



**HAL**  
open science

# Quelles stratégies de localisation au Maghreb ? Une approche par la théorie des réseaux

Charles Aymard

► **To cite this version:**

Charles Aymard. Quelles stratégies de localisation au Maghreb ? Une approche par la théorie des réseaux. Gestion et management. 2016. dumas-01405057

**HAL Id: dumas-01405057**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01405057>**

Submitted on 29 Nov 2016

**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.



FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION D'AIX-MARSEILLE

LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES :**

**QUELLES STRATEGIES DE LOCALISATION AU MAGHREB ? UNE APPROCHE  
PAR LA THEORIE DES RESEAUX**

Master 2 Ressources Humaines et Management Responsable des Organisations  
Parcours Dynamiques des Organisations, Travail et Ressources Humaines (DYORH)

Présenté par Aymard Charles

Sous la Direction de Monsieur Brulhart

Juin 2016

# REMERCIEMENTS

Tout d'abord je souhaite remercier Monsieur Brulhart pour son encadrement et ses conseils avisés tout au long de l'année. Je le remercie pour sa franchise qui m'a permis de progresser, de gagner en rigueur, et de rédiger un travail appelant des approfondissements. Ma venue au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail à Aix-en-Provence a été possible grâce à lui, à ce titre je tiens à le remercier.

Je remercie également la directrice du LEST Madame Mendez et la responsable du Master 2 DYORH Madame Krohmer pour leur encadrement et leur présence tout au long de l'année. La dynamique et les liens enrichissants qu'elles ont su instaurer entre les étudiants et les membres du laboratoire m'ont permis de m'ouvrir à la recherche en science de gestion en faisant mûrir mon projet.

Je tiens à remercier l'ensemble des participants à mon enquête terrain pour leur disponibilité, leurs conseils divers et leur intérêt pour ma recherche. Je remercie donc Madame Ben Dia Vice-Présidente de Finance Conseil Méditerranée ; Madame Luçon, Project Manager d'Anima Investment Network ; Monsieur Guigou, Président de l'IPEMED ; Monsieur Tur, Directeur de la publication d'Econostrum ; Monsieur Semerdjian, Directeur Réseaux et Partenariats de Provence Promotion.

Je remercie également Madame Larue de Touremine, Responsable Communication de l'OCEMO ; Madame Brunet, d'Euroméditerranée ; Monsieur Noutary, Président d'Anima Investment Network ; Monsieur El Arnauty, d'Anima Investment Network, pour les informations complémentaires, les contacts et les documents qu'ils m'ont fait parvenir.

Plus personnellement je tiens à remercier Monsieur Cavagnol pour son intérêt pour ma recherche, pour les réflexions dont il m'a fait part et pour sa disponibilité.

Enfin, merci à mes parents pour leur indéfectible soutien et pour leur présence ; merci à Nicolas pour sa vision fantasque qui permet de relativiser dans les périodes de doute ; merci à Anne-Lise qui, grâce à sa présence quotidienne, me permet de mener à bien mes projets. Merci pour leur soutien au cours de cette année si spéciale.

*« Entre plusieurs chemins, je préfère le plus escarpé. L'homme, à condition de le vouloir devient toujours plus grand qu'il ne l'est ».*

*Elie de Saint Marc*

## **Sommaire**

REMERCIEMENTS .....	2
LISTE DES SIGLES EST ACRONYMES.....	5
TABLE DES ILLUSTRATIONS .....	6
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTERATURE DES DETERMINANTS DE LA LOCALISATION.....	19
Chapitre 1 : Section 1 Le réseau social : une ressource valorisable à l'étranger.....	20
1. Le réseau social du dirigeant : définition et caractérisation .....	21
2. Le réseau social du dirigeant dans le choix de localisation.....	26
Chapitre 1 : Section 2 Le management international dans le choix de localisation : un processus décisionnel en contexte d'incertitude.....	35
1. L'expérience managériale : Définition et caractérisation.....	36
2. Le rôle de l'expérience managériale dans le choix de localisation .....	41
Chapitre 1 : Section 3 Le déterminant culturel : une variable de contexte indispensable ...	50
1. Le déterminant culturel : Définition et caractérisation .....	51
2. Le rôle de la culture dans le choix de localisation.....	54
CHAPITRE 2 POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE DE RECHERCHE....	62
Chapitre 2 : Section 1 Posture Epistémologique du chercheur .....	63
1. Remarques liminaires .....	63
2. Le choix du courant positiviste.....	65
3. Des approches réconciliables ?.....	68
Chapitre 2 : Section 2 Méthodologie de la recherche.....	70
1. Le point sur les méthodes mixtes .....	71
2. Justification du choix d'une méthode mixte.....	72
3. Design de recherche adopté et agencement des méthodologies .....	75
Chapitre 2 : Section 3 Méthodologie appliquée à la présente étude .....	79
1. Emergence de la question de recherche et apports attendus.....	79
2. Présentation de la démarche d'investigation .....	81
CHAPITRE 3 RESULTATS, DISCUSSIONS, PRECONISATIONS .....	86
Chapitre 3 : Section 1 Section 1 : Résultats des investigations .....	87
1. Situation Macroéconomique et principales tendances.....	88
2. L'importance du réseau de relations dans le choix de localisation .....	93
3. La co-production pour faire face aux risques liés à l'investissement.....	96

4. La culture : un élément souvent cité mais peu pris en compte .....	98
5. Un volet Ressources Humaines indispensable à la réussite de la localisation .....	100
Chapitre 3 Section 2 : Discussions et Préconisations .....	103
1. Précision de la notion de réseau : le type d'acteur à favoriser .....	103
2. La politique RH de l'entreprise : un élément central de la stratégie de localisation	106
3. Le concept de distance : une approche multidimensionnelle nécessaire.....	107
4. Préconisations adressées aux décideurs souhaitant s'implanter au Maghreb.....	108
5. Reformulation du modèle initial en fonction des résultats .....	109
CONCLUSION .....	111
BIBLIOGRAPHIE .....	116
ANNEXES .....	125

# LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

API : Agence de Promotion de l'Industrie

APIE : Agence de Promotion de l'Investissement Intérieur

B2B : Business to Business

BGs : Born Global Firms

BU : Business Units

CA : Comité d'Administration

CFICM : Chambre de Commerce et d'Industrie au Maroc

CNUCED : Conférence des Nations Unies pour la Coopération Economique et le Développement

DATAR : Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

EMA : Euro-Mediterranean-Africa

ESP : Environnement-Social-Politique

FCM : Finance Conseil Méditerranée

FMN : Firme Multi-Nationale

GRAMMS : Good Reporting of A Mixed Methods Study

IDE : Investissements Directs à l'Etranger

IPEMED : Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen

MENA : Middle East and North Africa

ONU : Organisation des Nations Unies

PESTEL : Politique Economique Socioculturel Technologique Ecologique Légal

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Programme de Modernisation Industrielle

PPP : Partenariats-Public-Privé

PSEM : Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée

RBV : Ressource Based View

RSE : Responsabilité Sociétale des Entrprises

SPL : Systèmes Productifs Localisés

TMT : Top Management Team

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

## Liste des schémas

Schéma 1 : récapitulatif de la ressource-réseau

Schéma 2 : contexte de prise de décision de localisation

Schéma 3 : ressources et compétences nécessaires à l'international

Schéma 4 : illustration des déclencheurs de l'apprentissage organisationnel

Schéma 5 : modèle de traitement des informations lors de la prise de décision stratégique

Schéma 6 : illustration du design de recherche adopté

Schéma 7 : modèle explicatif du choix de localisation des FMN au Maghreb

## Liste des tableaux

Tableau 1 : récapitulatif des rôles du réseau dans la stratégie de localisation

Tableau 2 : illustration de l'influence de la culture sur les structures

## Liste des graphiques

Graphique 1 : Evolution des investissements étrangers en Afrique du Nord

Graphique 2 : Bilan des approches plus prudentes (joint-venture) et moins engageantes (partenariats)

## INTRODUCTION

**L**a mondialisation en tant que phénomène d'intégration économique des espaces nationaux a été étudiée a de nombreuses reprises dans le but de comprendre les flux entre les nations. Les acteurs principaux de ces flux sont les multinationales qui, en se localisant sur différents territoires, participent d'une part à la mise en concurrence des espaces, et d'autre part à modifier les pratiques de gestion de l'internationalisation. Nous allons plus particulièrement nous intéresser au cours de cette recherche à la localisation des activités des multinationales et aux raisons de leur implantation. Ce sujet souvent abordé par les délocalisations (Sergot, 2004) illustre le caractère polémique de ce phénomène. Dans le débat public, la sphère médiatique comme politique s'est appropriée le terme de délocalisation, lui conférant une charge émotionnelle importante.

Depuis 2008 et la crise économique internationale les spécialistes des Nations Unies (Conférence des Nations Unies pour la Coopération Economique et le Développement, 2005) prévoyaient une amplification du phénomène de localisation dans les pays émergents (Colovic, Mayrhofer, 2008). Les nouvelles opportunités de croissance offertes par une reconfiguration de l'espace mondial (CNUCED, 2011) forcent les multinationales à relever de nouveaux défis liés à la localisation (Colovic, Mayrhofer, 2011). Ce changement de contexte appelle à développer de nouvelles théories explicatives des choix de localisation. De nouvelles perspectives émergent avec la montée de puissances en développement telle que l'Asie. Les caractéristiques des firmes ayant évolué au cours des dernières années, les théories précédentes en sciences économiques, sans être rendues caduques par la conjoncture, ne permettent pas toujours d'expliquer les nouveaux types de flux en direction de nouveaux territoires. Le recul de l'hégémonie des pôles de la triade laisse place à des zones émergentes recevant des investissements de différents types. Cette diversification des choix d'implantation est reprise dans les rapports internationaux (CNUCED, 2011 ; CNUCED, 2015).



## INTRODUCTION

L'exercice de la décision de localisation est particulièrement incertain. À partir de là, il semble opportun de s'interroger sur la façon dont les firmes construisent leurs choix de localisation. Cette interrogation constitue le fondement de ce mémoire, qui vise à apporter des éléments de réponses factuels, empiriques, à cette interrogation. L'objet d'étude n'est donc pas le phénomène de délocalisation, *stricto sensu*, mais celui de localisation, constitué des décisions, subséquentes à la construction de choix, des firmes.

Afin de maintenir leur niveau de performance à l'international tout en localisant des parties de la chaîne de valeur à l'étranger, les multinationales sont amenées à tisser des liens avec les acteurs locaux des pays dans lesquels elles sont implantées (Colovic, Mayrhofer, 2011). C'est avec l'émergence de ces nouvelles problématiques telle que les réseaux que la problématique du choix de localisation « même si elle reste stratégique, dépasse aujourd'hui les frontières de l'entreprise et nécessite un réexamen des fondements traditionnels des décisions de localisation » (Colovic, Mayrhofer, 2011). L'intérêt pour la distance culturelle entre deux zones d'implantation d'une firme est un autre exemple de nouvelles directions pour la recherche en stratégie de localisation. Procher (2011) montre que la distance culturelle influence négativement la propension des entreprises à investir à l'étranger. Notons dès à présent que le niveau d'incertitude régnant dans une zone a un rôle prépondérant dans le choix de localisation.

Par ailleurs, les mutations politico-réglementaires, économiques, sociales et technologiques (Lemaire, 2000) sont à l'origine de ce nécessaire renouveau théorique dans l'analyse des choix de localisation. Lemaire, Mayrhofer et Millot (2012) identifient de nouveaux thèmes à étudier pour le Management et le Développement International :

- (1) Le premier thème de recherche concerne l'adoption d'une démarche intégrant « de nouvelles logiques de diagnostic et de prise de décision » dans le contexte changeant présenté ci-dessus.
- (2) Le second insiste sur la prise en compte de l'ouverture des espaces nationaux et du décloisonnement de ces espaces avec la prise en compte des déséquilibres qui en découlent.
- (3) Le troisième thème met en avant la remise en question « des rapports de forces entre ces espaces et la diversité croissante des acteurs qui opèrent ».

(4) Enfin, la quatrième piste de recherche vise à accorder davantage d'importance à la diversité des cultures et aux « relations qu'intensifie entre elles le développement de activités internationales ».

Ces pistes de recherches liées à la nécessité de prendre en compte les acteurs locaux, permettent de mettre en avant le rôle d'acteurs nouveaux dans le champ de l'International Business. Les autorités en charge du développement des territoires sont des exemples de ces nouvelles parties prenantes qui rendent les interactions plus complexes. Nous proposerons donc par la suite d'étudier l'impact des liens tissés entre les firmes souhaitant s'implanter à l'étranger et les organismes d'appuis aux investissements ayant un rôle de développeur, de support et de régulateur (Lemaire, 2012) car ces acteurs disposent d'informations essentielles.

Les thèmes porteurs et actuels de la littérature liée aux choix de localisation sont rappelés dans une revue de la littérature effectuée par Uk, Kim et Aguilera en 2015. Celle-ci porte sur plus de 137 articles récents de l'International Business. Les recherches récentes peuvent alors être classées en différents thèmes reprenant des corpus théoriques permettant d'analyser le phénomène. L'étude des marchés émergents reprend l'évolution du contexte international en analysant les caractéristiques des marchés émergents en tant que nouveaux territoires susceptibles d'accueillir les multinationales. Ce thème nous intéresse car le Maghreb est un terrain peu étudié dans la littérature. La nouvelle économie géographique reprend la notion de distance géographique, culturelle institutionnelle. Cette distance est au centre de ce courant et expliquer la localisation par les différences des caractéristiques des territoires (au niveau mondial, régional, national et sub-national). Les notions de réseau et de cluster s'inscrivent dans ce courant dans la mesure où elles permettent de réduire les types de distance précités. La catégorie « other topics » regroupe différentes notions permettant d'analyser le phénomène. Cette catégorie non-homogène reprend les thèmes des actifs stratégiques, des réseaux, de l'offshoring, des réactions oligopolistiques, des processus décisionnels ou encore des Born Global Firms (BGs). L'étude des réseaux et de l'offshoring demeurent des thèmes à développer et initient les futures recherches. Cette dernière catégorie n'est pas figée et les recherches en cours tentent de se formaliser autour de concepts centraux tels que les réseaux sociaux.

La dimension spatiale de la firme est bien souvent mise sous le boisseau, par les sciences économiques et de gestion, au profit d'une vision de la firme *footloose*, sans attaches. Pourtant, la dimension territoriale de la firme est fondamentale, puisque l'espace sur lequel est

implantée une firme va influencer grandement sur les caractéristiques et le comportement de cette firme.

Cependant, la représentation communément partagée dans le débat public est précisément celle de la firme volatile, déterritorialisée, voire prédatrice, qui pourrait modifier librement la localisation de ses activités selon l'évolution de ses intérêts économiques, en ignorant les conséquences de ses décisions sur les territoires qu'elle quitte ou intègre.

Lorsqu'il s'agit de localiser en créant un nouveau site, les décideurs sont confrontés à une multitude de variables inconnues, en particulier lorsqu'il s'agit d'une première implantation dans un pays étranger, qui impactent significativement leurs décisions de localisation. La performance d'une nouvelle unité de production peut donc être affectée par de nombreuses caractéristiques de l'environnement local, ces caractéristiques ne pouvant être appréciées qu'avec l'expérience ; dans ce cadre, les économies réalisées sur la main d'œuvre peuvent être entièrement éliminées par certaines caractéristiques propres à l'environnement local. Par conséquent, la décision concernant le choix d'une localisation pour un nouveau site de production constitue un exercice particulièrement difficile, au cours duquel interviennent des critères multiples et parfois contradictoires. À partir de là, la décision de localisation ne peut être envisagée comme un processus d'optimisation économique, et la question du choix d'une nouvelle localisation ne peut être résolue uniquement par des calculs de coûts économiques (l'étude de ces coûts mal estimés se retrouve dans les travaux de Savall et Zardet en 1995 et plus récemment dans ceux de Caniato, Elia, Luzzini, Piscitello et Ronchi en 2014 et Larsen en 2015).

### **DEFINITION DES TERMES CENTRAUX**

Afin de mener à bien ce travail, il est important de définir les concepts principaux que nous utiliserons, à savoir la localisation, le facteur de localisation, les investissements directs à l'étranger (IDE) et la firme multinationale (FMN). Pour Mucchielli (1998) la localisation à l'international peut-être définie comme le choix des firmes de faire faire hors des frontières nationales ce qu'elles auraient pu faire dans leur pays d'origine. Cette définition générale permet d'aborder le phénomène de localisation mais il convient de la préciser. Différemment, la localisation consiste, pour une firme, en l'évaluation de variables géographiques, économiques, socio-culturelles et institutionnelles, dans le but de sélectionner une localisation

dans une aire géographique afin d'atteindre des objectifs de performances économiques. Dans ce cadre, la localisation dépend d'un ensemble d'attributs et caractéristiques propres aux territoires, c'est ce que l'on désigne par facteurs de localisation, qui peut être défini par tout ce qui est susceptible de différencier l'espace pour une firme. L'un des objectifs de ce travail sera donc d'identifier les aspects du phénomène permettant de relativiser la vision d'une entreprise *footlose* répondant uniquement à la logique de réduction des coûts dans un capitalisme où tous les territoires sont indifférenciés.

Enfin, proposer une définition de l'entreprise multinationale s'avère plus délicate que pour le terme précédent. En effet, il existe une multitude de définition de l'entreprise multinationale, diversement qualifiée de firme (entreprise) « multinationale », « transnationale », « mondiale », « globale », « supranationale »... Elle fut un temps entendue comme une entreprise possédant et contrôlant des actifs générateurs de revenus dans plus d'un pays (Dunning, 1973). L'Organisation des Nations Unies (ONU) considère que toute firme contrôlant des actifs dans deux pays au moins peut être qualifiée d'entreprise multinationale (ONU, 1973). Afin de quantifier la propriété, l'ONU (1973) considère qu'une firme qui possède soit 10% du capital social, soit 25% des actifs d'une société étrangère peut être qualifié d'entreprise multinationale. Mais cette définition onusienne n'en est qu'une parmi d'autres, par exemple, Vernon (1971) considère qu'un chiffre d'affaires de cent millions de dollars, et une chaîne de valeur étendue sur au moins six pays sont nécessaires pour être qualifiée d'entreprise multinationale. L'émergence des nouvelles formes d'investissement international (Oman, 1984) a complexifié l'entreprise de définition précise de la firme multinationale, qui semble tenir de l'aporie aujourd'hui. Enfin, évoquons la typologie de Bartlett et Ghosal (1989). Ces derniers différencient les termes d'entreprise globale, transnationale, internationale et multinationale en fonction du degré de coordination nécessaire et de la réactivité locale nécessaire. Retenons ici que cette classification permet de comprendre l'écart entre une entreprise nationale ouverte sur le monde et une entreprise globale qui a perdu sa nationalité.

### **MISE EN EVIDENCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE**

De nombreux travaux ont déjà été réalisés sur le thème de la localisation puisque les sciences de gestion ont cherché très tôt à comprendre les ressorts des logiques de l'internationalisation. Les travaux précédents ont permis d'ouvrir la « boîte noire » de

l'entreprise en prenant en compte les stratégies globales (Alcacer, Chung, 2014), mondiales de ces acteurs. Cependant l'élaboration des choix de localisation des Firmes Multinationales (FMN) demeure une des préoccupations en sciences de gestion (Uk Kim et Aguilera, 2015) puisque de nouveaux sujets sont étudiés : Born Globals Firms, l'Outsourcing, la gestion des réseaux, l'étude de la place des pays émergents, ou encore les coûts cachés de la localisation.

Les travaux existants permettant d'étudier les motivations d'implantation des multinationales étudient d'une part la contribution de différentes variables dans l'élaboration du choix d'établissement à l'étranger. Le réseau (Chen, Hsiao 2013 ; Kafouros, Yi-Wang, 2014), le climat des affaires (Gerschewski, Rose et Lindsay, 2015), la distance économique (Blanc-Brude, Cookson, Piesse et Strange, 2013), la proximité culturelle (Bryan Jean, Tan, et Sinkowics, 2011) ou encore les avantages spécifiques (Alcacer, Delgado, 2013 ; Uk, Kim et Aguilera, 2015) sont autant de facteurs ayant été mobilisés pour comprendre les raisons du choix d'implantation. Ces explications s'inscrivent dans des cadres théoriques plus larges reprenant des travaux historiques tels que les externalités marshaliennes, l'économie géographique, la théorie des coûts de transaction ou encore le paradigme éclectique de Dunning (1994).

Dans les faits, il est impossible, pour une firme, d'identifier clairement la relation entre le choix d'une localisation et la performance future qui lui sera associée en raison de l'hypothèse d'incertitude (Knight, 1921) illustrant le contexte changeant dans lequel elles évoluent. L'exercice de la décision de localisation est donc particulièrement incertain. À partir de là, il semble opportun de s'interroger sur la façon dont les firmes construisent leurs choix de localisation. Cette interrogation constitue le fondement de ce travail, qui vise à apporter des éléments de réponses factuels, empiriques, à cette interrogation. En effet, les travaux récents n'envisagent pas la performance comme un facteur de localisation. Le sens de la relation n'est pas questionné et la performance est le plus souvent la variable expliquée pour évaluer la réussite de la localisation mais n'est jamais envisagée comme un des déterminants. L'intérêt scientifique de cette recherche est donc d'envisager une nouvelle manière d'expliquer les choix de localisation en s'intéressant au feedback de l'amélioration de la performance sur le processus de localisation.

L'objectif de cette recherche est donc de comprendre en quoi la performance de l'IDE constitue un facteur de localisation et contribue à poursuivre le processus d'implantation présenté par Caniato, Elia, Luzzini, Piscitello et Ronchi (2014) dans une zone géographique

visée. Nous cherchons donc à montrer si la performance des filiales étrangères telle qu'elle est définie par Lo et Lin (2011) entraîne la localisation de nouvelles entités ou activités de la chaîne de valeur analysée dans les travaux d'Alcacer et Delgado (2013). Nous pourrions donc comparer dans le temps (en prolongeant les travaux de Bartels, Napolitano et Tissi, 2014 et ceux de Yuan, Pangarkar et Wu, 2015) les évolutions des latecomers et early movers. Notre volonté est d'étudier la survie (Gerschewski, Rose, Lindsay, 2015) et le maintien de l'entité localisée à l'étranger (Zhu, Eden, Miller, Thomas, 2011) en montrant que sa réussite peut contribuer à localiser de nouvelles unités.

Ces décisions ne concerneront pas seulement les opérations de ré-allocation spatiale d'activités existantes, mais également les créations de nouvelles capacités de production. Afin de cerner le sujet de notre entreprise, nous nous intéresserons aux deux modes d'inscription de la firme dans l'espace géographique, à savoir le *greenfield et brownfield investment*. Ce choix est guidé par la volonté de prendre en compte la dimension stratégique de la localisation (Alcacer, Chung, 2014). En effet, la dimension stratégique se retrouve dans les choix des managers d'investir dans des zones plus ou moins risquées des pays en développement (Lien, Filatotchev, 2014).

Dans cette situation, notre recherche est motivée par la question suivante :

### **Comment expliquer le choix de localisation de nouvelles entités au Maghreb ?**

A partir de cette question centrale plusieurs axes sous-tendent cette recherche :

- Le premier visera à répondre aux questions portant sur l'identification des variables déterminantes de la performance des unités localisées à l'étranger et *in fine* sur la décision de localisation. Trois variables déterminantes dans l'établissement d'unités à l'étranger ont été retenues : le réseau social des cadre-dirigeants, les compétences managériales des Top Management Team (TMT) et la distance culturelle entre la maison-mère et l'entité à localiser.
- Le second axe questionnera le feedback de la performance sur la poursuite du processus de localisation de nouvelles entités. Nous chercherons à étudier le processus d'internationalisation dans le temps en montrant que le maintien de la performance

locale des filiales entraîne de nouvelles localisations. Une des pistes envisagées par Bryan Jean, Tan, Sinkowics (2011) est d'étudier les différents types de réseaux qui garantissent la performance future et les nouvelles implantations.

### **PRESENTATION DES CADRES THEORIQUES MOBILISES**

Le choix des courants théoriques se porte sur la Ressource Based View et sur l'économie géographique dans la mesure où ceux-ci permettent de prendre en compte l'environnement dans lequel la firme évolue et les ressources dont elle dispose pour mettre en place sa stratégie. En effet la localisation requiert des ressources mobilisables dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel à l'international. Ce thème est identifié par Uk Kim et Aguilera (2015) comme un des thèmes de recherche récent de l'International Business. En proposant une analyse à la fois interne et externe de la firme, notre étude entend réconcilier ces deux approches sans les opposer.

D'une part nous reprendrons la classification établie par Prevot *et al.* (2010) pour séparer la Ressource Based View (dont les fondements se trouvent dans les travaux initiaux de Penrose en 1959) en différentes composantes permettant d'affiner notre analyse en choisissant plus précisément les courants théoriques appropriés. Nous montrerons que le réseau est un actif nécessaire à la stratégie de l'entreprise dans sa localisation. Le réseau en tant qu'ensemble de relations, permet de faciliter l'implantation de nouvelles entités. En effet, il constitue une ressource stratégique encourageant la localisation comme le rappellent Uk Kim et Aguilera (2015). Nous nous centrerons ensuite sur le management stratégique des compétences issues des travaux séminaux de Prahalad et Hamel (1990). En montrant que les capacités de gestion des ressources stratégiques sur le plan international, permettent de faire perdurer les relations avec le tissu industriel local mais également de mieux appréhender les spécificités culturelles (Bartels, Napolitano, Tissi, 2014). L'expérience internationale des manager identifiée par Huett, Baum, Schwens et Kabst (2014) comme un facteur-clé du choix de localisation sera donc envisagée à l'aune de cette composante de la RBV pour étudier son impact sur la localisation.

Cependant certaines ressources et certains avantages spécifiques ne sont pas transférables. Lo et Lin (2011) montrent qu'il existe un degré de transférabilité et que certaines ressources restent ancrées au territoire. Le problème de transposition des actifs à

d'autres territoires nécessite de prendre en compte une approche complémentaire dans le but d'expliquer le processus de localisation. Le réseau bâti dans un pays ne permet pas forcément de garantir la réussite sur un autre territoire.

Les différences culturelles, administratives, institutionnelles, économiques et géographiques ont été prises en compte par l'économie géographique (Krugman, 1991) qui permet d'évaluer la distance séparant deux zones géographiques distinctes. Les spécificités locales identifiées par Bartels, Napolitano et Tissi (2014) sont à intégrer dans l'élaboration d'une stratégie de localisation puisqu'elles peuvent entraîner des coûts cachés (Savall, Zardet, 1991 ; Larsen, 2015) venant nuire à la performance et à la poursuite de nouvelles implantations. De ce fait l'économie géographique permet de compléter l'approche précédente en introduisant la notion d'espace et de différence entre ces zones (Blanc-Brude, Cookson, Piesse, Strange, 2013). Ces différences sont à intégrer à la stratégie en fonction des capacités d'absorption de la firme telles qu'elles sont définies par Roza, Vandenbosh et Volberda (2011). Celles-ci sont directement liées au réseau et aux capacités des Top Management Teams (TMT) (Kafouros, Yi-Wang, 2014).

### **PRESENTATION DU MODELE ET HYPOTHESES**

A partir de ces deux cadres nous proposons de retenir trois variables permettant d'expliquer la performance qui elle-même intervient dans la poursuite de la localisation de nouvelles entités. Les variables sont (1) le réseau politique et institutionnel des entités implanté à l'étranger (Bryan Jean, Tan, Sinkowics, 2011), (2) l'expérience internationale précédente des managers et leur capacité à créer et gérer ce réseau et (3) la distance culturelle séparant la zone d'implantation de la succursale avec la zone d'origine de la maison mère (ce dernier point est la clé de voute de travaux récents de l'International Business avec les recherches de Lo, Lin, 2011, Blanc-Brude, Cookson, Piesse, Strange, 2013). Dans un second temps nous évaluerons l'impact de la performance des entités déjà localisées sur le choix de localisation d'autres unités de la FMN.

Nous sommes donc dès à présent en mesure de formuler des hypothèses qui seront étudiées lors de l'étude suivante.

**Hypothèse 1-** Plus le réseau social du décideur est développé, plus la performance de la filiale sera élevée.

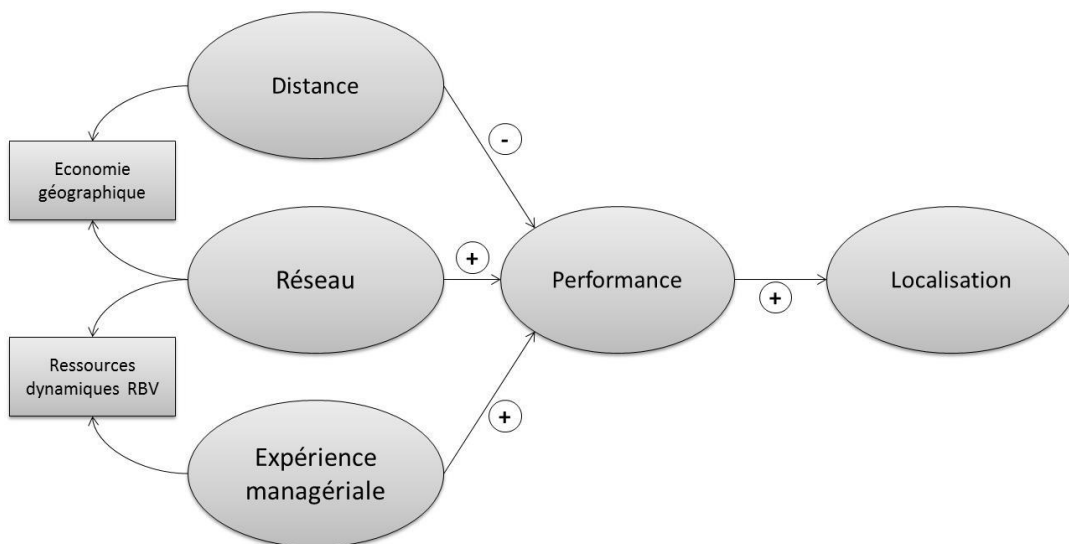


**Hypothèse 2-** Plus l'expérience internationale antérieure des décideurs est développée, plus la performance de l'unité localisée à l'étranger sera élevée.

**Hypothèse 3-** Plus la distance culturelle entre deux espaces est élevée, moins la performance de l'unité localisée à l'étranger sera élevée.

**Hypothèse 4-** Plus la performance des unités installées dans une zone est élevée, plus la maison-mère sera incitée à poursuivre la localisation de nouvelles entités dans la zone d'accueil.

Voici une présentation du modèle que nous allons tester au cours de notre étude.



Les trois premières variables expliquent également la localisation de nouvelles entités car d'une part elles participent à l'amélioration de la performance qui elle-même explique les nouvelles implantations, et d'autre part, car les études précédentes ont montré que certaines dimensions de ces variables permettaient d'expliquer la localisation. De ce fait notre approche se veut systémique ; nous n'excluons pas l'impact des trois variables sur la localisation mais souhaitons mettre en avant le feedback de la performance sur l'implantation.

## **METHODE DE RECHERCHE**

Nous effectuerons dans un premier temps une revue de la littérature justifiant notre question de recherche et mettant en avant les principales variables non explorée dans l'explication du phénomène de localisation. Afin de préciser notre terrain et nos variables explicatives nous aurons recours à des entretiens avec des acteurs clés de la coopération économique dans le bassin méditerranéen. Ces entretiens réalisés avec des organismes d'appuis aux investissements et organisations de coopération économique en Méditerranée. Ces entretiens nous permettront d'une part de connaître plus profondément les ressorts de la localisation que nous comptons analyser en corroborant nos hypothèses à l'aide de l'analyse des entretiens. D'autre part, ils nous permettront de nous centrer sur un secteur clé de l'investissement au Maghreb. Pour appuyer les témoignages des experts nous aurons également recours à des documents internes recueillis lors des échanges avec ces derniers et permettant de disposer de rapports produits par des experts de l'accompagnement des entreprises à l'international.

## **TERRAIN D'ETUDE**

De nombreuses études ont été menées en Asie et notamment en Chine (Chen, Hsiao, 2013, Blanc-Brude, Cookson, Piesse, Strange, 2013, Lien, Filatotchev, 2014). Cette zone géographique est donc davantage connue que d'autres espaces tels que le bassin méditerranéen par exemple. De ce fait les conclusions valables pour l'Asie ne sont pas toujours applicables dans un contexte différent. C'est pourquoi, nous proposons de centrer notre analyse sur le Maghreb, conformément aux appels d'extension des conclusions valables en Asie (Zhu, Eden, Miller, Thomas, 2011, Bartels, Napolitano, Tissi, 2014, Yuan, Pangarkar, Wu, 2015). La justification empirique de ces travaux s'évalue par les appels de recherche de la part des institutions internationales (CNUCED, 2008, Banque Africaine de Développement, 2015, Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique, 2015). L'intégration économique entre l'Europe et le Maghreb repose sur la proximité entre ces deux territoires présentant des caractéristiques communes (Bryan Jean, Tan, Sinkowics, 2011). En raison de nombreux liens tissés entre la France et le Maghreb, il convient d'améliorer notre compréhension des flux entre ces deux espaces.

