



**HAL**  
open science

**Le management de projets dans les firmes  
multinationales, vers une coordination des relations  
siège-filiales**

Christopher Melin

► **To cite this version:**

Christopher Melin. Le management de projets dans les firmes multinationales, vers une coordination des relations siège-filiales. Trends in International Business, 2010, Lyon, France. pp.166. hal-00690661

**HAL Id: hal-00690661**

**<https://univ-lyon3.hal.science/hal-00690661>**

Submitted on 24 Apr 2012

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

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

# LE MANAGEMENT DE PROJETS DANS LES FIRMES MULTINATIONALES

**Christopher MELIN**  
**Doctorant Contractuel**  
**IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3**  
**Centre de recherche Magellan-Equipe Euristik**  
6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon  
christopher.melin@hotmail.fr

## **Résumé**

La gestion de projet joue un rôle important dans le monde entier aujourd'hui - pour le développement de nouvelles connaissances, de nouveaux produits, et pour la mise en œuvre de changement et de solutions client (Söderlund, 2008). La très grande majorité des projets présentés dans la littérature ainsi que la plupart des développements théoriques et pratiques en matière de management de projets sont centrées sur les projets individuels (Evaristo et Fenema, 1999).

Une première revue de la littérature des travaux effectués en management de projets internationaux révèle l'inexistence d'un modèle d'analyse commun rendant difficile de généraliser les résultats de travaux de recherche dans le domaine. Cette contribution tente de proposer une perspective de recherche afin d'appréhender le management de projets dans les Firmes Multinationales.

**Mots clés :** Management de projets, Firmes Multinationales, Resource-Based View

## **Abstract**

Project management and project organization are playing an important role throughout the world today – for the development of new knowledge, new products, and for the implementation of change and client solutions (Söderlund, 2008). The overwhelming number of projects presented in the literature as well as most of the practical and theoretical developments on projects is centered on single projects (Evaristo et Fenema, 1999).

A first review of literature in international projects management reveals the lack of a common analytical model makes it difficult to generalize the results of research in the field. This paper attempts to propose a research perspective to understand project management in Multinational Corporations.

**Key words:** Project Management, Multinational Corporations, Resource-Based View

## Introduction

D'après les estimations de la Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED, 2009), il existe aujourd'hui dans le monde environ 82 000 entreprises multinationales qui comptent quelques 810 000 filiales étrangères dans divers pays. Les firmes multinationales possèdent souvent des filiales dans différents pays, ce qui renforce l'accroissement des interrogations sur la coordination de ces filiales avec leur siège (Colovic et Mayrhofer, 2008) dans un contexte de globalisation, où le nombre de firmes multinationales ne cesse d'augmenter. Le management des firmes multinationales se caractérise donc par une grande complexité (Hennart, 2009), notamment en raison de leur éclatement géographique dans des pays variés aux niveaux culturel, économique et institutionnel. La tâche de la direction générale à structurer le rapport entre le siège et les filiales des firmes multinationales devient de plus en plus critique (Doz et Prahalad, 1991).

En parallèle, il est possible d'observer un recours croissant au mode projet dans l'ensemble des domaines de l'activité économique et sociale, bien au-delà des secteurs de la production unitaire, qui ne paraît plus relever d'un simple phénomène de mode managériale (Garel, Giard et Midler, 2004). C'est également à partir du début des années 1990 que la notion de projets a pu conquérir une place dans le domaine des Sciences de gestion comme logique managériale, comme mode d'organisation, plus largement comme dispositif d'anticipation et de rationalisation de l'action collective temporaire, voire plus récemment comme fondement d'une nouvelle théorisation de la firme et des régulations concurrentielles (Bréchet et Desreumaux, 2004) et d'une économie de "projets" (Joffre, Auregan, Chédotel et Tellier, 2006).

Compte tenu des observations précédentes, nous pouvons nous interroger sur les structures de coordination des filiales avec le siège des firmes multinationales autour de la réalisation de projets communs internationaux. Le management de projets dans les Firmes Multinationales (FMN) est un objet de recherche relativement peu étudié, c'est pourquoi nous proposons une première revue de la littérature. Pour ce faire, dans une première partie, nous établissons un résumé du concept de management de projets au fil du temps, puis en analysant huit articles exposant des travaux de recherches sur des projets internationaux, nous décrirons les principaux résultats obtenus. Enfin, dans un troisième temps, nous proposerons des perspectives de recherche dans le domaine du management de projets dans les firmes multinationales en illustrant nos propos par des débuts de résultats obtenus par la réalisation

d'une étude exploratoire auprès de quatre firmes multinationales, dans le cadre de la réalisation de notre thèse de doctorat, qui porte sur le sujet.

