



THE 9TH EDITION OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE
EUROPEAN INTEGRATION
REALITIES AND PERSPECTIVES

**Communication in Multinational Companies
and the Role of Developing Countries**

Victor Negrescu¹

Abstract: The development of world economy generated the apparition of big multinational companies that implement their activities at global level. This generates new working and communication methods and procedures designed to take advantage of the current context. Nevertheless few authors really analyzed the effects and evolutions produced by them. Our paper will therefore try to illustrate the new relations and concepts that appear within multinational companies by analyzing how the headquarter and the subsidiaries are communicating by pointing out the effects of different variables. A special point will be given to the national dimension of the subsidiaries and especially to those in developing countries in order to identify the position of the managers and the local structures in the multinational network. Our results will help managers and academics improve the communication in multinational companies and more especially to treat their relations with their subsidiaries across the globe and particularly in developing countries.

Keywords: Communications; Interpersonal Networks; Multinational Corporations; Developing countries

1. Introduction

Le contexte économique actuel favorise l'apparition et le développement d'entreprises multinationales capables de réagir rapidement aux évolutions du marché en profitant des avantages comparatifs offerts par le réseau global. Désormais les activités sont gérées au niveau mondial et la communication et les procédures jouent un rôle important dans la réussite des entreprises.

Par conséquent, les questions qui se posent sont liées à la relation entre le siège central et ces filiales. Pour détailler, il faut évaluer le type de management qui permettra une croissance de la performance de l'entreprise en analysant la manière dont les structures et leurs managers interagissent. À partir de recherches antérieures on pourra vérifier et valider l'importance de certains facteurs sur la communication dans les multinationales. Pour ce faire on va appliquer ces variables sur une entreprise multinationale présente dans plus de 10 pays à travers le monde spécialisée dans l'outsourcing.

Un point important de notre recherche sera d'accorder à la relation avec les filiales des pays en cours de développement. L'objectif c'est de voir si effectivement entre le siège central et ces structures locales des pays du Tiers Monde il y a une approche différente et visible au niveau des prises de décisions et de la gestion des managers en faisant une comparaison avec la relation avec d'autres filiales se trouvant dans les pays de l'Ouest ou les pays de l'Est.

Afin de répondre à ces questions notre étude commencera par une structuration du cadre théorique de recherche. Dans le premier chapitre on va donc présenter les principaux auteurs et leurs recherches pour établir les repères théoriques de notre étude. Ces éléments nous permettront de fixer dans le deuxième chapitre les termes et les détails de notre étude de cas pour finalement souligner les

¹ Senior Lecturer, PhD, Dimitrie Cantemir University, Romania, Address: 176 Splaiul Unirii 176, Bucharest 030134, Romania, Tel.: +4021 330 8931. Corresponding author: negrescuvictor@gmail.com.

variables et les hypothèses qui seront prises en compte. Finalement, dans notre dernier chapitre, on va présenter les résultats de notre analyse qui nous permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses initiales.

2. Cadre Théorique

L'activité dans la plupart des multinationales cache une complexité organisationnelle difficile à déchiffrer de l'extérieur. A l'échelle globale les entreprises dispersent leurs ressources et propriétés pour réduire les risques politiques et les effets des échanges (Kogut, 1985; Lessard et Lightstone, 1986). Cela met les multinationales dans des contextes nationaux très différents économiquement, socialement et culturellement (Fayerweather, 1978; Prahalad et Doz, 1987). Par conséquent, les managers de ces entreprises doivent évaluer un grand nombre de variables pour pouvoir prendre les meilleurs décisions. Le dilemme qui se pose c'est de savoir à quel niveau prendre en compte le contexte local et quel devrait être le degré d'autonomie qu'ils pourront mettre à disposition des filiales.