## **PLAN DU MEMOIRE**

Le plan employé pour répondre à cette question de recherche sera composé de trois parties.

La première aura pour but de présenter les corpus théoriques employés pour étudier le phénomène de localisation. Nous reprendrons des travaux récents menés sur le thème de l'internationalisation pour justifier le thème de notre recherche et montrer que la performance en tant que déterminant de la poursuite de la localisation de nouvelles entités n'a pas été étudiée. Cette partie traitera donc du rôle des réseaux sociaux en tant que paramètre réduisant l'incertitude entourant l'établissement de nouvelles entités. Le réseau social des dirigeants sera considéré comme une ressource devant être gérée par des managers disposant de certaines compétences telle que la persévérance (Gerschewski, Rose, Lindsay, 2015) afin d'éviter l'obsolescence du réseau de relation. Cette partie mobilisera également les énoncés relevant de l'économie géographique dans un souci de prise en compte de l'environnement et du contexte. En effet, la distance culturelle sera envisagée comme un des déterminants de la performance à l'étranger, elle-même responsable de nouvelles implantations.

La seconde partie présentera la démarche de recherche de notre mémoire ainsi que notre posture épistémologique. Les principales hypothèses concernant nos considérations seront présentées. Ainsi, nous accorderons une large place à l'incertitude dans laquelle les choix de localisation sont établis. Nous expliquerons ensuite le choix de mener des entretiens auprès des acteurs de la coopération économique en méditerranée et comment nous avons mené ces derniers. Nous détaillerons notre choix d'avoir recours à des entretiens semi-directifs et documents internes obtenus des organisations contactées.

La troisième partie viendra présenter les résultats de ces entretiens et les principales conclusions que nous pouvons apporter quant aux hypothèses initiales issues de la revue de la littérature. Nous identifierons alors les variables à affiner et celles qu'il convient de modifier. Ces dernières seront alors affinées en fonction des retours obtenus. Nous discuterons ensuite des limites de la portée de notre enquête afin de voir que de futurs travaux sont nécessaires à l'exploration de ce phénomène.

## **CHAPITRE 1**

# **REVUE DE LA LITTÉRATURE DES DÉTERMINANTS DE LA LOCALISATION**

## **Chapitre 1 : Section 1**

### **Le réseau social : une ressource valorisable à l'étranger**

Le réseau est une des variables identifiée comme essentielle à l'établissement de filiales dans un pays étranger (Uk Kim et Aguilera, 2015). Il permet de réduire l'incertitude telle qu'elle a été définie par Knight (1921) en augmentant la qualité et la quantité d'informations en circulation et permettant alors d'accroître le succès de l'établissement. En effet, des travaux précédents mettent en avant la meilleure performance stratégique des entités localisées à l'étranger dans le cas où le réseau est suffisamment développé Gerschewski, Rose, Lindsay (2015). Plusieurs types de réseaux ont été envisagés dans les études précédentes. Précisons dès lors que nous parlerons de réseau social et non pas de réseau en tant que mode organisationnel de la firme. Cette vision est appuyée par les développements de l'approche relationnelle mobilisée dans l'étude des réseaux d'alliance (Lavie, 2006) où le réseau social du dirigeant se pose comme un actif cospécialisée (Lenez, 1980). L'étude des liens de ce réseau portera sur les relations entre dirigeants et partenaires institutionnels locaux tels que les organismes de coopérations internationaux, les services ministériels ou encore les organisations de promotion des investissements.

Le réseau est au carrefour de plusieurs disciplines. Bjorkman et Kock (1995) présentent le réseau comme des individus liés entre eux par des interactions consistant à échanger des expériences personnelles mais également des informations primordiales aux échanges commerciaux. Les réseaux sociaux peuvent être envisagés comme un mécanisme facilitant l'échange d'informations et les flux de ressources entre les membres de l'organisation. Jones, Hesterly et Borgatti (1997) soutiennent que les réseaux sociaux peuvent être considérés comme un mécanisme de gouvernance « efficace » qui crée l'encastrement structurel dans plusieurs mécanismes sociaux tel que l'accès à la « macro-culture ».

Dans notre étude nous proposons de reprendre des principes de sociologie des réseaux (Callon, Latour, 1991)<sup>1</sup> afin de nous intéresser aux relations existantes entre les décideurs. Quelles connaissances facilitent l'implantation des firmes ? Les réseaux sociaux se présentent alors comme des vecteurs essentiels venant réduire le risque d'échec de la localisation d'activité grâce à une meilleure circulation d'information (Sergot, 2006).

Il convient de préciser dès à présent que le réseau que nous étudions ici s'inscrit de manière plus large dans les théories relatives au capital social détenu par l'entreprise. Les individus sont influencés par le système social qui les entoure et les relations sont des opportunités et des ressources pour les individus (Coleman, 1998). La multiplication des relations renforce le capital social dont dispose une firme qui peut développer un réseau lorsqu'elle souhaite obtenir de nouvelles ressources (Lin, 1982). La définition de capital social que nous retenons est celle de Putnam (1993). Dans cette définition, le capital social renvoie aux caractéristiques de l'organisation sociale telle que les réseaux, les normes et la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel. Plus tard cette définition a évolué pour affirmer que « les réseaux sociaux ont de la valeur. (...) Le capital social se rapporte aux relations entre individus, aux réseaux sociaux et aux normes de réciprocité et de confiance qui en émergent ».

Notre attention porte dans ce mémoire non pas sur les réseaux en tant que structure organisationnelle venant se situer à mi-chemin entre le marché et l'organisation intégrée mais sur les relations qu'ont les dirigeants avec leur environnement. Nous montrerons que ces relations sociales, parfois de type informel (Fourcade, Gallego, Polge et Saoudi, 2010), peuvent influencer d'une part la performance des entités localisées sur un territoire et d'autre part permettre de poursuivre le processus de localisation dans le temps.

## **1. Le réseau social du dirigeant : définition et caractérisation**

Le réseau participe à la décision stratégique dans la mesure où il intervient au cours du processus de décision (Laroche, 1993). Dans un environnement incertain où les choix ne relèvent pas d'arbitrages rationnels, des ressources telles que le réseau de relations se révèlent

---

<sup>1</sup> Nous reprenons ici les propos de Callon recueillis par Ferrary lors d'un entretien en 2006 où Callon réagit aux questions sur les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur réseau.

utiles pour garantir le succès de l'installation. Les systèmes de planification et de prospective peuvent alors être mis à mal par les réflexions issues des autres membres du réseau ayant une connaissance expérientielle du terrain. De ce fait, les échanges entre les firmes permettent de réduire l'incertitude provoquée par un environnement instable (Laroche, 1993) dans un pays en développement par exemple.

### *Le réseau : une ressource intangible*

Le réseau de relations peut alors être envisagé comme une ressource détenue par la firme et devant être mobilisée dans le cadre de l'internationalisation des activités. En choisissant de se localiser dans un pays en développement, les relations avec les organismes d'appuis aux investissements se révèlent être des actifs stratégiques tels qu'ils ont été définis par Penrose (1959). Ils peuvent constituer un avantage concurrentiel important et ainsi entraîner la performance des entités nouvellement implantées. Précisons qu'une firme possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle détient, valorise et conserve ses ressources que les concurrents ne possèdent pas. Le caractère interne de la ressource-réseau se rapproche donc bien des considérations de la Ressource Based View en tant qu'alternative à la vision externe plus souvent mobilisée et cherchant à étudier les parts de marchés.

Pour justifier le développement d'un réseau de relation en tant que ressources propre à la firme, les compétences et ressources détenues doivent répondre à quatre critères selon Barney (1991).

- (1) La ressource doit ajouter de la valeur à l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle doit être source d'opportunités ou doit permettre de réduire les menaces liées à l'environnement.
- (2) Elle doit être rare, unique et être possédée uniquement par la firme et pas par les concurrents de celle-ci.
- (3) La ressource stratégique ne doit pas être imitable par les concurrents et par les entreprises ne la détenant pas.
- (4) Elle ne peut pas être substituée, remplacée par une autre ressource à l'intérieur même de la firme.

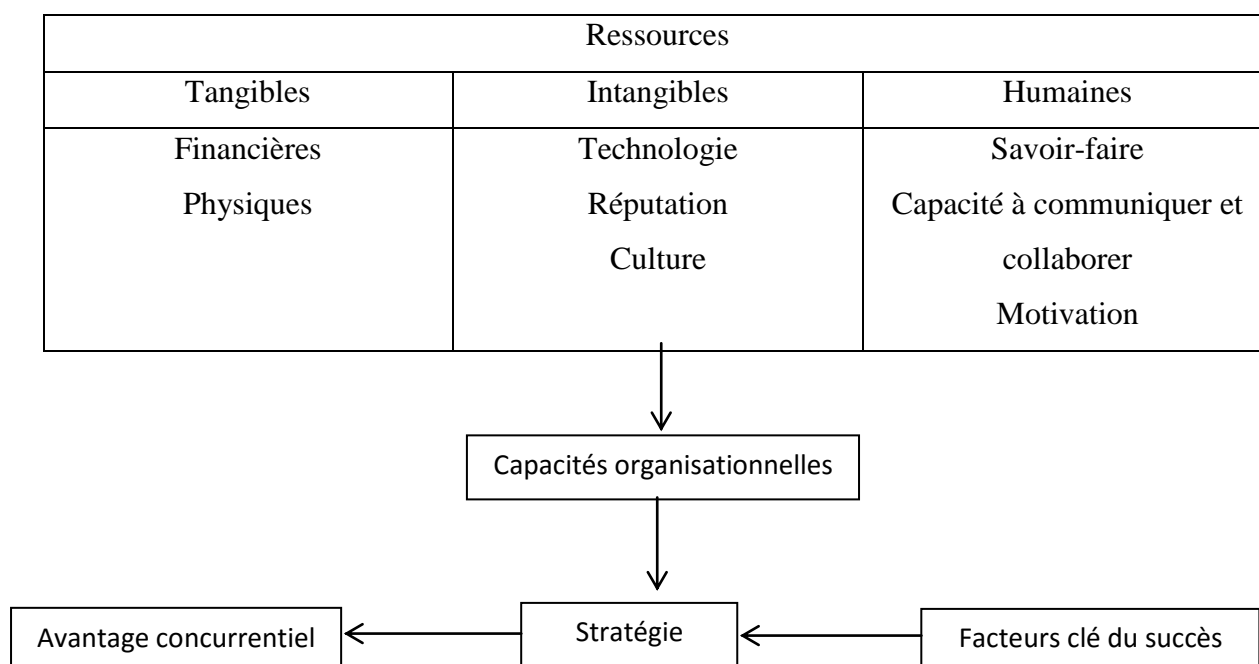
Helper, Kalika et Orsoni (2004) ajoutent deux autres critères qui permettent d'affiner la notion de ressource stratégique.

Premièrement cette compétence doit apporter de la valeur à la firme et doit permettre de mener des actions de localisation que les concurrents ne peuvent pas mener. En ce sens, les relations du dirigeant et la manière de configurer son réseau apporte une valeur rattaché directement au dirigeant qui choisit ses relations. Concernant la rareté de la ressource-réseau, la qualité du réseau développé sera pertinente et utilisable uniquement par la firme si les informations transmises par le réseau ne sont pas divulguées aux concurrents. Troisièmement, la non imitation est nécessaire dans la mesure où les concurrents ne peuvent répliquer à l'identique la ressource. L'entreprise doit pouvoir faire valoir sur le long terme les investissements dans la construction du réseau social. Cette caractéristique dépend du sentier de développement choisi par l'entreprise (David, 1985 ; North, 1990). La non-substitution reprend l'idée qu'une compétence substituable n'est pas valorisable si elle peut être échangée. La ressource-réseau répond à cette caractéristique car elle ne peut être remplacée par une autre source d'information en raison du caractère parfois informel des échanges ayant lieux hors des contrats. Enfin, l'appropriation rappelle que les résultats engendrés par cette compétence doivent être appropriés par la firme. Un réseau développé peut ne pas être utile si les contacts établis ne permettent pas la réussite de l'établissement. Parmi les trois possibilités d'accession aux ressources spécifiques (Développement-Alliance-Acquisition) l'acquisition d'un réseau relève de la combinaison de ces stratégies dans la mesure où la firme peut à la fois développer en interne son réseau de relations pour maîtriser les informations des contacts ; peut s'allier à des partenaires pour intégrer plus rapidement de nouvelles relations mais peut également adopter une stratégie d'acquisition malgré un coût très élevé.

Le réseau social du dirigeant comprenant l'ensemble des relations susceptibles d'apporter des informations utiles à la localisation est donc une ressource stratégique. Voyons à présent qu'elle est également valorisable à l'international.



**Schéma 1 : récapitulatif de la ressource-réseau**



Le réseau social du dirigeant peut donc être considéré comme une ressource stratégique permettant d’acquérir des informations venant participer à la prise de décision du manager. En étant à la fois une ressource humaine et intangible elle participe à l’élaboration de la stratégie de localisation et permet de détenir un avantage concurrentiel.

*Une ressource stratégique valorisable à l’étranger*

Le réseau est une ressource valorisable à l’étranger car elle permet de réduire l’incertitude régnant dans les pays en développement notamment (Uk Kim et Aguilera, 2015). L’article de Huett et Baum (2014) entend répondre à l’absence de conclusions des travaux précédents sur les préférences des Petites et Moyennes Entreprises PME à investir dans les pays développés ou en développement. La non prise en compte des caractéristiques sous-jacentes essentielles des PME à savoir leurs ressources spécifiques, peut conduire à sous-estimer l’aspect international du phénomène de localisation.

Les firmes engagent des IDE pour exploiter et développer la valeur de leurs avantages spécifiques à l'étranger Huett et Baum (2014) : premièrement, en considérant les effets interactifs entre les motivations de l'internationalisation et les ressources que cette opération requiert. Dans ce cadre, la ressource-réseau est mobilisable pour répondre aux attentes des décideurs. Deuxièmement, en introduisant le concept d'érosion des ressources lorsqu'elles ne peuvent être transférées ou lorsqu'elles ne se régénèrent pas. Le réseau liant des individus doit être « entretenu » pour éviter de perdre des contacts susceptibles de fournir des informations utiles à la localisation. Troisièmement, en affirmant que les FMN disposent d'une large gamme de ressources leur permettant d'éviter le risque d'érosion, les décideurs doivent mobiliser des ressources transversales pour entretenir la ressource-réseau.

Le risque d'érosion apparaît lorsqu'il n'est pas possible de transférer cet avantage et lorsque cet avantage ne crée plus de valeur. Cependant toutes les ressources n'ont pas le même niveau de risque d'érosion. En somme, les activités intenses en connaissances sont des ressources accélérant le risque tandis que l'expérience internationale est une ressource réduisant le risque en impactant la relation entre les motivations et la localisation des IDE (Huett et Baum, 2014). Le réseau semble alors constituer une ressource favorisant la performance et ultérieurement encourageant la localisation. Cet ensemble de relation devra être entretenu par les managers afin d'éviter le risque d'érosion et donc l'efficacité du réseau dans sa fonction de réduction de l'incertitude.

Reprenons l'analyse de Gallego-Roquelaure et Calamel (2015) pour synthétiser le rôle du réseau dans le choix de localisation dans les pays en développement.

**Tableau 1 : récapitulatif des rôles du réseau dans la stratégie de localisation**

Rôle du réseau	Délocalisation
Imitation des membres du réseau	Les PME ayant réussi leur implantation sera source d'inspiration pour les concurrents
Accès aux informations	Les PME du réseau échangent des informations sur les spécificités du pays d'accueil
Accès aux partenaires	Les contacts de partenaires du pays d'accueil sont échangés entre PME
Réduction de l'incertitude	Partager la même destination de délocalisation permet de réduire l'incertitude
Aides financières des acteurs locaux	La création de cluster peut être encouragée par les acteurs locaux

Source : Gallego-Roquelaure et Calamel (2015)

Ce tableau illustre les avantages pouvant être amené par la ressource-réseau ainsi que le type d'influence que le réseau social peut avoir sur le choix de localisation. Etant donné que le réseau est caractérisé de « social », il faut montrer qu'il est encadré dans un contexte et dans un environnement et que cela influence les relations créées.

## **2. Le réseau social du dirigeant dans le choix de localisation**

Pour analyser les réseaux sociaux des dirigeants, le recours à la théorie des trous structuraux (Burt, 1992) nous semble opportun. Les apports de cette approche, quant à l'explication des comportements des organisations reprennent l'idée que les phénomènes économiques sont encadrés (*embedded*) dans un vaste contexte social (Polanyi, 1944 ; Granovetter, 1994).

### *Rappels sur le concept d'encastrement*

Le concept d'encastrement (*embeddedness*), développé à l'origine par Polanyi (1944)<sup>2</sup>, a été réinvesti par Granovetter (1994). Contrairement à Polanyi, Granovetter considère que les économies de marché modernes, les phénomènes économiques en général, sont socialement encastées, tandis que Polanyi défendait l'idée que le désencastrement de l'économie de marché de la société était ce qui distinguait la société moderne des sociétés anciennes. Granovetter propose une vision plus étendue que l'utilitarisme économique en prenant en compte les réseaux de relations sociales dans lesquels les individus et les organisations sont encastées. Ce type d'analyse permet d'expliquer des comportements organisationnels ignorés par l'analyse purement économique. Cet encastrement sert de fondement à la théorie des réseaux sociaux pouvant expliquer le phénomène de localisation.

## **2.1 Réseau social et localisation**

### *Le réseau mobilisateur de ressources humaines*

L'importance des réseaux sociaux, facteur primordial de l'expatriation, peut expliquer la performance et la réussite de la localisation (Mérignac et Grillat, 2012). La gestion stratégique des ressources humaines intervient en tant qu'élément capital de l'implantation des firmes dans des zones différentes puisque les expatriés assurent le bon développement des activités de la firme à l'étranger. La capacité d'une firme à mobiliser ses ressources humaines à l'étranger est primordiale. Les relations interpersonnelles influencent alors favorablement l'adaptation culturelle des composantes de la firme. De ce fait, la réduction de l'incertitude via le réseau social, est une variable déterminante de l'adaptation et de la performance des cadres projetés sur des territoires des pays en développement notamment (Black, Gregersen, 1991).

La théorie des trous structuraux<sup>3</sup> (Burt, 1992) stipule que des réseaux ouverts fournissent des ressources stratégiques permettant de profiter des opportunités provoquées par

---

<sup>2</sup> « L'œuvre de Polanyi permet de comprendre que le marché, n'est ni spontané ni autorégulateur. Plus encore, à suivre Polanyi, le capitalisme ou « société de marché » se caractérise par un fait culturel spécifique : la croyance utopique en l'autorégulation marchande » (Maucourant, Plociniczak, 2011).

<sup>3</sup> Un réseau caractérisé par de nombreux trous structuraux signifie que les liens sont moins denses mais mobilisables par l'intermédiaire d'une tierce personne qui joue le rôle de « pont » (Mérignac et Grillat, 2012).

le choix de localisation sur un nouveau territoire. Le partage ponctuel ou permanent d'informations issues des réseaux ouvert peut être complétée par l'assurance et la solidarité proposée par un réseau plus restreint ou fermé. Les liens tissés dans les réseaux d'expatriés sont alors faibles ou plus forts (Granovetter, 1973). En fonction de l'intensité de ces liens, le réseau entraînera différents types de performance et différents types d'informations diffusées.

Un trou structural (Burt, 1992) désigne « l'espace vide » entre deux relations dans un groupe. L'absence de relations entre deux individus permet à une tierce personne de jouer le rôle de relais entre celles-ci et de tirer profit de la situation. Les avantages des trous structuraux sont articulés autour des transferts d'informations. En effet, ces absences permettent de diffuser plus rapidement l'information en ayant recours à des voies informelles. Les relations externes à l'entreprises sont valorisées dans le but de mener des opérations et négociations de manière informelle ce qui permet de réduire les coûts de transaction (Fourcade, Gallego, Polge et Saoudi, 2010) ; elles permettent également de disposer d'une information de meilleure qualité dans la mesure où il n'y a pas d'informations redondantes ; enfin, les trous structuraux permettent un contrôle des flux d'information par le dirigeant. Le réseau se rattache donc à la théorie du capital social dont disposent les entreprises pour mettre en place leur stratégie. Ce capital est central en contexte d'incertitude car il permet de bénéficier des informations utiles de manière plus directe. A l'inverse de réseaux denses (lorsque les personnes du réseau sont fortement connectées entre elles) et petits (lorsque le réseau est composé d'un petit nombre de personnes), les trous structuraux permettent de créer des opportunités liées aux transferts d'informations stratégiques. Dans le cas d'une stratégie de localisation, les trous structuraux dans le réseau social du dirigeant orientent le type d'informations sélectionnées. Ainsi, d'après Burt (1992) les trous structuraux semblent favoriser la stratégie de localisation dans la mesure où ils accroissent le volume et la qualité de l'information transférée.

Cependant, cette théorie comporte des limites puisqu'elle ne prend pas en compte la confiance dont doivent faire preuve les acteurs du réseau. La part de risque du développement d'un réseau trop grand et trop large est plus grande que celle des réseaux plus concentrés. Des réseaux plus denses ne garantissent pas davantage la confiance nécessaire au développement d'activité à l'étranger mais permet néanmoins de réduire le risque liés à l'implantation. De ce fait la performance d'une firme est plus élevée lorsqu'elle dispose d'un réseau dense lié à des trous structuraux extérieurs au groupe. Les types de liens sociaux reposent en fait sur le principe de réciprocité pour obtenir un maximum de profit du réseau social (Putman, 1983).

Les liens horizontaux favorisent la réciprocité, la confiance et la coopération entre les acteurs du groupe alors que les liens verticaux plus hiérarchisés développent « l'exploitation mutuelle » et l'individualisme où les individus sont guidés par leur propre intérêt. La configuration du réseau social du dirigeant, pour affirmer pleinement son aspect de ressource stratégique, doit permettre à la firme de tirer profit des contacts et des relations établies. L'équilibre entre trous structuraux et mécanisme de confiance est donc un des enjeux du développement de cette ressource stratégique.

Les liens tissés entre les firmes et leurs contacts locaux permettent de réduire l'incertitude en partageant des informations de manière efficace (Del Vecchio, 2010). Les réseaux permettent de réduire les zones d'incertitudes suite aux échanges d'informations de la part de partenaires jugés « dignes de confiance ». Nous retrouvons les hypothèses de Kafouros et Yi-Wang (2014) sur la largeur et la profondeur des réseaux dans cet article où deux formes de capital social sont étudiées : entre les réseaux denses et fermés (Coleman, 1998) et les réseaux perméables et ouverts (Burt, 1992). Rappelons que les réseaux fermés fortement interconnectés permettent un fort degré de confiance indispensable dans les actions de localisation. Ce type de lien permet davantage de visibilité entre acteurs rapprochés. À l'inverse, la théorie des trous structuraux (Burt, 1992) indique que les réseaux riches, ouverts, perméables permettent de meilleures opportunités pour les acteurs qui viennent combler ces « vides » en apportant de nouvelles informations et donc de nouvelles ressources disponibles au sein du réseau social.

Nous venons de montrer ici que le réseau est donc bien encadré socialement et qu'il n'est pas possible d'analyser les relations sociales des dirigeants sans prendre en compte l'environnement dans lequel ces liens sont créés. La configuration du réseau impacte la qualité et le volume des flux d'informations dont a besoin le dirigeant pour bâtir sa stratégie de localisation.

#### *Une ressource facilitant les transferts d'informations*

Les travaux menés sur les comportements d'imitation (Baum et Haveman 1997, Greve 1998) ne mentionnent généralement pas la nature des canaux d'informations utilisés lorsqu'une firme souhaite observer, évaluer et imiter les choix de localisations d'autres firmes. Granovetter (1998) a émis l'idée selon laquelle, puisque les transactions économiques sont

encastrées (*embedded*) dans un contexte social très large, les relations interpersonnelles répétées ont un rôle fondamental dans la construction d'une confiance mutuelle nécessaire à la réalisation de ces transactions. Étant donné l'incertitude qui caractérise les choix de localisation, il est très probable que les décideurs, lorsqu'ils cherchent de l'information hors de leurs entreprises, sont susceptibles de se fournir auprès de leurs contacts directs et personnalisés (Ellis, 2000). Ils d'accordent ainsi moins d'importance à l'information publiée et de ce fait largement disponible. Dans ce cadre, les réseaux sociaux des dirigeants peuvent s'avérer très utiles dans le processus de recherche d'information. Effectivement, ces réseaux de relations personnelles vont permettre l'acquisition d'informations pertinentes et spécifiques, sur les environnements locaux et les opportunités d'investissement. Les coûts temporels liés à la sélection des informations seront donc réduits. En somme, les liens sociaux noués par les dirigeants favorisent le partage de connaissances et d'expériences directes sur certaines localisations.

Une autre manière de s'intéresser au lien entre le réseau et le processus de localisation est proposée par Gallego-Roquelaure et Calamel (2015). Le réseau est envisagé dans son rapport au territoire et par rapport aux types de collaboration développées entre des partenaires privés ou publics venant améliorer la performance et la compétitivité d'une entreprise. Les liens entre ces acteurs permettent alors d'accéder à de nouvelles ressources prenant la forme d'informations et conseils intervenant dans le processus de localisation. Ici les auteurs reprennent la définition du réseau produite par Maillat, Quévit et Senn (1993) : « Il s'agit d'un ensemble de liens sélectionnés et explicites avec des partenaires préférentiels inscrits dans la perspective des relations de marché d'une entreprise et de sa recherche de ressources complémentaires ayant comme objectif principal la diminution de l'incertitude. Les réseaux sont caractérisés par le fait qu'ils ne sont pas définis à priori, mais qu'ils trouvent leur origine dans les interactions stratégiques entre partenaires ». Il est donc nécessaire, d'après cette définition de se localiser dans un espace géographique proche afin de bénéficier de ce transfert d'informations et ainsi permettre la coordination entre les acteurs (Bouba-Olga Et Grossetti, 2008). Ce transfert d'informations constitue alors une source de valeur pour les PME, ce qui leur permet d'éviter les coûts irrécupérables. L'obstacle notable à la constitution d'un réseau avant de pouvoir tirer les bénéfices de transferts d'information est le temps. Cet aspect rappelle que la construction d'un réseau de relation « efficace » est un processus de moyen-long terme afin de bâtir des relations de confiance entre les acteurs de ce réseau. En effet, Grossetti (2004) rappelle que le tissage de liens de confiance entre partenaires

sélectionnés prend du temps et nécessite une présence sur le terrain. Cela nous permet de prendre en compte la durée nécessaire à la création d'un réseau « efficace ». Cette considération pour la temporalité se retrouve dans les résultats de l'enquête qualitative de Gallego-Roquelaure et Calamel (2015) puisqu'entre 2008 et 2009 le réseau est devenu un déterminant de la délocalisation en Tunisie. Le rôle des structures d'appui venant en aide aux entreprises en proposant des services d'information utiles aux stratégies des entreprises permet de réduire ce délai de construction du réseau. En effet, ces agences offrent des garanties de stabilité et de réciprocité entre les acteurs qu'elles mettent en relation (Gallego-Roquelaure et Calamel, 2015)<sup>4</sup>. Nous retrouvons ici le rôle prépondérant des organismes d'appuis aux investissements. Ceci fait échos à l'article de Bryan-Jean, Tan et Sinkowics (2011) qui étudie les différents types de réseau en montrant que les relations des dirigeants sont liées aux proximités culturelles entre la zone d'implantation et le pays de la maison-mère.

Le réseau social et les liens tissés avec des partenaires locaux et les organismes d'appuis aux investissements permettent donc un transfert d'informations indispensable à l'établissement de nouvelles entités dans un pays étranger. La recherche de la « bonne » information peut être accélérée en optant pour le réseau adapté et susceptible de produire de meilleures retombées. Voyons comment le réseau permet de contribuer à la performance des entités localisées sur un territoire différent de celui de la maison-mère.

## **2.2. L'effet du réseau sur la performance : des conclusions variables**

Certaines études empiriques montrent que les réseaux sociaux et les liens tissés par les cadres supérieurs peuvent améliorer la performance des entreprises (Peng et Luo, 2000 ; Luo, 2003) ; d'autres se concentrent davantage sur les réseaux et les connexions commerciales et moins d'attention est placée sur le caractère interpersonnel des relations. Les « liens ethniques » (Bryan-Jean, Tan et Sinkowics, 2011) et leurs liens avec les décisions stratégiques influencent la localisation et la performance des firmes qui s'internationalisent. Le but de cette dernière étude est de montrer que les spécificités culturelles influencent la performance des IDE. L'approche par les réseaux peut être employée pour évaluer l'importance des liens

---

<sup>4</sup> L'étude met en avant le rôle des agences dans le processus de localisation des entreprises en Tunisie. Ces organismes sont l'Agence de Promotion de l'Industrie API, Programme de Modernisation Industrielle PMI, Centres techniques et sectoriels, Institut National de Normalisation et de la Propriété Industrielle INNORPI, Agence de Promotion de l'Investissement Intérieur APIE.



culturels dans la performance des firmes. La valeur stratégique du réseau dans un contexte d'internationalisation s'évalue au travers des opportunités d'affaires ou encore des capacités à s'implanter sur d'autres territoires (Bryan-Jean, Tan et Sinkovics, 2011). Les firmes exploitent leur réseau et les proximités culturelles des managers pour faciliter leur localisation d'IDE, ce qui leur permet de parier sur une meilleure performance future. Ceci est particulièrement à l'œuvre dans les marchés en développement disposant d'un faible support institutionnel.

Il est possible d'identifier deux types de performance sur lequel le réseau social peut avoir une influence. Les différentes configurations de la ressource-réseau affectent différemment la performance opérationnelle et la performance stratégique de la firme qui se localise à l'étranger. Caniato *et Al.* (2014) reprennent comme hypothèse le fait que la recherche d'un bon climat des affaires et d'un réseau local affecte positivement la performance stratégique<sup>5</sup>. Il existe alors une relation négative et significative entre le développement d'un réseau local et la performance opérationnelle (explicable d'un point de vue stratégique car le groupe cherche à offrir une plus faible performance opérationnelle à court terme en préférant la croissance de long terme sur un marché). D'autre part, le réseau a bien une influence positive sur la performance stratégique (Caniato *et Al.*, 2014). Le rôle du réseau est donc à prendre en compte dans la performance stratégique des firmes souhaitant s'installer dans un pays en développement.

Une fois le choix de performance étudié il convient de voir comment la configuration du réseau influence cette performance. La connaissance limitée de l'importance des transferts de technologies dans la performance des unités de production conduit les auteurs, Kafouros et Yi-Wang (2014), à considérer la largeur du réseau et sa concentration (ces caractéristiques ont été définies précédemment). La variation de ces deux grandeurs influence le potentiel de collaboration entre les unités du groupe, ce qui affecte sa capacité et sa volonté à transférer les connaissances et technologies, ce qui *in fine* impacte la performance. La dispersion géographique des activités d'un groupe permet à ses unités d'employer les ressources en connaissances locales en les rendant accessibles aux autres unités du groupe. La variation de la performance des Business Units (BU) est dirigée par la manière dont le groupe configure son réseau sur le plan de la largeur et de la concentration ; ceci souligne l'importance de la

---

<sup>5</sup> La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. Elle met l'accent sur le caractère durable de l'avantage concurrentiel acquis et elle détermine l'entreprise à trouver de nouvelles sources créatrices de valeur.

diffusion des savoirs à l'intérieur des groupes pour garantir la performance (Kafouros et Yi-Wang, 2014). La faible généralisation des conclusions d'une telle étude appelle à formuler des conclusions portant sur un échantillon représentatif afin d'établir une tendance de l'effet du réseau sur la performance des unités localisées à l'étranger. Il est alors possible de faire un parallèle en appliquant le raisonnement de Kafouros et Yi-Wang (2014) aux réseaux sociaux en insistant sur le rôle des transferts d'informations dans l'élaboration du choix de localisation. Pour poursuivre le parallèle, rappelons que la théorie des trous structuraux (Burt, 1992) indique que des réseaux plus denses ne garantissent pas davantage la confiance nécessaire au développement d'activité à l'étranger mais permet néanmoins de réduire le risque liés à l'implantation. De ce fait la performance d'une firme est plus élevée lorsqu'elle dispose d'un réseau dense lié à des trous structuraux extérieurs au groupe. Le réseau social de la filiale étudiée par Kafouros et Yi-Wang (2014) doit donc être le plus dense possible. Les trous entre les groupes illustrent les « vides » entre les différentes filiales d'une même entreprise. Dans ce cas, le réseau social peut bien avoir un effet sur la performance de l'unité localisée dans un pays en développement.

