



HAL
open science

Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales ?

Hanane Beddi, Ulrike Mayrhofer

► To cite this version:

Hanane Beddi, Ulrike Mayrhofer. Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales ?. 1er colloque d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), May 2011, Paris, France. 27 p. halshs-00690219

HAL Id: halshs-00690219

<https://shs.hal.science/halshs-00690219>

Submitted on 22 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.

1^{er} colloque d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International),
ESCP Europe - Université Paris Dauphine, 26-27 mai 2011

Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales ?

Hanane BEDDI et Ulrike MAYRHOFER

Hanane BEDDI

Professeure Associée, Ecole de Management de Normandie, 9 rue Claude Bloch, 14052 Caen Cedex 4

E-mail: h.beddi@em-normandie.fr

Ulrike MAYRHOFER

Professeur des Universités, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, Centre de recherche Magellan, 6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon

E-mail: ulrike.mayrhofer@univ-lyon3.fr

Résumé :

Cet article examine le rôle de la localisation dans les relations établies entre le siège et les filiales des firmes multinationales. L'analyse se focalise sur les défis auxquels les firmes multinationales des pays développés doivent faire face, compte tenu de la dispersion géographique de leurs activités. L'étude empirique est fondée sur trois études de cas : France Télécom, Schneider Electric et Publicis. Les résultats montrent comment les relations siège-filiales des firmes multinationales françaises sont influencées par la localisation et notamment par différentes dimensions (culturelle, administrative, géographique et économique) de la distance.

Mots-clés :

Localisation, firmes multinationales, pays émergents, relations siège-filiales, distance.

Introduction

Les relations siège-filiales figurent parmi les questions centrales de la littérature portant sur le management des firmes multinationales (FMN) (Birkinshaw et al., 1998; Jaussaud, et Schaaper, 2006). Compte tenu de la fragmentation croissante de la chaîne de valeur et de la dispersion géographique des activités (Berger, 2006 ; Buckley et Ghauri, 2004), cette question reste d'actualité. Depuis le début du nouveau millénaire, les FMN des pays développés ont augmenté de manière significative les investissements dans les pays émergents (UNCTAD, 2010), ce qui soulève de nouvelles interrogations relatives à la gestion des filiales. En effet, le management des filiales dans les pays émergents est susceptible de différer de la manière dont les entreprises gèrent les filiales dans les pays développés. La localisation peut ainsi jouer un rôle, et notamment la distance qui sépare le siège d'une FMN de ses filiales localisées dans les pays émergents.

Cet article vise à analyser la façon dont la localisation et la distance influencent les relations développées entre le siège et les filiales internationales, en s'intéressant plus particulièrement à la gestion de filiales implantées dans les pays émergents. L'étude empirique porte sur trois firmes multinationales françaises : France Télécom, Schneider Electric et Publicis. Dans une première partie, nous étudierons le rôle de la localisation dans les relations siège-filiales et présentons le modèle CAGE (Ghemawat, 2001) qui permet d'évaluer quatre formes de distance avant d'exposer la démarche méthodologique adoptée. Dans la seconde partie, les résultats de l'étude empirique seront analysés et discutés.

1. Quel est le rôle de la localisation dans les relations siège-filiales ?

Une FMN désigne une entreprise qui réalise des investissements directs à l'étranger (IDE) et qui possède ou, dans une certaine mesure, contrôle des activités à valeur ajoutée dans

plusieurs pays (Dunning et Lundan, 2008). Ces activités s'exercent généralement dans le cadre de filiales. Depuis plusieurs décennies, les firmes multinationales possèdent des filiales internationales dans leur région d'origine (Rugman, 2005) et, dans une moindre proportion, dans les autres régions de la Triade (Flores et Aguilera, 2007). Plus récemment, les FMN des économies développées ont fortement augmenté leurs investissements dans les pays en voie de développement (Dunning, 2009), notamment dans les marchés émergents. Cette évolution présente de nouveaux défis concernant la gestion des relations siège-filiales (Mayrhofer, 2011). Aujourd'hui, les filiales des FMN sont souvent bien ancrées dans leur environnement local (Hennart, 2009), et développent des relations avec différents acteurs locaux (gouvernement, fournisseurs, distributeurs, clients, etc.) (Asmussen et al., 2009). Compte tenu des différences qui existent entre les pays développés et les pays émergents (Ghemawat et Hout, 2008 ; Milliot et Tournois, 2009), il semble particulièrement tentant d'étudier de façon plus spécifique le rôle de la localisation dans les relations siège-filiales.

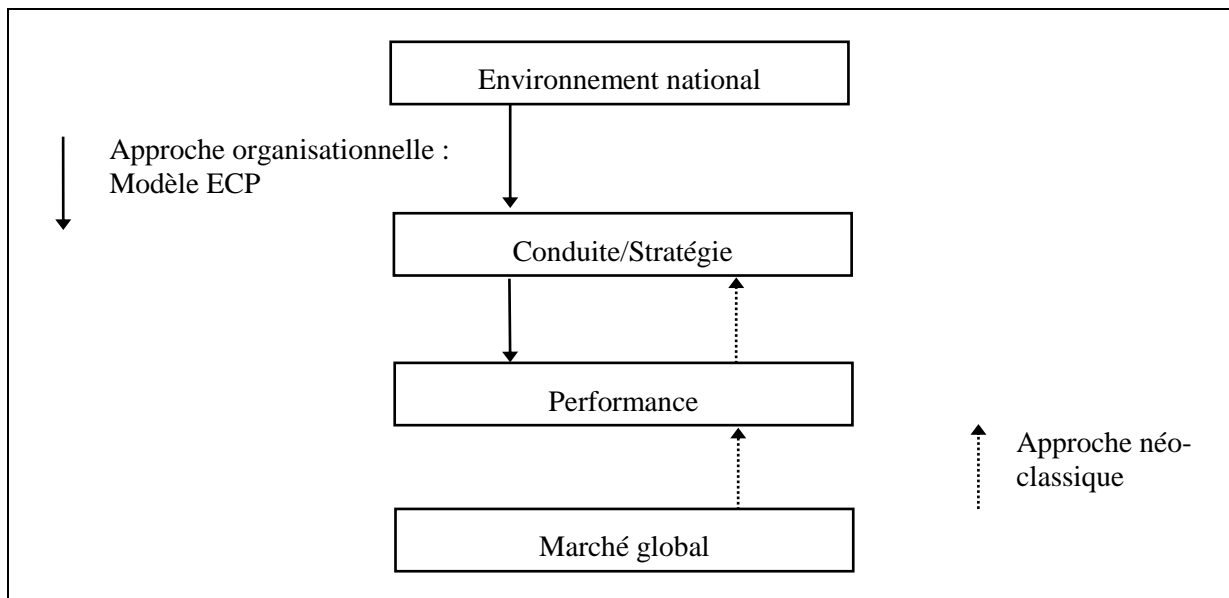
1.1. L'environnement national et les différentes formes de distance

L'importance de l'environnement du pays d'origine des FMN

Dans la littérature de management international, il existe un débat important sur la question suivante : Les pratiques managériales des FMN sont-elles déterminées par les forces du marché global (comme le suggère Ohmae, 1991) ou sont-elles influencées par l'environnement de leur pays d'origine, c'est-à-dire son patrimoine culturel et institutionnel (Davel *et al.*, 2008; Gerlach, 1992) ? L'importance des facteurs liés au pays d'origine a été soulignée par Porter (1993) qui considère que l'environnement national constitue la source principale de l'avantage concurrentiel dans les marchés internationaux. Plusieurs études empiriques montrent que les décisions stratégiques et managériales des FMN sont influencées par l'environnement national. Par exemple, des travaux portant sur le choix des modes

d'entrée sur les marchés étrangers montrent que le pays d'origine influence les décisions prises par les FMN en matière de prise de contrôle des filiales (par exemple, Erramilli, 1996). Ce débat sur l'effet du pays d'origine est étroitement lié à des questions plus fondamentales concernant la théorie de la firme. Deux approches peuvent être distinguées : (1) l'approche dite 'néo-classique', fondée sur l'économie néo-classique et qui postule que l'environnement mondial détermine les stratégies les plus efficaces ; les FMN de différents pays décideraient ainsi d'adopter des stratégies similaires afin d'assurer leur survie dans l'environnement mondial ; (2) l'approche organisationnelle qui considère que les entreprises constituent des ensembles de ressources et de compétences ancrées dans leur environnement national ; des entreprises venant de différents pays choisiraient des stratégies différentes, qui détermineraient ensuite leur performance. Ill et Waring (1999) ont formalisé ces deux approches au sein du modèle ECP (Environnement - Conduite - Performance) (voir Figure 1).

