

## DIFFÉRENCES CULTURELLES ET PERFORMANCE DES FIRMES MULTINATIONALES

La distance culturelle revisitée par le concept de proximité organisationnelle et professionnelle

**MICHAËL VIEGAS PIRES**

**Lavoisier** | *Revue française de gestion*

**2011/7 - N° 216**

**pages 33 à 44**

**ISSN 0338-4551**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-7-page-33.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
VIEGAS PIRES MICHAËL, « Différences culturelles et performance des firmes multinationales » La distance culturelle revisitée par le concept de proximité organisationnelle et professionnelle, *Revue française de gestion*, 2011/7 N° 216, p. 33-44.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



# Différences culturelles et performance des firmes multinationales

La distance culturelle revisitée  
par le concept de proximité organisationnelle  
et professionnelle

*Cet article revisite la notion de distance culturelle. Il vise à assimiler les apports d'une approche interprétative des cultures nationales. Il s'attache à introduire des niveaux d'analyse multiples, en considérant les cultures organisationnelle et professionnelle, et en examinant leur articulation avec la culture nationale. Enfin, il intègre ces différents éléments dans un modèle théorique de relation entre culture et performance des firmes multinationales. Ces développements théoriques contribuent à résoudre le paradoxe de la distance culturelle.*

La distance culturelle, qui indique le degré d'éloignement entre deux cultures, fait aujourd'hui partie des concepts clés dans la littérature sur les firmes multinationales (FMN). Elle est notamment mobilisée pour expliquer *ex ante* les décisions d'investissement de ces firmes, tant en termes de localisation que de mode d'entrée (Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Quer *et al.*, 2007). D'autres travaux analysent *ex post* son impact sur la performance des FMN (Evans et Mavondo, 2002 ; Tihanyi *et al.*, 2005). Cet article se rattache à cette seconde aire d'investigation<sup>1</sup>.

À ce jour, les recherches empiriques sur le sujet aboutissent à des résultats contrastés (Tihanyi *et al.*, 2005), ce qui s'explique notamment par la dualité de la relation entre culture et performance. La distance culturelle complexifie les activités des FMN, en même temps qu'elle leur permet d'accéder à des ressources nouvelles et difficilement imitables (Wang et Schaan, 2008). D'autres explications tiennent à la conceptualisation de la distance. D'une part, celle-ci est dominée par une approche des différences culturelles reposant sur la construction d'échelles d'attitudes qui ont depuis longtemps montré leurs limites (d'Iribarne, 2004). D'autre part, celle-ci néglige la multiplicité des influences culturelles qui pèsent sur les organisations (Leung *et al.*, 2005).

Partant de ce double constat, cet article vise à assimiler les apports d'une approche interprétative des cultures nationales, en lieu et place d'une conception attitudinale. Ensuite,

il s'attache à introduire des niveaux d'analyse multiples, en considérant les cultures organisationnelle et professionnelle, et en examinant leur articulation avec la culture nationale. Enfin, il intègre ces différents éléments dans un modèle de relation entre culture et performance des FMN. Ces développements théoriques contribuent à résoudre le paradoxe de la distance culturelle.

Nous montrons que par construction, la notion de distance culturelle est biaisée. Nous définissons ensuite les trois niveaux d'analyse culturelle retenus, tout en discutant de leur articulation. Nous évoquons ensuite les conséquences de cette articulation sur la relation entre culture et performance des FMN. Enfin, nous adoptons une perspective plus dynamique en discutant des déterminants de la distance culturelle.

## I – LES ORIGINES DU PARADOXE DE LA DISTANCE CULTURELLE

Diverses recherches soulignent l'impact négatif de la distance culturelle sur la performance d'une FMN. Elle perturberait la communication entre siège et filiales, augmentant les coûts de coordination et de transfert de compétences (Quer *et al.*, 2007). Elle est aussi supposée altérer la capacité de la FMN à opérer sur des marchés étrangers, car elle accroît la méconnaissance des valeurs locales (Gomez-Mejia et Palich, 1997). Pourtant, en dépit de ces différents arguments théoriques, les recherches empiriques disponibles aboutissent à des résultats contradictoires. Ce para-

1. La notion de performance s'entend ici au sens opérationnel. Elle renvoie donc directement à l'exploitation des activités la firme, indépendamment de sa valorisation par le marché. De multiples mesures de performance ont été adoptées dans la littérature. La performance opérationnelle est généralement évaluée par des mesures comptables de type « rentabilité économique » ou « retour sur investissement » (Tihanyi *et al.*, 2005).

doxe est lié à la construction de la distance culturelle qui, nous allons le montrer, procède de divers raccourcis conceptuels.