De plus, l'effet de levier du réseau personnel des managers est positivement associé à la performance internationale des Born Global Firms (BGs)<sup>6</sup> (Gerschewski, Rose et Lindsay, 2015). Le concept de persévérance en tant que condition du succès à l'international, illustre l'importance de la dimension temporelle dans la construction du réseau menant à une meilleure performance future. L'absence de conclusions de l'analyse quantitative de l'étude de Gerschewski, Rose, Lindsay (2015) ne permet pas de d'affirmer que le réseau personnel du dirigeant impacte la performance des entreprises. Par ailleurs, l'analyse de l'impact de l'environnement sur la performance des BGs a reçu une attention limitée dans la littérature, d'où l'idée de ce mémoire de réconcilier une approche interne considérant le réseau de relations comme un actif permettant de garantir la performance. Les pistes de recherches identifiées par Gerschewski, Rose, Lindsay (2015) indiquent la nécessaire extension de l'analyse à d'autres aires géographiques en étudiant davantage la persistance des BGs et leur aptitude à survivre dans un environnement concurrentiel par rapport aux firmes « classiques ». Il semble donc que la ressource-réseau a une influence positive sur la performance stratégique des unités localisées dans les pays en développement. Mais ce lien n'est pas suffisamment fort pour pouvoir affirmer que le réseau social impacte directement et de manière significative la

---

<sup>6</sup> Sur le plan méthodologique, les BGs sont définies selon trois critères : s'être internationalisé depuis moins de trois ans, avoir au moins 25% du total des ventes à l'international au cours des trois dernières années, la firme doit être indépendante.

performance de firmes qui se localisent dans un pays en développement. Il semble cependant capital de considérer que le processus de localisation doit être analysé dans le temps pour pouvoir rendre compte de l'effet du réseau sur la performance.

*Bilan de la section 1 :*

Nous venons de montrer dans cette première section que le réseau social des cadres dirigeants est une ressource qu'il est indispensable de mobiliser lorsque l'on souhaite s'établir à l'international. Les liens tissés avec des partenaires de confiance dans un environnement incertain permettent d'accéder à des informations pertinentes. La possession de cette ressource constitue un avantage compétitif non négligeable qui semble influencer positivement la performance des unités localisées sur un territoire étranger. La question du choix du type de performance reste cependant ouverte quant à l'appréciation des effets du réseau sur la réussite. Les études appellent à davantage de tests empiriques sur des échantillons plus vastes, dans d'autres zones géographiques que celles étudiées.

Centrons-nous à présent sur le rôle des managers et sur leurs capacités à gérer ce réseau dans un contexte international.

## **Chapitre 1 : Section 2**

### **Le management international dans le choix de localisation : un processus décisionnel en contexte d'incertitude**

Afin de faire le lien avec la partie précédente, citons un passage de Mintzberg (2014) afin de montrer le rôle du manager dans la gestion des réseaux sociaux. « Il est surprenant qu'on ait accordé aussi peu d'attention à la constitution des réseaux dans les théories du management car, au fil des décennies, il a été établi que le manager tisse des liens avec l'extérieur tout autant qu'il dirige l'intérieur. Ce manque d'intérêt est étonnant, surtout aujourd'hui avec la prévalence des alliances, des partenariats et des relations collaboratives ».

Par ailleurs, le management international et interculturel joue un rôle prépondérant dans l'élaboration du choix de localisation. Les managers se posent comme un élément-clé dans la stratégie d'implantation. En effet ils « ont un réseau plus tendu que les autres. Ils sont membres de plus de club, d'associations, etc. » (Carroll et Teo, 1996). La performance des entités déjà localisée sur un territoire semble influencer la décision de poursuivre le processus d'internationalisation en localisant de nouvelles unités. Voyons dans cette partie comment les Top Manager Teams<sup>7</sup> gèrent l'incertitude présente dans les pays en développement. Nous présenterons à partir de notre revue de la littérature, le caractère transférable de l'expérience managériale.

---

<sup>7</sup> Rappelons ici que le Top Management Team comprend les cadres des rangs les plus élevés tels que le président, le chef de la direction, l'administrateur délégué ou les vice-présidents exécutifs, responsables de toute l'entreprise. Ces cadres doivent formuler les objectifs et les stratégies de l'entreprise, et projeter une vision de l'avenir. Ils prennent des décisions qui touchent l'ensemble de l'organisation.

## 1. L'expérience managériale : Définition et caractérisation

### *Des compétences nécessaires à l'action stratégique*

Tout d'abord, rappelons que le management stratégique peut se définir comme « l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de développement futur tout en lui donnant des moyens organisationnels d'y parvenir » (Helfer, Kalika et Orsoni, 2004). La stratégie de localisation est une des voies de développement de l'entreprise pouvant répondre à plusieurs logiques telle que la recherche de nouvelles ressources, l'optimisation de la production ou encore de nouveaux débouchés. Les compétences fondamentales, ou cœur de compétences, que les managers doivent posséder pour mettre en œuvre ces stratégies sont définies par les travaux séminaux de Prahalad et Hamel (1990)<sup>8</sup> : il s'agit de « l'apprentissage collectif d'une organisation, particulièrement la manière de coordonner diverses aptitudes de production et d'intégrer de multiples courants de technologies » (d'après Germain, Cadieux et Denis, 2009).

Ces compétences orientent le raisonnement du manager pour établir les forces et faiblesses de l'entreprise avant d'annoncer le lancement du processus de localisation. La gestion du réseau identifié précédemment est une compétence fondamentale dans la stratégie de localisation puisque une compétence est fondamentale si elle peut être déployée sur différents types de marchés et si elle est rare et difficile d'imitation. Dans l'environnement mouvant des pays en développement, il est nécessaire de disposer de capacités dynamiques pour garantir le développement du réseau dans le temps. Ce développement permet d'entretenir les relations utiles aux transferts d'informations capitales. « Les capacités dynamiques se distinguent en ce qu'elles participent au processus d'expérimentation de nouvelles sources de valeur mais ne s'insèrent pas directement dans le processus de production. Elles constituent des processus stratégiques et organisationnels spécifiques à la firme par lesquels les managers transforment d'autres processus ou altèrent leur base de ressources<sup>9</sup> » (Germain, Cadieux et Denis, 2009).

De plus, les capacités dynamiques des managers renvoient à leurs aptitudes à gérer des ressources, à les reconfigurer, à en rechercher de nouvelles et à mobiliser des compétences de

---

<sup>8</sup> Ces travaux définissent notamment les compétences centrales de l'entreprise permettant de donner accès à un grand nombre de marché en réalisant les activités de manière plus performante et plus rapide que la concurrence.

<sup>9</sup> Eisenhardt et Martin (2000)

façon à faire face aux exigences renouvelées de l'environnement (Helfer, Kalika et Orsoni, 2004). La gestion du réseau en tant que compétence managériale est indispensable puisqu'elle permet d'adapter sa stratégie de localisation en fonction des informations relayées par le réseau social du décideur. Selon Arrègle (1995) les compétences permettent de gérer, organiser et coordonner les ressources afin de les accumuler et d'en créer de nouvelles. Ces compétences dynamiques permettent donc de reconfigurer la ressource-réseau en fonction des objectifs fixés par la vision du décideur. La citation suivante de Charreaux et Wirtz (2007) rappelle que « le conseil (d'administration) peut, au moins dans certaines situations, être considéré comme un lieu d'apprentissage individuel et collectif, voire organisationnel, où les débats aident potentiellement le dirigeant à acquérir des capacités managériales supplémentaires ». Ces capacités managériales obtenues par un mécanisme de « tâtonnement » participent à la polyvalence du manager qui doit s'adapter, en fonction de son expérience, à l'environnement dans lequel il établit sa stratégie d'implantation.

Si le maintien de la performance et la survie dans le temps sont des angles d'approche à approfondir, la question des compétences managériales (Koenig, 1990) présentée au début de cette partie demeurent des préoccupations actuelles dans le champ de l'International Business. L'orientation entrepreneuriale à l'international se pose comme un catalyseur de la performance internationale des Born Global Firms (BGs) (Gerschewski, Rose et Lindsay, 2015). Le concept de persévérance (Gerschewski, Rose et Lindsay, 2015) est une condition du succès à l'international rappelant que le manager doit inscrire son action dans le temps. L'aspect dynamique des compétences fait échos au concept de persévérance dans la mesure où les TMT doivent disposer de compétences dynamiques.

Liées au réseau de relation que nous avons présenté dans notre première partie, les compétences des managers se doivent d'être dynamiques pour suivre l'évolution des liens entre la firme et son environnement. Certains risques auxquels doivent faire face les managers apparaissent avec le temps. Quelles forces centrifuges conduisent les firmes à investir dans des zones peu explorées des économies émergentes dans l'espoir de meilleurs retours sur investissement (Lien et Filatotchev, 2014) ? Un manager averse au risque choisira de poursuivre des opportunités prometteuses mais plus risquées dans les pays en développement. Les firmes peuvent mitiger le risque d'erreurs stratégiques et d'incertitude transactionnelle en collaborant avec des partenaires locaux et en développant de nouvelles compétences obtenues à partir d'expériences terrain. Les filiales avec un plus haut niveau de contrôle de la maison

mère sont plus souvent localisées dans les pays risqués et peu explorés des marchés émergents.

Plusieurs conseils peuvent être adressés aux TMT lorsqu'ils établissent leur stratégie de localisation dans le but de développer un « savoir être » utile à la localisation. (Lien et Filatotchev, 2014) :

- (1) Les managers doivent être proactifs dans la recherche d'opportunités internationales pour être compétitif
- (2) Pour faciliter la prise de risque des IDE, il est nécessaire de restructurer les mécanismes de gouvernance de la maison mère et de la filiale
- (3) La substitution entre les droits de propriété de la maison mère et ceux de la filiale peuvent être des garde-fous contre les risques opérationnels d'investir dans des zones plus risquées.

#### *Des stratégies établies dans un contexte international*

Les managers ont la volonté de minimiser leur exposition aux risques en limitant les actifs (tangibles et intangibles) susceptibles d'être soumis localement à des défis structurels inhérents à la localisation des activités à l'étranger (Lemaire, 2012). D'autre part, les TMT cherchent à se ménager dans un contexte évoluant de plus en plus rapidement et où les opportunités se caractérisent par leur caractère éphémère. Par exemple le risque d'érosion identifié par Huett et Baum (2014) doit être évité par les managers afin maintenir l'avantage issu des transferts d'information permis par la ressource-réseau. La volonté de limiter le risque présent à l'international dans les pays en développement est souvent évoquée par les TMT.

Nous pouvons identifier quatre types de stratégies mises en place par le décideur qui peuvent toutes les quatre contribuer à la stratégie de localisation. Une stratégie d'approvisionnement pour garantir la continuité des approvisionnements par la firme peut être choisie pour se localiser sur des marchés plus proches et plus sûrs. Une stratégie de marché qui intègre la contrainte de proximité des principaux marchés de la multinationale par des firmes-relais sert la recherche de nouvelles opportunités à l'étranger. Une stratégie de rationalisation de la production où l'instance dirigeante décide de l'implantation des filiales-ateliers. Dans ce cas, la localisation revient à chercher de meilleures conditions de production

par exemple. Enfin, la stratégie technico-financière peut être élaborée lorsque la firme cherche à se localiser ailleurs pour optimiser les ressources employées. Celle-ci intègre les données technologiques et commerciales telles que la productivité de la main d'œuvre ou les contraintes logistiques mais également les données financières avec le niveau d'imposition ou le taux de change. Ces stratégies sont donc étudiées préalablement à l'établissement de filiales ou d'entités de la firme transnationale sur un territoire donné.

Sur le plan international, le manager peut utiliser différents modèles d'aide à la décision tel que le paradigme ESP<sup>10</sup>. À l'aide de cet outil, le manager peut prendre en compte les différentes variables macro-sociales présentées par Koopmans et Montias dans les années 1970. Dans ce paradigme trois piliers sont à étudier par le décideur stratégique pour établir les activités de la firme multinationale. L'environnement, le système et le politique sont à considérer et déterminent la localisation des entreprises. Le premier pilier, l'environnement, concerne les ressources humaines de l'entreprise ainsi que les ressources de la nation (comme cela est présenté dans les théories économiques de l'avantage comparatif). L'utilisation de ces deux types de ressources dans la stratégie de localisation est conditionnée par les infrastructures, ainsi que la technologie disponible. Le second pilier, le système, est relatif aux institutions politiques économiques et sociales qui constituent des interfaces entre le gouvernement et les entreprises privées. Cette rubrique renvoie à la gestion du risque-pays (ou autrement dit le climat des affaires) qui est déterminant dans la stratégie de localisation des firmes transnationales. En effet, des dispositifs d'aides financières telles que les zones franches doivent être prises en compte par le manager lors de l'élaboration de sa stratégie de localisation. Enfin le troisième pilier de ce paradigme est le politique qui concerne les actions spécifiques des pouvoirs publics économiques et sociaux telles que les politiques commerciales et internationales. Les mesures protectionnistes déterminent par exemple les avantages ou les désavantages à la localisation de la même manière que la succession des gouvernements marque l'instabilité politique et donc un éventuel respect des engagements pris précédemment. Le paradigme ESP balaye donc plusieurs types de facteurs que le décideur prend en considération pour établir sa stratégie de localisation ce qui confère une réelle portée explicative des stratégies de localisation à ce modèle. De manière similaire

---

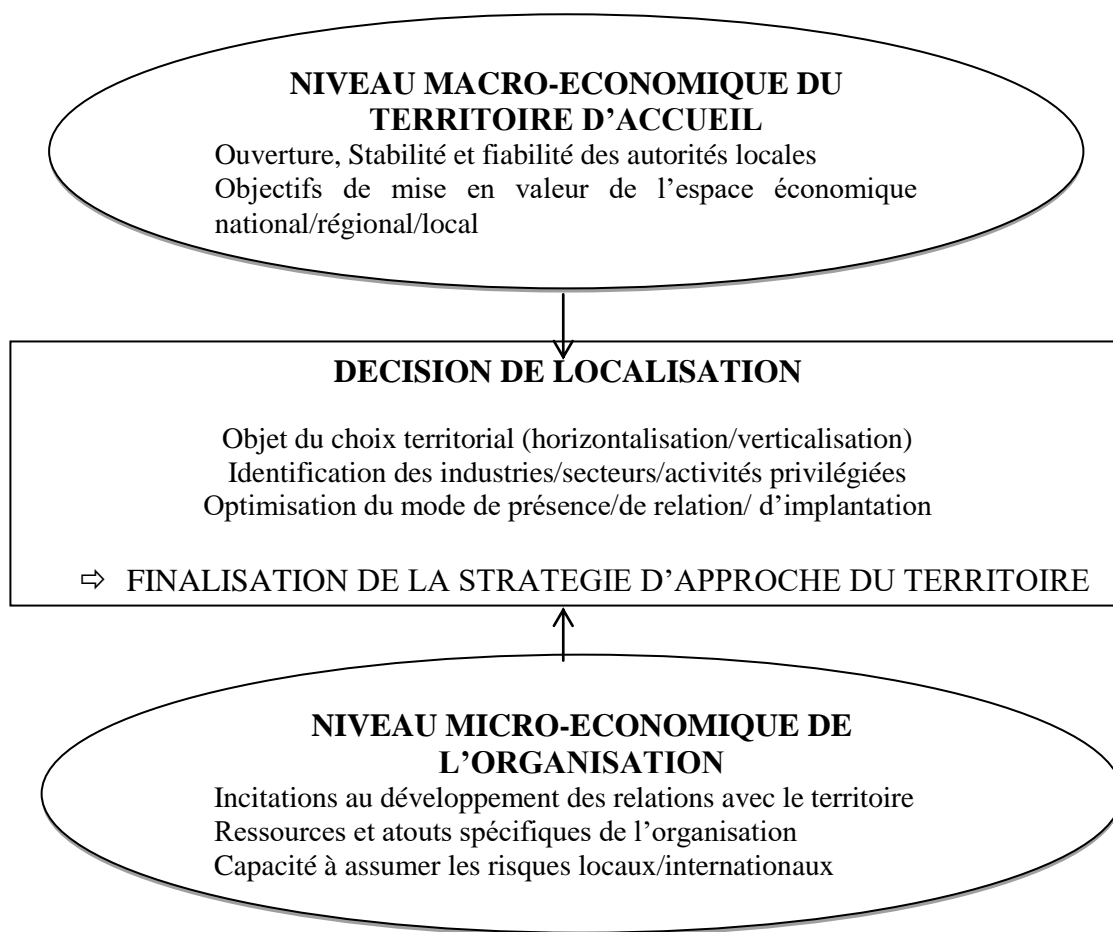
<sup>10</sup> Le développé du sigle reprend les principales variables Environnement-Social-Politique.



nous pouvons évoquer le modèle PESTEL<sup>11</sup> reprenant les principales variables macroéconomiques intervenant dans le choix de localisation.

Ces paradigmes présentés sous forme d'acronymes se posent donc comme des outils indispensables à l'élaboration de la stratégie de localisation à l'international. Ils constituent une aide essentielle à la décision de développer à l'étranger l'activité de la firme.

**Schéma 2 : contexte de prise de décision de localisation**



Source : Lemaire (2012)

<sup>11</sup> Le développé du sigle reprend, de manière similaire au modèle ESP, les variables macroéconomiques suivantes : Politique-Economique-Socioculturel-Technologique-Ecologique-Légal.

Ce schéma rappelle les éléments pris en compte par le décideur dans son choix de localisation. Ce choix doit s'adapter au contexte de la prise de décision de localisation entre les niveaux Macro et Micro économiques.

## **2. Le rôle de l'expérience managériale dans le choix de localisation**

### **2.1. Expérience managériale et localisation**

*La vision systémique : une approche pertinente pour saisir les interactions entre le manager et son environnement*

L'élaboration de la décision de localisation a été identifiée comme un des thèmes centraux de l'étude de la localisation par Lemaire (2012). Rappelons que l'approche systémique<sup>12</sup> répond à trois principes permettant d'analyser la décision de localisation du manager : le premier principe est celui d'interaction ou d'interdépendance qui indique que le manager ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit. En ce sens le choix de localisation doit être élaboré en lien avec l'environnement vers lequel l'IDE est dirigé. Le second principe est le principe de totalité. Celui-ci indique que le « tout est supérieur à la somme des parties ». Dans le cadre de notre étude, les liens entre les individus sont représentés par le réseau social. Celui-ci prime sur les intérêts des individus qui le composent. Autrement dit, le management des réseaux considérant l'ensemble des acteurs permet une meilleure performance et garantit le succès de la localisation. Enfin, le troisième principe de rétroaction (ou feedback) nous intéresse dans la mesure où le type de causalité circulaire est un des fondements de notre problématique. En choisissant d'étudier le feedback de la performance sur la localisation, l'approche systémique justifie le lien établi dans notre problématique. Elle permet également de donner des pistes de réflexion au manager qui peuvent affiner leur choix de localisation. La modélisation d'un système peut-être utile à

---

<sup>12</sup> « Le système est un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relations imbriquées » (Forrester, 1965). En considérant l'organisation comme un système facilite le diagnostic en intégrant l'ensemble des variables interdépendantes.

l'intervention en organisation à partir d'un mode d'action en quatre temps pouvant être appliqué par les managers lors du choix de localisation (Bériot, 1992).

Dans un premier temps, le cadrage des objectifs de la localisation est primordial. L'explicitation de ces objectifs est centrale afin de réduire l'incertitude provenant des instances même de l'organisation. La modélisation du système intervient dans un second temps afin de mettre en évidence les sous-systèmes et facteurs d'inertie (Sergot, 2006). L'élaboration de la stratégie intervient dans un troisième temps en s'appuyant sur la contingence des voies de succès. Enfin, le lancement de l'action, la localisation dans notre cas, suppose de s'appuyer sur des mécanismes de régulation et d'encadrement (la planification a priori étant envisagée dans ce paradigme comme impossible). En respectant ce séquençage relevant d'une approche systémique, l'élaboration de la stratégie de localisation correspondant à la vision stratégique du manager réduit l'incertitude interne à l'organisation.

#### *L'hypothèse d'incertitude : un contexte de décision complexe et stratégique*

Dans le contexte mouvant que nous avons défini en introduction, les managers doivent donc agir et décider en fonction des informations dont ils disposent. Le management international impose de maîtriser des variations contextuelles, environnementales ne permettant pas un choix optimal. Le processus expérientiel et les relations de réseau présentés dans notre première partie influencent considérablement les choix stratégiques. L'hypothèse d'incertitude définie par Knight (1921) que nous reprenons dans notre étude est donc centrale. Elle va de pair avec la rationalité limitée définie par Simon (1949, 1983)<sup>13</sup> des agents qui doivent tout de même formuler une décision. Laroche (1993) définissait déjà les contours du processus décisionnel en contexte d'incertitude. Selon lui, le manager est soumis à un arbitrage que nous souhaitons mettre en avant dans notre étude : Il y a un paradoxe de la décision entre le choix de méthode traitant de données quantitatives mais oblitérant les aspects qualitatifs et impalpables du problème stratégique et le choix d'une méthode plus qualitative reposant sur l'expérience et la perception mais soumise à des biais cognitifs. Le paradigme

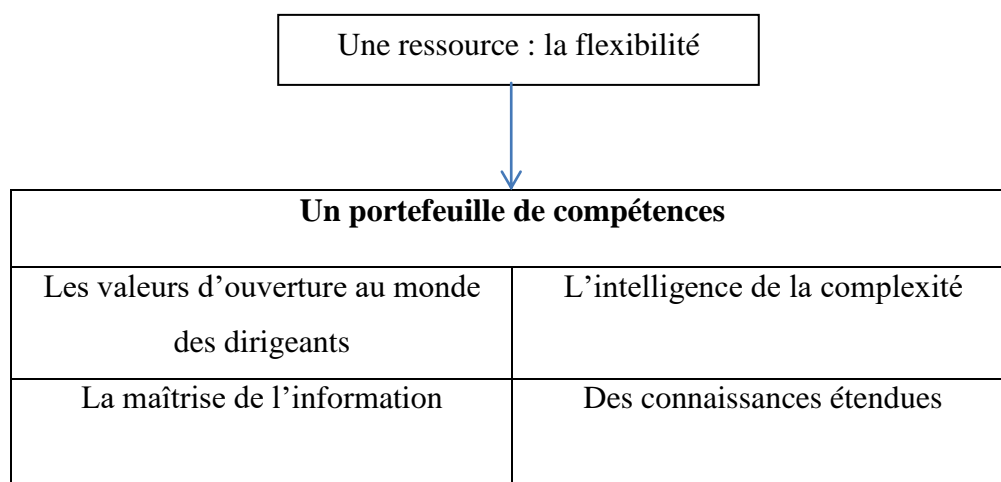
---

<sup>13</sup> Cette hypothèse considère que les agents disposent d'une quantité d'information et de capacités cognitives limitées ne leur permettant pas d'optimiser leurs choix. « Outre les limites liées aux informations disponibles, aux capacités de calcul, au temps nécessaire pour dégager une solution optimale, des facteurs comme la loyauté ou la tradition interviennent dans les calculs de ces acteurs, qui ne cherchent pas uniquement la maximisation du profit » (Alternatives Economiques, 2005).

stratégique décrit alors l'organisation dans son environnement ainsi que les actions efficaces pour survivre et perdurer dans ce contexte. Directement lié au processus décisionnel, Koenig (1990) rappelle que le but du management stratégique (et international dans notre cas) consiste à mobiliser, combiner et engager des ressources et compétences pour accroître l'efficacité et réduire l'incertitude.

La vision stratégique des managers dans le processus de localisation permet de diffuser un message cohérent sur les finalités des actions menées par la firme. La vision stratégique est donc un moyen de communication externe (vis-à-vis des partenaires) et interne (vis-à-vis des salariés et notamment pour garantir la cohérence des actions sur le plan international). Elle possède une dimension identitaire et a un rôle de mobilisation des équipes permettant d'orienter et guider les comportements et les pratiques managériales dans le contexte d'incertitude.

Les TMT doivent donc disposer de compétences fondamentales afin de réussir l'implantation de nouvelles entités. Dans une perspective systémique, ces caractéristiques rassemblent les valeurs des dirigeants avec une nécessaire ouverture sur le monde et sur les autres cultures dans le cadre du management international. Il convient également de maîtriser les flux d'information dont la qualité conditionne l'engagement de ressources à l'international. La relation à la complexité envisagée dans l'approche systémique présentée précédemment est également une compétence indispensable dans la mesure où les informations nombreuses et confuses définissant les pays en développement sont compliquées à déchiffrer. Enfin, le déterminant linguistique est à prendre en compte dans les problématiques du management international. Malgré le fait que l'anglais est la langue majoritairement adoptée (attestant de l'adoption d'une norme internationale effaçant les spécificités nationales), il reste des régions dans lesquelles l'adoption de la langue des affaires locales est un avantage certain (Bryan-Jean, Tan et Sinkovics, 2011).

**Schéma 3 : ressources et compétences nécessaires à l'international**

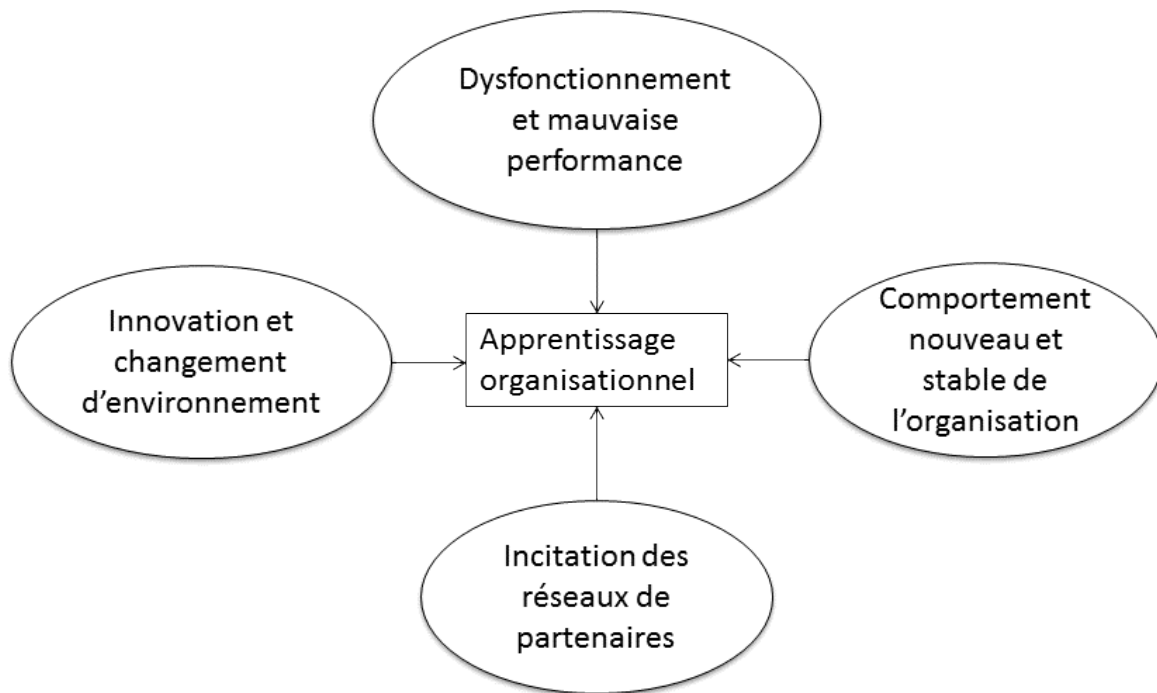
*Source : Helfer, Kalika et Orsoni, (2004)*

Comme nous l'avons présenté précédemment, l'information est assimilable à une connaissance qui enrichit l'appréciation et la représentation du réel du gestionnaire et réduit ainsi l'incertitude. Ces connaissances informationnelles nouvelles participent au processus d'apprentissage organisationnel permettant aux managers d'améliorer l'efficacité de leur prise de décision, dans notre cas le choix de localisation. « Le choix d'une nouvelle localisation peut ainsi être appréhendé comme un processus d'apprentissage (Hayter, 1997). Seule sa mise en œuvre permet de valider ou non les critères et les procédures utilisés » (Sergot, 2006). Les facteurs de l'apprentissage organisationnel sont issus des contraintes imposées par l'évolution permanente de l'environnement mais également des ressources et compétences internes expliquant la compétitivité des entreprises et permettant d'améliorer les mécanismes de création et de diffusion des savoirs. Cette vision se rapproche des conceptions issues des approches évolutionnistes de la firme présentée par Nelson et Winter (1985)<sup>14</sup> où les différences de performance entre entreprises sont liées aux différences d'accumulation de connaissances bâties sur des expériences passées. Dans le cadre de notre étude sur le choix de localisation, l'expérience de la localisation accumulée par les managers semble alors être un

<sup>14</sup> D'après Prevot, Brulhart, Guieu et Maltese (2010) « la dépendance de sentier caractérise l'évolution de la firme est conditionnée par les décisions prises et les ressources accumulées au cours de son histoire ».

des déterminants de la performance des unités situées sur des territoires étrangers dans la mesure où elle réduit l'incertitude régnant dans les pays en développement.

**Schéma 4 : illustration des déclencheurs de l'apprentissage organisationnel**



*Source : Helfer, Kalika et Orsoni (2004)*

L'hypothèse d'incertitude est donc pertinente pour envisager le contexte dans lequel les managers doivent prendre la décision de localiser une nouvelle entité dans un pays étranger. En considérant l'environnement mouvant des pays en développement comme un système, les TMT doivent disposer de certaines compétences présentées plus haut pour prendre en compte les interactions entre les parties prenantes intervenant dans le processus décisionnel de localisation. Voyons à présent si l'expérience passée des cadres-dirigeants est transférable à un autre contexte et peut être utile la prise de décision.

## **2.2. L'expérience managériale et performance de l'implantation**

Les compétences des managers influencent-elles la performance des unités localisées à l'étranger ? Cette expérience managériale est-elle transférable dans d'autres contextes ? La capacité à gérer un réseau de relations permet-elle de catalyser le processus de localisation ?

### *Des proximités culturelles rapprochant les pratiques managériales*

Les liens culturels informels tels que la langue natale, les origines nationales, ou la région de provenance et partagés entre les managers permettent d'expliquer la performance des unités localisées à l'étranger (Bryan-Jean, Tan et Sinkovics, 2011). L'intérêt porte surtout sur les *habitus* des managers et leurs interactions avec les autres membres du réseau pour faire baisser les coûts d'acquisition de ressources telles que les informations. Les firmes exploitent leur réseau et les proximités culturelles des managers pour faciliter leur localisation d'IDE, ce qui leur permet de parier sur une meilleure performance future (Bryan-Jean, Tan et Sinkovics, 2011). Ceci est particulièrement à l'œuvre dans les marchés en développement disposant d'un faible support institutionnel. Cependant les firmes doivent développer un autre type de réseau que la proximité managériale pour garantir la performance post-entrée (en incluant les clients, concurrents, fournisseurs, politiques...?). Les managers ont un rôle central dans le réseau et les échanges d'informations qui se produisent et compétences managériales liées à l'expérience permettent de garantir la performance future des IDE si les décideurs sont en mesure de s'adapter au contexte local.

La question de l'adaptation à l'environnement est reprise par Rilla et Squicciarini (2011) qui s'appuient sur le concept de capacité d'absorption des managers dans le cadre d'organisation ambidextres<sup>15</sup>. Le management de l'offshoring étudié dans cet article au travers de la relation client-vendeur montre que les stratégies d'offshoring entraînent différentes décisions. Les challenges organisationnels et managériaux auxquels doit faire face le client est de protéger ses actifs spécifiques à l'étranger et de coordonner les activités

---

<sup>15</sup> Les capacités dynamiques d'internationalisation sont partagées entre l'exploitation et l'exploration. Ces deux capacités sont identifiées pour garantir la croissance de la firme (value adding capabilities et disruption capabilities). La combinaison (ambidextrie) de ces deux capacités représente le lien nécessaire à la performance même si d'un point de vue de l'allocation des ressources, ces stratégies sont paradoxales et distinctes.

dispersées géographiquement. Les challenges stratégiques et managériaux auxquels doit faire face le vendeur sont d'autant plus importants dans les pays en développement qui n'ont pas les mêmes méthodes que les pays de l'ouest dans leur manière de commercer. Plus globalement, le principal challenge managérial est de transférer des connaissances précédemment créées et de protéger ces innovations des concurrents locaux. Par ailleurs, la capacité à manager des équipes en prenant en compte des spécificités culturelles s'acquiert avec le temps et avec l'expérience. Ces travaux font écho à l'étude de Buigues, Lacoste et Saias (2015) rappelant que les avantages spécifiques d'une firme garantissent son succès à l'international. En l'occurrence, une meilleure adaptation des managers à différents contextes est indispensable dans la réussite d'une nouvelle implantation. Nous retiendrons sur la base de cette étude que l'expérience managériale permet de gérer le réseau afin d'en retirer les informations importantes qui influenceront la performance de l'unité de production localisée à l'étranger. Ainsi, l'incertitude régnant dans les pays en développement est réduite par l'expérience managériale qui elle-même constitue un avantage en tant que compétence stratégique. Cependant cette expérience internationale est-elle transférable à d'autres contextes ?

