

La diversité culturelle dans les délocalisations : apports nuancés de deux littératures
Cultural diversity in offshoring: a nuanced contribution of two literatures
La diversidad cultural en la deslocalización: una contribución matizada de dos literaturas

Carine Peeters, Sébastien Point, Patricia Garcia-Prieto, † et Andrès Davila

Volume 18, numéro hors-série, 2014

Ancrages culturels et dynamiques du Management International
Cultural and Dynamic Roots of International Management
Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1027872ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1027872ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

La délocalisation d'activités à l'étranger est une pratique de plus en plus répandue dans les entreprises, avec pour conséquence d'accroître les différences culturelles auxquelles les entreprises sont confrontées. L'analyse qualitative de 76 articles sur la période 1996-2009 provenant de 26 revues internationales de gestion montre que la culture est uniquement présentée comme une menace pour les entreprises qui délocalisent, et ce, en dépit d'une littérature sur la diversité nettement plus positive sur le sujet. Cet article propose des pistes de réflexion développant une perspective plus nuancée des différences culturelles dans le contexte des délocalisations.

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

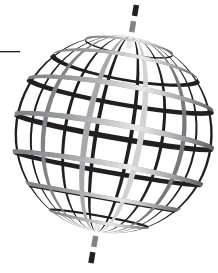
Peeters, C., Point, S., Garcia-Prieto, P. & Davila, A. (2014). La diversité culturelle dans les délocalisations : apports nuancés de deux littératures. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18, 178–193. <https://doi.org/10.7202/1027872ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2014

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

La diversité culturelle dans les délocalisations : apports nuancés de deux littératures



Cultural diversity in offshoring: a nuanced contribution of two literatures

La diversidad cultural en la deslocalización: una contribución matizada de dos literaturas

CARINE PEETERS
*Université Libre de Bruxelles
Solvay Brussels School*

SÉBASTIEN POINT
*École de Management Strasbourg
HuManiS, EA 7308*

PATRICIA GARCIA-PRIETO†
*Université Libre de Bruxelles
Solvay Brussels School*

ANDRÈS DAVILA
*ESCE – École Supérieure
du Commerce Extérieur*

† Les trois auteurs dédicacent cette recherche à leur collègue et amie Patricia Garcia-Prieto, tragiquement disparue au cours de la révision de cet article, après un combat héroïque contre la maladie.

RÉSUMÉ

La délocalisation d'activités à l'étranger est une pratique de plus en plus répandue dans les entreprises, avec pour conséquence d'accroître les différences culturelles auxquelles les entreprises sont confrontées. L'analyse qualitative de 76 articles sur la période 1996-2009 provenant de 26 revues internationales de gestion montre que la culture est uniquement présentée comme une menace pour les entreprises qui délocalisent, et ce, en dépit d'une littérature sur la diversité nettement plus positive sur le sujet. Cet article propose des pistes de réflexion développant une perspective plus nuancée des différences culturelles dans le contexte des délocalisations.

Mots-clés : Délocalisation, culture, diversité, différences culturelles

ABSTRACT

Offshoring of services is an increasingly frequent practice among firms. The employment of foreign workers directly leads to cultural diversification of human resources within the business's value chain. An overview of 76 papers published between 1996 and 2009 in 26 international management journals reveals that culture is exclusively presented as a threat, despite the existence of a literature clearing pointing out the benefits of diversity. Here we propose paths for future research aimed at developing of more nuanced perspective about cultural diversity in an offshoring context.

Keywords: Offshoring, culture, diversity, cultural differences

RESUMEN

La subcontratación « offshore » de servicios es una práctica cada vez más frecuente en las empresas. Una de las consecuencias directas de la utilización de trabajadores « offshore » es el incremento de la diversidad cultural de los recursos humanos que participan en la cadena de valor. Un análisis de 76 artículos de 1996 a 2009, de 26 revistas internacionales de gestión muestra que la cultura es exclusivamente presentada como un riesgo para la empresa, a pesar de la existencia de literatura que se muestra positiva cuanto al tema. Este trabajo de investigación propone una perspectiva moderada de la diversidad cultural en el contexto de la deslocalización offshore.