### **1. De la distance psychique à la distance culturelle**

Historiquement, la distance culturelle se rattache à la notion de distance psychique, qui renvoie aux différences entre marchés intérieur et extérieur susceptibles de perturber la circulation de l'information entre la firme et son marché hôte (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Elle est donc un élément structurant du processus d'internationalisation, les firmes ayant tendance à engager moins de ressources dans les pays où la distance est élevée, même si des effets d'apprentissage existent (Johanson et Vahlne, 1977). S'il est admis que la distance psychique est multidimensionnelle, la plupart des recherches succombent à l'illusion d'une causalité unique, et la réduisent à sa seule composante culturelle (Shenkar, 2001). Pourtant, la distance culturelle interagit avec d'autres facteurs dans la formation des choix de développement des FMN, qu'il s'agisse de la langue, de la religion, ou encore du système politique et institutionnel (Dow et Ferencikova, 2010). Bien qu'elles se recoupent, distances psychique et culturelle sont des construits différents. La distance psychique dépend de l'expérience de la FMN et de l'interprétation des acteurs, elle est donc propre à la firme et évolutive, alors que la distance culturelle relève du niveau national et présente de ce

fait un caractère plus constant (Angué et Mayrhofer, 2010).

### **2. L'hypothèse d'homogénéité culturelle**

Les recherches en matière de distance culturelle sont dominées par une approche nomothétique de la culture inspirée des travaux de Hofstede (2001), ultérieurement repris par Kogut et Singh (1988). Dans cette perspective la culture s'apparente à un système de valeurs partagées qui déterminent les comportements individuels. Ces valeurs sont ensuite ramenées à quelques dimensions caractéristiques et mesurables<sup>2</sup> (Hofstede, 2001), puis agrégées au sein d'un unique indice de distance culturelle permettant d'établir des comparaisons (Kogut et Singh, 1988). Une telle approche renvoie à une hypothèse implicite d'homogénéité culturelle à différents niveaux. Au plan intranational d'abord, la culture est supposée uniforme, alors même que la diversité régionale peut être importante (Shenkar, 2001). Au plan social ensuite, cette approche exclut toute hétérogénéité comportementale, car elle induit que tout individu adopte une attitude conforme à sa culture en toute situation (Mc Sweeney, 2002). Au plan international enfin, la signification même des différentes dimensions qui servent à classer les cultures est supposée homogène. Par exemple, la notion d'autonomie est supposée indépendante du contexte culturel, alors même que chaque société utilise une forme d'autonomie spécifique (d'Iribarne, 2004).

2. Hofstede (2001) définit la culture nationale à l'aide de dimensions pour lesquelles un score est affecté à chaque pays. La « distance hiérarchique » correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Le « contrôle de l'incertitude » renvoie à la relation des membres d'une société au risque (préférence/aversion). « L'individualisme » est le degré d'indépendance et de liberté souhaité. Enfin, la « masculinité » renvoie à l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs dites masculines) ou à l'environnement social et l'entraide (valeurs dites féminines).