*Quel degré de localisation des avantages spécifiques d'une firme et des compétences managériales qui y sont liées ?*

Des éléments de réponse à la question précédente sont identifiés par Lo et Lin (2011) qui s'intéressent à la transférabilité de certains avantages spécifiques. L'ancrage de certains avantages spécifiques semble impacter la performance des unités implantées à l'étranger. Quel type d'avantage est hautement ancré au territoire et quels sont ceux qu'il est difficile de transférer au-delà des frontières ? Les avantages localisés ne sont pas aisément « déployables » dans d'autres régions. Les firmes doivent donc sélectionner les pays qui ont les ressources adéquates pour qu'elles puissent localiser leurs avantages. Les avantages non localisés peuvent stimuler la performance de l'investissement au-delà des frontières. D'une part, les avantages liés au marketing ont un plus haut degré de localisation que les avantages productifs, et d'autre part il y a un effet négatif de l'ancrage trop important d'un avantage sur un territoire sur la performance de la filiale (Lo et Lin, 2011). Lorsque les avantages d'une firme sont moins ancrés, la performance de la filiale est plus élevée. Les firmes dont l'avantage est particulièrement localisé ne choisissent pas les pays proches sur les plans institutionnel, culturel ou physique. Cette conclusion vient questionner le degré de



transférabilité de l'expérience managériale et notamment la gestion de réseau sociaux à l'étranger. Des travaux précédents envisagent une faible transférabilité du background international des multinationales. L'implantation de ces dernières dans un nouveau pays, malgré leur expérience passée, « s'apparente à un processus d'internationalisation pour une PME » (Wells, 1998). Les savoir-faire managériaux relatifs à l'organisation des relations tissées avec les partenaires locaux sont-ils transférables et influencent-ils la performance des entités localisées à l'étranger ?

Le cadre de « l'organizational learning theory » stipule que les organisations sont envisagées comme des entités dépendantes de leur passé et de leurs routines (Nelson et Winter, 1985). De ce fait, les organisations avec une expérience sont plus à même de répliquer leurs activités à l'international (Zhu, Eden, Miller, Thomas et Fields, 2011). Il y a donc une relation positive entre l'expérience antérieure d'un early mover sur d'autres marchés locaux et la probabilité d'établir une autre filiale sur un marché local dans un pays hôte (*i.e.* l'expérience antérieure sur un marché B encourage les firmes à être plus encline à explorer et localiser leur prochaine filiale ailleurs ; ceci augmente la probabilité d'entrée de la firme sur un marché local A). De même, il y a une relation positive entre l'expérience antérieure d'un latecomer sur un marché local donné et la probabilité d'établir une autre filiale sur ce même marché local dans un pays hôte. En conclusion, les latecomers n'adoptent pas les mêmes modes d'entrée que les early movers mais les entrants des deux groupes intègrent que l'identité culturelle est une ressource valorisable sur un marché hôte pouvant réduire la responsabilité de la présence à l'étranger. La densité des filiales du pays de départ et l'expérience des filiales des multinationales du pays d'accueil sont des variables importantes influençant le choix de localisation. Les entrants étrangers n'adoptent pas les choix d'expansion des firmes des pays hôtes, pas plus que les latecomers adoptent les choix d'expansion des early movers. Cette conclusion affirme qu'il y a un isomorphisme institutionnel limité. Retenons que cette analyse nous permet d'envisager l'expérience managériale comme un des déterminants de la performance à l'étranger. Ce même article de Zhu, Eden, Miller, Thomas et Fields (2011) présente des pistes de recherches allant dans ce sens. Les effets sur la performance doivent également être étudiés en s'intéressant au maintien de la performance et de la survie des filiales. C'est pourquoi nous avons choisi dès notre introduction de poser la question du feedback (repris dans l'approche systémique) de la performance sur la localisation.

La question de la transférabilité des compétences a donc déjà été analysée par des énoncés antérieurs. L'absence de conclusion claire sur ce transfert et la réutilisation de compétences acquises précédemment dans un autre contexte n'est pas vraiment tranchée. Cependant, d'une manière générale, il semble que l'expérience managériale en contexte international entraîne une meilleure performance des unités localisées à l'étranger et que cela contribue à poursuivre le processus de localisation de nouvelles entités.

*Bilan de la section 2 :*

Nous venons donc d'analyser dans cette section les contributions théoriques permettant de montrer que les capacités managériales de gestion des réseaux et de l'information sont des compétences nécessairement dynamiques qu'il convient de posséder dans le cadre d'une stratégie de localisation à l'international. Si l'impact sur la performance n'est pas clairement établi, il semble que les managers disposant d'une expérience internationale précédente réussissent mieux.

Les TMT se doivent de prendre une décision dans un contexte d'incertitude caractérisant les pays en développement et ils doivent donc pour cela s'adapter à l'environnement et au contexte culturel dans lequel ils inscrivent leur action. Le choix de localisation effectué par les cadres-dirigeants doit donc prendre en compte les aspects culturels de la zone d'établissement.

## Chapitre 1 : Section 3

### Le déterminant culturel : une variable de contexte indispensable

Malgré l’assertion de Mintzberg (2014)<sup>16</sup> : « la culture est évidemment essentielle mais on a tendance à exagérer nos différences. Pendant les vingt-neuf jours d’étude, j’ai observé que la culture n’était une variable pertinente que dans deux cas », il nous semble intéressant de montrer que la culture est un déterminant central pour les stratégies de localisation. En effet, il est devenu nécessaire de prendre en compte ce thème pour l’International Business qui concerne de plus en plus d’acteurs (Lemaire, 2012) qui souhaitent se prémunir contre le « risque d’inadaptation de l’entreprise à un nouvel environnement » (Moalla, 2011). Au-delà du réseau social et des compétences managériales, les stratégies d’implantation à l’étranger nécessitent que l’on prenne en compte le caractère interculturel du phénomène de localisation qui n’est pas un champ d’étude récent mais dont les conclusions sont variables (Dupriez et Simons, 2002). Le concept de distance est souvent entendu au sens géographique du terme ou au sens économique<sup>17</sup>. La distance reste néanmoins un concept multidimensionnel qu’il est difficile d’appréhender. Analysons la manière dont la culture de la zone d’implantation influence la réussite de la filiale et détermine par la suite l’implantation de nouvelles entités.

Rappelons dès à présent que la culture peut se définir comme « un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d’une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d’individus sur une base nationale, ethnique ou autre et orientent leurs conduites » (Faure et Rubin, 1993 cités par Moalla, 2011).

---

<sup>16</sup> Les travaux auxquels nous faisons référence sont présentés dans un ouvrage de 2014 basé sur l’ouvrage *Managing* de 2009. L’auteur effectue une enquête auprès de vingt-neuf managers pour savoir ce « que font vraiment les managers, et ce qu’ils pourraient faire mieux ».

<sup>17</sup> Ces conceptions reprennent notamment les travaux de l’économie urbaine de Von Thünen (1826) et d’Alonso (1964).

## **1. Le déterminant culturel : Définition et caractérisation**

Nous avons présenté précédemment notre volonté de prendre en compte à la fois une vision interne de la firme en considérant le réseau comme une ressource stratégique devant être gérée par des managers disposant d'une expérience internationale et ouverts sur le monde, et une vision externe considérant le contexte culturel dans lequel la firme souhaite implanter de nouvelles entités.

### *La distance dans le processus d'internationalisation des activités*

La culture est un élément central du processus de localisation. Les contributeurs du modèle d'Uppsala<sup>18</sup> (Johanson, Vahlne et Wiedersheim-Paul, 1975, 1977) proposent une analyse de la distance dans le processus d'internationalisation des firmes. Ils définissent la distance psychique comme l'ensemble des facteurs qui entravent la circulation d'informations entre les entreprises qui souhaitent s'installer sur un territoire et les marchés qu'elle souhaite conquérir. L'approche par les réseaux, employée dans le processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 2009), insiste sur la nécessité pour une FMN de s'insérer culturellement dans l'environnement visé pour réussir sa localisation. Moalla (2011) résume ainsi l'importance de la distance dans le processus d'internationalisation : « plus la distance psychique entre deux pays est importante, plus il est difficile de s'implanter dans ce nouveau pays. Or Johanson et Vahlne (2009) supposent que plus la distance psychique entre les acteurs du réseau est importante plus il est difficile de construire de nouvelles relations ».

Depuis les travaux de Kogut et Singh (1988) dans le champ du management international, l'étude des stratégies de localisation de firmes transnationales ne peut faire abstraction du facteur culturel en tant que déterminant de l'implantation d'une filiale. En effet le succès de la conquête d'un nouveau marché sur un nouvel espace géographique dépend de la prise en compte des spécificités culturelles des territoires. Cette relation entre la culture et la stratégie d'entreprise peut être étudiée par rapport à l'adaptation des entreprises à un nouvel environnement mais également par rapport à l'influence qu'exercent les firmes

---

<sup>18</sup> « Le modèle est inspiré par une conception « behavioriste » de l'entreprise et trouve ses origines dans la théorie de la croissance de la firme et celle du comportement des organisations. Il est basé sur une analyse séquentielle du processus d'internationalisation. (...) Quoi qu'il en soit, les travaux de Johanson et Vahlne (1977, 1990) continuent à être considérés comme une référence théorique de base dans l'analyse du processus d'internationalisation » (Chériet, 2010).

multinationales sur cet environnement. Des thèses présentent le fait que les firmes transnationales tendent à créer un espace mondial unique auquel correspond une uniformisation de la culture (Latouche, 2012). La prise en compte de la domination des entreprises américaines participant à « l'occidentalisation du monde » par la diffusion à l'échelle planétaire des produits standardisés à la norme américaine illustre l'hégémonie américaine conformément à la thèse de Kindelberger (1973). Cependant il nous semble plus intéressant de considérer la culture comme un élément de différenciation des espaces. Cet essor d'une industrie culturelle unique reposant sur la localisation des activités sur les territoires du monde, est remis en cause par Warnier (2003) qui rappelle que la standardisation des produits n'empêche pas une création culturelle locale. Les spécificités culturelles demeurent et s'illustrent sous le concept de distance mis en avant par les tenants de l'économie géographique. La notion de distance regroupe différentes conceptions telles que la distance géographique (la plus communément adoptée), la distance économique et la distance administrative (Blanc-Bude, Cookson, Piesse et Strange, 2014). La nature de la dépendance spatiale de la firme à un territoire influence la localisation. Ainsi, le concept de culture représente un défi pour les entreprises. Comment celles-ci font face aux diversités culturelles pour localiser leurs activités et établir une stratégie cohérente garantissant la cohésion au sein de l'entreprise ? Comment évaluer cette distance culturelle en tant que déterminant intangible de la localisation ?

L'influence de la culture, entendue au sens large pour l'instant, nous semble être un paramètre important de la stratégie de localisation. Déjà en 1992, l'UNESCO s'intéressait au phénomène liant culture et mode de développement économique.

« Dans la réflexion contemporaine sur les dimensions culturelles du développement, la culture est reconnue à la fois comme l'élément moteur du processus de développement et comme le but culturel de la croissance et du progrès d'une société. Il convient donc d'examiner attentivement l'interaction dynamique entre les structures économiques et les niveaux culturels et de rechercher un meilleur équilibre entre les méthodes de production et d'organisation et les modes de vie afin de faire en sorte que les plans et projets de développement soient compatibles avec l'environnement culturel, et conforme aux aspirations des populations » (UNESCO, 1992).

Cette situation résume le problème que nous souhaitons aborder. Comment saisir les spécificités culturelles d'un territoire afin de ne pas mettre en échec la stratégie de localisation

par une mauvaise adaptation au contexte ? Les grandes orientations des organisations internationales, en influençant les systèmes institutionnels des États, affectent directement le contexte avec lequel les TMT doivent composer pour établir leur localisation. La culture revêt plusieurs aspects pouvant affecter la performance de la localisation.

### *Evaluation de la distance culturelle*

Au niveau national, elle peut se comprendre comme un système de valeurs et idéaux partagés par les habitants d'un pays ou d'une zone géographique. La recherche d'Hofstede et Bollinger (1987) porte notamment sur les particularités structurelles et organisationnelles propres à chaque type de culture. L'interaction entre les différences de valeurs des pays est un élément-clé de l'internationalisation puisque les managers doivent prendre en compte le « gap » entre leur pratiques et ce qu'il est possible de faire dans la zone d'implantation visée. Le réseau social abordé dans notre première partie permet, via la circulation d'informations, de mieux appréhender cette distance culturelle et de guider le processus décisionnel. Cet argument est appuyé par Gallego-Roquelaure et Calamel (2015) « Ce processus souligne la nécessité de cumuler une expérience progressive afin de réduire la « distance psychologique », c'est-à-dire, l'ensemble des différences culturelles qui influence la circulation d'information entre une société et ses marchés ». De plus, l'étude précitée d'Hofstede et Bollinger (1987) identifie quatre caractéristiques des systèmes de valeur que les organisations doivent prendre en compte pour réussir leur implantation.

- (1) Le premier reprend le degré d'individualisme de la société. Les individus vivant dans la zone cible entretiennent des rapports plus ou moins étroit entre eux. Ceci permet d'évaluer si la société dans laquelle on souhaite s'implanter accorde davantage de crédit au succès individuel ou collectif.
- (2) Le second critère insiste sur la manière d'envisager la distance hiérarchique. Cette idée de distance hiérarchique permet de mettre l'accent sur la manière dont les individus acceptent les rapports de force au sein de l'organisation et la mesure dans laquelle les inégalités liées au pouvoir sont acceptées. La relation hiérarchie/subordonnés varient donc selon la culture. Le cadre-dirigeant doit donc adapter son management à la culture locale.
- (3) Le troisième trait culturel met en avant le contrôle de l'incertitude et la façon de percevoir l'incertitude. La tolérance au changement et l'anxiété instaurant des

règles rigides dans le but d'anticiper l'avenir diffère donc selon les cultures. Or, ce degré de contrôle est fort lorsque la société crée des institutions assurant la sécurité individuelle. Le contexte d'incertitude caractérise les pays en développement et le manager, dans sa stratégie de localisation est averse au risque (Lien et Filatotchev, 2014) il doit donc composer avec cet aspect culturel pour bâtir sa décision de localisation.

- (4) La quatrième caractéristique de la distance culturelle est le degré de masculinité ou de féminité. Les profils mis en avant par l'étude d'Hofstede et Bollinger (1987) montrent qu'une société masculine mettra l'accent sur la division sociale des sexes, la domination et la réussite individuelle alors qu'une société féminine réduira cette division sociale et préfère la modestie, l'entraide et la qualité de vie. Un autre trait de différenciation culturelle peut être ajouté ; le rapport entre le court terme et le long terme (qui rejoint la vision de l'incertitude). L'orientation de long terme est principalement reprise dans les démarches de délocalisation sous forme d'IDE qui incluent une dimension productive (à l'inverse d'une démarche plus financière et court-termiste).

Ces quatre caractéristiques culturelles rappellent que l'approche d'Hofstede et Bollinger (1987) est mobilisable dans l'élaboration de la stratégie de localisation. D'une part, car l'action de localisation est encadrée dans un contexte culturel différent de celui de la maison-mère ; et d'autre part, car la prise en compte de ces différences de systèmes de valeurs favorise l'implantation.

## **2 Le rôle de la culture dans le choix de localisation**

### **2.1 Culture et localisation**

L'internationalisation des sociétés et leur adaptation aux sociétés voisines est devenue une condition nécessaire à la réussite entrepreneuriale sur l'aspect localisation de la stratégie industrielle de localisation. Les comportements différents doivent alors travailler en collaboration et ceci suppose une meilleure compréhension des normes culturelles en vigueur sur un territoire. Le management des individualités devient alors un défi pour l'entreprise qui

doit prendre en compte l'interculturalité des entités de la multinationale selon la fragmentation de la chaîne de valeur sur des territoires différents. La connaissance des marchés visés sur lesquels la firme souhaite s'implanter passe par la compréhension des cultures locales qui peuvent alors constituer une ressource spécifique permettant de disposer d'un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. La stratégie de localisation de la firme multinationale ne peut donc être pensée sans référence à la culture du pays où elle souhaite s'implanter. Dans ce cadre d'adaptation de la firme, une culture internationale ne doit pas s'imposer à la culture locale en s'opposant au pluriculturalisme sans quoi l'efficacité de l'implantation de la filiale en pâtirait. Les spécificités culturelles locales restent des enjeux de concurrence et leur maîtrise peut être un élément de la compétitivité. Selon K. Ohmae (1985) les multinationales adoptent des stratégies dites de « global localization » qui laissent aux filiales à l'étranger une certaine autonomie dans la gestion de la production en considérant que celle-ci peuvent s'adapter au mieux aux spécificités culturelles locales. Certains pays pratiquent un « protectionnisme culturel » pour éviter la disparition des spécificités liées à la libéralisation de l'économie mondiale répondant à la logique de financiarisation. De ce fait, ces réactions culturelles constituent de véritables obstacles à l'implantation des firmes multinationales (culturelles ou non) sur un marché à forte identité culturelle locale.

De plus, les relations interpersonnelles des expatriés favorisent l'intégration et l'adaptation culturelle (Mérignac et Grillat, 2012). Cette variable d'adaptation est un facteur de performance dont l'analyse est appuyée par « le cadre conceptuel dominant de l'adaptation interculturelle à l'expatriation focalise son attention sur les rapports entretenus avec les locaux » (Black, 1988 ; Cerdin, 1999). Le manque de prise en compte de la distance culturelle et de l'influence du système de valeurs du pays d'accueil dans la structuration des réseaux dans la littérature est préjudiciable à l'analyse des stratégies de localisation. Et Milliot (2008) d'ajouter « le Guanxi<sup>19</sup> peut être défini comme une orientation de l'esprit qui conduit à mobiliser les réseaux de relations dès lors qu'on se trouve face à un problème décisionnel et ce à tous les niveaux de la vie sociale ». Cette affirmation permet de justifier la nécessaire prise en compte des manières de penser sur un espace différent de celui de la maison-mère. Les différences entre les pays développés et les pays émergents influencent la décision de localisation à cause de différentes dimensions de la distance : culturelle, administrative, géographique et économique (Beddi et Mayrhofer, 2012).

---

<sup>19</sup> Milliot (2008) fait le rapprochement entre le Guanxi et l'intelligence économique qui est une « habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision ».



Le déterminant culturel permet donc de comprendre le contexte dans lequel l'entreprise souhaite s'installer. L'évaluation des écarts séparant deux systèmes de valeurs proposée par Hofstede et Bollinger (1987), malgré les limites qu'elle comporte<sup>20</sup>, permet d'envisager plus justement un contexte culturel conditionnant les actions des parties prenantes au processus de localisation.

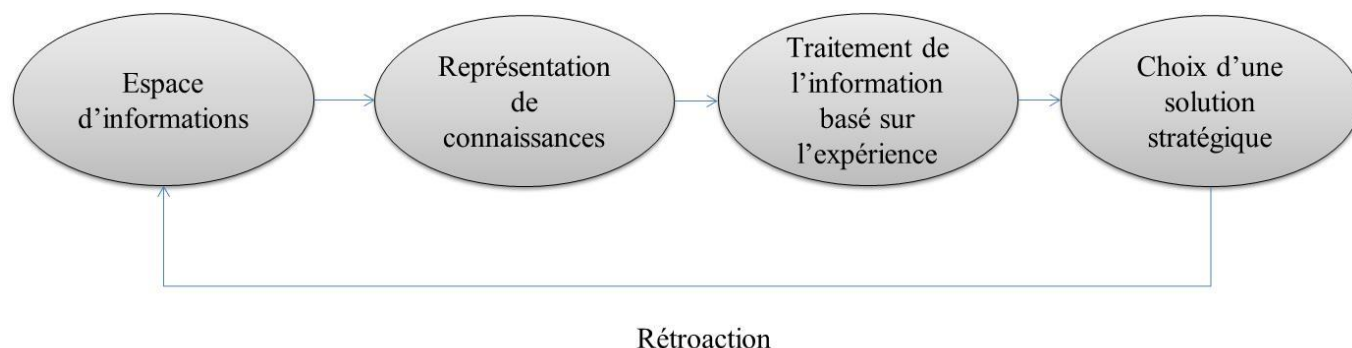
Tout d'abord rappelons que Johanson, Vahlne et Wiedersheim-Paul (1975, 1977) définissent la distance psychique comme l'ensemble des facteurs qui entravent la circulation d'informations entre les entreprises qui souhaitent s'installer sur un territoire et les marchés qu'elle souhaite conquérir. La perception du cadre culturel dans lequel les managers interviennent influence la décision de localiser une nouvelle entité à l'étranger. L'interprétation des signaux renvoyés par l'environnement désigne le processus cognitif décrit par Prime *et Al.* (2009) qui confirme « l'importance de la perception de la distance dans le développement international » (Moalla, 2011). La figure ci-dessous, issue des travaux de Curseu (2008) illustre la manière de traiter les informations lors de la prise de décision stratégique. Ce schéma renvoie à notre section deux évoquant l'expérience managériale et l'importance de l'adaptation des décideurs à différents contextes. Et Moalla (2011) d'ajouter : « avant de prendre une décision, l'individu construit du sens à partir des informations en sa possession pour se faire une idée de la réalité »<sup>21</sup>. Le déterminant culturel est une source d'informations qui entre en interaction avec les choix des managers. En prenant en compte les systèmes de valeurs de la zone d'implantation, le manager dispose de nouvelles informations utiles à la localisation.

---

<sup>20</sup> Schwartz (1992) identifie non pas quatre mais sept dimensions de la culture nationale : le conservatisme, l'autonomie intellectuelle, l'autonomie affective, la hiérarchie, l'engagement égalitaire, la maîtrise et l'harmonie. Les travaux de Shankar (2001) critiquent également l'aspect statique de la distance culturelle telle qu'elle est abordée dans la vision d'Hofstede.

<sup>21</sup> D'autres études (Johanson et Vahlne, 2009 ; Ellis, 2008 ; Sinkovics, 2006 et Dikova, 2009) rappellent que l'expérience managériale a un effet capital sur l'internationalisation dans la mesure où elle permet de réduire la distance psychique.

**Schéma 5 : modèle de traitement des informations lors de la prise de décision stratégique**



Source : d'après Moalla (2011), adapté de Curseu (2008)

Plus récemment, de nombreuses études de l'International Business identifient le facteur culturel comme un élément essentiel du management international dans la mesure où ce facteur est une source importante d'informations. L'impact de ce facteur sur la performance diffère selon les études et peut parfois être neutre (Caniato *et Al.*, 2014 ; Fu, 2012). Il est nécessaire de prendre en compte les effets de la distance culturelle dans les transferts de connaissance managériale (Management Knowledge Spillovers) (Fu, 2014). L'intérêt porté à la distance culturelle permet de maintenir un réseau de relation qui in fine devrait affecter positivement la performance. De même, d'après Rilla, Squicciarini (2011) la connaissance des capacités à manager des équipes en prenant en compte les spécificités culturelles est également à développer en raison des flux d'informations stratégiques pouvant provenir des équipes managées.

Procher (2011) montre « qu'une plus grande distance culturelle diminue généralement la propension des entreprises à effectuer des investissements directs à l'étranger ». La prise en compte des facteurs culturels est donc une condition *sine qua non* dans les choix de localisation. En effet, selon Dunning (1998) en comprenant ces liens et mécanismes, il devient plus aisé de réduire l'incertitude et de mettre en œuvre de manière plus efficace les compétences des managers. En prenant considérant le contexte culturel au niveau macro

comme une source d'informations pertinente pour analyser l'environnement dans lequel l'action de localisation est menée, les TMT peuvent réduire l'incertitude présente dans les pays en développement qui conservent des codes culturels marqués.

En reprenant les liens culturels informels tels que la langue natale, les origines nationales, ou la région de provenance, l'article de Bryan-Jean, Tan et Sinkovics (2011) propose d'étudier les déterminants culturels de la performance des IDE. Les hypothèses traduisent la volonté de mettre en avant le critère culturel dans les choix de localisation des firmes. D'une part, les firmes localisent davantage leur IDE en Chine (pays de direction des IDE) où les managers ont des liens culturels plus forts, et d'autre part, que les firmes entrantes performant davantage en Chine où les managers ont des liens culturels plus forts. Ainsi, les firmes exploitent leur réseau et les proximités culturelles des managers pour faciliter leur localisation d'IDE, ce qui leur permet de parier sur une meilleure performance future. Ceci est particulièrement à l'œuvre dans les marchés en développement disposant d'un faible support institutionnel dans lesquels les transferts d'information sont facilités par les proximités culturelles des managers avec leur environnement. Les liens culturels facilitent donc les transferts informels d'informations qui sont plus « efficaces » que les informations accessibles à tous, parfois payantes, mais trop impersonnelles (Sergot, 2006).

## **2.2 Culture et performance de l'implantation**

« Au-delà des recettes qui donneraient l'illusion de découvrir facilement d'autres cultures, des techniques à appliquer ou des outils prêts à l'emploi dans toute situation interculturelle, le management interculturel consiste surtout en une capacité à remettre en question des méthodes de gestion qui ont pourtant fait leurs preuves et à s'ouvrir à d'autres modèles de société et donc aussi à d'autres modèles d'économie et de management » (Dupriez et Simons, 2002). La question de la prise en compte des spécificités culturelles des territoires pose donc l'enjeu d'un changement de paradigme en n'envisageant plus la culture comme un « simple » élément résiduel des stratégies de localisation.

De ce fait, si les différences culturelles peuvent constituer un obstacle ou une difficulté, elles peuvent représenter un atout pour les firmes qui maîtrisent l'adoption de cultures différentes (Lemaire, 2012). L'enrichissement de la culture d'entreprise à partir de la

distance culturelle séparant le pays d'accueil des IDE et le pays récepteur peut constituer un avantage compétitif certain (Scott, Heathcote et Gruman, 2011). Les dimensions de l'entreprises pouvant être affectées sont les négociations interculturelles, l'animation des équipes par les TMT et les relations au sein même des unités de production. L'objectif de la prise en compte de la distance culturelle et de la gestion qui en découle est de tirer profit sur le plan économique, managérial et social (et donc en terme de performance liée à la réussite de ces dimensions) des différences. Une FMN se doit donc de mesurer les spécificités culturelles et les forces qu'elle exerce sur la main d'œuvre locale afin d'adopter une approche plus consensuelle. L'expérience passée dans d'autres contextes est ici vu comme un avantage certain vis-à-vis des clients et des parties prenantes (notamment celles du réseau). Cette compétence managériale est un « levier » permettant d'acquérir un avantage compétitif face aux concurrents.

La diversité des cultures est l'un des thèmes centraux des études menées par D'Iribarne (1997). Souvent « embarrassées » face aux différences culturelles des pays dans lesquels elles évoluent, les firmes cherchent à gérer l'aspect interculturel de leurs actions en limitant les coûts de transaction induits par ce gap entre deux systèmes de valeurs (D'Iribarne, 1997). Les rapports entre cultures sont fortement marqués par la manière dont les individus abordent et interprètent ces différences psychologiques et sociales<sup>22</sup>. Ces interprétations conduisent parfois à un climat de méfiance pouvant mener à des désaccords. La compréhension de la richesse des apports des partenaires est alors essentielle à la « bonne intégration » des entreprises entrantes sur un territoire. Grâce à une meilleure compréhension des systèmes de valeurs dans un pays, il est plus évident de s'adapter à autrui et d'explorer plus largement les ressources des cultures (telle qu'un réseau social) et les « marges de jeu qu'elles ouvrent à la gestion » (D'Iribarne, 1997).

Plus récemment, d'autres études justifient la prise en compte de la distance culturelle pour bénéficier d'un avantage concurrentiel. Pour répondre aux attentes liées à la question de la prise en compte de la spécificité culturelle, Caniato *et Al.* (2014) reprennent dans leurs hypothèses la notion de proximité culturelle. La recherche de proximité culturelle n'affecte pas positivement la performance stratégique<sup>23</sup>. La conclusion de cette étude concernant la distance l'écart culturel montre que la proximité culturelle n'a pas un lien fort sur la

---

<sup>22</sup> Notons que le réseau présenté précédemment permet de réduire ces coûts en accélérant l'intégration des nouveaux entrants.

<sup>23</sup> Cette hypothèse est couplée avec le fait que la recherche d'un bon climat des affaires et d'un réseau local affecte positivement la performance stratégique.

performance stratégique. La distance culturelle, si elle est prise en compte, ne contribue pas forcément à une meilleure performance ; cependant, si elle n'est pas considérée par les TMT dans leur stratégie de localisation, elle peut mener à l'échec de la localisation. La distance culturelle agit donc comme un facteur « unidirectionnel » dans la mesure où il ne peut affecter que négativement la performance et la localisation.

**Tableau 2 : illustration de l'influence de la culture sur les structures**

		Distance hiérarchique	
		Forte	Faible
Contrôle de l'incertitude	Fort	Bureaucratie hiérarchisée (France, pays latins)	Bureaucratie impersonnelle (Allemagne, Europe centrale)
	Faible	Famille (pays arabes, Afrique, Inde, Asie)	Adhocratie (grande Bretagne, pays nordiques)

*Helper, Kalika et Orsoni (2004) d'après l'étude d'Hofstede et Bollinger (1987)*

Ce tableau permet de visualiser la situation dans laquelle la maison mère se trouve pour envisager la différence de cadre culturel avec la situation de la zone de localisation souhaitée. Une entreprise française souhaitant se localiser en Afrique du Nord n'adopte pas la même structure ni les mêmes valeurs que les firmes marocaines, algériennes ou tunisiennes. La prise en compte de ces différences de valeurs (contrôle de l'incertitude et distance hiérarchique) permet à l'entreprise de concevoir le système de valeurs du pays hôte.

Cette approche explicative des différences culturelles inspire les comparaisons des types de capitalismes adoptés par les sociétés. Uk Kim et Aguilera (2015) rappellent que la contextualisation de la stratégie de localisation et de l'action managériale est essentielle pour bénéficier d'un avantage. En effet, les cultures organisationnelles sont influencées par des normes, règles et valeurs existant au niveau de la société et les comparaisons internationales d'entreprises visent à mettre en évidence ce phénomène. Les cultures d'entreprises sont, elles-mêmes, liées à l'environnement dans lequel elles se créent, dans lequel elles évoluent. De ce fait, l'étude des classes sociales de Weber (1905) montre que les comportements économiques

des chefs d'entreprises sont le fruit d'une certaine vision du monde et de leur système de valeurs. De même Bourdieu (1964) montre que la détention de différents types de capitaux (financier, social, culturel...) oriente les comportements de l'individu et de la place qu'il occupe dans le groupe. Ainsi, la stratégie de localisation place le critère culturel au centre du processus décisionnel du manager. La détention d'un type de capital social par un décideur peut entrer en contradiction avec un type différent de capital social nécessaire à l'implantation dans un pays où les systèmes de valeurs sont différents.

Différemment, les cultures ou identités collectives liées aux trajectoires individuelles (étudiées par Sainsaulieu, 1977) produisent des représentations différentes des priorités, des règles à respecter et de l'implication à fournir au travail. Cet aller-retour entre les valeurs et la culture de la société et celle de l'entreprise permet d'analyser dans quelle(s) mesure(s) les différences culturelles entre la zone d'implantation visée et le système de valeurs dans lequel se situe la maison-mère influencent les stratégies de localisation. La distance culturelle existe de fait mais la prise en compte de celle-ci dans l'élaboration des choix de localisation constitue un avantage concurrentiel certain.

Ainsi, nous venons de rappeler les principaux enjeux liés à la prise en compte et à la maîtrise des contextes culturels différents. En prenant conscience des spécificités culturelles locales et des systèmes de valeurs différents de ceux de la maison-mère, les firmes peuvent disposer d'un avantage concurrentiel. Attardons nous à présent sur la manière de gérer et de manager ces écarts.