## **1. Historique du concept de management de projets**

Le projet a d'abord gagné une reconnaissance empirique à ses tout débuts. Bien avant qu'il ne soit défini comme modèle de gestion, le projet était pratiqué, selon des principes d'essais-erreurs, corrigés au fur et à mesure des réalisations. A partir des années 1930, grâce aux commandes publiques, la gestion de projet se rationalise mais ne s'appropriera réellement des outils de gestion et des pratiques basés sur la planification et l'ordonnancement qu'au cours des années 1950. A partir de la fin des années 1960, des associations professionnelles vont s'organiser et diffuser leurs bonnes pratiques, comme le PMI (Project Management Institute), (très connu aujourd'hui pour la notoriété de ses accréditations dans le monde professionnel), une association qui rassemble et organise les professionnels du management de projet. Dès l'origine, le PMI réunit des techniciens, des ingénieurs et des scientifiques appartenant aux grandes entreprises d'ingénierie et à des organismes publics comme la Nasa. En parallèle, en France se crée l'Afitep (ex-Association Française des Techniciens et Ingénieurs en Estimation et Planification, aujourd'hui Association Francophone de Management de Projet) qui participe à partir de 1982 à ce mouvement. De son côté, l'International Project Management Association (Ipma) fédère une quinzaine d'associations européennes dont l'Afitep.

Aujourd'hui encore, la culture de l'association professionnelle du PMI est très technicienne (Garel, 2003) et de nombreux outils sont proposés en modèle de gestion : WBS (*Work Breakdown Structure* ou décomposition du projet en lots dans un organigramme technique), méthode de planification (PERT, *Program Evaluation Review Technic*), etc. Au fil de ses congrès annuels, le PMI uniformise les "best practices " professionnelles de la gestion de projet. Un modèle standard est construit à partir de trois initiatives :

- L'élaboration d'un corps de connaissances synthétique en gestion de projet dans le PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*) dont la première édition remonte à 1987 ;

- Le développement de la certification projet : accréditation d'une personne en tant que chef de projet qui respect un code éthique et qui doit maîtriser des connaissances théoriques et pratiques ;
- L'adoption d'une charte éthique et d'un serment visant à construire une profession de chef de projet.

Finalement, le modèle standard du PMI est à la fois formalisé, professionnalisé, diffusé et essentiellement nord américain.

La jeune histoire de la recherche en management de projet a provoqué une évolution de la terminologie utilisée dans le champ étudié : partant de la gestion de projet (école mécaniste) en passant par le management de (du,des, par) projet (école entrepreneuriale). Enfin, l'école scandinave propose une recherche sur l'écologie des projets qui dépasserait la dimension managériale en introduisant la complexité des interactions humaines dans leurs environnements comme éléments déterminants. Certains concepts ont également fait leur apparition au cours de cette histoire comme l'ingénierie concurrente, le mode multi-projets ou bien encore de la gestion de projet au management stratégique.

### ***Ingénierie concurrente***

Principalement mis en avant dans la littérature par la volonté des chercheurs à mieux comprendre les caractéristiques du modèle japonais de "Lean conception". Les chercheurs Clark et Fujimoto (1991) vont publier des travaux fondateurs de conceptualisation de l'ingénierie concurrente qui peuvent se résumer en quatre points :

- ✓ un recouvrement des phases grâce à une communication intensive et à une capacité de coordination dans des situations où prévalent l'incertitude et l'ambiguïté ;
- ✓ une direction de projet lourde qui anime une équipe pluridisciplinaire ;
- ✓ une coordination de l'activité plateau ;
- ✓ un co-développement avec les partenaires : pour développer plus vite, il s'agit de s'associer, au moindre coût de transaction, avec ceux qui possèdent des compétences semblables et complémentaires.

### ***Multi-projets***

La problématique du multi-projets a émergé dans l'industrie manufacturière venant contrebalancer l'absence de continuité inter-projets, la faible capitalisation des connaissances et le gaspillage des ressources qui résultent d'une vision centrée sur le projet isolé. Elle apparaît dans les secteurs où la multiplication des fusions et des acquisitions conduit en

particulier à s'interroger sur les synergies possibles en R&D et sur la cohérence globale des stratégies et des portefeuilles de projets (Garel, 2003a). Le multi-projets relève de deux perspectives : tirer parti des effets d'échelle liés à la standardisation des composants entre différents projets et d'autre part, de la capitalisation et de l'apprentissage organisationnel entre différents projets.

### ***De la gestion de projet au management stratégique***

Midler (1996) définit le projet comme une activité : visant à atteindre un but global ; spécifique ; qui répond à un besoin ; soumise à l'incertitude ; combinatoire et pluridisciplinaire (puisque l'atteinte du but ne dépend pas d'un seul paramètre, mais du concours et de l'intégration d'une grande diversité de contributions) ; temporaire, tout projet ayant un début et une fin *a priori* définis avant son lancement ; soumise à des variables exogènes (un projet est un système ouvert, très sensible aux influences des événements et des acteurs extérieurs à l'entreprise ou à l'entité qui le pilote). La maîtrise de ces processus uniques et parfois très complexes que sont les projets, suppose la mise en œuvre d'un management spécifique. Selon Garel (2003b), le management de projet se définit en première approche comme l'ensemble des actions engagées par une entreprise afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser. Il ne relève pas seulement de l'application de techniques de gestion, même si celles-ci jouent un rôle essentiel dans le pilotage de la performance, mais d'un système de gestion à part entière.

