de gouvernance est corrélée positivement avec le degré de complexité de l'environnement.

La formalisation est un processus qui fournit un mécanisme de coordination au siège pour empêcher une filiale de disposer de ressources abondantes et de poursuivre librement des objectifs locaux qui ne sont pas en adéquation avec les objectifs du siège. Donc, nous pouvons formuler l'hypothèse ci-dessous :

H 3.2b : La formalisation des mécanismes de gouvernance est corrélée négativement avec le niveau des ressources locales.

Des valeurs communes partagées entre le siège et les filiales participent aux mécanismes de gouvernance des entreprises multinationales. L'intégration normative est un des éléments structurels de la gouvernance des organisations complexes.

Il s'agit de socialiser les membres de l'organisation de manière à ce qu'ils partagent un ensemble de valeurs communes, c'est la culture d'entreprise, ce qui minimise les intérêts divergents et renforce l'interdépendance mutuelle.

Une culture forte dans laquelle les principales valeurs sont fortement ancrées et partagées a un impact important sur les structures d'organisation et sur les façons de travailler au sein de l'entreprise multinationale.

Les mécanismes organisationnels qui peuvent le mieux répondre aux exigences d'un environnement complexe opèrent librement dans une situation d'intégration normative du système. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H 3.3a : Le degré d'intégration normative est corrélé positivement avec le degré de complexité de l'environnement.

L'interdépendance entre les différentes unités de la firme multinationale est un facteur important dans leur capacité à collaborer, pour atteindre des objectifs communs. Un opportunisme de certaines filiales disposant de ressources locales abondantes peut amener leurs managers à poursuivre des intérêts qui ne sont pas en adéquation avec les objectifs globaux de la firme multinationale.

Cette tendance peut être corrigée grâce à une culture d'entreprise partagée avec un fort sentiment d'appartenance au groupe. D'où l'hypothèse suivante :

H 3.3b : Le degré d'intégration normative est corrélé négativement au niveau des ressources locales.

La centralisation est considérée comme ayant une influence globalement positive sur le traitement de l'information, même si son utilisation peut être limitée par des contraintes de gestion et d'organisation.

Centraliser la prise de décision au sein de la hiérarchie supérieure dans l'organisation est un moyen de fournir cette capacité de traitement de l'information. Ce niveau de centralisation élevé va entraîner le fait que la communication entre le siège et la filiale sera élevé, ce qui nous permet de poser l'hypothèse suivante :

H 3.4 : Le degré de centralisation est corrélé positivement au degré de communication siège-filiale.

Les mécanismes de réseautage et les relations interpersonnelles

Selon (Martinez & Jarillo, 1989) tel que décrit précédemment, il existe plusieurs mécanismes de coordination pour gérer une entreprise multinationale. Il y a les mécanismes formels et les mécanismes informels. Le mécanisme de réseautage est basé beaucoup plus sur les mécanismes informels.

Ces mécanismes informels et subtils se composent de trois types d'outils de gestion : d'abord, les relations latérales qui se recoupent avec la structure formelle, qui comprennent des contacts directs entre les gestionnaires de différents départements qui traitent d'un problème, des groupes de travail ad hoc, des comités, etc.

La seconde gamme d'outils porte sur la communication informelle qui complète la communication formelle par le biais de la création d'un «réseau» de contacts personnels informels entre les responsables dans les différentes unités de l'entreprise lors des réunions d'affaires ou de conférences, lors des voyages d'affaires, des visites personnelles, ou du transfert de managers.

Enfin, l'organisation de réunions, au siège ou dans les unités, donne l'occasion aux managers de participer aux mécanismes de réseautage.

Ces mécanismes communément appelés de réseautage représentent un facteur important dans la communication entre les différentes unités de la firme multinationale. Partant de ce constat, nous pouvons poser l'hypothèse suivante :

H 4 : La participation des managers des différentes unités de l'entreprise aux activités de réseautage influence positivement la communication siège-filiales.

Les mécanismes de socialisation utilisés pour intégrer les membres de l'organisation

Toujours selon (Martinez & Jarillo, 1989) l'autre type de mécanisme informel est le développement d'une culture organisationnelle à travers un processus de socialisation des

individus en leur communiquant la façon de faire les choses, le style de prise de décision, les objectifs et les valeurs de l'entreprise.

La **formation initiale** est un facteur important dans l'intégration de l'individu dans une entreprise. Cette formation initiale peut passer par un processus d'acquisition de connaissances et des méthodes de fonctionnement de la structure, mis en place par l'entreprise sous forme de séminaires, de stages ou autres méthodes de transfert de la culture d'entreprise. Certaines structures possèdent leur propre centre de formation dans lequel, ils forment leurs propres managers. Cette formation initiale participe à la constitution du capital social.

Les **contacts interpersonnels**, les relations avec des managers plus anciens communément appelés mentors, une mobilité inter-département ou inter filiales vont faciliter la socialisation d'un individu et favoriser la constitution de son capital social.

La relation de mentorat, qui est définie comme une relation consultative informelle avec un membre plus expérimenté de l'organisation, joue un rôle central dans la socialisation informelle. Le mentor permet le transfert des connaissances, des normes, des coutumes, et des usages d'une organisation.

L'ensemble de ces facteurs jumelés à la participation aux différentes réunions, comités, séminaires, etc., permet la constitution du capital social de l'individu et lui permet une meilleure interaction avec les différents organes de la firme multinationale dans la poursuite de ses objectifs et la défense de ses intérêts. Ceci nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H 5 : Avoir un niveau de capital social élevé influence positivement les communications siège-filiales.

L'expatriation des cadres et des managers

La mondialisation des entreprises et des marchés entraîne un besoin croissant de cadres capables de mobilité internationale.

Que ce soit pour pallier un manque ponctuel d'expertise dans un pays, ou assurer la bonne coordination entre entités, préparer certains cadres à des responsabilités au niveau mondial

par l'expatriation représente un enjeu important, pour l'individu comme pour l'entreprise. Une expatriation réussie peut être un puissant accélérateur de carrière.

Le succès d'une expatriation passe avant tout par la capacité d'adaptation à la culture du pays d'accueil. Au début, l'expatrié découvre, tel un touriste, un nouvel environnement ; ensuite, vient le choc de la culture.

Rapidement ou progressivement, l'expatrié perçoit de mieux en mieux les difficultés que cette nouvelle culture crée dans son travail et sa vie quotidienne.

Bombardé de signes non interprétables, qu'il doit pourtant déchiffrer pour être efficace, il ne sait pas distinguer ce qui est significatif de ce qui est sans importance. Ensuite, vient la phase d'adaptation.

Il améliore petit à petit sa compréhension du nouvel environnement et surmonte progressivement les réactions négatives enregistrées lors de sa phase d'immersion. Une attitude positive prend graduellement le pas sur le pessimisme qu'avait fait naître le choc de culture. Il s'adapte à son nouvel environnement de travail.

Tout en continuant dans l'assimilation de la nouvelle culture, il met en place des modes de fonctionnement qui rendent sa vie professionnelle et personnelle efficace et agréable.

Donc l'expatriation est une expérience importante dans la formation du capital social de l'individu, car il lui permet de vivre dans une ambiance professionnelle et culturelle différente de son milieu d'origine.

Il acquiert ainsi un carnet de relations interpersonnelles plus important, des expériences individuelles plus grandes, et un environnement culturel plus large. Donc nous pouvons poser l'hypothèse suivante :

H 6.1 : Avoir une expérience d'expatriation influence positivement le capital social de l'individu.

Un des défis majeurs, dans le management international de nos jours, consiste pour les entreprises internationales à faire face à un environnement fluctuant. Elles doivent apprendre à transférer leurs compétences dans leurs différentes filiales, malgré la complexité de l'environnement.

La formation constitue un support essentiel au développement de compétences pour les ressources humaines des entreprises multinationales.

Selon (Pucik, 1992), dans l'entreprise Philips, une modification considérable des programmes de formation de ses managers internationaux a permis un meilleur transfert de connaissances à travers les mécanismes d'expatriation.

Auparavant, les expatriés étaient formés à des techniques de gestion bien précises : finance, marketing, etc. Désormais, ils reçoivent une formation générale à la direction d'entreprise. Cette évolution a permis de modifier les profils des dirigeants de filiales.

Au lieu « d'expatrier » un directeur général, un financier, un responsable marketing et un ingénieur d'étude, l'entreprise n'envoie plus qu'une seule personne. C'est très souvent un ingénieur qui a suivi le programme de formation à la direction d'entreprise. Cette approche contribue à réduire les coûts et permet de faciliter les contacts entre les filiales et le siège.

Un programme de formation commun regroupant les différents managers de manière périodique permet à l'entreprise multinationale d'harmoniser ses pratiques et d'avoir une culture d'entreprise uniforme. Cela contribue à améliorer la performance d'une firme multinationale, car elle lui permet de créer un réservoir de managers internationaux qui connaissent à la fois les spécificités locales et la stratégie du groupe. Leur culture est à cet effet un mélange de connaissances des intérêts locaux et de ceux du groupe.

De plus, leur brassage régulier favorise la création de réseaux d'informations parallèles. Ceux-ci facilitent le management dans des entreprises aux structures lourdes et dont la flexibilité et la vitesse de la prise de décision sont des facteurs de succès.

Le phénomène de l'expatriation des managers, en plus de bénéficier des connaissances acquises à travers le réseau, favorise le transfert des connaissances entre unités de la même entreprise multinationale.

En effet, le transfert des connaissances dans les organisations est un processus par lequel une unité (par exemple, individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience de l'autre.

Ainsi, une usine d'assemblage automobile peut améliorer ses performances par la mise en œuvre d'une nouvelle pratique développée par son usine sœur. De même, un hôtel censé augmenter sa connaissance du service à la clientèle peut utiliser l'expérience d'autres hôtels de la chaîne à laquelle il appartient.

Par conséquent, l'unité bénéficiaire apprend de l'expérience des autres unités de l'organisation. Ainsi, les entreprises peuvent non seulement apprendre directement à partir de leur propre expérience, mais aussi, indirectement, de l'expérience d'autres organisations (Argote et al., 2000).

D'après (Argote et al., 2000), le transfert des connaissances dans les organisations internationales se produit à travers une variété de mécanismes.

Ces mécanismes comprennent :

- les mouvements du personnel ;
- la formation ;
- la communication ;
- l'observation;
- le transfert de technologie ;
- les procédures de réplique ;
- les brevets ;
- les publications scientifiques ;
- les interactions avec les fournisseurs et clients ;
- les alliances et les autres formes de relations inter-organisationnelles.

Pour mieux saisir le mécanisme de transfert des connaissances dans les organisations, il faut comprendre comment un individu applique les connaissances d'un contexte à l'autre, pour

savoir comment les collectivités plus importantes (par exemple, des groupes, des départements, divisions) accomplissent ce transfert.

Le transfert de connaissances chez de l'individu implique généralement des processus sociaux importants tels que le partage, l'interprétation et la combinaison de l'information. Le but de notre étude est de voir comment les individus expatriés participent à ce transfert de connaissances. Cela nous amène à émettre l'hypothèse suivante :

H 6.2 : Les expatriés contribuent positivement au transfert des connaissances globales dans le réseau de la firme multinationale.

Selon (Hocking et al., 2007), l'accès aux connaissances globales de l'entreprise et la communication sont les activités de base de transfert de connaissances par les expatriés (voir figure ci-dessous).

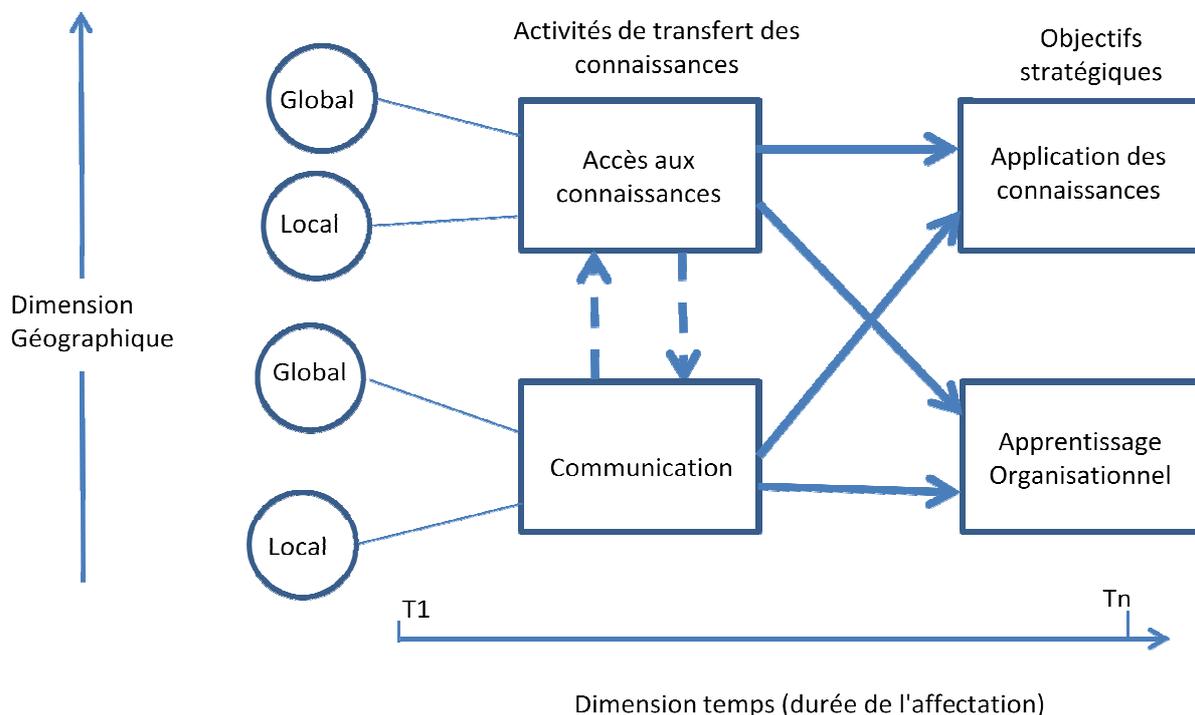


Figure 7: Attributs du transfert de connaissances par les expatriés (Hocking et al., 2007).

Les expatriés peuvent apporter un niveau élevé de savoir-faire dans leur pays d'accueil sur la base de l'expérience de leur pays d'origine ou d'autres missions internationales.

Une des caractéristiques des entreprises transnationales est qu'elles opèrent dans des environnements dynamiques et qui évoluent rapidement, où les transactions ne sont pas routinières, et sont souvent complexes.

D'ailleurs, (Egelhoff, 1991) affirme que le traitement des connaissances dans de tels environnements est souvent tributaire de mécanismes verbaux comme le contact personnel et direct, les réunions d'équipes et les groupes de travail.

Ces modes de communications personnels, impliquant un face-à-face ou un échange téléphonique, peuvent faciliter une compréhension commune des problèmes et favoriser l'existence d'un environnement essentiel à l'application des connaissances.

Ce partage de connaissances tacites n'est cependant possible qu'à travers des réunions d'équipes, mais aussi grâce à l'existence de canaux informels que sont les réseaux de communications personnels des managers.

Bien que les modes non personnels tels que les mémorandums, les échanges par l'internet constituent une option viable pour l'application des connaissances des expatriés, ils peuvent avoir des inconvénients à cause d'une formalisation excessive, et un manque de richesse contextuelle.

Ainsi, les mécanismes des échanges associés à ces canaux séquentiels, avec plus ou moins de décalages dans le temps de réponse, ont tendance à être moins efficaces là où la réactivité est importante.

En revanche, les modes personnels offrent une plus grande flexibilité, avec une meilleure capacité de contextualisation des situations ; ils offrent des niveaux plus élevés d'interactivité avec un temps de réponse minimal. Partant de ce constat, nous pouvons poser comme hypothèse :

H 6.3 : Les communications personnelles des expatriés contribuent plus que leurs communications impersonnelles à l'adoption et à la diffusion de leurs compétences.

La nature de la communication intra-unités

Les travaux de (Hedlund, 1986) et (Bartlett & Ghoshal, 1989), montrent que les filiales dans les entreprises multinationales sont considérées comme des entités semi-autonomes au sein d'un système différencié avec des liens de propriété, des liaisons normatives et certaines obligations vis-à-vis de la maison mère (Beddi, 2011).

La filiale est vue comme pouvant développer sa propre stratégie et non plus seulement comme ayant un rôle prescrit par la maison mère à travers, notamment, sa capacité à développer des initiatives stratégiques.

Elle est encouragée à être proactive en développant ses activités, en cherchant à apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation.

Comme pour la relation siège/filiales ou inter-filiales, une unité ne peut pas travailler sans développer les mêmes mécanismes, utilisés entre les différentes unités de la firme multinationale en son sein pour favoriser l'apprentissage et l'innovation.

L'apprentissage est impensable sans partage d'informations, en particulier entre membres d'une même filiale. Il faut mettre en place une gestion du savoir, c'est-à-dire partager les données de façon ouverte, opportune et aussi précise que possible.

Sachant qu'il ne compte que peu de barrières structurelles et physiques, dans un monde globalisé et ouvert, l'environnement favorise la communication ouverte et le partage extensif d'informations (Robbins et al., 2011).

Certains éléments de la structure organisationnelle sont essentiels pour qu'un apprentissage ait lieu. Entre spécialités fonctionnelles et à divers niveaux de l'organisation, les membres doivent absolument partager des informations et collaborer sur des projets. Un tel besoin de collaboration fait des équipes un point incontournable de l'organisation apprenante.

Pour créer des innovations au niveau local, les mêmes mécanismes d'apprentissage et de transfert des connaissances sont toujours valables pour permettre à la filiale de créer des innovations afin de satisfaire sa demande locale. Nous pouvons donc poser l'hypothèse suivante :

H 7.1 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale facilite la création d'innovations par la filiale.

L'envers de la médaille existe aussi : l'unité doit avoir une réactivité locale, mais penser global. Si l'unité locale ne poursuit pas les mêmes objectifs et n'a pas les mêmes intérêts que ceux de l'entreprise dans son ensemble, des biais peuvent survenir et amener la filiale à fonctionner comme si elle était en autarcie, et adopter une attitude nombriliste qui l'empêche de pouvoir adopter les innovations qui viendraient du réseau global de la firme multinationale. Ce qui nous fait poser l'hypothèse ci-dessous :

H 7.2 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale freine l'adoption par la filiale des innovations en provenance du réseau.

Une filiale trop enfermée sur elle-même ne développe pas les mécanismes nécessaires pour échanger ses connaissances sur le réseau global. De ce fait, ses propres innovations ne peuvent pas être diffusées à travers le réseau, car les mécanismes d'apprentissage nécessaires à cette diffusion n'existent pas. Cela qui nous amène à poser comme hypothèse :

H 7.3 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale freine la diffusion par la filiale des innovations locales.

Naturellement, une filiale qui fonctionne en autarcie, presque coupée des autres unités de l'entreprise, qui ne privilégie pas la communication inter-filiales, ne participe pas au mécanisme d'adoption et de diffusion des innovations à travers le réseau. On peut donc en déduire l'hypothèse suivante :

H 7.4 : L'adoption et la diffusion des innovations en provenance du réseau par une filiale sont corrélées positivement au degré de communications inter-filiales.

7.3 Hypothèses relatives aux facteurs de contingence

L'organisme à but non lucratif

Avec la libéralisation de l'enseignement supérieur privé, les états africains ont voulu se faire appuyer par le secteur privé afin de créer une offre alternative à la leur.

Cette situation a débouché sur l'ouverture tous azimuts d'Ecoles Privées d'Enseignement Supérieur (EPES), l'enseignement supérieur étant un secteur rentable.

Beaucoup de personnes ont pris des initiatives avec des motivations diverses, mais dont la principale est de faire du profit, ce qui est l'objet même de l'entreprise privée.

On y observe aussi des comportements opportunistes où la qualité de l'enseignement est reléguée au second plan et les aspects marketing maximisés à outrance, ce qui a entraîné un problème de choix et de « sélection adverse ». C'est ce que les chercheurs appellent « l'opportunisme précontractuel ».

L'opportunisme précontractuel apparaît lorsqu'une partie prenante de la transaction connaît la qualité ex-ante, alors que l'autre partie l'ignore.

Comment l'utilisateur peut-il choisir un prestataire de qualité ? A quel organisme faut-il faire confiance ? A qui l'Etat doit-il confier la prestation d'un service ?

Ce type de problème entraîne des coûts de transaction importants de recherche de cette information privée.

Le problème de la sélection adverse apparaît parce qu'il est difficile, voire impossible, de distinguer "les bons des mauvais prestataires" sur la base du prix. En effet, l'utilisateur ne connaît pas ex-ante le niveau de qualité de la prestation.

Si le prix est trop bas, les bons prestataires auront tendance à sortir du marché. Et si le prix est trop haut, les mauvais prestataires vont être surpayés au détriment des utilisateurs. Dans ce cas, les mauvais prestataires chassent les bons du marché et donc, éventuellement, il n'y aura pas de transaction possible, car les utilisateurs renoncent à entrer sur le marché. Il y a donc échec du marché (Nyssens, 1998).

Pour remédier à ce problème d'opportunisme précontractuel, diverses solutions sont envisageables. Il s'agit donc pour l'organisation d'envoyer des signaux de confiance aux parties prenantes extérieures, usagers et autorités, qui subventionnent.

Une voie possible pour les prestataires est de signaler la qualité par l'emploi de personnel qualifié par exemple.

Une autre voie, pour pallier le problème des asymétries d'information, est celle de la construction d'une réputation au fil du temps. En effet, si la transaction n'est pas unique mais se répète dans le temps, la partie informée peut utiliser la réputation comme moyen d'intensifier la confiance chez la partie moins informée.

On peut également réduire l'incertitude pour la partie moins informée en ayant recours à un intermédiaire réputé qui certifie la qualité des prestataires (comme dans le cas d'un réseau qui agréé les prestataires ou qui délivre un label).

Mais les associations peuvent développer certains signaux de confiance spécifiques. Le statut juridique de l'association, avec sa contrainte de non redistribution du profit, peut constituer un signal pour les parties extérieures : la non redistribution de profit n'inciterait pas à tirer profit de l'asymétrie de l'incomplétude d'information.

Déjà, en 1984, à Kinshasa, le SCEAM (Symposium des Conférences Épiscopales d'Afrique et de Madagascar) faisait remarquer que l'Église d'Afrique avait beaucoup investi dans l'enseignement élémentaire et secondaire, moins dans l'enseignement technique et professionnel, et peu dans l'enseignement supérieur.

Il invita donc les Églises à s'investir dans l'enseignement universitaire pour les sciences profanes. Le projet de l'UCAO s'inscrit donc dans cette vision commune des Églises du continent en tant qu'organisation à but non lucratif.

L'organisation à but non lucratif, comme toute organisation, remplit une fonction économique et une fonction sociale. Mais, contrairement à l'organisation lucrative, la raison première de l'existence de l'organisation à but non lucratif n'est généralement pas d'ordre économique ou pas uniquement d'ordre économique.

La forme non lucrative permet de réconcilier autonomie et solidarité, détachement et appartenance sociale, intérêt bien compris et générosité, échange marchand et échange

symbolique en dépassant l'opposition entre l'autonomie caractéristique de la logique marchande (qui conduit également à l'objectivation des relations sociales) et la dépendance (vis-à-vis du groupe ou de la communauté d'appartenance) associée à la logique solidaire.

Ce compromis débouche sur les activités bénévoles en termes de don ou de travail bénévole (Enjolras, 1995).

Tous ces développements nous amènent à poser l'hypothèse suivante :

H 8.1 : En raison du caractère non lucratif de leurs activités, les considérations financières peuvent jouer un rôle de catalyseurs, mais ne sont pas l'objectif primaire dans les organisations à but non lucratif.

Souvent, des considérations sociales peuvent amener des entités comme les communautés religieuses à investir un secteur pour venir en appoint au service public.

En Afrique, la religion, et plus spécifiquement la religion catholique, joue un rôle important dans ce domaine par la création d'écoles, de postes de santé, de programmes sociaux de lutte contre la pauvreté.

La plupart de ces organisations sont à but non lucratif, mais pour des raisons d'équilibre budgétaire, mènent des activités génératrices de revenus dont les profits ne sont pas redistribués à des actionnaires, mais réinvestis dans l'activité elle-même.

L'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest n'est que le prolongement de l'enseignement élémentaire, primaire et secondaire déjà existant comme apport de l'Eglise Catholique Romaine en Afrique à la lutte contre l'analphabétisme et l'ignorance, et une participation à la formation des élites du continent africain.

En effet, dans des endroits très reculés, où la puissance publique n'arrive pas à assurer un enseignement de qualité, l'enseignement catholique a pu ouvrir des écoles grâce aux mécanismes internes qui lui sont propres et à son système de solidarité. Cela nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H 8.2 La performance des NPO⁸ ne se mesure pas du point de vue de la rentabilité financière, ou du rendement des actions des propriétaires, mais par l'atteinte et la satisfaction de cibles, que les mécanismes du marché, ou les pouvoirs publics n'arrivent pas à satisfaire.

Le caractère religieux

En Afrique, le paradigme religieux revêt une importance capitale. Dans le cas de l'UCAO, de par la qualité de ses promoteurs, « Les évêques catholiques » de l'Afrique de l'Ouest, elle ne peut échapper à son contexte historique.

Les travaux en théologie ont mis en avant quatre invariants du phénomène religieux, à savoir : la loi, la communauté et la voie (Meslin, 1988), complétée par l'expérience d'après (Fulconis et Paché, 2012)⁹.

Selon ces auteurs, les structures en réseau peuvent être vues comme une communauté de destin liant entre eux des organisations et des individus, engagés dans une même voie, qui se dotent d'une loi pour avancer ensemble.

En se situant du point de vue religieux, la communauté constitue une institution collective, relevant plus de l'irrationnel que du rationnel. Chaque membre de la communauté accepte la loi qui est faite d'interdits et de règles à observer, reconnaît la voie qui mêle vision du monde et engagement rituel ou éthique pour constituer une dynamique vers le sacré, et l'expérience, généralement singulière et innovatrice (inspiration prophétique, union mystique, apparition divine, adoration, devoir accompli, conversion, mission, etc.) (Barth, 2012).

Dans les organisations en réseau, on peut trouver un parallélisme avec ces concepts religieux :

- la communauté étant l'ensemble des structures qui forment le réseau ;
- la loi, l'ensemble de règles formelles qui guident le fonctionnement et la gouvernance du réseau ;
- la vision, la voie tracée par le ou les fondateurs de l'entreprise, l'idéal qui les a guidés;

⁸ Non Profit Organization (Organisation à but non lucratif).

⁹ Chapitre 4 de Barth, I, 2012, *Management et Religions*, Editions EMS.

- et enfin l'expérience, le vécu de l'entreprise, ses pratiques au quotidien mises en valeur par le comportement des dirigeants aux moments forts de l'entreprise.

L'UCAO a cette double caractéristique d'être une organisation réseau puis une organisation d'inspiration catholique, liée à l'Eglise Catholique Romaine.

Le Saint-Siège est l'Autorité Suprême de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest, qui donne à l'Université le droit de conférer des grades ecclésiastiques avec effets canoniques dans l'Eglise Universelle pour les disciplines ecclésiastiques.

L'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO) relève de deux Constitutions apostoliques différentes dont elle doit prendre en compte les instructions : Sapientia Christiana, promulguée par le Pape Jean- Paul II, le 15 avril 1979, pour les Facultés et Instituts ecclésiastiques, et Ex corde Ecclesiae, le 15 août 1990, pour les Facultés et Instituts civils, ainsi que des Directives et Ordonnances d'application de la Congrégation pour l'Education Catholique.

Ce croisement de la religion et de l'organisation en réseau nous permet de poser les hypothèses suivantes :

H 9.1 : L'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise la centralisation dans les structures réseaux d'inspiration religieuse.

L'Eglise catholique étant une organisation très formalisée par une série de dogmes (Ex, concile de Nicée), de canons (droit canon), de rituels liturgiques (rite romain), de règles (Encycliques), ceci nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H 9.2 : L'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise la formalisation dans les structures réseaux d'inspiration religieuse.

Jacques Thépot¹⁰, dans son article sur l'Eglise, dans (Barth, 2012), dit que « *l'Eglise est une organisation hiérarchique à capacité adaptative centralisée* », dans laquelle les activités des individus peuvent être décomposées en quatre dimensions, propres à représenter leurs aspirations :

- *la dimension verticale*, représentant la quête de l'absolu et de la transcendance ; elle s'exprime par le questionnement spirituel et philosophique, l'exigence morale, l'esthétique ;
- *la dimension horizontale*, recouvrant le désir de l'individu de vivre collectivement sa foi, de construire du lien social et familial, de partager ;
- *la dimension temporelle*, associée au besoin de l'individu de se situer dans le temps, de comprendre son histoire et celle de l'humanité, d'inscrire sa vie dans des rythmes et des cycles ;
- *la dimension spatiale*, liée de manière analogue au besoin de l'individu de se situer dans l'espace, d'habiter des lieux, de voyager, d'aller et venir.

Toutes ces dimensions que Jacques Thépot dans (Barth, 2012), décrit comme « caractéristiques » des attentes des croyants peuvent être mises en parallèle avec les règles qui gouvernent les entreprises multinationales à travers les mécanismes de socialisation de valeurs partagées sous forme de culture d'entreprise. Ce qui nous permet d'émettre l'hypothèse suivante :

H 9.3 : L'appartenance à la même communauté religieuse facilite les mécanismes de socialisation nécessaires dans la coordination des firmes multinationales d'inspiration religieuse.

¹⁰ Chapitre 6 dans Barth, I, 2012, *Management et Religions*, Editions EMS.

Le contexte africain

Un des principaux atouts de la firme multinationale est sa capacité à se mouvoir dans un environnement complexe. Dans cette étude, nous tenterons de voir l'impact de l'environnement culturel africain dans le management de l'organisation multinationale.

Notre terrain d'étude couvre l'ensemble des pays africains francophones au sud du Sahara, qui ont une langue officielle commune, le français, et une monnaie unique, le CFA, avec des cultures locales diversifiées.

Dans son étude sur « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité », (Brasseur, 2008) attire l'attention sur les stéréotypes induits par la culture. Selon cet auteur, le terme stéréotype désigne les croyances socialement partagées concernant les caractéristiques qui seraient propres à certains groupes sociaux.

Deux processus cognitifs sont à la base des stéréotypes : la recherche d'informations confirmant après-coup les théories implicites développées préalablement par l'individu, et la catégorisation sociale. Cette dernière, à l'origine du développement de l'identité sociale des individus, consiste à organiser les éléments de notre environnement social en un ensemble cohérent, compréhensible et qui permette d'orienter l'action.

Elle procède par une double quête : une quête des similitudes avec les membres du groupe d'appartenance, ou endogroupe, et une quête de différenciation par rapport à d'autres, formant le ou les exogroupes. A cet effet, (Brasseur, 2008) dit :

« D'un point de vue fonctionnel, les stéréotypes ressortent comme des facilitateurs cognitifs, réduisant la complexité des informations à traiter et favorisant la production de jugements rapides. Leurs contributions se situent également dans le maintien de la cohésion des groupes sociaux et du sentiment identitaire. Par contre-coup, le stéréotypage de l'Autre n'est pas sans effets négatifs potentiels dont les principaux sont :

- *La dépersonnalisation qui assimile les individus aux groupes, occulte leur singularité et leur attribue des caractéristiques présumées ;*
- *La dévalorisation qui conduit à auto-glorifier son endogroupe et à dénigrer les exogroupes ;*

- *La méconnaissance qui entraîne une transformation de la différence en manque ou en défaut ;*
- *Le figement qui présente un caractère stable, sécurisant, dont le volet négatif est une grande résistance au changement malgré l'expérience de la confrontation aux faits. »*

Les stéréotypes sont donc des facteurs qui peuvent influencer le management dans son application en contexte africain.

Le milieu culturel de l'entreprise africaine, qui résulte d'un mélange de cultures issues de plusieurs influences : l'influence coloniale, les traditions africaines, les religions importées (christianisme et islam), est un condensé d'un ensemble de règles et de croyances.

L'application de certaines règles de gestion peut être considérée comme des pratiques importées, qui dévalorisent la culture locale ou ne lui donnent pas la place qu'elle mérite.

A ce sujet, (Godong, 2011a), considère la notion de « valeurs » en management comme un ensemble de « code des principes d'entreprise » qui sont plus généralement énoncés dans les entreprises et organisations modernes, pour remplir le même objectif : faire ressortir un ensemble de qualités essentielles, auxquelles il est recommandé aux employés de se conformer.

De façon courante, ces règles se rapportent toujours aux mêmes objectifs : renforcer la discipline au sein de l'organisation, éviter l'instauration de conflits d'intérêts entre les membres, renforcer la transparence, garantir l'indépendance des personnes chargées du contrôle. La mise en œuvre de ces mécanismes est censée favoriser l'alignement des comportements des dirigeants et des travailleurs sur les intérêts des actionnaires (Godong, 2011a).

C'est là où le contexte culturel prend toute son importance, car l'entreprise a besoin de rendre ses règles acceptables par tous, de sorte que ses actions soient « désirables, adaptées ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ».

Ce n'est que l'acceptation de ces normes et valeurs qui rend le processus d'apprentissage organisationnel à la fois cohérent et efficace, dans une dynamique constante où l'entreprise apprend aussi bien de son environnement que de sa propre existence.

Cet environnement intègre les aspects individuels liés au manager-entrepreneur, mais aussi les aspects collectifs qui fondent les relations entre les acteurs de l'entreprise et la société en général.

Selon (Kamdem, 2002), il existe des contraintes liées à l'entrepreneuriat en Afrique : il s'agit de la présence envahissante de l'Etat dans la vie économique et la reproduction dans l'entreprise de comportements sociaux qui limitent, sinon empêchent l'accumulation matérielle.

Cette accumulation étant nécessaire pour la survie et la croissance de l'entreprise, il convient de la développer en priorité. Il convient donc de rechercher l'équilibre entre la solidarité africaine qui possède des vertus évidentes pour la réussite de l'entreprise et l'individualisme qui favorise la constitution d'une épargne abondante à l'origine de l'investissement. Les acteurs à l'intérieur de l'entreprise doivent jouer le jeu d'une « saine solidarité » et éviter de verser dans une solidarité clanique.

Le parrainage professionnel peut être un atout pour résoudre des conflits internes en entreprise ou pour faciliter la socialisation des individus, car les recrues se sentent en quelque sorte liées à leurs parrains par un contrat de confiance qu'ils ne doivent pas trahir. Mais utilisé de manière abusive, il peut devenir un négatif dans la vie de l'entreprise et du développement professionnel du parrainé.

Le phénomène de cette mauvaise solidarité n'est pas vécu que dans l'entreprise. Souvent en Afrique dans le domaine politique, pour beaucoup de militants, le parti politique est une sorte d'assurance vie. Il revient au parti de donner de l'argent aux militants, prendre en charge la famille, soigner les militants et leurs enfants, s'occuper des cérémonies familiales (naissance, mariage, décès). S'ils doivent aller aux réunions, c'est au parti de prendre en charge l'hébergement, la restauration (Kamdem, 2002).

De la même façon, l'homme d'affaire ou l'entrepreneur et d'une manière générale, tous ceux qui ont du pouvoir, subissent d'énormes pressions sociales, de la famille, des parents, de l'entourage et même des tiers qui restent persuadés que la réussite doit profiter à tout le monde.

En cédant à ce clinquant, les hommes d'affaires, les entrepreneurs, les responsables politiques mettent en péril leurs entreprises, leurs activités et s'affaiblissent eux-mêmes. Beaucoup de faillites d'entreprises sont la conséquence directe de ces tares de la société où la responsabilité individuelle et collective est largement engagée. Souvent, cette situation est entraînée par une culture du népotisme, du favoritisme, pratiquée sous le couvert d'une solidarité ethnique.

« L'ethnicité n'est pas du tout ce monstre irrationnel que le marxisme superficiel redoute et refoule dans son inconscient idéologique. L'ethnicité est une réalité changeante, historique, déterminée par la rencontre entre des rapports de production et des formes de conscience qui ont leur propre réalité et leur propre histoire.

L'ethnicité n'est même pas nécessairement un mal absolu, puisque les individus peuvent parfaitement bien s'imaginer membres de plusieurs communautés sociales, sans qu'il y ait conflit entre elles » (Clarence-Smith, 1989).

L'ethnie a vocation à promouvoir l'intégrité politique, économique et culturelle de chacun des groupes constitutifs de la société. Elle y favorise le retour à la confiance, à l'initiative, à la créativité sociale, à plus de solidarité et conjurer, ce faisant, les forces antinomiques, entropiques et centrifuges de la structure globale.

Elle apparaît pour cette raison comme un argument incontournable pour la mise en œuvre et la promotion d'un développement juste, harmonieux et, par conséquent durable, de la nation (Kamdem, 2002).

Cependant, il peut aussi être un facteur de dérives sectaires et finir par devenir dévastateur. Les exemples sont légion dans différentes parties du monde. Les massacres ethniques récurrents au Rwanda et au Burundi, le problème de « l'ivoirité » en Côte d'Ivoire, la guerre en Bosnie dans les Balkans montrent l'utilisation néfaste qui peut être faite de l'ethnicité.

(Nkoth, 1994), trouve que, bien géré, le phénomène ethnique contribue puissamment à restaurer un dialogue fécond entre les membres d'un même groupe social, et avec leur environnement social et écologique le plus étendu. L'ethnicité est une réalité qui peut être source de fécondité sociale et de mobilisation constructive, il s'agit en quelque sorte « du bon usage de l'ethnicité ».

Un autre facteur qui a une influence évidente dans le management en Afrique est le phénomène des pratiques mystiques.

(KAMDEM, 2005) fait référence au cas classique de l'individu qui perd (injustement selon lui) son emploi, ne peut plus bénéficier de la solidarité communautaire, n'a pas les ressources financières et relationnelles nécessaires pour faire valoir ses droits devant un tribunal, et qui n'a d'autre recours pour se faire justice que de se replier dans l'univers de la mystique. Cette dernière lui offre la possibilité d'attaquer discrètement, et parfois efficacement, l'employeur qui a décidé de son congédiement.

Ces pratiques, dans certaines cultures africaines, sont au centre du processus de domination sociale, mais quel pouvoir a-t-il et quelles sont sa portée réelle et ses limites éventuelles ? C'est là aussi une autre dimension du management, du point de vue de l'analyse organisationnelle en Afrique.

Un des facteurs qui joue un rôle déterminant dans l'entreprise et la société est le pouvoir. Plusieurs auteurs ont largement écrit sur les caractéristiques du pouvoir. Un des rôles majeurs du manager est l'exercice du pouvoir. Accéder à une position de pouvoir grâce au réseau de relations, s'enrichir personnellement grâce à la détention de cette position de pouvoir, distribuer une partie des richesses ainsi acquises pour accroître en retour son réseau de relations font partie de l'ambition personnelle du manager en général.

Le véritable enjeu du pouvoir réside dans le contrôle des biens, des services et des personnes. C'est tout le sens du cumul des fonctions qu'on retrouve fréquemment en Afrique comme ailleurs (Kamdem, 2002).

En Afrique, on a souvent constaté le développement d'une catégorie d'entrepreneurs : le politicien entrepreneur qui se sert d'une position politique pour devenir entrepreneur ou consultant, notamment par la pratique du chevauchement.

Ce mode de fonctionnement est généralement à l'inverse en Occident où c'est la réussite dans les affaires qui sert de tremplin à l'engagement politique, bien que ces dernières années cette manière de faire commence à exister en Afrique (ex : le chanteur Youssou Ndour au Sénégal). Mais dans ces cas, le choix est souvent justifié par la nécessité de mieux protéger leurs intérêts économiques.

Le chef est souvent perçu en Afrique comme un chef de patrimoine, car c'est un dirigeant qui est souvent la cheville ouvrière d'un système généralisé d'échanges, de redistribution et de réciprocité, un dirigeant dont l'autorité et la légitimité se mesurent à sa capacité à mobiliser des ressources ainsi qu'à sa générosité vis-à-vis de ceux qui l'entourent et l'adulent, un dirigeant qui est supposé agir comme un guide et un protecteur dans son organisation ou sa communauté (Kamdem, 2002).

Pour caricaturer, on peut dire qu'un modèle de dirigeant africain moderne doit prendre en compte les exigences du passé historique du rôle (autocratie), du présent instable (redistribution des ressources et réciprocité dans les services rendus) et du futur lointain (management basé sur la création de valeurs et l'accumulation de richesses) et pouvoir évaluer les limites de la reconnaissance et de l'acceptation de son pouvoir par ceux-là mêmes sur qui ce pouvoir est exercé.

Le facteur temps, dans l'entreprise, subit lui aussi les influences de la culture. Dans le monde occidental, la ponctualité est considérée comme une vertu et fait partie des régulateurs de la vie en société. En contexte africain, la précision de l'heure, la ponctualité sont loin de constituer des normes sociales. En fait, les pratiques héritées du milieu traditionnel font que c'est la succession des différentes activités journalières qui détermine l'évaluation du temps, ce qui n'est pas le cas dans les entreprises modernes.

Selon (Kamdem, 1994), dans la société traditionnelle africaine, où par les contes et les fables on exalte le passé glorieux des ancêtres, rien n'est fait pour préparer le futur. Autant l'horizon temporel remonte loin dans le passé, autant il reste court en aval, en direction du futur.

L'Africain, ancré dans sa culture ancestrale, est tellement persuadé que le passé ne peut que se répéter qu'il ne se soucie que sommairement du futur.

Cette conception du temps crée un dilemme pour les managers africains, car aujourd'hui, avec la mondialisation et les objectifs de rentabilité, de respects des délais, les concepts de « supply chain », il est impossible de rester dans une telle intemporalité.

A l'instar des managers des entreprises occidentales, les managers africains considèrent la gestion du temps comme un des moyens de l'efficacité organisationnelle et individuelle.

Sous ce registre, ils doivent trouver des solutions à la fois efficaces et spécifiques au phénomène de l'intemporalité en Afrique, qui est beaucoup plus un problème de perception de l'urgence qu'un problème structurel.

A l'issue de ce tour d'horizon d'un certain nombre de facteurs culturels qui ont une incidence directe sur le management en Afrique, force est reconnaitre qu'il n'existe pas un mode de management qui convient partout, mais il s'agit d'adapter les pratiques en fonction du contexte en développant beaucoup plus un système de normes partagées et acceptées de tous.