Les opérations globales génèrent d'une part une interaction continue entre les individus et les institutions, mais aussi une compétition et un jeu d'alliances au sein de la corporation. Ces éléments génèrent une interdépendance réciproque et sévérielle entre les structures de l'entreprise (Porter, 1986; Prahalad et Doz, 1987). Les analyses sur le design organisationnel ont permis d'identifier un dilemme dans la gestion de l'entreprise: soit d'éliminer les interdépendances par la création des tâches indépendantes, soit d'accroître la coopération par la création d'une infrastructure et des systèmes de communication verticaux.

A ce titre le système de communication qui reste le plus simple et le plus efficace est celui de la communication directe qui permet le meilleur processus d'intégration des informations (Galbraith, 1973). Pourtant plusieurs auteurs ont souligné la difficulté à mesurer en détails ces phénomènes surtout lorsque les substructures se multiplient (Egelhoff, 1982).

Une analyse réalisée sur la communication dans les multinationales a essayé d'évaluer l'influence de plusieurs variables en étudiant la relation entre les sièges centraux et les filiales de deux grandes entreprises, Matsushita du Japon et Philips des Pays-Bas. La première conclusion de l'étude a été que le degré d'autonomie n'influence pas la communication entre les filiales ou avec le siège central, mais que c'est bien le réseau interpersonnel qui permet une meilleure communication entre les managers et les différentes structures (Ghoshal, Korine et Szulanski, 1994).

Par conséquent, l'importance des réseaux dans la promotion de la communication au sein des multinationales, combinée avec les effets positifs de la communication sur le développement et la réussite des entreprises, renforce le besoin que des managers à investir dans la création de liens qui tissent les contacts (Ghoshal et Bartlett 1988).

Désormais le problème qui apparaît est celui de la gestion de la compétition interne sans une hiérarchie claire, et la prévalence des réseaux personnels. Ce type d'équilibre peut être facilité par une bonne gestion des données, un consensus entre les managers clés et une institutionnalisation des relations entre les filiales et le siège central (Doz et Prahalad, 1984). D'ailleurs les systèmes de management et les procédures utilisés ont été analysés pour déterminer un meilleur rapport entre les structures des multinationales. L'institutionnalisation met de nouveau en évidence le problème des particularités locales qui rendent plus sensible le management des filiales à la nécessité d'une réponse rapide aux évolutions du marché.

Pourtant cette perspective reste limitée face au contexte global de l'entreprise qui force parfois le management du siège central à prendre des décisions dures. Seulement les informations à l'échelle de la multinationale permettent de se rendre en compte de toutes les variables susceptibles d'influencer la totalité de l'entreprise. La difficulté qui apparaît alors pour le top management c'est de vraiment pouvoir analyser toutes ces informations étant donné leur complexité et leur volume (Bartlett 1979).

Plusieurs études ont démontrés que la tension entre l'intégration et la décentralisation a été résolue le plus souvent par la personnalité et les habilités des managers à contrôler directement la structure et le degré d'incertitude qu'ils pouvaient acceptés plutôt que par la recherche du succès de l'entreprise (Pfeffer et Salancik 1978; Crozier 1964). A ce titre la principale tension entre les managers des sièges centraux et des filiales est reflétée dans la manière dont ceux-ci perçoivent les données qui sont mis à leurs disposition. Alors que les managers des sièges centraux vont prendre en considération les « hard data » qui tiennent à une certaine évaluation quantitative et ciblée de la performance financière, les managers de filiales vont se concentrer sur le « soft data » dont la dimension est plutôt descriptive et qualitative.

Le maintien de l'équilibre est en pratique vraiment difficile. Les structures matricielles ne sont pas soutenables sans un management active dans ce sens (Goggin 1974; Davis et Lawrence 1977; Davis 1982). Les recherches ont déterminés trois variables qui permettraient de maintenir cet équilibre entre les structures: la circulation des informations et des données et leur prise en compte dans les décisions, la création des conditions pour un consensus entre les managers clés sur les décisions importantes et la gestion du pouvoir et des attributions relatives entre les managers (Doz et Prahalad 1984).