Palabras clave: Deslocalización, cultura, diversidad, diferencias culturales

Au-delà de présenter la diversité comme menace et source de conflits que l'entreprise tente de minimiser, voir ignorer, la littérature sur le management de la diversité développe une vision nuancée de ses conséquences pour les organisations. Konrad (2003) identifie trois raisons principales pour lesquelles la diversité peut avoir un effet positif pour les entreprises. Premièrement, dans une économie sans cesse plus mondialisée, la course aux talents requiert que les entreprises s'ouvrent et recourent à des bassins de main-d'œuvre de plus en plus diversifiés. Deuxièmement, une main d'œuvre diversifiée permet de mieux comprendre et anticiper les besoins des consommateurs, et ainsi accroître la part de marché globale des entreprises. Troisièmement, la

confrontation de perspectives différentes améliore la créativité, et ainsi la capacité d'innovation et de solution de problèmes des entreprises. La diversité, culturelle entre autres, est donc présentée comme une potentielle source de création de valeur pour l'entreprise (Robinson & Dechant, 1997; Dass & Parker, 1999; Ely & Thomas, 2001). Cette littérature sur la diversité s'est développée à partir de constats empiriques permettant de mettre en lumière une série de conditions et effets modérateurs des impacts positifs et négatifs de la diversité au sein de l'organisation (voir par exemple Page, 2007, ou encore Van Knippenberg et Schippers, 2007). Un contexte où la diversité culturelle reste très présente est la

délocalisation d'activités dans des pays étrangers¹, et l'intégration de ses activités dans les chaînes de valeurs globales des entreprises.

La délocalisation est une pratique visant à se procurer dans des pays étrangers – de plus en plus souvent des économies émergentes – des activités de soutien aux opérations domestiques ou globales d'une entreprise (Lewin, Massini & Peeters, 2009). La délocalisation a en premier lieu concerné des activités manufacturières. Elle s'est ensuite étendue aux services comme les activités associées aux technologies de l'information, des centres d'appels, et des activités de développement de produits (e.g. Lewin & Peeters, 2006; Lewin, Massini & Peeters, 2009). L'OCDE (2006) précise qu'une stratégie de délocalisation ne s'accompagne pas automatiquement d'externalisation dans la mesure où les services peuvent être fournis par une filiale de l'entreprise dans le pays étranger. Cette délocalisation, dans des pays caractérisés par de bas salaires et/ou un large bassin de main-d'œuvre qualifiée, aide les entreprises à rester compétitives. Les avantages de la délocalisation sont effectivement nombreux : maîtrise des coûts de production, standardisation des méthodes et/ou des outils, accès à de nouveaux talents, etc. (Farrell, 2005). La délocalisation a pour conséquence d'accroître les différences culturelles auxquelles les entreprises sont confrontées, et ce, à plusieurs niveaux : entre le manager du pays d'origine et la main-d'œuvre étrangère (délocalisée), entre la main-d'œuvre du pays d'origine et la main d'œuvre étrangère, ou encore entre la main d'œuvre étrangère et les clients de l'entreprise. L'enjeu est donc important pour les organisations qui, malgré les difficultés, doivent garantir la coordination de leurs chaînes de valeur dispersées (Kumar, Fenema & von Glinow, 2009) et la satisfaction de leurs clients. Or, la littérature sur la délocalisation n'a jamais été confrontée aux développements théoriques issus de la littérature sur la diversité. Partant de ce constat, l'objet de notre étude est double. Il s'agit tout d'abord, d'après une analyse systématique de 76 articles abordant le thème de la délocalisation publiés dans 26 revues académiques sur la période 1996-2009, de représenter la manière dont la littérature sur les délocalisations aborde le sujet des différences culturelles. Il s'agit ensuite de développer des pistes de réflexion pour l'intégration des enseignements de la littérature sur la gestion de la diversité dans le contexte particulier des délocalisations. Nous mobilisons ainsi la problématique suivante : comment la diversité culturelle est-elle présentée dans la littérature sur la délocalisation offshore? Dans quelle mesure la littérature sur la diversité culturelle peut-elle être utilisée dans le contexte de la délocalisation? Cet article se découpe en trois grandes parties. La première section précise notre démarche méthodologique et les techniques de codage privilégiées pour notre analyse. Une deuxième section présente les résultats de notre travail. La troisième et dernière

section propose une discussion autour de la construction d'une image plus nuancée de la diversité culturelle dans le cas de la délocalisation.