La gestion de l'ensemble des projets s'inscrit dans le système de conception de l'entreprise. Celui-ci se définit comme le produit de l'interaction entre la stratégie de l'entreprise, le management de ses connaissances et le management de projets (Ben Mahmoud Jouini, 1998). Le management des connaissances développe de nouveaux concepts, à leur tour déclinés en projets, en fonction des ressources de l'entreprise et de ses choix stratégiques. Il s'agit de combiner et d'intégrer différents savoirs dans les projets stratégiques pour l'entreprise.

### ***Vers une théorisation : project based view***

Dans cette continuité, Aurégan *et al* (2007) propose un cadre fédérateur autour de travaux récents qui militent pour une "approche projet" de la stratégie. Ces travaux semblent indiquer que le projet a vocation à devenir un niveau d'analyse privilégié en stratégie : "*tout autant qu'une unité d'action, à la fois souple et mobilisatrice, le projet devient une unité d'analyse (un concept)*" (Aurégan *et al* 2007, p.221). L'approche projet de la stratégie reprend l'idée

défendue par le courant de la *Resource Based View* selon laquelle la firme peut démultiplier l'usage des ressources en les combinant et les articulant de manière originale et singulière. En se dotant d'options stratégiques variées à partir de la combinaison des ressources et compétences possédées ou mobilisées, l'entreprise parvient à créer une flexibilité stratégique afin de répondre aux mieux aux problématiques des firmes qui doivent parvenir à maîtriser le cycle de vie des produits de plus en plus court, des ruptures stratégiques ou bien encore des évolutions technologiques difficilement prévisible.

## **2. Les travaux récents en management de projets internationaux**

La gestion de projet joue un rôle important dans le monde entier aujourd'hui - pour le développement de nouvelles connaissances, de nouveaux produits, et pour la mise en œuvre de changement et de solutions client (Söderlund, 2008). Selon l'auteur, il y a une croissance de formations universitaires sur le management de projet dans les sciences de gestion au cours de ces 20 dernières années. Ceci peut être appuyé par le nombre de membre que comprend le PMI à ce jour : 500.000, et des accréditations dans plus de 185 pays<sup>1</sup>. En parallèle, la recherche académique sur ce domaine a connu une croissance rapide avec des revues scientifiques spécialisées, comme *l'International Project Management Journal* ou le *Project Management Journal*, qui publient des travaux spécifiques sur la gestion de projet d'entreprise. Nous pouvons également trouver des manuels ou des recueils de textes sans compter un certain nombre d'évaluations d'articles sur le management de projet et ses pratiques publiées régulièrement dans les meilleures revues comme *Research Policy*, *the Academy of Management journal* ou *Management Science*. Cependant, la recherche reste particulièrement diverse sans cadre fédérateur dans l'utilisation d'une théorie commune à ces travaux.

Afin d'illustrer ces propos, nous tentons de réaliser une analyse de travaux de recherche se focalisant sur la gestion de projets internationaux. Nous avons recherché dans les bases de données d'articles de recherche EBSCO et PROQUEST les articles où les mots "projet" "international" et "coordination" se retrouvaient dans les titres des articles. Nous avons ensuite sélectionné les papiers des revues les mieux notées par l'AERES.

---

<sup>1</sup> <http://www.pmi.org/AboutUs/Pages/Default.aspx> visité le 03 mai 2010 à 19h

Auteurs	Objets de recherche	Méthodologies	Théories Mobilisées	Résultats
Payne J.H. (1995)	Le management de plusieurs projets simultanés au sein des organisations	Revue de la littérature et expériences professionnelles de l'auteur avec illustration de deux projets dans deux aéroports du Moyen-Orient. 1 aéroport régional et 1 aéroport international avec des constructions dans d'autres pays. Il a été impliqué dans des projets au Royaume-Uni et à l'étranger pendant plus de 20 ans	Pas de théorie associée	Analyse de la littérature en 5 catégories : les ressources, la complexité, les conflits, l'engagement et le contexte Analyse des interfaces entre projets Distinction des projets par 3 dénominateurs communs : la taille, la nécessité des ressources et l'urgence
Schneider A. (1995)	Le management de projets internationaux : instruments pour améliorer la coopération	Revue de la littérature et expériences professionnelles de l'auteur avec illustrations	Hofstede	Analyse des différences culturelles entre managers (comparaison France / Allemagne) Organiser les coopérations interculturelles par le management de projet, trois concepts étudiés : la position du projet dans l'organisation, la standardisation des compétences managériales et l'adaptation de méthodes et d'instruments pour le management de projet. Internationalisation des outils de management de projets : fixer les objectifs, planification des tâches et organisation, définition des responsabilités du projet, le reporting et la composition de l'équipe projet.
Evaristo, R. et Fenema, P.C. (1999)	Proposition d'une typologie de management de projets internationaux	Revue de la littérature professionnelle et académique avec illustration de projets internationaux	Pas de théories associées	Proposition d'une classification de types de gestion de projet en fonction du nombre de projet et du nombre de sites différents réquisitionnés pour les projets.
Liao, Z (2001)	Evaluation de projet R&D international dans des firmes multinationales dans l'électronique et l'industrie informatique et technologique à Singapour	Ce projet de recherche a été réalisé en interviewant les cadres de direction chargé de la R & D et la distribution de questionnaires à des entreprises de R & D. 42 retours de questionnaires sur 68 firmes. Traitement statistique avec "One-way ANOVA"	Pas de théorie associée	L'impact de la R & D sur la croissance des affaires d'une firme et de la corrélation avec la stratégie d'entreprise seraient des considérations importantes pour leur développement high-tech International