L'école de la recherche des politiques propose que le top management se concentre plus sur la manière dont les décisions sont prises plus que sur le type de décision prise. Cette perspective propose que le management organise un structure cadre pour les décisions qui donne la direction stratégique pour l'entreprise et le management des filiales (Bower 1970). On arrive désormais à la dimension humaine de la gestion des relations entre les managers qui met en évidence plusieurs variables qui influencent la qualité du réseau des managers comme l'évolution en carrière, les systèmes de récompenses et de punitions ou le développement du management.

Finalement la gestion de la communication au sein des multinationales réside bien évidemment dans un choix stratégique. Une option qui reste disponible c'est de choisir de gérer différemment chaque filiale selon leurs particularités ce qui pourra réduire l'interdépendance entre les structures mais pourra offrir d'autres opportunités contextuelles.

Les études ont réflétés des particularités dans le mode de traitement des relations entre les structures. Par exemple lorsqu'un important investissement est prévu le contrôle devient la fonction dominante de l'infrastructure de communication même dans les entreprises décentralisés (Keegan 1972).

La communication entre le management des sièges centraux et des filiales peut être classifié en deux catégories: les échanges personnels comme les visites, les entretiens et les conversations téléphoniques, et les communications impersonnels comme les rapports réguliers, les budgets, les plans ou les lettres (Brand et Hulbert 1976). Il y a des auteurs qui critiquent pourtant l'importance des rapports car le but de la communication serait justement que les filiales et le siège centrale se comprennent réciproquement (Skinner 1968).

Hors c'est justement cette bureaucratisation qui conduit à une baisse en qualité de l'information. La vitesse de la circulation de l'information et leur quantité semble se développer au détriment de la qualité et de l'efficiences des communications entre les divers structures. Les études ont de plus

démontré que la nationalité du management influence sur la manière de relationner et de communiquer (Chorafas 1969; Brooke et Lee Remmers 1970).

Indépendamment de ces variables, les recherches ont montrés que la communication devient plus efficiente à fur et à mesure que les managers ont des expériences communes (Schramm, 1965), et par conséquent que la fréquence des interactions crée des attitudes favorables. La dimension humaine compte également lorsque les managers ont un passé commun et des positions similaires. Cela génère un plus d'empathie et un sentiment de partage d'objectifs communs. D'ailleurs l'ancienneté du management au sein de l'entreprise renforce la communication car les expériences antérieures permettent de renforcer la confiance. De plus, dans les cas où la nationalité du management du siège central est similaire à celle de la filiale la communication est meilleure (Zajonc 1968; Homans 1950; Brooke 1970).

La complexité des structures des multinationales reste un problème pour la gestion de la dimension globale de ces entreprises. Plus la structure est diversifiée, plus la compréhension réciproque est difficile. D'ailleurs, les résultats d'une étude ont démontré que même les rapports des filiales renforcent la compréhension du siège central alors que les rapports inverses réduisent l'entente entre les structures (Brandt et Hulbert, 1976).

Ces différentes perspectives nous permettent d'envisager une étude analytique pratique de la communication au sein d'une multinationale afin de valider ou d'infirmer les résultats et les conclusions des études présentées. D'ailleurs dans le chapitre suivant on va essayer de mettre en évidence les aspects qui facilitent la communication au sein des multinationales tout en prenant en compte une variable non-évaluée dans les études précédentes, l'emplacement des filiales, et plus particulièrement des filiales se situant dans les pays en cours de développement.

3. La communication dans les multinationales et le rôle des pays en cours de développement

Les théories présentées dans le chapitre précédent nous ont permis de constater les besoins d'une analyse de la communication au sein des multinationales, les limites des études existantes et l'importance du facteur pays et nationalité dans la relation entre les sièges et les filiales. Afin de vérifier les hypothèses de ces théories, on va appliquer une série de variables à une multinationale française spécialisée dans l'outsourcing.

3.1. Description de l'étude de cas

Notre étude de cas sera appliquée sur une multinationale française ayant des filiales dans plus de 10 pays à travers le monde et 45 succursales. L'entreprise, qu'on dénomera ici génériquement *Multinationale F*, a plusieurs années d'expérience et a besoin pour fonctionner d'une coopération et communication continue entre les filiales et le siège central se trouvant à Paris.