Methodologie

Afin de réaliser une analyse approfondie de la diversité culturelle dans la littérature sur la délocalisation, nous avons appliqué une méthodologie qualitative nous permettant de comprendre la construction du phénomène étudié. Nous avons mobilisé une analyse de contenu qualitative permettant d'identifier les concepts majeurs de la littérature sur une période de 14 ans, et surtout, les liens entre ces derniers. L'analyse de contenu est un principe particulièrement sollicité en recherche qualitative et propose une palette d'outils susceptibles d'analyser les textes – de manière plus ou moins approfondie. Notre choix s'est porté premièrement sur un codage thématique (Boyatzis, 1998), puis sur les travaux de Strauss et Corbin (1998) afin de mettre en exergue des liens entre les concepts (selon le principe des codages axial et sélectif).

Notre base de données repose sur des revues académiques déjà identifiées comme pertinentes dans la littérature (Peng, 2001; Prasad, Babbar & Motwani, 2001). Cette première liste a été complétée par des revues considérées comme particulièrement influentes dans le champ du management international (MacMillan, 1991; Tahai & Meyer, 1999). Nous avons rajouté 24 revues parmi les 40 revues de gestion ayant le facteur d'impact le plus élevé selon le classement *ISI international rankings* de 2007. Au total, nous avons considéré 83 revues anglo-saxonnes différentes. Etant donné que la délocalisation est un objet de recherche récent et transversal dans le champ du management, nous avons délibérément considéré une sélection de revues académiques la plus large possible, qui va des revues générales aux revues plus spécialisées sur les systèmes d'information ou encore sur le *supply chain management*. Dans chacune des revues ainsi identifiées, nous avons effectué une recherche par mots clés. Les termes « offshoring », « offshore outsourcing », « global sourcing » et « international outsourcing » ont servi de base de recherche dans les titres, les résumés ou encore les mots clés des revues concernées. Nous avons systématiquement exclu de notre échantillon les *book reviews*, les éditoriaux ou autres commentaires. Sur une période allant de 1996 à 2009, nous avons ainsi recensé 76 articles publiés dans 26 revues différentes. Un tableau de synthèse est proposé en annexe. Avec 80 % des articles de notre base de données parus après 2006 et la moitié pour la seule année 2008, notre échantillon montre la nouveauté, mais aussi l'intérêt avéré pour le sujet de la délocalisation.

Ces articles ont ensuite été intégrés dans un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives (NVivo 8.0).

1. Ce travail ne s'intéressant qu'aux délocalisations d'activités à l'étranger, dans la suite du texte nous ne précisons plus le caractère

international des transferts d'activités et n'utiliserons que le terme générique de « délocalisation »