<p>Houdayer, P. et Fontaine F. (2001)</p>	<p>La question de recherche de cet article est d'identifier la stratégie internationale en R&amp;D en fonction du continuum configuration/coordination</p>	<p>Analyse empirique sur 127 entreprises internationales correspondant à 1527 centres de R&amp;D répartis à travers le monde. Secteurs d'activités des entreprises : Chimie-Plastique/pharmacie et Electricité/Electronique/Informatique. Analyse factorielle et analyse typologique.</p>	<p>Typologie des stratégies internationales de Porter (1986)</p>	<p>Les résultats démontrent qu'il est possible de distinguer 4 types de stratégies internationales en R&amp;D : exportation, multidomestique, globale simple et globale complexe</p>
<p>White, D. et Fortune, J. (2002)</p>	<p>Cet article présente les résultats d'une enquête visant à capturer le monde "réel" des expériences de personnes actives dans le management de projet.</p>	<p>L'enquête a pris la forme d'un questionnaire qui a été envoyé à 995 gestionnaires de projets auprès de 620 organisations anglaises aussi bien du secteur public que privé (avec un taux de réponse de 23,7%). Les répondants devaient décrire un projet récent qu'ils ont géré et d'identifier les facteurs de réussite des projets.</p>	<p>Pas de théories associées</p>	<p>Les principaux facteurs clés de succès les plus cités par les répondants sont liés à la clarté des objectifs, le support des cadres supérieurs et l'adéquation des ressources. Il est également montré que les répondants utilisent plus de 1200 techniques et méthodes différentes pour la gestion de leur projet.</p>
<p>Schweiger, D.M., Atamer, T. et Calori, R. (2003)</p>	<p>Cet article explore l'impact que le contexte a sur les équipes de projet transnationaux, la façon dont les équipes fonctionnent et le rôle que joue le leadership dans leur efficacité</p>	<p>Des interviews (de 1 à 5 heures) ont été réalisées au cours de ces 5 dernières années auprès de cadres supérieurs, de chefs de projets et des membres des équipes de firmes variées : Air Liquide, Sonoco Products, Sony, Ingersoll Rand, Verizon et Alcatel. Les chefs de projets et membres d'équipes se situaient dans plus de 13 pays différents dans le monde.</p>	<p>Définition d'une équipe de projets transnationaux de Hedlund et Ridderstrate (1993) et Ridderstrate (1996)</p>	<p>Les équipes de projets transnationaux peuvent jouer un rôle important dans le fonctionnement des firmes multinationales. Ces équipes facilitent la coopération horizontale qui est nécessaire dans les firmes multinationales aujourd'hui pour innover efficacement et pour répondre rapidement à l'évolution constante de l'environnement externe.</p>

<p>Söderlund, J., Berggren, C., Järkvik, J. (2008)</p>	<p>Les pratiques innovantes dans la gestion de projets complexes de développement de systèmes</p>	<p>L'étude est basée sur une méthodologie de recherche portant sur des savoirs coproduits. L'équipe de chercheurs représente à la fois les connaissances théoriques ainsi que l'expérience professionnelle de la gestion d'innovations dans les projets de développement de systèmes complexes. L'article repose sur l'étude empirique de développement de systèmes complexe chez Ericsson entre 1992 et 2005</p>	<p>Approche "néo-réaliste"</p>	<p>3 pratiques en gestion de projets complexes ont été coproduits et mis en place chez Ericsson pour assurer la livraison en temps des systèmes fiables et prévisibles nommés selon les auteurs : "Iagomizing, organic integration and systems emergency wards"</p>
--	---	---	--------------------------------	---

Nous pouvons observer dans la littérature, que les recherches sur le management de projets dans les Firmes Multinationales (FMN) sont peu nombreuses, rendant difficile le choix d'un modèle d'analyse pour observer ce terrain de recherche. En effet, au travers de l'analyse de ces travaux de recherche, nous pouvons établir plusieurs observations :

- ✓ dominance des travaux en méthodologies quantitatives ;
- ✓ la majorité des projets internationaux étudiés sont en lien avec des projets R&D et les projets informatiques ;
- ✓ des théories diverses dans l'analyse des données ;
- ✓ la plupart des recherches sont réalisées uniquement sur un projet spécifique et non pas sur le système de management de l'ensemble des projets d'une firme,
- ✓ les Firmes Multinationales françaises ne sont quasiment pas étudiées.

Nous proposons dans cette partie une perspective méthodologique et théorique quant à l'analyse de l'objet de recherche de cette communication : le management de projets dans les firmes multinationales dans une problématique de coordination de l'ensemble des activités géographiquement éclatés dans différents pays. C'est pourquoi nous choisissons de nous intéresser à l'approche par les ressources (Wernerfelt, 1984).