(Godong, 2011a) conclut son étude en affirmant que l'encastrement d'un système de sens dans un autre est loin d'être une évidence. Le problème, c'est que les bifurcations d'interprétations qu'appose l'employé africain à la perception des bonnes pratiques de gouvernance rendent l'exercice fort imprévisible dans ses résultats. Nous pouvons donc poser l'hypothèse ci-dessous :

H 10.1 : La notion de « meilleures pratiques » en management aux yeux de l'entreprise occidentale n'est pas perçue de la même manière dans les entreprises en Afrique subsaharienne.

Certaines caractéristiques de la culture africaine, qui fondent ses valeurs telles que l'oralité, l'ethnie, le temps passé dans les cérémonies familiales, les rites ancestraux peuvent être perçues de manière négative par la culture occidentale, surtout dans le cadre de la gestion d'une entreprise où l'objectif est orienté vers le profit.

Cependant, ce sont des réalités locales dont il faudra que les managers africains tiennent compte, s'ils ne veulent pas subir un conflit dont l'origine sera beaucoup plus culturelle qu'autre chose, amenant très souvent un phénomène de rejet de ce qui est considéré comme venu de l'extérieur.

Ainsi, (Brasseur, 2008), trouve que l'approche, qu'elle soit globale ou locale, fige chaque culture dans le temps et dans l'espace. Au final, stéréotypées, les cultures africaines en ressortent comme cantonnées dans une différence que le manager, porteur des modèles occidentaux, est en charge de gérer. Cela nous amène à poser l'hypothèse suivante :

H 10.2 : Les mécanismes informels de coordination seront plus acceptés dans le contexte africain, en raison de la culture orale, que les mécanismes formels tels que la centralisation et la formalisation dans l'apprentissage organisationnel des firmes multinationales.

7.4 Le terrain de recherche

La recherche que nous effectuons porte sur les organisations en réseau avec des relations siège – filiales. C'est une réplique des travaux de (Bartlett & Ghoshal, 1989), complétée par (Nohria & Ghoshal, 1997), (Harzing, 2000), (Hocking et al., 2007) et (Beddi, 2011).

L'objectif spécifique est de voir si ces théories sur le modèle transnational sont influencées par des facteurs de contingence tels que la culture, l'organisation à but non lucratif ou le caractère religieux.

Notre étude exploratoire porte d'abord sur une organisation qui possède les caractéristiques de l'entreprise multinationale telles que décrites par (Bartlett & Ghoshal, 1989), qui est une organisation créée par l'Eglise Catholique de l'Afrique de l'Ouest sous la forme d'une organisation à but non lucratif, l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO).

Territoires couverts par la recherche et leur situation socioculturelle

La plupart des recherches sur les entreprises multinationales sur lesquelles nous basons notre étude sont faites dans les pays occidentaux (Etat Unis, Europe, Canada), asiatiques (Japon et, plus récemment, la Chine), ou en Australie.

Notre revue de la littérature n'a montré aucune étude faite en Afrique subsaharienne dans ce domaine.

Nous pensons apporter un plus en faisant une extension de cette étude, mais de manière spécifique, en Afrique de l'Ouest, pour voir si ce modèle est bien adapté aux spécificités de la culture africaine.

Au delà des caractéristiques organisationnelles du modèle transnational qui sont censées être universelles, l'étude se focalise sur les aspects culturels propres à l'Afrique, aux caractéristiques individuelles liées à l'entrepreneuriat, au management en Afrique subsaharienne, et à l'intérêt renouvelé de la religion à s'occuper de plus en plus de création et d'accumulation de richesse par une mise en réseau progressif d'entités économiques.

Sous sa forme radicale, le culturalisme d'inspiration néolibérale traite les "valeurs africaines" comme un obstacle définitif à l'émergence d'une économie capitaliste, par les résistances qu'elles opposent à toute tentative d'occidentalisation (Sorman, 1994).

En effet, dès 1982, les Nations Unies lient culture et développement à la Conférence de Mexico, alors qu'en 1985, la Communauté Economique Européenne se penche sur la "dimension culturelle du développement", et en 1989, c'est l'Agence Internationale pour le Développement (AID) qui commande à son tour diverses études sur ce thème.

A partir de 1992, la Banque Mondiale l'inscrit dans ses préoccupations et lui consacre une importante conférence internationale dont le but est de tirer des conclusions sur les difficultés des politiques d'aide au développement (Labazée, 2007).

A ces analyses, directement engagées par les institutions de développement, et érigeant les cultures en géométrie de la croissance ou du blocage, s'ajoutent différents essais retentissants, vulgarisant auprès d'un large public l'idéologie culturaliste. Les "mentalités africaines" y sont considérées comme l'un des obstacles majeurs à tout changement.

Pourtant, la situation de l'Afrique n'est pas une fatalité en elle-même, car il est possible d'infléchir les techniques et méthodes importées dans le sens de la culture, afin de susciter des synergies. Il s'agit ainsi d'inculturer les modes de gestion afin de les adapter aux particularismes locaux et de fonder les hiérarchies fonctionnelles dans l'"ordre éthique" africain (Henry & Tchenté, 1991).

Les différentes crises vécues sur le continent depuis les indépendances font que l'entrepreneur en Afrique aujourd'hui est avant tout une figure de l'engagement en situation de crise.

Révoltes contre la vie chère, demandes sociales persistantes et non satisfaites, spéculation foncière sur des terres supposées inaliénables, paupérisation généralisée, asphyxie des carrières de fonctionnaires sont autant de symptômes qui s'inscrivent dans les difficultés du continent.

Il s'agit donc de se frayer un chemin dans des univers où les Etats se désengagent, les biens publics sont privatisés, les conflits se multiplient et les terres deviennent une ressource marchande.

Ces contextes sociopolitiques posent d'emblée le panorama général dans lequel les entrepreneurs parviennent à être pourvoyeurs et producteurs d'initiatives gagnantes.

Cet environnement de crise et d'ultralibéralisme qui traverse actuellement l'Afrique façonne un grand nombre d'entrepreneurs d'un nouveau genre : ils ne sont pas forcément commerçants, promoteurs, petits patrons ou businessmen du secteur informel, mais ils évoluent dans d'autres mondes sociaux.

Qu'il s'agisse de l'art, de l'enseignement ou du religieux, ces univers facilitent l'émergence d'entrepreneurs capables d'innover, de gérer des contraintes, de développer des stratégies d'accumulation et de faire preuve d'un véritable savoir-faire managérial (Saint-Lary, 2009).

En effet, à la fois acteurs et révélateurs du changement, les entrepreneurs évoluent dans un contexte nouveau, celui d'un monde globalisé où les hommes, les valeurs et l'argent circulent vite, le local étant plus que jamais de mise.

Le parti pris qui vise à considérer la notion d'entreprise au-delà du seul domaine économique suggère, en outre, de ne pas se débarrasser trop rapidement des réflexions sur l'entrepreneuriat africain dans son sens le plus strict.

Au-delà, ce sont les mondes sociaux de ces entrepreneurs, investis dans de multiples sphères et réseaux, qui nous intéressent. Qu'il s'agisse de connexions dans l'univers mondialisé du développement, du religieux ou de l'économie informelle, les entrepreneurs sont des acteurs qui relient l'international au local, et aux mondes sociaux, donc, supportant des contraintes auxquelles ils se soumettent volontiers !

Mais l'entreprise, entendue dans son sens large, suggère que les facultés d'entreprendre relèvent aussi d'une quête de normes. Innover nécessite bien souvent de puiser dans le meilleur des traditions, de s'emparer des « bonnes » valeurs susceptibles de garantir un intérêt collectif et de répondre aux attentes des bailleurs de fonds.

L'entrepreneur doit s'ancrer dans les réalités locales, valoriser un point de vue communautaire et, en même temps, satisfaire des exigences imposées « d'en haut ».

Face à cette crise identitaire de l'entrepreneur et de l'entreprise africaine, une voie se dégage comme pouvant participer à la résolution du problème de création d'entreprise, de valeur ajoutée et d'accumulation de richesse. C'est l'apport du religieux.

En dépit d'une vision couramment répandue qui relègue le religieux au rang des forces rétrogrades, en Afrique, les idées et les acteurs religieux ont toujours constitué des vecteurs de changement social importants pour les initiatives de développement.

L'engagement des missions catholiques ou des élites islamiques dans le domaine de l'éducation à l'époque coloniale en témoigne. Toutefois, à partir des années 1950-1960, alors que les théories de la modernisation et leurs défenseurs se sont mis à dominer la scène politique et économique, cet engagement des religieux dans les affaires publiques semble, pour sa part, s'en être éclipsé.

Avec le paradigme de la modernisation, devenu dominant dans les études et la pratique du développement à partir des années 1950 et 1960, la religion est supposée être hostile au

changement, exerçant une force d'inertie destinée à disparaître avec la modernité et l'accès du plus grand nombre à l'instruction.

Les choses commencent graduellement à changer à partir des années 1980. Avec les politiques d'ajustement structurel et le retrait de l'État des secteurs sociaux tels que l'éducation, la santé publique et les services sociaux, on assiste à une diversification des acteurs du développement (ONG, associations, etc.) qui tentent de combler le déficit consécutif au désengagement de l'État.

Ce n'est que très récemment que la religion a été redécouverte comme force de changement (Haar & Ellis, 2006). Il faut dire qu'en trente ans, une double mutation s'est opérée, tant dans le monde du développement que du point de vue du paysage religieux, lui-même en plein renouvellement (Kaag & Saint-Lary, 2011).

Les démarches fondées, qui mettent l'accent sur les capacités propres des individus et leurs stratégies de vie, gagnent particulièrement en influence. Elles s'associent aux politiques participatives, surtout parce qu'elles correspondent bien au paradigme néolibéral, axé sur la privatisation et la prise de leurs responsabilités par les citoyens (Kaag & Saint-Lary, 2011).

La recherche que nous menons se situe sur le plan politique, économique et culturel dans ce contexte.

Elle s'intéresse à ces associations à but non lucratif, inspirées par la religion et exerçant dans les secteurs tels que ceux de la santé, de l'éducation, de l'aide au développement, et elles sont internationales, fonctionnant comme les entreprises multinationales avec des relations siège-filiales, mais agissant principalement en Afrique subsaharienne.

La recherche exploratoire va s'intéresser dans un premier temps à l'UCAO comme cas pratique pour la thèse de doctorat.

La recherche confirmatoire s'intéressera à d'autres organisations du même type, telles que CARITAS International, Word Vision, Plan international, OXFAM, Ligue Islamique Mondiale.

Les thèmes abordés portent surtout sur les mécanismes de coordination, les relations siège-filiales et la gestion des ressources humaines qui met l'accent sur le phénomène de l'expatriation et le transfert des connaissances.

Présentation de l'UCAO

La création de l'UCAO¹¹ répond à une double préoccupation : l'intégration africaine et un souci de compléter l'offre éducative de l'Eglise catholique de l'Afrique de l'Ouest.

L'UCAO est une université à profil radial qui comprend en son foyer un Noyau Central composé de la Chancellerie et du Rectorat. Elle est gouvernée au centre par un Conseil Supérieur présidé par le Grand Chancelier et un Conseil d'Université présidé par le Recteur.

Autour du Noyau Central, selon une distribution en sites implantés sur les territoires des Conférences Episcopales et sur la base d'Accords de siège avec les gouvernements des pays hôtes (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Conakry, Mali, Sénégal, Togo), sont créées des UNITES UNIVERSITAIRES (UU), gouvernées, chacune, par une Assemblée d'Université et par un Président.

Les Unités Universitaires sont à l'UCAO ce que sont les Facultés à toute université.

Des Instituts Supérieurs, des Ecoles Supérieures ou structures analogues d'enseignement et/ou de recherche, existent et sont intégrées à l'UCAO, par celle-ci sur la base de textes organiques.

L'UCAO est donc un réseau universitaire d'institutions d'enseignement et de recherche ou d'application des résultats de la recherche, couvrant l'ensemble des territoires de la CERAO¹².

Géographiquement, l'UCAO est implantée dans les territoires de l'UEMOA¹³

¹¹ Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest.

¹² Conférence Episcopale Régionale de l'Afrique de l'Ouest.

¹³ Union Monétaire de l'Afrique de l'Ouest.

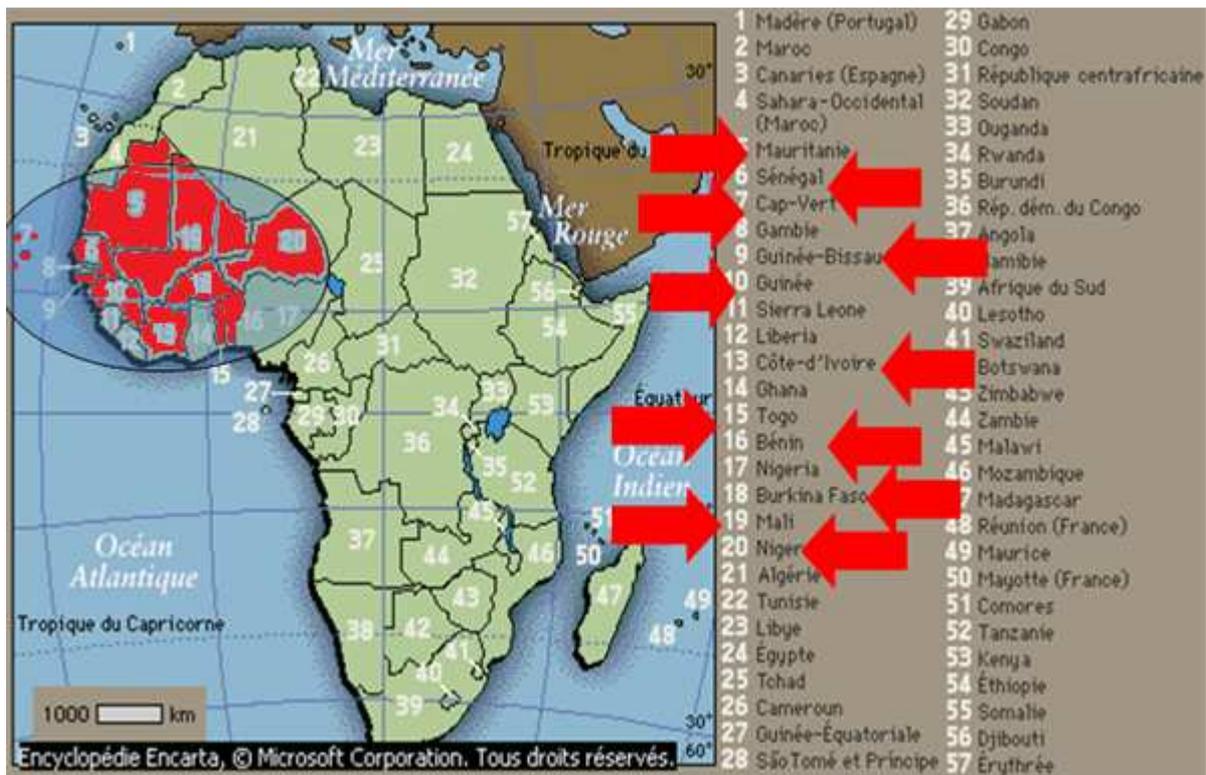


Figure 8 : Territoires couverts par l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest

Le siège de l'UCAO est son rectorat qui est actuellement basé à Abidjan. Autour du siège, répartis en unités universitaires (facultés), les filiales sont dans divers pays de l'Afrique de l'Ouest. Chaque filiale est sous la responsabilité de la conférence des évêques de son site d'implantation, à raison d'une unité universitaire par conférence.

Des instituts d'enseignement supérieur ou des centres de recherche peuvent être créés et rattachés à ces unités universitaires sous la forme d'écoles affiliées.

Voici la liste des unités universitaires qui composent l'UCAO:

1. UUA Abidjan (Cote d'ivoire) ;
2. UUBa Bamako (Mali) ;
3. UUB Bobo Dioulasso (Burkina Fasso);
4. UUCO Conakry (Guinée Conakry) ;
5. UUC Cotonou (Bénin) + (1 école affiliée) ;
6. UUZ Ziguinchor (Sénégal) + (4 écoles affiliées) ;
7. UUT Lomé (Togo) ;

8. UUY Yamoussoukro (Côte d'Ivoire).

La création de l'UCAO est une initiative des évêques de la Conférence Episcopale Régionale de l'Afrique de l'Ouest Francophone (CERAO) répondant aux attentes des populations. Elle correspond aux nouvelles dimensions de la mission éducative de l'Eglise en Afrique au niveau universitaire.

L'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest a pour mission l'enseignement, la recherche et la promotion des services dans les domaines des sciences canoniques, des sciences profanes et de la technologie, en rapport avec la mission de l'Eglise.

Elle assure la formation académique et professionnelle des laïcs, des ministres de l'Eglise, des religieux et religieuses et de toute personne remplissant les conditions d'admission. Elle œuvre, dans un esprit de dialogue œcuménique et inter-religieux, à l'enracinement et à l'inculturation de la foi chrétienne en Afrique, à la promotion et à la libération intégrales de l'homme et de la femme selon l'Évangile¹⁴.

L'UCAO est-elle une organisation multinationale ?

Historiquement, la création de l'UCAO a connu plusieurs étapes dont voici le cheminement :

- En 1968 est créé l'Institut Supérieur de Culture Religieuse (ISCR) pour la formation des catéchistes et le recyclage des prêtres. La préoccupation était, avant tout, de nature religieuse pour les besoins de l'Eglise Catholique Ouest-Africaine.
- A l'image de l'évolution accélérée du continent, l'ISCR, qui avait à peine dix ans d'existence, sembla vite dépassé. Il ne répondait plus aux besoins nouveaux des Églises locales en pleine expansion. La deuxième grande étape de l'évolution de la structure mise en place par les évêques de l'Afrique de l'Ouest, en 1968, verra donc la transformation de l'ISCR en Faculté de Théologie. L'objectif pastoral visé, dans le cadre de ce nouveau projet, était de se doter de moyens encore plus adaptés pour répondre aux problèmes nouveaux du continent et des Églises locales, confrontées au phénomène d'une urbanisation rapide, aux multiples effets.

¹⁴ Extrait des statuts de l'UCAO

- Cinq années d'études laborieuses furent nécessaires pour permettre au nouveau projet d'entrer dans sa phase de réalisation. A partir d'octobre 1975, l'ISCR devint alors un complexe de trois Départements d'Enseignement et de Recherche : une Faculté de théologie, un Institut de Pastorale et de Catéchèse (I.P.C) et une Ecole Normale de Catéchèse (E.N.C).
- Les statuts concrétisant ce changement furent d'abord approuvés, « ad experimentum», par le Saint-Siège, puis définitivement adoptés en 1977, année de l'érection canonique du nouvel Institut qui prit alors le nom d'Institut Catholique de l'Afrique de l'Ouest (ICAO).
- C'est dans cette perspective d'élargissement du champ de la formation sur place qu'en 1985, à Lomé, la CERAO a décidé d'ouvrir un Institut Supérieur Africain de Communication, ISACOM, qui, après bien des péripéties, devint l'ISCOM (Institut Supérieur de Communication).
- La Faculté de philosophie devait suivre quelques années plus tard, dans le souci de préparer un premier cycle pour faciliter un recrutement pour la théologie.
- En 1992, L'Institut Supérieur de Pastorale (ISP) compléta l'ensemble des structures théologiques.
- En 1995, le Conseil Permanent de la CERAO, encouragé par la CEI (Conférence Épiscopale Italienne), pensa au projet d'un ensemble universitaire, dans les pays de la CERAO, pour les disciplines non ecclésiastiques.
- En 1995, un embryon d'établissements d'enseignements supérieurs catholiques existait déjà en Afrique de l'Ouest francophone et offrait des formations dans divers domaines des sciences profanes (ex. : le complexe Saint Michel de Dakar, Sainte Jeanne d'Arc Post bac de Dakar).
- En février 2000, la décision de créer l'université a été entérinée à Conakry par l'Assemblée Plénière de la CERAO.

La création de l'UCAO s'est matérialisée progressivement par la création d'un rectorat, la création d'Unités Universitaires dans divers pays de l'Afrique de l'Ouest et l'intégration d'écoles déjà existantes sous formes d'écoles affiliées.

La caractéristique principale de la création de l’UCAO fut de spécialiser les unités universitaires par domaine de compétence. De ce fait, chaque conférence épiscopale nationale décida de se lancer dans un domaine de formation dont voici une synthèse dans le tableau ci-dessous :

CONFERENCE EPISCOPALE	OPTION
1 – BENIN	Institut Supérieur d’Agriculture et Institut Supérieur d’Electricité
2 – BURKINA FASO, NIGER	Sciences de la recherche en développement rural et industriel
3 – COTE-D’IVOIRE	Sciences religieuses – Philosophie – Droit - Communication Sciences de la Santé
4 – GUINEE	Sciences sociopolitiques
5 – MALI	Science de l’Education, de l’Art et de la Culture
6 – SENEGAL, MAURITANIE, CAP-VERT, GUINEE-BISSAU	Sciences Economiques (avec la gestion comme noyau central)
7 – TOGO	Sciences de l’Informatique

Tableau 5: Option des différentes conférences épiscopales

L’ICAO, qui existait déjà depuis plusieurs décennies, a pris le nom d’Unité Universitaire à Abidjan et s’est ouverte aux sciences profanes.

Plus d’une décennie plus tard, c'est-à-dire vers les années 2013, l’UCAO donne plus l’image du modèle multinational comme le décrit(Bartlett & Ghoshal, 1991b) qu’un réseau d’unités universitaires homogènes.

Dans ce modèle, l’entreprise est considérée comme un portefeuille d’unités indépendantes. Les relations avec le siège reposent surtout sur les liens personnels entre les dirigeants.

Le système de reporting financier est relativement léger ou presque inexistant, ce qui est le cas de l'UCAO présentement.

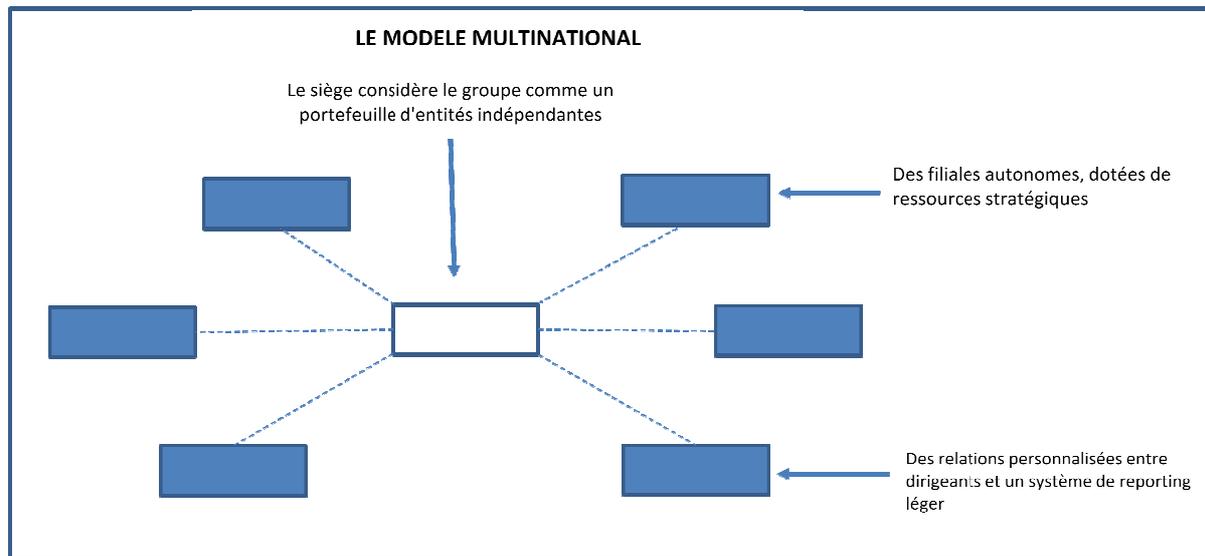


Figure 9 : Le modèle multinational selon (Bartlett & Ghoshal, 1991b)

L'objectif des promoteurs de l'UCAO à sa création était de créer une spécialisation par unité universitaire en fonction des ressources humaines disponibles dans chaque pays, et de permettre une mobilité des étudiants en fonction du choix des études qu'ils auront effectués.

Une décennie plus tard, la réalité est autre : les unités universitaires ont adapté leurs offres aux spécificités locales, ce qui est propre au modèle multinational.

Comme l'ont souligné Barlett & Goshal dans leur étude sur la firme multinationale, chaque filiale se comporte comme une entité indépendante, ce qui a pour effet d'annihiler tout effort d'harmonisation et relègue le rectorat au second rang dans les prises de décisions et la vie même de ces unités universitaires.

D'un autre côté, le rectorat, voulant insuffler une stratégie et une politique d'ensemble, se trouve dans la rigidité critiquée par les auteurs, qui consiste à distinguer deux rôles dans l'organisation, à savoir celui du siège et celui des filiales. A ses yeux, toutes les filiales doivent être traitées sur un pied d'égalité.

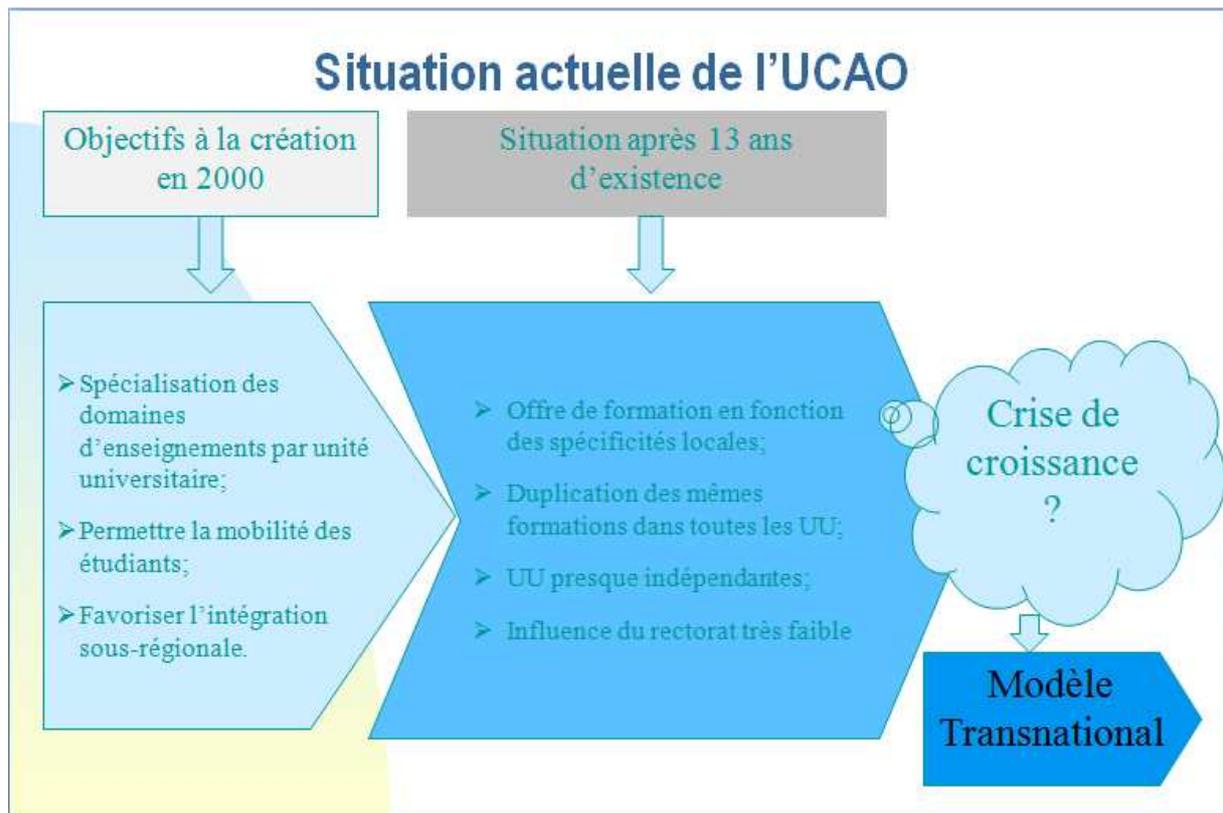


Figure 10 : Etat de l'évolution de l'UCAO de sa création à nos jours

A ce niveau de son évolution, l'UCAO doit revoir sa stratégie de croissance et prendre résolument l'option de réorganiser les rapports entre ses différentes composantes, à l'image du modèle transnational de Bartlett et Ghoshal par :

- une différenciation des rôles entre les unités universitaires ;
- un réseau interconnecté de ressources dispersées ;
- des modes multiples de diffusion de l'innovation.

Ce modèle représente l'organisation idéale vers laquelle beaucoup d'entreprises multinationales ont évolué depuis quelques décennies :

	multinationale	globale	Internationale	Transnationale
Configuration des actifs	Décentralisée : chaque filiale est autosuffisante	Centralisée à l'échelle mondiale	Les sources des compétences clés sont centralisées. Les autres actifs sont décentralisés	Dispersés, spécialisés et interdépendants
Rôles des entités étrangères	Identifier et exploiter les opportunités locales	Mettre en œuvre la stratégie du siège	Adapter et exploiter les compétences développées par le siège	Contribuer, de manière différenciée par pays à une stratégie définie de manière intégrée au niveau mondial
Développement et diffusion des compétences	Développées et conservées par chaque entité	Développées et conservées par le centre	Développées par le centre et diffusées aux filiales	Développée conjointement par l'ensemble des entités et partagée au niveau mondial

Tableau 6 : Caractéristiques du modèle transnational selon Bartlett & Ghoshal

Dans le modèle transnational, toutes les filiales ne jouent pas le même rôle. La gestion de l'organisation transnationale fait appel à plusieurs leviers. Il s'agit surtout dans le contexte de notre étude :

- d'éviter tout déséquilibre entre l'adaptabilité locale, la diffusion des innovations et les effets d'échelle ;
- de combiner de multiples modes de coordination tels que la centralisation, dans laquelle les importantes décisions sont toujours prises par le siège ; la formalisation, consistant à guider les choix, par la mise en place de systèmes formels et de procédures ; et la socialisation, qui consiste à inculquer une vision et des valeurs communes aux managers ;

- de développer une forte cohésion entre managers par le biais d'un système de réseautage dans les relations inter-personnelles entre les managers du rectorat et ceux des unités universitaires, mais aussi entre les managers des différentes unités universitaires.

Les recherches sur diverses entreprises multinationales ont indiqué qu'un système de contrôle stratégique différencié au sein des filiales a une forte influence sur les performances de celles-ci (Gupta & Govindarajan, 1991).

La firme multinationale facilite l'investissement et le management des affaires dans plusieurs pays différents, et lui permet de profiter des avantages de l'apprentissage, de la création de valeur par le biais de la production, de l'exploitation de l'innovation dans des sites multiples à travers sa propre organisation, de manière plus efficace que les mécanismes du marché (Ghoshal & Nohria, 1989).

Les différences des flux de connaissances entre filiales représentent une dimension essentielle qui peut varier en fonction du contexte stratégique de chacune et propose un cadre conceptuel relatif à la manière dont ces différences sont susceptibles d'être reflétées dans la mise en place de mécanismes administratifs formels et informels que le siège pourrait utiliser pour façonner les décisions et les actions des différentes filiales (Gupta & Govindarajan, 1991).

Une des caractéristiques majeures de l'UCAO est qu'elle est un organisme à but non lucratif qui jouit de la personnalité juridique reconnue par décret de la Congrégation pour l'Education Catholique.

Cette personnalité juridique est également reconnue par les Accords de Siège entre le Saint-Siège et les pays hôtes, ou organisations regroupant plusieurs pays¹⁵.

Conclusion du chapitre

Le modèle transnational illustre en termes de structure, de processus de management, de gestion des hommes et de rôle individuel des managers l'organisation vers laquelle tendent la plupart des grandes entreprises multinationales.

¹⁵ Extrait des statuts de l'UCAO.

Bien qu'il ne soit pas un modèle nécessairement accompli et dont les caractéristiques peuvent être dupliquées d'une entreprise à l'autre, il peut être intéressant d'étudier son implantation dans un environnement différent de celui dans lequel il a été conceptualisé. L'objet de notre recherche est de la faire, sans avoir la prétention de pouvoir en circonscrire tous les contours.

Le terrain de recherche qu'est le continent africain, avec toutes les difficultés d'implantation du capitalisme occidental, représente, à notre avis, un bon facteur de contingence, surtout dans un domaine différent de la firme, au sens économique du terme, le tout complété par le facteur religieux qui joue un rôle important dans les rapports humains en Afrique.

Après avoir décliné le cadre d'analyse, nous allons dans le prochain chapitre, passer à la phase du terrain, pour collecter les données, qui nous permettront de tester nos hypothèses.

Chapitre VIII : Design de la recherche

8.1 Méthodologie adoptée

Dans cette partie de notre étude, nous tentons de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées dans la première partie, avec les unités universitaires de l'UCAO qui représentent les filiales à la (Bartlett & Ghoshal, 1989) et le siège représenté par le rectorat.

Nous tenterons, à l'issue de l'étude, de dégager en fonction des typologies proposées par (Bartlett & Ghoshal, 1989) complétée par (Harzing, 2000) dans quelle catégorie d'organisation multinationale se situe l'UCAO et quels sont les facteurs de contingence qui ont une influence notable dans ce type d'organisation.

La méthodologie qui est utilisée est l'approche hypothético-déductive, car il s'agit de tester, par le biais d'hypothèses, une théorie et de la mettre à l'épreuve dans des situations particulières (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008).

L'apport qui pourrait en découler met beaucoup l'accent sur le contexte socioculturel comme variables pouvant influencer la réussite ou l'échec des entreprises multinationales à but non lucratif d'inspiration religieuse dans le contexte africain.

Une étude confirmatoire pourra être faite ultérieurement pour mieux mettre à jour l'importance grandissante de ce genre d'organisation en Afrique.

Dans notre démarche de rédaction de la thèse, nous adoptons la méthode IMRAD¹⁶, couramment utilisée dans la recherche expérimentale en sciences sociales (Denis & Pontille, 2002) qui constitue un format standard d'écriture pour les articles scientifiques, imposé dans les « instructions aux auteurs » d'une grande partie des revues académiques.

¹⁶ Introduction, Material and methods, Results and Discussion.

Selon (Denis & Pontille, 2002), dans l'introduction d'un document de cette nature (article scientifique ou résultat d'une recherche), l'auteur fait généralement l'état de la question.

En discutant d'autres textes au sein de son texte, il montre que le sujet est peu traité, ou bien qu'il a été largement étudié, mais que des questions restent encore sans réponse. Il met en scène l'originalité de sa perspective.

Ce faisant, il définit précisément un problème et spécifie clairement l'ignorance. Il avance alors des hypothèses, des modes d'investigation et les implications théoriques et/ou pratiques de la perspective qu'il propose.

La section « matériels et méthodes » est réservée pour sa part à l'explicitation de la manière dont l'étude a été conduite. Elle est le lieu d'une exposition de ce qu'a fait l'auteur et de comment il a mené ses investigations. L'auteur fait ainsi entrer « virtuellement » les lecteurs dans l'atelier de son travail.

Il décrit précisément la conception de la recherche, la logique du rapport entre les données empiriques et les propositions théoriques, les dispositifs d'échantillonnage et de contrôle, les techniques de mesures, et tous les appareils utilisés.

Selon les cas, cette section du manuscrit est elle-même subdivisée pour détailler les « appareils techniques », la « procédure », les « variables » dépendantes et/ou indépendantes, le « modèle » statistique, etc.

Dans la section « résultats », l'argumentation de l'auteur résume tant les modalités de collecte des données que celle de leur (s) traitement (s). Elle se concentre ensuite sur la stricte exposition des données les plus significatives quant aux hypothèses.

Le travail de l'auteur consiste essentiellement à faire entrer la « réalité » (naturelle ou sociale) dans cette partie du texte. Il la convoque par des procédés graphiques spécifiques : elle « parle » et prend corps à travers différents porte-parole comme des tableaux, des graphiques, des figures, des photographies, des extraits d'entretiens, etc.

A ce stade de l'argumentation, l'auteur est alors en mesure d'évaluer et d'interpréter les implications de son travail. La section « discussion » est réservée à cet effet. L'auteur y compare ses résultats avec les hypothèses avancées dans l'introduction.

Il dialogue également avec les travaux d'autres chercheurs pour renforcer ses propres conclusions, ou bien spécifier ses résultats qui s'inscrivent en faux par rapport à des études antérieures. Ce faisant, il identifie les implications pratiques et théoriques de son analyse.

Il peut ainsi faire des inférences quant à son propre travail et ouvrir des perspectives de recherches futures.

8.2 Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de ce travail de recherche part du modèle transnational tel que développé dans la revue de la littérature par (Bartlett & Ghoshal, 1989), enrichi par (Nohria & Ghoshal, 1997), revisité par (Harzing, 2000), (Hocking et al., 2007) et (Beddi, 2008, 2011).

Ce modèle théorique met l'accent sur les points suivants :

- Les modes de coordination ;
 - formels ;
 - informels ;
- les relations sièges-filiales ;
- les mécanismes d'expatriation ;
- l'innovation et les mécanismes de transfert des connaissances.

Notre terrain de recherche nous amène à introduire des facteurs de contingence pour vérifier si ce modèle est universel ou s'il est sensible à certains facteurs tels que :

- la culture africaine ;
- le type d'organisation à but non lucratif ;
- la spécificité professionnelle.

Dans une première étape exploratoire, un questionnaire est adressé aux cadres dirigeants de l'UCAO, environ soixante-quinze personnes, pour pouvoir tester les hypothèses posées dans le chapitre VII.

Les résultats permettent de tirer des conclusions provisoires dans le cadre de la rédaction de cette thèse, mais l'objectif final est d'étendre l'étude à d'autres organisations du même type implantée en Afrique noire francophone sous la forme d'un travail confirmatoire qui pourra être publié ultérieurement.

La finalité de ce travail est donc la publication d'une série d'articles ou d'ouvrages dans le domaine du management des organisations internationales.

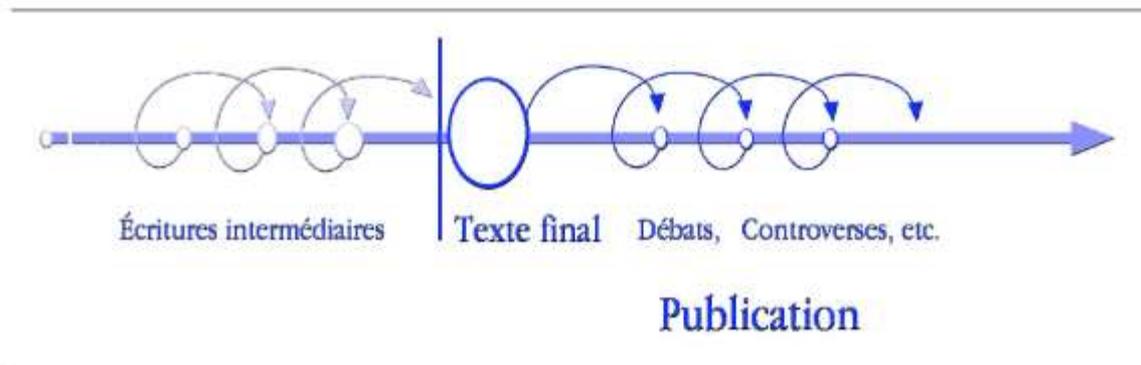


Figure 11: Objectif final, la publication d'articles ou d'ouvrages

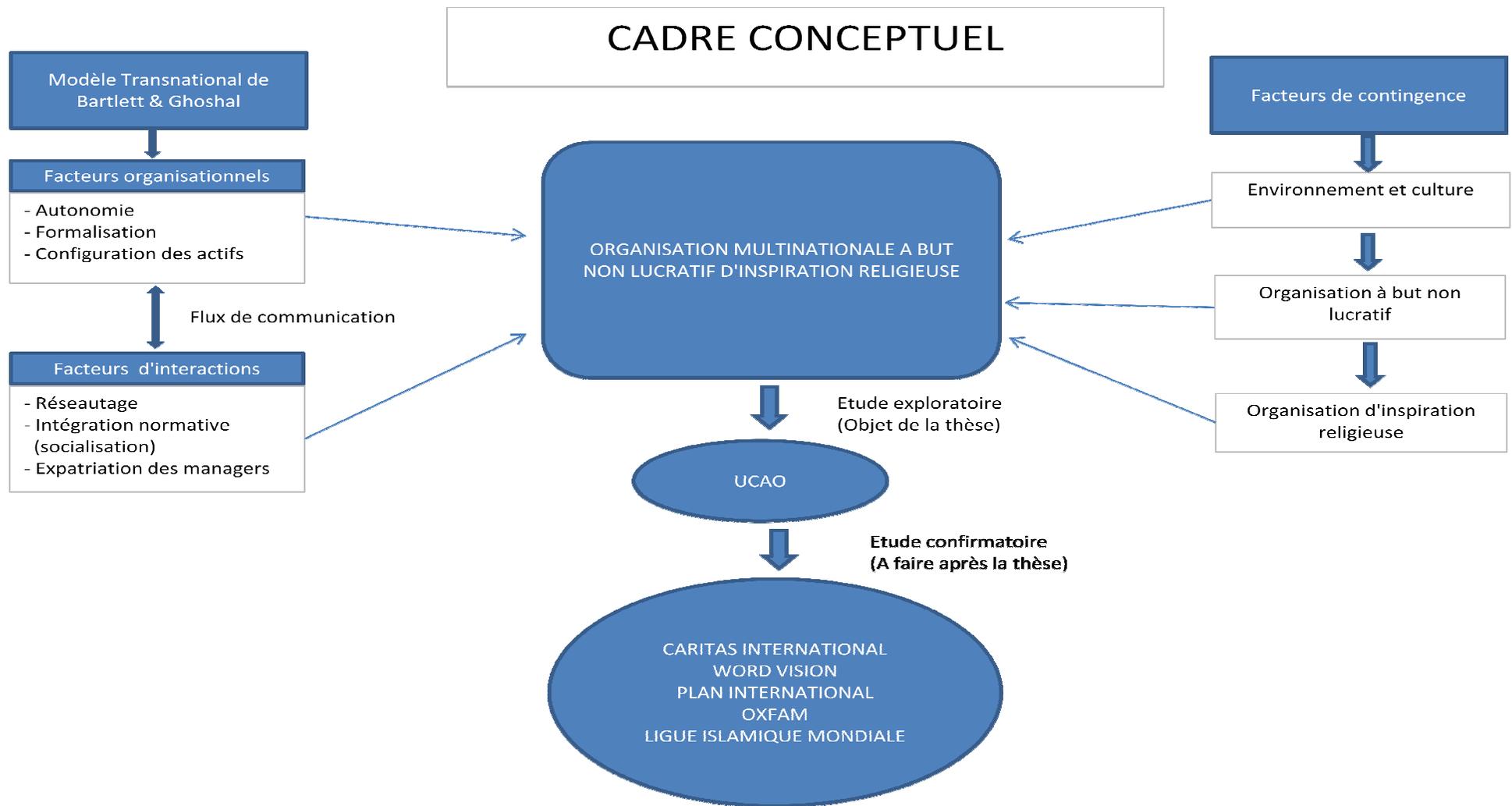


Figure 12 : Cadre Conceptuel

8.3 Méthode de collecte des données

Les données collectées et leurs outils de mesure

La collecte des données s'est faite à travers un formulaire que les utilisateurs ont rempli via le web.