### *Bilan de la section 3 :*

Cette section a permis de mettre en évidence le rôle de la culture dans le processus de localisation des activités. En contextualisant la stratégie, les cadres-dirigeants récoltent d'autres éléments informationnels pouvant contribuer à améliorer l'implantation de l'entreprise dans un pays en développement. Au-delà de l'existence de fait d'un système de valeur différent de celui de la maison-mère, la prise en compte et l'évaluation de ces différences permet d'adopter son management aux us et coutumes locales. Cette prise en compte des différences mène à l'acquisition d'un avantage compétitif n'influençant pas positivement la performance mais permettant de ne pas échouer dans sa stratégie de localisation.

## **CHAPITRE 2**

# **POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE DE RECHERCHE**

## Chapitre 2 : Section 1

### Posture Epistémologique du chercheur

Dans cette partie, nous allons présenter le cadre épistémologique dans lequel nous nous situons afin de pouvoir apprécier les conclusions que nous établirons. Précisons dès à présent que l'épistémologie peut se définir comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967). Il nous semble opportun de préciser que nos travaux inscrits en sciences de gestion se voudront transdisciplinaires. En effet, la combinaison de différentes approches nous semble essentielle pour expliquer un phénomène tel que la localisation. Cette thèse peut être appuyée par la citation de Jardat (2010) : « Plutôt que de viser une représentation totalement adéquate au monde, il s'agit de faire reculer, en un mouvement perpétuel, l'horizon de l'impensable simultanément au côté du sujet (qui pense) et du côté de l'objet (que l'on pense) de la représentation ». En poursuivant dans cette direction, il nous semble pertinent d'avoir recours à différentes hypothèses issues de plusieurs champs disciplinaires et théoriques pour répondre à notre question de recherche. Nous montrerons donc que l'adoption d'une méthode mixte suite à l'inscription dans le courant positiviste est une méthode de recherche pouvant s'avérer fructueuse (Aldebert et Rouziès, 2014). Nous exposerons ensuite la méthode employée pour répondre aux questions posées en introduction.

#### 1. Remarques liminaires

Dans cette première section, nous allons présenter notre posture épistémologique adoptée pour cette recherche. Nous tenterons de positionner nos travaux dans un cadre précis en reprenant les principales hypothèses du courant positiviste. Nous questionnerons notre rapport à la réalité, définirons des critères de vérités et déterminerons le statut de la causalité et de l'expérience. Rappelons dès à présent que les paradigmes épistémologiques diffèrent



selon les hypothèses de base qu'ils considèrent. Rappelons qu'un paradigme épistémologique se définit par la conception et la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Le paradigme épistémologique choisi s'établit en fonction du rapport au réel, du statut de la connaissance et de la façon dont ces connaissances sont justifiées.

Rappin (2011) propose un découpage des principaux courants épistémologiques en science de gestion en rappelant les fondements ontologiques modernes de ce type de science. En citant Aubenque (2004), il rappelle que les trois courants majoritaires en gestion (Positivisme, Réalisme Critique et Constructivisme) sont issus de la primauté de la subjectivité affirmée par la métaphysique occidentale de Kant et Heidegger. Cette révolution dans la manière d'envisager le monde vient bousculer la logique aristotélicienne uniquement fondée sur le raisonnement au sein duquel l'expérience n'a pas lieu d'être.

« Ce qui est désormais le fondement n'est plus l'empiriquement saisissable, la chose même, mais le sujet qui la pense, et par rapport auquel la chose n'est plus qu'un objet (Gegen-stand) représentable (dernier avatar d'une « présence » à la pensabilité), calculable et finalement manipulable et disponible pour la mainmise technique que le sujet humain prétend désormais exercer sur la totalité de l'étant. » (Aubenque, 2004).

Cette citation permet de montrer que la méthode expérimentale et le rapport à l'expérience a évolué pour aboutir à un lien fort entre le chercheur en science de gestion et le terrain qu'il observe et qu'il cherche à expliquer. Ainsi, le caractère subjectif partagé par les chercheurs des trois courants épistémologiques précités, illustre les différences de sensibilités par rapport à la réalité, l'expérience, la causalité et la vérité. Dans ce contexte, Rappin (2011), à partir des travaux de Gadamer (2001, 2005), présente le concept de techno-science dans lequel épistémologie et méthodologie se confondent. Finalement, la manière d'envisager la réalité et la distance par rapport au sujet ne semble être que secondaire et servent à se situer entre des « dispositifs concurrents » permettant d'envisager les organisations. Cette vision nous semble à relativiser puisque, comme la rappelle Martinet (1990), « la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère ». Si le choix du courant apparaît secondaire pour certains, il n'en demeure pas moins que la cohérence des propos

tenus dans une recherche se doit d'être garantie par un cadre conceptuel rassemblant des hypothèses de bases partagées par un ensemble de chercheurs. Nous allons donc à présent nous centrer sur la présentation des hypothèses épistémologiques initiales du paradigme positiviste qui retient plus particulièrement notre attention.

## **2. Le choix du courant positiviste**

Parmi les trois courants majoritaires en sciences de gestion identifiés dans les travaux d'Avenier et Thomas (2011), nous choisissons de nous inscrire dans le courant positiviste en raison du partage des hypothèses ontologiques et épistémologiques principales. Nous proposons ici de rappeler quelles sont ces hypothèses en discutant certaines.

### *Quelle ontologie ?*

Reprenons Avenier et Thomas (2011) pour présenter les principales hypothèses ontologiques du courant positiviste. L'ontologie peut se définir comme la vision du monde et du réel que supporte le chercheur. La première hypothèse suggère que « le réel a une essence unique, indépendante de l'attention que peut lui porter un observateur qui la décrit ». La seconde hypothèse est formulée de la manière suivante : « le réel est régi par des lois naturelles, universelles, immuables, dont beaucoup prennent la forme de relations : à chaque fois que A alors B ».

Le positivisme suppose qu'il existe une réalité objective que le chercheur doit dévoiler. Dans ce courant, la recherche a pour but d'expliquer les phénomènes et leurs occurrences en identifiant les lois générales qui les régissent (Comte, 1998). Ces lois du réel peuvent donc être découvertes grâce à l'expérimentation du scientifique qui cherche à affirmer ou infirmer des hypothèses. Cette tentative de rationalisation du réel définit alors la vérité comme l'adéquation entre les hypothèses formulées sur le fonctionnement du réel et les observations du réel lui-même. Le rapport au terrain est donc central dans ce courant épistémologique puisqu'il permet de corroborer et de considérer comme vraies les assertions formulées initialement.

### *Critères de validité de la connaissance*

Par extension, les paradigmes post-positivistes reprennent les lignes directrices présentées ci-dessus car la théorie n'est pas vraie tout le temps et en tout lieu, mais est considérée comme valide jusqu'à une réfutation par l'expérience. Il n'y a donc pas de critère de vérité mais une possible progression de la connaissance où chaque énoncé vient compléter ou contredire les précédents. Le critère de versimilitude (Popper, 1953) indique qu'une théorie disposant d'un meilleur degré de corroboration qu'une autre sera considéré comme valable à un instant donné. Boisot et McKelvey (2009) ajoutent que cette vision de la validité requiert que les faits observés soient réitérables et répliquables. Ce courant fait donc abstraction des phénomènes uniques ou rares dans la mesure où ils ne renvoient pas une image représentative de la réalité (ou à minima, d'une partie de la réalité).

Nous considérons donc dans notre étude que les critères de validité des connaissances établies viennent s'assurer de la vérité des énoncés au travers d'une vérification empirique. Nous accordons donc une importance certaine aux probabilités avec lesquelles les éléments surviennent. Il s'agira de quantifier l'occurrence et l'intensité des éléments observés. De ce fait, le statut de l'expérience sera primordial dans nos travaux puisqu'ils permettront de valider les énoncés hypothèses théoriques que nous avons établis à la suite de la revue de la littérature.

### *Neutralité du chercheur*

La question de la neutralité du chercheur et son objectivité initialement formulée par les tenants du courant positiviste a parfois fait débat. Popper (1979) rappelle qu'il est impossible pour un chercheur d'être objectif à titre individuel : « l'objectivité de la science n'est pas une question d'individu, intéressant les hommes de science pris à part, mais à une question sociale qui résulte de leur critique mutuelle, de la division du travail amicale-hostile entre scientifiques, de leur collaboration autant que leur rivalité » (cité par Avenier, Thomas, 2011).

Ainsi nous choisissons d'adopter l'épistémologie positiviste logique dans nos travaux portant sur l'étude des déterminants de la localisation des activités. Notre préférence pour cette épistémologie se justifie par une meilleure maîtrise des concepts mobilisés et méthodes de travail qui nous semble plus à même d'étudier la localisation. Ce choix est finalement issu

d'expériences personnelles antérieures avec pour intention de généraliser les avis d'experts rencontrés pour mettre en perspective leur expertise dans un contexte plus global. Si les expériences professionnelles ne peuvent pas constituer la base d'une question de recherche, elles nous semblent cependant opportunes pour justifier le choix d'une épistémologie. Cependant dans un souci de cohérence, nous choisissons de nous inscrire dans le paradigme positiviste logique.

### *Finalité du projet*

La finalité du projet sera bien explicative conformément aux canons du positivisme. Cette finalité sera atteinte à l'aide d'une démarche hypothético-déductive où les propositions formulées sur la base d'examen des énoncés récents de la littérature portant sur le phénomène de localisation seront formulées sous forme d'hypothèses. Celles-ci seront ensuite testées à l'aide d'un échantillon représentatif d'individus. Cette dernière étape répond au principe de réfutabilité. Le rôle de l'expérience sera donc central dans le deuxième temps de notre étude puisqu'elle permettra de corroborer nos hypothèses (nous montrerons alors le degré de probabilité avec lequel les énoncés initiaux sont confirmés).

### *Limites de cette approche*

Les limites du courant positiviste rappelées par Avenir et Thomas (2011) mettent en avant le caractère statique de ce paradigme. Les critiques majoritairement formulées par les sciences sociales insistent sur le caractère non-prédictible des phénomènes sociaux qualifiés de complexes et ne répondant pas à des régularités. Le caractère instable des relations sociales et des acteurs qui composent les phénomènes étudiés dans les sciences de gestion ne semble pas correspondre au paradigme positiviste jugé trop fixe. Ces limites justifient l'émergence d'approches alternatives reposant sur des hypothèses ontologiques et épistémologiques différentes.

### 3. Des approches réconciliables ?

Les trois paradigmes épistémologiques dominants en science de gestion (Positivisme, Réalisme Critique et Constructivisme) éveillent notre curiosité. En tant que chercheur « en construction », la question du choix de paradigme et d'hypothèses concernant notre vision du réel n'est pas chose aisée. La thèse d'incompatibilité des paradigmes présentée par Howe (1988) (sur laquelle nous reviendrons plus tard dans cette partie), indique qu'il n'est pas possible d'emprunter des hypothèses ontologiques et épistémologiques à plusieurs paradigmes. Cependant, n'étant pas fixé quant aux statuts de certaines dimensions telles que le statut de la causalité, l'existence de lois naturelles ou encore sur la conception de la vérité, l'adhésion à un seul paradigme nous semble réducteur. Pour répondre à cette indécision, nous reprenons le concept « d'ontologie variable » mis en avant par Hardy et Agostinelli (2013).

Cette ontologie variable permet de prendre en compte un nombre plus important de paramètres en élargissant le champ des possibles et ainsi de mener à des conclusions novatrices. Nous montrerons par la suite que les méthodes sont employées avec succès dans les recherches récentes sur les choix de localisation.

La réconciliation des sciences de la nature et des sciences sociales mise en avant par Hardy et Agostinelli (2013) permet d'associer deux visions du monde pour l'étude d'un phénomène commun. Les outils mathématiques utilisés dans les STIC (Sciences et Techniques de la Communication et de l'Information) permettent de prendre en compte l'espace séparant deux actants. Ainsi, « il ne s'agit plus de définir à priori ce qui est micro ou macro mais de les définir en situation » (Hardy, Agostinelli, 2013). Il convient donc pour notre recherche, non pas de faire un choix ontologique, mais davantage de borner la situation que l'on souhaite étudier pour employer la focale adéquate. Et aux auteurs d'ajouter « Plutôt que d'opposer les points de vue des STIC et SHS (Sciences Humaines et Sociales) à partir de positions fixes dans le temps, nous préférons les relier en pensant les concepts à partir des liens dynamiques qui les lient. Le concept de variabilité ontologique ne peut pas s'imaginer si l'on n'accepte pas d'abord la variabilité conceptuelle ». Il s'agit donc davantage de penser l'association et la complémentarité des visions du monde davantage que leur opposition.

Les limites identifiées à cette ontologie variable relèvent de la difficile mise en œuvre de cette double vision. La question du niveau d'observation est délicate et mérite qu'on lui accorde une importance capitale lors de la définition du projet. En revanche, cette variabilité

permet une plus grande richesse socio-artefactuelle. La seconde limite, « outre un défaut d'ouverture d'esprit », mise en avant par Hardy et Agostinelli (2013), insiste sur la pauvreté de l'outil mathématique pour mettre en forme l'infini des comportements humains et des interactions qu'ils entraînent.

Ce concept, n'ayant pas pour vocation à nous désengager d'un choix de courant, permet de donner un peu de latence à la rigidité des catégories réalisées dans la littérature et auxquelles il nous semble difficile de s'identifier de manière stricte.

### *Bilan de la section 1 :*

Nous venons donc de présenter les principales hypothèses que nous adoptons à cet instant de notre recherche. En choisissant de s'inscrire dans le courant positiviste, certaines méthodes semblent plus adéquates et plus utilisées pour étudier notre problématique. Voyons à présent, en fonction de nos considérations ontologiques et épistémologiques présentées dans cette première section, quelle est notre choix de méthode pour aborder la question de recherche présentée dans notre introduction.

## Chapitre 2 : Section 2

### Méthodologie de la recherche

Suite à la présentation de notre positionnement épistémologique entre les trois courants majoritaires en sciences de gestion (Positivisme, Réalisme Critique et Constructivisme), nous allons à présent détailler notre méthode de recherche en s'intéressant à la manière dont nous comptons créer des connaissances lors de cette étude. En rappelant que nous nous situons dans le courant positiviste, nous ferons le point sur le choix d'une méthode particulière, la méthode mixte, qui nous semble la plus à même de traiter la question de recherche formulée en introduction. Rappin (2010) reprend les mots de Verstraete (2007) pour dénoncer la « dérive méthodologique » en sciences de gestion. « A vouloir paraître scientifique, ce qui, en soi, est une noble cause, les sciences de gestion se sont parfois trop attachées à la méthode » (Verstraete, 2007). Nous comptons reprendre cette idée dans la description de choix de méthodologie, puisque qu'en adoptant une démarche pragmatique, nous proposerons une « ouverture de la méthode » proposée par Martinet (1990).

Nous présenterons donc notre choix à l'aide de la méthode GRAMMS (Good Reporting of A Mixed Methods Study)<sup>24</sup> formalisée par O'Cathain, Murphy et Nicholl (2008). Nous justifierons ensuite ce choix en invoquant une approche plus pragmatique venant lier les deux méthodes à la fois idiographiques et nomothétiques. Le séquençage adopté et le schéma de notre démarche sera présenté à la fin de cette partie pour résumer l'ensemble des étapes et montrer que ce travail constitue une première partie pour aborder notre problématique.

---

<sup>24</sup> Cette méthode présente six étapes essentielles à la justification et à la mise en place d'une méthode mixte. (1) justifier l'emploi d'une telle méthode par rapport à la question de recherche ; (2) décrire le design de recherche en terme de but à atteindre, de priorité et de séquençage ou de convergence des méthodes ; (3) décrire chaque méthode en terme d'échantillon et de collecte de données ; (4) décrire comment ces méthodes s'intègrent et quand elles s'intègrent dans la recherche ; (5) présenter les limites de cette association au regard de l'emploi d'autres méthodes ; (6) donner les nouvelles idées trouvées grâce à une telle méthode.

## **1. Le point sur les méthodes mixtes**

La réflexion sur laquelle nous terminons la première section de ce chapitre fait appel à un relâchement de la rigidité des cadres épistémologiques pouvant limiter les démarches de recherche du point de vue de l'exploration du champ des possibles et des résultats formulés. La prise en compte de plusieurs dimensions telles que la temporalité, l'environnement et les acteurs que nous souhaitons étudier, permet d'analyser une action faisant part d'un processus (dans notre cas la localisation).

Pour répondre à notre question de recherche, il semblerait qu'une méthode mixte basée sur un séquençage des actions du processus de recherche nous semble opportune. Reprenons les conclusions d'Aldebert et Rouziès (2014) pour définir les différents types de méthode mixte permettant de répondre à notre problématique.

Tout d'abord, une recherche par méthode mixte est « un design de recherche avec des hypothèses philosophiques et des méthodes d'enquête. Comme en méthodologie, cela suppose des hypothèses philosophiques qui guident l'orientation de la collecte et l'analyse des données et le mélange de données qualitatives et quantitatives dans une seule étude ou dans une série d'études. Son hypothèse centrale est que l'utilisation combinée d'approches quantitatives et qualitatives fournit une meilleure compréhension des problèmes de recherche qu'aucune autre méthode unique » (d'après Creswell et Plano Clark, 2006). De manière complémentaire, Grenn, Caracelli et Graham (1989) définissent une méthode mixte comme une méthode comprenant une partie quantitative conçue pour recueillir des données chiffrées et une partie qualitative conçue pour recueillir « des mots ». La méthode mixte n'est liée à aucun paradigme particulier. D'après Freshwater (2007), jusqu'au milieu des années 1980 les approches quantitatives et qualitatives étaient fortement opposées et séparées par le caractère objectif (pour le quantitatif) et subjectif (pour le qualitatif) (Letherby et Al., 2013). Or nous avons vu dans la première partie que les paradigmes principaux en sciences de gestion s'inscrivaient dans l'héritage de la révolution kantienne affirmant la prégnance de l'aspect subjectif dans les démarches de recherche. Alors que Campbell et Fiske (1959) initient la réflexion sur le possible emploi de plusieurs méthodes pour une « opérationnalisation multiple » visant à améliorer la validation du processus de recherche, Howe (1988) défend la thèse de l'incompatibilité des méthodes et de leur emploi dans une même étude. Les chercheurs favorables aux alternatives aux démarches mono méthodes tels que Tashakkori et



Teddle (2003), proposent l'idée que la démarche méthodologique permettant de traiter un problème se doit de répondre d'abord à la question de recherche posée. L'emploi de telle ou telle méthode est alors déterminé par la question de recherche plutôt que par le choix initial de paradigme épistémologique. Cela rejoint notre réflexion portant sur une ontologie variable à la fin de la première section. Nous choisissons donc pour analyser les stratégies de localisation des firmes multinationales au Maghreb, une approche que nous qualifierons de pragmatique.

## **2. Justification du choix d'une méthode mixte**

Weick (1979) avance l'idée que l'emploi d'une méthodologie unique dans un contexte complexe ne permet pas d'envisager la majeure partie de la réalité du phénomène observé. Seule une petite partie de cette réalité sera observée. Ainsi, à la question « comment aborder la dimension empirique de sa recherche ? », nous répondrons dans cette étude par l'utilisation d'une méthodologie double. En effet, cette approche mixte nous semble dépasser la « guerre des paradigmes » identifiée par Gage (1989). Avenier et Thomas (2011) rappellent que l'adoption d'une méthode mixte dans un cadre épistémologique positiviste est une manière pertinente et « potentiellement féconde » dans ce type de paradigme. Nous montrerons par la suite que le séquençage adopté permettra de formuler des connaissances innovantes.

### *Choix d'une démarche pragmatique*

En choisissant d'adopter une démarche pragmatique, nous considérons que la coexistence de ces deux méthodes permet d'enrichir la connaissance du phénomène de localisation. Les avantages d'une méthode mixte sont multiples. Citons par exemple, à l'aide de l'article d'Aldebert et Rouziès (2014), que « les chercheurs seraient plus confiants dans les résultats » formulés par les méthodes mixtes (Jick, 1979 ; Rossman et Wilson, 1985). Il apparaît également que cette démarche permettrait de « faire émerger des paradoxes provenant des deux sources de données différentes (Greene et Al., 1989). Plus globalement, l'ensemble des avantages a été répertorié par Bryman (2006) ; citons alors que les méthodes mixtes permettent d'améliorer la validité des connaissances créées, compléter les faiblesses des méthodes utilisées séparément, de diversifier les processus de recherche de données et

d'analyse de celles-ci, de trouver des résultats inattendus, de prendre en compte de manière plus performante la diversité des contextes et d'assurer une pluralité des points de vue dans une même étude (mêlant les points de vue du chercheur et ceux des participants/échantillon). En outre, pour compléter et présenter les avantages d'une telle méthode, rappelons qu'elle peut permettre de soulever de nouvelles questions non explorées en cours d'étude (Hammond, 2005).

De manière générale, Aldebert et Rouziès (2011) mettent en avant le fait que l'opposition entre les deux méthodes pour mener une recherche se sont trop souvent opposées dans la littérature française, menant à un débat « stérile » sur la meilleure manière d'étudier un phénomène. Une première tentative de synthèse a été élaboré par Savall et Zardet (2004) par le biais d'une approche dite qualimétrique où la partie qualitative permet d'envisager la complexité de l'objet étudié, et où la partie quantitative apporte des éléments de mesure du phénomène observé afin de permettre des agrégations et des comparaisons. Cette tentative de réunion pragmatique semble être la seule dans la littérature française. Nous comptons nous inspirer de cette démarche pour étudier le phénomène de localisation ; phénomène complexe de par la multiplicité des acteurs concernés et le choix d'étudier le réseau de relations des cadres dirigeants. Le caractère international appelle également une méthode mixte pour saisir d'autres dimensions du problème qui ne sont pas forcément envisagées par la littérature sur un terrain encore peu exploré.

### *Une méthode peu employée*

Seule une petite partie des chercheurs en stratégie ont recours à une méthode mixte. Cela laisse donc le champ libre à de nouvelles investigations utilisant ce procédé pouvant amener de nouvelles conclusions dans un champ de la littérature sur les choix de localisation déjà très fourni. L'une des originalités de notre recherche sera donc de mobiliser une méthode mixte en s'inscrivant de l'International Business.

Citons tout de même quelques études employant une méthode mixte pour analyser les déterminants du choix de localisation des firmes multinationales. En employant une méthode mixte les travaux de Gerschewski, Rose et Lindsay (2015) illustrent l'intérêt du recours à une

méthode mixte<sup>25</sup>. Il ressort en discussion que la partie qualitative a permis de mettre en avant le concept de persévérance en tant que condition du succès à l'international. En cherchant dans cette direction, il nous semble opportun de prendre en compte ces appels d'extension de recherche en ayant recours à une phase qualitative en amont de nos travaux quantitatifs. De même, le choix d'une méthode mixte est justifié par l'analyse d'un autre article employant ce procédé méthodologique. Reprenons la démarche de Mérignac et Grillat (2012) qui, suite à une phase exploratoire sur la base d'entretiens semi-directifs effectuent une phase quantitative permettant de mettre en avant les principales variables intervenant dans la structuration des réseaux d'expatriés. Enfin la phase qualitative a été menée dans le but de dépasser l'approche quantitative afin d'appréhender les liens noués par les expatriés avec les différents réseaux. Si nous ne souhaitons pas effectuer l'enchaînement des phases de la même manière que Mérignac et Grillat (2012), il nous semble intéressant d'employer ces deux méthodes pour être le plus exhaustif possible.

Pour répondre aux nouvelles exigences liées à l'étude des choix de localisation identifiés par Lemaire et Mayrhofer (2012) rappelons les conclusions de la revue de littérature de Uk Kim, Aguilera (2015) suggérant que les chercheurs doivent sortir de leur « zone de confort » consistant à utiliser uniquement des méthodes soit qualitatives, soit quantitatives.

#### *Limites d'une méthode mixte*

Les principales limites d'une telle approche permettent de signaler que ce design de recherche est consommateur de ressources et compétences (Aldebert et Rouziès, 2011). En combinant les deux méthodes, quantitative et qualitative, la recherche sera exigeante en termes de temps passé à la récolte et l'analyse des données. De ce fait, en fonction de l'expérience et de l'appétence pour telle ou telle méthode de la part du chercheur, une des deux méthodes sera privilégiée (nous reviendrons sur ce point lors du détail de l'imbrication des deux méthodes). La théorie de la dépendance au sentier est donc applicable au chercheur en science de gestion puisque la formation initiale à un rôle central dans la pondération des

---

<sup>25</sup> La partie qualitative basée sur des entretiens (avec 5 BGs néozélandaises et 3 BGs australiennes) vise à valider le modèle conceptuel et approfondir la connaissance des BGs. La partie quantitative s'appuie sur un échantillon de 310 firmes australiennes et néozélandaises comprenant 147 BGs.

deux méthodes employées (Jick, 1979 ; Earley, 2007). Nous retrouvons ici l'idée présentée lors de notre choix de paradigme épistémologique.

Une autre limite pourrait être le choix ambitieux d'avoir recours à ces deux types d'outils. La maîtrise de deux méthodes nécessite de la rigueur indispensable à la formulation d'un énoncé scientifique. Ce choix fait écho à l'article de Uk Kim, Aguilera (2015) qui incite les chercheurs s'intéressant au phénomène de localisation à « sortir de leur zone de confort. De plus l'emploi d'outils qualitatifs et quantitatifs pose la question de la cohérence vis-à-vis des choix épistémologiques initiaux et du statut de la connaissance produite par les deux méthodologies. Le risque est alors lié au manque de rigueur de la démarche pouvant conduire à une incohérence au sein d'un même énoncé. Il nous semble néanmoins intéressant d'innover sur le plan méthodologique afin de dépasser les limites récurrentes de chacune des deux approches.

### **3. Design de recherche adopté et agencement des méthodologies**

Après avoir défini les méthodes mixtes et leurs avantages et limites principales, il convient de présenter la manière dont ces deux méthodes s'agencent dans le cadre de notre recherche sur les stratégies de localisation. Il existe plusieurs types d'organisation des méthodes mixtes. Nous nous centrerons sur une manière particulière d'organiser notre méthodologie, en reprenant un schéma de recherche qui nous semble adéquat. Il convient donc de présenter les différents types et design de méthode mixte avant de pouvoir en choisir un en particulier.

#### *Présentation des designs de méthode mixte*

Plusieurs types de méthodes mixtes ont donc été identifiés et des classifications ont été élaborées (Greene, Caracelli et Graham, 1989 ; Patton, 1990 ; Creswell, 1999, 2006 ; Creswell et Plano Clark, 2011).

Premier type de design : la triangulation. Celle-ci permet de d'obtenir des données pour comprendre les phénomènes en profondeur et permettant de généraliser les conclusions.

La spécificité de la triangulation est de chercher des convergences entre les deux approches pour corroborer les résultats obtenus suite à l'analyse d'un phénomène.

Second type de design : la complémentarité. Cette démarche permet de prendre en compte différents niveaux d'analyse d'un même phénomène en apportant des réponses aux questions nécessitant des types de données différentes.

Troisième type de design : le design explicatif. Ici, il s'agit de séquencer les méthodes afin d'expliquer à l'aide de la seconde, les résultats obtenus à l'aide de la première. Le plus souvent, des analyses qualitatives sont employées pour expliquer plus profondément des résultats quantitatifs.

Quatrième type : le design exploratoire. Dans ce cas, le séquençage consiste à utiliser la méthode qualitative pour préciser la question de recherche et les variables explicatives. Il s'agit de découvrir de nouveaux aspects de la question initiale pour élaborer des méthodes de calculs permettant de généraliser les résultats obtenus dans la première partie.

Cinquième méthode : l'initiation. Dans ce dernier cas, le chercheur veut confronter les résultats obtenus suite à l'emploi des deux méthodes utilisées dans une recherche simultanée. L'idée est de faire émerger des paradoxes pouvant mener à la création de nouvelles connaissances.

Aldebert et Rouziès (2011) concluent qu'en fonction de la question de recherche identifiée, le chercheur opte pour un design parmi les cinq proposés ci-dessus. Les motivations pouvant être diverses, l'approche pragmatique permet de justifier le recours à une méthode mixte.

### *Choix du design exploratoire*

Afin de traiter notre question de recherche, nous avons choisi d'adopter le design exploratoire. Montrons à présent comment nous comptons employer cette démarche et comment nous allons organiser les deux méthodologies.

Tout d'abord il convient de préciser que l'agencement de ces deux méthodes repose sur une triple dimension ; à la fois temporelle, en terme de pondération et en terme de combinaison de données. D'une part le processus séquentiel implique une dimension

temporelle dans le processus de recherche. Dans ce type de design, les données sont recueillies successivement. Les données qualitatives permettent de faire émerger de nouvelles questions et de préciser la problématique initiale. D'autre part, la pondération des méthodes employées est à définir au début de la recherche. Dans notre cas nous adopterons une démarche quantitative qui sera prioritaire, avec un poids plus élevé. Enfin, le type de combinaison importe également. Il est possible de fusionner les données, les intégrer ou les connecter. La fusion cherche à intégrer les deux types de données récoltées (quantitatives et qualitatives) pour ne former qu'un seul type de données. L'intégration consiste à employer un type de données dans une analyse plus large mobilisant l'autre type de données. Enfin la connexion vise à mettre en liaison les résultats obtenus à l'aide de données qualitatives par exemple avec des résultats quantitatifs.

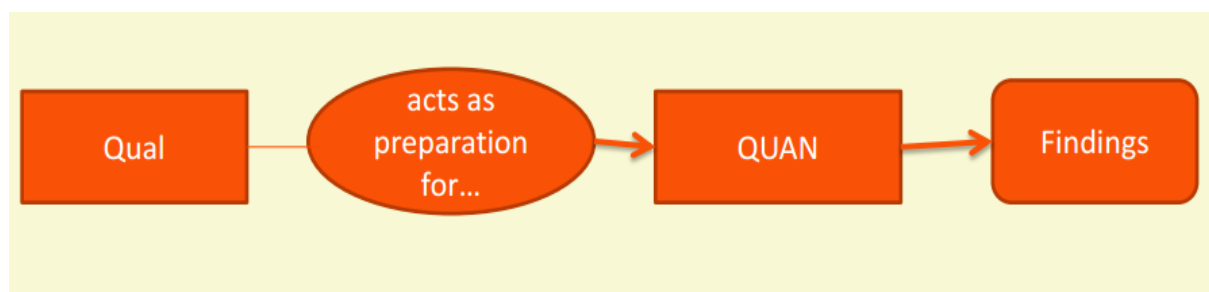
Nous choisissons donc pour étudier la localisation des multinationales au Maghreb d'avoir recours à un design de recherche exploratoire pour, dans un premier temps préciser notre terrain d'étude en repérant les principaux secteurs digne d'intérêt et préciser les variables identifiées lors d'une revue de la littérature intervenant dans le phénomène. Dans un second temps, nous généraliserons les variables précisées à l'aide d'une démarche relevant d'une méthode quantitative fondée sur un terrain mis en exergue par la partie qualitative. Cependant, le but de cette démarche est complexe : d'abord car l'exploration n'est pas aisée puisque les variables, théories et hypothèses ne sont pas précises dès le début de la recherche ; ensuite car il peut être compliqué de développer un instrument ou une typologie n'étant pas disponible et utilisable directement ; enfin car les résultats qualitatifs ne sont pas toujours généralisables.

Le schéma ci-dessous permet de représenter notre logique de recherche et l'agencement entre la partie qualitative et la partie quantitative. Morse (1991) propose un système de notation visant à simplifier le design de la recherche employant une méthode mixte. Cette notation le plus souvent employée propose de noter QUAN pour l'emploi des méthodes quantitatives et QUAL pour l'emploi des méthodes qualitatives. Les flèches symbolisent le sens de la temporalité organisant chronologiquement l'utilisation des méthodes. Reprenons un schéma proposé par Bertolini<sup>26</sup> dans l'une de ses présentations sur les méthodes mixtes.

---

<sup>26</sup> Associate professor of Economic sociology in the University of Turin and at the Graduate School in Social and Political Sciences.

**Schéma 5 : illustration du design de recherche adopté**



*Source : Schéma proposé par Bertolini*

Dans notre cas, l'étude de cas sera menée en premier, au cours de ce mémoire, et visera à enrichir les théories identifiées comme pertinentes pour comprendre le phénomène observé. Notre étude quantitative s'inscrira dans la démarche hypothético-déductive en testant les connaissances élaborées à partir d'un échantillon considéré comme représentatif de la population observée.

*Bilan de la section 2 :*

Nous venons au cours de cette partie, de justifier l'emploi d'une méthode mixte pour traiter notre question de recherche. En optant pour le double recueil de données qualitatives dans un premier temps pour la phase exploratoire nous faisons de cette tâche l'enjeu principal de ce mémoire en terme méthodologique. Voyons donc à présent quels ont été les entretiens réalisés et comment ceux-ci ont été effectués en appliquant la démarche méthodologique présentée ci-dessus à notre objet d'étude.