### **3. Perspective de recherche en management de projets internationaux**

Selon l'approche par les ressources, au sein d'un même environnement concurrentiel, les différences entre firmes dépendent d'un ensemble de ressources. Nous considérons, dans ce travail de recherche, que le système de management des projets mis en place dans les firmes multinationales peut être assimilé à une combinaison de ressources au sens de Wernerfelt, permettant à la firme de construire un avantage concurrentiel. "*La fonction du top management sera de guider l'organisation dans l'application de méthodes et procédures communes. Parallèlement, il sera important de relier l'ensemble des projets de l'organisation de telles sortes que les ressources soient utilisées de façon conjointe*" (Schneider, 1995).

L'unité d'analyse peut être réalisée aussi bien au niveau de la filiale, ou au niveau de la firme (Birkinshaw et Pederson, 2009); le tableau 2 présente des exemples de ressources et de capacités sur ces deux niveaux d'analyse. L'approche par les ressources nous aide ainsi à

---

<sup>2</sup> Traduction de Schneider (1995) : " *The function of top management will be to guide the development and application of methods and procedures which are to be used organization-wide. At the same time, it will be important to connect the many projects in such a way that resources can be jointly used*" (p. 251)

appréhender le système de management des projets des FMN avec un regard particulier sur le phénomène d'allocation des ressources de la firme sur les différents projets en cours.

Tableau n° 2 : Exemples de ressources et de capacités à deux niveaux d'analyse

	Au niveau de la FILIALE	Au niveau de la FIRME
<b>RESSOURCES</b>	<p>Les ressources physiques comme les usines, les équipements, les matières premières;</p> <p>Les ressources humaines employées dans les filiales;</p> <p>La réputation des consommateurs et des fournisseurs locaux.</p>	<p>Les ressources financières de la firme comme sa capacité d'emprunt;</p> <p>Accès à des fournisseurs contrôlés de façon centralisée;</p> <p>Les ressources organisationnelles tel que le système global de reporting;</p> <p>Les ressources technologiques tels que les brevets et les marques.</p>
<b>CAPACITÉS</b>	<p>Rapidité dans la production d'innovations;</p> <p>Système de production allégé;</p> <p>Production effective;</p> <p>Le marketing centré sur le consommateur;</p> <p>Compétences en traitement des données Etc.</p>	<p>Les capacités spécifiques des firmes comme la culture organisationnelle soutenant l'innovation, la qualité, etc.;</p> <p>Habilité à tirer parti des capacités de la colonne de gauche à l'échelle de la firme.</p>

Nous choisissons de retenir la définition que donne Turner et Cochrane (1993) et qui montre que les projets sont soumis à des contraintes de qualité, de coûts et de délais, qu'ils partagent ces contraintes avec la structure permanente et qu'ils ont trois caractéristiques essentielles qui les différencient des opérations permanentes de l'entreprise : le travail est unique, l'organisation est nouvelle et le changement est ponctuel, même si les bénéfices que l'entreprise en retire ont un effet durable.

Selon Evaristo et Fenema (1999), la plupart des recherches sur les projets sont classées en deux catégories : les projets uniques et la concurrence de plusieurs projets. Or, toujours selon les auteurs, revendiqué auparavant par Payne (1995), la très grande majorité des projets présentée dans la littérature ainsi que la plupart des développements théoriques et pratiques en matière de management de projets sont centrées sur les projets individuels<sup>3</sup>. Schneider (1995)

<sup>3</sup> Traduit de Evaristo et Fenema (1999) : "The overwhelming number of projects presented in the literature as well as most of the practical and theoretical developments on projects is centered on single projects" (p.276)

s'est tout de même intéressé à la gestion de projets internationaux composés d'équipes interculturelles dans une problématique de coopération internationale. Toutefois, la question de la gestion de plusieurs sites dans la mise en œuvre d'un projet n'est pas abordée. L'hypothèse générale est que ces chefs de projet seraient dans la même zone géographique.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous focaliserons sur la typologie des projets proposée par Evaristo et Fenema (1999) et présentée à la figure 1.