Dans certains cas, il a fallu téléphoner, poser directement les questions aux concernés et remplir pour eux le questionnaire, ensuite faire la saisie sur le formulaire électronique.

Les données sur l'innovation

1. Définitions de l'innovation dans le domaine pédagogique et de la formation

Le contexte de l'étude nous amène à définir les différents types d'innovations qui peuvent être concernés par ce travail de recherche.

a. Les innovations pédagogiques

L'innovation pédagogique est une activité délibérée qui tend à introduire de la nouveauté dans un contexte donné : elle est pédagogique parce qu'elle cherche à améliorer substantiellement les apprentissages des étudiants en situation d'interaction et d'interactivité.

En contexte universitaire, les innovations pédagogiques sont souvent décrites comme tout ce qui ne relève pas de l'enseignement ex-cathedra, méthode encore utilisée par une très grande majorité de professeurs.

Il peut s'agir de l'introduction de nouvelles méthodes d'enseignement, de la mise en place de nouvelles filières dans un domaine qui n'existait pas avant, de l'adaptation de filières qui existaient ailleurs, mais introduites pour la première fois dans une université.

C'est pourquoi on peut distinguer trois types d'innovations dans le domaine pédagogique :

- l'innovation – création : consiste à créer un nouveau produit (filière) ou un nouveau service qui n'existait pas avant en l'état ;

- l'innovation – imitation : consiste à partir d'un produit ou d'un service qui existe déjà ailleurs, mais qu'on adapte à ses besoins pour diversifier son offre de formation ;
- l'innovation – adoption : consiste à prendre un produit ou un service qui existe ailleurs et qu'on introduit dans sa structure pour l'utiliser en l'état, sans modifications majeures ; ex. : les programmes délocalisés des universités partenaires.

L'introduction du LMD, l'utilisation de la FOAD (formation ouverte et à distance), l'enseignement avec des logiciels de simulation peuvent être considérés comme des innovations pédagogiques.

b. Les innovations technologiques

L'innovation technologique est définie dans le domaine de l'éducation et de la formation comme le fait de transmettre les savoirs ou de communiquer en utilisant les technologies. En effet, les entreprises et les organisations de service - dont font partie les institutions d'enseignement - ne se contentent pas d'adopter des innovations technologiques ; les nouvelles technologies peuvent s'imposer à elles et les contraindre à adapter leur organisation ou même à redéfinir leur offre de service.

Par exemple, se servir d'un vidéoprojecteur, ou travailler dans un environnement numérique ou collaboratif comme moodle, utiliser des logiciels interactifs peuvent être considérés comme des innovations technologiques dans le domaine de l'enseignement et de la formation

c. Les innovations organisationnelles

Les innovations organisationnelles sont composées de l'ensemble des nouveaux dispositifs et des nouvelles politiques qui affectent l'organisation du travail et les modes de régulation des entreprises.

Par exemple, l'adoption SMQ (Système de management de la qualité) peut être considérée comme une innovation organisationnelle en ce sens qu'elle agit directement sur le système d'organisation et la circulation de l'information.

2. La création d'innovations

Il s'agit pour les personnes interrogées, de donner le nombre d'innovations créées par leur unité universitaire durant les 3 dernières années. Elles doivent les lister par type d'innovation, pour permettre une meilleure analyse de la capacité d'innovation des unités universitaires.

3. L'adoption d'innovations

Il s'agit, pour les personnes interrogées, de donner le nombre d'innovations adoptées par leur unité universitaire durant les 3 dernières années (elles peuvent provenir des autres unités universitaires, comme par un autre canal). Elles doivent les lister par type d'innovation.

4. La diffusion d'innovations

Il s'agit, pour les personnes interrogées, de donner le nombre d'innovations diffusées par leur unité universitaire durant les 3 dernières années à travers le réseau de l'UCAO (elles peuvent diffuser des innovations qu'elles n'ont pas créées. Ce qu'on veut vérifier, c'est la capacité d'apprentissage de l'UCAO, à travers le transfert d'innovations). Ils doivent les lister par type d'innovation.

Pour obtenir le score pour une unité universitaire, il s'agit de faire la somme des innovations créées, adoptées et diffusées de chaque département (Ghoshal & Bartlett, 1988). Il faut ensuite sérier les types d'innovations de manière à pouvoir faire une cartographie des différentes unités universitaires en fonction des domaines où elles se sont spécialisées en matière d'innovation.

Les flux de communications

Chaque personne interrogée doit évaluer sur une grille entre 1 et 5 (5 - *Quotidienne* 4 - *Hebdomadaire* 3 - *Mensuelle* 2 - *Annuelle* 1 - + *d'un an ou Jamais*), la fréquence de ses communications avec les différents entités suivantes :

- responsables de départements de la même unité universitaire ;
- rectorat ou l'UUA (Unité Universitaire d'Abidjan) considérée comme l'unité mère ;
- responsables d'autres unités universitaires différentes de l'UUA.

Le flux de communication à l'interne, avec le rectorat, et avec les autres unités universitaires de chaque personne interrogée, est compilé pour avoir la moyenne par unité universitaire.

Socialisation, valeurs partagées et intégration normative

Pour mesurer le degré de socialisation sein des unités universitaires, le mode de mesure est emprunté de (Nohria & Ghoshal, 1997).

Quatre indicateurs sont choisis, en se basant sur la revue de la littérature.

(Edstrom & Galbraith, 1977) mettent l'accent sur le rôle joué par la rotation des managers d'une direction à l'autre comme étant un mécanisme clé, pour promouvoir les normes et les valeurs dans une entreprise multinationale.

Le premier indicateur est la durée pendant laquelle un manager d'une unité universitaire a travaillé au siège (rectorat ou UUA) : un manager qui a travaillé au moins un an au siège se voit octroyer une note de un et, dans les autres cas la note attribuée est de zéro.

Le second indicateur fait référence à l'existence d'un mentor au siège : une note de un est attribuée si le mentor existe ; à défaut, c'est une note de zéro.

Le troisième indicateur est relatif au nombre de voyages que le manager a effectués au siège au cours des douze derniers mois. Les managers qui ont fait le déplacement au siège au moins une fois ont reçu une note de un ; dans le cas contraire, c'est la note de zéro.

Le quatrième indicateur vise à établir si le responsable d'une unité universitaire a suivi sa formation initiale soit à l'unité mère (UUA), soit dans une maison de formation religieuse, qu'elle ait lieu aussi bien avant ou après le recrutement à l'UCAO. Si la réponse est positive, on attribue la note un ; à défaut c'est zéro.

Les quatre scores sont calculés sous la forme de moyenne qui correspond au niveau d'intégration normative du répondant.

Après avoir établi une moyenne par répondant, la moyenne pour chaque unité universitaire a été faite.

Pour avoir la perception du niveau de socialisation du sommet hiérarchique (rectorat), la question suivante a été posée :

Question : *Pour chacune des huit unités universitaires (filiales) qui fonctionnent sous le contrôle du sommet hiérarchique de l'UCAO (rectorat), veuillez indiquer le niveau de valeurs partagées selon vous. Il s'agit de la perception de la vision, de la mission, des objectifs, de l'éthique de l'UCAO. Sur une échelle de 1 (faibles valeurs partagées) à 5 (valeurs partagées hautes), veuillez noter chacune des filiales nationales (unités universitaires).*

Autonomie locale

Le degré d'autonomie locale est l'opposé du degré de centralisation. Il est mesuré en estimant sur une échelle de un (bas) à cinq (élevé), l'influence relative des filiales (unités universitaires) sur six types de décisions.

Question : *Sur une échelle de un à cinq, veuillez évaluer le degré d'autonomie dont bénéficie votre unité universitaire dans les décisions suivantes :*

- la création d'une nouvelle filière ;
- la modification du contenu d'une filière ;
- la modification du processus d'apprentissage ;
- la restructuration de l'organisation de l'Unité Universitaire nécessitant la création ou la suppression de départements ;
- le recrutement ou la promotion de cadres supérieurs autre que le président ;
- le plan de carrière des cadres supérieurs.

Le niveau d'autonomie pour chaque filiale correspond à la moyenne calculée à partir des répondants de chaque unité universitaire.

Niveau des ressources locales

Le niveau des ressources latentes ou « SLACK » est estimé en demandant aux personnes interrogées de fournir sur une échelle de un à cinq (*1 - Interruption de l'activité, 2 - Activité sérieusement ralentie, 3 - Le fonctionnement continue avec d'importants aménagements à apporter, 4 - Le fonctionnement reste normal avec de légers aménagements, 5 - C'est sans conséquence*), la conséquence d'une réduction de 10% dans le personnel et le budget de leur département.

Les réponses sont compilées pour tous les répondants de la filiale (unité universitaire) pour calculer la mesure du « SLACK » de la filiale.

Question 1: *à supposer qu'en raison d'un développement brusque, 10% du temps de travail des personnes de votre département doive être consacré à un travail n'ayant aucun rapport avec les tâches et les responsabilités de votre département, comment cela affecterait votre travail ?*

Question 2 : *à supposer qu'en raison d'un développement similaire, le budget annuel de votre département soit réduit de 10%, comment cela affecterait votre travail.*

Une demande de confirmation est envoyée à des responsables (Présidents d'unité universitaires) et au rectorat de l'UCAO pour faire la confrontation des mesures obtenues dans les filiales.

Le niveau de perception des ressources locales par unité universitaire a été mesuré au Rectorat en posant cette question :

Question : *certaines unités universitaires de votre organisation peuvent avoir des ressources physiques relativement développées, comme de la technologie ou des ressources en capital humain (pédagogiques, ou managériales) ou des ressources matérielles (infrastructures). Sur une échelle de 1 (faible) à 5 (élevé), évaluer le niveau global de la disponibilité des ressources dans vos organisations nationales (unités universitaires).*

La formalisation

A ce niveau, l'objectif est de mesurer la perception du degré de formalisation aussi bien au sein du sommet hiérarchique rectorat que dans les unités universitaires.

Pour les personnes interrogées au sommet hiérarchique (rectorat), la mesure a été faite à partir de la question suivante:

Question : *Sur une échelle de 1 (aucun niveau de formalisation) à 5 (fort niveau de formalisation), évaluer le degré formalisation des politiques et des systèmes (au moyen d'instruments tels que les manuels de procédures, circulaires, notes de service, référentiels, etc.) dans chaque filiale (unité universitaire).*

Pour les personnes interrogées au sein des filiales (unité universitaires), la formalisation a été mesurée à partir des réponses des responsables des filiales (unités universitaires) à la question suivante :

Question : *la formalisation étant la mise en place de règles et de directives pour la bonne marche des organisations, veuillez donner votre avis sur les aspects suivants :*

- pour la plupart des tâches à effectuer, le siège (rectorat) a fourni un ensemble bien défini de règles et de politiques à appliquer ;
- pour vous aider à prendre des décisions dans le cadre de la gestion quotidienne, des manuels de procédures vous ont été fournis ;
- le siège (rectorat) se donne les moyens pour contrôler si les règles et les principes sont respectés au niveau local.

Les réponses sont notées sur une échelle de 5 points, indiquant (5) Toujours, (4) Dans la majorité des cas, (3) Environ 50% des cas, (2) Rarement, (1) Jamais.

Les scores moyens sont calculés pour donner une mesure du degré de formalisation de la relation siège-filiale pour chaque unité universitaire.

Le réseautage

La mesure du réseautage est calculée à travers deux variables :

- l'utilisation ou non, par la personne interrogée, de ses connaissances interpersonnelles à travers le réseau quand elle est confrontée à un problème, ou une situation devant laquelle elle n'a pas de solution sous la main ;
- le temps passé en comité, équipes de travail, réunion et conférence inter-unités, le tout mesuré en jours.

Pour cette mesure, une échelle de 1 à 3 est définie pour chacune des rubriques, une moyenne est calculée pour chaque répondant afin de déterminer le degré d'utilisation de ses contacts interpersonnels à travers le réseau de l'UCAO. Une moyenne de l'ensemble des répondants au sein de l'unité universitaire est réalisée pour obtenir la mesure de niveau filiale.

La complexité de l'environnement

Pour cette mesure, une échelle de 5 points, constituée de deux variables, est utilisée : la concurrence locale et le dynamisme technologique.

Ces variables ont été proposées par (Lawrence & Dyer, 1983) comme étant des constituants importants de la complexité de l'information environnementale.

Question : sur une échelle de 1 (pas beaucoup de concurrence) à 5 (concurrence très intense), évaluer l'intensité de la concurrence à laquelle votre structure (unité universitaire) est confrontée.

Le dynamisme technologique a été mesuré grâce à cette question :

Question : Sur une échelle de 1 (Jamais) à 5 (très rapide), indiquer la vitesse relative d'apparition sur le marché de produits (nouvelles filières) et de procédés novateurs (nouvelles méthodes d'enseignement) dans le domaine de l'enseignement supérieur dans votre pays. 1 = Jamais (aucune innovation) ; 2 = Rarement (moins de 5 innovations) ; 3 = De temps en temps (entre 5 et 10 innovations) ; 4 = Fréquemment (entre 11 et 20 innovations) ; 5 = Très rapide (plus de 20 innovations).

L'expatriation

La collecte des données sur l'expatriation se fait grâce aux variables suivantes :

- a. **L'application des connaissances :** pour mesurer ce construit adapté de (Hocking et al., 2007), un questionnaire avec neuf items est distribué aux différents expatriés qui travaillent dans les différentes unités universitaires de l'UCAO avec la question suivante :

Question : au cours de votre expatriation avez-vous initié ou participé à (aux) :

- mettre en place de nouvelles règles managériales ;
- mettre en place de nouvelles compétences professionnelles ;
- mettre en place des formations pour le personnel local ;
- activités de transfert de technologies acquises dans le cadre de l'UCAO ;
- développer le portefeuille d'affaires de l'UCAO ;
- coordonner des activités du réseau de l'UCAO ;
- activités de transfert de la culture d'entreprise de l'UCAO à votre unité universitaire ;
- activités de transfert des règles formelles de fonctionnement de l'UCAO dans votre unité universitaire ;
- activités de transfert des "bonnes pratiques en matière de gouvernance" de l'UCAO dans votre unité universitaire.

Les neuf items sont mesurés sur une échelle (de 1 à 5 où 1 = Jamais ; 5 = Toujours), basée sur la mesure théorique de (Edstrom & Galbraith, 1977). La moyenne de toutes ces rubriques est faite pour calculer la mesure du transfert des connaissances pour chaque expatrié.

- b. **L'apprentissage organisationnel** : la mesure de ce construit a été adaptée de (Hocking et al., 2007), un questionnaire est distribué aux différents expatriés avec la question suivante :

Question : votre expatriation a-t-elle jouée un rôle important dans :

- le développement de compétences professionnelles sur le plan personnel grâce à une expérience internationale plus variée ;
- le développement d'une compréhension personnelle plus globale des objectifs de l'UCAO ;
- une meilleure maîtrise personnelle du management international et du projet de l'UCAO ;
- une meilleure maîtrise personnelle, du secteur de l'enseignement supérieur de l'Afrique de l'Ouest ;
- un meilleur savoir-faire personnel en matière de communication interculturelle dans le domaine de l'enseignement supérieur ;
- la connaissance de plus de personnes à travers les mécanismes de réseautage ;
- une meilleure maîtrise personnelle des valeurs identitaires et culturelles internationales de l'UCAO ;
- une meilleure connaissance des politiques et des procédures internationales de l'UCAO.

Les neuf items sont mesurés sur une échelle (de 1 à 5 où 1 = Très peu probable et 5 = Très probable) basée sur la mesure théorique de (Edstrom & Galbraith, 1977). La moyenne des différentes rubriques est faite pour mesurer le niveau de l'apprentissage organisationnel pour chaque expatrié.

- c. **Les communications locales personnelles** : fréquence des communications face à face ou au téléphone avec des départements de l'unité universitaire de l'expatrié ou d'autres écoles dans le même pays.
- d. **Les communications locales impersonnelles** : fréquence des communications par mail ou autres avec des départements de l'unité universitaire de l'expatrié ou d'autres écoles dans le même pays ; la méthode a été adaptée de (Subramaniam & Venkatraman, 2001).
- e. **Les communications globales personnelles** : fréquence des communications en face à face ou au téléphone avec le rectorat ou les autres unités universitaires implantées dans les autres pays.
- f. **Les communications globales impersonnelles** : fréquence des communications par mail, ou autres, avec le rectorat ou les autres unités universitaires implantées dans les autres pays.

L'échelle utilisée est adaptée de (Bartlett & Ghoshal, 1989) : 1 = pas du tout ; 2 = chaque mois ; 3 = chaque semaine ; 4 = chaque jour ; 5 = chaque heure.

- g. **Durée de l'affectation de l'expatrié à ce jour, ou durée totale si l'affectation est achevée.** Il s'agit de faire un choix unique sur une échelle mesurée en années, où 1 = entre 3 mois et 1 an ; 2 = entre 1 an et 2 ans ; 3 = entre 2 ans et 3 ans ; 4 = entre 3 ans et 4 ans ; 5 = plus 4 ans.

La mesure est adaptée de (Janssens, 1995).

Les facteurs de contingence

a. L'organisation à but non lucratif

Cette mesure est basée sur deux variables, l'objectif ou raison d'être de NPO et les outils de mesure de leur performance ; la mesure a été adaptée des déterminants identifiés par (Labie, 2005).

- **Objectifs** : l'organisation à but non lucratif n'a pas les mêmes objectifs qu'une entreprise privée qui fonctionne suivant les règles du marché. Elle a

à la fois des objectifs de rentabilité financière et doit satisfaire une certaine demande sociale.

Question : Selon vous, l'objectif principal des organisations à but non lucratif doit être :

- une forte rentabilité financière (à l'image de l'entreprise privée) ;
- la satisfaction des bénéficiaires du service (même, s'il le faut, offrir le service à titre gratuit) ;
- un juste équilibre entre les deux.

Les 3 items sont mesurés sur une échelle de 5 à 1 où 1 = pas du tout d'accord et 5 = entièrement d'accord.

- **Mesure de la performance**

Question : L'objectif de l'organisation à but non lucratif n'étant pas de faire du bénéfice à l'image des entreprises privées, êtes-vous d'accord sur ces critères pour l'évaluation de leurs performances ?

- financier : couverture de l'ensemble des coûts (coût du capital, coûts organisationnels,) au moyen d'une offre qui ait un sens tant du point de vue économique que du point de vue social ;
- satisfaction des différents acteurs (clients, mandants, mandataires, autres) ;
- processus internes : efficacité dans la réalisation des activités (ce qui suppose une participation adéquate du personnel) ;
- innovations et apprentissage : développement de produits ou services qui correspondent aux souhaits des clients, en respectant l'éthique des mandants.

Les 4 items sont mesurés sur une échelle de 5 à 1 où 1 = pas du tout d'accord et 5 = entièrement d'accord.

- b. L'organisation d'inspiration religieuse**

Il existerait un parallèle possible entre la structure religieuse et les organisations en réseau. Il s'agit de voir ici la correspondance entre les différentes caractéristiques de ces organisations en réseau et des structures religieuses et l'influence possible de l'une sur l'autre.

Les invariants du phénomène religieux sont : la loi, la communauté, la voie, l'expérience. L'organisation en réseau est une communauté liant entre eux des organisations et des individus, dans une même voie, avec une loi (règles) pour avancer ensemble en partageant leurs expériences.

Question : *Dans les organisations à inspiration religieuse, les pratiques religieuses servent souvent de référence ou de modèle à promouvoir, pour régir la vie en collectivité et les activités économiques ; pensez-vous que les éléments suivants y contribuent ?*

- l'existence de règles dogmatiques dans la religion qui favorise la centralisation et la hiérarchisation, dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse ;
- l'existence de règles dogmatiques dans la religion qui favorise la formalisation dans les organisations réseaux d'inspiration religieuse ?
- l'appartenance à la même communauté religieuse qui facilite les mécanismes de socialisation nécessaires dans la coordination des organisations multinationales d'inspiration religieuse.

Sur une échelle de 1= Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord, les questionnés donnent leur avis.

c. Le contexte africain

La mesure de ce construit fait appel aux facteurs liés à la culture face à l'introduction de pratiques ou de règles inventées ailleurs dans un contexte culturel différent. Il s'agit de mesurer la perception de l'application de concepts tels que « les bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise ».

i. Concept de « bonnes pratiques en matière de gouvernance »

Question : *Considérez-vous que la mise en pratique des différents concepts ci-dessous représentent ce qu'on peut appeler de manière générale « bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise » ? Adapté de (d'Iribarne, 2003).*

- délégation des responsabilités (décentralisation) ;
- formation des salariés ;
- définition des tâches (formalisation) ;

- bonne rémunération (motivation) ;
- respect des engagements ;
- refus de l'arbitraire (justice & équité) ;
- encadrement des dirigeants (CA & autres mécanismes de contrôles) ;
- adoption de système de management de la qualité (SMQ).

Les 8 items sont mesurés sur une échelle de 1 à 5 où 1 = pas du tout d'accord et 5 = entièrement d'accord. Mesure théorique basée sur (Edstrom & Galbraith, 1977).

ii. Application des « bonnes pratiques en matière de gouvernance » dans le contexte africain

Question 1 : Dans l'exercice de votre fonction en tant que manager, vous pouvez être confronté à des situations où l'influence des valeurs culturelles devient une entrave à l'application des « bonnes pratiques en matière de gouvernance ». Ces valeurs (séniorité, ethnicisme, parole donnée, cérémonies familiales, solidarité de groupe, etc.) peuvent revêtir des aspects qui sont contradictoires avec les intérêts de l'entreprise. Dans les situations suivantes, êtes vous influencés par ces valeurs dans votre prise de décision ? :

- délégation de pouvoir : vous devez choisir des collaborateurs que vous devez nommer à des postes de responsabilité ;
- politique de formation continue : vous devez envoyer des collaborateurs en formation ;
- formalisation : vous devez définir des cahiers de charge, des manuels de procédures, des règlements intérieurs etc. ;
- motivation : vous devez fixer les niveaux de salaire des employés, procéder à des augmentations ou octroyer des avantages ;
- gestion de l'absentéisme du personnel : absences liées aux événements sociaux tels que les funérailles, les mariages, ou autres événements familiaux ;
- résolution des conflits : les conflits sont inhérents à la marche de l'entreprise en raison des intérêts des uns et des autres qui peuvent être divergents et souvent motivés par un certain opportunisme.

Les 6 items sont mesurés sur une échelle de 1 à 5 où 1 = Pas d'influence (0%) ; 2 = Influence relative (25%) ; 3 Influence moyenne (50%) ; 4 = Influence assez forte (75%) ; 5 = Très forte influence (100%).

iii. Mécanismes de coordination

Question : *La gestion des organisations fait appel à plusieurs mécanismes de coordination : les mécanismes structurels formels (règles standardisées, structure hiérarchisée, centralisation de la prise de décision) et les mécanismes informels (contacts interpersonnels, culture d'entreprise, communication directe entre responsables, réunions). Sur une échelle de 1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord, évaluez les mécanismes les plus pertinents à votre avis dans la résolution des problèmes de l'entreprise en contexte africain :*

- mécanismes structurels et formels ;
- autres mécanismes, plus informels et subtils ;

Les 2 items sont mesurés sur une échelle de 1 à 5 où 1 = pas du tout d'accord et 5 = entièrement d'accord.

iv. Valeurs culturelles

Question : *«En Afrique, la tradition communautaire, la vision mythique du chef et l'exercice de l'autorité, la représentation et l'utilisation peu productive du temps, la prédominance du sacré et des comportements magico-religieux, la résistance à la formalisation écrite et à la gestion procédurale, l'opacité de la communication institutionnelle et le culte du secret, l'attrait du conformisme et la résistance au changement, l'exercice abusif du droit d'aînesse qui constitue un handicap majeur à la mobilisation des cadets sociaux peuvent être considérés comme des facteurs bloquants dans le management moderne des entreprises » (Kamdem, 2002).*

Etes-vous d'accord avec cette affirmation de l'auteur sur chacun des points qu'il décrit ?

Sur une échelle de 1(pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), veuillez donner votre niveau d'approbation sur les points suivants :

- prédominance de la culture et des valeurs africaines sur l'application des règles « de bonne gouvernance » dans la gestion des entreprises africaines ;
- l'autorité du chef tout-puissant ;
- la gestion élastique du temps de travail en entreprise ;
- la solidarité ethnique ;

- l'influence de la sorcellerie dans les rapports de travail ;
- la résistance au changement et au formalisme ;
- l'exercice abusif du droit d'aînesse.

8.4 Population ciblée

Pour collecter les données, un formulaire (voir Annexe 1) a été envoyé aux différents responsables de l'UCAO au rectorat, considéré comme étant le siège, et dans les unités universitaires. La collecte des données s'est faite via internet grâce au lien suivant :

<https://adobeformscentral.com/?f=uB4-W2QZM%2AI7Yk5Wdbv1Iw>

Il a fallu envoyer des mails à tous les responsables qui occupent des fonctions de cadre à travers l'UCAO. Voici les fonctions qui ont été ciblées :

- recteur ;
- présidents d'Unité Universitaire ;
- vice-président d'Unité Universitaire ;
- aumôniers ;
- secrétaires généraux ;
- directeurs administratifs et financiers ;
- secrétaires académiques et pédagogiques ;
- directeurs d'instituts ;
- directeurs de départements ;
- conseillers ;
- responsables des ressources humaines.

75 personnes ont été ciblées, mais des difficultés liées à la disponibilité de l'internet ont engendré beaucoup de lenteurs dans la collecte des données.

Du reste, cette problématique d'accessibilité aux nouvelles technologies représente un handicap majeur au point de créer une culture qui étouffe le potentiel et l'enthousiasme des managers d'un pays à l'autre.

Ce handicap est réellement l'illustration de la fracture numérique qui plombe à la fois les activités économiques et les échanges dans la sous-région ouest africaine.

Plusieurs relances ont été faites, ce qui a irrité certains qui ne se sentaient pas nécessairement impliqués dans ce travail.

En attestent les remarques ci-dessous :

« Bonjour

J'ai fait transmettre le formulaire et moi-même je ne me suis pas engagé à quoi que ce soit, parce que j'ai d'autres priorités et urgences. Actuellement, je n'ai pas fini avec cela. La sagesse voudrait que tu prennes le temps que les gens te répondent; parce qu'une sorte de harcèlement peut provoquer un effet indésirable. Je me suis permis de te dire sans détour ce que l'un ou l'autre pourrait penser sans vouloir te le dire!

Actuellement, je suis à un autre dossier qui me prend du temps; et je vais te répondre dès que je pourrai, quand mon esprit sera dégagé et sera apte à répondre à tête reposée, même si ce n'est pas compliqué!

Ceci étant, je suis pour que tu puisses bien avancer dans ta thèse; mais il faut donner du temps au temps, quand surtout les gens ne se sentent pas engagés par quoi que ce soit, n'étant pas au départ de ta recherche doctorale !

Courage et porte toi bien! »

En revanche, d'autres étaient très enthousiastes de répondre au questionnaire ; par exemple ce commentaire :

Bonjour Jean-Marie,

Toutes mes excuses pour le retard. Je suis ces derniers temps plus en province pour communiquer sur notre Unité qui connaît des problèmes d'effectifs. Je vais mettre à profit le Weekend pour le faire et j'espère que ça ne sera pas trop tard.

C'est vraiment un devoir pour moi de te rendre ce service pour faire avancer tes travaux.

Bon courage!

Fraternellement.

Certaines difficultés venaient du fait que les répondants hésitaient sur leurs réponses en raison du manque de maîtrise de certains aspects de leur unité universitaire ; par exemple dans le cas de cette réponse :

Salut Jean-Marie,

J'avais commencé à lire ton questionnaire et à vouloir y répondre mais, j'ai tout de suite été buté à un fait : je viens d'arriver à mon unité d'affectation et je me rends compte que je ne connais pas encore suffisamment cette Unité. J'avais commencé à remplir et j'ai dû arrêter face à mon ignorance par rapport à certaines questions.

Alors? On fait comment? Or il se trouve que tant qu'on n'a pas donné une réponse à une question, impossible de passer à la suivante! C'est fâcheux! J'espérais que, si on ne peut pas avancer une réponse à une question, on pourrait passer à la suivante. J'ai voulu essayer cela, et ça n'a pas marché!

C'est cela? Dis-moi si on peut laisser de côté certaines questions et continuer avec les autres.

Allez, porte-toi bien et bon travail là-bas.

D'autres remarques intéressantes ont été faites après avoir rempli le questionnaire. Elles pourront nous permettre de mieux préciser certaines questions ou de voir les difficultés qu'elles génèrent :

Bonsoir, Jean-Marie,

*Je viens de t'envoyer mes réponses. Mais j'avoue que j'ai répondu, mais le questionnaire contraint parfois à ne pas être vrai dans la mesure où par exemple en ce qui concerne les communications ou les relations d'ordre hiérarchique, il y a autre rythme que mensuel, quotidien, etc. Le mot **régulièrement**, qui dit aussi un rythme, aurait suffi, même s'il n'a pas la précision mathématique de quotidien ou hebdomadaire !*

*Alors je doute des conclusions qui pourraient être tirées des réponses des uns et des autres. De plus l'UCAO, a certes quinze ans bientôt, mais peut-on évaluer de façon aussi précise ce qui s'y passe, d'autant que tout le monde ne va pas à la même allure et les dates de création et démarrage différentes! N'y aurait-il pas risque de fixer, voire figer l'UCAO à un instant de son évolution? Parfois, j'ai été sans opinion; et même si l'ordinateur me permettait de poursuivre sans répondre, je l'aurais fait pour coller au plus à une réalité car il y a des choses sans ambiguïté, mais d'autres sont plus complexes à définir et pour lesquelles les questions sont par **trop précises à tort!***

Bref, je trouble par mes observations sans doute; mais c'est un devoir de vérité que je dois à autrui! Alors tu voudras donc bien m'en excuser, sinon me pardonner!

En toute fraternité et courage à toi toujours!

Comme dit précédemment, les aléas de l'internet en Afrique aussi ont un peu compliqué la collecte des données ; en atteste ce message :

SENE,

Je viens de remplir le formulaire et juste quand j'allais l'envoyer, la connexion était coupée. Plus tard, j'ai recommencé quand la connexion est venue, alors je ne sais plus si tu vas recevoir un ou des formulaires remplis. Si d'aventure tu recevais plusieurs, le premier est sûrement le plus abouti.

Bonne réception. Salut

Parmi les demandes envoyées, il y en a qui n'ont pas eu de suite, et d'autres n'ont même pas envoyé d'accusé de réception, malgré toutes les relances, nous obligeant à ignorer une unité universitaire entière, car elle ne répond à aucun mail ou téléphone.

La huitième unité universitaire n'a pas répondu, car elle n'est pas encore fonctionnelle ; donc sur huit unités universitaires, nous en avons six qui ont réagi avec cinquante-huit réponses.

Sur une enquête envoyée à 75 personnes, nous avons pu obtenir 58 réponses, ce qui nous donne un taux de réponses de 77% permettant de dégager quelques pistes de réflexions dans l'analyse exploratoire.

Conclusion du chapitre

Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous avons choisi de travailler avec une seule organisation de manière à mieux identifier les variables liées à l'organisation transnationale et à pouvoir ajouter au modèle les éléments liés aux facteurs de contingence.

En effet, dans la lutte contre la pauvreté, afin d'arriver à installer un développement durable dans les pays pauvres et sous-développés, les ONG et les associations religieuses jouent un rôle important à côté des pouvoirs publics.

En 2004, la Banque mondiale soulignait la nécessité d'une collaboration entre organisations religieuses et organisations de développement pour lutter contre la pauvreté. Elle considérait les élites chrétiennes et islamiques comme des partenaires incontournables pour la mise en œuvre de programmes dans des domaines aussi variés que la santé, l'éducation, l'environnement ou le maintien de la paix (Marshall & Keough, 2004).

De même, le rapport sur le développement humain 2007/2008 comprend un plaidoyer pour inclure des valeurs et des partenaires religieux dans la lutte contre le changement climatique. Cette attention explicite accordée à la religion ces dernières années dans les milieux de la coopération pour le développement peut surprendre, sachant que la religion et le développement ont semblé de façon durable appartenir à des sphères distinctes (Kaag & Saint-Lary, 2011).

Ce regain d'intérêt pour ce genre d'organisation nous a amené à choisir l'UCAO comme notre terrain pour la recherche exploratoire, car c'est une institution que nous connaissons bien et dans laquelle nous travaillons.

Notre recherche est donc beaucoup plus une recherche-intervention, car nous sommes impliqués dans la conception et la mise en œuvre de l'unité universitaire de l'UCAO qui est en train de s'implanter à Ziguinchor en Casamance au Sénégal et nous siégeons régulièrement dans plusieurs instances de l'UCAO (Conseil supérieur, rencontre des présidents d'unités universitaires, rencontre des DAF¹⁷ et des SAP¹⁸).

La démarche que nous adoptons dans cette recherche induit un rapport direct à l'objet étudié qui se traduit par une intervention directe du chercheur sur l'organisation en question (Nobre, 1995).

La relation entre le chercheur et l'entreprise est appelée recherche-intervention, ce qui indique que les travaux comportent deux composantes :

- le chercheur intervient concrètement sur le terrain, dans l'entreprise ou l'organisation. Il effectue une prestation de service pour l'entreprise et il est en interaction avec son objet d'étude ;
- le chercheur travaille en laboratoire ; il analyse les informations qui sont recueillies afin d'émettre des hypothèses, d'ébaucher des modèles et de participer à la construction d'une théorie.

Dans notre cas, ces allers retours entre le terrain et le modèle que nous voulons tester vont nous permettre de mieux affiner le modèle dans une seconde phase pour confirmer les résultats issus de cette étude exploratoire.

Après la description du modèle conceptuel et la collecte des données, nous allons dans le prochain chapitre procéder à l'analyse de ces données grâce aux outils statistiques dont nous disposons.

¹⁷ Directeur administratif et financier

¹⁸ Secrétaires académiques et pédagogiques

Chapitre IX : Analyse des données

9.1 Codification des données collectées

Pour traiter les réponses, nous avons dû codifier les variables et, dans certains cas, traiter les variables primaires pour obtenir les variables que nous voulions observer sous la forme d'une somme des variables primaires ou d'une moyenne. Le tableau ci-dessous décrit la signification des variables extraites des observations :

Caractéristique	Noms variables	Description
Autonomie	MA	Moyenne autonomie
Communication	FCDU	Fréquence des communications avec les différents départements de l'UU
Communication	FCR	Fréquence des communications entre le rectorat et les unités universitaires
Communication	FCUU	Fréquence de la communication avec les autres UU
Environnement	MENV	Complexité de l'environnement
Expatriation	CGI	Communications globales impersonnelles
Expatriation	CGP	Communications globales personnelles
Expatriation	CLI	Communications locales impersonnelles
Expatriation	CLP	Communications locales personnelles
Expatriation	MAC	Moyenne application des connaissances du personnel expatrié
Expatriation	MAO	Moyenne apprentissage organisationnelle
Expatriation	STAT	Statut (1) expatrié ou local (0)
Facteurs culturels	FC3MF	Facteurs de contingence 3 mécanismes formels

Facteurs culturels	FC3MI	Facteurs de contingence 3 mécanismes informels
Facteurs culturels	MFC1	Moyenne facteurs de contingence 1 (Concepts)
Facteurs culturels	MFC2	Moyenne facteurs de contingence 2 (Applications)
Facteurs culturels	MFC4	Moyenne facteurs de contingence 4 (Perception)
Formalisation	MF	Moyenne formalisation
Innovations	NIA	Nombre d'innovations adoptées
Innovations	NIC	Nombre d'innovations créées
Innovations	NID	Nombre d'innovations diffusées
Organisation à but non lucratif	NPJE	Juste équilibre
Organisation à but non lucratif	NPMEP	Mesure de l'efficacité des processus internes
Organisation à but non lucratif	NPMIA	Mesure de l'innovation et de l'apprentissage
Organisation à but non lucratif	NPMPF	Mesure de la performance financière
Organisation à but non lucratif	NPMSA	Mesure de la satisfaction des acteurs
Organisation à but non lucratif	NPRF	Rentabilité financière
Organisation à but non lucratif	NPSB	Satisfaction des bénéficiaires
Organisation religieuse	RDC	Influence des règles dogmatiques sur la centralisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse
Organisation religieuse	RDF	Influence des règles dogmatiques sur la formalisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse
Organisation religieuse	RDS	Influence des règles dogmatiques sur la socialisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse

Réseautage	MRES	Moyenne réseautage
Ressources	MRL	Moyenne ressources locales
Socialisation	FCS	Formation du capital social
Socialisation	MIN	Moyenne intégration normative

Tableau 7 : Dictionnaire des variables observées

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MA	58	1,50	5,00	4,3517	,72457
NIC	58,00		6,00	2,2759	1,88059
NIA	58,00		8,00	2,5345	1,65662
NID	27	1,00	5,00	2,1111	1,28103
FCR	58	1,00	5,00	2,3276	1,19043
MENV	58	2,50	5,00	3,6466	,56977
MRL	55	1,00	4,50	3,1091	,75579
MF	58	1,00	5,00	2,5103	1,08526
MIN	58,00		1,00	,5862	,29525
FCS	58,00		1,00	,6069	,33185
MRES	58	1,00	3,00	1,9828	,73129
STAT	58,00		1,00	,2931	,45916
MAC	17	1,30	4,30	2,6882	,98036
CLP	17	1,00	4,00	3,1176	1,11144
CLI	17	2,00	4,00	2,8235	,95101
MAO	17	1,90	5,00	3,8706	1,01720
CGP	17	1,00	2,00	1,5294	,51450
CGI	17	1,00	5,00	2,2941	1,26317

FCDU	58	1,00	5,00	3,6552	1,19284
FCUU	58	1,00	4,00	1,8621	,90705
MCF1	58	1,00	5,00	4,2793	,85240
MCF2	58	1,00	5,00	2,2414	1,13339
MCF3	58	2,00	5,00	3,9310	,67829
MCF4	58	1,00	5,00	3,2276	1,05161
FC3MF	57	1,00	5,00	4,0000	,84515
FC3MI	57	1,00	5,00	4,0000	,98198
NPRF	58	1,00	5,00	2,1034	1,22388
NPSB	58	1,00	5,00	3,5690	1,12565
NPJE	58	1,00	5,00	4,1897	,98153
NPMPF	58	1,00	5,00	3,8276	1,01113
NPMSA	58	1,00	5,00	3,9655	1,05905
NPMEP	58	3,00	5,00	4,3103	,62708
NPMIA	58	3,00	5,00	4,3793	,67089
RDC	58	1,00	5,00	3,6552	1,05218
RDF	58	1,00	5,00	3,7241	,96959
RDS	58	1,00	5,00	3,9655	,79396
Valid N (listwise)	5				

Tableau 8 : Valeur des variables observées

9.2 Analyse uni-variée

Les facteurs de réussite des organisations multinationales dégagés par la revue de la littérature concernent les caractéristiques suivantes :

- l'innovation technologique (création, adoption, diffusion) ;
- le flux des communications ;
- l'intégration normative ;

- la centralisation/autonomie locale ;
- le niveau des ressources ;
- le réseautage ;
- la complexité de l'environnement ;
- l'expatriation ;

Dans cette section, nous ferons une analyse de premier niveau avec les différentes variables observées pour voir si notre cas remplit les caractéristiques d'une organisation transnationale.

Capacité à innover par unité

En fonction de la perception des répondants sur les différents concepts sur l'innovation, nous leur avons demandé de donner le nombre d'innovations qui ont été créées, adoptées et diffusées par leur unité universitaire.

La difficulté, dans cette étude, est que le cas étudié est une organisation qui travaille au niveau universitaire et non dans l'industrie comme la plupart des entreprises étudiées dans la revue de la littérature, donc la notion d'innovation va renvoyer beaucoup plus aux innovations pédagogiques, technologiques et organisationnelles.

Le tableau ci-dessous donne la moyenne et l'écart type des données observées par unité universitaire :

VARIABLE : NOMBRE D'INNOVATIONS CRÉÉES PAR UNITÉ UNIVERSITAIRE (NIC)									
UNITÉ UNIVERSITAIRE	MOYENNE	SD	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	n
ABIDJAN	2.000000	1.4142136	2	0	1	1.0	3	4	11
BAMAKO	2.000000	1.2247449	1	0	2	2.0	3	3	5
BOBO DIOULASSO	0.000000	0.0000000	0	0	0	0.0	0	0	5
CONAKRY	0.000000	0.0000000	0	0	0	0.0	0	0	5
COTONOU	1.571429	0.5345225	1	1	1	2.0	2	2	7

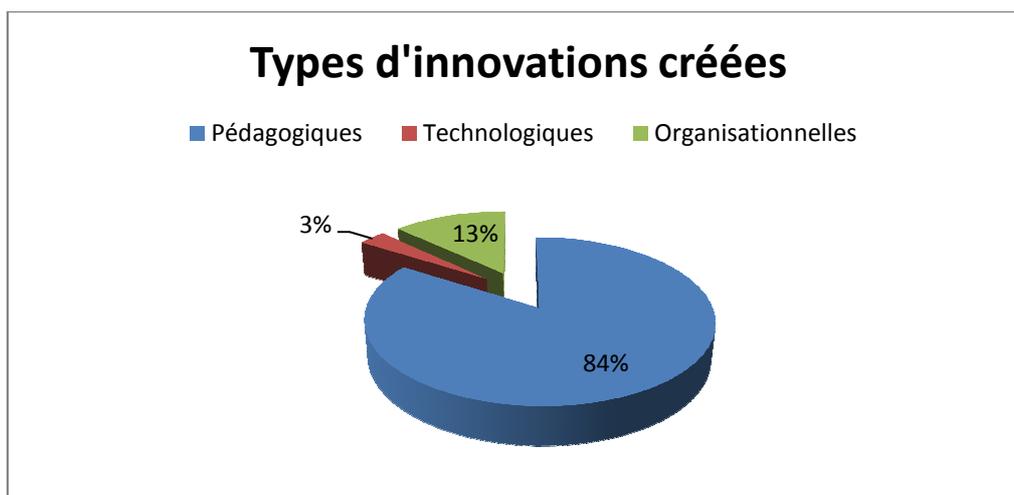
RECTORAT	3.571429	1.5118579	2	1	3	3.0	5	5	7
ZIGUINCHOR	3.555556	1.9165601	3	0	2	3.5	5	6	18

Source : Données de l'enquête

Le constat est qu'en fonction de l'importance de l'unité universitaire, la moyenne de création d'innovations est plus élevée. Certaines unités universitaires ne créent pas du tout d'innovations, et ce qui s'explique par le non dynamisme de l'équipe dirigeante.