Les articles recueillis représentent ainsi plus de 1000 pages (format A4, interligne simple) à analyser. L'utilisation du logiciel NVivo a permis d'obtenir toute la flexibilité nécessaire dans l'organisation de notre codage. Notre processus de codage a été réalisé en deux temps. Dans un premier temps, un codage de type « ouvert » (au sens de Strauss & Corbin, 1998) nous a permis d'obtenir plus de 200 codes, à la fois émergents – c'est-à-dire issus du codage de note base de données (articles recueillis) – et théoriques – c'est-à-dire issus de la sensibilité des auteurs sur le sujet. Les auteurs ont ensuite défini ensemble les codes et les ont ajustés dans l'arborescence ainsi obtenue. La fiabilité intercodage a été assurée par la participation d'un étudiant de master qui a codé une partie des données secondaires pour assurer une plus grande consistance dans le processus même de codage. Les codes ont été organisés de manière hiérarchique, laissant apparaître cinq nœuds principaux : 1) les objectifs stratégiques des délocalisations, 2) les types d'activités délocalisées, 3) les notions associées à la diversité, 4) les problèmes découlant de la diversité, 5) les pratiques et solutions pour gérer la diversité. Ensuite, un codage de type « axial » (au sens de Strauss & Corbin, 1998) nous a permis de procéder à l'abstraction des données, c'est-à-dire assurer le passage des données à des concepts plus élaborés – appelés ici catégories (Point & Voynnet Fourboul, 2006). L'objectif de cette seconde étape a été de spécifier la nature du lien entre les catégories ainsi identifiées, notamment entre les types de diversité mentionnés dans la littérature sur la délocalisation, les problèmes et les conséquences associés avec la diversité culturelle, et les solutions proposées.

Résultats

Les 76 articles retenus pour notre analyse sont publiés dans des revues variées appartenant aux champs du supply chain management (28 %), de la stratégie (26 %), des systèmes d'information (26 %), et du management international (20 %). La majorité des travaux retenus (36 articles recensés) sont des articles généralistes qui font référence à la délocalisation de services, que ce soit par rapport aux technologies et systèmes d'information, aux centres de contacts, aux développements produits, aux activités de back-office en finance, ressources humaines ou comptabilité. Les délocalisations manufacturières ou celles relatives au développement produit ne représentent que le tiers des articles recensés. Sur la période 1996-2009, la grande majorité des articles recensés mentionnent explicitement la présence de différences culturelles. D'autres dimensions proches de la culture apparaissent également dans les deux tiers des articles, comme les différences de langage ou encore la localisation géographique. Par rapport aux différences culturelles, une très grande majorité des articles se

focalise sur les différences de valeurs entre la maison mère et les activités délocalisées. Cela nous a amenés à approfondir nos résultats autour de trois grandes thématiques : 1) la manière dont les différences culturelles peuvent se manifester entre la maison mère et les pays où sont réalisées les activités délocalisées; 2) les conséquences et défis de la diversité culturelle que la littérature sur la délocalisation identifie précisément; 3) les réponses à la diversité culturelle apportées par la littérature sur la délocalisation.

LA DIMENSION CULTURELLE DANS LES DÉLOCALISATIONS: DE LA DIVERSITÉ À L'ADVERSITÉ

L'image de la diversité culturelle qui émerge de la littérature sur les délocalisations est assez négative; ou du moins elle identifie de multiples blocages liés à une activité délocalisée, et conséquents aux différences culturelles entre la maison mère et le pays de délocalisation. Qu'elle soit nommée « différence culturelle », « (in)compréhension culturelle » ou encore « distance psychique », elle reste inhibitoire à la performance et constitue un frein au succès des délocalisations. La littérature sur les délocalisations présente en effet la diversité culturelle comme un risque majeur auquel les entreprises doivent faire face, voire un facteur critique pour le succès de l'activité délocalisée (Gurung & Prater, 2006; Metters, 2008). Etant donné que les activités délocalisées impliquent bien souvent des équipes de projet virtuelles et globales (Fulk & DeSanctis, 1995), le management interculturel y joue un rôle prépondérant (Walsham, 2002).

Dans notre analyse, une vingtaine d'articles associe clairement la diversité avec la notion de « distance » culturelle. Dans ce cas, les articles mentionnent explicitement les différences de langage et valeurs entre deux pays (Shenkar, 2001; Shenkar, Luo & Yeheskel, 2008), et plus rarement la distance géographique, comme autant de défis à surmonter pour les entreprises ayant opté pour une délocalisation. Cette distance culturelle peut rendre les relations avec le pays de délocalisation problématiques (Beugré & Acar, 2008) et induire des coûts additionnels (Chen, 2009).