## Chapitre 2 : Section 3

### Méthodologie appliquée à la présente étude

Suite à notre choix d'adopter une méthode mixte pour étudier les choix de localisation des firmes transnationales, nous avons identifié le design exploratoire pour poursuivre notre analyse. Conformément aux différentes dimensions régissant la réalisation d'une méthode mixte (d'après la méthode GRAMMS), il nous faut à présent justifier la première phase de cette méthode mixte à savoir la partie qualitative. Nous allons donc montrer au cours de cette section que la manière de traiter le sujet de la localisation, dans un premier temps, sera d'ordre qualitatif.

#### **1. Emergence de la question de recherche et apports attendus**

Nous proposons dans un premier temps de rappeler l'émergence de la question de recherche pour montrer que le recueil de données qualitatives peut être intéressant dans la mesure où elles permettront d'enrichir les cadres théoriques retenus en permettant d'affiner les hypothèses de recherche présentées en introduction.

##### *Emergence de la question de recherche*

Tout d'abord, le phénomène étudié est la localisation des activités au Maghreb. Cette localisation concerne les firmes déjà implantées dans cette zone et souhaitant poursuivre leur processus d'internationalisation dans un contexte d'incertitude caractérisant les pays en développement. Ce phénomène est intéressant dans la mesure où il fait l'objet de nombreux



énoncés visant à comprendre les dynamiques de localisation des firmes impactant les territoires sur lesquels elles s'installent. Ce phénomène connaît un regain d'intérêt depuis la crise de 2008 (Uk Kim et Aguilera, 2015), et de nouveaux sujets liés à l'internationalisation suscitent l'intérêt des chercheurs (Lemaire, Mayrhoffer, 2012).

Les questions spécifiques au sujet sont présentées dans la carte heuristique<sup>27</sup> d'Uk Kim et Aguilera (2015) qui rappellent dans une vaste revue de la littérature les principales questions liées aux choix de localisation et les courants théoriques qui abordent ce thème. Les multiples éclairages portant sur les choix de localisation permettent de cerner le phénomène.

Pour mener à bien notre recherche, nous proposons dans un premier temps de mener des entretiens exploratoires qui viendront confirmer les hypothèses établies à la suite de la revue de la littérature existante sur le phénomène de localisation. Cette vision nous mène à conduire des entretiens semi-directifs dans le but d'une part de préciser le terrain de recherche et d'autre part dans le but d'affiner les variables qui interviendront dans la partie quantitative de notre recherche.

Dans un premier temps, dans ce mémoire, les principales limites de la recherche se situeront dans la faible généralisation des résultats. L'idée de corroborer à l'aide d'entretiens ne permettra pas d'expliquer ni de généraliser à l'échelle de la zone choisie les conclusions issues de la confrontation des attentes théoriques et du terrain. De ce fait, nous proposerons de passer lors de futurs travaux à une phase quantitative venant mesurer et évaluer de manière chiffrée l'intensité et la fréquence du phénomène de localisation.

### *Apports attendus de la recherche :*

Les apports attendus de cette étude seront de trois ordres : théoriques, managériaux, et empiriques. Premièrement, sur le plan théorique, notre analyse contribuera à l'étude du phénomène de localisation de manière originale en montrant que l'évolution de la performance permet de poursuivre la localisation des industries ayant déjà pénétrées les

---

<sup>27</sup> Le processus de recherche et d'identification des principales problématiques récentes des études liées au phénomène de localisation reprend les 19 principales revues de l'International Business. Les articles de ces revues ont été sélectionnés à l'aide de mots clé : foreign location, FDI, internationalization, international diversification. Le corpus regroupe 137 articles.

marchés cibles. En s'intéressant à la performance, nous serons en mesure d'analyser le *feedback* de celle-ci sur les choix de localisation. Nous formulerons *in fine* une typologie des choix de localisation en fonction des modes de gouvernance (Lien, Filatotchev, 2014, Caniato, Elia, Luzzini, Piscitello, Ronchi, 2014).

Deuxièmement, sur le plan managérial, nos contributions constitueront une aide pour les décideurs publics et privés dans la mesure où nos travaux permettront de saisir les dynamiques de localisation afin de formuler des politiques économiques et industrielles adéquates (Bartels, Napolitano, Tissi, 2014, Cuervo-Cazurra, Holan, Sanz, 2012). Ce type d'apport permettra aux décideurs (Chambres de Commerce, *cluster*, collectivités locales...) de renforcer leur attractivité en développant des ressources spécifiques à leurs territoires. Nous reprendrons ici les travaux de Cuervo-Cazurra, Holan, Sanz (2012) rappelant que les interactions entre les processus émergents (du ressort des firmes) et guidés (du ressort des pouvoirs publics) permettent d'initier un cercle vertueux de la localisation. Les apports managériaux donneront également matière à penser pour les chefs d'entreprises souhaitant s'implanter au Maghreb en minimisant l'incertitude liée à une telle opération.

Troisièmement, concernant l'apport empirique, notre terrain est novateur puisque, à l'inverse de la zone Asie (Chen, Hsiao, 2013, Blanc-Brude, Cookson, Piesse, Strange, 2013, Lien, Filatotchev, 2014), peu d'études ont été effectuées dans cette zone où les flux économiques sont nombreux et protéiformes. En proposant une étude originale et dynamique de la localisation, l'analyse des flux d'IDE (Investissements Directs à l'Etranger) entrant au Maghreb sera l'un des rares énoncés sur cette zone.

## **2. Présentation de la démarche d'investigation**

Dans ce mémoire, malgré notre inscription dans le courant positiviste, nous avons pour but de mener des entretiens exploratoires pour affiner nos hypothèses et cerner notre terrain. Cette démarche peu commune est justifiée par la remarque issue de la revue de la littérature de l'article précité de Uk Kim et Aguilera (2015). La volonté d'innover quant au double emploi d'outils qualitatifs et quantitatifs pour traiter un phénomène semble s'imposer.

*Une partie qualitative sur la base d'entretiens et de documents internes*

Les entretiens seront menés à l'aide d'un guide orientant l'expert vers les thèmes de notre recherche à savoir la place des réseaux sociaux et de la performance dans le processus de localisation. Dans un souci de contextualisation, nous rappelons notre intérêt pour l'environnement qui conditionne les modalités de localisation et impacte le management interculturel. L'idée de mener des entretiens semi-directifs autour des axes principaux de notre revue de la littérature a pour but de préciser les hypothèses établies en prenant en compte de nouvelles facettes des variables que nous utiliserons par la suite. Les avis d'experts reliés au terrain nous semblent donc utiles pour envisager concrètement les problématiques auxquelles font face les investisseurs. De la même manière que l'étude de Gerschewski, Rose et Lindsay (2015) a permis de mettre en avant la nécessité d'étudier plus précisément le concept de persévérance<sup>28</sup> en tant que trait de caractère dont doivent disposer les managers, nous souhaitons, via ces entretiens, faire émerger de nouvelles dimensions à notre problème de recherche. Ces entretiens permettront également de donner une tendance quant à la corroboration empirique que nous effectuerons dans les recherches futures.

Ces entretiens seront appuyés par l'étude de documents internes glanés lors d'échanges informels et suite à une expérience professionnelle au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie au Maroc<sup>29</sup>. Ces documents permettront d'appuyer notre analyse des entretiens en fournissant de nouvelles données chiffrées ou non établies par les organismes d'appui aux investissements. Le rôle de ces documents est central car il permet de prendre appui sur des travaux précédemment réalisés par les organismes interrogés et présentant un certain intérêt pour notre recherche. Certains de ces documents se rapprochent des considérations de notre étude et permettent de prendre contact avec les rédacteurs de ces rapports pour approfondir notre connaissance des logiques étudiées. Par exemple, l'étude Convergence en Méditerranée menée par l'IPEMED reprend certains aspects de notre recherche.

---

<sup>28</sup> Il ressort en discussion que la partie qualitative a permis de mettre en avant le concept de persévérance en tant que condition du succès à l'international. Les pistes de recherches indiquent la nécessaire extension de l'analyse à d'autres aires géographiques en étudiant davantage la persistance des BGs et leur aptitude à survivre dans un environnement concurrentiel par rapport aux firmes « classiques ».

<sup>29</sup> La CFCIM est une association privée, de droit marocain, qui a pour mission de promouvoir les relations économiques entre la France et le Maroc, favoriser l'implantation et le développement des entreprises dans le Royaume, développer le potentiel international des entreprises marocaines, accompagner les entreprises dans le développement des compétences de leurs collaborateurs par le biais de la formation.

Concrètement, notre démarche de prise de contact s'est effectuée par message électronique et appels téléphoniques. Une fois la première prise de contact établie, et après avoir suscité l'intérêt des interlocuteurs pour notre démarche de recherche, nous avons pu avoir accès à de nouveaux contacts qui permettront d'approfondir notre étude qualitative. Le phénomène observé, à savoir le réseau social des dirigeants, est donc à la fois un objet d'étude et un moyen de parvenir à nos fins. Autrement dit, le réseau social est à la fois objet et acteur de notre recherche.

### *Présentation des organismes contactés*

Présentons les cibles identifiées comme pertinentes et permettant de réaliser notre partie qualitative. Nous avons choisi d'interroger des acteurs centraux dans les dynamiques d'investissement dans le bassin méditerranéen. Ces acteurs analysent les flux d'investissement et sont chargés de mettre en place les politiques décidées par les Etats et Organisations Internationales dans le but de faciliter les investissements et les localisations au Maghreb. Notre idée est d'interroger ces acteurs incontournables car ces derniers sont en lien direct ou indirects avec les investisseurs et les cadres-dirigeants identifiés dans notre revue de la littérature comme les décideurs stratégiques de la localisation. D'autre part, ces acteurs constituent des réseaux interconnectés chargés de missions complémentaires. Nous montrerons dans les résultats de notre enquête que la connaissance réciproque des individus interrogés illustre la logique de réseau que nous souhaitons mettre en avant. Pour l'instant nous allons présenter de manière neutre et succincte les organismes interrogés pour mener nos entretiens. Nous prendrons davantage de distance par rapport aux apports de ces entretiens.

Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen : L'Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMED) est un think tank euroméditerranéen. Défenseur de la construction de la région méditerranéenne dans son ensemble, l'IPEMED identifie l'économie comme un déterminant de cette intégration. Il donne la priorité à l'économie et privilégie une approche opérationnelle des projets. Les missions de l'institut sont portées par les réseaux professionnels, pour renforcer les synergies entre les réseaux transméditerranéens existants et émergents ; L'IPEMED identifie les problématiques sectorielle, pour traiter les thèmes indispensables à la création d'emplois, à la

croissance durable et solidaire de la région (eau, énergie, transport, santé, agriculture, finance...).

Anima Investment Network : Anima Investment Network est une plateforme multi-pays de coopération pour le développement économique en Méditerranée. Le réseau ANIMA fédère des agences nationales et régionales de promotion des territoires, des organisations internationales, des associations d'entrepreneurs, des pôles d'innovation, des investisseurs et des instituts de recherche. Anima Investment Network a pour vocation de promouvoir l'économie des pays de la Méditerranée, de favoriser la mise en réseau et la coopération entre les différents acteurs économiques de la zone euro-méditerranéenne.

Econostrum : Econostrum.info est un média indépendant qui traite au quotidien l'actualité économique des pays riverains de la Méditerranée. Coopération économique, actualité des entreprises par secteur (Industrie, Services, Transport, Environnement, Finances), dossiers thématiques, actualité des aéroports, compagnies aériennes et maritimes (nouvelles destinations)... sont traités et analysés par vingt-six journalistes présents dans le bassin méditerranéen (Espagne, Portugal, Maroc, Algérie, Tunisie, Égypte, Israël, Liban, Turquie, Grèce, Albanie, Croatie, Italie, France).

Finance Conseil Méditerranée : Finance Conseil Méditerranée est un réseau régional d'appui aux investisseurs et permettant l'échange et la coopération des experts-comptables, des avocats et des banques en Méditerranée. Cet organisme est orienté vers les services aux PME depuis 2008. Représentés par leurs organisations professionnelles, ordres et compagnie, les professionnels sont associés dans la gouvernance et l'action quotidienne de FCM. Cette réunion de compétences permet d'offrir des services aux PME tels que des informations, des formations Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et à la gestion des investissements ou encore des missions partenariales.

Provence Promotion : Agence de développement économique des Bouches-du-Rhône, créée par la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence et le Conseil Général,

Provence Promotion accompagne les porteurs de projets et les entreprises françaises ou étrangères dans leur démarche d'investissement sur le territoire. Cet accompagnement s'effectue via une aide à l'implantation, la proposition d'une ingénierie financière, la proposition d'une ingénierie liée aux ressources humaines et en mettant en place des dispositifs d'aide à la mobilité.

### *Bilan de la section 3 :*

Nous venons de définir dans cette partie le cadre dans lequel nous allons effectuer notre recherche au cours du présent mémoire. Il s'agit de la première phase de notre méthode mixte qui permet de recueillir des avis d'experts permettant d'explorer le champ des possibles. A l'aide d'entretiens et de documents internes nous pourrions affiner les hypothèses formulées lors de la revue de la littérature effectuée dans la première partie. Il convient à présent de nous attarder sur les résultats obtenus à suite à nos investigations.

**CHAPITRE 3**

**RESULTATS, DISCUSSIONS,  
PRECONISATIONS**

## **Chapitre 3 : Section 1**

### **Section 1 : Résultats des investigations**

Les résultats de notre investigation qui seront exposés dans ce chapitre nous permettent d'ajuster nos hypothèses initiales et notre modèle présenté en introduction. Nous avons recueillis les avis d'experts des organismes présentés dans le chapitre précédent. Lors de la retranscription des entretiens nous avons isolé les thèmes qui revenaient le plus souvent en recoupant les informations issues des spécialistes interrogés et des documents que ces derniers nous ont fait parvenir.

Les apports des entretiens sont divers et dépendent des organisations interrogées. En effet, nous avons pour but d'explorer le terrain de notre recherche visant à entamer la corroboration de notre modèle et de nos hypothèses et à affiner celles-ci. Les organismes de promotion des investissements au Maghreb (Anima Investment Network et IPEMED) nous ont permis de saisir les problématiques macroéconomiques de la zone. Les contacts privilégiés qu'ont ces organismes permettent de dresser un bilan global des investissements et des questions principales qui y sont liées. L'entretien avec Econostrum a permis de confirmer les pistes de recherches avancées par les deux précédents. Enfin, deux organismes d'appuis et d'accompagnement aux démarches d'implantation des entreprises (Finance Conseil Méditerranée et Provence Promotion) ont été davantage centrés sur les aspects pratiques auxquels sont confrontées les entreprises souhaitant s'installer au Maghreb.

Nous proposons donc au cours de ce chapitre de présenter dans un premier temps les résultats des entretiens menés puis, dans un second temps, nous discuterons ces résultats en montrant qu'ils permettent de préciser notre modèle et nos hypothèses. Nous formulerons ensuite des préconisations adressées aux décideurs qui souhaitent se localiser au Maghreb.



## 1. Situation Macroéconomique et principales tendances

### *Des entrées d'IDE irrégulières*

L'étude *Convergence*<sup>30</sup> menée par l'IPEMD rappelle que l'analyse des IDE par secteurs et par nature d'activité implantée révèle une « évolution positive en terme de localisation de la valeur ajoutée dans les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (Psem) ». Ce premier constat illustre la dynamique positive que nous souhaitons mettre en avant dans notre modèle, à savoir que l'instauration d'un cercle vertueux favorisant la réussite des unités localisées au Maghreb entraîne d'autres localisations. Globalement, les usines installées au Sud de la Méditerranée sont « qualifiées de meilleurs au monde en terme de qualité et de performance par leur groupe, elles représentent désormais des exemples pour les autres implantations industrielles ». Cette citation illustre bien que la performance peut être considérée comme un déterminant de la localisation.

Le cadrage macroéconomique est donc central dans la stratégie de localisation des multinationales. Le fait de connaître les principaux secteurs accueillant des investissements permet de préparer son internationalisation. Ces variables macroéconomiques ne sont pas directement étudiées en tant que variables déterminantes de la localisation dans ce mémoire, cependant, nous choisissons de présenter ces quelques éléments car ils déterminent le contexte d'implantation et influence les autres variables étudiées dans notre modèle.

Selon Anima Investment Network, les pays d'Afrique du Nord (Algérie, Egypte, Libye, Maroc et Tunisie) attirent la moitié des projets annoncés d'investissement direct étranger recensés par l'observatoire ANIMA-MIPO au sud et à l'est de la Méditerranée. Selon l'IPEMED, le bassin méditerranéen doit être considéré dans un ensemble plus vaste par les investisseurs. L'idée que le Maghreb est un pont vers l'Afrique doit être relayé auprès des chefs d'entreprise pour qu'ils puissent identifier plus clairement le type de projet qu'ils souhaitent mener au Maghreb. L'axe EMA (Euro-Mediterranean-Africa) symbolisé par un « quartier d'orange »<sup>31</sup> par l'IPEMED illustre les opportunités que représente l'ouverture vers l'Afrique subsaharienne. Ainsi, la régionalisation des flux commerciaux et d'investissement

<sup>30</sup> Cette étude réalisée de 2008 à 2010 par le biais d'entretiens avec des chefs d'entreprises du Nord, du Sud et de l'Est de la Méditerranée ainsi que des responsables d'agence de promotion des investissements est des experts du secteur privé.

<sup>31</sup> Jean-Louis Guigou, Président de l'IPEMED choisi cette illustration pour montrer que l'interface pour intégrer les économies africaines dans le « grand quartier d'orange » Afrique-Méditerranée-Europe est une espace à privilégier pour accroître les flux d'investissements.

vient contrebalancer le processus de mondialisation auquel sont confrontées les entreprises. Les institutions internationales et les multinationales œuvrent donc ensemble pour faire de cet espace un lieu d'échange facilitant les flux de capitaux et d'individus.

Cependant, les récentes tendances de l'investissement dans cette sous-région sont jugées « mitigées » par Anima Investment Network.

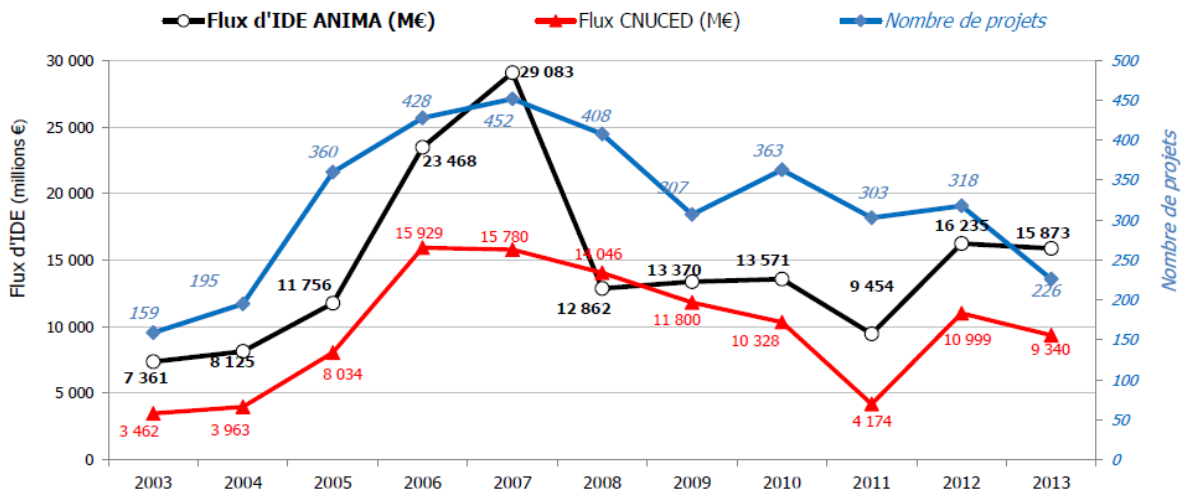
« 2013 aura été la quatrième meilleure année de la décennie passée en montants d'investissements étrangers annoncés. Mais dans le même temps, c'est également l'avant-dernière année sur les dix dernières, en nombre de projets annoncés. Ainsi l'Afrique du Nord redevient ces dernières années un marché de grands projets d'investissements, comme cela avait pu être le cas en 2006 et 2007 lors des vagues de privatisation, déjà beaucoup tirées à l'époque par les investisseurs du Golfe. A une réserve près : les projets de PME/PMI qui accompagnaient les grands investissements à cette époque ne sont pas là aujourd'hui ».

Les pays du Maghreb connaissent donc un relatif dynamisme de leurs écosystèmes entrepreneuriaux. Une nouvelle génération « d'accélérateurs privés ou mixtes » émerge en effet, et avec elle, le développement d'entreprises motrices à croissance rapide, capables de s'internationaliser<sup>32</sup>, d'acquérir des technologies et de créer des emplois rapidement. Selon les observateurs des investissements au Maghreb, l'existence de cet écosystème et de ces nouvelles entreprises sera essentielle pour attirer des PME étrangères dans des secteurs à valeur ajoutée, pour l'emploi et pour la montée en gamme de l'industrie d'Afrique du Nord.

---

<sup>32</sup> Notons ici que ce terme fait échos aux énoncés sur les Born Global Firms (BGs) définies dans la revue de la littérature du premier chapitre de ce mémoire.

**Graphique 1 : Evolution des investissements étrangers en Afrique du Nord**



Source : Anima Investment Network

Cependant l’IPEMED, dans un document présentant la situation macroéconomique de la dynamique des investissements dans les pays riverains de la méditerranée, montre que les liens entre l’Union Européenne (UE) et le Maghreb sont encore caractérisés par le faible volume d’investissements productifs et structurants. Une des réponses apportées par Provence Promotion, à ce manque d’investissements importants peut être apportée par le fait que le bassin Méditerranéen en tant que zone géographique voit les investissements se localiser au Nord de la mer dans des pays jugés plus sûrs par les investisseurs.

Une autre tendance générale des investissements au Maghreb nous semble importante à mettre en avant dans cette partie sur le cadrage macroéconomique. Nous assistons depuis quelques années à un changement du type d’investissement en direction de cette zone. Les produits manufacturés et mécaniques sont désormais une branche majoritaire de la production du Maghreb recevant de nombreux projets d’investissement *greenfield* et *brownfield*. Les filières technologiques tardent à « décoller » selon l’IPEMED mais il apparaît clairement que les IDE encouragent une stratégie de remontée de filière de la production au Maghreb. Dans une logique de convergence des standards des pays de l’UE et du Maghreb, une complémentarité tend à s’affirmer en matière de technologie et d’accès au marché. En revanche, certaines barrières à l’investissement demeurent puisque la capacité à « faire des

affaires » est altérée par l'accès au financement et les difficultés administratives (respectivement pour 12% et 10% des chefs d'entreprises interrogés dans l'enquête réalisée auprès des chefs d'entreprise par le Forum Economique Mondial).

Il convient de préciser avant de faire l'état des lieux des dynamiques d'investissement par pays que les entretiens ont révélé le fait que le Maghreb ne constitue par un ensemble homogène. Ces résultats nous semblent importants dans la perspective de futures études quantitatives dans la mesure où la généralisation des résultats risque d'être impactée par une observation réalisée sur des terrains différents.

### *Tendances des IDE pays par pays et principaux secteurs recevant des investissements*

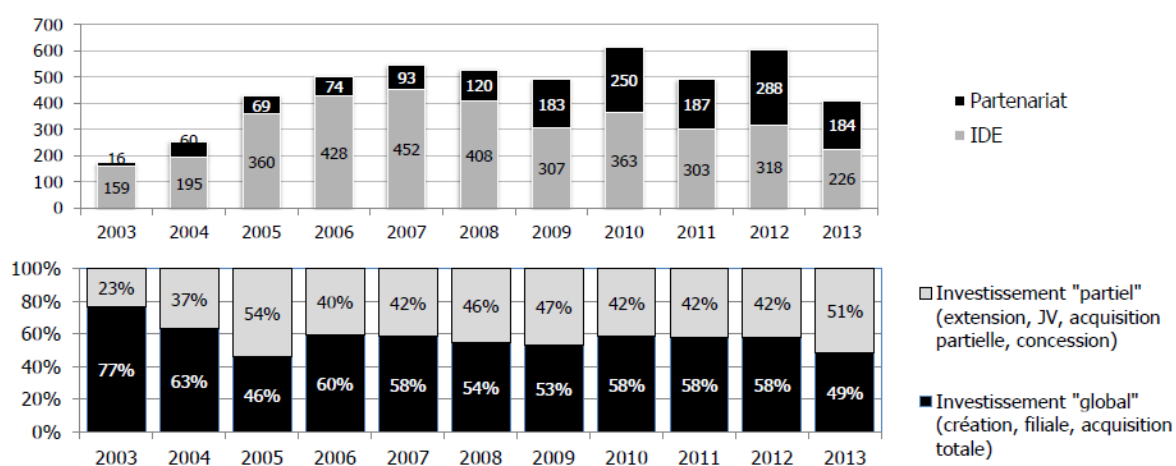
Le bilan 2013 des partenariats est jugé « décevant » par les observateurs des investissements. En effet, les pays d'Afrique du Nord n'attirent pas plus d'entreprises étrangères à travers les partenariats qu'en 2011. Cependant, ce repli doit être relativisé puisque l'année 2013 occupe une place « honorable » au sein de la décennie écoulée, et confirme l'appétence des entreprises étrangères pour prospector les pays d'Afrique du Nord à travers ces modes d'entrées mobilisant moins de capital.

Algérie : Les annonces des projets d'IDE sont en légère baisse en 2013. Anima Investment Network note une chute importante en montant de ces IDE. Les principaux secteurs recevant ces investissements sont : l'énergie ; les télécoms et internet ; la métallurgie ; le verre, ciment et matériaux et le BTP et infrastructures. D'après les experts d'Anima, il n'y a pas de modification majeure du Code de l'investissement mais une série de mesures visant à améliorer les conditions générales d'accueil des IDE ont été promulguées.

Maroc : Les intentions d'IDE sont en très forte augmentation pour atteindre plus de 7,5 milliards d'euros. Les secteurs moteurs, accueillant les IDE au Maroc sont les suivants : les télécommunications ; l'énergie ; le secteur de la banque et des assurances ; le BTP et infrastructures et le tourisme. Les experts d'Anima notent que pour le Maroc, il y a une diminution du nombre de projets annoncés due à « une moindre activité des investisseurs européens », même si ces derniers restent majoritaires.

Tunisie : En Tunisie, on note une forte baisse en montant et en nombre de projets annoncés en 2013. Cette baisse des investissements s'explique par la « frilosité » des investisseurs et la « mise en attente » de certains IDE annoncés en 2012. Les délais de réalisation semblent impacter négativement la venue de nouveaux projets d'investissement. Les secteurs principaux sont: l'énergie ; les télécommunications ; la banque et les assurances ; le verre, ciment et les matériaux ainsi que le tourisme. En Tunisie, les européens restent les premiers investisseurs et les premiers partenaires.

**Graphique 2 : Bilan des approches plus prudentes (joint-venture) et moins engageantes (partenariats)**



Source : Anima Investment Network

Les secteurs leaders pour l'investissement dans la région restent inchangés : Energie, Banque, Télécoms, BTP & Infrastructures, Tourisme, Ciments, Chimie. Hormis le secteur bancaire, ces secteurs sont jugés parmi les moins efficaces pour créer de l'emploi direct. La connaissance de ces secteurs recevant majoritairement les investissements en provenance d'Europe, des pays du Golf et de l'Asie est capitale pour saisir la dynamique à l'œuvre dans ces pays. L'idée pour les PME est de pouvoir suivre les stratégies des grandes multinationales

se posant comme des « industries industrialisantes » d'après la thèse de De Bernis (1971)<sup>33</sup>. Le développement de ces secteurs moteurs intervient dans le choix de localisation de plus petites entreprises partenaires intervenant à différents endroits de la chaîne de valeurs.

Il apparaît alors au vu de ces tendances que le Maroc semble « tirer son épingle du jeu ». Bénéficiant d'un bon climat des affaires facilité par les politiques publiques de soutien à l'investissement, la maturité des entreprises marocaines a été rappelée dans plusieurs entretiens. Le développement du centre financier de Casablanca illustre la préoccupation du Maroc de faciliter les démarches d'implantation des entrepreneurs et d'influencer favorablement leur choix de localisation.

## **2. L'importance du réseau de relations dans le choix de localisation**

### *La conscience des acteurs de développer un réseau social*

Les réseaux de relations des TMT sont jugés primordiaux par les personnes interrogées dans notre enquête. Le développement de relations et d'interconnexions avec des investisseurs nationaux et représentant politiques pour établir une relation de confiance permet d'assurer la réussite des finances engagés dans les projets d'implantation. Le réseau social est identifié comme un « facilitateur de business » permettant de rendre plus aisée et réalisables les démarches administratives. Il est également un facteur d'efficacité certain. L'idée est de s'imprégner des us et coutumes pour faciliter la localisation. Les fournisseurs nouvellement implantés vont pouvoir identifier de nouveaux clients dans d'autres secteurs connexes qui se développent grâce aux grands projets structurants présentés dans le point précédent. « Ainsi, de proche en proche, des systèmes productifs intégrés se créent » affirment les auteurs de l'étude Convergence. Cette dernière assertion, vient justifier notre recherche dans la mesure où les relations entre acteurs permettent de poursuivre la localisation de nouvelles unités grâce à l'identification de partenaires permis par les organismes d'appuis et investissements et organisation de coopération économique venant favoriser ces dynamiques.

---

<sup>33</sup> L'idée de de Bernis est développée à partir d'un ouvrage intitulé « les industries industrialisantes et les options algériennes ». Il s'agit dans cette étude d'accorder la priorité au développement des industries ayant des effets d'entraînement sur les autres et d'aboutir, à terme, à l'autonomie du pays. Ces industries « industrialisantes » sont « celles qui sont capables dans un environnement daté, d'entraîner un noircissement systématique de la matrice interindustrielle et la mise à disposition de l'économie d'ensembles nouveaux de machines qui accroissent la productivité ».

Cette dynamique de recherche de partenaire et catalysée par les acteurs que nous avons interrogés dans la mesure où ils permettent des transferts d'informations indispensable à la prise de décision et à la minimisation des coûts liés à la localisation. En cherchant des contacts locaux les entreprises souhaitant s'installer au Maghreb veulent minimiser l'incertitude liée à un climat des affaires perturbé dans cette zone. Il semblerait que le coût de recherche de contacts locaux soit justifié par la garantie que le réseau de relations proposé par les Chambres de Commerce par exemple, permet de réduire les coûts irrécupérables pouvant faire échouer une stratégie de localisation. D'après les spécialistes d'Econostrum, cette démarche de prise de contact avec les organismes d'appuis aux investissements est essentielle pour garantir la « bonne implantation » d'unités au Maghreb. La connaissance des dispositifs favorables à l'investissement est primordiale dans ce contexte d'incertitude. De ce fait, la connaissance du « service susceptible de répondre aux questions des investisseurs » est essentielle pour les PME souhaitant s'installer au Maghreb en raison de leurs ressources limitées ou d'une faible expérience dans l'internationalisation de leurs activités. Les experts de Finance Conseil Méditerranée rappellent que les chefs d'entreprises ne sont pas assez informés sur les modalités de localisation et sur les outils de financement de leur démarche d'internationalisation par exemple. La mise en relation par des organismes tel que FCM permet donc aux décideurs de se renseigner et d'obtenir les informations pertinentes leur permettant de réussir leur implantation. De ce fait, la rencontre d'homologues lors de salons et rencontre B2B<sup>34</sup> est essentielle et se pose comme une aide à la décision en permettant de bénéficier des informations et expériences des relations nouées.

*Des propositions de la part des acteurs sur le type de réseaux à développer.*

Les principaux réseaux euroméditerranéens ont formulé en 2015 des recommandations pour favoriser l'implantation d'activités au Maghreb. En contact avec les entreprises de la région Euromed, ces réseaux fédérés par Anima Investment Network, mettent en avant une « vision terrain » visant à faire bénéficier les entreprises d'un partage d'expériences et des flux d'affaires et d'investissement. L'idée de faire partie de ce réseau d'entrepreneurs nous semble alors capitale pour réussir sa stratégie de localisation. Il ressort de la consultation

---

<sup>34</sup> L'expression « business to business » s'emploie pour faire référence à des relations professionnelles entre entreprises, par opposition au « B to C » (qui signifie « business to customer »), qui désigne les relations entre une entreprise et ses clients particuliers. Le terme B to B désigne donc l'ensemble des activités d'une entreprise à destination d'une ou de plusieurs autres entreprises faisant partie de sa clientèle.

menée par Med-Alliance<sup>35</sup> qu'il est nécessaire de faire participer de nouveaux acteurs à la promotion des investissements dans la zone Med. L'intégration de sociétés de conseil, des administrations des pays de la zone et les organisations internationales semble être une nécessité.