La création d'innovations peut être répartie d'après le graphique ci-dessous, principalement entre les innovations pédagogiques et les innovations technologiques.

Cependant, ce résultat doit être considéré avec une certaine nuance, car l'appréciation même de la notion d'innovation peut varier d'un répondant à l'autre, en raison de la froideur du questionnaire qui a été administré par Internet.



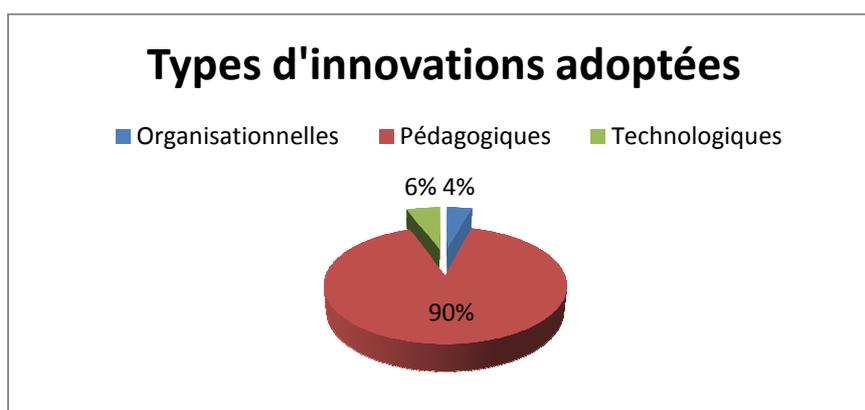
Graphique 1 : Types d'innovations créées

Dans le tableau suivant, l'étude se focalise sur les innovations adoptées par les unités universitaires, l'adoption d'innovations pouvant être plus facile dans le cas étudié tel que décliné plus haut au chapitre 4.

VARIABLE : NOMBRE D'INNOVATIONS ADOPTÉES PAR UNITÉ UNIVERSITAIRE (NIA)									
UNITÉ UNIVERSITAIRE	MOYENNE	SD	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	N
ABIDJAN	2.090909	1.3003496	2	1	1	1.0	3	4	11
BAMAKO	1.800000	1.3038405	2	0	1	2.0	3	3	5
BOBO DIOULASSO	2.800000	1.0954451	2	2	2	2.0	4	4	5
CONAKRY	0.800000	0.4472136	0	0	1	1.0	1	1	5
COTONOU	1.285714	0.7559289	0	1	1	1.0	1	3	7
RECTORAT	4.000000	1.0000000	2	3	3	4.0	5	5	7
ZIGUINCHOR	3.333333	1.8786729	3	1	2	2.5	5	8	18

Source : Données de l'enquête

Le constat est que toutes les entités de cette organisation multinationale adoptent des innovations, y compris celles qui n'en créent pas.



Graphique 2 : Types d'innovations adoptées

La plupart des innovations adoptées sont de types pédagogiques (90%). Cela peut s'expliquer par le fait que ces dernières années ont vu naître beaucoup de bouleversements dans le monde universitaire en termes de méthodes d'enseignement, de procédés et de processus technologiques que la plupart des établissements d'enseignement supérieur africains ont adoptés.

La plus importante reste l'adoption du LMD rendue nécessaire par une directive de l'UEMOA¹⁹. Cette réforme intègre beaucoup de changements technologiques et organisationnels.

Le tableau suivant étudie les innovations diffusées par les unités universitaires à travers le réseau de l'UCAO.

Les résultats nous montrent qu'il y a pour le moment un problème de circulation des innovations dans l'UCAO. Celle-ci n'a pas encore toutes les caractéristiques d'une organisation apprenante à travers les différents processus d'innovation.

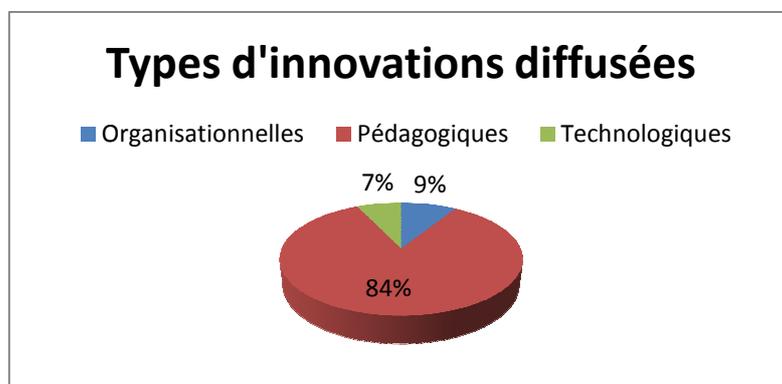
VARIABLE : NOMBRE D'INNOVATIONS DIFFUSÉES PAR UNITÉ UNIVERSITAIRE (NID)									
UNITÉ UNIVERSITAIRE	MOYENNE	SD	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	N
ABIDJAN	0.0000000	0.0000000	0.00	0	0	0	0.00	0	11
BAMAKO	1.2000000	0.8366600	1.00	0	1	1	2.00	2	5
BOBO DIOULASSO	0.0000000	0.0000000	0.00	0	0	0	0.00	0	5
CONAKRY	0.0000000	0.0000000	0.00	0	0	0	0.00	0	5

¹⁹ Directive n°03/2007/CM/UEMOA portant adoption du système licence, master, doctorat (LMD) dans les universités et établissements d'enseignement supérieur au sein de L'UEMOA.

COTONOU	0.5714286	0.5345225	1.00	0	0	1	1.00	1	7
RECTORAT	3.1428571	1.7728105	3.00	1	2	2	5.00	5	7
ZIGUINCHOR	1.3888889	1.2432826	2.75	0	0	1	2.75	3	18

Source : Données de l'enquête

Le graphique ci-dessous nous montre les types d'innovations diffusées à travers le réseau de l'organisation UCAO :



Graphique 3 : Types d'innovations diffusées

On y voit que la plupart des innovations diffusées sont pédagogiques, ce qui confirme notre argumentaire précédent.

La centralisation

La centralisation est calculée comme l'envers de l'autonomie des filiales. Nous allons voir le degré d'autonomie des filiales de manière à pouvoir calculer le niveau de centralisation du cas étudié.

Pour calculer le degré d'autonomie des filiales, nous avons pris la moyenne de la variable par unité universitaire, ce qui donne le résultat suivant :

VARIABLE : AUTONOMIE PAR UNITÉ UNIVERSITAIRE (MA)									
UNITÉ UNIVERSITAIRE	MOYENNE	SD	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	N
ABIDJAN	4.363636	0.4522670	0.7500000	4.000000	4.000000	4.000000	4.750000	5.000000	11
BAMAKO	4.433333	0.3248931	0.3333333	4.000000	4.333333	4.333333	4.666667	4.833333	5
BOBO DIOULASSO	4.800000	0.0745356	0.0000000	4.666667	4.833333	4.833333	4.833333	4.833333	5
CONAKRY	4.233333	0.5845226	0.8333333	3.500000	4.000000	4.000000	4.833333	4.833333	5
COTONOU	3.976190	0.7292092	0.9166667	3.000000	3.500000	4.000000	4.416667	5.000000	7
RECTORAT	4.857143	0.3779645	0.0000000	4.000000	5.000000	5.000000	5.000000	5.000000	7
ZIGUINCHOR	4.194444	1.0277999	0.9583333	1.500000	4.000000	4.666667	4.958333	5.000000	18

Source : données de l'enquête.

En étudiant cette variable observée, on se rend compte que la perception de l'autonomie par unité universitaire est relativement élevée, car sur une échelle de 1 à 5 (échelle de Likert), on note que pour toutes les unités universitaires, la moyenne observée dépasse 3.

Nous pouvons donc en déduire que dans l'organisation étudiée, le degré de centralisation des décisions au du siège est relativement bas.

D'ailleurs, le graphique 4 relatif à la représentation de la mesure par entité le montre. Plus la perception de l'autonomie est élevée pour le répondant, plus la note évolue vers 5.

La lecture du graphique nous montre que pour toutes les questions, l'influence du rectorat sur la décision est assez faible, puisque le degré d'autonomie des filiales est très élevé.

Presque à toutes les questions, les notes 4 et 5 ont enregistré entre 88% et 94% des réponses.

On peut donc en conclure qu'il y a un niveau très élevé d'autonomie des filiales et, par conséquent, il y a peu de centralisation dans les décisions.

Cependant, le niveau d'autonomie diffère d'une filiale à l'autre, comme l'a montré le tableau précédent, ce qui montre qu'il existe une certaine différenciation entre les filiales. Certaines ont plus d'autonomies que d'autres.

La formalisation

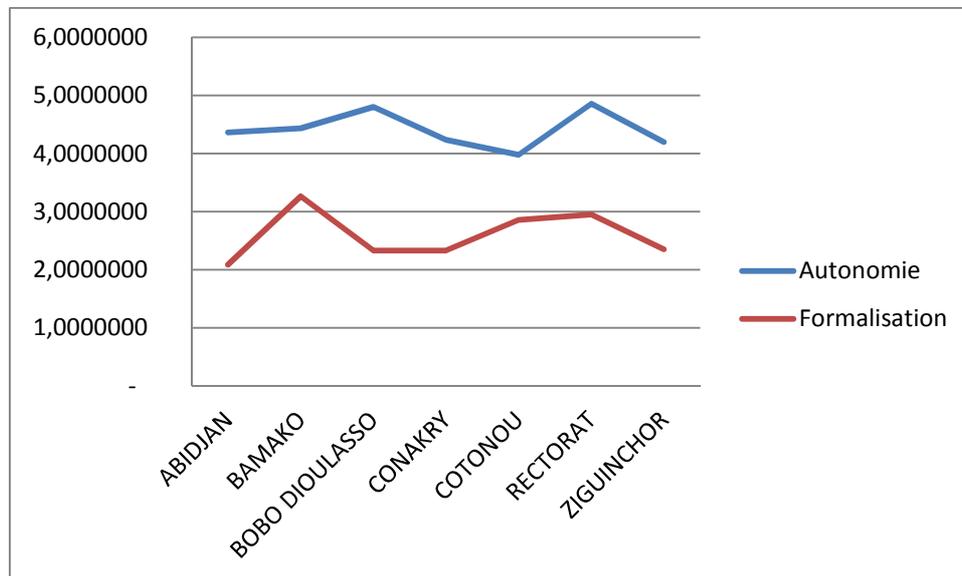
La formalisation étant la mise en place de règles et de procédures, elle nous permet de connaître l'intensité de la formalisation de la relation entre le siège et les filiales. Les observations nous donnent les résultats suivants :

VARIABLE : FORMALISATION PAR UNITÉ UNIVERSITAIRE (MF)									
UNITÉ UNIVERSITAIRE	MOYENNE	SD	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	N
ABIDJAN	2.090909	0.2620818	0.3333333	1.666667	2.000000	2.000000	2.333333	2.333333	11
BAMAKO	3.266667	0.3651484	0.6666667	3.000000	3.000000	3.000000	3.666667	3.666667	5
BOBO DIOULASSO	2.333333	0.3333333	0.6666667	2.000000	2.000000	2.333333	2.666667	2.666667	5
CONAKRY	2.333333	1.1303883	0.3333333	1.666667	1.666667	2.000000	2.000000	4.333333	5
COTONOU	2.857143	1.1996472	2.1666667	1.666667	1.833333	2.333333	4.000000	4.333333	7
RECTORAT	2.952381	1.9189944	3.6666667	1.333333	1.333333	1.666667	5.000000	5.000000	7
ZIGUINCHOR	2.351852	1.1345566	1.8333333	1.000000	1.416667	1.666667	3.250000	4.666667	18

Source : Données de l'enquête

La moyenne du niveau de formalisation par unité universitaire nous montre, à l'image de la variable centralisation observée plus haut, que le siège, dans le cas d'espèce, n'a pas mis en place des règles formelles devant gérer les relations entre les filiales et le siège, ou alors si ces règles existent, elles ne sont pas connues de tous les managers sur le terrain. Nous notons donc un niveau de formalisation bas pour la plupart des unités variant entre 2 et 3.2 sur une échelle de 1 à 5.

La représentation graphique ci-dessous nous édifie et on se rend compte d'une certaine souplesse dans le contrôle que le siège exerce sur l'application de ses directives dans les différentes filiales.



Graphique 4 : Perception de l'autonomie et de la formalisation par unité universitaire

Les réponses ont été notées sur une échelle de 5 points, indiquant (5) Toujours, (4) Dans la majorité des cas, (3) Environ 50% des cas, (2) Rarement, (1) Jamais.

On se rend compte que la note rarement (2) est attribuée dans la majorité des cas (plus de 50%) des réponses.

Et dans le cas du contrôle par le rectorat de l'application des règles et principes au niveau local, 71% des répondants ont jugé que le rectorat ne fait pas le contrôle.

Nous pouvons en déduire que dans le cas étudié, le niveau de formalisation n'est pas très élevé, à l'image de la décentralisation, variable observée précédemment.

La complexité de l'environnement

La complexité de l'environnement est calculée sur la base du niveau de la concurrence et de la vitesse d'apparition des innovations (Nohria & Ghoshal, 1997), le tableau suivant donne par unité universitaire cette mesure :

VARIABLE : COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT PAR UNITÉ UNIVERSITAIRE (MENV)			
UNITÉ UNIVERSITAIRE	NIV. CONC ²⁰ .	VIT. INNOV ²¹ .	COMP. ENV ²² .
ABIDJAN	4.181818	3.454545	3.818182
BAMAKO	4.000000	3.200000	3.600000
BOBO DIOULASSO	4.800000	3.400000	4.100000
CONAKRY	4.600000	2.800000	3.700000
COTONOU	3.714286	2.714286	3.214286
RECTORAT	3.57142	3.000000	3.285714
ZIGUINCHOR	4.166667	3.277778	3.722222

Source : Données de l'enquête

L'échelle utilisée pour la mesure est la suivante :

Pour l'intensité de concurrence :

Échelle : 1 - Pas de concurrence 2 - Concurrence assez faible 3 - Concurrence moyenne 4 - Concurrence dynamique 5 - Concurrence très intense.

²⁰ Niveau de la concurrence.

²¹ Vitesse d'apparition des innovations (ou création de filières sur le marché local).

²² Complexité de l'environnement.

Le dynamisme technologique :

Échelle : 1 - Jamais (aucune innovation) 2 - Rarement (moins de 5 innovations) 3 - De temps en temps (entre 5 et 10 innovations) 4 - Fréquemment (entre 11 et 20 innovations) 5 - Très rapide (plus de 20 innovations)

L'examen du tableau montre que toutes les filiales sont soumises à une concurrence assez dynamique, ce qu'explique assez aisément la libéralisation de l'enseignement supérieur en Afrique depuis quelques décennies.

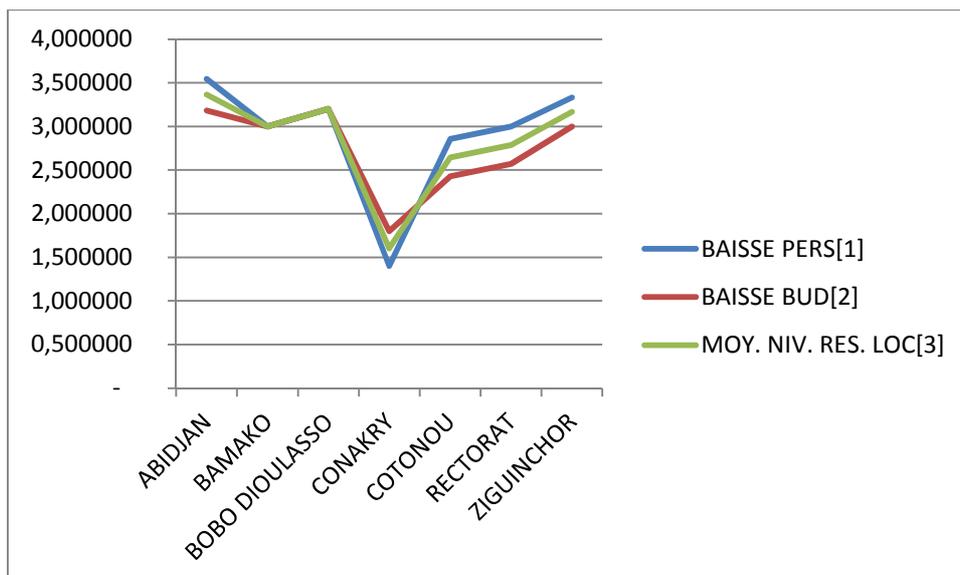
Le dynamisme technologique en revanche est à un niveau plus faible que la concurrence. Cela est certainement dû au fait qu'à l'image de la variable observée « création d'innovations », la plupart des EPES (établissements d'enseignement supérieur privés) comme l'UCAO ne créent pas beaucoup d'innovations, mais en adoptent plus et les diffusent moins.

Les ressources des filiales

Le niveau de ressources des filiales joue un rôle important dans les entreprises multinationales, car il va nous permettre de classer notre cas dans la typologie des firmes multinationales de (Bartlett & Ghoshal, 1989) et de (Harzing, 2000).

Selon le graphique suivant, la plupart des unités jugent leur niveau de ressources locales suffisant.

50% des répondants trouvent que leur niveau de ressources locales est bon. 43% considèrent que le niveau de ressources locales est à peine suffisant et 7% estiment que le niveau de ressources locales n'est pas du tout suffisant.



Graphique 5 : Niveau des ressources locales

Ces constats sont confirmés par le tableau récapitulatif par filiale du niveau des ressources.

VARIABLE : NIVEAU DES RESSOURCES LOCALES (MRL)			
UNITÉ UNIVERSITAIRE	BAISSE PERS ²³	BAISSE BUD ²⁴	MOY. NIV. RES. LOC ²⁵
ABIDJAN	3.545455	3.181818	3.363636
BAMAKO	3.000000	3.000000	3.000000
BOBO DIOULASSO	3.200000	3.200000	3.200000
CONAKRY	1.400000	1.800000	1.600000
COTONOU	2.857143	2.428571	2.642857

²³ Baisse de 10% du personnel.

²⁴ Baisse de 10% du budget.

²⁵ Niveau des ressources locales.

RECTORAT	3.000000	2.571429	2.785714
ZIGUINCHOR	3.333333	3.000000	3.166667

Source : Données de l'enquête

Le constat est que la plupart de filiales considèrent que leurs ressources locales sont suffisantes pour mener à bien leurs activités.

Mais d'après les observations, aucune ne dégage un niveau de ressources qui puisse permettre de disposer d'un « SLACK » ou de ressources latentes importantes pour avoir une capacité de recherche et de développement apte à insuffler la création d'innovations, ou pour entretenir un centre d'excellence en recherche et développement.

L'intégration normative

L'intégration normative étant le processus de socialisation des managers, la mesure a été faite sur la base de la formation initiale de managers, la régularité avec laquelle ils vont en réunion au siège, la durée de son service au siège de l'entreprise multinationale le fait d'avoir bénéficié d'un mentor ou non joue un rôle important dans la formation de son capital social.

Voici, par unité universitaire, le niveau de socialisation calculé suivant les variables déclinées ci-dessus :

VARIABLE : INTÉGRATION NORMATIVE OU SOCIALISATION PAR UNITÉ UNIVERSITAIRE (MIN))									
UNITÉ UNIVERSITAIRE	MOYENNE	SD	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	N
ABIDJAN	0.6590909	0.2311041	0.2500	0.25	0.50	0.750	0.7500	1.00	11
BAMAKO	0.8500000	0.2236068	0.2500	0.50	0.75	1.000	1.0000	1.00	5
BOBO DIULASSO	0.4000000	0.2850439	0.2500	0.00	0.25	0.500	0.5000	0.75	5

CONAKRY	0.3000000	0.2091650	0.2500	0.00	0.25	0.250	0.5000	0.50	5
COTONOU	0.5000000	0.3535534	0.5000	0.25	0.25	0.250	0.7500	1.00	7
RECTORAT	0.8928571	0.1336306	0.2500	0.75	0.75	1.000	1.0000	1.00	7
ZIGUINCHOR	0.4305556	0.2395700	0.4375	0.00	0.25	0.375	0.6875	0.75	18

Source : Données de l'enquête

Le degré d'intégration normatif maximal est de 1. La variable observée montre que le rectorat, considéré comme étant le siège, s'en approche, car étant de 0.8 et la filiale à Bamako. Après vérifications, on se rend compte que le président de l'Unité à Bamako a servi pendant longtemps à Abidjan qui abrite le siège. En revanche, les unités dont les cadres dirigeants ne sont pas des religieux et n'ont pas séjourné à Abidjan pendant leur carrière (ex. : Conakry, Bobo, Ziguinchor) sont en dessous de cinq. Nous pouvons donc en déduire que la mesure choisie pour la socialisation est bonne.

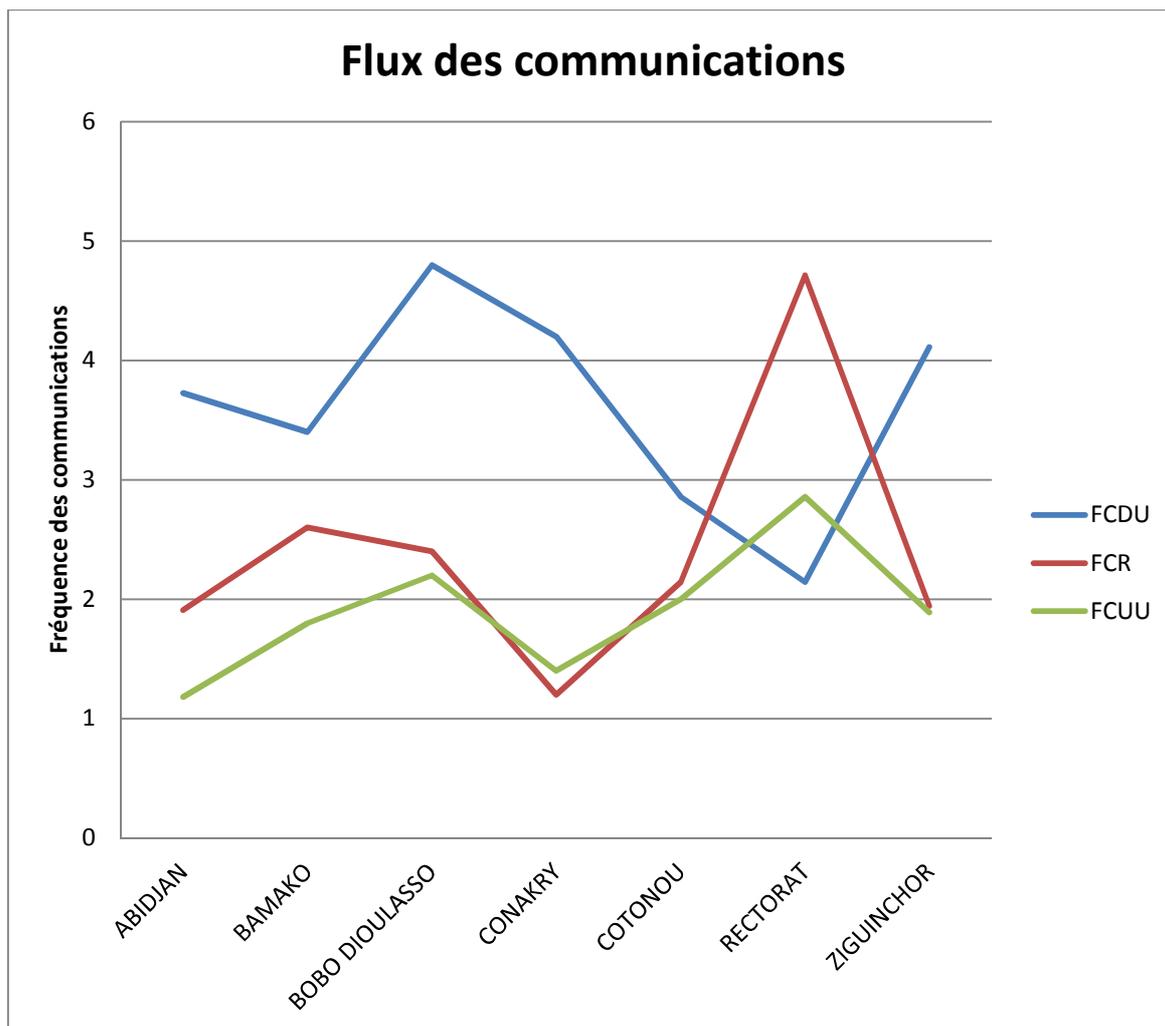
Les flux de communication

La communication intra-unités, inter-unités et siège/filiales étant une des caractéristiques essentielles dans la firme multinationale, notre étude insiste beaucoup sur cet aspect afin de mieux nous situer par rapport à la revue de la littérature qui met l'accent sur le flux de communications entre les différentes composantes de la firme multinationale.

Le graphique ci-dessous nous donne un aperçu sur la fréquence des communications dans notre cas de figure :

L'échelle de mesure de la fréquence de la communication est la suivante :

Échelle : 1 - + d'un an ou Jamais 2 - Annuelle 3 - Mensuelle 4 - Hebdomadaire 5 – Quotidienne.



Graphique 6 : Fréquence des communications entre entités

Le constat est que le flux des communications intra-filiales est très important. Plus de 75% compris entre mensuel, hebdomadaire et quotidien.

La communication avec le siège est relativement faible : plus 50% de communications sont comprises entre jamais et annuelle, ce qui montre que les flux de communications entre les filiales et le siège sont rares ou inexistantes.

Les contacts inter-filiales aussi sont presque inexistantes, car 79% des réponses indiquent une fréquence de communications comprise entre jamais et une fois par an, ce qui prouve qu'il n'y a presque pas de contact entre les différentes filiales.

Le réseautage

Le réseautage étant un des modes de coordination informel, il joue, d'après la revue de la littérature, un rôle très important dans la gouvernance de la firme multinationale.

En effet, dans les entreprises multinationales, les réseaux interpersonnels sont essentiels, car ils servent de colle qui tient ces vastes organisations géographiquement dispersées et intérieurement différenciée ensemble (Nohria & Ghoshal, 1997).

Les liens interpersonnels fonctionnent comme un mécanisme d'intégration parce qu'ils sont conduits pour l'échange d'informations. L'échange d'informations qui a lieu par le biais de ces liens permet aux différentes parties interconnectées de l'entreprise multinationale de coordonner leurs activités les unes les autres.

Les contacts interpersonnels sont indispensables pour atteindre les objectifs de la firme multinationale en termes d'efficacité et d'innovation. Les liens interpersonnels sont également des mécanismes de renforcement de la confiance et des valeurs partagées au sein de la firme multinationale.

La confiance se construit généralement sur les interactions répétées et les contacts entre les individus qui développent, au fil du temps, des attentes et obligations réciproques. La création de valeurs partagées ou normes exige également la communication interpersonnelle entre les membres d'une organisation.

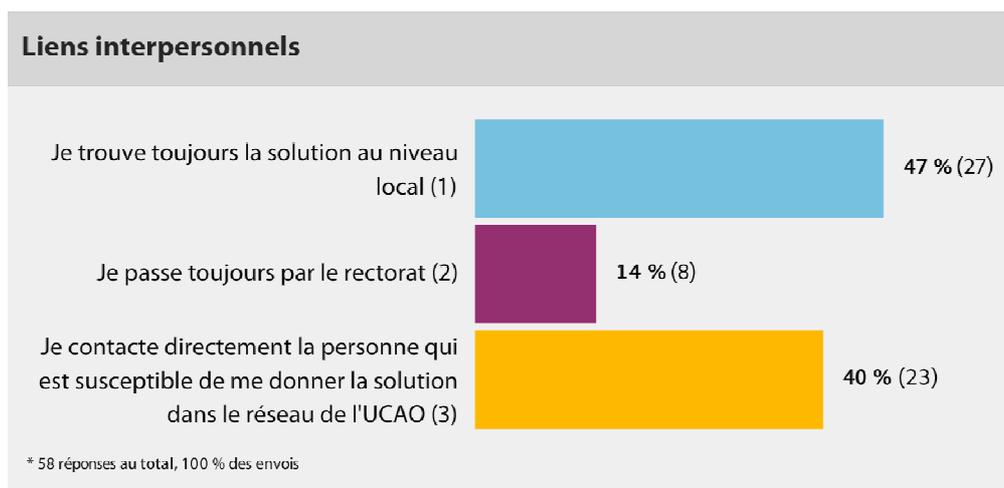
La confiance et les valeurs partagées permettent de réduire les coûts de coordination au sein des organisations (Ring & Van De ven, 1992; Ring & Van De Ven, 1994).

Compte tenu de l'impossibilité de construire un réseau entièrement connecté entre tous les individus dans l'organisation, quelle est l'alternative? C'est un réseau qui repose sur la mise en relation au moins de quelques personnes dans chaque filiale qui ont un large éventail de liens à l'intérieur et à travers les frontières de la filiale.

Donc, en vue d'accroître le potentiel de création de valeur d'une entreprise multinationale, il est essentiel de comprendre les facteurs qui permettent aux personnes clés de chaque filiale de développer des liens interpersonnels qui s'étendront aux différents départements au sein de la filiale des différentes filiales de la firme multinationale.

L'observation de nos variables liées au réseautage donne le graphique suivant à la question posée :

« *Quand vous êtes confrontés à un problème dans le travail, passez-vous par le rectorat pour avoir la solution, ou appelez-vous directement la personne susceptible de vous donner la solution dans le réseau de connaissances que vous vous êtes fait parmi les responsables de l'UCAO* » ?



Graphique 7 : Représentation du niveau d'utilisation des liens interpersonnels.

47 % des répondants disent qu'ils trouvent toujours la solution au niveau local, ce qui est normal, car toutes les personnes interrogées ne participent pas nécessairement aux réunions convoquées à Abidjan.

En revanche, 40% utilisent le réseau de l'UCAO pour trouver une réponse à un problème qu'ils considèrent comme étant déjà résolu par ailleurs dans le réseau.

Nous pouvons donc en conclure que le mécanisme de réseautage est utilisé à l'intérieur de la firme multinationale constituée par l'UCAO.

Le tableau suivant donne la moyenne de la mesure par unité universitaire :

VARIABLE : NIVEAU DE RÉSEAUTAGE PAR UNITÉ UNIVERSITAIRE (MRES))									
UNITÉ UNIVERSITAIRE	MOYENNE	SD	IQR	0%	25%	50%	75%	100%	N
ABIDJAN	1.545455	0.8201995	1.000	1.0	1.000	1.0	2.0	3.0	11
BAMAKO	1.800000	0.7582875	0.500	1.0	1.500	1.5	2.0	3.0	5
BOBO DIOULASSO	2.200000	0.6708204	0.000	1.0	2.500	2.5	2.5	2.5	5
CONAKRY	1.400000	0.5477226	1.000	1.0	1.000	1.0	2.0	2.0	5
COTONOU	2.428571	0.7867958	1.000	1.0	2.000	3.0	3.0	3.0	7
RECTORAT	2.500000	0.0000000	0.000	2.5	2.500	2.5	2.5	2.5	7
ZIGUINCHOR	2.027778	0.6524213	0.875	1.0	1.625	2.0	2.5	3.0	18

Source : Données de l'enquête

L'expatriation des managers

(Bartlett & Ghoshal, 1992) disent : « *Le succès dans le climat international actuel, sur la dernière décennie, demande une grande spécialisation de groupes étroitement liés de chefs d'entreprises mondiales, nationales ou de gestionnaires régionaux et de gestionnaires fonctionnels mondiaux.*

Ce type d'organisation caractérise une société transnationale plus qu'une entreprise multinationale, une entreprise internationale ou mondiale.

L'entreprise transnationale intègre des actifs, des ressources et des personnes différentes dans des unités de production dans le monde entier, grâce à un processus de gestion flexible, dans lequel les gestionnaires d'affaires, les pays et les managers fonctionnels forment une triade de différents points de vues qui s'équilibrent entre eux. »

(Hocking et al., 2007) insistent sur le rôle des expatriés dans le transfert des connaissances à travers la firme multinationale. Notre étude de cas a pris en compte ce phénomène à travers deux aspects :

- le transfert des connaissances et de la culture d'entreprise par l'expatriation (MAC) ;
- l'apprentissage organisationnel à travers l'expérience accumulée par l'expatriation (MAO).

Dans le cas étudié, pour le moment, seuls les présidents d'unités universitaires sont des expatriés dans celles fonctionnant déjà sur le plan statutaire.

Toutefois, il y a, au sein des autres postes de responsabilités, des managers qui ont le statut d'expatrié, ce qui nous a permis d'obtenir un certain nombre de réponses permettant de dégager un échantillon représenté dans le graphique 8.

La question posée est la suivante : « Au cours de votre expatriation, avez-vous initié ou participé à (aux) » :

- mettre en place de nouvelles règles managériales ;
- mettre en place de nouvelles compétences professionnelles ;
- mettre en place des formations pour le personnel local ;
- activités de transfert de connaissances technologiques acquises dans le cadre de l'UCAO ;
- développer le portefeuille d'affaires de l'UCAO ;
- coordonner des activités du réseau de l'UCAO ;
- activités de transfert de la culture d'entreprise de l'UCAO à votre UU ;
- activités de transfert de règles formelles de fonctionnement de l'UCAO dans votre UU ;
- activités de transfert des "bonnes pratiques en matière de gouvernance" de l'UCAO dans votre UU.

L'échelle utilisée est la suivante :

Échelle : 1 - Jamais 2 - Rarement 3 - Souvent 4 - Très souvent 5 – Toujours.

La plupart des réponses montre que les expatriés, dans ce cas, jouent un rôle important dans le transfert de connaissances, de la culture et de bonnes pratiques.

Seules les réponses suivantes ont enregistré 50% des réponses.

Elles sont relatives à :

- la coordination des activités de l'UCAO ;
- la mise en place des formations pour le personnel local ;
- l'activité de transfert de la culture d'entreprise de l'UCAO à l'UU.

Ce qui peut s'expliquer par le fait que certaines de ces activités doivent être initiées, sinon encouragées vivement par le siège au moment de la décision d'affectation de l'expatrié ou de sa prise de fonction.

Pour le cas de l'apprentissage organisationnel, le graphique 8 nous donne une synthèse des résultats obtenus.

Le constat est que la plupart des répondants ont reconnu que l'expatriation a joué un rôle important dans leur apprentissage organisationnel et leur a permis d'avoir une meilleure connaissance de la structure organisationnelle de leur entreprise.

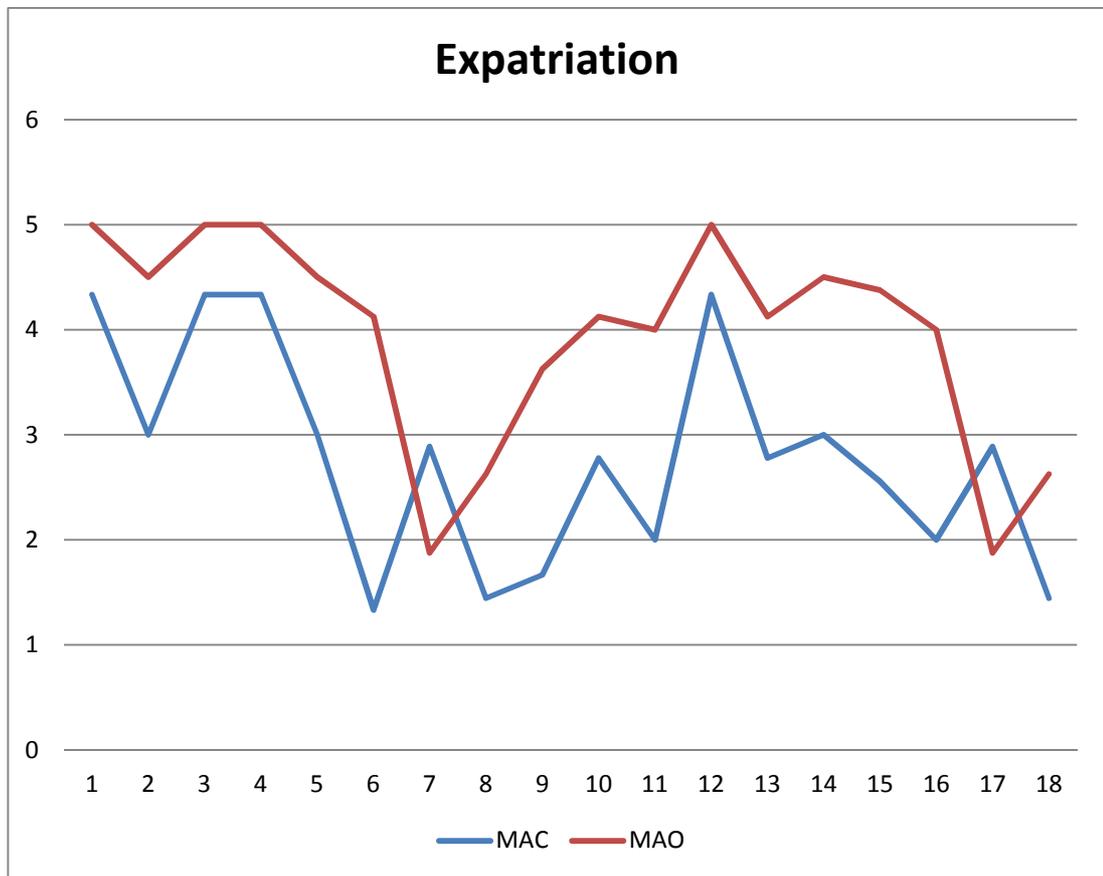
(Bartlett & Ghoshal, 1992), font référence à trois niveaux stratégiques qui caractérisent la firme transnationale :

- à l'échelle mondiale : efficacité et compétitivité ;
- au niveau national : la réactivité et la flexibilité ;
- à la croisée des marchés : la capacité à tirer parti de l'apprentissage à l'échelle mondiale.

Cet apprentissage n'est possible qu'à travers des mécanismes d'expatriation bien maîtrisés et systématiquement mis en œuvre par les entreprises multinationales modernes, si elles veulent relever le défi de la compétitivité.

La question qui leur a été posée est la suivante : « Votre expatriation a-t-elle joué un rôle important dans : »

Échelle : 1 - Très peu probable 2 - Peu probable 3 - Sans opinion 4 - Probable 5 - Très probable



Graphique 8 : Participation des expatriés au transfert des connaissances

Les ressources humaines sont des armes efficaces pour favoriser le transfert de compétences. À ce titre, les entreprises internationales doivent renforcer leurs compétences dans trois directions : elles doivent développer des capacités d'apprentissage, d'amélioration continue et une culture compétitive. Pour chacune de ces compétences, elles doivent mettre en œuvre une politique des ressources humaines cohérente.

Les facteurs de contingence

L'étude des facteurs de contingence dans notre de cas fait référence à trois éléments :

1. l'organisation à but non lucratif ;
2. l'organisation d'inspiration religieuse ;

3. la culture africaine.

Beaucoup d'écrits traitent les "valeurs africaines" comme un obstacle définitif à l'émergence d'une économie capitaliste, par les résistances qu'elles opposent à tout projet d'occidentalisation, ce qui est à l'origine du terme d'afro-pessimisme : la culture africaine serait considérée souvent comme étant rétive au développement.

Mais de quel développement parle-t-on ? S'agit-il d'un développement conçu et pensé par les Africains pour les Africains ?

L'organisation à but non lucratif

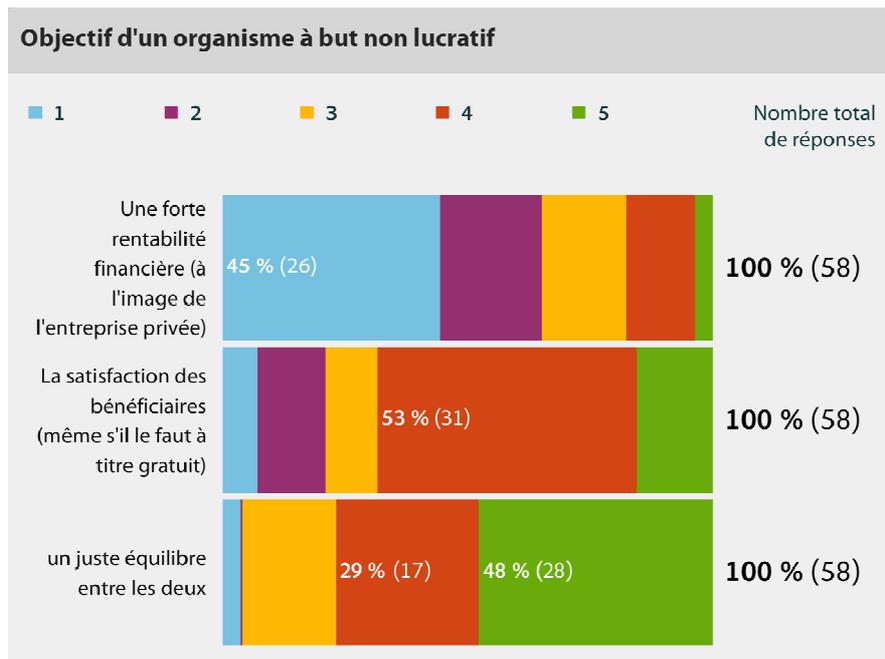
L'organisation à but non lucratif étant entre le marché et le service public, elle poursuit un but qui lui est spécifique, car s'adressant à une catégorie d'acteurs qui ne trouve satisfaction ni dans le marché, ni dans les services publics (Enjolras, 1995).