Afin de mettre en place notre étude on a choisi d'étudier la communication avec trois succursales de France, Madagascar et Roumanie, et plus exactement Vitré, Antananarivo et Bucarest. On a choisi ces trois succursales car les trois ont une dimension comparable en terme d'employés et activités, mais aussi dans le but de pouvoir observer le comportement au sein de l'entreprise avec des structures se trouvant dans des pays différents tout en mettant en valeur le fait que Madagascar est un pays en cours

de développement. D'ailleurs ce pays se situe parmi les pays les plus sous-développés du monde étant parmi les principaux bénéficiaires de l'aide au développement.

L'analyse des questions et théories reflétées dans le chapitre précédent a impliqué une recherche directe des méthodes de communication avec les succursales soit par l'évaluation de la fréquence des contacts soit par l'étude des perceptions des managers du siège central ou des filiales. A ce titre notre étude a été réalisée durant le mois de novembre 2013 et comprend seulement les interactions entre les divers comités de directions. Cela nous a permis de concentrer notre étude aux communications managériales et d'entrevoir les perceptions qui existent au niveau des fonctions de direction.

3.2. Application théorique de l'étude de cas

Nous commençons notre démarche par les questions de recherche qui ont motivés la réalisation de cette étude. Notre objectif c'est de délimiter les hypothèses initiales et expliquer la manière dont on a vérifié leur véracité.

H1: La fréquence et le type de communication entre le siège central et les filiales est influencé par le facteur pays. On communique d'avantage avec les filiales des pays en cours de développement.

L'évaluation de la communication au sein d'une structure organisationnelle aussi compliquée qu'une multinationale suppose un premier type d'évaluation qui se base sur l'étude de la fréquence et ensuite le type d'interaction. La perspective théorique identifiée dans le chapitre précédent anticipe une amélioration de la communication à cause de la fréquence des interactions (Schramm, 1965). Pour faciliter notre démarche de recherche on a étudié les interactions entre les managers du siège central et ceux des filiales sur une période d'un mois en analysant le nombre d'emails, les visites en filiale, les visites au siège central, les conférences téléphoniques et les conférences visio.

H2: La fréquence et le type de communication entre les filiales est influencé par le facteur pays. Les filiales des pays en cours de développement communiquent moins.

Au sein d'une structure multinationale la communication n'est pas seulement hiérarchique, elle est également latérale. A ce titre, en reprenant la méthodologie d'évaluation de l'hypothèse précédente, on a analysé la fréquence des interactions et le type de communication qui existe entre les structures internes de l'entreprise pour découvrir également si les succursales des pays en développement communiquent autrement.

H3: La qualité de la communication entre le siège central et les filiales est déterminée par la perspective sur la qualité des managers

Afin d'observer la qualité de la communication et le rapport de force entre le siège central et les filiales on a étudié la perspective des managers sur la dimension de cette interaction. En questionnant les managers on a déterminé leur appréciation sur la qualité de cette interaction et on l'a comparé avec leur opinion de la qualité des managers des filiales.

H4: La nationalité et l'historique des managers constituent des facteurs qui influencent la communication au sein de la multinationale

Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'influence de la nationalité et de l'historique des managers sur la communication interne au sein des multinationales (Chorafas 1969; Brooke et Lee Remmers 1970). Les théories soulignent une amélioration de la communication due à ces variables qu'on va tenter d'entrevoir en demandant aux managers des filiales et du siège central leur perception sur la

communication avec les managers ayant la même nationalité ou ayant travaillé auparavant au niveau de la même structure.

H5: La confiance dans les managers influence les besoins de communication entre le siège central et les filiales

Une dimension qui a semblé être ignorée c'est le besoin de communiquer entre les différentes structures. A ce titre notre étude s'est proposée d'évaluer la motivation de la communication en partant de la confiance dans le management des filiales. Un aspect qui va être mis en évidence c'est l'incidence du facteur pays sur ces variables et plus exactement si les managers des succursales se trouvant au Madagascar sont traités autrement.