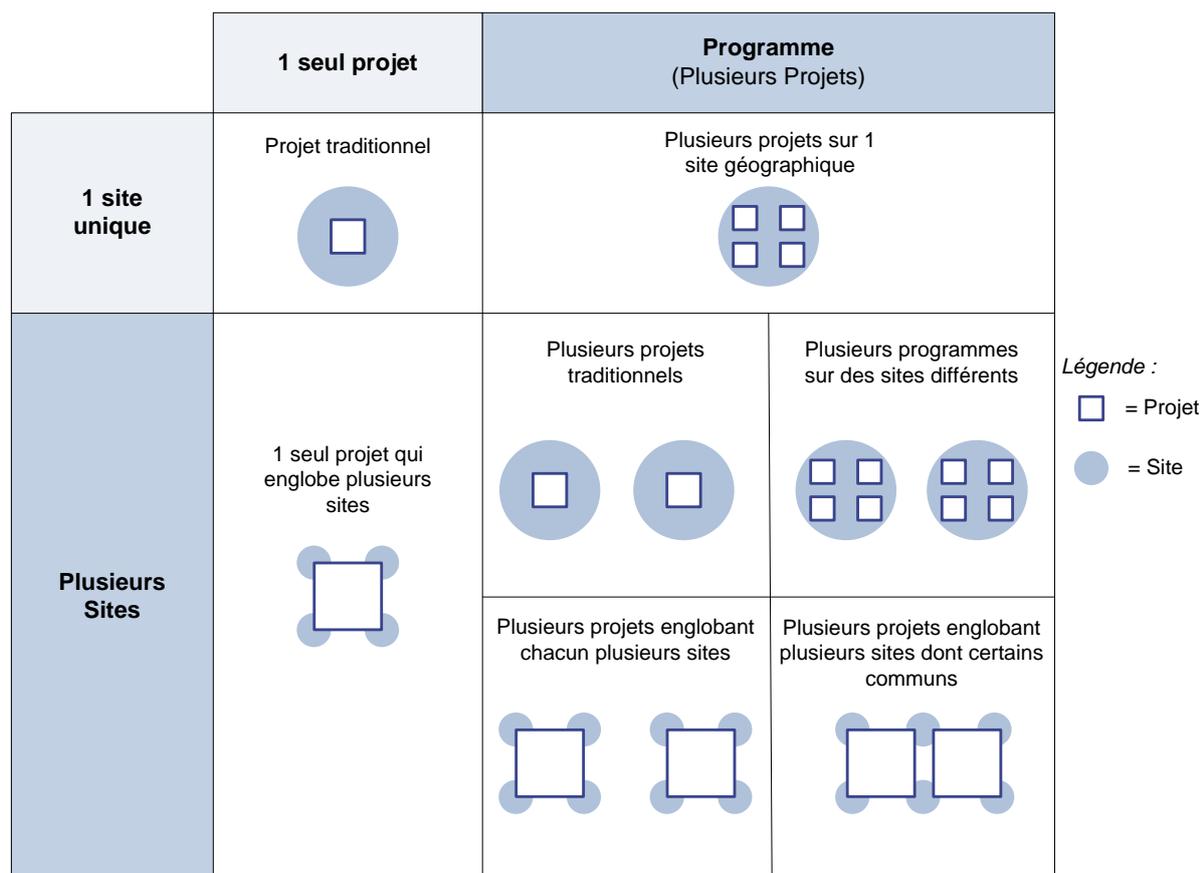


Figure 1 : Typologie de projets (tiré de Evaristo et Fenema, 1999, p.277)

Les auteurs, s'appuyant sur des études empiriques, montrent qu'en fonction du type de projets précédemment exposés, des techniques et structures de gouvernance diffèrent. Ce qui se rapproche de notre volonté de comprendre comment les firmes, éclatées géographiquement, coordonnent leurs activités et ressources dans la mise en œuvre des projets communs entre leur siège et leurs filiales.

Nous préciserons, dans la partie suivante, les principaux concepts issus de la littérature, liés aux firmes multinationales.

Nous retiendrons la définition d'une firme multinationale selon la citation suivante : "*Une entreprise multinationale est définie comme une firme qui possède et contrôle des activités dans au moins deux pays différents*"<sup>4</sup> (Buckley P.J. et Casson M.C., 2009, p. 1564). En effet, il existe un certain nombre de définitions des FMN dans la littérature, qui diffère généralement par le nombre variable d'unités de production implantées dans des pays étrangers.

La grille d'analyse intégration globale/réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987) est largement mobilisée dans la littérature sur les relations siège-filiale. Elle permet tout particulièrement de mettre en évidence les pressions environnementales diverses et souvent conflictuelles auxquelles sont confrontées les FMN dans le monde. L'intégration globale se réfère au « *management centralisé des activités géographiquement dispersées de façon suivie* »<sup>5</sup>. La réactivité locale, quant à elle, porte sur les « *décisions d'engagement de ressources prises de manière autonome par une filiale en réponse principalement aux exigences locales de la concurrence ou des clients* »<sup>6</sup>.

Cette dialectique peut se comprendre par la typologie des stratégies des firmes multinationales développée notamment par Bartlett et Ghoshal (1989). Selon les auteurs, trois principales stratégies sont mises en exergue : les stratégies multidomestiques, globale ou transnationale. Selon Le Gall (2009), la base géographique qui sous-tend le développement de la firme multinationale, les contraintes de coordination des activités et le degré d'autonomie des filiales permettent de les différencier (Tableau n° 3).

<b>Stratégie</b>	Multidomestique	Globale	Transnationale
<b>Base</b>	Multi-nationale	Mondiale	Mondiale et locale
<b>Coordination</b>	Faible coordination entre les filiales de la FMN et forte adaptation locale	Forte coordination entre les filiales de la FMN et faible adaptation locale	Forte coordination entre les filiales de la FMN et forte adaptation locale
<b>Autonomie</b>	Forte autonomie des filiales à l'étranger	Faible autonomie des filiales à l'étranger	Semi autonomie des filiales

Tableau n° 3 : Les typologies des stratégies des FMN (adapté de Le Gall, 2009)

<sup>4</sup> Traduction de Buckley et Casson (2009) : "*An Multinational Enterprise was defined as a firm that owns and controls activities in two or more different countries*" ( p. 1564)