Nous avons tenté de voir comment les organisations à but non lucratif peuvent se substituer à l'Etat et au marché pour devenir une alternative valable en vue d'insuffler une dynamique entrepreneuriale en Afrique.

La question posée est la suivante :

« L'organisation à but non lucratif n'a pas les mêmes objectifs qu'une entreprise privée qui fonctionne suivant les règles du marché. Elle a à la fois des objectifs de rentabilité financière et doit satisfaire une certaine demande sociale ».

Selon vous, l'objectif principal des organisations à but non lucratif doit être :



L'hypothèse que nous tentons de vérifier est la suivante :

H 8.1 : En raison du caractère non lucratif de leurs activités, les considérations financières peuvent jouer un rôle de catalyseurs, mais ne sont pas l'objectif primaire dans les organisations à but non lucratif.

A la lecture des réponses, on se rend compte que la plupart des répondants considèrent que l'objectif principal d'une organisation à but non lucratif n'est pas principalement la rentabilité financière, mais surtout la satisfaction des bénéficiaires. Cependant, en voyant la réponse à la troisième question, on voit l'importance accordée à l'aspect financier, car sans ressources, il est impossible d'atteindre ses objectifs.

Le graphique qui suit nous montre la pertinence des outils de mesure la performance des organisations à but non lucratif tiré de (Lapie, 2005).

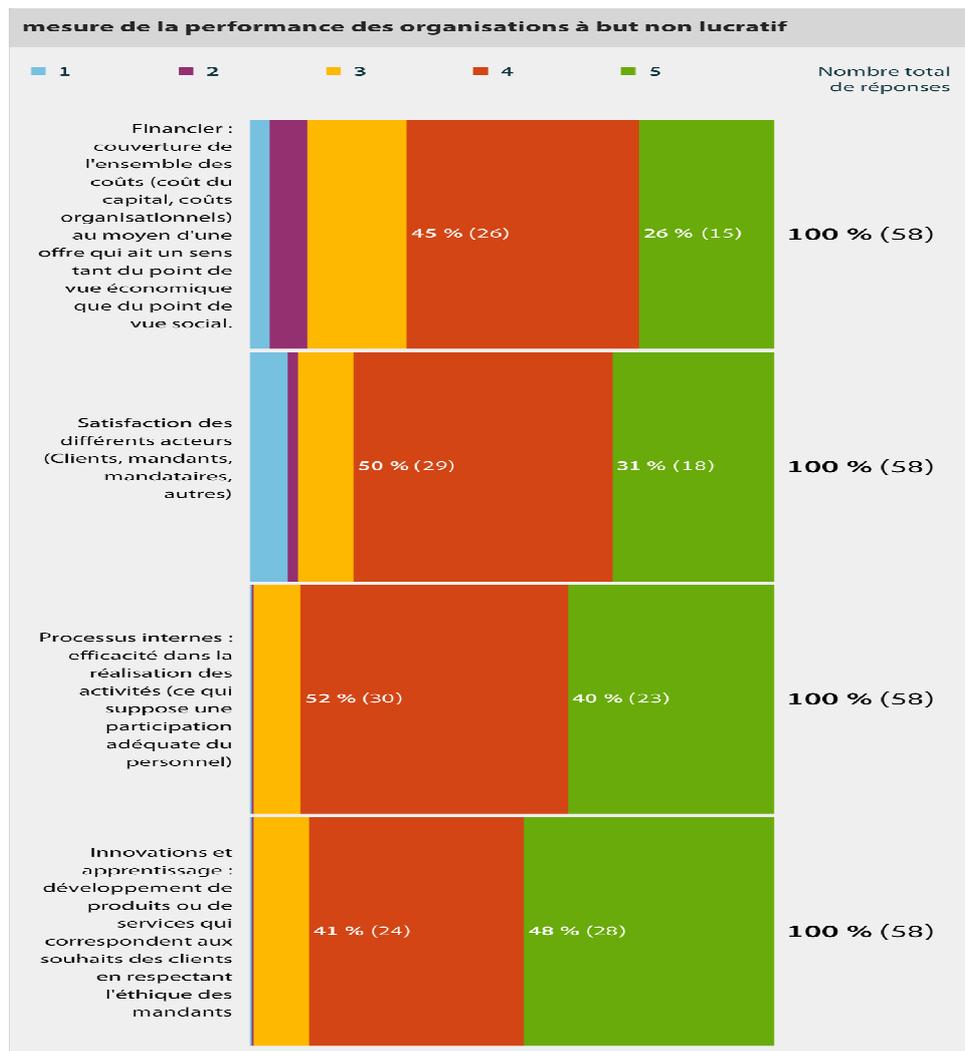
Cette question permet de vérifier l'hypothèse suivante :

H 8.2 La performance des NPO²⁶ ne se mesure pas du point de vue de la rentabilité financière, ou du rendement des actions des propriétaires, mais par l'atteinte et la

²⁶ Non Profit Organization (Organisation à but non lucratif).

satisfaction de cibles, que les mécanismes du marché, ou les pouvoirs publics n'arrivent pas à satisfaire.

A ce niveau encore, on se rend compte que la performance financière, bien qu'étant importante pour l'équilibre des comptes, n'est pas le facteur principal qu'il faut considérer. D'autres aspects comme la satisfaction des clients, l'efficacité des processus, et surtout l'innovation sont des facteurs essentiels à intégrer dans la mesure de la performance des organisations à but non lucratif.



L'organisation d'inspiration religieuse

Management et Religions, Décryptage d'un lien indéfectible, c'est le titre du livre (Barth, 2012), qui montre qu'à travers l'histoire, les religions ont joué un rôle important dans l'organisation de la société.

« Les questions religieuses sont plus que jamais une des préoccupations actuelles de notre société et occupent de ce fait une place importante dans tous les domaines. La religion est dès lors susceptible d'interférer avec la vie en société et en particulier avec le monde du travail. Cependant, si des liens très anciens unissent les concepts de 'Travail' et 'Religion', le monde a évolué et développé une attitude très complexe à leur égard »²⁷.

Tout ceci, pour rappeler, dans le cadre de notre étude, l'importance de la religion. En effet, en Afrique, les religions ont été à un moment donné ciblées comme étant des facteurs bloquant le développement dans une économie néolibérale.

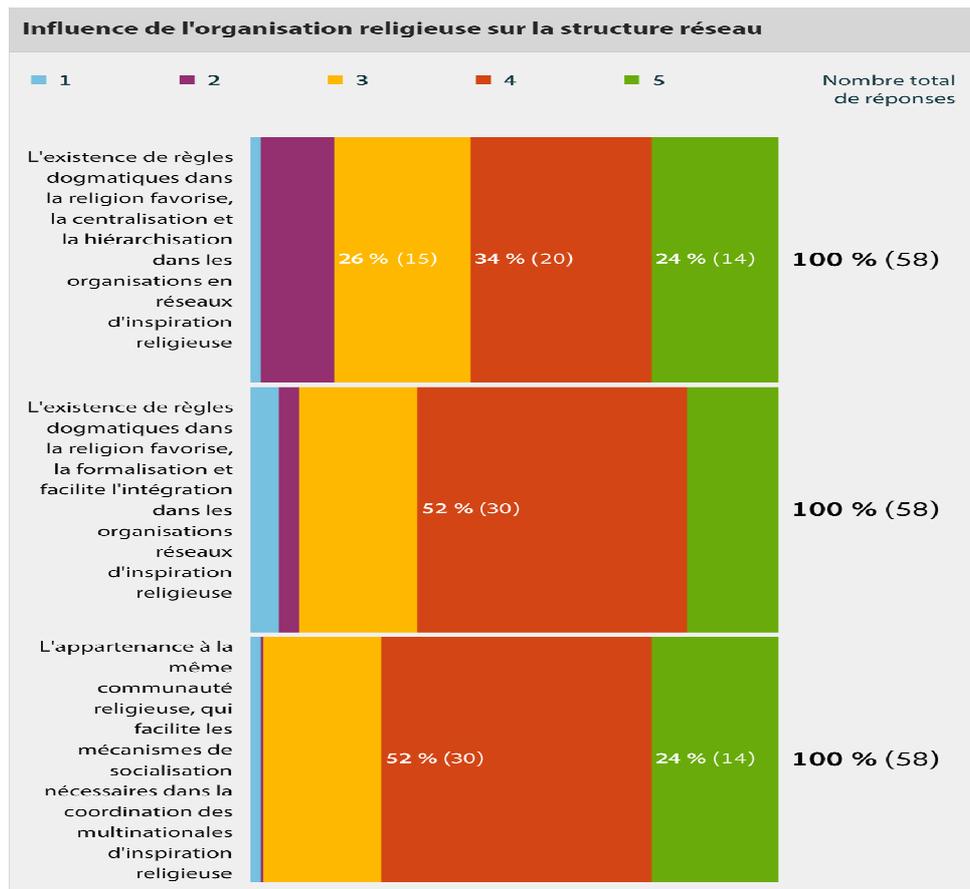
Mais depuis les échecs issus des politiques post-indépendances, en passant par les politiques économiques inspirées par la Banque Mondiale et le FMI des années 80, communément appelées « politiques d'ajustements structurels », qui ont fini par mettre à genoux les fragiles économies africaines, force est de reconnaître aujourd'hui l'apport que les organisations religieuses ont dans l'émergence d'une nouvelle économie structurée autour de valeurs éthiques, dans une économie solidaire.

Nous avons tenté, dans le questionnaire distribué, de mesurer l'influence de la religion dans certains aspects de la vie de l'entreprise tels que la centralisation, la formalisation et la socialisation.

La question qui a été posée est la suivante :

« Dans les organisations à inspiration religieuse, les pratiques religieuses servent souvent de référence ou de modèle à promouvoir, pour régir la vie en collectivité et les activités économiques : pensez-vous que les éléments suivants y contribuent ? »

²⁷ Barth, I, 2012, *Management et Religions*, Editions EMS. Chapitre introductif, p.9 : Management et Religion, Alchimie d'un dialogue complexe.



Sur une échelle de 1- Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord, les questionnés ont répondu, ce qui donne le graphique ci-dessus.

Les hypothèses que nous avons voulu vérifier sont les suivantes :

H 9.1 : l'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise la centralisation dans les structures réseaux d'inspiration religieuse ;

H 9.2 : l'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise la formalisation dans les structures réseaux d'inspiration religieuse ;

H 9.3 : l'appartenance à la même communauté religieuse facilite les mécanismes de socialisation nécessaires dans la coordination des entreprises multinationales d'inspiration religieuse.

La conclusion que nous pouvons en tirer est que d'après les réponses, la religion joue un rôle très important dans la perception des répondants sur le concept de centralisation, de

formalisation et de socialisation dans l'organisation multinationale. La religion est donc un facteur important pour la réussite d'organisations en réseau du modèle transnational ou du modèle multinational en contexte africain.

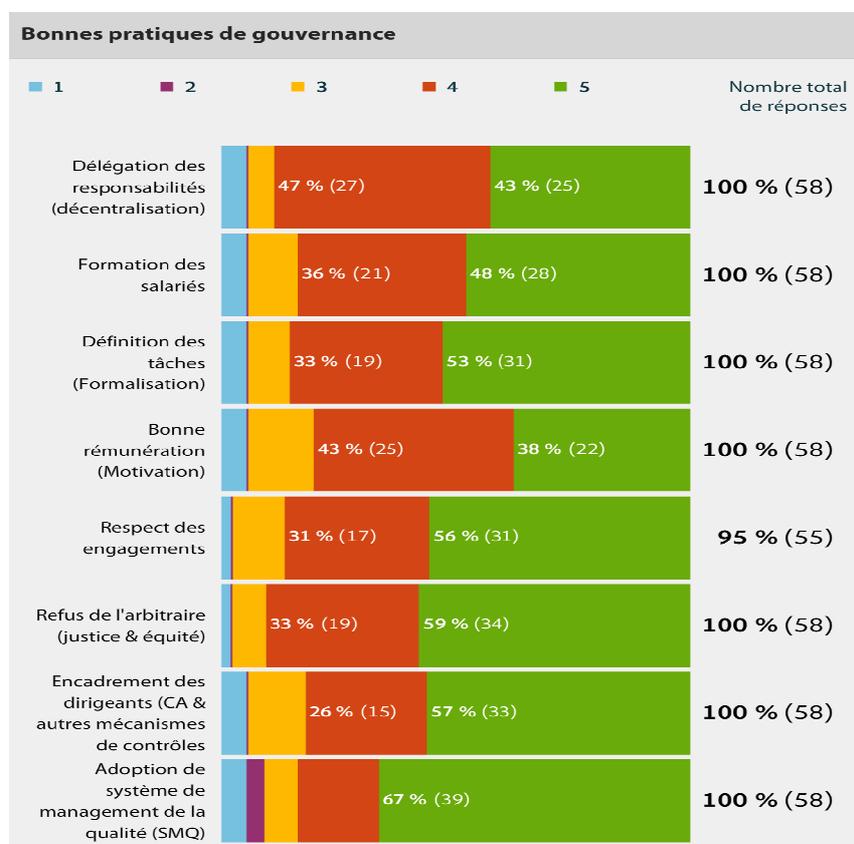
La culture africaine

La première mesure que nous avons faite porte sur les valeurs communément admises comme étant « les bonnes pratiques en matière de gouvernance » (Godong, 2011a).

La question posée est la suivante :

« Les stéréotypes liés à la culture africaine (ex.: sens de l'oralité, appartenance ethnique, préséance de la séniorité) peuvent entraîner un phénomène de rejet des « bonnes pratiques en matière de gouvernance », car ces dernières sont perçues comme des règles appartenant à une autre culture, la culture occidentale ».

Considérez-vous que la mise en pratique des différents concepts ci-dessous représente ce qu'on peut appeler « bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise » ?



Graphique 9 : Perception des bonnes pratiques de gouvernance

Échelle : 1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - Sans opinion 4 - D'accord 5 - Tout a fait d'accord

Cette question nous permettait de vérifier l'hypothèse suivante :

H 10.1 : La notion de « meilleures pratiques » en management aux yeux de l'entreprise occidentale n'est pas perçue de la même manière dans les entreprises en Afrique subsaharienne.

À la lecture du graphique, on se rend compte qu'il n'y a aucune ambiguïté, la perception des règles de bonne gouvernance est commune aux différentes cultures, qu'elles soient africaines, occidentales ou autres.

La culture n'étant figée ni dans le temps ni dans l'espace, nous considérons son influence sur le management des entreprises africaines comme un facteur résultant des pressions sociales en fonction des intérêts en jeu plutôt qu'un frein ou une contrainte dirimante à l'application des règles de gestion.

A l'origine, les managers africains suivent de bonnes formations dans des universités reconnues et obtiennent des résultats parfois bien au-dessus de la moyenne.

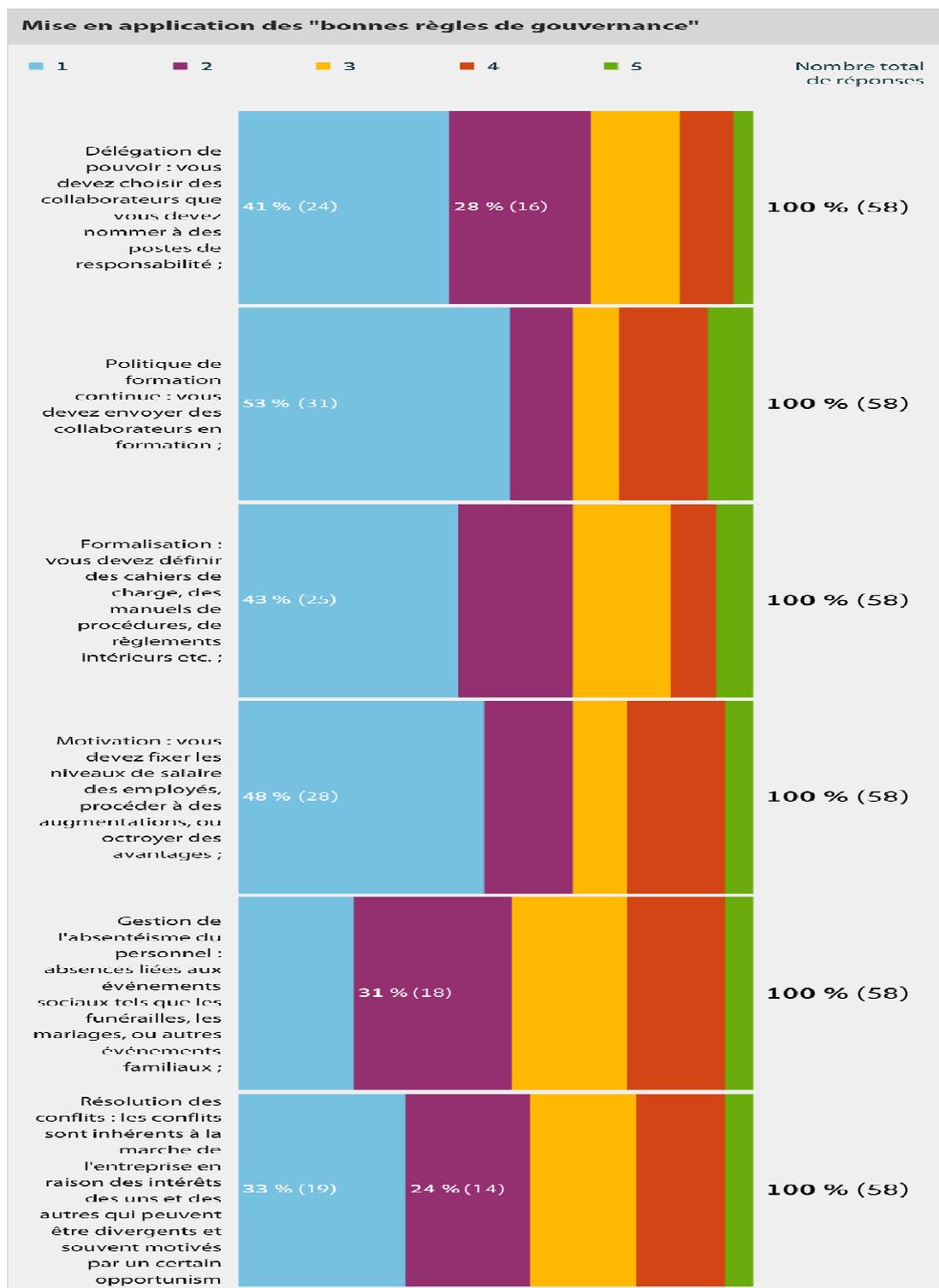
Mais le contexte dans lequel ils exercent leur savoir-faire fait appel à d'autres mécanismes qui sont plus souvent sociaux, ou même mêlés à la spiritualité, avec des contradictions irrationnelles qui font échouer bon nombre d'entre eux.

La seconde variable que nous avons testée est l'influence de la culture dans l'application de tous les jours des règles de bonne gestion dans le management des entreprises.

La question posée est la suivante :

« Dans l'exercice de votre fonction en tant que manager, vous pouvez être confronté à des situations où l'influence des valeurs culturelles devient une entrave à l'application des « bonnes pratiques en matière de gouvernance ». Ces valeurs (séniorité, ethnicisme, parole donnée, cérémonies familiales, solidarité de groupe, etc.) peuvent revêtir des aspects qui sont

contradictoires avec les intérêts de l'entreprise. Dans les situations suivantes, êtes-vous influencés par ces valeurs dans votre prise de décision ? »



Graphique 10 : Mise en application des bonnes règles de gouvernance

L'échelle utilisée est la suivante :

Échelle : 1 - Pas d'influence 0% 2 - Influence relative 25% 3 -Influence moyenne 50% 4 - Influence assez forte 75% 5 - Forte influence 100%.

Cette question nous a permis de tester l'hypothèse suivante :

H 10.2 : Les mécanismes informels de coordination seront plus acceptés dans le contexte africain en raison de la culture orale que les mécanismes formels tels que la centralisation et la formalisation dans l'apprentissage organisationnel des firmes multinationales.

D'après nos observations, au moins 50% des personnes disent ne pas être, influencées ou le sont de manière relativement faible par les facteurs culturels dans leur prise de décisions en matière de gestion.

Toutefois, en voyant le pourcentage que représente l'influence des ces facteurs, nous considérons que sans être une contrainte, ce sont des facteurs dont il faut tenir compte au moment de mettre en place des stratégies en matière de management dans les firmes multinationales africaines.

Cependant, on ne doit pas être excessif, car au même titre que ce facteur a une influence relative aux Etats-Unis, en Europe, en Asie, il ne peut ni ne doit être un facteur bloquant en Afrique.

La culture étant dynamique dans le temps et dans l'espace, on ne saurait parler d'une seule culture africaine, mais de cultures africaines dont certaines ont des tendances convergentes avec ce qu'on peut appeler « bonnes pratiques de gouvernance » et d'autres qui sont divergentes.

La réponse à la troisième série de questions nous édifie davantage sur la perception des managers africains dans l'appréciation que la revue de la littérature a, des pratiques des règles de « bonnes pratiques de management » et l'influence des facteurs culturels africains.

La question posée est la suivante :

« En Afrique, la tradition communautaire, la vision mythique du chef et l'exercice de l'autorité, la représentation et l'utilisation peu productive du temps, la prédominance du sacré et des comportements magico-religieux, la résistance à la formalisation écrite et à la gestion procédurale, l'opacité de la communication institutionnelle et le culte du secret, l'attrait du conformisme et la résistance au changement, l'exercice abusif du droit d'aînesse qui constitue un handicap majeur à la mobilisation des cadets sociaux peuvent être considérés comme des facteurs bloquant dans le management moderne des entreprises »(Kamdem, 2002).

Êtes-vous d'accord avec cette affirmation de l'auteur sur chacun des points qu'il décrit ?

Sur une échelle de 1(pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) veuillez donner votre niveau d'approbation sur les points suivants. L'échelle utilisée est la suivante :

Échelle : 1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - Sans opinion 4 - D'accord 5 - Tout a fait d'accord.

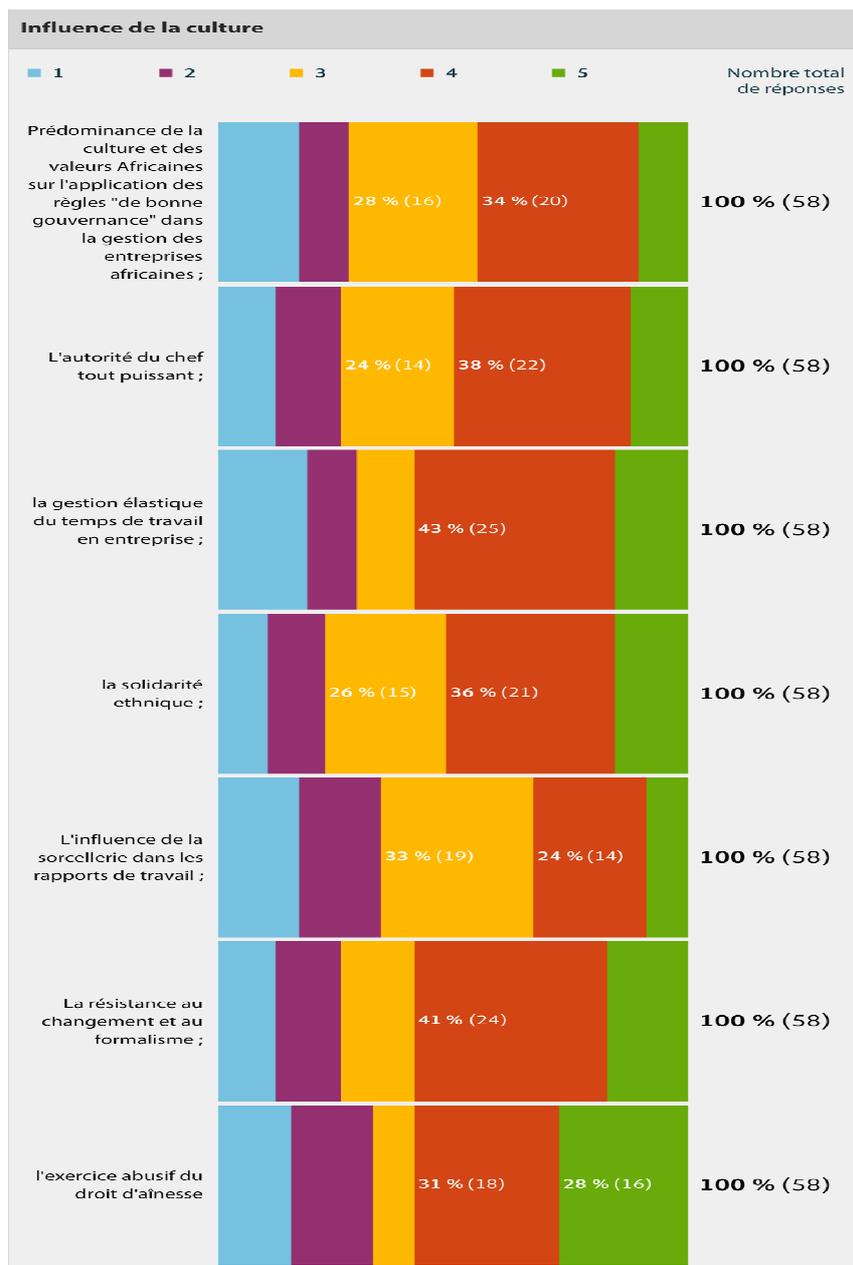
Les réponses enregistrées ont donné le résultat représenté dans le graphique ci-dessous.

Nous constatons que les réponses sont assez mitigées. Cependant, il faut relativiser, car cette affirmation a été faite en 2002 et nous sommes en 2014 : donc douze ans plus tard !

Beaucoup de choses peuvent venir atténuer la perception des managers face à ce phénomène, car la culture n'étant pas statique, ce qui est vrai à un moment donné, peut ne pas l'être dans le même contexte à un autre moment.

Mais globalement, les réponses montrent tout de même que le facteur culturel influence d'une certaine manière les actes de gestion.

Aux managers de comprendre cette contrainte et de l'intégrer dès le début du processus de décision en privilégiant une communication positive, en incluant les mécanismes informels de coordination dans la gouvernance de tous les jours !



9.3 Analyse bi-variée (vérification des hypothèses)

Dans cette section, nous vérifions, sur la base des données collectées, si nos hypothèses sont avérées. Pour cela, nous utilisons le coefficient de corrélation de Pearson.

Des tests paramétriques portant sur une moyenne (tendance) permettent d'affirmer que les items mesurés, c'est-à-dire les variables du modèle (l'autonomie, l'innovation, etc.), sont supérieurs à un seuil ayant valeur de test (3) : en dessous de 3, c'est low (bas), au-dessus, c'est high (élevé), pour caractériser l'UCAO comme étant une organisation transnationale ou autre.

Dans ce cas de figure, la statistique appropriée, c'est le test t sur une moyenne (la statistique de student, avec un risque d'erreur fixé à 0.05).

En gestion, la précision admise est de 0.95, ce qui maximise la puissance du test.

Tous ces tests ont été réalisés avec le logiciel SPSS.

Hypothèses sur la configuration des actifs de l'organisation

- Hypothèses 1.1, 1.2a, 1.2b

Corrélations

		MA	NIC	NIA	NID
MA	Pearson Correlation	1	-,043	,134	,066
	Sig. (1-tailed)		,375	,157	,371
	N	58	58	58	58
NIC	Pearson Correlation	-,043	1	,560**	,490**
	Sig. (1-tailed)	,375		,000	,005
	N	58	58	58	58
NIA	Pearson Correlation	,134	,560**	1	,508**
	Sig. (1-tailed)	,157	,000		,003
	N	58	58	58	58
NID	Pearson Correlation	,066	,490**	,508**	1
	Sig. (1-tailed)	,371	,005	,003	
	N	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Les 3 hypothèses sont rejetées, car la probabilité est > à 0.05 (ou 0.01).

Hypothèse	Analyse	Variable	Signification	Décision
<i>H 1.1 : Un niveau élevé d'autonomie locale facilite le développement d'innovations à l'échelle locale.</i>	Corrélation / Correspondance	NIC	Nombre d'innovations créées	Non confirmée
		MA	Moyenne autonomie par unité	
<i>H 1.2a : Un niveau élevé d'autonomie locale freine la volonté d'adopter des innovations développées dans le réseau.</i>	Corrélation / Correspondance	NIA	Nombre d'innovations adoptées	Non confirmée
		MA	Moyenne autonomie par unité	
<i>H 1.2b : Un niveau élevé d'autonomie locale facilite la diffusion, à l'échelle du réseau, des innovations développées au niveau local.</i>	Corrélation / Correspondance	NID	Nombre d'innovations diffusées	Non confirmée
		MA	Moyenne autonomie par unité	

On peut donc en déduire que l'autonomie n'a aucune influence, dans notre cas, sur la capacité à innover.

- Hypothèses 1.3a, 1.3b

Corrélations

		NIA	NID	MIN
NIA	Pearson Correlation		1,508**	,205
	Sig. (1-tailed)		,003	,061
	N	58	58	58
NID	Pearson Correlation	,508**		1,152
	Sig. (1-tailed)	,003		,225
	N	58	58	58
MIN	Pearson Correlation	,205	,152	
	Sig. (1-tailed)	,061	,225	
	N	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Les 2 hypothèses sont rejetées, car la probabilité est > à 0.05 (ou 0.01).

Hypothèse	Analyse	Variable	Signification	Décision
<i>H 1.3a : Un niveau élevé d'intégration normative entre le siège et la filiale facilite l'adoption par la filiale d'innovations développées dans le réseau</i>	Corrélation / Correspondance	MIN	Moyenne intégration normative	Non confirmée
		NIA	Nombre d'innovations adoptées	
<i>H 1.3b : Un niveau élevé d'intégration normative entre le siège et la filiale facilite la diffusion dans le réseau d'innovations développées par la filiale.</i>	Corrélation / Correspondance	MIN	Moyenne intégration normative	Non confirmée
		NID	Nombre d'innovations diffusées	

Nous constatons que toutes les hypothèses émises à propos de l'innovation n'ont pu être vérifiées. L'explication que nous pouvons donner à ce niveau de l'analyse peut être liée au type d'organisation étudiée.

En effet, notre cas n'est pas une organisation qui est dans l'industrie, mais elle exerce plus dans les services. La mesure utilisée pourrait ne pas convenir, car elle a été calquée sur le type d'entreprises étudiées par (Bartlett & Ghoshal, 1989) qui sont des firmes, au sens économique du terme et, de surcroît, sont dans l'industrie.

Nature de la communication siège-filiales

- Hypothèses 2.1a, 2.1b, 2.2

Corrélations

		NIA	NID	NIC	FCR
NIA	Pearson Correlation	1	,508**	,560**	,266*
	Sig. (1-tailed)		,003	,000	,022
	N	58	27	58	58
NID	Pearson Correlation	,508**	1	,490**	,545**
	Sig. (1-tailed)	,003		,005	,002
	N	58	58	58	58
NIC	Pearson Correlation	,560**	,490**	1	,351**
	Sig. (1-tailed)	,000	,005		,003
	N	58	27	58	58
FCR	Pearson Correlation	,266*	,545**	,351**	1
	Sig. (1-tailed)	,022	,002	,003	
	N	58	27	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Les trois hypothèses sont vérifiées dans notre cas, car leur p-value du test est inférieure au risque d'erreur alpha (α).

Hypothèse	Analyse	Variable	Signification	Décision
<i>H 2.1a : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale facilite l'adoption par la filiale d'innovations développées dans le réseau.</i>	Corrélation / Correspondance	FCR	Fréquence des communications entre le rectorat et les unités universitaires	Validée
		NIA	Nombre d'innovations adoptées	
<i>H 2.1b : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale facilite la diffusion dans le réseau d'innovations développées par la filiale</i>	Corrélation / Correspondance	FCR	Fréquence des communications entre le rectorat et les unités universitaires	Validée
		NID	Nombre d'innovations diffusées	
<i>H 2.2 : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale freine la création d'innovations par la filiale.</i>	Corrélation / Correspondance	FCR	Fréquence des communications entre le rectorat et les unités universitaires	Validée
		NIC	Nombre d'innovations créées	

L'acceptation de nos hypothèses s'explique par le fait que dans l'organisation transnationale, plus le flux d'informations est élevé entre le siège et les filiales, plus la capacité d'apprentissage et de transfert des connaissances se développe, entraînant nécessairement une culture d'innovation.

La structure des relations siège-filiales

- Hypothèses 3.1a, 3.1b

Corrélations

		MA	MENV	MRL
MA	Pearson Correlation	1	,345**	,073
	Sig. (1-tailed)		,004	,297
	N	58	58	55
MENV	Pearson Correlation	,345**	1	,084
	Sig. (1-tailed)	,004		,271
	N	58	58	55
MRL	Pearson Correlation	,073	,084	1
	Sig. (1-tailed)	,297	,271	
	N	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

L'hypothèse H3.1a est vérifiée, car la p-value est de 0.004, ce qui est largement en dessous du seuil de risque. En revanche, l'hypothèse H 3.1b est rejetée, car la p-value est supérieure à α .

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>	<i>Décision</i>
<i>H 3.1a : La complexité de l'environnement est corrélée positivement à la décentralisation.</i>	Corrélation / Correspondance	MENV	Complexité de l'environnement	Validée
		MA	Moyenne autonomie par unité	
<i>H 3.1b : La décentralisation est corrélée positivement avec le niveau des ressources locales.</i>	Corrélation / Correspondance	MRL	Moyenne ressources locales	Non confirmée
		MA	Moyenne autonomie par unité	

- Hypothèses 3.2a, 3.2b

Corrélations

		MENV	MRL	MF
MENV	Pearson Correlation	1	,084	-,361**
	Sig. (1-tailed)		,271	,003
	N	58	58	58
MRL	Pearson Correlation	,084	1	-,283*
	Sig. (1-tailed)	,271		,018
	N	58	58	58
MF	Pearson Correlation	-,361**	-,283*	1
	Sig. (1-tailed)	,003	,018	
	N	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Les deux hypothèses sont acceptées d'après les données mesurées, car dans les deux cas, les tests de corrélation sont significatifs.

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>	<i>Décision</i>
<i>H 3.2a : La formalisation des mécanismes de gouvernance est corrélée positivement avec le degré de complexité de l'environnement.</i>	Corrélation / Correspondance	MF	Moyenne formalisation	Validée
		MENV	Complexité de l'environnement	
<i>H 3.2b : La formalisation des mécanismes de gouvernance est corrélée négativement avec le niveau des ressources locales.</i>	Corrélation / Correspondance	MF	Moyenne formalisation	Validée
		MRL	Moyenne ressources locales	

- Hypothèses 3.3a, 3.3b

Corrélations

		MENV	MRL	MIN
MENV	Pearson Correlation	1	,084	-,155
	Sig. (1-tailed)		,271	,123
	N	58	58	58
MRL	Pearson Correlation	,084	1	-,132
	Sig. (1-tailed)	,271		,168
	N	58	58	58
MIN	Pearson Correlation	-,155	-,132	1
	Sig. (1-tailed)	,123	,168	
	N	58	58	58

Les deux hypothèses sont rejetées, car la p-value est supérieure à α .

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>	<i>Décision</i>
<i>H 3.3a : Le degré d'intégration normative est corrélé positivement avec le degré de complexité de l'environnement.</i>	Corrélation / Correspondance	MIN	Moyenne intégration normative	Non confirmée
		MENV	Complexité de l'environnement	
<i>H 3.3b : Le degré d'intégration normative est corrélé négativement au niveau des ressources locales.</i>	Corrélation / Correspondance	MIN	Moyenne intégration normative	Non confirmée
		MRL	Moyenne ressources locales	

Dans le cas de l'hypothèse H 3.3b, il existe bien une corrélation négative, mais non significative.

Les mécanismes de réseautage et les relations interpersonnelles

- Hypothèses 3.4, 4, 5

Corrélations

	MRES	FCR	FCS	MA
MRES Pearson Correlation	1	,259	,228	,156
Sig. (1-tailed)		,025	,042	,122
N	58	58	58	58
FCR Pearson Correlation	,259	1	,421**	,198
Sig. (1-tailed)	,025		,001	,068
N	58	58	58	58
FCS Pearson Correlation	,228	,421**	1	,175
Sig. (1-tailed)	,042	,001		,094
N	58	58	58	58
MA Pearson Correlation	,156	,198	,175	1
Sig. (1-tailed)	,122	,068	,094	
N	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

L'hypothèse 3.4 est rejetée en raison du coefficient α qui est inférieur à la p-value.

L'hypothèse 4 est validée en raison de la p-value qui est inférieure au seuil admis.

L'hypothèse 5 est validée, car α est supérieur à la sig.

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>	<i>Décision</i>
<i>H 3.4 : Le degré de centralisation est corrélé positivement au degré de communication siège-filiale.</i>	Corrélation / Correspondance	MA	Moyenne autonomie par unité	Non confirmée
		FCR	Fréquence des communications entre le rectorat et les unités universitaires	
<i>H 4 : La participation des managers des différentes unités de l'entreprise aux activités de réseautage influence positivement la communication siège-filiales.</i>	Corrélation / Correspondance	MRES	Moyenne Réseautage	Validée
		FCR	Fréquence des communications entre le rectorat et les unités universitaires	
<i>H 5 : Avoir un niveau de capital social élevé influence positivement les communications siège-filiales.</i>	Corrélation / Correspondance	FCS	Formation du capital social	Validée
		FCR	Fréquence des communications entre le rectorat et les unités universitaires	

Expatriation des cadres et managers

- Hypothèses 6.1

ANOVA					
FCS					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,692	1	,692	6,933	,011
Within Groups	5,586	56	,100		
Total	6,277	57			

La statistique appropriée pour rendre compte de la relation entre une variable catégorielle et une variable de proportion est ici le test de Fisher.

L'hypothèse 6.1 est acceptée, car la p-value est inférieure à α , ce qui montre que les moyennes de fréquence des deux groupes sont statistiquement différentes. Cela démontre que l'expatriation a un effet positif sur la formation du capital social de l'individu.

Hypothèse	Analyse	Variable	Signification	Décision
<i>H 6.1 : Avoir une expérience d'expatriation influence positivement le capital social de l'individu.</i>	ANOVA	STAT	Statut (1) expatrié ou local (0)	Validée
		FCS	Formation du capital social	

- Hypothèse 6.2

Descriptives								
MAC								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Abidjan	7	2,2429	,71147	,26891	1,5849	2,9009	1,40	3,00
Bamako	3	2,4333	,98150	,56667	-,0048	4,8715	1,30	3,00
Bobo Dioulasso	2	2,0000	,00000	,00000	2,0000	2,0000	2,00	2,00
Cotonou	2	2,9000	,00000	,00000	2,9000	2,9000	2,90	2,90
Rectorat	3	4,3000	,00000	,00000	4,3000	4,3000	4,30	4,30
Total	17	2,6882	,98036	,23777	2,1842	3,1923	1,30	4,30

Le tableau des statistiques descriptives selon l'unité nous montre que la moyenne d'application des connaissances des expatriés varie en fonction de l'unité universitaire, avec le rectorat qui a la moyenne la plus élevée.

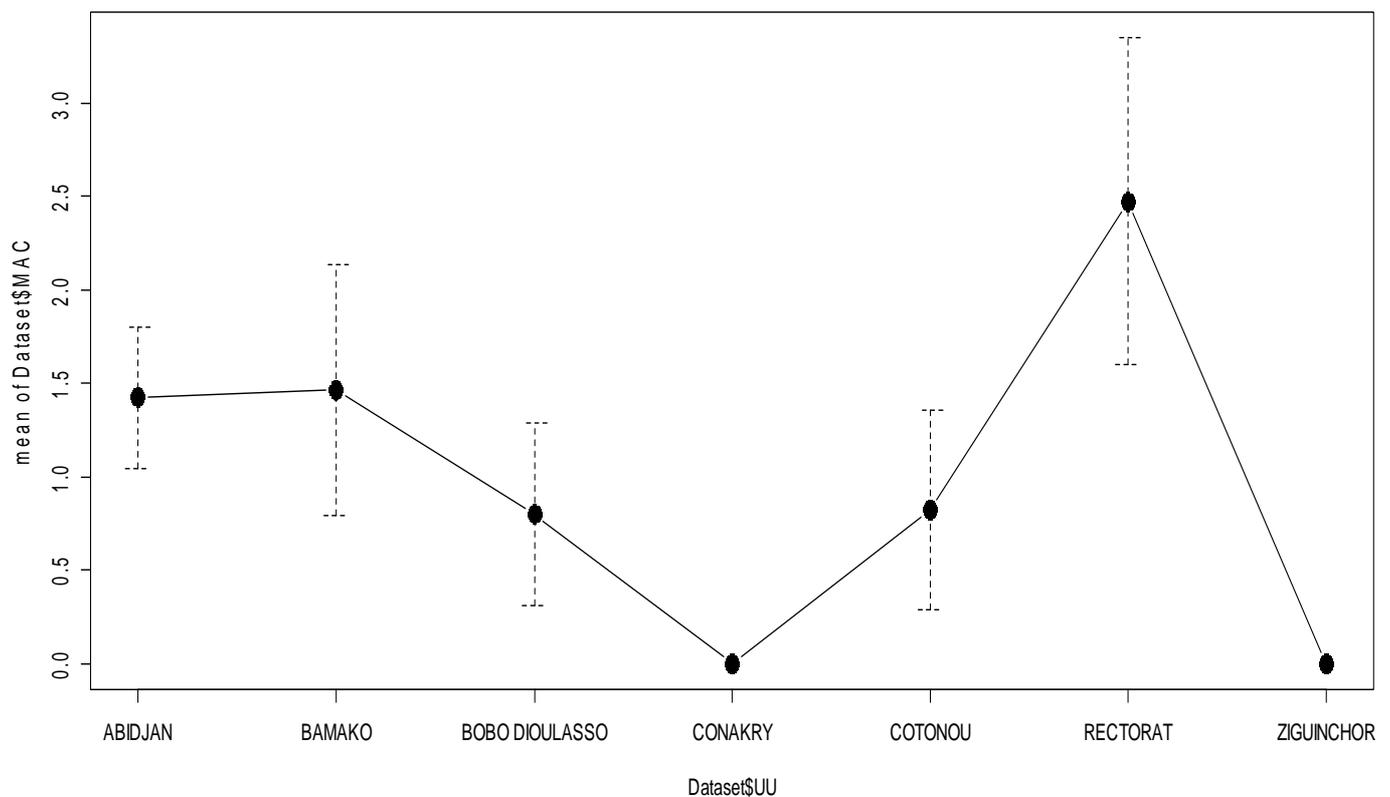
ANOVA					
MAC					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,414	4	2,603	6,294	,006
Within Groups	4,964	12	,414		
Total	15,378	16			

L'ANOVA nous montre que l'application des connaissances est différente selon l'unité universitaire. En termes d'organisation et de structuration, l'application des connaissances n'est pas uniformisée à travers l'UCAO. L'unité universitaire impacte beaucoup sur l'application des connaissances.