La littérature sur les délocalisations aborde également les différences de cultures nationales sous l'angle de la distance psychique (Evans & Mavondo, 2002; Stottinger & Schlegelmilch, 1998). La distance psychique² renvoie à la perception de différences, culturelles entre autres, entre le pays d'origine et le pays étranger (Sousa et Bradley, 2006). Elle se traduit par un degré d'incertitude pour une firme entrant dans un marché étranger (Kogut & Singh, 1988). Selon Gurung et Prater (2006), la distance psychique affecterait de manière négative les chances de succès des délocalisations.

Stringfellow, Tiegarden et Nie (2008) suggèrent quant à eux la méta-notion de « distance d'interaction » qui évoque

2. La distance psychique peut être mesurée à partir d'indicateurs variés sur le degré d'éloignement ou de similitude des niveaux de développement économique et des critères socioculturels (O'Grady & Lane, 1995; Evans, Treadgold & Mavondo, 2000); plus la distance psychique est

élevée, plus la méconnaissance du marché est forte, et par conséquent, plus l'incertitude est grande pour l'entreprise (Brouthers & Brouthers, 2001).

les effets combinés de la culture, de la langue et de la distance géographique entre les fournisseurs de services à l'étranger et leurs clients. Pour les auteurs, cette distance d'interaction est génératrice de coûts. Par exemple, une distance d'interaction plus importante (distance géographique importante ou distance culturelle majeure) engendre de nombreuses difficultés d'interprétation; et les nouvelles technologies (qui en théorie diminuent les coûts de coordination et de communication longue distance) n'épougent pas ces difficultés d'interprétation (Metters & Verma, 2008). D'ailleurs, les facteurs culturels seraient encore plus prégnants dans le cas de la délocalisation que dans toute autre forme d'investissements internationaux, du fait de l'interaction entre la main-d'œuvre à l'étranger et les clients ou consommateurs (Kshetri, 2007). C'est pourquoi le choix de la localisation dépendrait entre autres du coût de la main-d'œuvre, du niveau d'éducation, mais aussi des risques associés à la langue, à l'instabilité politique, et aux différences de culture (Doh, Bunyaratavej & Hahn, 2009).

In toto, les deux tiers des articles recensés présentent ainsi explicitement la diversité culturelle dans le cadre de délocalisations comme génératrice de coûts pour l'entreprise. En d'autres termes, la diversité culturelle est présentée comme une contrainte, synonyme de distanciation géographique, culturelle, voire de distance psychique entre les pays concernés par la délocalisation. De ce « fossé » découlent de nombreux défis que nous développons dans la section suivante.

LES DÉFIS LIÉS À LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET LEUR IMPACT SUR LES DÉLOCALISATIONS

Les défis liés aux différences culturelles augmentent les coûts et l'insatisfaction des clients par rapport à la qualité de service. La littérature laisse entrevoir quatre grands défis inhérents à la gestion de la diversité dans les délocalisations :

1. Une série d'articles indiquent des problèmes managériaux liés aux ressources humaines, en insistant par exemple sur l'impact que peuvent avoir les différences culturelles sur la motivation ou le comportement entre salariés dans le pays d'origine et à l'étranger. Les problèmes managériaux sont variés et peuvent être conséquents à la réalisation de la tâche elle-même par les salariés à l'étranger (Ellram, Tate & Billington, 2008), aux manques de perspective de carrière (Metters, 2008) ou encore à des perceptions culturelles différentes de la hiérarchie, l'autorité et du pouvoir (Dibbern, Winkler & Heinzl, 2008).

«Several organizations noted an unwillingness of offshore suppliers to admit they cannot perform the required tasks. For example, Computer noted that suppliers may accept a contract knowing that they lack capabilities to meet the specified needs, hoping they can learn quickly. Likewise, firms may place a very initial bid on jobs to gain experience in a particular category of service. How-

ever, the supplier's learning process can be very painful for the buying firm.» (Ellram, Tate & Billington, 2008, p. 156).