<sup>5</sup> Traduction de Prahalad et Doz (1987) : "*centralized management of geographically dispersed activities on an ongoing basis*" (p. 14)

<sup>6</sup> Traduction de Prahalad et Doz (1987) : "*resource commitment decisions taken autonomously by a subsidiary in response to primarily local competitive or customer demands*" (p. 15)

Les travaux de Perlmutter (1979) mettent en exergue des configurations possibles en matière d'architecture organisationnelle, de systèmes de fonctionnement et de relations entre le siège et les filiales. Ces travaux soulignent quatre approches : l'approche ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique et géocentrique. Ces approches délimitent des caractéristiques spécifiques définissant davantage les relations siège-filiales des FMN. Ce modèle nous semble adapté afin d'appréhender les relations siège-filiales particulièrement dans une volonté de coordination des activités.

Nous réalisons actuellement une étude exploratoire afin de clarifier et de formuler des propositions de recherche. A ce jour, nous avons réalisé sept entretiens d'une durée de 75 à 105 minutes, dans cinq FMN de secteurs différents. Le tableau suivant résume les informations relatives aux entretiens réalisés.

Tableau n° 4 : Échantillon des FMN pour l'étude exploratoire

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

Nous avons réalisé les deux entretiens chez Panzani en face à face avec nos interlocuteurs ainsi que pour Silliker. Les entretiens chez BNP Paribas, Société Générale et Faurecia se sont eux, effectués par téléphone pour des soucis d'ordre logistique (nos interlocuteurs étaient pour la plupart basés dans la région Parisienne).

Le guide d'entretien utilisé pendant les entretiens exploratoires est présenté à l'aide de la Figure n°3.

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

**Figure n° 3** : Guide d'entretien lors de la phase exploratoire

Nous souhaitons aller plus loin dans notre étude exploratoire, en effet, nous recherchons des project managers dans des FMN de secteurs différents. Pour ce faire, nous nous concentrons vers des FMN du secteur pharmaceutique, de raffinerie pétrolière, du secteur de l'automobile et agro-alimentaire.

Nous envisageons d'analyser ces entretiens à l'aide du logiciel N\*Vivo reconnu au niveau académique comme l'un des logiciels les plus adaptés aux études qualitatives regroupant une quantité abondante de données primaires. Cette analyse se fera par des allers-retours entre la littérature et les données empiriques. Nous souhaitons mettre en évidence les pratiques organisationnelles en management de projets, utilisées par les FMN, dans une volonté de coordonner leurs activités entre siège et filiales.

Nous pouvons avancer une première analyse de ces entretiens exploratoires. Il s'avère que nous avons remarqué des structures de management des projets vraisemblablement différentes entre FMN de secteurs variés. Cependant, ces structures organisationnelles sembleraient plus ou moins similaires au sein des FMN de même secteur, c'est le cas pour BNP Paribas et

Société Générale. Cette idée est renforcée par le discours de l'ex Program Manager de Faurecia qui affirme que *"dans le secteur de l'automobile, les pratiques des firmes sont identiques"*. Cependant, cette idée peut également être atténuée, notamment à l'aide du discours du directeur général de Panzani qui évoque son cas comme contingent et unique du fait de l'historique de cette firme multinationale.

Nous pouvons illustrer nos premiers entretiens par quelques verbatims qui viennent compléter notre revue de littérature sur le management de projets internationaux et introduisent certaines variables à analyser dans nos prochains travaux :

- *« Coordinateur de projets transversaux et internationaux, c'est un job très ingrat puisque le coordinateur c'est le premier à qui on a envie de dire il ne sert à rien celui-là. La coordination des projets c'est une difficulté et un challenge car il faut démontrer de façon permanente, ce que nous pouvons apporter comme addition de valeur »* (Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS)
- *« Dans cette filiale du groupe, représentant plus de 6000 à 7000 personnes dans le monde, il y a à la fois des méthodologues, des Project Management Office (PMO) et des Management Office. Nous pouvons retrouver l'ensemble de ses fonctions dans le groupe également. Tous ces services sont là en support des projets transversaux du groupe et des filiales »* (Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS)
- *« Je fais partie de l'équipe en charge d'harmoniser les pratiques et les outils Ressources Humaines (RH) sur l'ensemble des filiales. Cette stratégie est déclinée sur chaque filiale mais on ne sait pas comment ils la mettent en place »* (Human Resource Project Manager, SILLIKER)
- *« Il n'y avait pas de coordination des ressources entre les différents programmes à mon époque. Personnellement, comme j'étais l'un des plus anciens dans la boîte, je me servais puis je ne me préoccupais pas des autres responsables de programme »* (Program Manager, retraité, FAURECIA)

### Conclusion

Par une première revue de littérature sur le concept de management de projet au sens large, puis plus spécifiquement au sein des Firmes Multinationales, nous avons tenter de montrer l'inexistence de cadres d'analyse fédérateurs de l'ensemble des travaux depuis ces dernières années sur cet objet de recherche. Pourtant, il existe bon nombre d'ouvrages,

d'articles, de revues spécialisées et d'associations regroupant des praticiens du management de projet au niveau mondial. Les travaux sur le management de projets prennent davantage en considération l'analyse d'un projet au sein des organisations et non pas le système global de management des projets. Il est aisé d'imaginer qu'une Firme Multinationale, de part l'éclatement géographique de ses filiales dans le monde, n'a pas qu'un seul projet à mettre en œuvre et à coordonner avec ses différents services organisationnels.