### 3. L'hypothèse d'indépendance des sphères culturelles

En se référant aux recherches de Hofstede (2001) et après lui Kogut et Singh (1988), la majorité des recherches opère un troisième raccourci conceptuel. En effet, ces travaux portent essentiellement sur les différences de culture nationale. Pourtant, les enjeux de la distance culturelle pour les FMN ne concernent pas exclusivement ce niveau. Certains travaux indiquent par exemple que les différences de culture organisationnelle ont une influence, qui peut même excéder celle des différences nationales (Pothukuchi *et al.*, 2002). D'autres recherches montrent que la culture de métier peut également influencer les relations entre siège et filiale (Viegas Pires, 2008). Ainsi appréhendée, la distance culturelle tend donc à occulter la multiplicité des niveaux d'analyse. Par ailleurs, même lorsque la méthode des échelles d'attitudes est mobilisée dans l'étude des cultures organisationnelles (Hofstede *et al.*, 1990), les interactions entre les différentes cultures dont l'individu est porteur ne sont jamais envisagées. Plus généralement, peu de travaux à ce jour prennent en compte les différentes influences culturelles qui pèsent sur les organisations (Sackmann et Philipps, 2004). Une telle conception suppose donc une indépendance des sphères culturelles; la culture n'étant jamais appréhendée que suivant une seule dimension à la fois.

## II – DE L'ARTICULATION ENTRE DIFFÉRENTES SPHÈRES CULTURELLES

La distance culturelle procède d'une réduction de la complexité qui s'opère à trois niveaux. Le premier niveau concerne les

interactions entre la culture et d'autres facteurs « extra-culturels ». Par l'assimilation des distances psychique et culturelle, ces interactions sont négligées. Le second niveau porte sur la notion d'homogénéité qui résume les choix individuels à un déterminisme culturel et empêche de voir que chaque culture interprète à sa façon le fait organisationnel. Le dernier niveau concerne les interactions entre facteurs « intra-culturels ». Les différentes sphères culturelles étant analysées de façon indépendante, ces interactions sont ignorées. Cet article se positionne aux deux derniers niveaux et vise à « pénétrer la boîte noire » de la distance culturelle. Pour ce faire, nous commençons par définir les notions de culture nationale, organisationnelle et de métier avant d'envisager leur articulation.

### 1. La culture nationale : un univers de sens

Le présent article s'inscrit dans l'approche interprétative des cultures nationales (d'Iribarne, 2009b). Dans cette perspective, la culture renvoie à un contexte d'interprétation. Ainsi, partager une culture signifie mobiliser des repères communs pour donner sens aux réalités du monde, et non accorder de la valeur aux mêmes réalités. Dès lors, la culture ne se résume pas à une somme de comportements stéréotypés, pas plus qu'à un sens commun. Les catégories de l'esprit auxquelles elle renvoie peuvent en effet résulter dans des interprétations différentes et parfois opposées d'une même situation.

L'approche interprétative met l'accent sur les cultures politiques, qui renvoient aux références mobilisées pour légitimer les manières de vivre et travailler ensemble. Dès lors, la culture nationale est une caté-

gorie d'analyse particulièrement pertinente. En effet, l'existence durable d'institutions au sein d'un État-nation implique qu'elles reposent sur des conceptions partagées des façons de vivre ensemble, en même temps que les institutions nationales, en tant que lieux de socialisation, contribuent à perpétuer les représentations culturelles (Chevrier, 2009). Est-ce à dire pour autant que d'autres niveaux d'analyse sont à exclure ? Si l'accent est exclusivement mis sur la construction du sens pour les individus, alors le découpage national s'impose. En revanche, si l'on accepte que la culture est protéiforme, l'adoption d'une perspective culturelle multiple devient possible et souhaitable (Sackmann et Philipps, 2004). Le présent article s'inscrit dans cette seconde perspective et postule que les différents niveaux d'analyse de la culture renvoient à des phénomènes différents.

## **2. La culture organisationnelle : la métaphore du message**

Le recours à des formes subtiles de contrôle organisationnel est une caractéristique centrale du fonctionnement des FMN (Beddi, 2008). Ces formes reposent sur l'existence d'une socialisation commune au sein des différentes entités de la firme, qui produit une adhésion aux valeurs et principes de l'organisation (Ouchi, 1979). En d'autres termes, ce type de contrôle suppose l'existence d'une culture d'entreprise partagée. Quoique parfois taxée de manipulation idéologique, cette conception managériale de la culture d'entreprise est entrée depuis longtemps dans le champ des pratiques (Godelier, 2009). Elle correspond ainsi à la réalité de nombreuses organisations, qui gèrent consciemment un ensemble de valeurs clés, parfois trans-

mises à l'aide d'éléments symboliques, et sur lesquelles s'assoient d'autres éléments plus formels tels que les choix stratégiques ou les pratiques de gestion. On définira donc la culture organisationnelle dans les termes de Schein (1984, p. 3) : « une structure de suppositions fondamentales qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme valides et donc être enseignées aux nouveaux membres comme la façon correcte de penser ou de ressentir en relation avec ces problèmes ». En ce sens, la culture organisationnelle est un message qu'adressent les dirigeants aux autres membres de l'entreprise. Dans cette perspective, la culture d'une entreprise constitue une ressource essentielle, car elle est un vecteur d'intégration.