Figure 1 : Les deux conceptions de la relation 'Environnement-Stratégie-Performance'



Adapté de Ill et Waring, 1999, p. 733

Bien que certains auteurs cherchent à promouvoir le concept de l'entreprise sans frontières (Ohmae, 1991), il paraît pertinent de souligner que l'environnement national du siège continue

d'influencer les choix stratégiques des FMN (Harzing et Noorderhaven 2008; Harzing et Sorge 2003). En effet, les décisions stratégiques, telles que le choix de la localisation et la gestion des filiales à l'étranger, sont souvent prises au niveau du siège. Par exemple, le niveau d'autonomie accordé aux filiales à l'étranger dépend de la société mère (Birkinshaw et al., 1998; Birkinshaw et Morrison, 1995). Il semble dès lors opportun de prendre en compte le pays d'origine des FMN afin de bien comprendre les relations entre le siège et les filiales implantées dans les pays émergents.

Depuis quelques années, les FMN européennes cherchent à diversifier leur expansion internationale, et les entreprises françaises sont tout particulièrement engagées dans cette voie (UNCTAD, 2010). Pour autant et contrairement aux FMN des autres pays de la Triade, les FMN françaises ont fait peu l'objet d'études empiriques (Collin et Rouach, 2009; Jaussaud et Schaaper, 2006). Or, en raison des liens historiques tissés entre la France et certaines de ses anciennes colonies, il paraît intéressant d'analyser la façon dont les FMN françaises gèrent les relations avec leurs filiales localisées dans les pays émergents.

L'évaluation de la distance à travers le modèle CAGE

La gestion des filiales dans des pays émergents constitue cependant une tâche difficile, car l'environnement local de ces filiales présente généralement des différences importantes par rapport à l'environnement des pays développés. En effet, la distance qui sépare le siège d'une FMN de ses filiales locales peut avoir une incidence sur les relations siège-filiales. Or, la distance, qui fait l'objet de nombreuses recherches, constitue un concept multi-dimensionnel dont l'impact reste difficile à évaluer (par exemple, Angué et Mayrhofer, 2010 ; Brouthers et Brouthers, 2001).

Des chercheurs s'appuient sur le concept de distance psychique tel qu'il a été exposé dans le modèle d'Uppsala. Selon Johanson et Wiedersheim-Paul (1975, p. 308), la distance psychique

résulte de « *la somme des facteurs qui entravent ou perturbent les flux d'informations entre les entreprises et les marchés* »¹. Elle englobe plusieurs éléments tels que les différences de langues, de systèmes d'éducation, de pratiques managériales, de cultures et de développement industriel. La distance psychique constitue une mesure subjective de l'éloignement, car elle représente la distance telle qu'elle est perçue par les dirigeants. Elle aurait tendance à diminuer au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 2009 ; Prime et al., 2009).

Plus récemment, Ghemawat (2001) a proposé un cadre d'analyse, appelé modèle 'CAGE', qui permet de différencier quatre dimensions de la distance : (1) la distance culturelle, (2) la distance administrative, (3) la distance géographique et (4) la distance économique. Ces quatre dimensions 'objectives' concernent la distance entre les pays, et non pas entre les individus. Elles semblent particulièrement pertinentes pour l'analyse des relations établies entre le siège et les filiales.

Selon Ghemawat (2001), la distance culturelle résulte d'une variété de facteurs tels que la langue, l'ethnicité, la foi et les normes sociales. Elle a un impact sur la façon dont les personnes inter-agissent entre elles, ainsi qu'avec les entreprises et les institutions.

La distance administrative (ou politique) se réfère essentiellement à l'histoire (comme les liens coloniaux), à l'appartenance à des unions politiques, économiques ou monétaires (par exemple, l'Union Européenne, l'ALENA), à d'éventuelles hostilités politiques, aux politiques gouvernementales et au contexte institutionnel (par exemple, le cadre législatif ou les relations entre les partenaires sociaux).

La distance géographique représente la distance physique entre les pays. Elle provient de divers facteurs tels que l'isolement physique, l'absence d'une frontière commune, le manque

¹ Traduction de “*the sum of factors preventing or disturbing the flows of information between firms and markets*” (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308).

d'accès fluvial ou maritime, les systèmes de transport et de communication, et les différences climatiques.

Enfin, la distance économique résulte de différences entre les pays concernant les richesses économiques et les revenus ainsi que les coûts et la qualité des ressources financières, naturelles et humaines disponibles, l'infrastructure, les facteurs intermédiaires, les informations et les savoirs.

La distance séparant le siège et ses filiales situées dans des pays émergents semble plus cruciale que celle séparant le siège et ses filiales situées dans un pays de la Triade. Il semble alors intéressant d'analyser comment ces quatre formes de distance influencent les relations siège-filiales. Nous prenons également en compte l'influence du pays d'origine de la FMN sur ces liens.

1.2. Présentation de l'étude empirique

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative, fondée sur des études de cas (Yin, 1994; Eisenhardt et Graebner, 2007). C'est une méthode qui « *convient particulièrement aux recherches concernant le management international, où l'on rassemble des données transfrontalières et interculturelles²* » (Ghauri, 2004, p.111). Plus précisément, l'étude empirique porte sur trois FMN françaises, qui ont implanté des filiales dans des pays développés et des pays émergents : France Télécom, Schneider Electric et Publicis. Nous avons réalisé 31 entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) auprès des responsables du siège et des filiales internationales de ces trois FMN. Il nous a semblé intéressant de prendre en compte des filiales implantées dans des pays développés aussi bien

² Traduction de : “*is particularly well suited to international business research, where data is collected from cross-border and cross-cultural settings*” (Ghauri 2004, p.111).

que dans des pays émergents afin de mieux comprendre le rôle de la localisation dans les relations siège-filiales.

Nous avons sélectionné les cas à étudier par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 2007), en optant pour des entreprises très diverses (notamment en termes de secteurs d'activité). Ainsi, même si nous n'étudions que trois FMN, nous avons pu obtenir une richesse dans les données recueillies. De plus, nous nous sommes assurés d'avoir une diversité dans les répondants rencontrés au sein de chaque entreprise. En effet, suivant Mezias et al. (1999), nous ne nous sommes pas limités à la seule vision du siège en rencontrant également des responsables de filiales, en vue de réaliser un double contrôle (« *double check* ») et de trianguler les données. Ainsi, compte tenu du caractère « multi-localisations » (« *multilocal* ») de la FMN, la triangulation concerne non seulement les données et les méthodes, mais aussi les unités analysées (Marschan-Piekkari et al., 2004).