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>	<i>Décision</i>
<i>H 6.2 : Les expatriés originaires du siège contribuent positivement au transfert des connaissances globales dans le réseau de la firme multinationale.</i>	ANOVA	MAC	Moyenne application des connaissances du personnel expatrié	Validée
		UU	Unité d'origine	

La variable étudiée ici est la moyenne du transfert des connaissances par les expatriés.

Plot of Means



Le graphique ci-dessus nous montre l'impact du transfert de connaissances dans les différentes unités de l'UCAO.

Le constat est que dans les unités où il n'y a pas d'expatriés, le processus de transfert de connaissances par l'expatriation est à un niveau nul.

Au rectorat où il y a plus de production de connaissances liées à l'UCAO, le niveau de transfert de très élevé > 2.5 sur un maximum de 5.

Les unités où le président est un expatrié (Abidjan, Bamako, Bobo Dioulasso, Cotonou) montrent des niveaux de transfert de connaissances qui varient entre 1.5 et 2.9. La faiblesse de cette moyenne, dans certaines unités universitaires, s'explique par le fait que certains présidents viennent d'être nommés et n'ont pas encore fait plus d'un an.

Nous pouvons donc considérer l'hypothèse comme étant valide.

- Hypothèse 6.3

H 6.3 : Les communications personnelles des expatriés contribuent plus que leurs communications impersonnelles à l'adoption et à la diffusion de leurs compétences.

	Communications locales impersonnelles	Communications locales personnelles	Mise en application des connaissances
Communications locales impersonnelles	1.0000000	0.9626335	0.8088383
Communications locales personnelles	0.9626335	1.0000000	0.7886729
Mise en application des connaissances	0.8088383	0.7886729	1.0000000

Le tableau des corrélations ci-dessus nous montre que les deux coefficients de corrélations sont tous supérieurs à 0.5. Nous pouvons donc dire que toutes les deux formes de communications participent au transfert des connaissances des expatriés.

La nature de la communication intra-unités

- Hypothèse 7.1, 7.2, 7.3

		NIC	NIA	NID	FCDU
NIC	Pearson Correlation	1	,560**	,490**	-,207
	Sig. (1-tailed)		,000	,005	,059
	N	58	58	27	58
NIA	Pearson Correlation	,560**	1	,508**	-,092
	Sig. (1-tailed)	,000		,003	,247
	N	58	58	27	58
NID	Pearson Correlation	,490**	,508**	1	-,306
	Sig. (1-tailed)	,005	,003		,060
	N	27	27	27	27
FCDU	Pearson Correlation	-,207	-,092	-,306	1
	Sig. (1-tailed)	,059	,247	,060	
	N	58	58	27	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Toutes les trois hypothèses formulées n'ont pu être vérifiées. Tel que décliné plus haut, cela s'explique principalement par le fait que l'organisation en question n'est pas dans l'industrie, mais dans les services.

Les hypothèses ayant trait aux innovations ne peuvent qu'être contingentes en ce sens que ce genre d'organisation n'a pas vocation à être nécessairement une institution dans laquelle la création d'innovations est l'activité principale.

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>	<i>Décision</i>
<i>H 7.1 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale facilite la création d'innovations par la filiale.</i>	Corrélation / Correspondance	FCDU	Fréquence des communications avec les différents départements de l'UU	Non confirmée
		NIC	Nombre d'innovations créées	
<i>H 7.2 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale freine l'adoption par la filiale des innovations en provenance du réseau.</i>	Corrélation / Correspondance	FCDU	Fréquence des communications avec les différents départements de l'UU	Non confirmée
		NIA	Nombre d'innovations adoptées	

<i>H 7.3 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale freine la diffusion par la filiale des innovations locales.</i>	Corrélation / Correspondance	FCDU	Fréquence des communications avec les différents départements de l'UU	Non confirmée
		NID	Nombre d'innovations diffusées	

- Hypothèse 7.4

ANOVA^D

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,864	1	15,864	6,320	,015 ^a
	Residual	140,567	56	2,510		
	Total	156,431	57			

a. Predictors: (Constant), FCUU

b. Dependent Variable: NIA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,451	,478		3,034	,004
	FCUU	,582	,231	,318	2,514	,015

a. Dependent Variable: NIA

Le modèle explicatif est le suivant : $NIA = 0.582 * FCUU + 1.451$ qui est validé par une ANOVA à $sig = 0.015 < 0.05$. Les tests t, montrent que les coefficients de régression sont significatifs. La fréquence de communication intra-filiale influence le nombre d'innovations adoptées.

ANOVA^D

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,002	1	19,002	20,075	,000 ^a
	Residual	23,665	25	,947		
	Total	42,667	26			

a. Predictors: (Constant), FCUU

b. Dependent Variable: NID

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,258	,454		,568	,575
	FCUU	,910	,203	,667	4,480	,000

a. Dependent Variable: NID

Comme pour la première variable, le modèle global valide l'hypothèse selon laquelle la fréquence des communications influence le nombre d'innovations diffusées.

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>	<i>Décision</i>
<i>H 7.4 : L'adoption et la diffusion des innovations en provenance du réseau par une filiale sont corrélées positivement au degré de communications inter-filiales.</i>	Analyse de la régression	FCUU	Fréquence de la communication avec les autres UU	Validée
		NIA	Nombre d'innovations adoptées	
		NID	Nombre d'innovations diffusées	

Les facteurs de contingence

- Hypothèses 8.1, 8.2

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
NPRF	58	1,00	5,00	2,1034	1,22388
NPSB	58	1,00	5,00	3,5690	1,12565
NPJE	58	1,00	5,00	4,1897	,98153
NPMPF	58	1,00	5,00	3,8276	1,01113
NPMSA	58	1,00	5,00	3,9655	1,05905
NPMEP	58	3,00	5,00	4,3103	,62708
NPMIA	58	3,00	5,00	4,3793	,67089

L'étude de cas porte sur une organisation à but non lucratif. C'est un de nos facteurs de contingence, car contrairement aux firmes, les organisations à but non lucratif n'ont pas les mêmes objectifs économiques.

Nous avons voulu mesurer dans l'organisation en question comment les managers percevaient cette différence de mission et d'objectifs avec le marché.

Notre hypothèse 8.1 est validée, car l'ensemble de répondants considère que l'objectif principal des organisations à but non lucratif n'est pas financier NPRF (rentabilité financière) < 2.5 sur l'échelle de Likert (1 à 5).

Les autres indicateurs que sont NPSB (satisfaction des bénéficiaires) et NPJE (juste équilibre) sont supérieurs à 3, donc on peut en déduire que l'hypothèse est validée et nous avons affaire à une structure qui ne fonctionne pas comme une entreprise, au sens économique du terme.

L'hypothèse 8.2, elle aussi, est acceptée, car toutes les variables mesurées NPMPF (mesure de la performance financière), NPMSA (mesure de la satisfaction des acteurs), NPMEP (mesure de l'efficacité des processus internes), NPMIA (mesure de l'innovation et de l'apprentissage) ont une moyenne supérieure à 3.

Tout cela vient confirmer la validité de ce facteur de contingence qu'est l'organisation à but non lucratif qui fonctionne comme une firme multinationale, sans avoir les mêmes caractéristiques et les mêmes objectifs qu'une firme.

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>
<i>H 8.1 : En raison du caractère non lucratif de leurs activités, les considérations financières peuvent jouer un rôle de catalyseurs, mais ne sont pas l'objectif primaire dans les organisations à but non lucratif.</i>	Tendance centrale	NPRF	Rentabilité financière
		NPSB	Satisfaction des bénéficiaires
		NPJE	Juste équilibre
<i>H 8.2 La performance des NPO ne se mesure pas du point de vue de la rentabilité financière, ou du rendement des actions des propriétaires, mais par l'atteinte et la satisfaction de cibles, que les mécanismes du marché, ou les pouvoirs publics n'arrivent pas à satisfaire.</i>	Tendance centrale	NPMPF	Mesure de la performance financière
		NPMSA	Mesure de la satisfaction des acteurs
		NPMEP	Mesure de l'efficacité des processus internes
		NPMIA	Mesure de l'innovation et de l'apprentissage

- Hypothèse 9.1, 9.2, 9.3

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RDC	58	1,00	5,00	3,6552	1,05218
RDF	58	1,00	5,00	3,7241	,96959
RDS	58	1,00	5,00	3,9655	,79396
Valid N (listwise)	5				

Les trois variables mesurées confirment la validité des hypothèses sur l'organisation en réseaux d'inspiration religieuse, car toutes les variables RDC (influence des règles dogmatiques sur la centralisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse), RDF (influence des règles dogmatiques sur la formalisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse), RDS (influence des règles dogmatiques sur la socialisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse) ont une moyenne supérieure à 3.5.

Nous pouvons donc en conclure que le facteur religieux joue un rôle déterminant dans la centralisation, la formalisation et la socialisation des organisations en réseau d'inspiration religieuse.

<i>Hypothèse</i>	<i>Analyse</i>	<i>Variable</i>	<i>Signification</i>
<i>H 9.1 : L'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise la centralisation dans les structures réseaux d'inspiration religieuse.</i>	Tendance centrale	RDC	Influence des règles dogmatiques sur la centralisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse
<i>H 9.2 : L'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise la formalisation dans les structures réseaux d'inspiration religieuse.</i>		RDF	Influence des règles dogmatiques sur la formalisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse
<i>H 9.3 : L'appartenance à la même communauté religieuse, facilite les mécanismes de socialisation nécessaires dans la coordination des firmes multinationales d'inspiration religieuse.</i>		RDS	Influence des règles dogmatiques sur la socialisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse

- Hypothèses 10.1

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MCF1	58	1,00	5,00	4,2793	,85240
MCF2	58	1,00	5,00	2,2414	1,13339
MCF4	58	1,00	5,00	3,2276	1,05161

Pour cette organisation, les variables à prendre en compte pour mesurer l'impact de la culture sur le management de l'entreprise nous montrent que la moyenne des réponses à la question concernant les « bonnes pratiques » fait apparaître que les managers sont bien conscients des éléments à prendre en compte dans le management des entreprises, mais leur mise en application pose surtout problème dans le contexte africain.

C'est pourquoi, bien que l'hypothèse soit validée, il nous faut nuancer notre position, car le phénomène de la culture n'est pas statique, mais dynamique.

Nous ne pouvons pas parler d'une culture africaine en général, car en fonction des pays, il y a plusieurs ethnies, avec des cultures et des systèmes de valeur différents.

Ce facteur de contingence doit être traité avec beaucoup de prudence. Nous insisterons beaucoup plus sur des mécanismes de remédiation à certaines pratiques en utilisant les valeurs africaines comme la solidarité ethnique, la séniorité, le respect de la parole donnée, qui sont des mécanismes informels, plutôt que de mettre l'accent sur des mécanismes formels et rigides. Un savant dosage des deux peut permettre d'arriver à instaurer une meilleure culture d'entreprise.

Hypothèse	Analyse	Variable	Signification	Décision
<i>H 10.1 : La notion de « meilleures pratiques » en management aux yeux de l'entreprise occidentale n'est pas perçue de la même manière dans les entreprises en Afrique subsaharienne.</i>	Tendance centrale	MFC1	Moyenne facteurs de contingence « bonnes pratiques de gouvernance » (Concepts)	Validée
		MFC2	Moyenne facteurs de contingence « bonnes pratiques de gouvernance » (Applications)	
		MFC4	Moyenne facteurs de contingence « bonnes pratiques de gouvernance » (Perception)	

- Hypothèse 10.2

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FC3MF	57	1,00	5,00	4,0000	,84515
FC3MI	57	1,00	5,00	4,0000	,98198

L'hypothèse 10.2 n'est pas validée sans pour autant nous donner la possibilité de la rejeter. Les valeurs produites par le sondage nous font comprendre que les mécanismes formels et les mécanismes informels jouent un rôle important dans la coordination des organisations ciblées.

Nous ne pouvons donc que nuancer notre réponse.

Hypothèse	Analyse	Variable	Signification
<i>H 10.2 : Les mécanismes informels de coordination seront plus acceptés dans le contexte africain en raison de la culture orale que les mécanismes formels tels que la centralisation et la formalisation dans l'apprentissage organisationnel des firmes multinationales.</i>	Tendance centrale	FC3MF	Facteurs de contingence « utilisation des mécanismes formels » dans les processus de gouvernance.
		FC3MI	Facteurs de contingence

			« utilisation des mécanismes informels » dans les processus de gouvernance ».
--	--	--	---

Récapitulation des résultats des hypothèses

HYPOTHESES	CONCLUSIONS
<i>H 1.1 : Un niveau élevé d'autonomie locale facilite le développement d'innovations à l'échelle locale.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 1.2a : Un niveau élevé d'autonomie locale freine la volonté d'adopter des innovations développées dans le réseau.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 1.2b : Un niveau élevé d'autonomie locale facilite la diffusion, à l'échelle du réseau, des innovations développées au niveau local.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 1.3a : Un niveau élevé d'intégration normative entre le siège et la filiale facilite l'adoption, par la filiale, d'innovations développées dans le réseau.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 1.3b : Un niveau élevé d'intégration normative entre le siège et la filiale facilite la diffusion, dans le réseau, d'innovations développées par la filiale.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 2.1a : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale facilite l'adoption, par la filiale, d'innovations développées dans le réseau.</i>	Hypothèse validée
<i>H 2.1b : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale facilite la diffusion, dans la filiale, d'innovations développées par la filiale</i>	Hypothèse validée
<i>H 2.2 : Un niveau élevé de communication entre le siège et la filiale freine la création d'innovations par la filiale.</i>	Hypothèse validée
<i>H 3.1a : La complexité de l'environnement est corrélée positivement à la décentralisation.</i>	Hypothèse validée
<i>H 3.1b : La décentralisation est corrélée positivement avec le niveau des ressources locales.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 3.2a : La formalisation des mécanismes de gouvernance est corrélée positivement avec le degré de complexité de l'environnement.</i>	Hypothèse validée
<i>H 3.2b : La formalisation des mécanismes de gouvernance est corrélée négativement avec le niveau des ressources locales.</i>	Hypothèse validée
<i>H 3.3a : Le degré d'intégration normative est corrélé positivement avec le degré de complexité de l'environnement.</i>	Hypothèse non confirmée

<i>H 3.3b : Le degré d'intégration normative est corrélé négativement au niveau des ressources locales.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 3.4 : Le degré de centralisation est corrélé positivement au degré de communication siège-filiale.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 4 : La participation des managers des différentes unités de l'entreprise aux activités de réseautage influence positivement la communication siège-filiales.</i>	Hypothèse validée
<i>H 5 : Avoir un niveau de capital social élevé influence positivement les communications siège-filiales.</i>	Hypothèse validée
<i>H 6.1 : Avoir une expérience d'expatriation influence positivement le capital social de l'individu.</i>	Hypothèse validée
<i>H 6.2 : Les expatriés originaires du siège contribuent positivement au transfert des connaissances globales dans le réseau de la firme multinationale.</i>	Hypothèse validée
<i>H 6.3 : Les communications personnelles des expatriés contribuent plus que leurs communications impersonnelles à l'adoption et à la diffusion de leurs compétences.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 7.1 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale facilite la création d'innovations par la filiale.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 7.2 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale freine l'adoption, par la filiale, des innovations en provenance du réseau.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 7.3 : Un degré élevé de communication inter-fonctionnelle au sein d'une filiale freine la diffusion, par la filiale, des innovations locales.</i>	Hypothèse non confirmée
<i>H 7.4 : L'adoption et la diffusion des innovations en provenance du réseau par une filiale sont corrélées positivement au degré de communications inter-filiales.</i>	Hypothèse validée
<i>H 8.1 : En raison du caractère non lucratif de leurs activités, les considérations financières peuvent jouer un rôle de catalyseurs, mais ne sont pas l'objectif primaire dans les organisations à but non lucratif.</i>	Hypothèse validée
<i>H 8.2 La performance des NPO ne se mesure pas du point de vue de la rentabilité financière, ou du rendement des actions des propriétaires, mais par l'atteinte et la satisfaction de cibles, que les mécanismes du marché ou les pouvoirs publics n'arrivent pas à satisfaire.</i>	Hypothèse validée
<i>H 9.1 : L'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise la centralisation dans les structures réseaux d'inspiration religieuse.</i>	Hypothèse validée
<i>H 9.2 :L'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise la formalisation dans les structures réseaux d'inspiration religieuse.</i>	Hypothèse validée

<i>H 9.3 : L'appartenance à la même communauté religieuse facilite les mécanismes de socialisation nécessaires dans la coordination des firmes multinationales d'inspiration religieuse.</i>	Hypothèse validée
<i>H 10.1 : La notion de « meilleures pratiques » en management, aux yeux de l'entreprise occidentale, n'est pas perçue de la même manière dans les entreprises en Afrique subsaharienne.</i>	Hypothèse validée
<i>H 10.2 : Les mécanismes informels de coordination seront plus acceptés dans le contexte africain en raison de la culture orale que les mécanismes formels tels que la centralisation et la formalisation dans l'apprentissage organisationnel des firmes multinationales.</i>	Hypothèse validée

Tableau 9 : Récapitulation des résultats des hypothèses

9.4 Analyse de configuration

La compilation des différentes caractéristiques de l'organisation étudiée nous donne le tableau d'analyse suivant :

Variables	Variable	Obs.	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	Niveau
Mécanismes de coordination							
• Autonomie locale	MA	58	4.35	0.72	1.5	5.00	Elevé
• Socialisation (Intégration normative)	MIN	58	0.58	0.29	0	1.00	Moyen
• Formalisation	MF	58	2.51	1.08	1	5.00	Bas
• Réseautage	MRES	58	1.98	0.73	1	3	Moyen
Flux de communications							
• Communications intra-filiales	FCDU	58	3.65	1.19	1	5	Moyen
• Communications inter-filiales	FCUU	58	1.86	0.90	1	4	Bas
• Communications siège-filiales	FCR	58	2.32	1.19	1	5	Bas
Ressources et innovations							
• Ressources locales	MRL	58	3.10	0.75	1	4.5	Moyen
• Nombre d'innovations créées	NIC	58	2.27	1.88	0	6	Bas
• Nombre d'innovations adoptées	NIA	58	2.53	1.65	0	8	Bas

• Nombre d'innovations diffusées	NID	58	2.11	1.28	1	5	Bas
Complexité de l'environnement	MENV	58	3,64	0.56	2.5	5	Elevé
Expatriation et transfert de connaissances							
• Application des connaissances	MAC	17	2.68	0.98	1.30	4.30	Elevé
• Apprentissage organisationnel	MAO	17	3.87	1.01	1.9	5	Elevé
• Communications locales (personnelles)	CLP	17	3.11	1.11	1	4	Moyen
• Communications locales (impersonnelles)	CLI	17	2.82	0.951	2	4	Bas
• Communications globales (personnelles)	CGP	17	1.52	0.51	1	2	Bas
• Communications globales (impersonnelles)	CGI	17	2.29	1.26	1	5	Bas
Culture africaine							
• Bonnes pratiques de gestion (Perception)	MCF1	58	4.27	0.85	1	5	Elevé
• Application des bonnes pratiques	MCF2	58	2.24	1.13	1	5	Bas
• Influence de la culture africaine	MCF4	58	3.22	1.05	1	5	Moyen
Organisation à but non lucratif							
• Objectif des organisations à but non lucratif	NPOO	58	3.28	1.11	1	5	Moyen
• Mesure de la performance des organismes à but non lucratif	NPOP		4.12	0.84	1	5	Elevé
Organisation d'inspiration religieuse							

• Influence de l'organisation religieuse (centralisation)	RDC	58	3.65	1.05	1	5	Moyen
• Influence de l'organisation religieuse (formalisation)	RDF	58	3.72	0.96	1	5	Moyen
• Influence de l'organisation religieuse (socialisation)	RDS	58	3.96	0.79	1	5	Moyen

Tableau 10 : caractéristiques organisationnelles de l'UCAO

En étudiant en détail les caractéristiques de notre cas, on se rend compte que nous sommes en présence d'une entreprise qui ne remplit pas nécessairement toutes les caractéristiques pour répondre au modèle transnational de (Bartlett & Ghoshal, 1991b), mais en possède quelques caractéristiques.

Selon la typologie établie par (Harzing, 2000), voici les différentes caractéristiques qui fondent les trois modèles identifiés : le modèle multi-domestique, le modèle global et le modèle transnational.

TABLE 3			
TYPOLOGIES OF MULTINATIONAL COMPANIES			
Organizational Strategy	Multidomestic	Global	Transnational
Organizational design and subsidiary role			
Decentralized federation	High	Low	Low
Network structure	Low	Low	High
Inter-subsidiary flows	Low	Low	High
HQ's pipeline	Low	High	Low/medium
Center of excellence	Low	Low	High
Local responsiveness			
Local production	High	Low	Medium
Local R&D	High	Low	Medium
Product modification	High	Low	High
Adaptation of marketing	High	Low/Medium	High
Interdependence			
Total level of interdependence	Low	High	High
Level of HQ dependence (dependence)	Low	High	Medium
Level of subsidiary dependence (interdependence)	Low	Low	High

Tableau 11 : Typologie de compagnies multinationales selon (Harzing, 2000).

En faisant une extrapolation des données du tableau 10 et en les mettant en parallèle du tableau 11, voici le résultat obtenu :

Stratégie organisationnelle	multi-domestique	Globale	Transnationale	UCAO
Structure organisationnelle et rôle des filiales				
Fédération décentralisée	Elevé	Bas	Bas	Elevé
Structure du réseau	Bas	Bas	Elevé	Moyen
Flux inter-filiales	Bas	Bas	Elevé	Bas
Flux siège-filiales	Bas	Elevé	Bas/Moyen	Bas/Moyen
Centre d'excellence	Bas	Bas	Elevé	Bas
Réactivité locale				
Production locale	Elevé	Bas	Moyen	Moyen

Recherche & Développement local	Elevé	Bas	Moyen	Bas
Modification des produits	Elevé	Bas	Elevé	Elevé
Adaptation du marketing	Elevé	Bas/Moyen	Elevé	Elevé
Interdépendance				
Niveau d'interdépendance globale	Bas	Elevé	Elevé	Bas
Niveau de dépendance au siège (dépendance)	Bas	Elevé	Moyen	Bas
Niveau de dépendance entre filiales (interdépendance)	Bas	Bas	Elevé	Bas

Tableau 12 : Comparaison des caractéristiques organisationnelles de l'UCAO

A la lecture du tableau ci-dessus, il apparaît clairement que l'UCAO n'est pas une organisation transnationale aboutie, mais en présente une bonne partie des caractéristiques. On se rend compte aussi qu'elle possède certaines caractéristiques de l'organisation multi-domestique.

La stratégie transnationale vise à atteindre à la fois une intégration mondiale rentable et à forte valeur ajoutée, une bonne réactivité locale, en plus de bénéficier de l'avantage de l'apprentissage dans le monde entier et le transfert régulier des meilleures pratiques locales (Elter et al., 2014).

(Bartlett & Ghoshal, 1989) ont constaté que les avantages de l'intégration mondiale varient selon les marchés, les entreprises, les fonctions et les tâches. Ils ont constamment réitéré leur conviction selon laquelle « de nombreuses industries à travers le monde ont été transformées dans les années 1980 et 1990 à partir des trois formes d'entreprises multinationales établies, les formes multinationales, internationales et mondiales vers la forme transnationale ».

Toutefois, (Harzing, 1999) n'a pas réussi à trouver une base empirique convaincante pour une telle transformation généralisée.

Selon cette étude, les sociétés transnationales étaient plus susceptibles d'être nées sous la forme transnationale plutôt que de le devenir. Bien que (Bartlett et al., 2000) admettent que les conditions telles que l'amélioration des communications se prêtent mieux à la forme transnationale, les résultats de (Harzing, 1999) n'ont pas abouti en soi à une transformation à grande échelle des entreprises multinationales existantes vers la forme transnationale.

Les obstacles à une telle transformation sont multiples :

- les intérêts des filiales peuvent être divergents de ceux du siège ;
- la relation d'agence peut entraîner des problèmes de sélection adverse et de non prise en compte des directives venues du siège ;
- les problèmes de dépendance et d'interdépendance pouvant engendrer des querelles de clocher ;
- un manque de réseautage inter-unités ;
- l'inexistence d'un capital social (intégration normative) ;

- une absence d'ancrage local des entités ;
- des mécanismes de transferts des connaissances inexistantes.

(Vahlne, Ivarsson, & Johanson, 2011) constatent que l'intégration mondiale se fait souvent de manière tortueuse et procède par « ajustements progressifs, en appliquant les changements les plus évidents qui sont susceptibles d'avoir un impact sur la performance dès le début du processus ».

Conclusion du chapitre

Notre analyse nous montre que plutôt que de développer le modèle transnational à l'échelle de l'organisation entière, les organisations multi-domestiques sont beaucoup plus susceptibles de développer des capacités transnationales dans le cadre d'activités de chaînes de valeur spécifiques à fort potentiel.

Dans le cas étudié, nous nous rendons compte que la migration vers le modèle transnational se fait, mais de manière progressive, par fonction, et non de manière globale, à l'échelle de toute l'organisation.

Les facteurs de contingences tels que la culture, l'organisation à but non lucratif et le réseau d'inspiration religieuse, au lieu d'être des facteurs contingents, constituent des atouts, en raison de la situation économique dans laquelle se trouve l'Afrique.

(Haar & Ellis, 2006) disent que « L'impact de la religion dans les pays en développement est maintenant évident. En Afrique, la religion ne montre aucun signe de disparition ou de déclin, comme les théoriciens du développement l'ont généralement présumé ».

Il s'agit, pour cette étude, de montrer comment cette dimension pourrait être prise en compte pour favoriser le développement d'un continent sur lequel presque toutes les tentatives de sauvetage économique ont échoué, alors que par ailleurs, elles ont connu un succès retentissant.

Il s'agit de voir les voies au travers desquelles les idées religieuses pourraient être pertinentes pour la pensée sur le développement. Il faudrait voir comment les hommes politiques pourraient prendre en compte la religion dans la conception des stratégies de développement.

Une autre forme d'organisation dont le travail monte en puissance en Afrique (en raison de l'instabilité politique et de la pauvreté endémique), et qui produit des résultats assez concrets, est l'organisation à but non lucratif ou « Non Profit Organization », en anglais NPO.

(Weisbrod, 2000) estime que « les organismes à but non lucratif sont de plus en plus comme des entreprises privées. Leur transformation apporte un changement de la dépendance financière de dons de bienfaisance, à l'activité commerciale de vente ».

Ces organismes se concentrent sur des secteurs spécifiques tels que les hôpitaux, les universités, la fourniture de services sociaux, les zoos, les musées, etc.

En Afrique, ces organisations jouent un rôle primordial dans la lutte contre la pauvreté et la précarité installées par les conflits récurrents.

A titre d'exemple, l'UCAO et l'Université du Luxembourg, en développant le volet humanitaire et « service à la communauté », ont procédé à une affectation de matériel aux victimes des mines anti-personnelles en Casamance, à la suite de la guerre dans cette région. Cette remise au travail a permis le retour des actifs dans une zone de production agricole et fruitière qui était restée à l'abandon.

Notre étude nous a montré qu'une organisation internationale, implantée en Afrique qui adopte la structure transnationale, avec un but non lucratif, de surcroît d'inspiration religieuse, représente un modèle pour lutter contre le sous-développement du continent.

Après avoir procédé à différents types d'analyses dans ce chapitre (uni-variée, bi-variée et de configuration), nous allons dans le prochain, exposer les résultats issus de nos analyses les discuter et enfin dégager des pistes de réflexion.

Chapitre X : Résultats et discussions

Dans ce chapitre, nous allons discuter des résultats obtenus dans l'analyse effectuée plus haut. En effet, dans une organisation multinationale, structurée sous forme de fédération décentralisée ou d'une entreprise multi-domestique, caractérisée par une forte autonomie locale, les entités compétissent en reproduisant leur chaîne de valeur dans chacun de leurs marchés étrangers afin de fabriquer des produits personnalisés localement.

Dans un contexte d'amélioration continue de leur potentiel d'intégration globale, ces entreprises bénéficient de l'intégration à l'échelle mondiale de leurs activités à l'étranger. En général, ils se concentreront sur les activités des chaînes de valeur qui offrent le plus de potentiel pour la mondialisation.

Cependant, un tel changement est difficile pour les entreprises multinationales qui ont développés des routines et des structures dédiées à l'adaptation locale, aux changements des conditions locales.

Ces entreprises sont confrontées à une absence de réseau à l'échelle internationale pour faciliter l'apprentissage à travers toute l'organisation, ainsi que de mécanismes appropriés de gouvernance pour imposer des solutions qui réduisent l'opportunisme des différentes entités qui la composent.

Notre étude nous a montré que l'organisation multi-domestique peut migrer vers l'organisation transnationale, mais progressivement, en globalisant certaines de ses fonctions essentielles.

Toutes les études qui ont été menées jusqu'à présent se sont concentrées uniquement sur les firmes, sans s'intéresser aux autres formes d'organisations, par exemple l'organisation à but non lucratif. L'apport de notre travail se situe à ce niveau, et surtout en contexte africain.

10.1 L'organisation transnationale : modèle contingent ou non ?

L'organisation transnationale, dans l'étude de (Bartlett & Ghoshal, 1989), a concerné de grandes entreprises multinationales qui avaient acquis leur dimension internationale depuis plusieurs années déjà.

Ces entreprises sont implantées généralement dans des pays occidentaux (Amérique du Nord, Europe, Japon) développés. Les autres études menées par la suite sur les organisations internationales ont repris le même type d'entreprises travaillant dans le même environnement.

L'UCAO n'est pas une firme, mais une organisation à but non lucratif, implantée en Afrique, de surcroît, dont les promoteurs sont des religieux.

Ces trois facteurs combinés aux caractéristiques organisationnelles que nous avons dégagées dans l'analyse de configuration nous montrent qu'elle n'est pas encore parvenue au stade du modèle transnational, mais en possède certaines caractéristiques.

(Elter et al., 2014) soutiennent que, contrairement à la théorie sur la firme transnationale de (Bartlett & Ghoshal, 1989), la firme multi-domestique ne va pas généralement s'engager dans la transformation du niveau global vers la forme transnationale. (Vahlne et al., 2011) proposent une intégration de l'organisation multi-domestique qui va se limiter aux fonctions qui ont un impact direct sur la performance.

Dans le cas de l'UCAO, nous voyons qu'il y a un effort qui est fait dans le réseautage et l'expatriation des managers. Une autre caractéristique de l'organisation transnationale que nous retrouvons dans l'UCAO est un bon dosage de la centralisation/décentralisation. Cette mesure, dans notre cas, est assez élevée dans le sens d'une trop grande autonomie, combinée avec une formalisation faible. Il y aurait un travail à faire à ce niveau.

Une recherche confirmatoire devrait permettre d'étudier une extension possible du modèle transnational à des organisations autres que la firme, mais nous sommes convaincus que c'est l'un des meilleurs modèles qui peut permettre d'optimiser la gestion des organisations multinationales en Afrique.

La mondialisation oblige les organisations mondiales à se concentrer sur les processus permettant, de manière efficace, d'intégrer et de coordonner leurs activités à travers leur organisation dans le monde entier.

Le plus important de ces défis est la nécessité d'une intégration globale des activités opérationnelles et fonctionnelles, qui est en train de changer les réalités de la conduite des affaires internationales.

Les organisations qui aspirent à la mondialisation sont tenues d'employer des changements radicaux dans leurs processus et la structure de leur organisation.

C'est le cas de l'UCAO qui, au bout de 13 ans d'existence, vit une crise de croissance caractérisée par une rigidité dans ses mécanismes de coordination : le modèle transnational convient largement aux besoins d'internationalisation de cette structure.

D'autres organisations qui interviennent en Afrique et qui ont les mêmes caractéristiques que l'UCAO ont certainement déjà adopté ce modèle, sans en être certainement conscientes.

Mais c'est une étude confirmatoire auprès d'organisations comme World Vision, Caritas, Ligue Islamique Mondiale, OXFAM, CRS ou autres qui permettra d'en avoir la certitude.

10.2 Elargir le champ de recherche sur le modèle transnational

Notre recherche prouve de manière éloquent que le modèle transnational peut être étendu à d'autres types d'organisations, et dans un environnement de pays pauvres et sous-développés.

(Bartlett & Ghoshal, 1989) trouvent que le modèle « transnational » n'est probablement pas valide pour toutes les entreprises internationales. Il a en effet un coût non négligeable : celui de sa complexité et nécessite de nombreux efforts de coordination.

Ainsi, ils estiment que le modèle est sans doute valide pour les cent plus grands groupes mondiaux, mais probablement moins pour les entreprises de taille moyenne opérant sur des marchés relativement stables.

Actuellement, les entreprises engagées dans ce processus disposent d'outils inconnus au moment où (Bartlett & Ghoshal, 1989) réalisaient leur recherche. Les technologies de l'information offrent tellement de possibilités rendant réalisables des réunions en visioconférence, vidéoconférence, Web conférence, des outils accessibles de nos jours à des coûts relativement bas.

Ces technologies offrent aux organisations des possibilités non négligeables, permettant de baisser les coûts de coordination de la firme transnationale, rendant le modèle accessible à des entreprises de taille plus petite que celle sur lesquelles, les chercheurs ont eu à effectuer leurs travaux.

Comme disait (Handy, 1995), les organisations d'aujourd'hui ont besoin d'être à la fois comme "l'éléphant" et la "puce": elles ont besoin de la taille, de la portée et de la puissance d'un éléphant, mais en même temps, elles doivent rester petites, agiles, et rapides comme une puce. Pour être compétitif aujourd'hui, les organisations doivent être à la fois grandes et petites, à la fois globales et locales, à la fois centralisées et décentralisées, sensibles aux besoins des unités locales, et en même temps répondre à la demande du siège social.

Au lieu de choisir l'un ou l'autre, les organisations doivent apprendre à concilier ce qui était autrefois considéré comme «contraire». Elles doivent trouver un moyen de combiner plusieurs stratégies contrastées et éviter les situations où ils doivent négliger l'un pour l'autre (Beaman & Guy, 2003).

C'est la raison pour laquelle, dans leur processus de globalisation, elles ne sont pas obligées d'aller directement vers une intégration globale. Celle-ci peut se faire par étapes, comme l'a préconisé (Malnight, 1995), qui a trouvé que l'intégration mondiale se produit dans les fonctions particulières plutôt que dans l'ensemble de la firme multinationale.

Comme dans toute entreprise importante, le succès d'une organisation efficace, globalement intégrée, doit nécessairement avoir le soutien total et actif et le leadership du top management.

Des travaux importants ont été déjà effectués sur les relations sièges-filiales dans les entreprises multinationales, sur le rôle du siège, sur l'expatriation des managers, sur l'apprentissage organisationnel, mais comme on l'a dit un peu plus haut, ces travaux se sont limités aux firmes, n'ont pas été étendus aux autres types d'organisations multinationales ou dans des contextes d'entreprises non occidentales.

Nous sommes convaincus qu'il y a beaucoup de choses à étudier sur ces thèmes : il suffit de déplacer le terrain de recherche.

Par exemple dans le domaine des ressources humaines, il a été prouvé qu'une mobilité internationale des ressources humaines permettait de transférer un savoir-faire partout dans le monde. Ce mécanisme de transfert des connaissances n'est pas valide seulement dans les firmes installées dans les pays occidentaux.

Notre étude a prouvé que l'expatriation jouait un rôle primordial dans l'apprentissage organisationnel.

Les nouveaux modèles d'organisation demandent une répartition efficace des rôles et des responsabilités. Cette redistribution des tâches stratégiques peut se faire par fonction ou par produit ce qui peut amener l'organisation à procéder de la manière suivante :

- le siège transfère une partie de ses compétences aux filiales ;
- des filiales classiques qui produisent et distribuent ;
- des filiales qui deviennent des pôles de compétence ;
- un flux renforcé d'échange de savoir-faire ;
- un flux d'échange plus léger que le précédent, mais favorisant les communications à tous les niveaux hiérarchiques.

Pour arriver à une mise en œuvre efficace de cette stratégie, les ressources humaines sont une arme efficace pour le transfert de compétences.

Une autre piste de recherche pourrait concerner la gestion des ressources humaines dans les organisations multinationales de type humanitaire intervenant dans les pays sous-développés.

Souvent à l'occasion de catastrophes, des dons sont mobilisés pour venir en aide à des zones sinistrées. Il arrive des fois où les sommes et les dons collectés sont très importants, mais la gestion qu'on en fait est tellement peu efficace que l'impact recherché n'est que très rarement atteint.

Souvent, ce sont les mécanismes de coordination qui posent des problèmes en raison de règles « bureaucratiques » trop rigides ou inexistantes.

Pourtant, il existe des organisations internationales dont le domaine de spécialité est l'humanitaire. Une étude des pratiques en matière de ressources humaines pourrait apporter un éclairage nouveau qui bénéficierait fort bien à ces organisations.

La gouvernance des organisations internationales à but non lucratif pourrait être d'un intérêt certain, en raison de l'importance des activités de ce type d'organisation dans les pays pauvres et moins avancés.

Tout ceci pour dire que dans le domaine de la recherche sur les organisations multinationales, la plupart des auteurs ont privilégié la firme, et la recherche se fait souvent dans les pays occidentaux ou les pays émergents.

Les organisations à but non lucratif implantées dans des pays moins avancés n'ont pas beaucoup intéressé les chercheurs. Avec les crises à répétition et les limites du modèle capitalistique, nous sommes convaincus qu'il y a un grand champ qui est encore en friche dans ce domaine.

Il est évident que ces organisations, d'une certaine manière, n'ont pas une bonne image en raison des dérives liées au catastrophisme ambiant souvent véhiculé pour pouvoir mobiliser des fonds.

Mais cette donne n'est pas une fatalité, l'Afrique doit pouvoir s'appuyer sur elles pour assurer aux plus défavorisés, qui sont les masses les plus nombreuses, un accès à la santé et à une éducation de qualité afin de créer une classe moyenne africaine instruite, avec des chaînes de valeurs mondialisées.

L'histoire nous a montré que de grands dirigeants africains sont passés par le canal d'organisations religieuses pour réussir à accéder à des postes importants dans la société.

Il suffit de créer une masse critique d'une élite africaine pour assurer un développement humain durable. Celui-ci ne se basera plus sur les aides au développement qui, loin de stimuler les énergies et de créer l'auto-entrepreneuriat, favorisent une mentalité d'assisté de manière à ce que les Africains ne croient pas en leurs propres capacités à sortir de leur état de sous-développement endémique.

10.3 Rendre opérationnelle la transition du modèle de fédération décentralisée d'entités (multi-domestique) au modèle transnational dans les NPO²⁸

Les organisations multi-domestiques, qui veulent migrer vers le modèle transnational afin de mieux profiter des économies d'échelle, d'assurer une efficacité de leurs activités, doivent poser un certain nombre d'actions afin de rendre opérationnel le processus de transition.

En effet, les défis internes et les opportunités, associés à l'interdépendance croissante des opérations à travers le monde d'une entreprise, doivent être reflétés par une volonté d'une exploitation à l'échelle internationale en basculant du niveau local vers des facteurs globaux.

A tout moment, une entreprise pourrait être en train de suivre un ou plusieurs objectifs, dont chacun peut différer dans son impact sur les différentes fonctions. La capacité d'une entreprise à atteindre chaque objectif, à son tour, est influencée par un certain nombre de facteurs, y compris ses ressources existantes et la capacité à effectuer diverses fonctions à l'échelle mondiale (Malnight, 1995).

Pour les entreprises qui sont dans un processus de transition d'une organisation multi-domestique vers la construction du modèle transnational, nous pouvons identifier quatre stades de développement, pour les différentes fonctions : l'antenne, la participation, la contribution et l'intégration (Malnight, 1995).

Les entreprises multinationales (multi-domestiques) peuvent passer lors de la première installation de nouvelles ressources dans les filiales, par ces étapes, pour ajuster progressivement la façon dont elles contribuent et, par la suite, comment elles intègrent les activités mondiales.

Ces étapes sont définies comme étant :

1. l'annexe ou la succursale : affiliés mettant l'accent sur les activités en aval dans la mobilisation des capacités nationales ;

²⁸ Non Profit Organisation (Organisation à but non lucratif).

2. la participation : filiales exerçant une gamme étendue de tâches au niveau local pour développer les opportunités de marché ;
3. la contribution : ressources d'affiliations utilisées pour répondre à la montée des pressions de la concurrence mondiale ;
4. l'intégration : les unités nationales et internationales sont fusionnées en une seule structure globale.

Ces différentes étapes vers l'intégration globale peuvent, en fonction des entreprises, prendre plus ou moins de temps dans leur mise en œuvre. Ce modèle proposé pour l'entreprise à but lucratif peut bien fonctionner pour l'entreprise à but non lucratif.

En effet, les modes d'évolutions peuvent être identiques en ce sens que, comme nous l'avons montré dans notre recherche, l'objectif de l'organisation à but non lucratif n'est pas la recherche d'une rentabilité financière. En plus de réaliser des économies d'échelle, elle doit intégrer cet objectif dans son fonctionnement ; à défaut, elle risque de ne pas être performante.

Le schéma ci-dessous décrit les différentes phases par lesquelles une organisation multi-domestique pourrait passer pour atteindre une intégration globale de ses activités mondiales. Comme dit plus haut, l'organisation peut choisir des fonctions essentielles pour les intégrer au niveau global, tout en laissant d'autres.