3.3. Analyse des résultats

Les premiers résultats analysés font référence à la fréquence des interactions. On a découvert que la communication entre le siège central et la succursale Antananarivo a été beaucoup plus fréquente que pour les autres filiales, de Bucarest et de Vitré. Cela démontre que la distance renforce le besoin du siège central au sein de la *Multinationale F* à communiquer d'avantage pour renforcer le sentiment de contrôle et la circulation de l'information. Une autre explication de cette fréquence de la communication est expliquée par le fait que les risques générés par les problèmes de sécurité, politiques et économiques d'un pays en cours de développement sont compensés par un plus de communication.

Tableau 1. La fréquence des interactions entre le siège central et les filiales

Siège central – filiale	Fréquence des interactions
Vitré filiale	58
Bucarest filiale	86
Antananarivo filiale	126

Pour pouvoir comprendre la fréquence des interactions il faut détailler le type de communication employé pour interagir avec chaque filiale. A ce titre plusieurs auteurs soulignent l'importance de la communication personnelle dans l'amélioration de la qualité de l'interaction (Brand et Hulbert, 1976). Le premier constat est que la principale méthode de communication utilisée a été l'échange de mails générée bien évidemment par la facilité offerte par ce type d'interaction qui suppose une transmission simple des messages.

Le deuxième constat a été que la conférence visio à travers un dispositif qui permet l'interaction visuelle est préférée pour Bucarest et Antananarivo alors que la conférence téléphonique est plus utilisée pour Vitré. Cela est motivé par les coûts de communication mais aussi par le fait que la barrière culturelle peut être mieux surmontée par une interaction visuelle.

Finalement, on a remarqué le fait que les visites dans les filiales lointaines sont plus appréciées par le siège central. En contrepartie seulement une visite de Bucarest a été faite au siège central alors que de Vitré et d'Antananarivo il y a eu aucune visite. Cela est dû au fait que les managers du siège central préfèrent aller dans les filiales pour vérifier directement sur place ce qui se passe.

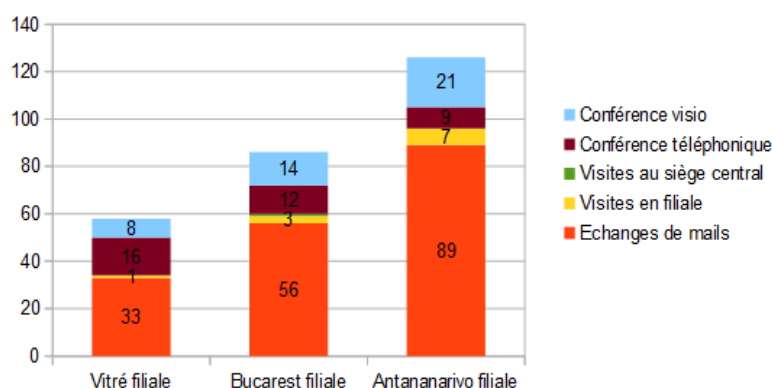


Figure 1. Fréquence et type de communication entre le siège central et les filiales

On a appliqué les mêmes méthodes d'évaluation à la relation entre les filiales. On a découvert que Vitré communique plus avec les filiales qu'avec le siège, Bucarest communique moins et Antananarivo communique beaucoup plus. Cela est du particulièrement au besoin ressenti par les succursales à s'intégrer au niveau de la filiale. Pour Antananarivo il s'agit de sortir de l'isolement alors que pour Vitré il s'agit principalement d'assurer la communication avec d'autres structures de France pour faire des échanges d'expériences.

Tableau 2. La fréquence des interaction entre les filiales

Filiale – filiale	Fréquence des interactions
Vitré filiale	60
Bucarest filiale	84
Antananarivo filiale	136

Pour ce qui est du type de communication les résultats restent plutôt les mêmes alors que les décalages entre les méthodes préférées et les autres s'accroissent. Cela est du plus particulièrement au fait que dans la communication entre les filiales le type de communication n'est pas imposé par le siège central.