Les personnes interviewées détiennent, au niveau du siège, des responsabilités opérationnelles (responsable de division ou de zone géographique) ou fonctionnelles (contrôle de gestion, finance, système d'information, stratégie). Au niveau des filiales, il s'agit de directeurs de filiale, aussi bien des expatriés (français ou d'une tierce nationalité) que des locaux. La période de collecte des données s'étale de juin 2003 à décembre 2006. Le Tableau 1 précise les caractéristiques de l'échantillon.

Table 1: Description de l'échantillon

FMN	France Télécom	Schneider Electric	Publicis
Filiales dans des pays émergents	Directeur de filiale, Côte d'Ivoire	Directeur de filiale, Hongrie	Directeur de filiale, Maroc
	Responsable de stratégie, filiale en Jordanie	Directeur de filiale, Slovaquie	Directeur de filiale Dubaï
Filiales dans des pays développés	Responsable de filiale en France	Directeur de filiale, Portugal	Directeur de filiale, Belgique
		Directeur de filiale, Allemagne	Directeur de filiale, Danemark
		Directeur de filiale, Pays Bas	
		Directeur de filiale, Norvège	
		Directeur de filiale, Suède	
Siège	Directeur des opérations internationales	Responsable de zone géographique	Vice-Président, Publicis Worldwide

	Chargé d'affaires, Amérique Latine	Responsable du Contrôle de gestion	Responsable Financier
	Chargé d'affaires, Afrique	Responsable systèmes d'information, ancien directeur de filiale	Responsable géographique, Pays nordiques et Moyen Orient
	Responsable géographique Moyen Orient, Océan Indien, Asie Pacifique		Responsable géographique (France et Afrique du Nord)
	Chargé d'affaires, ancien Directeur de filiale, Vanuatu		Responsable de marque globale (Zentretiens)
	Responsable Contrôle de gestion		
	Directeur Marketing et Ventes		
	Responsable de programmes transverses		

Parmi les 31 entretiens réalisés, six concernent les filiales implantées dans des pays émergents, huit portent sur les filiales localisées dans des pays développés et les 17 derniers ont été menés auprès de responsables des sièges des trois FMN.

Une même grille d'entretien a été utilisée pour l'ensemble des entretiens. Certains entretiens ont été réalisés en français, d'autres en anglais (suivant la nationalité de la personne interviewée). La durée moyenne d'un entretien est de 1h25. Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Les transcriptions ont été codées et analysées avec l'aide du logiciel N*Vivo, ce qui permet une flexibilité dans l'interprétation des données (Richards, 2009). Un codage thématique des entretiens a été réalisé selon la méthodologie préconisée par Miles et Huberman (2003). La grille de codage a été définie *a priori* par la littérature, et elle a été ensuite enrichie tout au long de l'analyse, par des thèmes qui ont émergé du terrain.

L'objet de cette recherche est d'analyser la façon dont la localisation et la distance influencent les relations entre les sièges des FMN et leurs filiales dans des pays émergents. Par conséquent, nous avons étudié l'autonomie accordée aux filiales. Nous avons également pris en compte des éléments concernant la différenciation interne (selon la filiale) afin de comparer les relations siège-filiales dans les pays développés à celles dans les pays émergents. Enfin, nous avons considéré l'influence de facteurs de contexte, tels que le secteur

d'activité et la stratégie suivie par les FMN. Cela nous a permis de mieux comprendre les spécificités des FMN françaises et l'impact du pays d'origine. Les trois FMN et leurs structures organisationnelles sont présentées dans l'encadré 1.

Encadré 1 : Présentation et structure organisationnelle de France Télécom, Schneider Electric et Publicis

France Télécom est un leader mondial dans le secteur des télécommunications avec trois activités : l'Internet, la télévision et la téléphonie mobile. En 2009, le chiffre d'affaires de France Télécom était de 50,9 milliards d'euros, avec 193 millions de clients répartis dans 32 pays. L'organisation de France Télécom est caractérisée par une séparation nette entre les pays développés et les pays émergents. En effet, la FMN a une division internationale qui ne s'occupe que des pays émergents (Afrique, Moyen Orient & Océan Indien et, anciennement, Amérique Latine). Plusieurs fonctions, telles que le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines, sont transverses à ces zones géographiques. La stratégie actuelle du groupe est de faire d'Orange un opérateur intégré leader en Europe. Le développement international, hors Europe, a, de ce fait, perdu de son importance, et certaines opérations internationales ont été vendues.

Schneider Electric est un spécialiste mondial dans le domaine de la gestion de l'énergie, à travers une offre de solutions intégrées innovatrices. En 2009, le chiffre d'affaires du groupe était de 15,8 milliards d'euros, et la société avait 100.000 collaborateurs dans 190 pays. 34 % de ses revenus sont générés dans des pays émergents. La FMN est organisée par zones géographiques : Europe, Amérique du Nord, Asie, et International et Ibérique (qui comprend l'Espagne, le Portugal, l'Amérique Latine, l'Afrique et le Moyen Orient). La région Europe est elle-même subdivisée en 'grands pays' (France, Allemagne, Italie et Royaume Uni) et en régions (Europe de l'Est, pays scandinaves et baltiques, etc.).

Publicis est le quatrième groupe de communication dans le monde. Le groupe propose une gamme complète de services de communication, principalement par le biais de trois réseaux : Leo Burnett, Publicis et Saatchi & Saatchi. En 2009, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros, avec une présence dans 104 pays et 45.000 salariés. Cette FMN est organisée par réseaux : chaque réseau est indépendant, et organisé par zones géographiques. Par exemple, dans le réseau 'Publicis', il y a une région qui regroupe les pays nordiques et du Moyen Orient, et une autre qui couvre la France et les pays de l'Afrique du Nord.

Comme le montre l'encadré 1, les structures organisationnelles et la position des pays émergents diffèrent selon l'entreprise. Pour France Télécom, il y a une nette distinction entre les filiales implantées dans des pays développés et celles qui sont installées dans les pays émergents. A l'inverse, les structures organisationnelles de Schneider Electric et de Publicis montrent que les pays émergents peuvent être intégrés au sein de la même division que les pays développés.

2. La localisation et les relations siège-filiales dans trois firmes multinationales françaises

Les trois études de cas réalisées permettent de mieux comprendre l'influence des différentes formes de la distance sur les relations établies entre le siège et les filiales localisées dans des pays émergents. Elles nous permettent également de préciser l'influence du pays d'origine sur le fonctionnement des groupes.

2.1. Analyse des résultats

L'impact de la distance culturelle sur l'autonomie d'une filiale et sur les relations latérales

La distance culturelle peut être appréhendée sous l'angle de l'analyse des relations entre le siège et les filiales, mais aussi des liens établis entre les filiales. Pour France Télécom, les différences culturelles entre le siège et les filiales semblent constituer un frein au besoin de synergies et d'intégration globale.

"D'une part, il y a des intérêts économiques évidents, ils impliquent des synergies et une focalisation des ressources. D'autre part, il y a des réactions nationalistes, peut-être que le mot est trop fort, mais il y a des réactions identitaires qui considèrent cette approche de façon négative." (Ancien directeur de filiale, actuellement responsable d'une région géographique)

De plus, la distance culturelle entre les filiales contribue à expliquer le faible niveau des relations latérales. En effet, les managers issus de différents pays peuvent éprouver des difficultés à communiquer entre eux. Le système d'expatriation concerne uniquement des salariés du pays d'origine et jamais des salariés venus d'un pays tiers. Ainsi, les managers travaillent soit dans leur pays d'origine, soit au siège, mais pas dans un pays tiers. Enfin, les relations siège-filiales semblent unilatérales. Le siège gère chaque filiale de façon séparée, il n'y a pas de relations multilatérales.