De plus, les participants aux réseaux MedGénération<sup>36</sup> proposent de créer un réseau ou une plateforme collaborative afin de rassembler les associations, réseaux et personnes-ressources des diasporas. Elle permettra « l'échange d'expériences entre associations et réseaux, la valorisation des *succes stories*, et favorisera le montage de projet de coopération entre les réseaux ». De plus nous retrouvons l'idée que les réseaux diplomatiques, en particulier les attachés commerciaux des pays de résidence doivent être mobilisés afin d'accompagner les porteurs de projet des diasporas de cadres-dirigeants et jeunes talents dans la mise en œuvre de leur projet dans les pays d'origine. L'idée du réseau de relations permettant la facilitation des démarches de localisation et de leur réussite semble être vérifiée par l'appartenance à un ensemble interconnecté d'individus œuvrant dans le contexte de généralisation des flux. Les membres de la diaspora travaillant en entreprise, dont les compétences, les réseaux et la motivation peuvent être mobilisés dans le développement de projets économiques au Maghreb. Le réseau social se pose alors comme une ressource détenue par les firmes pour réduire les différents types de distance.

---

<sup>35</sup> La Med-Alliance est une alliance public-privé créée en 2008 par les principaux réseaux euro-méditerranéens des organisations de représentation et de soutien au secteur privé dans la zone Euromed : ANIMA Investment Network, qui fédère des agences nationales et territoriales de développement économique ainsi que les principaux réseaux d'entrepreneurs et d'innovation ; l'ASCAME, qui rassemble les chambres de commerce et d'industrie des pays méditerranéens ; BusinessMed, qui est la confédération des associations d'employeurs ; Eurochambres, qui représente les chambres de commerce de l'Union européenne.

<sup>36</sup> **MedGeneration** vise à mobiliser les diasporas économiques pour le développement des pays méditerranéens. Les actions menées dans le cadre du projet permettront aux représentants de la diaspora économique et des gouvernements jordaniens, libanais et palestiniens de dialoguer et de partager leurs vues sur les conditions nécessaires à une plus forte mobilisation des diasporas au service du développement des territoires méditerranéens. Le projet est mis en œuvre dans le cadre du programme IEVP CT MED.



### **3. La co-production pour faire face aux risques liés à l'investissement**

D'après la synthèse sur les stratégies et politiques de relance et de développement industriel du ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements algérien, « il faut exploiter la concentration spatiale des activités économiques et la proximité des centres de recherche-formation pour développer les interactions et les coopérations horizontales entre les différents acteurs et organisations concernés par le développement de l'industrie. Conçu dans une optique de compétitivité, la localisation industrielle est aujourd'hui bâtie autour du partage des économies externes, des ressources et des compétences critiques, et dans la synergie entre les entreprises situées dans un même territoire (cluster). Dans ce domaine, l'idée de localisation prend tout son sens : ce sont ces sites de concentration spatiale qui incitent les IDE à venir s'installer et permettent les remontées de filières dont le pays a besoin». Cette première citation permet de mettre l'accent sur la volonté politique des pays du Maghreb à encourager la localisation d'entreprises par un mécanisme de coopération.

En interrogeant les acteurs de la coopération en méditerranée, il apparaît que la logique de partenariat et de coproduction semble prendre de l'importance au cours des dix dernières années. Il convient donc de prendre en compte les dynamiques venant favoriser les relations entre les entreprises souhaitant s'installer au Maghreb. Le fait que cette zone constitue un *hub* vers l'Afrique subsaharienne est à prendre en compte dans les stratégies de localisation. Les clusters se posent comme des points d'échange d'informations et d'expertise favorables à l'établissement de nouvelles entités. Faisons le point sur les retours obtenus quant aux dynamiques de co-production.

L'IPEMED avance l'idée que la co-production repose sur un changement de paradigme envisageant les relations industrielles avec les firmes déjà présentes au Maghreb. En affirmant que « le capital pousse à la régionalisation », on assiste à une refonte des considérations vis-à-vis des partenariats. Le principe de co-production repose sur le fait que le « client devient un partenaire », que des transferts de technologies sont à l'œuvre, que le partenariat soit réalisé dans un rayon de 1000 kilomètres et que l'on assiste à une remontée de la chaîne de valeurs. Ces conditions énumérées, il semble que la décision du chef d'entreprise soit dirigée par cette logique dans la mesure où certains obstacles présentés de manière succincte dans le point sur la situation macroéconomique de la zone, peuvent être évités.

Après avoir identifié les partenaires potentiels et « dignes de confiance » via les réseaux présentés précédemment, les firmes peuvent entamer de manière plus assurée leur internationalisation. En effet, certaines spécificités locales peuvent être « absorbées » par la logique de coproduction. Les principaux risques mis en avant par les experts de FCM montrent que les multinationales font face aux risques d'impayés, notamment en Algérie. La loi de finance algérienne oblige les entreprises souhaitant s'installer en Algérie à trouver un partenaire local et à rester minoritaire dans les parts détenues dans l'unité localisée sur le sol algérien. Cette spécificité légale illustre le fait que les démarches administratives représentent un frein à l'investissement au Maghreb. Par ce dispositif, l'Algérie contraint les investisseurs à adopter le partenariat comme mode d'entrée principal (et quasi-unique). De manière différente, les délais de paiements, particulièrement longs au Maroc, freinent les projets d'investissement et ceci notamment dans le cadre de Partenariats-Public-Privé (PPP). De manière générale, d'après les experts de FCM, le système financier au Maghreb n'est pas près de répondre aux exigences de Bâle 3 imposant des contraintes internationales. Cette faiblesse institutionnelle du système bancaire constitue un frein à l'implantation de nouvelles entités. Cependant, les efforts de développement de ce secteur peuvent aller de pair avec l'accueil de nouvelles entités.

D'autres risques sont mis en avant par les spécialistes d'Econostrum. La complexité du système juridique ainsi que l'opacité des systèmes administratifs illustrent le manque de sécurité des opérations menées au Maghreb. La co-production se pose donc comme un moyen que peuvent utiliser les firmes multinationales souhaitant s'installer dans cette zone afin de sécuriser leur processus de localisation avec des contacts locaux. Les pôles de compétitivités développés par les pouvoirs publics (notamment tunisiens et marocains) permettent d'apporter un soutien indéniable aux entreprises souhaitant s'installer sur les Systèmes Productifs Localisés (SPL)<sup>37</sup> des secteurs manufacturiers et industriels.

---

<sup>37</sup> D'après Ditter (2005), « pour la DATAR (2002), il désigne une « organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi, qui fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.) ». Un SPL, qui est le plus souvent une construction historique, qui combine la concentration locale et de long terme d'entreprises sur un territoire donné, leur appartenance à un secteur ou couple produit/marché précis, l'existence de relations concurrence/coopération internes intenses (par rapport aux relations avec les entreprises extérieures), des avantages offerts aux entreprises par l'intermédiaire de services marchands et non marchands, une culture commune propre aux différents acteurs composant le SPL ».

#### **4. La culture : un élément souvent cité mais peu pris en compte**

Les résultats concernant la variable culturelle sur la performance des entités localisées au Maghreb indiquent un effet faiblement significatif et indéterminé sur la réussite des unités implantées dans cette zone. Souvent citée comme déterminant de la localisation, elle n'est jamais analysée en tant que tel. Les points de vue sur cette variable sont différents ; il semble que la culture intervient dans le choix de localisation puisque les décideurs peuvent avoir un certain intérêt personnel pour ce type de culture mais cette dernière ne semble pas freiner la décision d'investir (à condition d'avoir conscience des différences de valeurs entre la France et le Maghreb). Voyons quels sont les principaux retours obtenus quant à la manière d'envisager le déterminant culturel.

##### *L'apprentissage des différences culturelles : une nécessité*

La première vision du déterminant culturel envisage le risque d'un impact négatif de la non-prise en compte ou du fait de sous-estimer la distance culturelle entre les deux espaces. La relation de confiance que suppose la coopération se construit de manière graduelle et dans le moyen ou long terme. La connaissance mutuelle des acteurs et des normes culturelles ainsi que l'apprentissage du partage d'informations sont à construire entre les parties prenantes d'un projet. Ce dernier point illustre la nécessité de connaître et respecter les normes culturelles en vigueur au Maghreb.

D'après les experts de l'information économique d'Econostrum, « plus les règles sont floues et plus la culture est différente, plus il est indispensable de bien s'entourer dans sa démarche d'internationalisation ». Dans ce cadre multiculturel, il est nécessaire de faire preuve d'ouverture d'esprit et d'ouverture culturelle. La culture possède un pouvoir d'attraction des chefs d'entreprises et des cadres. Il convient cependant pour ces derniers de connaître les valeurs des pays dans lesquels ils souhaitent s'installer.

« La culture constitue un formidable outil pour briser tous ces murs qui aujourd'hui dressent les uns contre les autres les Etats et les populations méditerranéennes. L'économie a besoin de paix pour prospérer. Le développement culturel implique une ouverture, des échanges, de la

liberté car la culture ne peut s'épanouir en vase clos. L'économie également. L'échange constitue le fondement de l'économie. Economie et culture se nourrissent des mêmes engrais ».

Cette manière d'envisager le déterminant culturel est reprise par les experts de Finance Conseil Méditerranée qui insistent sur la nécessité de prendre en compte les coutumes locales en termes d'habitus et de systèmes de valeurs. La mise en place de séminaire pour former les cadres dirigeants à l'approche interculturelle est une activité importante de cet organisme d'accompagnement des entreprises. La « fausse proximité culturelle » peut conduire les décideurs à ne pas prendre en compte certaines spécificités pouvant nuire à la réussite de la localisation. Si le déterminant linguistique de la francophonie permet de faire baisser les coûts du capital humain et les coûts logistiques, il n'en n'est pas moins que l'adoption de certains codes facilite l'intégration. « Les codes culturels sont plus proches entre la France et le Maghreb qu'entre la France et l'Asie mais il existe de fortes différences entre les trois pays ».

#### *La relativisation de la distance culturelle*

La vision d'une faible influence de la culture dans le choix de localisation est portée par l'IPEMED Cette thèse cherche à identifier les opportunités offertes par les similitudes culturelles entre les deux espaces. En s'intéressant aux aspects positifs de la distance culturelle, cette thèse affirme que la proximité culturelle entre les deux espaces et l'existence de diasporas peuvent faciliter l'acclimatation et l'intégration. Ce type de proximité passe par une langue commune à cet espace et une culture d'entreprise partagée par les deux zones géographiques (à savoir la France et le Maghreb). Ces critères culturels semblent favoriser les interactions entre les équipes du « Nord » et celles du « Sud » pour garantir un service et un fonctionnement optimal. Cette proximité culturelle peut permettre de voir localiser des activités précédemment localisées en Asie. Ce retour au bassin Méditerranéen par le biais de la culture est donc une variable importante du choix de localisation. De plus, il ressort des entretiens qu'une connaissance de la langue locale et des coutumes permet une meilleure adaptation et de meilleurs contacts avec les partenaires locaux.

L'ancrage de certains secteurs (notamment manufacturiers et industriels) s'explique par la capacité de ces industries à mettre en valeur leurs atouts tels que la proximité

géographique et culturelle mais également la réactivité au marché. Nous apportons un bémol à ce constat de l'IPEMED car d'après les autres personnes interrogées, les délais de paiement ou de livraison sont plus longs au Maghreb en raison d'une conception différente de la notion de temps. Ce dernier point illustre bien que la distance culturelle et les systèmes de valeurs diffèrent d'un espace à l'autre et doivent être pris en compte.

Selon les experts d'Anima Investment Network, la culture n'a pas une influence importante sur la décision et sur la performance d'une entité localisée au Maghreb. « L'économie répond au principe du pragmatisme et permet de rapprocher les pays en gommant les différences ». Dans cette optique, si la culture représente une barrière aux échanges et à l'implantation de nouvelles entités c'est que le projet d'internationalisation n'a pas été suffisamment pensé au préalable. La prise de contacts via le réseau social et la veille informationnelle et culturelle précédent le projet doit permettre de dépasser les différences culturelles.

## **5. Un volet Ressources Humaines indispensable à la réussite de la localisation**

Les résultats de l'enquête nous ont permis de faire émerger un nouvel aspect de la question de la localisation des activités au Maghreb. La politique RH est à prendre en compte de manière spécifique à ce terrain d'étude. La présence de ressources locales indispensables à la réussite de la localisation doit être intégrée. Si l'unique recherche de coûts de production plus faible est dépassée par les variables présentées ci-dessus, la combinaison de compétences détenues localement et d'un coût plus faible de la main d'œuvre est déterminante dans le choix de localisation des chefs d'entreprise.

D'après l'étude *Convergence* menée par l'IPEMED, « le développement des compétences techniques dans les Psem est en marche et capable d'influencer un changement dans les pratiques des investisseurs européens, à condition d'adopter une approche plus participative et de partage des compétences ». Nous assistons donc à une réduction du nombre d'expatriés au profit d'un recrutement de cadres locaux qui sont davantage capables d'interagir avec l'environnement au Maghreb. La présence de « compétences rares en Europe » est une opportunité pour les investisseurs puisque le personnel local est capable de

collaborer de manière efficace avec les équipes européennes. La logique de couts est alors une nouvelle fois secondaire.

La mobilisation des diasporas présentée précédemment met en avant le fait que les « talents biculturels de l'étranger » sont conscients des opportunités présentes en Afrique du Nord, en particulier pour accompagner des projets d'entreprises à forte croissance. Cependant, d'après Anima Investment Network, ces derniers ne disposent pas toujours des réseaux pour identifier les « bons » projets dans lesquels s'impliquer, ni de moyens pour minimiser leurs risques.

En s'appuyant notamment sur les réseaux de *business angels* qui se sont développés dans tous les pays, les dispositifs de mise en relation des acteurs permettrait de mobiliser de l'expertise dans les pays aux côtés de celle des talents de l'étranger, afin d'accompagner les entrepreneurs. Ces derniers doivent faire preuve de persévérance dans leur démarche de recrutement et dans leur sélection de candidats puisque cet aspect RH semble être une variable prépondérante dans le choix et dans la manière de se localiser au Maghreb selon les experts de Finance Conseil Méditerranée. La stratégie d'immersion dans le contexte local par le biais de cadres recrutés sur place nécessite d'aller « sur le terrain » et de « bien s'entourer » pour pouvoir retirer le maximum de bénéfices de l'expérience terrain. L'idée de chercher à obtenir de bons conseils financiers et marketing est reprise par les journalistes d'Econostrum en insistant sur la nécessité de s'inscrire dans le long terme au Maghreb. Les démarches court-termistes ne semblent pas bénéficier d'une réussite probante, ce qui encourage les décideurs à recruter des cadres locaux pour garantir le succès de leur implantation. Dans cette logique « l'investisseur doit s'adapter au marché en s'appuyant sur la main d'œuvre locale et faire preuve de souplesse au niveau de la gestion des salariés ». Les résultats indiquent cependant un taux élevé de turnover des salariés au Maghreb et de ce fait des efforts en terme de politiques RH doivent être réalisés pour fidéliser les équipes afin de capitaliser l'expérience obtenue dans un contexte d'incertitude où les parties prenantes tels que les salariés constituent des sources d'informations complémentaires aux réseaux des dirigeants.

### *Bilan de la section 1 :*

Nous venons au cours de cette section de présenter les principaux résultats de notre enquête terrain qui s'est effectuée sur la base d'entretiens et de documents internes. Le réseau

professionnel du dirigeant semble bien être un déterminant favorisant le succès et le maintien de la localisation et favorise donc le choix d'implantation au Maghreb. Dans cet environnement incertain, le recours à la co-production permet de réduire les risques inhérents à l'investissement. Cette logique est renforcée par la distance culturelle séparant la France et le Maghreb même si d'autres types de distances doivent être pris en compte. Enfin, les résultats de l'enquête nous montrent qu'il est nécessaire d'inclure un aspect ressource humaine en s'intéressant à l'incorporation aux équipes de la nouvelle unité implantée de cadres locaux plus à même de capter les informations terrain. Voyons à présent dans quelle(s) mesure(s) ces résultats viennent modifier nos hypothèses de base et corroborer en partie notre modèle.

## Chapitre 3

### Section 2 : Discussions et Préconisations

En fonction des résultats précédents obtenus par le biais d'une méthode qualitative reposant sur les entretiens auprès d'organisation de coopérations économiques chargé d'appuyer et d'informer les investisseurs, il convient de discuter les hypothèses et le modèle établis à la suite de la revue de la littérature proposée dans le premier chapitre de ce mémoire. Certaines variables semblent à reformuler en fonction des problématiques identifiées par les acteurs sur le terrain pour aboutir à un modèle plus vraisemblable.

A cours de cette section, il s'agira de modifier les hypothèses initiales et de les enrichir grâce aux apports de la section précédente. Nous montrerons que la notion de réseau de relation du dirigeant reste centrale mais qu'il convient de préciser le type de relations jugées utiles pour les décideurs. Nous proposerons de reprendre la variable concernant l'expérience managériale internationalement transposable en la remplaçant ou la complétant par un volet ressources humaines. Nous redéfinirons ensuite la notion de distance en ne considérant pas uniquement la distance culturelle dans la décision et la réussite d'une localisation au Maghreb. Enfin, nous formulerons des préconisations adressés aux cadres-dirigeants souhaitant développer leur activité au Maghreb en localisant de nouvelles entités.

#### **1. Précision de la notion de réseau : le type d'acteur à favoriser**

Reprenons les éléments de définitions énoncés dans la premier chapitre afin de préciser le type de réseau qu'il semble judicieux d'observer pour rendre compte de la détermination du choix de localisation des activités au Maghreb. Bjorkman et Kock (1995) présentent le réseau comme des individus liés entre eux par des interactions consistant à échanger des expériences personnelles mais également des informations primordiales aux



échanges commerciaux. Les réseaux sociaux peuvent être envisagés comme un mécanisme facilitant l'échange d'informations et les flux de ressources entre les membres de l'organisation. Jones, Hesterly et Borgatti (1997) soutiennent que les réseaux sociaux peuvent être considérés comme un mécanisme de gouvernance « efficace » qui crée l'encastrement structurel dans plusieurs mécanismes sociaux tel que l'accès à la « macro-culture ».

Le réseau social des cadres dirigeants est une ressource qu'il est indispensable de mobiliser lorsque l'on souhaite s'établir à l'international. Les liens tissés avec des partenaires de confiance dans un environnement incertain permettent d'accéder à des informations pertinentes. La possession de cette ressource constitue un avantage compétitif non négligeable qui semble influencer positivement la performance des unités localisées sur un territoire étranger.

En choisissant de se localiser dans un pays en développement, les relations avec les organismes d'appuis aux investissements interrogés se révèlent bien être des ressources stratégiques (Penrose, 1959) pouvant constituer un avantage concurrentiel important et ainsi entrainer la réussite des unités nouvellement implantées. La structure relationnelle bâtie sur le long terme par le cadre dirigeant permet d'assurer le succès de la localisation dans un premier temps et la pérennité de l'entité implantée dans un second temps.

De plus, le concept d'encastrement (*embeddedness*) de Polanyi (1944) et Granovetter (1994) est pertinent pour affirmer l'importance des relations « humaines » au Maghreb. Le réseau est bien encadré socialement dans un environnement où les transferts d'informations sont capitaux pour définir le plus clairement possible sa stratégie.

Comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre, le réseau social et les liens tissés avec des partenaires locaux et les organismes d'appuis aux investissements permettent d'assurer un transfert d'informations indispensable à l'établissement de nouvelles entités au Maghreb (Burt, 1992 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Kafouros et Yi-Wang, 2014). Cet impact est renforcé par le climat d'incertitude et de stagnation relative des IDE en direction du Maghreb. Les résultats confirment que la recherche de la « bonne » information peut être accélérée en optant pour le réseau adapté et susceptible de produire de meilleures retombées.

Ainsi, il nous sommes en mesure, à la suite de cette enquête qualitative, de préciser le réseau qu'il nous semble opportun d'étudier. Nous pouvons envisager deux pistes pertinentes

de réseaux permettant d'influencer positivement la réussite de l'implantation et favorisant la décision de localisation.

- (1) Le premier ensemble de relations « utiles » au cadre-dirigeant comprend les organismes d'appuis aux investissements tels que les Chambres de Commerce, cabinets de conseils et cluster. En effet, ce type de réseau permet de bénéficier de conseils pratiques renseignant les modalités concrètes d'implantation. La connaissance du système financier algérien par exemple est définie comme une information indispensable au succès de la localisation.
  
- (2) Le second type de réseau de relations mobilisable pour réussir son implantation regroupe l'ensemble des partenaires institutionnels. La difficulté de comprendre le fonctionnement des administrations et systèmes juridiques et administratifs maghrébins est souvent évoquée comme un obstacle à la localisation de nouvelles entités. De ce fait, les relations avec les services de l'état, les organisations de coopération économique ou les organisations internationales nous semblent apporter des informations plus globales, moins pratiques mais autant importantes que celles diffusées par le premier type de réseau. Le « bon » contact serait caractérisé par le transfert d'informations relatives aux grandes tendances des investissements au Maghreb.

Les experts de Provence Promotion nous indiquent que le réseau social des consultants est capital dans la stratégie de localisation et permet aux entreprises de faciliter la mise en relation avec les contacts locaux (entreprises, partenaire institutionnels, Business Angels...). De même le réseau social est identifié comme un « facilitateur du business » par les consultant d'Anima Investment Network qui rappellent, comme les experts de Finance Conseils Méditerranée, que les chefs d'entreprises venant s'implanter au Maghreb ne sont pas suffisamment informés.

## **2. La politique RH de l'entreprise : un élément central de la stratégie de localisation**

Les entretiens ont révélé un aspect inattendu du problème soulevé en introduction. En effet, la politique des ressources humaines n'a pas été envisagée comme un des déterminants de la localisation. Ce phénomène renvoie bien à la littérature sur le management international mais d'une manière différente de celle dont nous avons abordé le problème.

Tout d'abord, l'expérience managériale issue des missions passées des cadres-dirigeants (Zhu, Eden, Miller, Thomas et Fields, 2011) à l'étranger reste une variable importante dans la réussite de l'implantation de nouvelles firmes au Maghreb. Cet aspect mérite d'être retenu car, d'après les résultats des entretiens, « l'expérience terrain » des managers est prépondérante dans la mise en place de la stratégie de localisation. Certains critères semblent capitaux pour réussir. Ces caractéristiques relèvent autant du trait de caractère des managers que de compétences intrinsèques dont ces derniers peuvent disposer. Le concept de persévérance ayant été mis en avant par (Gerschewski, Rose et Lindsay, 2015) est repris par les personnes interrogées. Rappelons que la partie qualitative de cette recherche a permis de mettre en avant ce concept en tant que condition du succès à l'international. De ce fait, les préconisations managériales reprennent la nécessité d'adopter une vision systémique (Bériot, 1992) du phénomène pour pouvoir améliorer la performance.

Cette notion semble particulièrement adaptée au contexte maghrébin dans lequel le rapport au temps est différent. La lenteur des démarches administratives relatives à l'entrée d'une nouvelle firme sur le territoire met en exergue la nécessité pour les décideurs de faire preuve de persévérance. Cette caractéristique fait échos à une autre compétence que doivent détenir les TMT lors de leur stratégie d'internationalisation au Maghreb. Les experts de Finance Conseil Méditerranée affirment également la nécessité de faire preuve de patience et de persévérance. De ce fait les compétences managériales nécessaires à la réussite de la localisation et permettant de réduire le poids de l'incertitude (Knight, 1921) peuvent être envisagée au travers d'un indicateur regroupant à la fois l'expérience passée et la persévérance dont doivent faire preuve les TMT.

Il apparait également que l'aspect ressources humaines doit être pris en compte dans la stratégie de localisation. S'implanter au Maghreb requiert d'avoir des liens et de recruter des

cadres locaux jugés « compétents et bien formés » avec un coût de la main d'œuvre moins élevé qu'en Europe. La mobilisation de diasporas peut compléter un recrutement local. Le fait de recruter des cadres locaux permet une meilleure adaptation de l'entreprise au contexte maghrébin (culturel, administratif, institutionnel) et ainsi un meilleur taux de réussite de l'activité.

### **3. Le concept de distance : une approche multidimensionnelle nécessaire**

D'après les personnes interrogées, le concept de distance ne peut se résumer à la distance culturelle dont les caractéristiques sont présentées par Hofstede et Bollinger (1987). Celle-ci est certainement importante et doit être prise en compte dans le choix de localiser son activité au Maghreb en raison d'une « fausse proximité culturelle » entre les deux zones géographiques. En effet, la méconnaissance des us et coutumes des pays d'Afrique du Nord peut mener à l'échec de l'implantation. Sous-estimer les différences culturelles peut nuire aux transferts d'informations obtenus grâce au réseau social du dirigeant. Il convient de ne pas ignorer le système de valeurs du pays dans lequel on s'implante afin d'éviter des coûts supplémentaires pouvant être induit par la mauvaise adaptation des managers au contexte local.

Cependant, les entretiens mettent en avant d'autres obstacles renvoyant au concept de distance présenté dans le chapitre premier de ce mémoire. Les difficultés auxquelles se heurtent les cadres-dirigeants sont liés à l'opacité des systèmes administratifs des pays du Maghreb. Les démarches administratives étant « lentes » et fastidieuses nécessitent d'avoir de « bons contacts » avec les représentants des administrations locales. Notons que les pays du Maghreb ne constituent pas un ensemble homogène sur ce point. Il ne semble pas judicieux de les regrouper si l'on souhaite mener des études quantitatives car il existe des différences de conceptions des systèmes administratifs (sur les plans juridiques et financiers notamment). Le choix de la zone observée est capital puisque les attributs des marchés locaux doivent être mis en relation avec la taille de la zone visée pour la localisation des IDE (Blanc-Brude, Cookson, Piesse et Stange, 2013). Les différences des territoires au niveau infrarégional doivent être considérées afin d'évaluer la pertinence de la sélection d'un échantillon regroupant des zones non-homogènes.

Le concept de distance administrative doit donc être ajouté à celui de distance culturelle pour pouvoir rendre compte de manière plus juste du contexte dans lequel les firmes se localisent (Moalla, 2011). De même la distance institutionnelle pourrait être combinée aux deux précédentes dans un indicateur agrégé. L'adoption d'une telle variable risque de faire perdre de la précision à l'analyse de l'impact de la distance sur la performance des unités localisées au Maghreb mais permettrait de refléter plus « justement » la réalité du phénomène observé. Cette idée est appuyée par l'étude de Moalla (2011) rappelant que la distance doit être envisagée de manière multidimensionnelle afin de rendre compte de manière plus proche de la réalité de l'influence de la distance sur les choix de localisation.

#### **4. Préconisations adressées aux décideurs souhaitant s'implanter au Maghreb**

Les résultats obtenus dans les entretiens permettent de formuler plusieurs recommandations adressées aux cadres-dirigeants qui souhaitent s'implanter au Maghreb et poursuivre leur stratégie d'internationalisation. Les avis d'experts obtenus ont permis de recouper les informations qui sont utiles aux investisseurs. En reprenant les thèmes survenant lors de chaque entretien, il est possible d'indiquer des démarches à réaliser en amont de l'implantation pour réussir et poursuivre sa stratégie de localisation.

- (1) La première recommandation qu'il convient de formuler insiste sur le rôle du réseau de relations qu'il convient de développer lorsque l'on souhaite s'implanter au Maghreb. Il est indispensable de s'entourer d'experts ayant une connaissance du terrain et des pratiques utiles à la localisation. Les conseils des organismes d'appuis aux investissements connaissent les démarches à réaliser et les services adéquats auxquels s'adresser lorsque l'on souhaite développer son activité au Maghreb. Cet aspect peut paraître trivial, il n'en est pas moins qu'il est un prérequis nécessaire. Ces conseils concernent notamment les démarches financières de l'entreprise pour parer les risques d'impayés fréquents. Ils concernent également les démarches juridiques afin de connaître les cadres légaux de création d'activité dans ces pays.

- (2) La seconde recommandation se situe en amont du choix de localisation et est directement liée à la première. Lorsque l'on souhaite se localiser au Maghreb, il faut préparer sa démarche en se renseignant sur les codes culturels (Dupriez et Simons, 2002) afin d'éviter les coûts irrécupérables d'un projet n'étant pas mené à son terme. Ce point illustre les informations divulguées par les experts d'Anima Investment Network sur le faible taux de réussite des projets d'investissement menés en Tunisie par exemple.
- (3) La dernière recommandation concerne la connaissance des secteurs clés de l'investissement et des « industries industrialisantes » (De Bernis, 1971). Cela est nécessaire pour les PME souhaitant s'installer au Maghreb. Elles doivent se renseigner sur les secteurs moteurs et sur les dispositifs étatiques mis en place par les organismes publics nationaux et internationaux. L'échec de la localisation peut être évité en se renseignant sur les marchés porteurs. Au-delà d'une vision externe des opportunités, le réseau que le chef d'entreprise soit développer doit pouvoir permettre d'être mis en relation avec les principaux acteurs des secteurs principaux recevant les IDE.

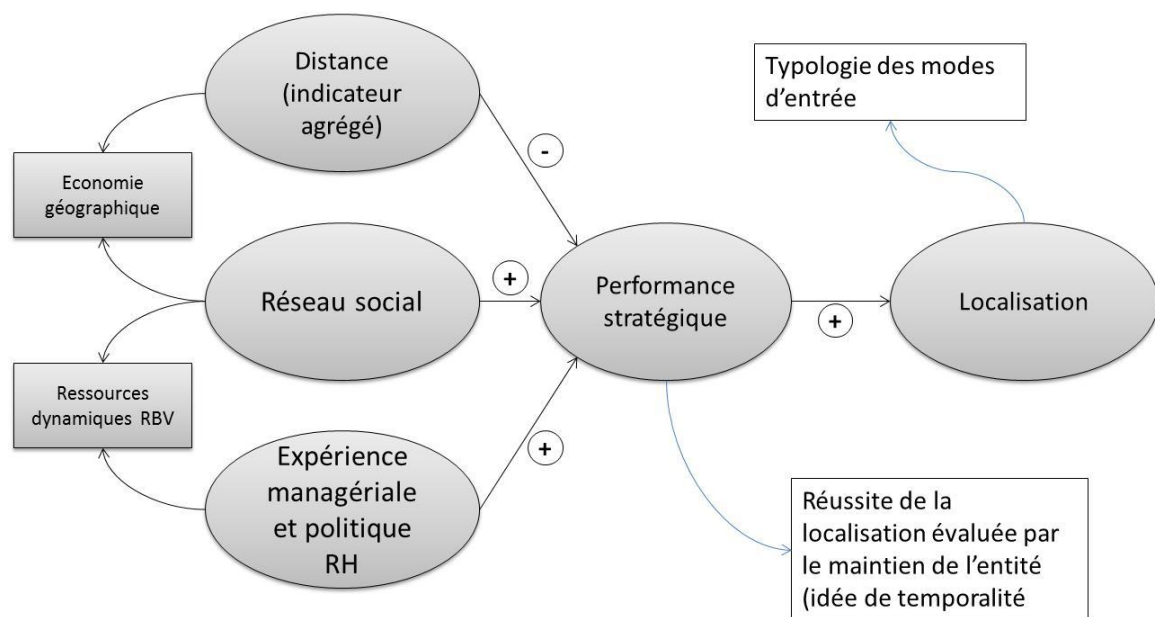
## **5. Reformulation du modèle initial en fonction des résultats**

Suite aux entretiens et aux points de discussion présenté ci-dessus, nous sommes en mesure de reformuler le modèle initial pour préciser les variables et les enrichir. Cette seconde modélisation se veut plus proche de la réalité décrite par les interlocuteurs professionnels qui ont répondu à nos questions. Notre analyse du phénomène de localisation appelle des résultats généralisables qui n'ont pas été permis par cette étude. Cependant, nous pouvons parler d'un « début de corroboration empirique » car les avis d'experts récoltés indiquent que les variables et hypothèses initiales sont en accord avec les phénomènes observés.

Voici la seconde version du modèle obtenue à la suite de notre étude et qui servira de base à une étude quantitative. La distance est envisagée au travers d'un indicateur multidimensionnel reprenant les concepts de distance culturelle et administrative. Le réseau social étudié prend en compte les relations avec les organismes d'appuis aux investissements et les organisations de coopération économique. A l'expérience managériale il convient

d'ajouter la politique RH pratiquée par l'entreprise en prenant en compte l'insertion des cadres locaux. La performance considérée est la performance stratégique qui est caractérisée par le maintien dans le temps des entités localisée au Maghreb. Enfin la localisation doit être envisagée en fonction des modes d'entrée adoptés pour voir quel est le plus susceptible de garantir de nouvelles localisations d'une même entreprise.