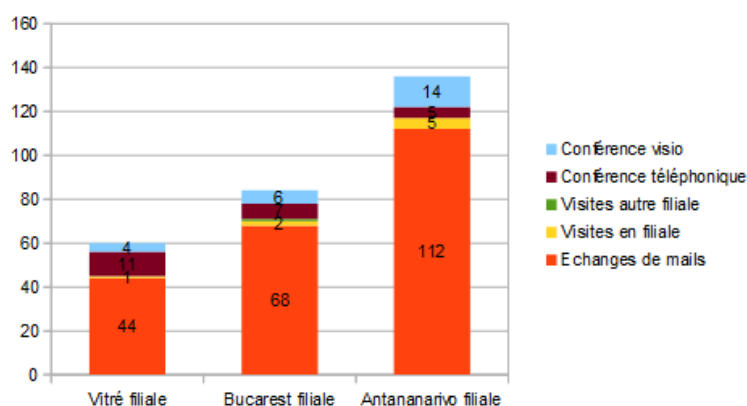


Figure 2. Fréquence et type de communication entre les filiales

Par conséquent, nos premiers résultats confirment nos deux premières hypothèses et on peut admettre que le facteur pays influence la fréquence et le type de communication employé. Plus particulièrement, on remarque une intensification de la communication avec les succursales des pays en cours de développement confirmant ainsi les prémisses de ces questions de recherche.

La vérification de la troisième hypothèse suppose une évaluation de la perception des managers sur le type de communication employé lors des interactions entre le siège et les filiales. Pour ce qui est de la perception des managers des succursales on remarque que tous perçoivent que la communication se déroule de haut vers le bas alors que cette tendance est accentuée par la distance face au siège. Si on regarde les résultats d'Antananarivo les chiffres sont impressionnants.

De l'autre côté, les managers du siège perçoivent différemment cette dimension autoritaire. Alors que pour les interactions avec Vitré ils ont l'impression de les faire débattre et même permettre d'influencer les décisions de bas vers le haut, pour Bucarest ils ont l'impression d'être plus autoritaires que les managers locaux perçoivent en réalité. Finalement, pour Antananarivo les managers du siège central s'assument leur position autoritaire mais perçoivent moins brutalement leur ingérence. Ces différences peuvent bien sûr être expliquées également par les différences culturelles qui existent entre les pays.

Tableau 3. La qualité de la communication

Qualité de communication	Fréquence des interactions	Haut vers bas	Discussion	Bas vers haut
Vitré filiale	58	25	18	15
Paris – Vitré	58	17	22	19
Bucarest filiale	86	36	28	22
Paris – Bucarest	86	43	33	10
Antananarivo filiale	126	102	15	9
Paris – Antananarivo	126	60	40	26

Afin de démontrer notre hypothèse il faut mettre ces résultats en relation avec la perception sur la qualité managériale des filiales. On observe que plus les managers du siège ont une bonne impression de l'efficacité et la capacité de communication des managers, moins ils sont autoritaires.

Tableau 4. Perception de la qualité de managers

Perception efficacité managers	Vitré	Bucarest	Antananarivo
Paris	71,00%	53,00%	37,00%
Perception communication managers	Vitré	Bucarest	Antananarivo
Paris	77,00%	48,00%	44,00%

La troisième hypothèse est partiellement vérifiée. La perception sur l'efficacité et la capacité de communication des managers des filiales sont des facteurs qui influencent la qualité de la communication avec les filiales mais cela n'est pas la seule explication. Les besoins de contrôle sont générés également par des raisons logistiques et organisationnelles.

Une des variables les plus débattues par les chercheurs a été celle de la nationalité et de son influence sur la perception des managers. A ce titre, on a compté le nombre des managers de même nationalité ou provenant des filiales pour voir dans quel mesure leur perception est différente.