## **3. La culture de métier : le substrat technique**

Si la sociologie a depuis longtemps montré que l'organisation est un lieu de construction identitaire où cohabitent de multiples logiques culturelles, dont certaines se fondent sur l'appartenance professionnelle (Francfort *et al.*, 1995), la culture de métier est peu étudiée en sciences de gestion. En référence à Trice (1993), elle y est généralement définie comme un ensemble de valeurs et de normes qui sous-tendent les pratiques professionnelles (Sirmon et Lane, 2004). L'accent est ici mis sur la dimension symbolique de la culture, qui se résume alors à un contenu tacite modelant le comportement des gens de métier. Pourtant, si l'on conçoit aisément que la spécialisation professionnelle est un moment de socialisa-

tion secondaire, il semble difficile d'ignorer que celle-ci passe d'abord par un apprentissage technique. Ainsi, selon Leonardi *et al.* (2005), c'est la façon même dont les gens de métier travaillent qui est à l'origine des dimensions symboliques de la culture de métier. Dans cet article, la culture de métier sera donc définie comme « l'ensemble de ce qui est partagé par ceux qui se confrontent à un même univers technique ». La culture de métier renvoie alors à un ensemble de compétences distinctives, un langage, ainsi que des représentations et modes de pensée partagés (Chevrier, 2004 ; Leonardi *et al.*, 2005), qui se développent à partir d'un noyau technique commun (Viegas Pires, 2008).

#### 4. La métaphore du puzzle

Les différents types de culture sont souvent représentés comme des pelures d'oignon qui se superposent (Hofstede, 2001 ; Leung *et al.*, 2005). Nous recourons ici à une autre métaphore : celle d'un puzzle. Celui-ci comporte une trame, le découpage des pièces, et une image, le sujet représenté. C'est la trame qui permet de reconstituer l'image et de lui donner sens. Dans cette métaphore, la culture nationale constitue la trame et les autres types de culture constituent l'image.

Cette métaphore souligne le primat de la culture nationale. Celui-ci s'explique par la séquence des socialisations au cours desquelles sont intériorisées les différentes cultures. L'imprégnation de l'individu par une culture nationale résulte d'une socialisation précoce, familiale notamment, alors que les autres cultures résultent de socialisations tardives qui commencent à l'entrée dans la vie active. La culture d'entreprise est enseignée aux membres de l'organisa-

tion comme la façon correcte de penser ou de ressentir en relation avec un certain nombre de problèmes (Schein, 1984). La manière dont ce message sera perçu va alors dépendre des repères que mobilisent les individus pour lui donner sens (d'Iribarne, 2009a). De même, la confrontation à un univers technique, vecteur de l'acquisition d'une culture de métier, se fait-elle alors que l'individu possède déjà les codes d'interprétation qui constituent sa culture nationale, et qui servent à lui donner sens (Chevrier, 2004).

La métaphore du puzzle signifie également que les cultures organisationnelle et professionnelle sont en partie indépendantes du contexte culturel national. En effet, une même image peut être associée à des trames différentes, de telle sorte que les pièces prises individuellement comportent des éléments de ressemblance d'un puzzle à l'autre. De la même façon, les cultures organisationnelles et de métier fournissent des éléments communs à ceux qu'elles rassemblent, et sont des cultures partiellement transversales. La culture de métier repose sur un noyau technique relativement peu dépendant du contexte national, et la culture organisationnelle est un message reçu par tous les membres de l'organisation, quels que soient leurs autres univers d'appartenance.