**Schéma 6 : modèle explicatif du choix de localisation des FMN au Maghreb**



# CONCLUSION

## *Rappel de la démarche analytique*

En cherchant à répondre à la question de l'élaboration des stratégies de localisation des firmes multinationales, ce mémoire a retracé différentes approches en sciences de gestion dans le but d'identifier les déterminants de l'implantation des firmes au Maghreb.

Le premier temps de cette étude a été de mobiliser différentes théories susceptibles d'expliquer les choix de localisation des firmes d'une manière générale. En fonction des études précédentes plusieurs aspects nous ont semblé assez peu développés malgré la force explicative des cadres théoriques présentés dans le premier chapitre. Nous avons donc choisi une combinaison de trois approches qui nous semblent complémentaires pour mettre en avant des déterminants jusqu'alors peu envisagés pour rendre compte des dynamiques d'implantation : la ressource-réseau ; l'expérience managériale ; la distance culturelle. En souhaitant dépasser la logique d'optimisation des coûts directs d'une stratégie d'internationalisation, nous avons souhaité mettre l'accent, par le biais d'une approche systémique, sur des aspects novateurs de l'étude de la localisation.

- (1) Le réseau de relation des cadres-dirigeants prenant la décision dans un environnement incertain est la première variable issue de la revue de la littérature permettant d'expliquer le succès de la localisation grâce aux transferts d'informations indispensables à la réussite de la stratégie d'internationalisation.
- (2) Le second déterminant de la localisation que nous avons identifié est l'expérience managériale des opérations d'implantation de nouvelles unités sur un territoire étranger à la maison mère. Ce critère plus souvent mobilisé dans l'International Business est intégré au raisonnement dans la mesure où les managers se doivent de savoir maîtriser un réseau de relations permettant d'obtenir des informations supplémentaires. Le choix des cadres-dirigeants est effectué dans un contexte d'incertitude caractérisant les pays du Maghreb ; ils se doivent donc de prendre en compte l'environnement dans lequel les évoluent afin de réduire l'incertitude présente et effectuer un choix stratégique en s'inscrivant dans un contexte culturel différent.
- (3) Ce dernier point relève de la notion de distance regroupant l'ensemble des dimensions séparant deux zones géographiques. Cet aspect nous semble central dans la mesure où



## CONCLUSION

le choix de localisation et le succès de cette stratégie peut être influencé par les systèmes de valeurs présents dans la zone d'implantation.

Pour corroborer le modèle présenté en introduction, menant à la question : « Comment expliquer le choix de localisation de nouvelles entités au Maghreb ? », nous avons choisi d'avoir recours à une méthode mixte permettant dans un premier temps de mener une enquête terrain exploratoire afin de préciser les variables et le terrain étudié ; et dans un second temps, de généraliser les résultats de cette enquête en effectuant une analyse quantitative. Ce mémoire avait pour but de réaliser la première partie de cette étude comportant deux temps. Les entretiens ont été menés avec des organismes de promotion des investissements dans le bassin méditerranéen, des organismes d'appuis aux investissements et des spécialistes de l'information économique dans cette même zone.

### *Les apports et éléments de conclusion de cette étude*

Les résultats issus des entretiens menés avec des spécialistes des investissements dans la zone méditerranéenne sont conformes à nos attentes initiales dans la mesure où ceux-ci ont bien permis une étude exploratoire du terrain en mettant en avant les principales problématiques auxquelles doivent faire face les chefs d'entreprise. Ces résultats permettent de modifier les hypothèses initiales en les complétant, et en apportant de nouveaux aspects à la question de recherche afin de l'enrichir.

Premièrement, la problématique des investissements en zone méditerranéenne a déjà été abordée en sciences économiques (Mezouaghi, 2009) pour étudier les flux macroéconomiques de la zone et les politiques d'intégration mais assez peu en sciences de gestion. Concernant le réseau de relations des cadres-dirigeants en tant que variable explicative du choix de localisation, les résultats confirment nos attentes. Le réseau a bien été défini comme une ressource permettant les transferts d'informations favorable à la réussite de l'implantation de nouvelles entités au Maghreb. Ainsi, le type de réseau qu'il nous semble intéressant d'étudier est celui reliant les cadres-dirigeants aux partenaires institutionnels susceptibles de les aider dans leur démarche d'implantation. Les Chambres de Commerces, les organismes d'appuis aux investissements et plus largement les services étatiques et d'organisations internationales nous semblent diffuser des informations capitales pour réussir sa stratégie de localisation.

Deuxièmement, le concept de distance nous semble à redéfinir. La distance culturelle ne semble pas être une variable suffisamment importante pour expliquer le choix de

## CONCLUSION

localisation. Il semble qu'elle intervient dans le succès de l'implantation mais n'est pas prise en compte comme un facteur freinant le choix de localisation. Cette distance, différemment envisagée par les personnes interrogées, semble davantage se situer sur le plan des démarches administratives auxquelles doivent faire face les entreprises. Le rapport avec les institutions est également très différent et semble poser problème aux investisseurs. Nous proposons donc de redéfinir cette variable en dressant un indicateur multidimensionnel qui prend en compte les différents aspects du concept de distance comme le préconise Moalla (2011). En effet, il semble plus pertinent d'établir une variable globale, peut-être moins précise mais reflétant davantage la réalité du phénomène observé par les acteurs eux-mêmes.

Troisièmement, un nouvel aspect de la question a été soulevé par ces entretiens, celui de la politique RH venant faciliter la localisation des activités. Cet aspect intervient également directement dans la décision que prend le cadre dirigeant d'installer une unité au Maghreb. La recherche de managers locaux et bien formés disposant de compétences jugées rares en Europe se pose comme un déterminant important. L'expérience managériale préalable de la gestion de l'internationalisation des activités de la firme semble alors secondaire (même si elle a été identifiée comme une variable influençant positivement à la fois le succès de l'implantation et la poursuite du processus de localisation).

Quatrièmement, la notion performance présentée dans notre modèle initial de manière générale, a pu être affinée au cours des entretiens. Sans parler de performance en tant que tel et des indicateurs pour la mesurer, il nous semble opportun de nous centrer sur la notion de réussite de la localisation et de succès déterminé par la pérennité de l'activité au Maghreb. Les logiques de moyen et long terme semblent prédominer en Afrique du Nord. De ce fait, la performance stratégique paraît être la plus à même de refléter le phénomène que l'on souhaite mettre en avant, à savoir, la performance des unités déjà localisées au Maghreb permet-elle d'expliquer de nouvelles localisations ?

Cette étude a donc permis de cerner plus précisément le terrain d'une future étude quantitative. En cela elle correspond aux objectifs de méthode fixés dans le second chapitre de ce mémoire. Notons également que les acteurs interrogés ont fait preuve d'un certain intérêt pour le phénomène de localisation que ce soit au niveau macroéconomique afin d'expliquer la logique des flux, comme au niveau microéconomique pour comprendre les mécanismes de la détermination de cette stratégie.

### *Limites de cette recherche*

Les limites de cette recherche relèvent à la fois des résultats issus des entretiens menés et de la validité externe des conclusions.

D'une part, les réponses apportées par les personnes interrogées ne permettent pas de renseigner directement sur les pratiques et les visions des investisseurs eux-mêmes. En effet, en choisissant de mener des entretiens avec les organisations constituant le réseau que l'on souhaite observer, nous disposons d'avis indirect sur la manière d'élaborer la stratégie de localisation. Des entretiens directs avec des chefs d'entreprises et cadres dirigeants auraient permis d'avoir une vision plus concrète des problèmes auxquels ces derniers font face. La difficulté d'accès au terrain et à ces contacts peut expliquer cette première limite. La sélection des organismes à interroger pour de tels entretiens gagnerait à être affinée en se centrant sur les organismes d'appuis aux investissements tels que les Chambres de Commerce. Ceci nécessiterait alors une implication de long terme dans ces réseaux d'affaires fortement interconnectés.

D'autre part, les résultats obtenus ne permettent pas de généraliser les liens établis dans ce mémoire. En effet, ceux-ci sont considérés comme valides par les organisations ayant observé ces phénomènes prenant en compte les variables étudiées. Cependant, il n'est pas possible, sur la base de ces conclusions, de savoir dans quelle(s) proportion(s) le réseau du cadre-dirigeant et les autres variables influencent la réussite de l'implantation d'une nouvelle unité au Maghreb. Les résultats ne permettent pas non plus d'évaluer de manière générale la force explicative de la réussite dans la poursuite du processus de localisation. Cette limite peut être relativisée par la méthode choisie pour ce mémoire, qui n'a pas pour but de formuler des énoncés généraux sur les stratégies de localisation des firmes au Maghreb.

### *Pistes de recherche pour de futures études*

Les limites présentées ci-dessus constituent donc des pistes de recherches intéressantes pour de futures études. Elles permettent de proposer une étude quantitative venant généraliser les résultats obtenus lors des entretiens.

Nous confirmons le maintien de la question de recherche présentée en introduction qui envisage la réussite de la localisation comme un facteur influençant la poursuite de nouvelles implantations au Maghreb. Ce lien n'a pu être mis précisément en exergue lors de ce mémoire, mais les variables identifiées lors de la revue de la littérature ont été pertinentes. De

## CONCLUSION

ce fait, il conviendrait de mener des enquêtes quantitatives afin d'agencer plus précisément l'ordre d'influence des variables et ainsi de généraliser et d'évaluer la force de ces liens. De nombreuses études qualitatives ont déjà été menées sur ce terrain mais assez peu de travaux ayant recours à une méthode quantitative ont été réalisés. De ce fait, il nous semble pertinent, pour de futures études, de se pencher sur des travaux quantitatifs à partir de la combinaison des variables de ce mémoire sur ce terrain encore peu exploré.

## BIBLIOGRAPHIE

ALCACER J., CHUNG W. (2014), Location strategies for agglomeration economies, *Strategic Management Journal*, n°35, p. 1749-1761.

ALCACER J., DELGADO M. (2013), Spatial organization of firms and location choices through the value chain, Working Paper, n°13-025, Harvard Business School.

ALDEBERT B., ROUZIES A. (2014), Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ?, *Management International*, Vol. 19, n°1, p. 43-60.

ANDREFF W. (1996), *Les multinationales globales*, La Découverte, 124p, Paris.

ARREGLE J-L. (1995), Le savoir et l'approche resource-based: une ressource et une compétence, *Revue française de gestion*, p. 84-94.

AUBENQUE P. (2004), *Les dérives et la garde l'être*, dans Mattéi J.-F. (dir) (2004), Heidegger, l'énigme de l'être, p.17-41, PUF.

AVENIER M-J., THOMAS C. (2011), Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !, Atelier méthodologie de l'AIMS, Journée « Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif », Caen, 31 mars.

BARNEY J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

BARTLETT C.A. GHOSHAL S. (1989). *Managing across borders : the transnational solution*. Boston : Harvard Business School Press.

BEDDI H., MAYRHOFER U. (2010), The role of location in headquarters-subsidiaries relationships : An analysis of French multinationals in emerging markets, *36th Annual EIBA (European International Business Academy) Conference*, University of Porto, Porto, Portugal.

BERIOT D. (1992), *Du microscope au macroscopie: l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, Ed. ESF, 237p.

BJORKMAN I., KOCK S. (1995), Social relationships and business networks: The case of Western companies in China, *International Business Review*, vol. 4, issue 4, p. 519-535.

BLACK J.S. (1988), Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan, *Journal of International Business Studies*, n°19(2), p. 277-294.

- BLACK J.S., GREGERSEN H.B. (1991), The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment, *Journal of International Business Studies*, n° 22(3), p. 461-477.
- BLANC-BRUDE F., COOKSON G., PIESSE J., STRANGE R. (2014), The FDI location : Distance and the effect of spatial dependance, *International Business Review*, n°23, p.797-810.
- BOUBA-OLGA, O., GROSSETTI, M. (2008), Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p.311-328.
- BOURDIEU P., PASSERON J-C. (1964), *Les Héritiers : Les étudiants et la culture*, Paris, Minuit, coll. « Le sens commun ».
- BRYAN-JEAN R., TAN D., SINKOVICS R. (2011), Ethnic ties, location choice, and firm performance in foreign direct investment : A study of Taiwanese business groups FDI in China, *International Business Review*, n°20, p. 627-635.
- BRYMAN A. (2006), Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, n° 6, p. 97-113.
- BUIGUES P., LACOSTE D., SAIAS M. (2015), Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou investissements directs à l'étranger ?, *Annales des mines-Gérer et Comprendre*, n°119, p. 62-72.
- BURT R.S. (1992), *Structural holes : the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- CALLON M. (1985), The sociology of an actor-network, in Callon, M., Law, J. and Rip, A. (eds), *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, Macmillan, London, Sheridan House Inc.
- CALLON M., (1991), Réseaux technico-économiques et irréversibilité, in RB., Chavanne B., Godard O. (eds.), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Edition de l'EHESS, Paris, p. 195-230.
- CAMPBELL DT., FISKE DW. (1959), Convergent and discriminant validation by the multi-trait multi-method matrix, *Psychol, Bull*, n°56, p. 81-105.
- CANIATO F., ELIA S., LUZZINI D., PISCITELLO L., RONCHI S. (2015), Location drivers, governance model and performance in service offshoring, *International Journal of Production Economics*, n°163, p. 189-199.
- CARROLL GR., TEO AC. (1996), On the social networks of managers, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 2, p. 421-440.
- CERDIN J-L. (1999), *La mobilité internationale : réussir l'expatriation*, Editions d'organisation, Paris.

- CHARREAUX G., WIRTZ P. (2007), Discipline ou compétence ? L'apport des perspectives cognitive et comportementale à la compréhension des mécanismes de gouvernance, *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n° 1.
- CHEN-JEN C., HSIAO Y-C. (2013), The endogenous role of location choice in product innovations, *Journal of World Business*, n°48, p. 360-372.
- COLEMAN J. (1988), Social capital and the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, p. 95-120.
- COLOVIC A., MAYRHOFER U. (2008), Les stratégies de localisation des firmes multinationales : Une analyse du secteur automobile, *Revue française de gestion*, n° 184.
- COLOVIC A., MAYRHOFER U. (2011), La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales, *Management international*, vol 16.
- COMTE A. (1998), *Cours de philosophie positive*, Hermann.
- CRESWELL JW., PLANO CLARK VL. (2007), *Designing and conducting mixed methods research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- CUERVO-CAZURRA A., DE HOLAN PM., SANZ L. (2012), Location advantage : Emergent and guided co-evolutions, *Journal of Business Research*, n°67, p. 508-515.
- D'HIRIBARNE PH. (1997), L'entreprise face à la diversité des cultures, *Sciences Humaines*, n°70.
- D'IRIBARNE PH. (1989), *La Logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- DAVID P. (1985), Clio and the Economics of QWERTY, *The American Economic Review*, vol. 75, n° 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh Annual Meeting of the American Economic Association, p. 332-337.
- DESTANNE DE BERNI G., (1971), Les industries industrialisantes et les options algériennes, *Revue Tiers-Monde*, tome 12, n° 47, p. 545-563.
- CURSEU P-L. (2008), The role of cognitive complexity in entrepreneurial strategic decision-making, in Vermeulen P-A.-M., Curşeu P.-L. (2008), *Entrepreneurial strategic decision-making : A cognitive perspective*, Edward Elgar Publishing Ltd, UK.
- DEL VECCHIO N. (2010), Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise, *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 202, p. 145-161.
- DUNNING, J. (1994), *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach*.
- DUNNING, J.H. (1998), Location and the multinational enterprise: A neglected factor ?, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n°1, p. 45-66.

- DUPRIEZ P., SIMONS S. (2002), *La résistance culturelle*, 2<sup>e</sup> éd., Bruxelles, De Boeck Supérieur, « Management », 356 pages.
- EISENHARDT KM., MARTIN JA. (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, n°21, p. 1105-1121.
- ELLIS P. (2000), Social ties and foreign market entry, *Journal of International Business Studies*, n°3, p. 443-469.
- FAURE GO., RUBIN J. (1993), *Culture and Negotiation*, Newbury Park, California, Sage.
- FOURCADE C., GALLEGO V., POLGE M., SAOUDI L. (2010), De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales, *Management & Avenir*, n° 40, p. 141-157.
- FRESHWATER D. (2007), Reading Mixed Methods Research : Contexts for Criticism, *Journal of Mixed Methods Research*, n°1, p. 134-146.
- GADAMER H-G. (2001), *Au commencement de la philosophie*, Seuil.
- GADAMER H-G. (2005), *L'herméneutique en rétrospective*, Vrin.
- GALLEGO-ROQUELAURE V., CALAMEL L. (2015), Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de la proximité, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14, p. 73-92.
- GERMAIN O., CADIEUX L., DENIS U. (2009), Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l'impasse stratégique. Le cas Guy Degrenne, *Management & Avenir*, n° 25, p. 36-54.
- GERSCHEWSKI S., ROSE E., LINDSAY V. (2015), Understanding the drivers of international performance for born global firms : An integrated perspective, *Journal of World Business*, n°50, p. 558-575.
- GRANOVETTER M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N°3, p. 481-510.
- GRANOVETTER M. (1994), Business Groups, in SMELSER N. & SWEDBERG R., *The handbook of economic sociology*, Princeton University Press , p. 453-475.
- GREENE JC., CARACELLI VJ., GRAHAM WF. (1989), Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, n°11, p.255-274.
- GREVE H. (1998), Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 967-988.
- GROSSETTI M. (2004), *Sociologie de l'imprévisible. Dynamique de l'activité et des formes sociales*, Paris, PUF, Coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».



HARDY M., AGOSTINELLI S. (2013), L'ontologie variable des actants : pour une épistémologie renouvelée dans les recherches sur les réseaux, *Communication et Organisation*, n°43.

HAYTER R. (1997), *The Dynamics of Industrial Location: The Factory, the Firm and the Production System*, Chichester, NY: Wiley.

HELPER J., KALIKA M., ORSONI J. (2004), *Management Stratégie et organisation, Management, stratégie et organisation*, Ed. Vuibert, Paris.

HOFSTEDE G. (1994), Defining culture and its four dimensions, European Forum for Management Development: Focus: *Cross-cultural Management*, n°94.

HOFSTEDE G., BOLLINGER D. (1987), *Les différences culturelles dans le management, Cultural differences in management*, Les Editions d'organisation.

HOWE KR (1988), Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis, or, Dogmas die hard, *Educational Researcher*, Vol. 17, p.10-16.

HUETT P., BAUM M., SCHWENS C., KABST R. (2014), Foreign direct investment location choice of small-and medium-sized entreprises : The risk of value erosion of firm-specific resources, *International Business Review*, n°23, p. 952-965.

JARDAT R. (2010), Essai sur la décadence. L'herméneutique d'un objet transdisciplinaire et ses conséquences pour une recherche en gestion, Habilitation à diriger les recherches, IAE de Nantes.

JOHANSON J., VAHLNE J-E. (1977), The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, n°8:1, p. 81-99.

JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F. (1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, vol. 12, p. 305-322.

JONES C., HESTERLY WS., BORGATTI SP. (1997), A general theory of network governance : Exchange conditions and social mechanisms, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 911-945.

JONES C., HESTERLY WS., BORGATTI SP. (1997), A General Theory of Network Governance : Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, n°22, p. 911-945.

KAFOUROS M., YI WANG E. (2015), Technology transfer within China and the role of location choices, *International Business Review*, n°24, p. 353-366.

KINDLEBERGER CP. (1973), *The World in Depression, 1929-1939*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, new edition 1986, 355 p.

KNIGHT F.H. (1921), Risk, Uncertainty and Profit, in Casson M. (ed.), *Entrepreneurship*, Edward Elgar, Hants, p.11-18.

KENIG G. (1990), *Management stratégique –Vision, manœuvres and tactiques*, Paris : Nathan.

KOGUT B., SINGH H. (1988), The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, n° 3, p. 411-432.

KOOPMANS K., MONTIAS JM. (1971), *On the description and comparaison of economic systems*, in Eckstein A.

KRUGMAN P. (1991), *Geography and trade*, MIT Press, Cambridge, Mass.

LAROCHE P. (1993), Les décisions stratégiques ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise, *Sciences Humaines*, hors-série n°2.

LARSEN (2015), Failing to estimate the costs of offshoring: A study on process performance, *International Business Review*, n°25, p. 307-318.

LATOUCHE, S. (1989), *L'occidentalisation de monde, Essai sur la signification, la portée et les limites de l'uniformisation planétaire*, La Découverte.

LAVIE D. (2006), The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view, *Academy of Management Review*, Vol. 31, n°3, p. 638-658.

LEMAIRE J-P. (2013), *Stratégie d'internationalisation*, 3ed, Dunod, Paris.

LEMAIRE JP., MAYRHOFER U., MILLIOT E. (2012), Les défis du Management International à l'aube du XXIème siècle, *Management International*, Vol. 17, n°1.

LENZ, R.T. (1980), Strategic capabiliry : a concept and framework for analysis, *Academy of Management Review*, n°5, p. 225-234.

LEATHERBY et AL. (2013), *Objectivity and Subjectivity in Social Research*.

LIEN Y-C., FILATOTCHEV I. (2015), Ownership characteristics as determinant of FDI location decisions in emerging economies, *Journal of World Business*, n°50, p.637-650.

LIN N. (1982), Social resources and instrumental action, in *Social structure and network analysis*, Peter V. Marsden et Nan Lin, Ed. Beverly Hills, p. 131-145.

LO F-Y., LIN F-J. (2015), Advantage transfer on location choice and subsidiary performance, *Journal of Business Research*, n°68, p. 1527-1531.

MAILLAT D., QUÉVIT M., SENN L. (1993), Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional, GREMI/EDES, Neuchâtel, p. 343-376.

MARTINET A.-C. (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica.

MCKELVEY B., BOISOT M. (2009), Redefining strategic foresight: 'fast' and 'far' sight via complexity science. In L. A. Costanzo & R. B. MacKay (Eds), *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 15-47.

MERIGNAC O., GRILLAT ML. (2012), La constitution et la structuration des réseaux sociaux : un facteur clé de l'expatriation, *Management International*, Vol. 17 ; n°1, p. 117-131.

MILLIOT E. (2006), L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : cas de la République Populaire de Chine, *Market Management*, n°2, p. 72-83.

MILLIOT E. (2008), The Pivotal Role of Guanxi for Business Intelligence in the People's Republic of China », XIVth International Euro-Asia Research Conference and IIIrd International Conference on Business and Management Research, Bali, Indonésie.

MINTZBERG H. (2014), *L'essentiel. Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Vuibert, 192 p.

MOALLA E. (2011), La distance et le développement international des entreprises, *Management & Avenir*, n° 46, p. 35-52.

MORSE J.M. (2003), Principles of Mixed methods and Multimethod Design, In Tashakkorie A. & Teddlie C., *Handbook on mixed methods in the behavioral and social sciences*, p. 189-208, Thousand Oaks, Californie: Sage publication.

MUCCHIELLI J-L. (1998), *Multinational Location Strategy, Economics, Location, Management and Policy*, Jai Press, Greenwich.

MUCCHIELLI J-L. (1998), *Multinationales et Mondialisation*, Seuil, Paris.

NELSON R., WINTER S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press/Harvard University Press.

NORTH DC. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

O'CATHAIN A., MURPHY E., NICHOLL J. (2007), Integration and publications as indicators of "Yield" from mixed methods studies, *Journal of Mixed Methods Research*, n°1, p. 147-159.

O'CATHAIN A., MURPHY E., NICHOLL J., NICHOLL J. (2007), Why, and how, mixed methods research is undertaken in health services research in England: a mixed methods study, *BMC Health Services Research*, n°7, p. 1-11.

OHMAE K. (1985), *Triad Power. The coming shape of global competition*, McKinsey & Co (Traduction française : La Triade, Flammarion, 1985).

PENG MW., LUO Y. (2000), Managerial Ties and firm performance in a transition economy : The nature of a micro-macro link, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°3, p. 486-501.

PENROSE E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.

PIAGET J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.

POLANYI K. (1944), *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Beacon Press, Boston.

POPPER K. (1953), *Conjectures and refutations*, Londres, Routledge & Kegan Paul, traduction française par MI. et MB. de Launay, Paris, Payot, 1985.

PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, p. 79-91.

PREVOT F., BRULHART F., GUIEU G. (2010), Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse, *Revue française de gestion*, n° 204, p. 87-103.

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.

PUTNAM R. (1993), The prosperous community. Social capital and public life, *The American prospect*, Vol. 4, n°13, p. 35-42.

RAPPIN B. (2011), De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences, *Management et Avenir*, n°43, p.476-489.

RILLA N., SQUICCIARINI M. (2011), R&D (Re)location and offshore outsourcing : A management perspective, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, p. 393-413.

ROZA M., VAN DEN BOSCH F., VOLBERDA H. (2011), Offshoring strategy : Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms, *International Business Review*, n°20, p. 314-323.

SAINSAULIEU R. (1977), *L'Identité au travail*, Paris, Editions de Sciences PO.

SAVALL H., ZARDET V. (1995), *Maîtriser les coûts et performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica, 406 p.

SCOTT KA., HEATHCOTE JM., GRUMAN JA. (2011), The diverse organization : finding gold at the end of the rainbow, *Human Resource Management*, Vol. 5, Issue 6, p. 735-755.

SERGOT B. (2006), Comportements de localisation et performance : Les effets de l'inertie spatiale, du mimétisme et du recours, par les décideurs, à leur réseaux sociaux sur le fonctionnement de nouveaux sites, Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève.

SERGOT B. (2006), Les déterminants des décisions de localisation-Les création de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services, Thèse de Doctorat, Université Panthéon Sorbonne, Paris.

SIMON HA. (1983), *Models of Bounded Rationality*, Cambridge (Mass.), MIT Press.

WELLS LT. (1998), Multinationals and the developing countries, *Journal of International Business Studies*, Vol 29, n° 1, p. 101-114.

TASHAKKORI (1998), *Mixing methodology: Combining qualitative and quantitative approach*, Thousand Oaks, CA: SAGE

TASHAKKORI (2010), *SAGE handbook of mixed methods in social and behavioral research* (2nd edition), Los Angeles: Sage.

UK KIM J., AGUILERA V. (2015), Foreign Location Choice : Review and extensions, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, p. 1-27.

VERNON, R. (1966), International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, p. 190-207.

VERSTRAETE T. (2007), A la recherche des sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 178-179, p.91-105.

WEICK KE. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition, p. 294, Publisher: McGraw-Hill.

YUAN L., PANGARKAR N., WU J. (2016), The interactive effect of time and host country location on Chinese MNC's performance : An empirical investigation, *Journal of World Business*, n°51, p. 331-342.

ZHU H., EDEN L., MILLER S., THOMAS DE., FIELDS P. (2011), Host-country location decisions of early movers and latecomers : the role of local density and experiential learning, *International Business Review*, n°21, p. 145-155.

# ANNEXES

Guide d'entretien des personnes interrogées



## Questionnaire relatif aux stratégies de localisation des entreprises au Maghreb

*Présentation des questions relatives à l'entretien avec (nom de la personne concernée) de l'organisation (nom organisation)*

Dans le cadre d'une recherche sur les stratégies de localisation des multinationales au Maghreb pour mon mémoire de Master Recherche en sciences de gestion, je souhaite étudier les raisons qui poussent les firmes à s'établir dans cette zone géographique. Afin de comprendre plus précisément ce phénomène, je dois approfondir ma connaissance des marchés porteurs et des déterminants de cette localisation.

Ce guide d'entretien a pour but de présenter les principaux thèmes qui seront abordés lors de notre entretien. Ce questionnaire se déroule en quatre temps : le premier aborde des questions généralistes pour comprendre le contexte lié aux investissements, le second se centre sur le rôle des réseaux sociaux dans les stratégies de localisation, le troisième évoque la pertinence de la performance des filiales au Maghreb, le quatrième questionne la posture managériale à adopter dans cet environnement.

### I- Questions d'ordre général sur les caractéristiques des investissements au Maghreb

- Quelles sont les trois problématiques majeures liées à l'investissement au Maghreb au cours des dix dernières années ?
- Selon vous, quels sont les principaux facteurs déterminants le choix d'investissement au Maghreb ?
- Quels sont les marchés porteurs, en développement, recevant des IDE en provenance d'Europe ?
- Quel type d'entreprise s'implante majoritairement au Maghreb (multinationale ou PME) ?
- S'agit-il plutôt d'entreprises de service ou du secteur manufacturier ?
- Quelles sont les spécificités des territoires maghrébins qui attirent les entreprises ?

II- Questions portant sur le rôle des réseaux dans la localisation des entreprises

- Quelle est l'importance des réseaux sociaux des chefs d'entreprise dans l'élaboration d'une stratégie de localisation ?
- Quelles sont les structures à privilégier dans l'élaboration d'un réseau de relations au Maghreb ?
- Quelle est la valeur ajoutée des organismes d'aide à l'investissement pour les entreprises souhaitant s'installer au Maghreb ?
- Selon vous, le réseau social permet-il d'accroître les échanges d'informations entre les partenaires ?
- Les rencontres BtoB entraînent-elles de nouvelles localisations ?
- Les liens sociaux et le réseau établis par les managers permettent-ils de faciliter la décision de localisation ?
- Le réseau permet-il d'avoir un avantage concurrentiel au Maghreb ?

III- Le rôle de la performance dans la stratégie de localisation

- Selon vous, quels sont les principaux critères de performance d'une filiale localisée à l'étranger ?
- La performance des filiales localisées au Maghreb est-elle un facteur de localisation de nouvelles entités ?
- Quelles sont les ressources nécessaires à une entreprise pour réussir son implantation au Maghreb ?
- Disposer d'une entité au Maghreb est-il déjà une aide à l'implantation ?

IV- Questions relatives au Management International

- Quelles sont les principales compétences qu'un manager doit posséder pour réussir son implantation au Maghreb ?
- Comment qualifiez-vous le style de management à adopter pour réussir son implantation ?
- L'expérience managériale précédente sur d'autres zones géographique permet-elle de favoriser l'implantation de filiale au Maghreb ?
- Comment aborder les spécificités culturelles lorsque l'on souhaite s'établir en Afrique du Nord ?
- Peut-on dire qu'il y a une grande différence culturelle entre les pratiques managériales au Maghreb et en Europe ?

En vous remerciant d'avoir participé à ce questionnaire, je reste disponible pour tous renseignements complémentaires.

AYMARD Charles  
Professeur d'Eco-Gestion  
Lycée du Sacré Coeur  
Master2 Dynamiques des Organisations, Travail et Ressources Humaines  
Faculté d'Economie d'Aix-Marseille  
06 34 64 71 25



**RESUME**

Ce mémoire vise à expliquer les déterminants des stratégies de localisation à partir de l'étude du réseau social du dirigeant. A partir du constat appelant à renouveler les approches explicatives du choix de localisation à la suite de la crise économique mondiale de 2008, ce travail entend proposer une lecture originale du processus de localisation. En s'intéressant aux liens sociaux des dirigeants, à l'expérience managériale et à la culture de la zone d'accueil des IDE, notre étude propose d'étudier la poursuite du processus de la localisation à partir de la performance des unités déjà implantées au Maghreb.

A partir d'une méthode mixte, ce travail propose de mener dans un premier temps des entretiens exploratoires afin de cerner les enjeux de la localisation à partir d'avis d'experts. Appuyés par des documents internes des principales agences de promotion d'investissement, d'agence d'appuis aux investissements et d'organisation de coopération économique en méditerranée, ces entretiens étayaient la problématique des déterminants du choix de localisation au Maghreb. Les conclusions permettent d'avancer le fait que variables identifiées jouent un rôle central dans les transferts d'informations indispensables aux entreprises pour réussir leur implantation.

Le modèle explicatif des déterminant est donc retenu et enrichi par cette enquête-terrain et sera employé pour des études quantitatives futures.

Mots-clés : Localisation, Réseau Social, Expérience Managériale, Culture, Performance, Méthode Mixte, Maghreb.

**ABSTRACT**

This memory aimed to explain the determinants of location strategies from the study of the social network of the TMT. From the statement calling for renewed explanatory approaches to choice of location as a result of the global economic crisis of 2008, this work intends to propose an original interpretation of the localization process. By focusing on the social ties of the leaders at the managerial experience and culture of the host area of FDI, our study intends to consider the process of locating from the performance of already established units the Maghreb.

From a mixed method , this work proposes to conduct at first exploratory talks to identify issues of a location from expert opinion. Supported by internal documents of the main investment promotion agencies , agency of support to investments and organization of economic cooperation in the Mediterranean, these interviews support the issue of determinants of the choice of location in the Maghreb. The conclusions allow us to advance that identified variables play a central role in the transfer of information needed for companies to successful implantation.

The explanatory model of determinant is retained and enriched by this investigation field will be used for future quantitative studies.

Keywords: Location, Social Network, Managerial Experience , Culture, Performance , Mixed Method, Maghreb.