Pour Vitré, les managers étant français comme la majorité de ceux du siège central, le facteur nationalité n'apporte pas une meilleure compréhension des besoins, même si l'expérience antérieure dans la succursale peut améliorer la communication. D'ailleurs, plus de managers de Vitré ont été promu au siège que des managers de Bucarest et Antananarivo. Pour ce qui est de Bucarest, la nationalité et le passé dans la filiale compte au même niveau ce qui diminue donc l'importance de la variable de l'expérience commune. Finalement, pour Antananarivo la compréhension des besoins est donnée par l'expérience commune dans la filiale alors que la nationalité ne semble pas générer une amélioration

aussi importante de la perception. Cela est du plus particulièrement au contexte difficile social, politique et économique du Madagascar qui rend l'activité professionnelle difficile.

Pour comprendre l'influence de ces variables, on a rajouté une perspective en essayant de percevoir le point de vue des managers du siège central. On a remarqué que pour eux aussi la nationalité et l'expérience professionnelle semble améliorer le sentiment de meilleur compréhension des besoins.

Tableau 5. L'influence de la nationalité et du passé commun sur la perception des managers

Perception managers	Managers siège central de la filiale	Compréhension des besoins	Managers même nationalité	Compréhension des besoins
Vitré filiale	3	37,00%	15	7,00%
Bucarest filiale	2	56,00%	4	59,00%
Antananarivo filiale	1	71,00%	6	48,00%
Perception managers	Managers filiale du siège central	Compréhension des besoins	Managers même nationalité	Compréhension des besoins
Paris	3	66,00%	7	55,00%

La quatrième hypothèse se vérifie et reflète le besoin d'une plus grande interaction entre les managers des différents filiales. Plus de communication et de contacts permettra à ceux-ci de passer les barrières culturelles et partager une expérience commune qui rend meilleure la compréhension des besoins de chacun. Alors que plutôt on avait mesuré la qualité des managers en utilisant la perception sur leur niveau de communication et efficacité, désormais, pour cette dernière question de recherche de notre étude, on utilise le respect des décisions comme variable permettant de déterminer la confiance faite aux managers des filiales.



Figure 3. Perception sur le respect des décisions du siège par les filiales

Nous avons découvert que les managers du siège ont peu confiance que leurs décisions soit vraiment respectées par les filiales lointaines de Bucarest et d'Antananarivo.

Tableau 6. Le besoin de communication

Besoin de communication	Vitré	Bucarest	Antananarivo
Du siège			
- pas de besoin	55,00%	27,00%	12,00%
- rarement	39,00%	41,00%	23,00%
- souvent	6,00%	32,00%	65,00%
De la filiale			
- pas de besoin	29,00%	24,00%	29,00%
- rarement	34,00%	43,00%	40,00%
- souvent	37,00%	33,00%	31,00%

Cette appréciation est visible également dans le besoin de communication du siège et des filiales. Si pour Antananarivo la confiance dans le respect des décisions est la plus réduite, c'est toujours avec la

succursale de Madagascar que les managers du siège veulent communiquer le plus. Ce qui est également intéressant c'est que les mêmes filiales perçues comme étant trop indépendantes ressentent moins le besoin de communiquer. Cela peut être expliqué par les différences culturelles, un désir d'indépendance par rapport à la communication autoritaire du centre illustrée également dans notre étude ou par la trop forte pression communicationnelle imposée par le siège en terme de fréquence.

Par conséquent notre cinquième hypothèse se vérifie. Si la perception sur la qualité des managers passe par le respect des décisions du centre alors effectivement cela influence le besoin et le désir des managers du siège à communiquer plus avec les filiales trop indépendantes. La distance et l'insécurité de l'espace économique et social où se trouve la succursale influence sur leur comportement. En ce qui concerne la filiale malgache d'Antananarivo il est clair que les idées préconçues sur la qualité des services rendues dans les pays en cours de développement sont présentes dans la perception interne de la filiale. On a comparé ces résultats à l'appréciation donnée par la clientèle aux services rendus par les trois succursales étudiées et contrairement à la perception managériale, les clients apprécient comme étant meilleures les services rendus à Bucarest et Antananarivo (81% et respectivement 77% de perception positive) qu'à Vitry (53% de perception positive).