### III – DISTANCE CULTURELLE ET PERFORMANCE DES FMN

En économie, de multiples travaux soulignent l'existence de formes de proximité non géographique (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Dans le cadre d'une FMN, cette distinction est particulièrement pertinente, car elle montre que différentes

logiques s'y superposent. Nous nous référons en particulier à la notion de proximité « organisée » (Zimmermann, 2008). Cette forme de proximité repose notamment sur une logique de similitude entre individus, renvoyant à des références cognitives partagées (Torre, 2010). Les cultures professionnelle et organisationnelle s'inscrivent pleinement dans cette logique. Nous proposons donc de définir la distance culturelle comme une combinaison entre des proximités culturelles professionnelle et organisationnelle d'une part, et une distance culturelle nationale d'autre part. On parle alors de « distance culturelle globale ». Cette combinaison s'entend comme un ensemble d'interactions complexes qui renvoient à la métaphore du puzzle, et non comme une simple somme.

La proximité professionnelle correspond au degré de similarité entre les cultures professionnelles de deux individus. La proximité professionnelle est définie au niveau individuel, mais son influence s'étend au niveau organisationnel, par le jeu des relations de travail. La proximité organisationnelle indique le degré de similarité entre deux cultures d'entreprise. Dans le cadre d'une FMN, cette proximité décrit le degré de développement d'une culture partagée entre siège et filiales. Cette proximité est définie au niveau organisationnel, mais son influence s'étend au niveau individuel, à travers les valeurs et pratiques auxquelles peuvent adhérer les membres de l'organisation. La notion de distance nationale renvoie aux difficultés interculturelles reposant sur des processus d'interprétation croisés pouvant susciter des incompréhensions et malentendus. L'approche interprétative est donc compatible avec les arguments théoriques généralement retenus pour expli-

quer la relation entre culture nationale et performance des FMN (figure 1, lien a). Cependant, elle véhicule une toute autre conception de la distance. En effet, dans cette perspective la distance culturelle nationale s'analyse comme la divergence entre univers de sens, et la difficulté concomitante de réaliser des ajustements culturels en concevant des pratiques légitimes en fonction des divers univers de sens (Chevrier, 2004). Il en résulte que si la distance exprime bien un degré, celle-ci ne peut être appréciée par des unités de mesure universelles.

La notion de proximité souligne le caractère transnational des cultures organisationnelle et professionnelle. En dépassant les différences nationales, ces cultures peuvent avoir une influence positive sur la performance des FMN (figure 1, liens b). Les travaux en management interculturel apportent un éclairage précieux sur les mécanismes à l'œuvre dans cette relation. En servant de référence commune, la culture d'entreprise minimise les situations conflictuelles ou stéréotypées (Chevrier, 2004 ; Karjalainen, 2007). Certaines recherches montrent qu'en effet, l'existence d'une socialisation organisationnelle commune et l'adhésion à des valeurs partagées sont positivement associées à la performance (Fenwick *et al.*, 1999 ; Nohria et Goshal, 1994). De la même façon, la culture professionnelle constitue un ciment entre acteurs, et agit comme un « catalyseur d'échanges » (Chevrier, 2004, p. 36), ce qui peut influencer favorablement la relation entre siège et filiales (Viegas Pires, 2008). C'est donc principalement en agissant sur les relations interindividuelles, que la proximité organisationnelle et professionnelle peut améliorer la coordination au sein des



FMN, et à terme impacter positivement leur performance.

La proximité professionnelle et organisationnelle n’efface pas pour autant la distance nationale. Une profession est toujours marquée par le contexte national dans lequel elle s’exerce. Plusieurs recherches soulignent par exemple que les métiers du contrôle de gestion portent la marque d’idéologies propres à chaque pays (Bourguignon *et al.*, 2004). De la même façon, la culture d’une organisation subit l’influence de la culture nationale dans laquelle elle s’est construite (De Meier, 2010 ; Hofstede, 2001). Dans le même temps, chaque culture nationale réinterprète à sa façon le « message » de la culture organisationnelle, de telle sorte que son acceptation peut renvoyer à des ressorts de légitimité bien différents (d’Iribarne, 2009a). Par conséquent, même lorsque des cadres de référence organisationnels et professionnels communs existent, il peut subsister des malentendus culturels liés aux différentes appartenances nationales (Chevrier, 2004 ; Karjalainen, 2007). Du