La discipline manque cruellement d'un cadre d'analyse commun empêchant ainsi une généralisation des études empiriques déjà réalisées dans la communauté. Mais il reste un espoir à ce flou théorique, une proposition par des chercheurs d'une théorie des projets basée sur la Project-Based View, où le projet serait en lui-même un cadre d'analyse rendant peut-être possible, une agrégation des résultats de travaux de recherche autour du management de projet dans une volonté d'utiliser la même grille d'analyse par les chercheurs de la discipline.

## Bibliographie

- AUREGAN, P., JOFFRE, P., LOILIER, T. et TELLIER, A. (2007) - "L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement ?" - *Finance Contrôle Stratégie* - Vol. 10, No. 4, p.217-250
- BEN MAHMOUD-JOUINI, S. (1998) - "*Stratégies d'offres innovantes et dynamiques des processus de conception. Le cas des grandes entreprises françaises de bâtiment*" - Thèse de doctorat de l'École polytechnique - Centre de Recherche en Gestion (CRG)
- BIRKINSHAW, J. et PEDERSON, T. (2009) - "Strategy and management in MNE subsidiaries", dans A.M. RUGMAN et T. BREWER (2<sup>nd</sup> Eds), *Oxford handbook of International Business*, Oxford, University Press
- BRECHET, J. P. et A. DESREUMAUX, A. (2004) - "Pour une théorie stratégique de l'entreprise : Projet, collectif et régulations" - 13<sup>e</sup> Conférence internationale de l'AIMS, Le Havre.
- BUCKLEY, P.J. et CASSON, M.C. (2009) - "The internalisation theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years" - *Journal of International Business Studies* - Vol. 40, pp. 1563-1580
- BYOSIERE, P. et LUETHGE, D. (2007) - "Project management processes across borders: a comparison of EU-US corporate subsidiary project activities" - *Project Management Journal* - Vol. 38, No. 2, pp. 18-29
- CLARK, K.B., et FUJIMOTO, T. (1991) - "*Product development performance. Strategy, organization and management in the world auto industry*", Cambridge, Harvard Business School Press.
- CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) (2009) - *World Investment Report*, 17 septembre, Genève - New York, ONU
- COLOVIC, A. et MAYRHOFER, U. (2008) - "Les stratégies de localisation des firmes multinationales" - *Revue Française de Gestion* - Vol. 34, No. 184, pp. 151-165
- DOZ, Y.L. et PRAHALAD, C.K. (1991) - "Managing DMNCs: A search for a new paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 145-164.
- EVARISTO R. et FENEMA Van P.C. (1999) - "A typology of project management: emergence and evolution of new forms" - *International Journal of Project Management* - Vol. 17, No. 5, pp. 275-281
- GAREL, G. (2003a) - "Pour une histoire de la gestion de projet" - *Gérer et comprendre* - N° 74, p. 77-94
- GAREL, G. (2003b) - "*Le management de projet*" - La Découverte - 123 pages - p.6-7
- GAREL, G., GIARD V. et MIDLER C. (2004) - *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert - Fnege
- HENNART, J.F. (2009) - "Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets" - *Journal of International Business Studies* - Vol. 40, No. 9, pp. 1432-1454
- HOUDAYER, P. et FONTAINE F. (2001) - "*Configuration et coordination des activités internationales de Recherche-Développement*" - Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001
- JOFFRE P., AUREGAN P., CHÉDOTEL F. et TELLIER A. (2006) - *Le management stratégique par le projet* - Economica
- MIDLER, C. (1996) - "*Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception*" - in DETERSSAC G.E. et FRIEDBERG E., coord. - *Coopération et Conception*, Octares - Toulouse - p.63-85

- PAYNE, J.H. (1995) - "Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review" - *International Journal of Project Management* - Vol. 13, No. 3, pp. 163-168
- PRAHALAD, C.K. et DOZ, Y.L. (1987) - *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, The Free Press
- SCHNEIDER, A. (1995) - "Project management in international teams: instruments for improving cooperation" - *International Journal of Project Management* - Vol. 13, No. 4, pp. 247-251
- SÖDERLUND, J. (2008) - "Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. By Aaron J. Shenhar and Dov Dvir" - *R&D Management* - Vol. 38, No. 3, pp. 355-356
- SÖDERLUND, J., BERGGREN, et C., JÄRKVIK, J. (2008) - "Lagomizing, organic integration, and systems emergency wards: Innovative practices in managing complex systems development projects" - *Project Management Journal* - Vol. 39, Supplement, pS111-S122
- TURNER, J. R. et COCHRANE, R. A. (1993) - "Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them" - *International Journal of Project Management* - Vol. 11, No. 2, pp. 93-102
- WERNERFELT, B. (1984) - "A resource-based view of the Firm" - *Strategic Management Journal* - Vol. 5, pp. 171-180