Pour Schneider Electric, il existe d'importantes différences culturelles entre le siège et les pays de l'Europe de l'Est.

“En Hongrie, lorsqu'on y arrive, on a l'impression que c'est comme la France. Il y a des gens qualifiés, intelligents, mais ce n'est pas du tout pareil. Pour moi, dans leur façon de raisonner, et leur complexité, ils sont plus proches des chinois que des français. [...] Tous les gens qui viennent ici en visite rentrent contents, disant 'c'est très bien', parce qu'ils n'ont eu que cette première impression. Les hongrois sont aptes à vous montrer le côté que vous voulez voir. Et lorsque vous rentrez, le monde est totalement différent. Ce n'est pas uniquement un problème pour Schneider. Ils ont le même problème chez Danone, chez Citroën, chez Nestlé. En fait, chez toutes les multinationales. [...] Parce que les gens du siège se font toujours piéger par les gens du pays, qui le font, en effet, très bien. Ils connaissent bien ce qu'attend l'entreprise, donc ils font juste ça. Et à la fin de l'année, on peut mesurer les écarts, qui peuvent être considérables.” (Directeur de filiale, Hongrie)

Cependant, contrairement à France Telecom, Schneider Electric envoie des expatriés issus de différents pays. Ainsi, les directeurs dans les filiales peuvent être soit français, soit du pays hôte, soit d'un pays tiers. Il s'agit pour ces personnes de comprendre l'environnement local et d'être proche de l'environnement et l'organisation de la FMN. Le critère de la nationalité n'est pas le plus important, ce qui importe c'est l'appartenance au groupe. Les politiques d'expatriation et de mobilité internationale développées visent à prendre en compte les enjeux globaux et locaux à travers un personnel expatrié et local en vue de limiter les conflits culturels.

“Si le directeur de la filiale est un expatrié, le responsable du contrôle de gestion doit être quelqu'un du pays. [...] Ceci est le cas pour tous les pays. Peut-être pas pour la Belgique. Peut-être pas pour les Pays Bas. Mais en Hongrie, je ne mettrais pas uniquement des managers hongrois.” (Directeur de filiale, Hongrie)

Or, le groupe a connu une évolution car il y a quelques années, les managers dans les filiales n'étaient que des français.

“Autrefois, les expatriés étaient pour la plupart des français. Mais aujourd'hui, on est plus ouvert et il n'y a pas de problème. Il était rare de rencontrer quelqu'un qui était un directeur dans son propre pays, sauf en France. Mais aujourd'hui, les comportements ont totalement changé et, dans beaucoup de pays, il y a des locaux dans les pays. Par exemple, en Autriche, il y a des managers venus d'autres pays. Et c'est pareil dans d'autres filiales.” (Directeur de filiale, Slovaquie)

Plus généralement, Schneider Electric a évolué d'une entreprise française à une entreprise réellement internationale.

“Il y a treize ans, lorsque je suis arrivé chez Schneider - dans la division Télémécanique - tout était totalement différent. Quelques mois auparavant, Schneider Electric avait acquis Télémécanique, qui

était une petite entreprise, quelques 600-700 employés. Et cette société était deux fois plus petite, presque une famille, et elle n'était pas vraiment structurée comme une société internationale. Cette société était typiquement française, y compris pour la langue [...] la plupart des employés ne parlait pas d'autre langue, uniquement le français. Si je regarde la situation maintenant, c'est une société vraiment internationale, avec une structure internationale, et la langue préférée et officielle est l'anglais, pas le français, et maintenant, la plupart des français que je rencontre parlent l'anglais. C'est une grande différence." (Directeur de filiale, Slovaquie)

Pour Publicis, du fait de la distance culturelle, les responsables de régions géographiques passent plus de temps dans les pays émergents afin de comprendre le contexte local. Cela n'est pas le cas dans les pays développés.

"Il faut que je prenne en considération les caractéristiques spécifiques du Moyen Orient, il me faut comprendre cela afin de définir la meilleure stratégie pour chaque agence locale. C'est un problème important dont il faut que je m'occupe en particulier du Moyen Orient. Ce n'est pas comme ça en Scandinavie" (Responsable de la région Scandinavie et Moyen Orient)

L'impact de la distance administrative/politique sur les relations siège-filiales

Pour France Télécom, les relations avec les gouvernements des pays émergents sont spécifiques, puisque les gouvernements peuvent également être des actionnaires des filiales locales. Cette situation est liée à la privatisation récente de certaines entreprises.

"Souvent, la privatisation est le résultat du fait que le gouvernement, en tant qu'actionnaire unique, n'a pas disposé de ressources suffisantes pour tous les développements. Alors, il y a des retards à rattraper, retards pour le matériel, retards dans la qualité du service. Donc, souvent, nous démarrons avec des situations qui ne sont pas acceptables même pour les gouvernements ou les clients dans ces pays." (Directeur de zone géographique, Afrique)

En Jordanie, par exemple, le gouvernement est le principal actionnaire et le directeur de la filiale est jordanien. Ceci contribue à la prise en considération des conditions locales, ainsi qu'à la mise en place de meilleures relations avec les acteurs locaux.

"Il est le devoir de Jordan Telecom de proposer un service à un prix déterminé et avec les mêmes conditions pour l'ensemble du peuple jordanien. C'est la raison pour laquelle, avant 2000, le service téléphonique était un service public. En tant que tel, le gouvernement avait un certain pouvoir dans le processus de prise de décision. Donc, même si l'on considère aujourd'hui que les télécommunications sont plus efficaces dans un environnement concurrentiel que dans une situation de monopole, dans la phase de transition, les décisions prises par l'opérateur peuvent avoir un impact sur la vie économique et sociale." (Responsable de la stratégie dans la filiale en Jordanie)

Les filiales locales avaient, en effet, une position de monopole au moment où France Télécom est devenu un partenaire. Le gouvernement local attend alors de la FMN la mise en place d'une structure industrielle en vue de préparer la filiale aux règles de la concurrence. Ceci

concernait surtout les procédures de contrôle de gestion, qui étaient peu efficaces, voire inexistantes, dans les entreprises nationalisées. Le fait que l'industrie des télécommunications soit considérée comme une activité stratégique peut également avoir une incidence sur les relations avec les partenaires locaux.

"Il ne faut pas oublier que, dans beaucoup de pays, les télécommunications sont considérées comme un élément stratégique [...], là où les gouvernements sont restés comme actionnaires, ils ont des objectifs, s'assurer que le réseau marche et qu'il répond à la demande sociale, telle que la couverture dans les zones rurales [...] Lorsqu'un gouvernement privatise, c'est souvent mal perçu dans l'opinion publique, comme si l'on vendait le patrimoine national. Donc, le fait d'exiger qu'un certain nombre de postes en vue soit tenu par des salariés du pays est parfois une façon pour le gouvernement de montrer que, en dépit de la privatisation, il garde le contrôle de l'activité considérée comme stratégique pour le pays." (Responsable de zone géographique, Afrique)

Enfin, les relations entre la France et ses anciennes colonies peuvent rendre les relations entre le siège et les filiales plus complexes. Le directeur d'une filiale donne ce conseil aux managers qui vont être expatriés vers une ancienne colonie :

"Faites très attention à la façon dont vous gérez vos relations, pour ne pas être perçu comme un affreux colonisateur qui débarque. Il faut convaincre les partenaires par vos compétences et leur montrer l'intérêt qu'il y a à faire certaines choses, et surtout pas aller dérouler du clé en main France Télécom qui ne s'adapte pas forcément aux pays" (Ancien directeur de pays, actuellement responsable de région géographique)

De même que pour France Télécom, les filiales de Schneider Electric localisées en Europe de l'Est sont d'anciennes entreprises nationales, ces pays ayant évolué du régime communiste vers le système capitaliste. Cela s'est traduit pour le groupe par une remise aux normes des filiales notamment d'un point de vue comptable et financier.