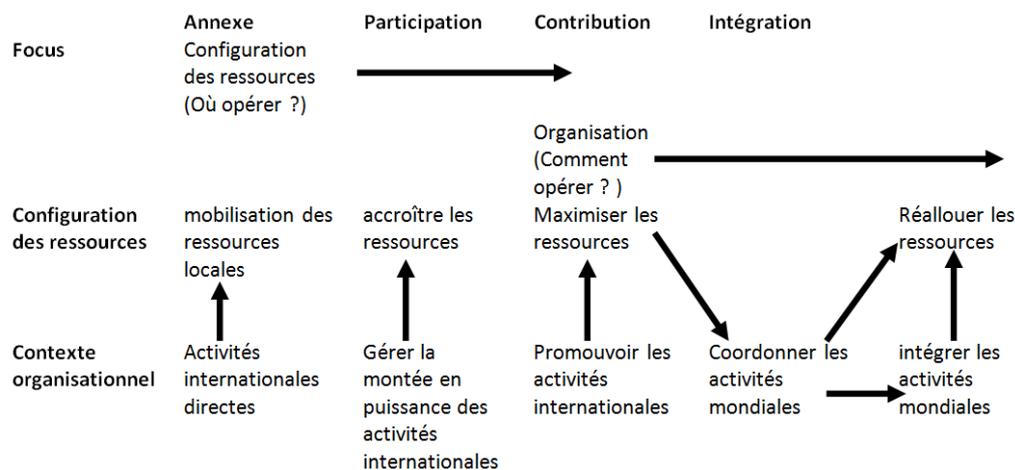


Figure 13 : configuration des ressources et ajustements organisationnels (Malnight, 1995).

La complexité croissante de l'environnement mondial des affaires et l'accélération des changements obligent les entreprises à mieux s'organiser face à une concurrence de plus en plus intense. Une manière de faire face à cette complexité consiste à adopter le modèle organisationnel de la firme transnationale de (Bartlett & Ghoshal, 1989), modèle qui combine la portée mondiale et la flexibilité locale et diffuse des connaissances et l'innovation, par l'apprentissage à travers toute l'organisation.

Avec son réseau distribué et interconnecté, l'organisation transnationale est un modèle qui peut transcender avec le paradoxe de (Handy, 1995), être à la fois un "éléphant" et une "puce".

Pour y arriver, les organisations doivent :

- répondre efficacement aux changements et à la complexité de l'environnement par la mise en place d'un réseau distribué d'unités ;
- contrôler les coûts par la mise en œuvre d'un niveau idéal de centralisation, en étant efficace sans sacrifier la flexibilité ;
- créer un effet de levier à travers le monde entier par l'apprentissage, la promotion et la diffusion de l'innovation et des meilleures pratiques dans toute l'organisation ;
- faciliter la mise en harmonie des différentes fonctions de l'entreprise par la recherche d'un juste équilibre entre les besoins de la coordination mondiale et de la sensibilité locale.

10.4 Implications managériales pour l'UCAO

Pour les organisations à but non lucratif d'inspiration religieuse, telles que l'UCAO, qui cherchent à évoluer vers le modèle transnational, nous faisons les suggestions suivantes basées sur le double objectif de l'efficacité et de l'innovation:

- **Définir clairement les responsabilités:**
 - définir clairement qui a le pouvoir de prendre des décisions et quelles sont les responsabilités de chaque décideur ;

- éviter l'attribution de responsabilités conjointes et / ou qui se chevauchent pour les mêmes activités et tâches ;
 - savoir que certaines décisions peuvent être prises au niveau global, d'autres au niveau régional, et d'autres au niveau local ;
 - veiller à ce que les décisions opérationnelles soient prises au niveau le plus bas possible de l'organisation ;
 - définir, par activité, les décisions à prendre et le niveau où chaque question doit être gérée.
- **Créer des méthodes de communication efficace :**
- définir et mettre en œuvre une méthodologie formelle de communication ;
 - tenir des réunions RH mensuelles pour rassembler les managers afin d'échanger des expériences ;
 - organiser des réunions stratégiques régulières sur des thèmes sensibles avec les gestionnaires clés ;
 - organiser et autonomiser des groupes de travail spéciaux sur les questions clés ;
 - assurer l'utilisation intensive des nouvelles technologies, comme la téléconférence, la vidéoconférence et la Web conférence ;
 - promouvoir des « pratiques communes » : (les groupes qui partagent les mêmes intérêts) et créer des « bases de connaissances » pour faciliter la coopération efficace et l'échange d'informations à travers l'espace et le temps.
- **Promouvoir une nouvelle mentalité :**
- promouvoir une mentalité transnationale, en changeant les habitudes établies ;
 - passer d'un mode hiérarchique de pensée à un style de délégation souple ;
 - encourager tous les collaborateurs à se considérer comme faisant partie d'un réseau mondial interconnecté ;
 - mettre l'accent sur la socialisation et la formation individuelle à la culture de l'entreprise transnationale.
- **Adopter une philosophie de gestion qui comprend la nécessité de :**
- construire de multiples capacités stratégiques à travers l'organisation ;

- analyser les problèmes et les opportunités d'un point de vue local, régional et mondial ;
- créer une organisation qui est ouverte, agile et alerte.

Pour atteindre leurs objectifs de développement et répondre aux attentes des populations, des organisations telles que l'UCAO doivent se conformer à l'international aux trois objectifs simultanément en :

- ✓ devenant globalement efficace ;
- ✓ étant attentif aux besoins locaux ;
- ✓ ayant comme levier l'innovation et l'apprentissage dans le monde entier.

Une organisation est un rassemblement d'hommes, dont la composante ressources va occuper un aspect très important dans la mutation que l'organisation doit subir. Pour cela, voici quatre leviers importants, selon (Pucik, Tichy, & Barnett, 1993) :

1. **Les critères de recrutement et de sélection** : pour faire un bon recrutement de managers qui pourront porter le modèle transnational, les organisations peuvent adopter les critères de la méthode SMILE. Skill (compétence requise), Management (aptitude au management), International flexibility (volonté de s'adapter à un environnement étranger), Language facility (aptitude à parler des langues étrangères), Endeavour (capacité à se montrer persévérant face à l'adversité).

Cette méthode prend en compte les compétences techniques, l'aptitude à diriger et à motiver, l'ouverture d'esprit à l'international, la maîtrise des langues étrangères ainsi que l'énergie et la capacité de l'individu à s'engager à fond pour un objectif : elle est aujourd'hui utilisée pour plusieurs grands groupes.

2. **La formation** : la formation est essentielle pour le développement d'une entreprise internationale. Plusieurs entreprises internationales ont développé leurs propres programmes de formation afin d'augmenter les compétences managériales de leurs cadres, mais aussi de leur faire partager la même vision de l'environnement et de la stratégie du groupe. En travaillant ensemble sur des études de cas, ils apprennent à développer des méthodes de travail communes qui leur permettront ultérieurement de

mieux communiquer entre eux : pour y parvenir, l'organisation doit dégager un budget de formation très important.

3. **L'évaluation des performances** : évaluer fait partie des modes de coordination dans le cas d'une délégation de pouvoir. Il est important d'évaluer les ressources humaines dans le cadre d'une organisation qui se veut performante. Dans certaines entreprises multinationales, la capacité des managers à transférer leur savoir-faire à d'autres entités du groupe est devenue un facteur de promotion.
4. **La gestion des carrières** : l'un des leviers les plus puissants à la disposition des entreprises internationales est la gestion des carrières. Certains grands groupes considèrent que la gestion internationale des hommes accélère l'implantation du groupe dans chaque pays.

La formation des cadres et leur mobilité à travers les différents pays où est implantée la firme multinationale permet une très bonne formation du capital social, et de les faire adhérer à la culture ainsi qu'à la stratégie du groupe. C'est une approche qui renforce la communication entre les différentes entités qui composent le groupe.

Ce mode de gestion des carrières crée un réservoir de managers internationaux qui connaissent à la fois les spécificités locales et les stratégies du groupe. Leur culture est un mélange de connaissances des intérêts locaux et de ceux du groupe.

Leur brassage régulier favorise la création de réseaux d'informations parallèles, qui facilite le management dans les organisations aux structures lourdes, pour qui la flexibilité et la vitesse de décision sont des facteurs de succès.

L'innovation et l'apprentissage dans le monde entier doivent être utilisés comme levier pour assurer la réussite du modèle transnational.

Selon (Wilson & Doz, 2012), les entreprises internationales savent qu'un trésor d'idées et de capacités d'innovations est caché dans leurs opérations dispersées à travers le monde. Mais il est plus difficile de dénicher ces idées ou d'exploiter ces capacités d'innovation dans des projets mondiaux. Ils proposent à cet effet dix règles pour gérer l'innovation globale.

1. **Démarrer petit** : pour être efficaces, les équipes dispersées doivent développer ensemble des compétences nouvelles, et créer un état d'esprit de collaboratif. Cela peut être fait en exécutant de petits projets impliquant seulement deux ou trois sites avant le lancement d'un projet global. Cela permet d'obtenir un consensus rapide sur les pratiques et les protocoles de travail, renforce la confiance et fournit une bonne base pour les initiatives mondiales plus complexes à venir.
2. **Fournir un environnement organisationnel stable** : les gestionnaires doivent anticiper sur les possibles effets secondaires négatifs entraînés par le changement organisationnel et mettre à l'abri leurs équipes mondiales autant que possible. Ils doivent mettre l'accent sur la création d'un climat de stabilité, renforcer le sentiment d'estime de soi et la fidélité à l'organisation des employés.
3. **Affecter la responsabilité et le suivi à un cadre supérieur** : les cadres supérieurs doivent avoir un rôle de suivi clairement défini des projets mondiaux, et un site doit être désigné comme chef de file, afin d'éviter des négociations longues.
4. **Utiliser une gestion de projet rigoureuse et des chefs de projet expérimentés** : en plus d'un cadre supérieur très engagé, un projet d'innovation globale nécessite une équipe de gestion de projet solide pour conduire le projet au jour le jour et les chefs d'équipe doivent être forts, appuyés par des outils et des processus robustes. Tout cela est nécessaire pour imposer la discipline, la méthode, l'organisation et un sens de la solidarité dans les différents sites.
5. **Nommer un site leader** : chaque site impliqué dans l'innovation mondiale verra le projet à travers le prisme de sa propre contribution et de son contexte, plutôt que de mettre en avant la vision globale. C'est pourquoi tous les sites ne peuvent pas avoir le même poids, même si leur expérience et leur expertise sont équivalentes; on doit désigner le site principal, qui prend la responsabilité de la réalisation du projet dans les délais et la limite du budget.
6. **Mettre du temps dans la définition de l'innovation** : dans le cadre d'un projet dont les différents acteurs sont répartis sur des sites différents et sur plusieurs fuseaux horaires, avec des cultures et des langues différentes, il y a peu de latitude pour un

apprentissage itératif. C'est la raison pour laquelle tout doit être défini à l'avance : l'architecture du produit ou du service, les fonctionnalités des modules, les interdépendances et les interfaces entre modules. En outre, les flux des processus, les échéances et les exigences en matière de connaissances doivent être bien compris afin que tous ceux qui travaillent sur le projet aient la même compréhension des objectifs et de leurs contributions individuelles.

7. **Allouer les ressources en fonction des capacités, et non en fonction des disponibilités** : doter de manière efficace un projet global en ressources nécessite beaucoup d'attention afin de sélectionner et d'intégrer les meilleures connaissances et capacités possibles. Souvent, les entreprises voient les projets mondiaux comme une occasion pour utiliser de manière plus efficace leurs ressources humaines. Les équipes sont choisies non pas parce qu'elles sont les plus qualifiées, mais parce qu'elles sont disponibles à cette époque. La conséquence de cette approche peut être que si l'équipe choisie au départ n'a pas l'expérience requise, dès que les ressources indiquées redeviennent disponibles, on aura tendance à leur transférer le projet, ce qui entraîne une démotivation, du temps perdu et une hausse des coûts.

8. **Créer assez de chevauchements dans les connaissances pour mieux collaborer** : une spécialisation des connaissances de bases des sites joue un rôle important en raison des connaissances uniques qu'ils peuvent apporter, mais il est important aussi qu'il existe un certain degré de chevauchement des connaissances entre les sites.

Sans cela, les interdépendances critiques entre les modules peuvent ne pas être visibles jusqu'à la phase d'intégration, et alors, il est coûteux de corriger les problèmes. Il n'est pas question de reproduire les connaissances des autres sites, mais de mieux comprendre ce qu'ils savent faire pour anticiper les interdépendances potentielles des interfaces dans le processus de développement.

9. **Limiter le nombre de sous-traitants et de partenaires** : dans la plupart des produits innovants d'aujourd'hui, une partie des travaux est sous-traitée ou exécutée par des partenaires dans le développement de l'innovation afin d'accéder à des compétences spécifiques, et de réduire le temps de développement ou les coûts. La gestion des relations de sous-traitance ou de partenariat peut prendre du temps et de l'énergie. Il

est donc logique, dans la gestion des projets globaux, de limiter la complexité et la gestion de fardeaux supplémentaires, en gardant le nombre de sous-traitants ou de partenaires à un minimum, tout comme, il est essentiel d'utiliser des sites qui ont l'habitude de travailler ensemble.

- 10. Ne pas compter uniquement sur les technologies de la communication :** l'exécution réussie d'un projet global ne dépend pas seulement des canaux de communications formels. En effet, les TIC, y compris les mails, les réunions via les Web, les plates formes de médias sociaux, les forums en ligne, la vidéoconférence ont certainement un rôle à jouer, mais ils ne doivent pas être les seuls à être utilisés, car ils ont tendance à masquer les différences entre les sites, ce qui conduit à des malentendus et à des tensions. En plus des TIC, l'arsenal de communication pour un projet global d'innovation doit comprendre un important budget de voyage pour les visites sur site, les réunions d'équipe de projet et les séjours temporaires des personnes clés. Il est important d'encourager le sentiment d'engagement et d'appartenance au projet global plutôt qu'au site local. Un mécanisme d'interconnexion peut être mis en place, ce qui a pour avantage de renforcer la communication et le partage des connaissances.

Conclusion du chapitre

La mondialisation oblige les organisations mondiales à se concentrer sur les processus qui leur permettront de manière efficace d'intégrer et de coordonner leurs activités à travers leur organisation dans le monde entier.

Le plus important de ces défis est la nécessité d'une intégration globale des activités opérationnelles et fonctionnelles, qui est en train de changer les réalités de la conduite des affaires internationales. Les organisations qui aspirent à la mondialisation sont tenues d'employer des changements radicaux dans leurs processus et la structure de leur organisation.

La mondialisation oblige l'entreprise qui aspire à s'installer à l'international, à mettre en place un dispositif d'innovations qui va lui servir de vecteur afin qu'il puisse profiter de toutes les opportunités qui vont se présenter dans toute son organisation, et ce, grâce à des mécanismes d'apprentissage à travers le monde.

La mobilité des ressources humaines représente aussi un autre facteur pouvant assurer un apprentissage organisationnel et le transfert des compétences à travers l'organisation. Une formation adaptée des ressources humaines peut être un gage de réussite dans la formation du capital humain et l'installation d'une culture d'entreprise : c'est l'aspect socialisation.

La mise en place d'un processus de communication intense assure le partage des informations importantes, indépendamment des canaux formels. L'organisation de réunions au sommet, de groupes de travail favorise la consolidation des mécanismes de réseautage et la création de réseaux interpersonnels.

Adopter le modèle transnational pour une organisation à but non lucratif d'inspiration religieuse peut être une solution pour atteindre une plus grande efficacité au niveau global. Dans cette deuxième partie de notre étude, nous avons pu montrer que le modèle n'était pas contingent, mais sa mise en place dans le cas étudié n'est pas évidente d'office et qu'il faut passer par plusieurs étapes.

Dans la dernière partie de notre travail, nous mettrons surtout l'accent sur les enjeux liés aux organisations à but non lucratif, ce que notre étude a pu apporter à la recherche, ses limites et les perspectives de recherche qui pourraient en résulter.

Conclusion générale

11.1 Les enjeux liés aux organisations à but non lucratif d'inspiration religieuse pour le développement de l'Afrique

En Afrique subsaharienne, la religion pourrait jouer un rôle important dans le processus de développement.

Le rôle potentiel de la religion dans le domaine du développement a été discuté pendant longtemps par les principales institutions financières internationales concernées par celui-ci. Mais force est de reconnaître qu'aujourd'hui, la plupart d'entre eux ont finalement reconnu le rôle positif qu'elle peut jouer (Haar & Ellis, 2006).

Des responsables politiques reconnaissent aujourd'hui que le développement durable ne peut être atteint que si les personnes s'appuient sur leurs ressources propres. Ces actifs doivent être pris en compte en incluant non seulement les ressources intellectuelles et sociales, mais aussi spirituelles. En effet, dans les pays en développement, la vision religieuse du monde est très importante en termes de repères, afin de leur permettre un meilleur enracinement, et pour donner un sens à leur vie.

Il y a des raisons éminemment pratiques pour inclure la religion dans une conception globale du développement, puisque la religion fournit une puissante motivation pour beaucoup de personnes en termes de repère moral et de volonté d'améliorer leur vie.

La question n'est pas, en soi de savoir, si l'on considère la croyance religieuse en elle-même comme «vraie» ou «fausse», mais simplement de faire valoir que la religion, quelle qu'elle soit, constitue une réalité sociale et politique en Afrique (Haar & Ellis, 2006).

Il s'agit de voir si les ressources religieuses et spirituelles produisent un type de connaissance qui pourrait être pertinente pour le développement. Au regard de ce qui se passe en Afrique depuis quelque temps, on se rend compte que la religion devient un catalyseur d'énergies qui, orientées dans le bon sens, pourraient déboucher sur l'amorce d'un processus de développement durable.

De nombreuses communautés en Afrique font usage, de manière spontanée, de leurs ressources religieuses de plusieurs façons :

- **La prévention des conflits et la consolidation de la paix** : tout le monde est d'accord sur le fait que les nombreux conflits armés en Afrique représentent un frein au développement. Nous remarquons que depuis quelque temps, la religion (souvent les églises chrétiennes) jouent un rôle de plus en plus important dans la résolution des conflits et la recherche de la paix.
- **Gouvernance** : la religion fait partie du tissu social pour la plus grande partie de la population mondiale. Les réseaux religieux servent à une variété de fins sociales, politiques et économiques qui vont au-delà du strictement religieux. De nombreux réseaux religieux survivent grâce aux sommes données par leurs membres. En effet, leur capacité à imposer des attitudes ou des comportements à leurs propres membres est la preuve de la réussite dans leur capacité à développer des liens étroits avec leurs adhérents.
- **Création et production de richesses** : tout au long de l'histoire, la religion a participé à canaliser les énergies pour créer et accumuler de la richesse. L'Afrique étant principalement rurale, les organisations d'aide au développement peuvent mieux atteindre les masses paysannes par le canal de la religion que par d'autres canaux et cela, l'histoire l'a déjà démontré.
- **La santé et l'éducation** : les deux secteurs où les États africains ont du mal à remplir entièrement leur rôle de service public sont la santé et l'éducation. Nous assistons à une présence des religieux dans ces services de base à côté de l'État. Et souvent, ils offrent un meilleur service que celui de l'État, et à des coûts très accessibles, même aux plus démunis.

Pour développer les pays pauvres, il n'est pas nécessaire de créer de nouveaux instruments politiques, mais nous avons plutôt besoin d'une nouvelle vision. Et pour cela, la religion a sa place dans cette nouvelle vision, en créant des organisations à but non lucratif qui mettront en œuvre les réseaux religieux dont ils disposent afin de mieux canaliser les énergies vers un développement durable.

Les organisations à but non lucratif sont une voie alternative entre le service public et le marché. Combinées à la religion, elles ont réussi en Afrique à atteindre des cibles vulnérables que ni le marché ni le service public ne peuvent atteindre.

Des organisations comme l'UCAO doivent exister, se développer en Afrique afin de jouer leur partition dans la création de valeurs et la promotion d'une élite dirigeante qui doit croire en l'Afrique et en son potentiel d'auto-prise en charge.

11.2 Apport de notre étude pour la recherche

Notre recherche a tenté de mettre au jour les caractéristiques du modèle transnational dans une organisation internationale à but non lucratif d'inspiration religieuse implantée en Afrique.

Sans pour autant réunir tous les éléments fondamentaux déclinés par (Bartlett & Ghoshal, 1989), nous avons réussi à montrer que le modèle transnational représente un type d'organisation que l'UCAO pourrait adopter pour être plus efficace et atteindre ses objectifs de performance.

Nous avons aussi montré qu'une organisation multinationale n'est pas obligée de procéder à une intégration globale de toutes ses activités opérationnelles et fonctionnelles : elle peut procéder étape par étape, en commençant par les fonctions qu'elle juge plus pertinentes.

Nous avons aussi pu identifier de nouveaux champs qui pourraient intéresser les chercheurs qui travaillent dans le management international, car aujourd'hui, les niches de croissance les plus intéressantes se trouvent dans des pays les moins avancés, et surtout dans le continent africain en raison de sa richesse en ressources naturelles.

Une classe moyenne africaine instruite grandissante, des chaînes de valeurs mondialisées, un coût de production chinois qui deviendra de plus en plus élevé, la numérisation de l'industrie font germer quelques éléments en mesure d'accélérer l'industrialisation des pays africains ainsi que le pouvoir d'achat de leurs citoyens.

Le modèle d'organisations comme l'UCAO, en tant qu'accélérateur de cette prise de conscience, peut être très intéressant pour des recherches futures.

Le fait d'encourager l'implantation d'organisations à but non lucratif comme l'UCAO ne doit pas faire occulter le débat qui est né du fait que la firme, au sens économique du terme, considère certaines organisations à but non lucratif qui exercent dans des domaines tels que les hôpitaux, les universités comme leur faisant de la concurrence déloyale.

(Weisbrod, 2000) trouve que le mercantilisme dans le secteur à but non lucratif sonne comme un paradoxe : les organisations à but non lucratif sont censées être différentes des entreprises privées, pour qui le mercantilisme est l'objet de leur existence.

Pour beaucoup de personnes, cependant, le caractère unique de l'organisation à but non lucratif est loin d'être évident; peut-être n'est-elle pas vraiment différente de l'entreprise privée, selon elles.

La raison pour laquelle le secteur des organisations à but non lucratif prend de plus en plus d'ampleur est due au fait qu'elles remplissent des missions qui incombent habituellement aux services publics, mais que ces derniers ont du mal à bien prendre en charge.

Il s'agit des aides aux personnes défavorisées, de la fourniture de services sociaux, du soutien aux musées, aux écoles, de la préservation de l'environnement, de la recherche médicale.

En raison de leur mission humanitaire, ces organisations bénéficient de privilèges spéciaux tels qu'une défiscalisation, le versement de subventions, de dons et de legs. Mais avec la crise, les subventions des gouvernements et les dons sont soit en baisse ou ne sont plus en phase avec les charges de fonctionnement. Ainsi, pour équilibrer leur budget, ces organisations sont obligées de chercher des revenus commerciaux susceptibles de leur permettre de fonctionner.

Dans le cas de certaines organisations à but non lucratif comme les hôpitaux ou les universités, ces revenus, dont l'origine est une activité commerciale, semblent poser un problème, car les firmes considèrent que c'est une concurrence déloyale.

En réalité, ce problème doit être approfondi dans le sens d'une législation qui doit permettre à ces organisations à but non lucratif de pouvoir équilibrer leurs comptes et remplir leur mission sociale sans pour autant que cela ne puisse être du privé déguisé.

D'après (Weisbrod, 2000), le mercantilisme des organisations à but non lucratif n'implique pas nécessairement qu'ils entrent en concurrence avec les entreprises privées; il peut s'effectuer aussi à travers des mécanismes de coopération dans lesquels les organisations à but non lucratif et les firmes privées unissent leurs forces, comme, par exemple, dans le domaine de la recherche universitaire ou médicale.

Les changements qui se produisent dans le secteur des organisations à but non lucratif n'impactent pas seulement sur leurs relations avec les firmes privées, mais aussi sur les relations avec les gouvernements. Plus le secteur des organisations à but non lucratif se développe, plus les gouvernements perdent en recettes fiscales.

C'est pourquoi un dialogue permanent doit exister entre ces organisations et les gouvernements, pour ne pas franchir les limites autorisées, tout en restant dans l'esprit de la mission de ces organisations.

11.3 Limites de notre recherche

Nous avons tenté tout au long de cette thèse de mettre en évidence un certain nombre de facteurs qui peuvent aider les pays africains qui croulent sous une dette immense, afin qu'ils puissent se mettre sur les rails du développement, en étudiant une organisation à but non lucratif d'inspiration religieuse qui intervient dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Cependant, Il y a des limites importantes dans la généralisation ou l'interprétation de la conclusion de cette recherche puisqu'elle se concentre sur une seule entreprise qui est à cheval entre le modèle multi-domestique et le modèle transnational.

Au niveau méthodologique, nous n'avons pu tester certaines variables que sur une seule organisation. L'étude de plusieurs organisations nous aurait permis de pouvoir élargir l'échantillon sur lequel ont porté nos observations afin de mieux dégager les caractéristiques des types d'entreprises multinationales présentes dans le continent africain.

Un certain nombre d'auteurs ont émis l'hypothèse selon laquelle l'un des principaux défis auxquels est confronté le management reste la construction d'une capacité à soutenir la concurrence dans les pays émergents dans un environnement complexe.

Il est alors important d'élargir la compréhension de ce domaine, et surtout en Afrique subsaharienne.

En effet, vu l'état de sous-développement de l'Afrique, beaucoup d'études sérieuses sur l'effet de la mondialisation et surtout dans le domaine des entreprises multinationales n'ont pas été réalisées pour nous permettre d'avoir une base de comparaison de nos résultats avec ceux d'autres recherches.

Il se trouve aussi qu'il y a une véritable difficulté à mener des enquêtes de terrain et à collecter des données pertinentes, car la compréhension des acteurs de l'importance à accorder à ces études pose toujours problème, à tel point que c'est un véritable chemin de croix si on veut obtenir les bonnes informations pour pouvoir faire les analyses nécessaires.

A cela s'ajoute la faiblesse des moyens disponibles pour la recherche dans les universités africaines au sud du Sahara. Avec les problèmes récurrents liés au financement du fonctionnement normal des universités, aux problèmes des bourses d'études, le financement de la recherche passe facilement au second plan, pour ne pas dire qu'elle n'est pas du tout financée.

Ainsi, la culture de la recherche et la publication d'articles par les professeurs d'université font cruellement défaut dans la plupart de ces universités.

11.4 Perspectives de recherche

Cette recherche a développé un modèle basé sur l'UCAO. Grâce à des tests supplémentaires du modèle avec d'autres organisations, il sera possible de parvenir à des conclusions plus généralisables et de progresser vers l'élaboration d'une théorie dynamique de la mondialisation d'organisations à but non lucratif, d'inspiration religieuse. Ce nouveau modèle peut servir de support au développement aux pays les moins avancés qui ont du mal à se mouvoir dans l'ordre capitaliste déjà établi.

Donc, la suite normale de ce travail doit consister à faire une recherche confirmatoire avec des organisations identiques à l'UCAO qui interviennent dans le développement durable, l'assistance aux populations vulnérables, etc.

Le domaine de l'étude des organisations à but non lucratif mérite d'être approfondi en Afrique, afin d'enlever de la mentalité des bailleurs de fonds et des investisseurs privé, cet afro-pessimisme ambiant qui a longtemps été développé par des ONG d'aide au développement, dont l'efficacité reste encore à prouver en raison de leurs procédures bureaucratiques lourdes qui consomment la plus grosse partie de leur budget, laissant les populations dans une dynamique d'assistance perpétuelle, sans donner des solutions définitives aux problèmes auxquels elles sont confrontées au jour le jour.

L'impact de la religion dans le développement de l'Afrique mérite d'être revisité. En effet, en Afrique subsaharienne, la religion est sans doute le lien le plus important avec le reste du monde, grâce aux réseaux qui ont été créés dans la diaspora (ex. : les confréries religieuses au Sénégal).

Le rôle potentiel de la religion comme agent de développement dans cette vaste région est une réalité qui ne doit plus être occultée, mais intégrée afin de faciliter l'émergence d'une élite économique capable de relever les défis de la mondialisation et du développement.

Un autre champ de recherche qu'il serait très intéressant d'ouvrir en Afrique concerne les réseaux territoriaux.

En effet, avec les lois sur la décentralisation et l'implication des collectivités locales à la base (ex. acte III de la décentralisation au Sénégal), des perspectives de développement durable s'ouvrent aux pays africains, à condition que les actions qui vont être entreprises s'inscrivent dans une démarche globale et locale bien réfléchie, intégrant un apprentissage et une interaction fondés sur une stratégie d'ancrage territorial.

(Carlier, 2006) soutient que : « Les dynamiques compétitives à l'œuvre dans les différents types de systèmes productifs locaux (SPL) méritent d'être mises en parallèle avec le récent ancrage local des entreprises multinationales, attirées par cette nouvelle source de création de valeur ».

En effet on, a conscience que l'Afrique regorge de ressources naturelles et de potentialités de développement, qu'une meilleure orientation des choix d'investissement, permettrait

d'éclairer, pour un territoire donné, les ressources à favoriser et le sentier de croissance sur lequel il apparaît stratégique de s'engager afin de créer des « pôles de compétitivité ».

Cependant, ce développement ne saurait se faire sans une politique d'investissement vigoureuse.

Or le constat qui est fait dans l'environnement économique de ces pays nous montre que les fonds privés sont disponibles dans les banques du secteur formel, qui fonctionnent exactement comme les organisations multinationales, avec un objectif de rentabilisation calqué sur le modèle occidental.

Le plus gros des populations n'as pas accès aux crédits, car ne pouvant disposer de revenus réguliers leurs permettant de garantir d'éventuels prêts.

Comme alternative à ces banques, nous voyons se développer des organisations de microcrédits de type mutualiste, pour faciliter l'accès des petits ménages à une source de financement encadrée qui ne nécessite pas la production de beaucoup de garanties.

Le microcrédit est souvent présenté comme un outil de lutte contre la pauvreté ou de développement local. Certes, des recherches ont déjà été menées dans le domaine, mais nous sommes convaincu qu'elles peuvent encore être poussées pour voir comment l'épargne solidaire peut faire partie des solutions pour sortir l'Afrique de son marasme économique.

A une échelle beaucoup moins importante, mais qui reste au niveau communautaire, nous pouvons observer les différents types de tontines qui fleurissent un peu partout en Afrique et qui représentent une véritable alternative à l'accès aux financements pour les ménages qui n'ont pas les moyens d'accéder au système bancaire classique.

D'après (Lelart, 1989), l'épargne domestique constitue un ressort essentiel du processus de développement en Afrique ; c'est le système bancaire qui n'arrive pas à le mobiliser de manière efficace. En effet, les populations ont tendance à se regrouper en associations dont la vocation est autant sociale que financière. C'est une forme d'épargne informelle, qui n'utilise pas les mêmes mécanismes que l'épargne formelle pratiquée dans les banques.

Une recherche approfondie dans ce secteur pourrait permettre de mettre à jour des niches d'opportunités de création de valeurs, qui, si elles sont mieux encadrées, peuvent déboucher sur un développement durable avec plus d'efficacité et d'équité, sans subir le diktat des grosses banques multinationales qui dépassent les frontières des nations et, à la limite échappent à toute législation.

Notre recherche, nous l'espérons, aura permis d'apporter un certain nombre d'éclairages sur des pistes à explorer pour mettre enfin l'Afrique sur le chemin du développement durable, à l'image des autres pays qui arrivent à tirer leur épingle du jeu du nouvel ordre mondial établi par les phénomènes de la mondialisation et de la globalisation.

Bibliographie

- Abdul-Nour, G., & Julien, P.-A. 2003. *L'entreprise-réseau: dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*: Presses de l'Université du Québec.
- Ambos, B., & Reitsperger, W. D., 2004, « Offshore centers of excellence: social control and success », *Management and International Review*, 51-65: Springer.
- Aoki, M., 1990, « Toward an Economic Model of the Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, 28(1): 1-27.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L., 2000, « Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 1-8.
- Badelt, C., 1990, Institutional choice and the nonprofit sector, *The Third Sector, Comparative Studies of Non-Profit Organizations, De Gruyter Berlin, New-York*: 53-63.
- Barnard, C., 1939, *The function of the executive*, Cambridge, MA., Harvard University Press.
- Barth, I., 2012, *Management et Religion*, Editions EMS.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S., 1989, *Managing Across Borders : The Transnational Solution*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., 1987a, « Managing Across Borders - New Organizational Responses », *Sloan Management Review*, 29(1): 43-53.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., 1987b, « Managing Across Borders - New Strategic Requirements », *Sloan Management Review*, 28(4): 7-17.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., 1988, « Organizing For Worldwide Effectiveness - The Transnational Solution », *California Management Review*, 31(1): 54-74.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., 1991a, « Global Strategic Management - Impact On The New Frontiers Of Strategy Research », *Strategic Management Journal*, 12: 5-16.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., 1991b, *Le Management Sans Frontiere*: Les éditions d'organisation.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., 1992, « What Is A Global Manager », *Harvard Business Review*, 70(5): 124-132.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J. M., Marcus, J., Allaire, P., Welch, J., & Hardy, B. R. L., 2000, *Transnational management*, McGraw Hill.
- Beaman, K. V., & Guy, G. R., 2003, « Transnational Development: The Efficiency-Innovation Model », *IHRIM*: 15.
- Béchar, J., & Pelletier, P., 2001, « Développement des innovations pédagogiques en milieu universitaire: un cas d'apprentissage organisationnel » *Nouveaux espaces de développement professionnel et organisationnel*: 131-149.
- Béchar, J.-P., 2001, « L'enseignement supérieur et les innovations pédagogiques: une recension des écrits », *Revue des sciences de l'éducation*, 27(2): 257-281.

- Beddi, H, 2008, *Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau?*
- Beddi, H, 2011, « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? », *Revue française de gestion*, 212(3): 77-92.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J, 1995, « Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, 26(4): 729-753.
- Boudon, R., 1985, *La place du désordre. Critique des théories du changement*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Brasseur, M., 2008, « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle: le cas de l'Afrique », *La Revue des sciences de gestion*(2): 61-67.
- Brasseur, M., & Honore, L, 2014, « Le management, une affaire de croyances? », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, 13(4): 2-2.
- Buckley, P. J., 2009, « Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory », *International Business Review*, 18(3): 224-235.
- Buckley, P. J., Glaister, K. W., & Husan, R, 2002, « International joint ventures: Partnering skills and cross-cultural issues », *Long Range Planning*, 35(2): 113-134.
- Carlier, F, 2006, « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique », *Géographie, économie, société*, 8(2): 193-214.
- Charlier, B., Bonamy, J., & Saunders, M., 2002., « Apprivoiser l'innovation », *Perspectives en éducation et formation*: 43-64.
- Clarence-Smith, G., 1989, « Le problème ethnique en Angola », *Les Ethnies ont une histoire*, 11: 405.
- Cray, D., 1984, « Control and Coordination in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, 15(2): 85-98.
- Cros, F., 1997, « L'innovation en éducation et en formation », *Revue française de pédagogie*: 127-156.
- Crozier, M., 1980, « La crise des régulations traditionnelles », *La sagesse et le désordre*: 371-387.
- d'Iribarne, P., 2003, *Le tiers-monde qui réussit: nouveaux modèles*, O. Jacob.
- Denis, J., & Pontille, D., 2002, « L'écriture comme dispositif d'articulation entre terrain et recherche », *Alinéa, Revue de Sciences Sociales et Humaines*, Vol. N° 12: p.93-106: **HAL-SHS (Sciences de l'Homme et de la Société)**.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P., 2001, *From Global to Metanational : How Company Win in the Knowledge Economy*, Boston/Massachusetts, Harvard Business Press.
- Doz, Y. L., Bartlett, C. A., & Prahalad, C. K., 1981, « Global Competitive Pressures And Host Country Demands - Managing Tensions In Mncs », *California Management Review*, 23(3): 63-74.
- Edström, A., & Galbraith, J. R., 1977, « Transfer of managers as a control and coordination strategy in multinational organizations », 11-22, *Administrative Science Quarterly*.

- Egelhoff, W. G., 1991, « Information-Processing Theory and the Multinational Enterprise », *Journal of International Business Studies*, 22(3): 341-368.
- Elter, F., Gooderham, P. N., & Ulset, S., 2014, « Functional-level Transformation in Multi-domestic MNCs: Transforming Local Purchasing into Globally Integrated Purchasing », *Advances in International Management*, 27: 99-120.
- Enjolras, B., 1995, « Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché? : l'apport de la théorie économique », *Revue française d'économie*: 37-66.
- Fernez-Walch, S., & Romon, F., 2006, *Management de l'innovation*, Vuibert.
- Fulconis, F., & Paché, G., 2008, « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », Vol. 2008/2 n° 230: p. 35-43, *La Revue des Sciences de Gestion*.
- Fullan, M., 1992, *Successful school improvement: The implementation perspective and beyond*: Open University.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A., 2008, *Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 75010 Paris, Pearson Education France.
- Géniaux, I., & Mira-Bonnardel, S., 2003, « Le réseau d'entreprises: forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue française de gestion*(2): 129-144.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A., 1988, « Creation, Adoption, And Diffusion Of Innovations By Subsidiaries Of Multinational-Corporations », *Journal of International Business Studies*, 19(3): 365-388.
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G., 1994, « Interunit Communication In Multinational-Corporations », *Management Science*, 40(1): 96-110.
- Ghoshal, S., & Nohria, N., 1989, « Internal Differentiation Within Multinational-Corporations », *Strategic Management Journal*, 10(4): 323-337.
- Godong, S. A., 2011a, *Implanter le capitalisme en Afrique: bonne gouvernance et meilleures pratiques de gestion face aux cultures locales*, KARTHALA Editions.
- Godong, S. A., 2011b, « Les "valeurs" américaines dans une entreprise africaine. Analyse de la tentative de remodelage d'une gouvernance par le haut », *La Revue des Sciences de Gestion*, 251(5): 63-70.
- Gooderham, P., 2012, « The transition from a multi-domestic to globally integrated multinational enterprise - in an industry where local taste matters », *European Journal of International Management*, 6(2): 175-198.
- Gulati, R., 1995, « Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 619-652.
- Gulati, R., & Westphal, J. D., 1999, « Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures », *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 473-506.

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V., 1991, « Knowledge Flows And The Structure Of Control Within Multinational-Corporations », *Academy of Management Review*, 16(4): 768-792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V., 1994, « Organizing for knowledge flows within MNCs », *International Business Review*, 3(4): 443-457.
- Haar, G. T., & Ellis, S., 2006, « The Role of Religion in Development: Towards a New Relationship between the European Union and Africa », *EUR J DEV RES*, 18(3): 351-367.
- Handy, C., 1995, *The age of paradox*, Harvard Business Press.
- Hannan, A., English, S., & Silver, H., 1999, « Why innovate? Some preliminary findings from a research project on innovations in teaching and learning in higher education », *Studies in Higher Education*, 24(3): 279-289.
- Harzing, A.-W. K. 1999. *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*, E. Elgar.
- Harzing, A. W., 2000, « An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies », *Journal of International Business Studies*, 31(1): 101-120.
- Harzing, A. W., & Noorderhaven, N., 2006, « Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles », *International Business Review*, 15(3): 195-214.
- Hedlund, G., 1986, « The Hypermodern MNC - A Heterarchy », *Human Resource Management*, 25(1): 9-35.
- Hedlund, G., 1994, « A Model Of Knowledge Management And The N-Form Corporation », *Strategic Management Journal*, 15: 73-90.
- Hennart, J.-F, 1993, « Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of "Market" and "Hierarchy" », *Organization Science*, 4(4): 529-547.
- Henry, A., & Tchenté, G.-H., 1991, « Tontines et banques au Cameroun: les principes de la société des amis », *Economie et Développement (France)*
- Hocking, J. B., Brown, M., & Harzing, A.-W., 2007, « Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications, and learning within a transnational organization », *Human Resource Management*, 46(4): 513-533.
- James, E., 1989, *The non profit sector in international perspective*, Oxford University Press.
- Janssens, M. 1995, « Intercultural interaction: a burden on international managers? » *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 155-167.
- Julien, P.-A., Lachance, R., & Morin, M. 2004. Réseautage complexe des entreprises manufacturières performantes en région renaissante. *Géographie, économie et société*, 2: 179-202.
- Kaag, M., & Saint-Lary, M., 2011, « Nouvelles visibilitées de la religion dans l'arène du développement. L'implication des élites chrétiennes et musulmanes dans les politiques publiques en Afrique », *Bulletin de l'APAD*(33).