«There are some indications that the strong motivation of Indian employees to constantly learn makes it difficult for them to stay in one project, particularly when a project contains routine work and little intellectual challenge.» (Dibbern, Winkler & Heinzl, 2008, p. 354).

«Case studies on offshoring from Anglo-American countries to India, for example, indicate that opposing attitudes toward authority, hierarchy, and power may cause differences in criticism and feedback behavior between client and vendor personnel» (Dibbern, Winkler & Heinzl, 2008, p. 342).

2. Des travaux mettent en exergue des difficultés de coordination entre la maison mère et les entités où l'activité est délocalisée. Ces difficultés, liées au décalage horaire (Stratman, 2008) ou plus généralement à la distance d'interaction (Stringfellow, Teagarden & Nie, 2008) induisent des coûts directs et indirects pour l'entreprise qui délocalise.

«The downside is that it can be very difficult to communicate with personnel in the other time zone, even by conference call, and face-to-face meetings require expensive, time-consuming travel. This raises the coordination costs for these services.» (Stratman, 2008, p. 279).

«Coordination and communication issues seem to be the major barriers to effective IT offshoring» (Stratman, 2008, p. 280).

«Another vital driver of the invisible costs associated with offshoring is the barrier to interaction that results from the combined effects of differences in geographic locations, language and culture. We term this barrier 'interaction distance' to denote the combined friction-related invisible cost of communicating across country boundaries.» (Stringfellow, Teagarden & Nie, 2008, p. 170).

3. La littérature souligne également des problèmes de communication : étroitement liés à des différences au niveau du langage, des problèmes d'asymétrie d'information ou tout simplement des incompréhensions peuvent apparaître à cause de la diversité culturelle. En insistant sur ces barrières langagières, les problèmes de communication semblent évidents et, par conséquent, ne sont jamais véritablement détaillés dans la littérature. La langue semble ainsi constituer l'un des défis majeurs des délocalisations (Dibbern, Winkler & Heinzl, 2008; Stratman, 2008), et affecter la qualité (réelle ou perçue) des services délocalisés (Metters, 2008).

«Cultural differences may hamper communications and lead to poor results.» (Metters, 2008, p. 206)

«The most obvious challenges are language barriers (...). If the client and the vendor speak different languages, communication becomes difficult.» (Dibbern, Winkler & Heinzl, 2008, p. 342).

4. Enfin, quelques auteurs évoquent des problèmes de discrimination : Metters (2008) ou encore Stringfellow, Teagarden & Nie (2008) mentionnent la possible apparition de comportements discriminatoires de la part des clients, n'acceptant pas forcément l'idée d'une délocalisation. Ce type de comportement les amène à considérer les salariés du pays étranger comme incompetents ou alors comme proposant une qualité de service insuffisante.

«There may be entirely xenophobic reactions by customers hating all offshoring, or customer objections might have an underlying racial element. For example, a customer may be quite angry at the thought of offshoring to India, and refuse to do business with that firm because of said offshoring, but if the call is answered in Ireland, it's "OK." (Metters, 2008, p. 205).

«Although, many heavily accented non-native speakers are rated as intelligible (...), people tend to treat speakers with strong foreign accents as if "their brain has defects" (...) Studies have shown that people with foreign or non-standard accents are regarded as less competent and less credible than standard speakers. (...) The foregoing argument suggests that foreign accents represent a barrier to effective communication». (Stringfellow, Teagarden & Nie, 2008, p. 171)

LES RÉPONSES DES ENTREPRISES À LA DIVERSITÉ INDUITE PAR UNE DÉLOCALISATION

La littérature sur la délocalisation reste discrète sur les manières dont les entreprises peuvent appréhender les défis culturels. Pour faire face à ces différents problèmes, les articles analysés mettent en exergue quatre grands types de réponses apportées par les entreprises: nier, contourner, accepter et optimiser la diversité.

1. La première stratégie de réponse est de nier l'existence de délocalisation et par conséquent nier toute diversité culturelle ; il peut être ainsi demandé aux salariés de changer de noms ou encore d'adopter un accent particulier (Metters, 2008; Stratman, 2008).