Plus ou moins de contrôle à cause de la distance géographique ?

Pour France Télécom, le contrôle exercé par le siège tend à varier selon la distance géographique. En effet, les filiales implantées dans les pays émergents font partie d'une division spécifique au sein de l'organisation, et certains de ces pays sont considérés comme 'exotiques' (ancien directeur de pays). Les caractéristiques de certains pays émergents peuvent s'expliquer en fonction de la distance géographique :

“C'est moins vrai pour l'Afrique puisqu'il y a plus de proximité, mais en Asie et en Amérique Latine, il y a des pays assez isolés. Et c'est important, la distance a un impact sur la façon dont nous gérons nos filiales, parce que, lorsque la filiale est isolée, cela crée une distance géographique, il y a un décalage horaire, on ne peut pas y aller facilement pour une journée par avion. Ce n'est pas possible, alors ça change nos relations avec ces filiales. A l'inverse, lorsqu'une filiale est située en Europe, en Espagne, par exemple, le voyage Paris-Madrid ou Paris-Marseille, c'est à peu près la même chose” (Responsable de zone géographique, Amérique Latine).

Une distance géographique importante a souvent pour effet de réduire les interactions physiques avec le siège et d'augmenter les contacts par téléphone et par voie électronique. Les problèmes associés au décalage horaire, ainsi que les contacts directs moins fréquents qui en résultent, ont été évoqués dans tous les entretiens. Par exemple, les responsables au siège rencontrent des difficultés pour recevoir au moment convenu les rapports hebdomadaires des filiales. Du fait de la distance géographique, le siège peut avoir tendance à contrôler davantage le respect des procédures formelles mises en place. Les filiales dans les pays émergents sont également plus sous le contrôle d'expatriés. Ces expatriés sont généralement envoyés dans un objectif de supervision directe (Mintzberg, 1979). Les 'postes clés' sont occupés par des expatriés qui constituent pour le siège des contacts importants dans les filiales, particulièrement dans le domaine financier. Cette logique de contrôle peut provoquer des problèmes avec la société du pays hôte.

“En matière de contrôle, dans toutes les entreprises, il est très important que le directeur financier soit un expatrié, afin de toujours savoir ce qui se passe. Ceci donne une vue très précise de ce qui se passe dans l'entreprise. Et ce contrôle marche très bien à l'Ile Maurice. Il y a quelque temps, il y avait un article dans un journal de l'île, où ils ont parlé du 'loup dans la bergerie' (il rit), c'était, en fait, plutôt évocateur (il rit) 'le loup dans la bergerie', c'était notre directeur financier qui, bien sûr, a pas mal de pouvoir. Il n'y a pas une seule facture qu'il ne signe, pas un seul engagement qu'il n'approuve, donc il détient un pouvoir très important” (Ancien directeur de pays, actuellement responsable de zone géographique).

Ainsi, la FMN a tendance à compenser la distance géographique par plus de contrôle (par les procédés et par les expatriés). Or, la question de l'expatriation reste spécifique aux pays émergents.

“Il y a des gens qui travaillent bien dans les marchés émergents comme le nôtre. En Europe, on peut faire des voyages aller-retour plus facilement. Ce n'est pas de l'expatriation, ce sont plutôt des commuters, c'est-à-dire des personnes qui rentrent chez elles le soir après le travail. Donc, ce n'est pas la même chose” (Directeur de filiale, Côte d'Ivoire)

Enfin, les sièges des zones géographiques pour France Télécom se situent en France. Au contraire, Schneider Electric est organisé par sièges régionaux, localisés dans les pays. Ainsi, le siège de la zone géographique pour l'Europe de l'Est est situé à Vienne, en Autriche. Cette proximité entre le siège régional et les filiales permet de réduire la distance géographique.

De plus, les relations siège-filiales du groupe ont tendance à évoluer vers moins d'autonomie, et le siège cherche à accroître le contrôle des filiales dans les pays émergents.

“Les filiales sont de moins en moins autonomes. Il y a quinze ans, j'étais au Taiwan, j'étais seul, je ne recevais aucune visite, et je m'organisais comme bien me semblait. Et chaque mois, j'envoyais par fax un rapport plutôt léger. Et puis, avec le passage des années, ça a changé et aujourd'hui, surtout en Europe, puisqu'on est tout près du siège, nous ne sommes plus autonomes. Dans pratiquement aucun domaine. On ne vérifie pas nos agendas pour le moment, mais ça pourrait arriver” (directeur de filiale, Hongrie, Schneider Electric).

Ainsi, nos résultats montrent un éloignement géographique qui peut entraîner une plus grande autonomie car moins de voyages de responsables du siège par exemple et en même temps une supervision directe plus forte (à travers des expatriés) associée à une formalisation des procédures accrue. Dans les deux entreprises (France Télécom et Schneider Electric), la tendance va vers moins d'autonomie et des procédés de contrôle plus formalisés.

Pour Publicis, l'autonomie de la filiale est liée à la nature des clients (locaux ou globaux).

“Quand je parle aux Arabes dans mon pays, ce n'est pas un Américain qui va me dire ce que je dois leur dire. Je fais mes propres recherches et je découvre ce qu'ils veulent, et je crée des publicités qui répondent à leurs besoins. S'il s'agit d'une marque mondiale, comme Nescafé, par exemple, je ne peux pas créer des publicités qui ne correspondent pas à la stratégie mondiale de la marque. Je ne peux qu'en changer l'exécution, mais ça va être au sein de la même stratégie. Donc, c'est comme ça que le siège contrôle ma créativité, en m'obligeant à utiliser le positionnement mondial d'une marque. Mais ils ne voient pas l'exécution sur le marché local parce que cela, ils ne le comprennent pas” (Directeur de filiale, Dubai).

Ainsi, l'élément crucial est l'activité, et plus précisément la nature du client. Les filiales sont autonomes pour tout ce qui concerne les clients locaux, mais ils doivent suivre les directives émises par le siège pour tout ce qui implique les marques globales. Ceci est vrai pour l'ensemble des filiales, localisées dans les pays développés ou émergents. La distance géographique ne semble pas jouer un rôle clé pour cette FMN.

Le transfert des connaissances dans les pays émergents comme illustration de la distance économique

Pour France Télécom, des caractéristiques spécifiques aux filiales des pays émergents, et plus particulièrement les différences dans les taux de croissance économique, peuvent être expliquées par la distance économique.

“Dans les pays émergents, on peut voir des taux de croissance qui sont élevés, et des taux de pénétration qui sont encore bas, alors on peut imaginer que, tant qu'on n'atteint pas un certain niveau de maturité, on aura des taux de croissance importants, des taux à deux chiffres qui n'ont rien à voir avec ceux que nos 'grandes sœurs' connaissent aujourd'hui...nos grandes sœurs dans les filiales européennes. Alors, ils comptent sur nous pour la croissance. C'est là où nous devons être...” (Directeur de filiale, Côte d'Ivoire)

De plus, la distance économique pousse les pays émergents à chercher des compétences auprès des pays développés. Ceci explique le développement international de France Télécom, rendu plus facile par son image d'expert.