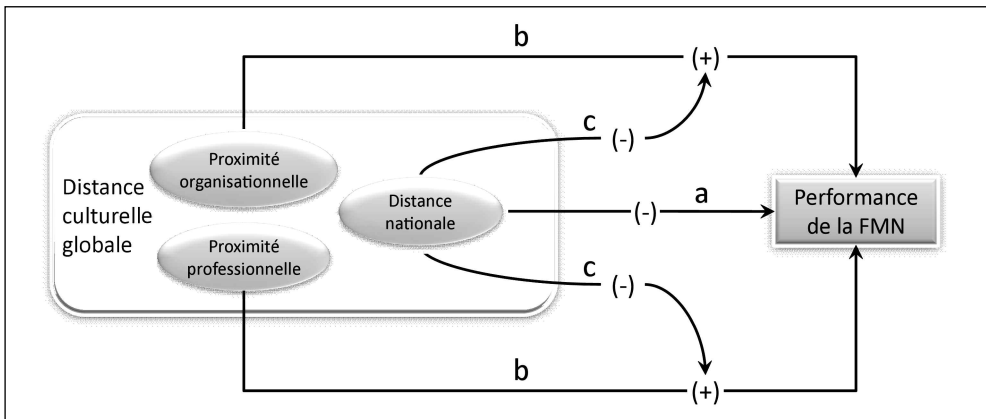
point de vue de la performance des FMN, la distance nationale modère les effets positifs de la proximité professionnelle et organisationnelle (figure 1, liens c).

#### IV – DÉTERMINANTS DE LA DISTANCE CULTURELLE

La distance culturelle globale est complexe et multidimensionnelle. Ses divers constituants affectent différemment la performance d’une FMN. Au pan culturel, la gestion d’une FMN peut donc être analysée comme une tension entre des forces centrifuges et centripètes (Blanchot, 2008), qui affectent la coordination. Par conséquent, la relation entre distance culturelle globale et performance de la FMN est indéterminée, puisqu’elle dépend de l’impact relatif de chacun des niveaux de culture. Il s’agit donc de comprendre leurs déterminants.

Du point de vue de la gestion des FMN, la distance nationale est exogène, puisque les cultures desquelles elle résulte sont le fruit de processus socio-historiques qui échappent à leur contrôle. Les cultures

**Figure 1** – Influence des composantes de la distance culturelle sur la performance d’une firme multinationale



nationales présentent une certaine stabilité<sup>3</sup> (d'Iribarne, 2009b), ce qui explique la rémanence des difficultés interculturelles dans un contexte d'apparente uniformisation des pratiques managériales. Cependant, si l'on considère la FMN dans son ensemble, la distance nationale est un construit à géométrie variable. En effet, son contenu est contingent aux représentations culturelles en présence, de telle sorte que les difficultés qu'elle génère ne peuvent être appréhendées qu'en regard de ce contexte particulier. La gestion de ces difficultés au sein d'une FMN nécessite donc de prendre en compte la finesse des univers de sens qui interagissent dans chaque situation de coordination. La proximité organisationnelle est liée au développement d'une culture partagée au sein des différentes entités de la FMN, et dépend donc en premier lieu de la prédisposition stratégique du siège à imposer sa culture (Heenan et Perlmutter, 1979). De façon liée, la proximité organisationnelle dépend des mécanismes de contrôle mis en œuvre au sein de la firme. Elle est d'autant plus forte qu'il s'agit d'un contrôle social, qui peut par exemple reposer sur l'expatriation, la formation, ou encore la mise en place de groupes de travail internationaux. De telles pratiques engagent les membres des différentes entités de la FMN dans des activités de socialisation conjointe, en même temps qu'elle permet la diffusion des valeurs et de la culture du groupe. Toutefois, les effets de ces pratiques sont sans doute à relativiser compte tenu du mode d'entrée de la FMN dans le pays hôte, en particulier selon qu'il

s'agit d'une création pure, ou d'une union avec une entreprise préexistante. Dans le second cas, l'entrée donne lieu à des phénomènes d'acculturation longs et potentiellement destructeurs (Nahavandi et Malekzadeh, 1988).