4. Conclusion

La communication dans les multinationales est un objet d'étude encore insuffisamment analysé par les spécialistes. La complexité de ce type d'organisation, mais également la difficulté à avoir accès à ce milieu, imposent des limites parfois difficiles à dépasser même pour notre étude. Notre recherche a eu effectivement pour but d'analyser la communication au sein d'une corporation et mettre en évidence les variables qui influencent la fréquence et la qualité des interactions dans les entreprises. Une place particulière a été accordée à la dimension transnationale de la communication par la mise en évidence du facteur pays et des particularités des filiales se trouvant dans des pays en cours de développement. Nous avons à ce titre délimité cinq hypothèses qui ont représentés les repères de notre démarche de recherche. Ces hypothèses nous ont poussé à identifier et analyser plusieurs variables comme la fréquence de la communication, la qualité de la communication, la perception des managers par les managers du siège central, le type de communication, la perception du respect des demandes, l'influence de la nationalité, l'influence de l'expérience commune ou le besoin de communication. Nos résultats nous mènent désormais à conclure que toutes ces variables ont une incidence sur l'intensité mais également la qualité de la communication. La complexité du phénomène rend difficile l'intervention des spécialistes qui pour pouvoir améliorer la communication au sein des multinationales doivent prendre en compte les multiples dimensions de tous ces facteurs. Pourtant, les entreprises et leur managers, malgré l'internationalisation de leurs activités, restent hautement influencés par le facteur pays. Les stéréotypes, la distance et le centrisme culturel rend la communication parfois difficile et intrusive surtout pour les filiales se trouvant dans les pays en cours de développement. Cette perspective, rassurante d'une certaine manière, ne permet pas pourtant de profiter des avantages offerts aux multinationales par la diversité des expériences professionnelles et culturelles. Dans cette logique une future étude devrait tenter d'apprécier l'importance du facteur culturel dans la vie des corporations et proposer aux spécialistes une manière d'intégrer cette dimension dans l'activité et la communication des multinationales.

5. References

- Bartlett, C. (1979). *Multinational Structural Evolution: The Changing Decision Environment in International Divisions*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- Bower, J. (1970). *Managing The Resource Allocation Process*. Boston: Harvard Business School Division of Research.
- Brooke, M. & Remmers, L. (1970). *The Strategy of Multinational Enterprise*. New York: American Elsevier Publishing Co.
- Chorafas, D. (1969). *The Communication Barrier in International Management*. New York: American Management Association, Research Study No. 100.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: Chicago University Press.
- Davis, S. (1982). Transforming Organizations: The Key to Strategy is Context. *Organizational Dynamics*.
- Doz, Y & Prahalad, C.K. (1984). Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2, Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Processes in Multinational Corporations, pp. 55-72.
- Egelhoff, W. G. (1982). Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach. *Admin. Sci. Quarterly*, 27, 3, pp. 435-458.
- Fayerweather, J. (1978). *International Business Strategy and Administration*. Cambridge: M.A.
- Ghoshal, S.; Korine, H. & Szulanski, G. (1994). Interunit Communication in Multinational Corporations. *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 96-110.
- Goggin, W. (1974). How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning. *Harvard Business Review*.
- Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility. *Sloan Management Review*.
- Lessard, D. & Lightstone, J. B. (1986). Volatile Exchange Rates Can Put Operations at Risk. *Harvard Business Review*, pp. 107-114.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. & Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission*. New York: Free Press.
- Schramm, W. (1965). *How Communication Works*, in Harper W. Boyd and Joseph W. Newman (eds.). *Advertising Management, Homewood, III*. Richard D. Irwin.
- Skinner, W. (1968). *American Industry in Developing Economies*. New York: John Wiley & Sons.
- Zajons, R.B. & Homans, G. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt Brace.