«A great deal of training in some call centers is devoted to hiding the fact that the service provider is offshore. Some call centers have required their workers to assume names common to the population calling them and to adopt fake home towns in the country of interest» (Metters, 2008, p. 205).

«Indian call center employees are also routinely trained to speak in western accents, and are usually willing to employ a western name in service encounters» (Stratman, 2008, p. 279).

2. Une deuxième stratégie consiste à contourner la diversité en proposant des procédures standardisées et en «modularisant» les tâches afin de minimiser les inte-

ractions entre personnes de cultures différentes : l'uniformité devient une alternative à la diversité (Stratman, 2008, Vivek, Banwet & Shankar, 2008).

«Rigid software controls enforce standardized business processes, and common data structures facilitate communication between corporate management and sub-units. This structure allows for easier transaction monitoring, and reduces coordination costs and transaction risk by limiting the potential for opportunism.» (Stratman, 2008, p. 283).

«The processes were first standardized for global application and then migrated to the Chennai facility, a strategy not tried in the industry earlier. Participation in process standardization from both ends helped the two parties build required understanding and trust towards each other, which prevented a lot of start-up problems. Some of the migrated services included e-training, expatriate management and self-service HR for employees.» (Vivek, Banwet & Shankar, 2008, p. 185).

3. Une troisième approche est d'accepter cette diversité, en proposant des formations – généralement interculturelles – afin d'anticiper les problèmes culturels (Vivek, Banwet & Shankar, 2008; Youngdahl & Ramaswamy, 2008).

«In order to facilitate the migration, most team members were given short technical training to understand the processes to be migrated, and cultural training to get acquainted with the cultures of the countries they were to visit.» (Vivek, Banwet & Shankar, 2008, p. 185).

«Significant barriers in language and slang usage, and lack of an understanding of the organization's values may require extensive training and monitoring to ensure that the needs of the customers and the buying firm are being met.» (Ellram, Tate & Billington, 2008, p. 156).

«Flexibility and availability of e-training reduced training costs and increased knowledge levels of employees. An employee could now attend more training programs offered by experts globally without having to add any travel costs to the company.» (Vivek, Banwet & Shankar, 2008, p. 185).

4. Enfin, dans une quatrième stratégie – beaucoup plus émergente dans la littérature –, il s'agit d'optimiser la diversité, en favorisant les relations entre les partenaires, via des opérations d'expatriation ou d'impatriation (Stratman, 2008).

«Middle management talent can be brought in from the parent company to reduce transaction risk through better monitoring and control, while local employees (or partners) can help negotiate the bureaucratic maze» (Stratman, 2008, p. 279).

La figure 1 représente les différentes relations entre les catégories identifiées autour de la notion de la diver-

sité culturelle. Cette représentation nous conduit à deux observations principales. D'une part, la plupart des articles considérés insiste sur la variété de problèmes issus de différences culturelles et/ou linguistiques (problèmes comportementaux, manque de confiance, etc.). Seuls quelques rares articles explicitent des pratiques pour résoudre ces problèmes (voir plus spécifiquement Youngdahl & Ramaswamy, 2008). D'autre part, aucun article n'articule les liens de causalité entre les types de diversité et les problèmes que ces derniers peuvent engendrer ou les pratiques qu'ils nécessitent.

La carte conceptuelle ainsi proposée dans la figure 1 permet de manière synoptique de recenser les types de