La notion de proximité professionnelle renvoie à l'existence d'une culture de métier partagée entre individus. Ce type de culture repose sur un noyau technique commun, qui transcende les frontières organisationnelles, et à partir duquel se développent des références cognitives communes. Elle échappe donc en grande partie au contrôle de l'entreprise. En revanche, son influence sur la performance peut être affectée par les choix d'organisation de la FMN. En particulier, la forme des relations fonctionnelles entre siège et filiales est ici déterminante. Lorsque ces relations impliquent des individus issus du même univers professionnel, la culture de métier peut pleinement jouer son rôle de culture transcendante et fédératrice. En outre, la proximité professionnelle est étroitement liée à l'existence d'un contrôle social susceptible de favoriser le développement de communautés professionnelles au sein de la firme. C'est notamment le cas lorsque sont mises en place des activités de socialisation qui regroupent des gens de métier, comme des groupes de réflexion professionnelle, ou des échanges de meilleures pratiques.

## CONCLUSION

Les développements théoriques formulés dans cet article éclairent d'un jour nouveau

3. Selon d'Iribarne (2009b) cette stabilité est liée à l'existence d'une crainte fondatrice, et aux efforts que déploie chaque culture pour échapper au péril qu'elle désigne. Par exemple, la référence permanente au contrat aux USA, peut être analysée comme une réponse à la peur de voir un tiers régner sur sa destinée. Une telle crainte est loin d'être universelle. En France par exemple c'est la crainte d'être servile qui domine.

le paradoxe de la distance culturelle. Ils montrent en effet que les FMN sont soumises à de multiples logiques culturelles qui affectent les processus de coordination dans des sens parfois opposés. La relation entre distance culturelle et performance ne peut être envisagée comme une simple relation linéaire, puisqu'elle dépend d'un équilibre de forces propre à chaque situation de coordination. Au plan managérial, nos propositions invitent donc à une conception des pratiques de gestion des difficultés interculturelles au plus près du terrain, permettant de saisir avec finesse la complexité des référents culturels qui interviennent dans les relations interindividuelles et rejaillissent sur la performance des FMN. Les apports de cette recherche résident également dans les questions qu'elle ouvre ou

laisse en suspens. Si nos analyses invitent à une meilleure prise en compte des interactions entre différents niveaux de culture, la validation empirique qu'elles appellent pose la question de l'opérationnalisation du concept de proximité. Nous suggérerons ici qu'une approche en profondeur, de type ethnographique, permettrait de mettre en lumière les écarts et les ponts cognitifs interindividuels susceptibles d'intervenir dans les situations de coordination au sein d'une FMN. Enfin, dans cette recherche, les interactions entre différents niveaux de culture restent centrées sur la culture nationale. Si l'emprise de cette culture n'est plus à démontrer, cet article n'évoque pas les influences mutuelles entre cultures organisationnelle et professionnelle, qui constituent une autre piste de recherche intéressante.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Angué K., Mayrhofer U., « Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, vol. 13, n° 1, 2010, p. 1-37.
- Beddi H., « Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau ? », *XVII<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Nice, 2008.
- Blanchot F., « Gestion des alliances internationales », *Gestion en contexte interculturel*, Davel E., Dupuis J.P. et Chanlat J.F., Presses de l'Université Laval, 2008.
- Bouba-Olga O., Grossetti M., « Socioéconomie de proximité », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, numéro spécial, n° 3, 2008, p. 311-328.
- Bourguignon A., Mallerret V., Nørreklit H., "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension", *Management Accounting Research*, vol. 15, 2004, p. 107-134.
- Chevrier S., « Le management des équipes interculturelles », *Management International*, vol. 8, n° 3, 2004, p. 31-41.
- Chevrier S., "Is National Culture Still Relevant to Management in a Global Context? The Case of Switzerland", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 9, n° 3, 2009, p. 169-184.
- Colovic A., Mayrhofer U., « Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, 2008, p. 151-165.