“Chez France Télécom, il y a une forte image d'innovation, qui est reconnue bien en dehors de la France. Nous avons une bonne réputation. Il y a, donc, deux choses pour les filiales. D'une part, France Télécom, c'est le grand méchant loup qui veut faire de l'argent, faire le maximum de dividendes. Et, d'une certaine façon, c'est vrai. D'autre part, l'image de France Télécom pour les employés, c'est qu'ils peuvent quand même acquérir des connaissances” (Ancien directeur de pays, actuellement responsable de zone géographique).

Ainsi, dans les pays émergents, les filiales cherchent à bénéficier des compétences et de l'expertise du siège français. Il existe ainsi une recherche d'équilibre entre le contrôle exercé par le siège et l'expertise qu'il procure aux filiales.

“Lorsque les relations sont difficiles, comme à l'île Maurice, je ne suis pas le bienvenu, parce que beaucoup d'employés de Mauritius Telecom veulent acquérir des connaissances, et ils vont accueillir à bras ouverts les gens qui viennent pour leur parler des relations clients... Si j'arrive portant le chapeau 'actionnaire', je suis comme le Grand Inquisiteur, et ils n'aiment pas ça” (Ancien directeur de pays, actuellement directeur de zone géographique).

Les relations entre le siège et les filiales varient alors en fonction de ces deux cas : le siège en tant qu'expert, apportant un savoir-faire, et le siège en tant qu'actionnaire, contrôlant les activités des filiales. Ainsi, le transfert des connaissances dans le groupe a lieu principalement dans le sens du siège vers les filiales dans les pays émergents. Une exception réside dans le

développement de relations latérales entre deux filiales localisées dans des pays émergents, la Jordanie et la Pologne, avec un transfert de connaissances allant de la Pologne vers la Jordanie.

"Nous nous sommes rendus compte que les solutions disponibles en France n'étaient pas utiles dans l'environnement de la Jordanie, qui est plus petit et n'a pas le même niveau de maturité en matière de réglementation. Par contre, en Pologne, où France Télécom travaille également, ils ont une situation similaire à celle de la Jordanie. Il y a, donc, des experts en Pologne capables de nous aider sur des questions où ils ont plus d'expérience. Ceci arrive parfois" (Responsable de la stratégie dans la filiale en Jordanie).

Enfin, pour France Télécom, les concurrents mondiaux des pays développés peuvent devenir des partenaires dans les pays émergents. Cette situation entraîne le risque d'une perte de compétences.

"Plusieurs fois, nous nous sommes introduits dans des filiales à l'étranger par le biais de partenariats avec des opérateurs [...] qui sont également, et de façon assez forte, nos concurrents dans d'autres marchés. Il peut s'agir d'opérateurs européens ou américains, et c'est une situation difficile à gérer puisque, évidemment, nous ne voulons pas faire don de l'expertise de France Télécom au bénéfice de nos concurrents, et par le biais d'une filiale, même si celle-ci est loin de 10.000 km [...] En plus, la politique de France Télécom, comme de presque tous les autres opérateurs, est de dire [...] nous réaliserons notre expansion internationale à l'aide de filiales uniquement si nous gardons le contrôle" (directeur de zone géographique, Amérique Latine)

C'était le cas avec la filiale en Argentine partagée entre France Télécom et Telecom Italia, un concurrent important du groupe sur les marchés européens. Cette filiale a finalement été vendue par le groupe.

Chez Schneider Electric, la distance économique apparaît également à travers des écarts entre les taux de croissance économique entre pays développés et pays émergents. En effet, le revenu par habitant est plus bas dans les pays émergents, ce qui rend difficile la vente des mêmes produits, si aucune adaptation locale n'est réalisée. De plus, des relations latérales entre les filiales d'une même zone géographique peuvent exister, mais principalement du fait des réseaux personnels des managers.

De la même façon, chez Publicis, des relations et des transferts de connaissances latéraux existent, mais uniquement à travers l'action des responsables de marques globales. Ces responsables organisent des liens entre filiales en vue d'arriver à une cohérence mondiale pour les campagnes de publicités des clients globaux. Ils accordent la même attention à tous les pays, mais les pays émergents semblent avoir plus besoin d'aide que les pays développés.

“Tous les pays sont importants : les grands pays parce qu'ils génèrent beaucoup de revenus, et c'est grâce à eux que nos partenariats avec les clients mondiaux se renforcent ; les petits pays parce qu'ils sont petits, et qu'ils ont plus besoin de notre aide [...] Parce qu'ils n'ont pas des revenus très élevés, parce que les marchés sont plus limités, parce que trouver des gens hautement qualifiés dans un petit pays est plus difficile que dans un grand pays [...] ils ont plus besoin de nous que les grands. [...] Les petits pays font plus fréquemment appel à nous que les grands pays” (Responsable de marque globale).

De plus, pour Publicis, la filiale est dirigée par un personnel local, provenant du pays. Toutefois, une filiale dans un pays émergent peut avoir provisoirement un directeur expatrié (pas forcément français), à cause d'un manque de compétences locales.

“La plupart des directeurs de pays, dans les grands marchés de publicité, sont originaires du pays même. Dans les pays émergents, la plupart des directeurs viennent de l'extérieur, mais uniquement au début. Dès que le pays peut prendre le relais, lorsque les gens ont été formés à cela, on le fait. Donc, en Chine, le directeur est encore un étranger, mais en Inde, c'est fait, c'est un indien. Au Japon, c'est un étranger, mais ça sera bientôt un japonais. Les expatriés, en général, ne sont pas des français” (Vice Président, Réseau Publicis)

Enfin, il est intéressant de noter l'impact de la régionalisation sur les relations siège-filiales. En effet, la régionalisation peut aider les pays émergents à assumer un rôle plus stratégique. C'est le cas de la filiale créée par Publicis au Maroc. Cette filiale constitue un « hub » régional, avec la responsabilité de la coordination des grands comptes en Afrique (par exemple au Nigeria ou au Kenya). La filiale bénéficie d'une délégation de pouvoir du siège. Ainsi, les campagnes de communication internationales sont développées au Maroc et mises en œuvre dans l'ensemble du territoire africain. La filiale marocaine agit à la fois comme une filiale, qui dépend de la zone géographique France et Afrique du Nord, et comme un coordinateur de la région Afrique.

“J'ai deux missions. Ma première mission est d'être le directeur de l'agence de Publicis au Maroc. Alors, pour tous les comptes, par rapport à nos clients et du point de vue financier. Il me faut générer

des bénéfices. Et puis, du point de vue opérationnel, j'assume le rôle de coordinateur pour tous les besoins de nos clients dans la région. Et je dois envoyer mes rapports au siège, bien sûr, sur tout ce qui est développé dans la région dont je suis responsable" (directeur de filiale, Maroc).

La filiale marocaine n'a aucune autorité hiérarchique par rapport aux autres filiales d'Afrique, mais elle détient une autorité opérationnelle sur les campagnes de communication internationales développées : elle doit s'assurer que les choix effectués par chaque pays dans la région correspondent aux directives fixées par les responsables de marques globales. Elle agit en tant que siège régional, avec un rôle de coordination dans la région.