- Kabou, A., 1991, *Et si l'Afrique refusait le développement?*, Editions L'Harmattan.
- Kamdem, E., 1994, « Le temps dans l'organisation: vers une approche plurielle et interculturelle: Time, work, technology », *Social science information*, 33(4): 683-707.
- Kamdem, E., 2002, *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise*, Editions L'Harmattan.
- KAMDEM, E., 2005, « Sorcellerie, organisation et comportement dans l'entreprise », *Justice et sorcellerie*: 177.
- Koenig, G., 2006, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, 160(1): 293-306.
- Labazée, P., 2007, « Petite histoire d'un grand mariage entre le néo-libéralisme et le culturalisme », *Bulletin de l'APAD*.
- Labie, M., 2005 « Comprendre et améliorer la gouvernance des organisations à but non lucratif : vers un apport des tableaux de bord? », *Gestion*, 30(1): 78-86.
- Lawrence, P. R., & Dyer, D. 1983. *Renewing American Industry*: Free Press New York.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W., 1967, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Harvard Business School Press.
- Le Loarne-Lemaire, S., & Blanco, S., 2012, *Management de l'innovation*, Pearson Education France.
- Lelart, M., 1989, « L'épargne Informelle En Afrique Les Tontines Béninoises », *Revue tiers monde*: 271-298.
- Leong, S. M., & Tan, C. T., 1993, « Managing Across Borders - An Empirical-Test Of The Bartlett And Ghoshal 1989 Organizational Typology », *Journal of International Business Studies*, 24(3): 449-464.
- Lubatkin, M. H., Vengroff, R., Ndiaye, M., & Veiga, J. F., 1999, « Managerial Work and Management Reform in Senegal The Influence of Hierarchy and Sector », *The American Review of Public Administration*, 29(3): 240-268.
- Malnight, T. W., 1995, « Globalization Of An Ethnocentric Firm - An Evolutionary Perspective », *Strategic Management Journal*, 16(2): 119-141.
- Marceau, F. 2009. Un environnement de réseautage social pour apprendre au Cégep@ distance. *International Journal of Technologies in Higher Education*, 6: 2-3.
- Marshall, K., & Keough, L., 2004, *Mind, heart and soul in the fight against poverty*, Washington, DC: World Bank.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C., 1989, « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, 20(3): 489-514.
- Mayrhofer, U., 2011, *Le management des firmes multinationales*, VUIBERT.
- Mayrhofer, U., & Urban, S., 2011, *Management international : Des pratiques en mutation*, 75010 Paris: Pearson éducation France

- Meslin, M., 1988, *L'expérience humaine du divin. Fondements d'une anthropologie religieuse*, Paris: Ed. du Cerf
- Miles, R. E., & Snow, C. C., 1986, « Organizations - New Concepts For New Forms », *California Management Review*, 28(3): 62-73.
- Mintzberg, H., 1989, *Management, voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation.
- Moreau, F., 2003, *L'entreprise élargie: de nouvelles formes d'organisation*, Insep Editions.
- Nkoth, B., 1994, « La régulation ethnique comme cadre du développement national », *Collectif changer le Cameroun*, Editions C3 et Edition CRAC(Yaoundé).
- Nobel, R., & Birkinshaw, J., 1998, « Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R & D operations », *Strategic Management Journal*, 19(5): 479-496.
- Nobre, T., 1995, « Le processus de structuration dans la petite entreprise: une étude exploratoire », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 8(2): 203-238.
- Nohria, N., & Ghoshal, S., 1994, « Differentiated Fit And Shared Values - Alternatives For Managing Headquarters Subsidiary Relations », *Strategic Management Journal*, 15(6): 491-502.
- Nohria, N., & Ghoshal, S., 1997, *The Differentiated Network*, San Francisco, California: JOSSEY-BASS INC.
- Nyssens, M., 1998, *Raisons d'être des associations et théorie économique*, Université catholique de Louvain.
- Ouchi, W. G., 1980, « Market, Bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*.
- Paché, G., & Paraponaris, C., 2006, *L'entreprise en réseau: approches inter et intra-organisationnelles*, Les Editions de l'ADREG.
- Paré, S. 2002. Réseaux, réseautage? Le rôle des associations chez les petits entrepreneurs ethniques montréalais. *Texte préparé en vue de la Conférence de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et en PME, HEC Montréal.*
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L., 1987, *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, Simon and Schuster.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J., 2007, « Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks », *Journal of Management*, 33(3): 479-516.
- Pucik, V., 1992, « Globalization and human resource management », *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, 61: 84.
- Pucik, V., Tichy, N. M., & Barnett, C. K., 1993, *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, Wiley.
- Pudelko, M., & Harzing, A. W., 2008, « The Golden Triangle for MNCs: Standardization Towards Headquarters Practices, Standardization Towards Global Best Practices and Localization », *Organizational Dynamics*, 37(4): 394-404.

- Richelieu, A., & Korai, B., 2012, « The international expansion of religious organizations in Africa, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(2): 144-155.
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H., 1992, « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, 13(7): 483-498.
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H., 1994, « Developmental Processes Of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Rüling, C., 2011, *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, Paris, Pearson.
- Roth, K., & Morrison, A. J., 1992, « Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates », *Journal of International Business Studies*, 23(4): 715-735.
- Sainsaulieu, R., 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Saint-Lary, M., 2009, « Des entrepreneurs entre rhétorique et action sur le monde », *Bulletin de l'APAD*.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J., 1978, « A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design », *Administrative Science Quarterly*, 23(2): 224-253.
- Schumpeter, J. A., & Fain, G., 1961, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot.
- Sorman, G., 1994, *Le Capital, suite et fins*, Fayard.
- Subramaniam, M., & Venkatraman, N., 2001, « Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge », *Strategic Management Journal*, 22(4): 359-378.
- Turbide, J., 2005, « La gouvernance dans les organismes à but non lucratif: mieux comprendre la pratique avant de réglementer », *Gestion*, 30(1): 55-61.
- Vahlne, J.-E., Ivarsson, I., & Johanson, J., 2011, « The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model », *International Business Review*, 20(1): 1-14.
- Van De Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R., 1976, « Determinants Of Coordination Modes Within Organizations », *American Sociological Review*, 41(2): 322-338.
- Walker, O. C., 1997, « The adaptability of network organizations: Some unexplored questions », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1): 75-82.
- Weisbrod, B. A., 2000. *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge University Press.
- Williamson, O. E., 1976, « Economics Of Internal Organization - Exit And Voice In Relation To Markets And Hierarchies », *American Economic Review*, 66(2): 369-377.
- Williamson, O. E., 1979, « Transaction-Cost Economics - Governance Of Contractual Relations », *Journal of Law & Economics*, 22(2): 233-261.
- Wilson, K., & Doz, Y. L., 2012, « 10 Rules for Managing Global Innovation », *Harvard business review*, 90(10): 84-90.

Annexes

Annexe 1 : Formulaire de collecte des données

FORMULAIRE D'ENTRETIEN

Bonjour, ce questionnaire est destiné à recueillir une série d'informations sur la gestion et la coordination des activités des organisations multinationales possédant un siège et des filiales réparties géographiquement dans des pays différents (comme c'est le cas pour l'UCAO).

Nous vous prions de prendre quelques minutes de votre temps pour remplir ce questionnaire afin de mieux nous aider dans nos travaux de recherche.

C'est dans le cadre d'une thèse de doctorat dont le titre est "Les facteurs de réussite des organisations en réseau : les leçons du cas de l'UCAO", que j'effectue cette enquête.

je vous prie de répondre librement à toutes les questions, les réponses serviront uniquement dans un cadre purement académique.

Merci de vos réponses.

Jean Marie SENE



Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest
UCAO
Science – Foi – Action

Dakar le 24 avril 2014

/-))

**Au Recteur & aux Présidents des
Unités Universitaires de l'UCAO**

Objet : Lettre d'appui

Très chers collaborateurs,

Monsieur Jean Marie SENE, secrétaire exécutif de l'UCAO/UUZ, a entrepris des recherches dans le cadre de sa thèse de doctorat en sciences de gestion avec une de nos Universités Partenaires, l'Université de Strasbourg en France.

Sa recherche porte sur les organisations internationales en réseau telles que l'UCAO, dont la modélisation de l'organisation comprenant des organes communs et des unités rattachées et son mode de coordination, présentent un intérêt pour la recherche en matière d'optimisation des structures d'enseignement supérieur en Afrique.

A ce propos les autorités académiques responsables de la recherche ont souhaité une participation certifiée à l'étude, des différentes autorités de l'UCAO, en répondant à un questionnaire établi pour la circonstance qui vous est transmis, dans l'espoir d'y apporter les réponses les plus exhaustives possibles dans l'intérêt de la recherche.

En vous assurant de nos prières, veuillez agréer, très chers collaborateurs, l'expression de ma reconnaissance fraternelle en christ.



Théodore Adrien Cardinal SARR
Archevêque de Dakar
Grand Chancelier de l'UCAO

1 - QUESTIONNAIRE SUR LES INNOVATIONS

Définitions de l'innovation dans le domaine pédagogique et de la formation

Le contexte de l'étude nous amène à définir les différents types d'innovations qui peuvent être concernées par ce travail de recherche.

a. Les innovations pédagogiques

L'innovation pédagogique est une activité délibérée qui tend à introduire de la nouveauté dans un contexte donné et qu'elle est pédagogique parce qu'elle cherche à améliorer substantiellement les apprentissages des étudiants en situation d'interaction et d'interactivité.

En contexte universitaire, les innovations pédagogiques sont souvent décrites comme tout ce qui ne relève pas de l'enseignement magistral, méthode encore utilisée par une très grande majorité de professeurs.

Il peut s'agir de l'introduction de nouvelles méthodes d'enseignement, la mise en place de nouvelles filières dans un domaine qui n'existait pas avant, l'adaptation de filières qui existaient ailleurs, mais qu'on introduit pour la première fois dans une université.

C'est pourquoi, on peut distinguer trois types d'innovations dans le domaine pédagogique :

- **L'innovation – création** : qui consiste à créer un nouveau produit (filière) ou un nouveau service qui n'existait pas avant en l'état, antérieurement ;
- **L'innovation – imitation** : qui consiste à, partir d'un produit ou d'un service qui existe déjà ailleurs, mais qu'on adapte à ses besoins pour diversifier son offre de formation.
- **L'innovation – adoption** : qui consiste à prendre un produit ou un service qui existe ailleurs qu'on introduit dans sa structure pour l'utiliser en l'état sans modifications majeures ex : les programmes délocalisés des universités partenaires.

L'introduction du LMD, l'utilisation de la FOAD (formation ouverte et à distance), l'enseignement avec des logiciels de simulation, peuvent être considérés comme des innovations pédagogiques.

b. Les innovations technologiques

L'innovation technologique est définie dans le domaine de l'éducation et de la formation comme le fait de transmettre les savoirs ou de communiquer en utilisant les technologies. En effet, les entreprises et les organisations de service - dont font partie les institutions d'enseignement - ne se contentent pas d'adopter des innovations technologiques, les nouvelles technologies peuvent s'imposer à elles et les contraindre à adapter leur organisation ou même à redéfinir leur offre de service.

Par exemple, utiliser un vidéoprojecteur, ou travailler dans un environnement numérique ou collaboratif comme moodle, utiliser des logiciels interactifs, peuvent être considérés comme des innovations technologiques dans le domaine de l'enseignement et de la formation.

c. Les innovations organisationnelles

Les innovations organisationnelles, sont composées de l'ensemble des nouveaux dispositifs et des nouvelles politiques qui affectent l'organisation du travail et les modes de régulation des entreprises. Par exemple l'adoption SMQ (Système de management de la qualité) peut être considérée comme une innovation organisationnelle, en ce sens qu'elle agit directement sur le système d'organisation et la circulation de l'information.

1 - QUESTIONNAIRE SUR LES INNOVATIONS

La création d'innovation dans le cadre de cette enquête consiste à inventer et à mettre en application une des catégories d'innovations suivantes : 1 - Innovations Pédagogiques 2 - Innovations Technologiques 3 - Innovations Organisationnelles 4 - Autres (ne correspond à aucune des 3 premières catégories).

1.1 - Y-a t-il eu des innovations qui ont été créées par votre structure ?

- Création d'innovations :
- Oui
 Non
- Types d'innovations Créées
- Pédagogiques
 Technologiques
 Organisationnelles
 Autres

Veuillez préciser votre réponse

Veuillez lister les innovations créées par votre structure (1 innovation par ligne)

Nombre d'innovations créées

Liste des innovations créées

Citer les innovations et mettre entre parenthèse le type (**P**édagogique - **T**echnologique - **O**rganisationnelle - **A**utres) ex : FOAD (P) pour innovation pédagogique.

1 - QUESTIONNAIRE SUR LES INNOVATIONS (suite)

L'adoption de l'innovation, consiste à s'approprier d'une nouveauté, qui peut être un produit, un service, un processus afin d'améliorer des pratiques dans le but de mieux servir la demande.

Cette innovation peut provenir du réseau de l'UCAO, ou d'ailleurs.

Pour les besoins de l'enquête, elles sont classées en quatre catégories qui sont : 1 - Innovations Pédagogiques 2 - Innovations Technologiques 3 - Innovations Organisationnelles 4 - Autres (ne correspond à aucune des 3 premières catégories).

1.2 - Y-a t-il eu des innovations qui ont été adoptées par votre structure ?

- Adoption d'innovations :
- Oui
 Non
- Types d'innovations adoptées
- Pédagogiques
 Technologiques
 Organisationnelles
 Autres

Veuillez préciser votre réponse

Veuillez lister les innovations adoptées par votre structure (1 innovation par ligne)

Nombre d'innovations adoptées

Liste des innovations adoptées

Citer les innovations et mettre entre parenthèse le type (**P**édagogique - **T**echnologique - **O**rganisationnelle - **A**utres) ex : SMQ (O) pour innovation organisationnelle

1 - QUESTIONNAIRE SUR LES INNOVATIONS (Suite)

La diffusion de l'innovation peut être conçue comme la capacité d'une structure à transférer son savoir faire innovant à travers le réseau de l'UCAO.

Pour les besoins de l'enquête, elles sont classées en quatre catégories qui sont : 1 - Innovations Pédagogiques 2 - Innovations Technologiques 3 - Innovations Organisationnelles 4 - Autres (ne correspond à aucune des 3 premières catégories).

1.3 - Y-a t-il eu des innovations qui ont été diffusées à travers le réseau de l'UCAO par votre structure ?

Diffusion d'innovations :

- Oui
 Non

Types d'innovations diffusées

- Pédagogiques
 Technologiques
 Organisationnelles
 Autres

Veillez préciser votre réponse

Veillez lister les innovations diffusées par votre structure (1 innovation par ligne)

Nombre d'innovations diffusées

Liste des innovations diffusées

Citer les innovations et mettre entre parenthèse le type (**P**édagogique - **T**echnologique - **O**rganisationnelle - **A**utres) ex : Utilisation du vidéo projecteur (T) pour innovation technologique.

2 - QUESTIONNAIRE SUR LES FLUX COMMUNICATION

Quelle est la fréquence de votre communication avec les responsables suivants :

Fréquence de communication

	1	2	3	4	5
Responsables des différents départements de votre unité universitaire	<input type="radio"/>				
Responsables au rectorat ou à l'UUA (Unité mère)	<input type="radio"/>				
Responsables dans les autres unités universitaires différentes de l'UUA	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - + d'un an ou Jamais 2 - Annuelle 3 - Mensuelle
4 - Hebdomadaire 5 - Quotidienne

3 - QUESTIONNAIRE SUR L'INTEGRATION NORMATIVE

3.1 Pendant combien de temps avez-vous travaillé au rectorat ou à l'UUA ou à la CEREAO

Durée à Abidjan

- Un an ou plus
- Moins d'un an
- Jamais

3.2 Avez-vous bénéficié dans votre carrière à l'UCAO d'un coaching par une des catégories de personnes suivantes : Grand Chancelier, Grand Vice Chancelier, Aumônier Général, Recteur (ancien ou actuel), Président de l'UUA (ancien ou actuel)

Mentoring

- Oui
- Non

3.3 Durant les douze derniers mois, avez-vous été aux réunions convoquées par le rectorat au moins une fois (Présidents, SAP, DAF, Aumôniers) ?

Réunions (rectorat)

- Oui
- Non

3.4 Avez-vous suivi votre *formation initiale* à l'UUA, dans un séminaire, une université catholique ou une école catholique ?

Formation

- Oui
- Non

Veillez spécifier le nom de la structure

4 - QUESTIONNAIRE SUR L'AUTONOMIE LOCALE

Sur une échelle de 1 à cinq, veuillez évaluer le degré d'autonomie dont bénéficie votre unité universitaire dans les décisions suivantes :

Autonomie

	1	2	3	4	5
La création d'une nouvelle filière	<input type="radio"/>				
La modification du contenu d'une filière	<input type="radio"/>				
La modification du processus d'apprentissage	<input type="radio"/>				
La restructuration de l'organisation de l'Unité Universitaire nécessitant la création ou la suppression de départements	<input type="radio"/>				
Le recrutement ou la promotion de cadres supérieurs autre que le président	<input type="radio"/>				
Le plan de carrière des cadres supérieurs	<input type="radio"/>				

Échelle :

- 1 - Le rectorat décide seul.
- 2 - Le rectorat décide, mais prend en compte les suggestions de l'unité universitaire.
- 3 - Le rectorat et l'unité universitaire ont une influence plus ou moins égale.
- 4 - l'unité universitaire décide mais prend en compte les suggestions du rectorat.
- 5 - l'unité universitaire décide seule.

5 - QUESTIONNAIRE SUR LA DISPONIBILITE DES RESSOURCES LOCALES

5.1 Les ressources dont vous disposez localement vous permettent-elles de mener à bien votre mission ?

Niveau de ressources :

- Bien
- A peine
- Pas du tout

5.2 A supposer qu'en raison d'un développement brusque, 10% du temps de travail des personnes de votre département doit être consacré à un travail n'ayant aucun rapport avec les tâches et les responsabilités de votre département, comment cela affecterait votre travail ?

Baisse de 10% du temps de travail

	1	2	3	4	5
Pourriez-vous fonctionner	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Interruption de l'activité .

2 - Activité sérieusement ralentie

3 - Le fonctionnement continue avec d'importants aménagements à apporter.

4 - Le fonctionnement reste normal, avec de légers aménagements .

5 - C'est sans conséquence.

5.2 A supposer qu'en raison d'un développement similaire, le budget annuel de votre département soit réduit de 10%, comment cela affecterait votre travail ?

Baisse de 10% du budget

	1	2	3	4	5
Pourriez-vous fonctionner	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Interruption de l'activité .

2 - Activité sérieusement ralentie

3 - Le fonctionnement continue avec d'importants aménagements à apporter.

4 - Le fonctionnement reste normal, avec de légers aménagements .

5 - C'est sans conséquence.

6 - QUESTIONNAIRE SUR LA FORMALISATION

La formalisation étant la mise en place de règles et de directives pour la bonne marche des organisations, veuillez donner votre avis sur les aspects suivants :

Formalisation

	1	2	3	4	5
Pour la plupart des tâches à effectuer, le siège (rectorat) a fourni un ensemble bien défini de règles et de politiques à appliquer	<input type="radio"/>				
Pour vous aider à prendre des décisions dans le cadre de la gestion quotidienne, des manuels de procédures vous ont été fournis.	<input type="radio"/>				
Le siège (rectorat) se donne les moyens pour contrôler si les règles et principes sont respectés au niveau local.	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Jamais 2 - Rarement 3 - Environ 50% des cas 4 - Dans la majorité des cas
5 - Toujours

7 - QUESTIONNAIRE SUR LE RESAUTAGE

7.1 Quand vous êtes confrontés à un problème dans le travail passez-vous par le rectorat pour avoir la solution, ou appelez-vous directement la personne susceptible de vous donner la solution dans le réseau de connaissances que vous vous êtes fait parmi les responsables de l'UCAO.

Liens interpersonnels

- Je trouve toujours la solution au niveau local (1)
- Je passe toujours par le rectorat (2)
- Je contacte directement la personne qui est susceptible de me donner la solution dans le réseau de l'UCAO (3)

7.2 Temps passé en comité, équipes de travail, réunion et conférences inter unités (cumuler le nombre jours au cours des 12 derniers mois)

Temps passé en réunion

- Moins d'une semaine (1)
- Une semaine (2)
- Plus d'une semaine (3)

8 - LA COMPLEXITE DE L'ENVIRONNEMENT

8.1 sur une échelle de 1 (pas de concurrence) à (concurrence très intense), évaluer l'intensité de la concurrence à laquelle votre structure (unité universitaire) est soumise.

Concurrence

	1	2	3	4	5
Intensité de la concurrence	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas de concurrence 2 - Concurrence assez faible 3 - Concurrence moyenne
4 - Concurrence dynamique 5 - Concurrence très intense

8.2 Au cours des 12 derniers mois sur une échelle de 1 (Jamais) à 5 (très rapide), indiquer la vitesse relative d'apparition sur le marché de produits (nouvelles filières) et de procédés novateurs (nouvelles méthodes d'enseignement) dans le domaine de l'enseignement supérieur dans votre pays

Vitesse des innovations

	1	2	3	4	5
Vitesse d'apparition des innovations technologiques	<input type="radio"/>				

- Échelle : 1 - Jamais (aucune innovation)
 2 - rarement (moins de 5 innovations)
 3 - De temps en temps (entre 5 et 10 innovations)
 4 - Fréquemment (entre 11 et 20 innovations)
 5 - Très rapide (plus de 20 innovations)

9 - QUESTIONNAIRE SUR LES MECANISMES D'EXPATRIATION

Vous avez quel statut ?

- Personnel local
 Personnel expatrié

9 - QUESTIONNAIRE SUR LES MECANISMES D'EXPATRIATION

9.1 au cours de votre expatriation, avez-vous initié ou participé à(aux) :

Application de connaissances

	1	2	3	4	5
Mettre en place de nouvelles règles managériales	<input type="radio"/>				
Mettre en place de nouvelles compétences professionnelles	<input type="radio"/>				
Mettre en place des formations pour le personnel local	<input type="radio"/>				
Activités de transfert de connaissances technologiques acquises dans le cadre de l'UCAO	<input type="radio"/>				
Développer le portefeuille d'affaires de l'UCAO	<input type="radio"/>				
Coordonner des activités du réseau de l'UCAO	<input type="radio"/>				
Activités de transfert de la culture d'entreprise de l'UCAO à votre UU	<input type="radio"/>				
Activités de transfert de règles formelles de fonctionnement de l'UCAO dans votre UU	<input type="radio"/>				
Activités de transfert des "Bonnes pratiques en matière de gouvernance" de l'UCAO dans votre UU	<input type="radio"/>				

9 - QUESTIONNAIRE SUR LES MECANISMES D'EXPATRIATION

9.2 Votre expatriation a-t-elle joué un rôle important dans :

Apprentissage organisationnel

	1	2	3	4	5
Le développement de compétences professionnelles sur le plan personnel grâce à une expérience internationale plus variée	<input type="radio"/>				
Le développement d'une compréhension personnelle plus globale des objectifs de l'UCAO	<input type="radio"/>				
Une meilleure maîtrise personnelle du management international et du projet de l'UCAO	<input type="radio"/>				
Une meilleure maîtrise personnelle, du secteur de l'enseignement supérieur en Afrique de l'ouest	<input type="radio"/>				
Un meilleur savoir faire personnel en matière de communication interculturelle dans le domaine de l'enseignement supérieur	<input type="radio"/>				
La connaissance de plus de personnes à travers les mécanismes de réseautage	<input type="radio"/>				
Une meilleure maîtrise personnelle des valeurs identitaires et culturelles internationales de l'UCAO	<input type="radio"/>				
Une meilleure connaissances des politiques et des procédures internationales de l'UCAO	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Très peu probable 2 - Peu probable 3 - Sans opinion 4 - Probable 5 - Très probable

9 - QUESTIONNAIRE SUR LES MECANISMES D'EXPATRIATION

9.3 Pendant votre expatriation, vous avez eu dans le cadre de votre travail, à faire des communication locales (dans votre pays d'affectation) et des communications globales (avec le siège/rectorat ou d'autres filiales/unités universitaires implantées dans d'autres pays). pouvez sur un échelle de 1 à 5, évaluer la fréquence de vos communications pour les mode suivants :

Communication expatriés

	1	2	3	4	5
Communications locales personnelles (face à face ou téléphone avec les différents départements de l'UU ou écoles affiliées dans le même pays)	<input type="radio"/>				
Communications locales impersonnelles (mails ou autres modes de communication)	<input type="radio"/>				
Communications globales personnelles (Face à face ou téléphone avec le rectorat ou les autres UU)	<input type="radio"/>				
Communications globales impersonnelles (mails ou autres modes de communication)	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas du tout 2 - Chaque mois 3 - Chaque semaine 4 - Chaque jour 5 - Chaque heure

9 - QUESTIONNAIRE SUR LES MECANISMES D'EXPATRIATION

9.4 Combien de temps, votre expatriation a-t-elle duré ?

Durée expatriation

	1	2	3	4	5
Spécifiez l'intervalle de temps qu'à duré ou que dure encore votre période d'expatriation	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - entre 3 mois et 1 an 2 - entre 1 an et 2 ans 3 - entre 2 ans et 3 ans
4 - entre 3 ans et 4 ans 5 - plus de 4 ans

10 - QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS DE CONTINGENCE

10.1 Le contexte Africain : Les stéréotypes liés à la culture africaine (ex: sens de l'oralité, appartenance ethnique, préséance de la séniorité), peuvent entraîner un phénomène de rejet des « bonnes pratiques en matière de gouvernance », car ces dernières sont perçues comme des règles appartenant à une autre culture, la culture occidentale.

10.1.1 Considérez-vous que la mise en pratique des différents concepts ci-dessous représentent, ce qu'on peut appeler « Bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise » ?

Bonnes pratiques de gouvernance

	1	2	3	4	5
Délégation des responsabilités (décentralisation)	<input type="radio"/>				
Formation des salariés	<input type="radio"/>				
Définition des tâches (Formalisation)	<input type="radio"/>				
Bonne rémunération (Motivation)	<input type="radio"/>				
Respect des engagements	<input type="radio"/>				
Refus de l'arbitraire (justice & équité)	<input type="radio"/>				
Encadrement des dirigeants (CA & autres mécanismes de contrôles)	<input type="radio"/>				
Adoption de système de management de la qualité (SMQ)	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - Sans opinion 4 - D'accord
5 - Tout a fait d'accord

10 - QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS DE CONTINGENCE (suite)

10.1.2 Dans l'exercice de votre fonction en tant que manager, vous pouvez être confronté à des situations où l'influence des valeurs culturelles devient une entrave à l'application des « bonnes pratiques en matière de gouvernance ». Ces valeurs (séniorité, ethnicisme, parole donnée, cérémonies familiales, solidarité de groupe etc.) peuvent revêtir des aspects qui sont contradictoires avec les intérêts de l'entreprise. Dans les situations suivantes êtes vous influencés par ces valeurs dans votre prise de décision ?

Mise en application des "bonnes règles de gouvernance"

	1	2	3	4	5
Délégation de pouvoir : vous devez choisir des collaborateurs que vous devez nommer à des postes de responsabilité ;	<input type="radio"/>				
Politique de formation continue : vous devez envoyer des collaborateurs en formation ;	<input type="radio"/>				
Formalisation : vous devez définir des cahiers de charge, des manuels de procédures, de règlements intérieurs etc. ;	<input type="radio"/>				
Motivation : vous devez fixer les niveaux de salaire des employés, procéder à des augmentations, ou octroyer des avantages ;	<input type="radio"/>				
Gestion de l'absentéisme du personnel : absences liées aux événements sociaux tels que les funérailles, les mariages, ou autres événements familiaux ;	<input type="radio"/>				
Résolution des conflits : les conflits sont inhérents à la marche de l'entreprise en raison des intérêts des uns et des autres qui peuvent être divergents et souvent motivés par un certain opportunisme.	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas d'influence 0% 2 - Influence relative 25% 3 - Influence moyenne 50%
4 - Influence assez forte 75% 5 - Forte influence 100%

10 - QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS DE CONTINGENCE (suite)

10.1.3 La gestion des organisations en contexte africain fait appel à plusieurs mécanismes de coordination : Les mécanismes structurels formels (règles standardisées, structure hiérarchisée, centralisation de la prise de décision) et les mécanismes informels (contacts inter personnels, culture d'entreprise, communication directe entre responsables, réunions). Sur une échelle de 1- Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord, évaluez les mécanismes les plus utilisés à votre avis dans la résolution des problèmes de votre organisation.

Mécanismes de coordination

	1	2	3	4	5
Mécanismes structurels et formels	<input type="radio"/>				
Autres mécanismes, plus informels et subtils	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - Sans opinion 4 - D'accord
5 - Tout a fait d'accord

10 - QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS DE CONTINGENCE (suite)

10.1.4 « En Afrique, la tradition communautaire, la vision mythique du chef et l'exercice de l'autorité, la représentation et l'utilisation peu productive du temps, la prédominance du sacré et des comportements magico-religieux, la résistance à la formalisation écrite et à la gestion procédurale, l'opacité de la communication institutionnelle et le culte du secret, l'attrait du conformisme et la résistance au changement, l'exercice abusif du droit d'aînesse qui constitue un handicap majeur à la mobilisation des cadets sociaux peuvent être considérés comme des facteurs bloquant dans le management moderne des entreprises » (Kamdem, 2002).

Êtes-vous d'accord avec cette affirmation de l'auteur sur chacun des points qu'il décrit.

Sur une échelle de 1(pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) veuillez donner votre niveau d'approbation sur les points suivants :

Influence de la culture

	1	2	3	4	5
Prédominance de la culture et des valeurs Africaines sur l'application des règles "de bonne gouvernance" dans la gestion des entreprises africaines ;	<input type="radio"/>				
L'autorité du chef tout puissant ;	<input type="radio"/>				
la gestion élastique du temps de travail en entreprise ;	<input type="radio"/>				
la solidarité ethnique ;	<input type="radio"/>				
L'influence de la sorcellerie dans les rapports de travail ;	<input type="radio"/>				
La résistance au changement et au formalisme ;	<input type="radio"/>				
l'exercice abusif du droit d'aînesse	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - Sans opinion 4 - D'accord 5 - Tout a fait d'accord

10 - QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS DE CONTINGENCE (suite)

10.2 L'organisation à but non lucratif n'a pas les mêmes objectifs qu'une entreprise privée qui fonctionne suivant les règles du marché. Elle a à la fois des objectifs de rentabilité financière et doit satisfaire une certaine demande sociale.

10.2.1 Selon vous l'objectif principal des organisations à but non lucratif doit être :

Objectif d'un organisme à but non lucratif

	1	2	3	4	5
Une forte rentabilité financière (à l'image de l'entreprise privée)	<input type="radio"/>				
La satisfaction des bénéficiaires (même s'il le faut à titre gratuit)	<input type="radio"/>				
un juste équilibre entre les deux	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - Sans opinion 4 - D'accord
5 - Tout a fait d'accord

l'objectif de l'organisation à but non lucratif n'étant pas de faire du bénéfice à l'image des entreprises privées, êtes-vous d'accord sur les critères ci-dessous pour l'évaluation de leurs performances :

mesure de la performance des organisations à but non lucratif

	1	2	3	4	5
Financier : couverture de l'ensemble des coûts (coût du capital, coûts organisationnels) au moyen d'une offre qui ait un sens tant du point de vue économique que du point de vue social.	<input type="radio"/>				
Satisfaction des différents acteurs (Clients, mandants, mandataires, autres)	<input type="radio"/>				
Processus internes : efficacité dans la réalisation des activités (ce qui suppose une participation adéquate du personnel)	<input type="radio"/>				
Innovations et apprentissage : développement de produits ou de services qui correspondent aux souhaits des clients en respectant l'éthique des mandants	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - Sans opinion 4 - D'accord
5 - Tout a fait d'accord

10 - QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS DE CONTINGENCE (suite)

10.3 Organisation d'inspiration religieuse : les invariants du phénomène religieux sont : la *Loi*, la *Communauté*, la *Voie*, l'*Expérience*.

Organisations en réseau : une *communauté* liant entre eux des organisations et des individus, dans une même *voie*, avec une *loi* pour avancer ensemble en partageant leurs *expériences*.

Y a-t-il est parallélisme possible entre ces deux types d'organisations ?

Dans les organisations d'inspiration religieuse, les pratiques religieuses servent souvent de référence ou de modèle à promouvoir, pour régir la vie en collectivité et les activités économiques pensez-vous que les éléments suivants y contribuent

Influence de l'organisation religieuse sur la structure réseau

	1	2	3	4	5
L'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise, la centralisation et la hiérarchisation dans les organisations en réseaux d'inspiration religieuse	<input type="radio"/>				
L'existence de règles dogmatiques dans la religion favorise, la formalisation et facilite l'intégration dans les organisations réseaux d'inspiration religieuse	<input type="radio"/>				
L'appartenance à la même communauté religieuse, qui facilite les mécanismes de socialisation nécessaires dans la coordination des multinationales d'inspiration religieuse	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - Sans opinion 4 - D'accord
5 - Tout a fait d'accord

IDENTIFICATION DU REpondant

Unité Universitaire à :

Prénoms

Nom

Fonction

- Autorité ecclésiastique
- Recteur
- Président
- Vice-Président
- Aumônier
- Secrétaire Général
- Directeur Administratif et Financier
- Secrétaire Académique et Pédagogique
- Directeur d'Institut
- Directeur de département
- Autre

Courrier électronique

11 ASPECTS COMPLEMENTAIRES (A remplir uniquement par les membres du rectorat)

Excusez-nous, nous avons encore quelques questions à vous poser en raison de votre fonction

11.1 Pour chacune des huit unités universitaires (filiales) qui fonctionnent sous le contrôle du sommet hiérarchique de l'UCAO (rectorat), veuillez indiquer le niveau de valeurs partagées selon vous. Il s'agit de la perception de la vision, de la mission, des objectifs, de l'éthique de l'UCAO. Sur une échelle de 1 (Pas de valeurs partagées) à 5 (valeurs partagées hautes), veuillez noter chacune des filiales nationales (unités universitaires).

Niveau de socialisation par Unité Universitaire selon le rectorat

	1	2	3	4	5
UUA	<input type="radio"/>				
UUBa	<input type="radio"/>				
UUB	<input type="radio"/>				
UUC	<input type="radio"/>				
UUCo	<input type="radio"/>				
UUT	<input type="radio"/>				
UUY	<input type="radio"/>				
UUZ	<input type="radio"/>				

- Échelle :** 1 - Pas de valeurs partagées
2 - Faibles valeurs partagées
3 - Valeurs partagées Moyennes
4 - Bon niveau de valeurs partagées
5 - Valeurs partagées hautes

11 ASPECTS COMPLEMENTAIRES (suite)

11.2 Certaines unités universitaires de votre organisation, peuvent avoir des ressources physiques relativement développées, comme de la technologie ou des ressources en capital humain (pédagogiques, ou managériales) ou des ressources matérielles (infrastructures). Sur une échelle de 1 (faible) à 5 (élevé) évaluer le niveau global de la disponibilité des ressources dans vos organisations nationales (unités universitaires).

Niveau de ressources locales par Unité Universitaire selon le rectorat

	1	2	3	4	5
UUA	<input type="radio"/>				
UUBa	<input type="radio"/>				
UUB	<input type="radio"/>				
UUC	<input type="radio"/>				
UUCo	<input type="radio"/>				
UUT	<input type="radio"/>				
UUY	<input type="radio"/>				
UUZ	<input type="radio"/>				

Échelle : 1 - Ressources inexistantes 4 - Bon niveau de ressources
 2 - Niveau de ressources Faible 5 - Niveau de ressources élevé
 3 - Niveau de ressources Moyen

11 ASPECTS COMPLEMENTAIRES (suite)

11.3 Sur une échelle de 1 (Aucun niveau de formalisation) à 5 (fort niveau formalisation), évaluer le degré formalisation des politiques et des systèmes (au moyen d'instruments tels que les manuels de procédures, circulaires, notes de service, référentiels, etc.) dans chaque filiale (unité universitaire).

Niveau de formalisation par Unité Universitaire selon le rectorat

	1	2	3	4
UUA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UUB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UUBo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UUC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UUCo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UUT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UUY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UUZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Échelle : 1 - Aucun niveau de formalisation 4 - Bon niveau de formalisation
 2 - Faible niveau de formalisation 5 - Fort niveau de formalisation
 3 - Moyen niveau formalisation

Annexe 2 : Revue de la typologie des compagnies multinationales selon (Harzing, 2000)

TABLE 2
OVERVIEW OF TYPOLOGIES OF MULTINATIONAL COMPANIES, CONTINUED

Authors	Empirical/ Conceptual	Sample*	Confirmation of Formal Hypothesis Testing?	Variables Included	Multidomestic	International	Global	Transnational
White and Poynter (1990)	Empirical In-depth case studies	2 American and 1 Japanese MNC	Descriptive	2, 3	Geographic area structure	Domestic functional with international division	Global product structure	[Matrix] Horizontal
Adler and Ghadar (1990)	Conceptual	—	—	2, 3, 7	International		Multinational	Global
Roth and Morrison (1990)	Empirical questionnaires	147 American business units in global industries business unit strategy	Partial confirmation	1, 4	Locally responsive		Global integration	Multifocal
Roth, Schweiger and Morrison (1991)	Empirical questionnaires	82 American business units in global industries	Yes, largely confirmed	4, [5], 6	Multidomestic		Global	
Sundaram and Black (1992)	Conceptual	—	—	2, 3	Multidomestic		Global	Transnational
Leong and Tan (1993)	Empirical questionnaires	131 senior executives of MNCs around the world	Partial confirmation	2, 3	Multinational	International	Global	Transnational
Ghoshal and Nohria (1993)	Empirical questionnaires	Subsidiaries of 41 MNCs from the U.S., Canada, and 7 European countries	Yes	1, 6	Multinational	International	Global	Transnational
Macharzina (1993) [our translation]	Empirical questionnaires	69 German MNCs	No	2, [5], 6	Multinational	International/ Ethnocentric	Global rationalization	Blocked global
Welge (1996) [our translation]	Conceptual	—	—	2	Multinational	International	Global	Dual
Wolf (1996) [our translation]	Empirical questionnaires	39 subsidiaries of American, German and other European MNCs	No	2, 6, [7]	Single market strategy	Selection strategy	Integration strategy	Interaction strategy

*Where descriptions of the sample are vague, this is due to lack of information in the original publication.

TABLE 2
OVERVIEW OF TYPOLOGIES OF MULTINATIONAL COMPANIES, CONTINUED

Authors	Empirical/ Conceptual	Sample*	Confirmation of Formal Hypothesis Testing?	Variables Included	Multidomestic	International	Global	Transnational
White and Poynter (1990)	Empirical In-depth case studies	2 American and 1 Japanese MNC	Descriptive	2, 3	Geographic area structure	Domestic functional with international division	Global product structure	[Matrix] Horizontal
Adler and Ghadar (1990)	Conceptual	—	—	2, 3, 7	International		Multinational	Global
Roth and Morrison (1990)	Empirical questionnaires	147 American business units in global industries business unit strategy	Partial confirmation	1, 4	Locally responsive		Global integration	Multifocal
Roth, Schweiger and Morrison (1991)	Empirical questionnaires	82 American business units in global industries	Yes, largely confirmed	4, [5], 6	Multidomestic		Global	
Sundaram and Black (1992)	Conceptual	—	—	2, 3	Multidomestic		Global	Transnational
Loong and Tan (1993)	Empirical questionnaires	131 senior executives of MNCs around the world	Partial confirmation	2, 3	Multinational	International	Global	Transnational
Ghoshal and Nohria (1993)	Empirical questionnaires	Subsidiaries of 41 MNCs from the U.S., Canada, and 7 European countries	Yes	1, 6	Multinational	International	Global	Transnational
Macharzina (1993) [our translation]	Empirical questionnaires	69 German MNCs	No	2, [5], 6	Multinational	International/ Ethnocentric	Global rationalization	Blocked global
Welge (1996) [our translation]	Conceptual	—	—	2	Multinational	International	Global	Dual
Wolf (1996) [our translation]	Empirical questionnaires	39 subsidiaries of American, German and other European MNCs	No	2, 6, [7]	Single market strategy	Selection strategy	Integration strategy	Interaction strategy

*Where descriptions of the sample are vague, this is due to lack of information in the original publication.

Universalité ou contingence du modèle transnational : les leçons du cas de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO)

Résumé

La firme transnationale, présentée comme modèle d'organisation pour faire face à la mondialisation et à la globalisation au début des années 90, par Bartlett & Ghoshal (1989), a inspiré plusieurs chercheurs.

A travers cette recherche, nous avons voulu apporter un éclairage nouveau en intégrant des facteurs de contingence afin de voir si le modèle est universel, ou contingent.

La problématique de cette thèse cherche à vérifier si : « **la structure transnationale est une organisation réservée aux firmes ?** ».

Les questions sous-jacentes sont :

Q1 : Quelles sont les différentes formes d'organisations en réseau qui existent ?

Q2 : Quelles sont les caractéristiques organisationnelles du modèle « transnational », en particulier dans le cadre des « relations » entre le siège et les filiales et inter-filiales ?

Q3 : Existe-t-il des facteurs de contingence pour la réussite du modèle « transnational » dans une organisation à but non lucratif localisée en Afrique de l'Ouest ?

L'hypothèse de recherche se présente comme suit : le modèle transnational tel que défini par Bartlett & Ghoshal (1989) ne s'applique qu'aux firmes aux sens économique du terme.

A l'aide d'une étude de cas appliquée à une structure en réseau **l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest (UCAO) et en s'appuyant** sur les théories existantes en matière de gestion et de gouvernance des entreprises multinationales, nos travaux empiriques tentent de tester cette hypothèse sur un terrain de recherche expérimental, en contexte africain.

Ce terrain, est illustré par une organisation à but non lucratif, d'inspiration ou d'obédience religieuse.

Les objectifs recherchés

1 - Identifier les facteurs qui permettent une « meilleure » gestion stratégique d'une organisation multinationale comme l'UCAO (l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest).

2 - Déterminer l'implication des facteurs de contingence comme la culture, principalement africaine, l'organisation à but non lucratif et l'organisation d'inspiration religieuse dans les mécanismes de coordination de ce type d'organisation.

Les résultats ont permis de se rendre compte que le modèle transnational peut être implanté dans ce genre d'organisation, mais il faut procéder par étapes pour arriver à une intégration globale de toutes ses activités opérationnelles et fonctionnelles, en commençant par celles qui sont jugées les plus pertinentes.

L'impact de la religion et de l'organisation à but non lucratif (OBNL) a été mis en exergue en tant que facteurs jouant un rôle positif dans le cas étudié.

Mots clés : Culture, Expatriation, Globalisation, Innovation, Mondialisation, Multidomestique, Multinationale, Organisation à but non lucratif, Religieux, Réseaux, transnational.

Résumé en anglais

Presented as an organization model to face globalization in the early 90's by Bartlett & Ghoshal, The transnational has inspired lot of researchers.

The problematic of this thesis aims to verify whether the transnational structure is an organization which fits firms only.

The underlying questions are:

Q1: Which different types of network organization exist?

Q2: Which are the organization characteristics of the transnational model particularly in its relationship between the head office and subsidiaries?

Q3: Are there contingency factors for the success of the transnational model in non-profit organization settled in Africa?

The hypothesis of this research presents itself as following: The transnational model as defined by Bartlett and Ghoshal (1989) applies only to firms in the economic sense of the term.

With the help of a case study applied to a network structure "The catholic University of West Africa" and based on existing Theories in management and multinational governance, our work will attempt to test this hypothesis in an experimental research field in an African Context.

This field is illustrated by a non-profit religious organization.

The aims:

1 - To identify the factors that can help for a better strategic management of multinational organization as "CUWA" (Catholic University of West Africa).

2 - To determine the contingency factors such as culture mainly African, non-profit organization religious organization in the coordination mechanisms of this kind of organization.

The results allowed us to realize that the transnational model can be implemented in this kind of organization, but one should proceed step by step to achieve a global integration of all the operational and functional activities, starting by those alleged to be more relevant.

The impact of religion and non-profit organization has been highlighted as factors playing a positive role in the studied cases.

Keywords: Culture, expatriation, Globalization, Innovation, multi-domestic, multinational, non-profit organization, religious, network, transnational.