- De Meier O., *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, Paris, Dunod, 4<sup>e</sup> édition, 2010.
- Dow D., Ferencikova S., "More Than Just National Cultural Distance: Testing New Distance Scales on FDI in Slovakia", *International Business Review*, vol. 19, n° 1, 2010, p. 46-58.
- Evans J., Mavondo F.T., "Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, 2002, p. 515-532.
- Fenwick M.S., De Cieri H.L., Welch D.E., "Cultural and Bureaucratic Control in MNEs: The Role of Expatriate Performance Management", *Management International Review*, vol. 39, n° 1, 1999, p. 107-125.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.
- Godelier E., « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192, 2009, p. 95-111.
- Gomez-Mejia L.R., Palich L.E., "Cultural diversity and the performance of multinational firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 2, 1997, p. 309-336.
- Heenan D., Perlmutter H., *Multinational organization development*, Addison-Wesley, 1979.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations, Across Nations*, London, Sage, 2001.
- Hofstede G., Neuijen B., Daval Ohayv D., Sanders G., "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 10, 1990, p. 286-316.
- Iribarne P. (d'), « Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnographique », *Management International*, vol. 8, n° 3, 2004, p. 11-20.
- Iribarne P. (d'), *L'épreuve des différences*, Paris, Seuil, 2009a.
- Iribarne P. (d'), "National Cultures and Organisations in Search of a Theory: An Interpretative Approach", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 9, n° 3, 2009b, p. 309-321.
- Johanson J., Vahlne J.E., "The internationalisation process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977, p. 23-32.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., "The internationalization of the firm. Four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, 1975, p. 305-323.
- Karjalainen H., « Quels outils et pratiques pour le management du personnel multiculturel ? », *Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 2007.
- Kogut B., Singh H., "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 3, 1988, p. 411-432.
- Leonardi P.M., Jackson M.H., Waite W.M., Diwan A., "Occupational work styles and organizational change: a constitutive perspective on engineering culture", *Academy of Management Conference*, Honolulu, 2005.

- Leung K., Bhagat R.S., Buchan N.R., Erez M., Gibson C.B., “Culture and international business: recent advances and their implications for future research”, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 4, 2005, p. 357-434.
- Mc Sweeney, B., “Hofstede’s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis”, *Human Relations*, vol. 55, n° 1, 2002, p. 89-119.
- Nahavandi A., Malekzadeh A.R., “Acculturation in mergers and acquisitions”, *Academy of management review*, vol. 13, n° 1, 1988, p. 79-90.
- Nohria N., Ghoshal S., “Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, p. 491-502.
- Ouchi W.G., “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Management Science*, vol. 25, n° 9, 1979, p. 833-848.
- Pothukuchi V., Damanpour F., Choi J., Chen C.C. Park S.H., “National and organizational culture differences and international joint venture performance”, *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 2, 2002, p. 243-265.
- Quer D., Claver E., Rienda L., “The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: an integrated approach”, *Cross Cultural Management*, vol. 14, n° 1, 2007, p. 74-87.
- Sackmann S.A., Phillips M.E., “Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 4, n° 3, 2004, p. 370-391.
- Schein E., “Coming to a new awareness of organizational culture”, *Sloan Management Review*, vol. 25, n° 2, 1984, p. 3-16.
- Shenkar O., “Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences”, *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 3, 2001, p. 519-537.
- Sirmon D.G., Lane P.J., “A model of cultural differences and international alliance performance”, *Journal of International Business Studies*, vol. 35, 2004, p. 306-319.
- Torre A., « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », *Revue d’Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, 2010, p. 409-437.
- Tihanyi L., Griffith D.A., Russell C.G., “The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis”, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 2, 2005, p. 270-283.
- Trice H.M., *Occupational subcultures in the workplace*, New York, ILR PRESS, 1993.
- Viegas Pires M., « Culture de métier et intégration post fusion-acquisition. Le cas de l’intégration des systèmes de reporting lors de l’acquisition de Nippon Dantai par AXA », *Gérer et Comprendre*, n° 94, 2008, p. 55-63.
- Wang H., Schaan, J.L., “How Much Distance Do We Need? Revisiting the ‘National Cultural Distance Paradox’”, *Management International Review*, vol. 48, n° 3, 2008, p. 263-278.
- Zimmermann J.B., « Le territoire dans l’analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, 2008, p. 105-118.