2.2. Discussion des résultats

Notre étude approfondie de trois FMN françaises contribue à une meilleure compréhension de la façon dont les quatre formes de distance, mises en avant par Ghemawat (2001), influencent les relations entre le siège et les filiales établies dans les pays émergents. Elle montre que la distance culturelle peut engendrer des relations conflictuelles entre le siège et les filiales à cause des différentes pratiques managériales. Cette situation peut être atténuée par l'action des zones géographiques si ces dernières sont localisées dans les pays émergents. Le choix d'avoir des nationalités différentes au sein d'une filiale (française ou originaires d'un pays tiers) peut aussi favoriser les échanges. La distance culturelle peut également réduire les liens latéraux entre les filiales. La distance administrative souligne, en particulier, le rôle du gouvernement local, qui peut être un actionnaire de la filiale, principalement à cause des récentes privatisations des entreprises nationalisées dans ces pays. Le gouvernement local est alors tiraillé entre les objectifs de l'entreprise et les attentes sociales, notamment dans le cas où l'industrie est considérée comme stratégique pour le pays. La distance géographique peut favoriser à la fois l'autonomie de la filiale et un contrôle plus formalisé, particulièrement par le biais de l'expatriation. La distance économique peut être considérée du point de vue du transfert de connaissances. Le transfert de connaissances a alors tendance à s'établir dans le

sens siège-filiales. Les relations latérales entre les filiales peuvent également être limitées. L'expatriation peut permettre de compenser un manque de compétences dans les pays émergents, mais cela uniquement de façon provisoire, et avec pour objectif de former des managers locaux qui pourront ensuite prendre la direction de la filiale.

L'impact des différentes formes de distance sur les relations siège-filiales

Notre recherche souligne l'impact de la distance sur l'autonomie des filiales, le contrôle exercé par le siège, les transferts de connaissances et l'expatriation. L'étude de la distance permet d'évaluer l'expatriation dans trois FMN. Les rôles de l'expatriation (Edström et Galbraith, 1977) ont été spécifiés pour le cas des pays émergents. Nos résultats identifient un rôle de socialisation (Schneider Electric, Publicis) pour l'expatriation liée à la distance culturelle. L'expatriation a également un rôle d'acquisition de connaissances (Publicis) associée à la distance économique. Enfin, nous pouvons identifier un rôle de contrôle (France Télécom) pour les expatriés, en lien avec la distance géographique.

Cette recherche met en évidence le lien entre la distance culturelle et la culture d'entreprise dans les FMN. En effet, le développement d'une culture d'entreprise forte contribue à surmonter les différences culturelles susceptibles d'exister entre le siège et les filiales, voire entre les filiales elles-mêmes. Les salariés ne sont alors pas identifiés à une culture nationale mais ils ont un fort degré d'appartenance au groupe, par un processus de socialisation (Edström et Galbraith, 1977).

Une des spécificités des pays émergents concerne la place des connaissances au sein des FMN. En raison de la distance économique, les connaissances ne sont pas localisées dans les pays émergents, mais dans le pays d'origine ou dans un autre pays développé. Selon Gupta et Govindarajan (1991), les connaissances sont caractérisées par leur localisation et le sens du transfert. Dans les pays émergent, le siège semble jouer un rôle crucial dans le transfert de

connaissances : les connaissances sont localisées au siège (France Télécom), ou le siège organise les transferts de connaissances d'une filiale à une autre (Publicis, Schneider Electric). Enfin, l'évaluation de la distance culturelle met en évidence le fait qu'il est important pour les FMN implantées dans des pays émergents de gérer leurs filiales, mais également de prendre en compte les différents acteurs locaux tels que le gouvernement du pays hôte, la société locale et les concurrents mondiaux. A l'aide du concept de distance, notre recherche tente de dépasser les cadres classiques des relations siège-filiales en prenant en compte les caractéristiques spécifiques des pays émergents.

Distance et régionalisation dans les relations siège-filiales

L'étude de la régionalisation contribue à re-visiter la perspective intégration globale/réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987) en permettant aux FMN d'être à la fois globalement intégrées et localement réactives. Cela peut expliquer le développement de sièges régionaux (Paik et Sohn, 2004), voire de sièges sous-régionaux (Li et al., 2010). Les sièges régionaux peuvent alors réduire les distances culturelle et géographique. Ces derniers peuvent permettre aux FMN d'introduire de la proximité dans les relations siège-filiales. Par ailleurs, la régionalisation peut contribuer à accroître l'autonomie accordée aux filiales. Ce résultat est cohérent avec les approches en réseau des FMN (Nohria et Ghoshal, 1997; Bartlett et Ghoshal, 1989). Les filiales dans les pays émergents sont non seulement considérées comme des exécutants de la stratégie définie au siège, mais elles ont tendance, à travers la régionalisation, à devenir des contributeurs à la stratégie du groupe. Plus globalement, les approches en réseau et la place accrue tenue par les filiales posent de manière prégnante la question du rôle du siège (Beddi, 2011; Andersson et Holm, 2010).

L'impact du pays d'origine sur les relations siège-filiales

Schneider Electric et Publicis semblent suivre la même tendance en devenant des entreprises transnationales, plutôt que des sociétés françaises avec des entités à l'étranger. Cette tendance se manifeste par le fait que la direction des filiales peut concerner différentes nationalités, et pas uniquement des expatriés français. Les deux entreprises cherchent à gérer les différences culturelles et, de manière plus générale, la distance, et à développer l'intégration globale par le biais d'une forte culture d'entreprise. Bien que les deux entreprises soient des FMN françaises, elles semblent être moins influencées par leur pays d'origine.

A l'inverse, France Télécom reste toujours une entreprise française, qui fait fréquemment appel à l'expatriation afin de contrôler ses filiales. Le groupe est caractérisé par la centralisation de sa stratégie. Selon la typologie de Bartlett et Ghoshal (1989), nous pouvons rapprocher France Télécom d'une entreprise globale ou, selon la grille d'Heenan et Perlmutter (1979), d'une entreprise ethnocentrique.

"Le siège veut tout contrôler. C'est l'arrogance française. C'est ça aussi qui transparait. Mais ceci, je crois que c'est un phénomène qui est profondément culturel" (Ancien directeur de pays, actuellement directeur de zone géographique).

Nous pouvons ainsi considérer que France Télécom est une entreprise nationale avec des opérations internationales (Harzing et al., 2002). Pour cette FMN, le pays d'origine a une forte influence sur les relations siège-filiales.

Dans cette perspective, les entreprises doivent rester conscientes de l'impact de l'histoire française sur les relations entre le siège et les filiales implantées dans certains pays émergents. Cela peut avoir une incidence sur l'évaluation de la distance administrative. Le passé colonialiste de la France peut, de ce fait, avoir une influence à la fois positive et négative. Il peut d'un côté favoriser les transferts de connaissances entre les pays grâce à l'image historique, positive, du pays d'origine en tant qu'expert. D'un autre côté, les FMN peuvent avoir à faire face à des prédispositions culturelles négatives. Le secteur d'activité de la FMN paraît également avoir un impact. Certaines industries, telles que les télécommunications,

l'aéronautique ou la défense sont, en effet, considérées comme stratégiques, ce qui peut provoquer une résistance culturelle.

Les différences observées entre les trois FMN remettent en question l'impact du pays d'origine sur les relations siège-filiales. A l'instar de Schneider Electric et Publicis, un nombre croissant de FMN françaises sont devenues des entreprises transnationales, réduisant le rôle prédominant du siège et, de ce fait, des caractéristiques de leur pays d'origine. Ce résultat souligne également le caractère évolutif des FMN qui sont exposées à des forces internes et externes.

Conclusion

Etant donné l'importance accrue des filiales implantées dans les pays émergents, les firmes multinationales originaires des pays développés doivent faire face à de nouveaux défis concernant leurs relations siège-filiales. Notre recherche suggère que la gestion des filiales dans les pays émergents présente des différences importantes par rapport à la gestion plus 'classique' de filiales établies dans les pays développés. Nous avons tenté d'analyser de façon plus spécifique le facteur de la localisation dans le but de mieux comprendre le management des FMN, prenant en considération leur expansion dans les pays émergents.

A travers nos résultats, nous montrons que le lien entre le pays d'origine et la gestion des relations siège-filiales n'est pas clairement établi. Il peut dépendre du fait que la FMN reste une organisation centralisée, enracinée dans son pays d'origine (comme France Télécom) ou qu'elle s'est transformée en une entreprise transnationale (comme Publicis et Schneider Electric). Les entreprises transnationales sont susceptibles d'adopter une approche différente par rapport à la distance. Cependant, notre étude montre que la gestion des filiales dans les pays émergents est plus difficile, principalement à cause de la distance qui sépare le siège des

filiales. Il apparaît que les relations siège-filiales continuent d'être influencées par les différences culturelles, mais également par les distances administrative, géographique et économique.

L'étude empirique présentée dans cet article porte sur les FMN françaises qui pourraient avoir une approche spécifique concernant la gestion de leurs filiales, notamment dans les pays qui constituent des anciennes colonies de la France. Il paraît intéressant d'étendre l'étude aux FMN originaires d'autres pays développés afin de déterminer quelles sont les pratiques managériales spécifiques aux FMN françaises, et quelles sont celles qui pourraient être généralisées aux FMN d'autres pays développés. A cet égard, il serait utile de prendre en considération les caractéristiques spécifiques des FMN européennes afin de déterminer si nous pouvons les considérer comme un groupe relativement homogène. Enfin, il paraît souhaitable d'observer les pratiques identifiées pendant une période plus longue, étant donné les changements rapides auxquels les pays émergents doivent faire face.

Bibliographie

- Andersson, U.; Holm, U. (2010). *Managing the contemporary multinational: the role of headquarters*, Cheltenham: Edward Edgar Publishing.
- Angué, K.; Mayrhofer, U. (2010). « Coopérations internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, vol. 13, n° 1, p. 1-37.
- Asmussen, Ch.G.; Pedersen, T.; Dhanaraj, Ch. (2009). « Host Country Environment and Subsidiary Competence: Extending the Diamond Network Model », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 1, p. 42-57.
- Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beddi, H. (2011). « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? », *Revue Française de Gestion*, n° 212, à paraître.
- Berger, S. (2006). *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris : Editions du Seuil.
- Birkinshaw, J.M.; Hood, N.; Jonsson S. (1998). « Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 3, p. 221-241.
- Birkinshaw, J.M.; Morrison, A.J. (1995). « Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 4, p. 729-753.
- Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E. (2001). « Explaining the National Cultural Distance Paradox », *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 1, p. 177-189.

- Buckley, P.; Ghauri, P. (2004). « Globalisation, Economic Geography and the Strategy of the Multinational Enterprises » *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 2, p. 81-98.
- Collin, B.; Rouach, D. (2009). *Le modèle L'Oréal. Les stratégies clés d'une multinationale française*, Paris : Pearson Education.
- Davel, E.; Dupuis, J.-P.; Chanlat, J.-F. (2008) (sous la direction de). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec : Les Presses de l'Université de Laval.
- Dunning, J. (2009). « Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor ? », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 1, p. 5-19.
- Dunning, J.H.; Lundan, S.M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2^{ème} éd., Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Edström, A.; Galbraith, J.R. (1977). « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 248-263.
- Eisenhardt, K.; Graebner, M.E. (2007). « Theory building from cases: opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.
- Erramilli, M. K. (1996). « Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 2, p. 225-248.
- Flores, R. ; Aguilera, R. (2007). « Globalization and location choice: An analysis of US multinational firms in 1998 and 2000 », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, p. 1187-1210.
- Gerlach, M. L. (1992). *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*. Berkeley: University of California Press.
- Ghauri, P. (2004). « Designing and conducting case studies in international business research », dans R. Marschan-Piekkari et C. Welch (sous la direction de), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham: Edward Elgar, p. 109-124.
- Ghemawat, P. (2001). « Distance still matters. The hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 137-147.
- Ghemawat, P.; Hout, Th. (2008). « Tomorrow's Global Giants. Not the Usual Suspects », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 11, p. 80-88.
- Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (1991). « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 768-792.
- Harzing, A.-W.; Noorderhaven, N. (2008). « Headquarters-subsidiary relationships and the country-of-origin effect », *EURAM Conference*, Ljubljana, Slovenia.
- Harzing, A.-W.; Sorge, A. (2003). « The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives », *Organization Studies*, vol. 24, n° 2, p. 187-214.
- Harzing, A.W.; Sorge, A.; Paaue J. (2002). « HQ-subsidiary relationships in multinational companies: a British-German comparison », dans M. Geppert, D. Matten et K. Williams (sous la direction de), *Challenges for European management in a global context - experiences from Britain and Germany*, Basingstoke, London, New York: Palgrave.
- Heenan, D.; Perlmutter, H. (1979). *Multinational organization development*. Addison-Wesley Publishing Company.
- 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, n° 9, p. 1432-1454.
- Ill, L. G. Th.; Waring, G. (1999). « Competing Capitalisms: Capital Investment in American, German, and Japanese Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 8, p. 729-748.

- Jaussaud, J.; Schaaper, J. (2006). « Entre efficience, réactivité et apprentissage organisationnel : une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine », *Management international*, vol. 11, n° 1, p. 1-14.
- Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (2009). « The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 1411-1431.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975). « The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases », *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, p. 305-322.
- Li, G.-H.; Yu, C.-M.; Seetoo, D.-H. (2010). « Toward a theory of regional organization: the emerging role of sub-regional headquarters and the impact on subsidiaries », *Management International Review*, vol. 50, n° 1, 5-33.
- Marschan-Piekkari, R.; Welch, C.; Penttinen, H.; Tahvanainen, M. (2004). « Interviewing in the multinational corporation: challenges of the organizational context », dans R. Marschan-Piekkari et C. Welch (sous la direction de), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham: Edward Elgar, p. 244-263.
- Mayrhofer, U. (2011). « La gestion des relations siège-filiales : un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, n° 212, à paraître.
- Mezias, S.J.; Chen, Y.-R.; Murphy, P. (1999). « Toto, I don't think we're in Kansas anymore: some footnotes to cross-cultural research », *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, n° 3, p. 323-333.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} éd., Bruxelles : De Boeck.
- Milliot, E.; Tournois N. (2009) (sous la direction de). *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Paris : Vuibert.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.
- Nohria, N.; Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*, Jossey-Bass Publishers.
- Ohmae, K. (1991). *L'entreprise sans frontières. Nouveaux impératifs stratégiques*, Paris : InterEditions.
- Paik, Y.; Sohn, J.H. (2004). « Striking balance between global integration and local responsiveness: the case of Toshiba corporation in redefining regional headquarters' role », *Organizational Analysis*, vol. 12, n° 4, p. 347-359.
- Prime, N.; Obadia, C.; Vida, I. (2009). « Psychic Distance in Exporter-Importer Relationships : A Grounded Theory Approach », *International Business Review*, vol. 18, n° 2, p. 184-198.
- Porter, M. E. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris : Dunod.
- Prahalad, C.K.; Doz, Y.L. (1987). *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. The Free Press..
- Richards, L. (2009). *Handling qualitative data: a practical guide*, Sage Publication.
- Romelaer, P. (2005). « L'entretien de recherche », dans P. Roussel et F. Wacheux (sous la direction de), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck, p. 101-137.
- Royer, I.; Zarlowski, P. (2007). « Echantillon », dans R.A. Thiétart (sous la direction de), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p. 192-227.
- Rugman, A. (2005). *The Regional Multinationals*, Cambridge : Cambridge University Press.
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development (2010). *World Investment Report 2010 : Investing in a Low-Carbon Economy*, NewYork-Genève.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods*, 2^{ème} éd., Newbury Park, CA : Sage.