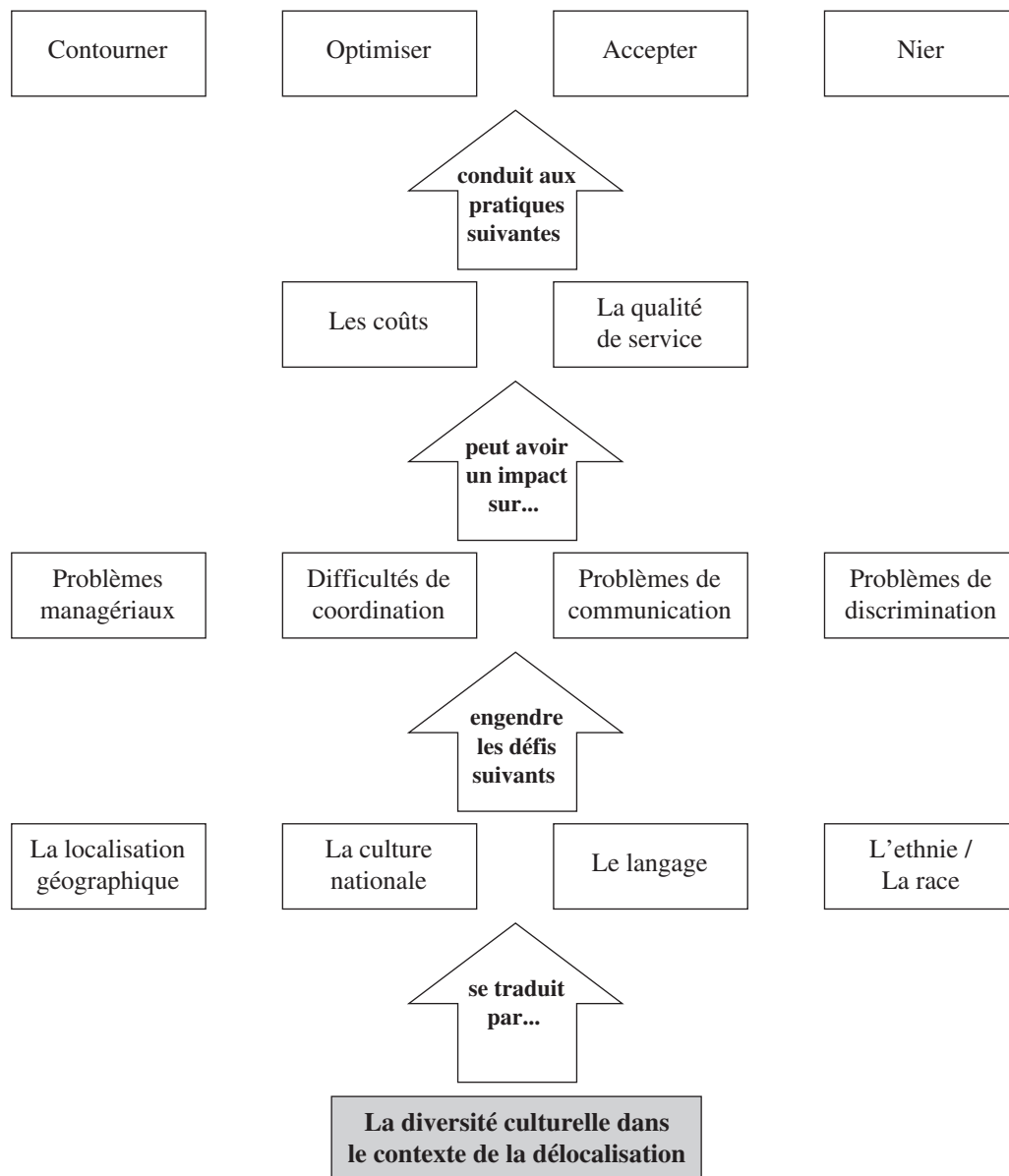
diversité culturelle, les problèmes issus de cette diversité et les réponses éventuellement identifiées dans la littérature sur la délocalisation.

Discussion : au-delà du côté obscur de la diversité

Le «*European Business Test Panel*» de la Commission Européenne (2005) met en exergue les bénéfices issus de la gestion de la diversité; celle-ci est déclinée comme une réponse à une pénurie de main-d'œuvre (pour 42 % des répondants), comme un levier d'amélioration de l'image de l'entreprise (38 % des répondants) ou encore comme

FIGURE 1

La déclinaison de la diversité dans la littérature sur les délocalisations



une source de créativité et d'innovation (26 % des répondants). Les résultats de cette enquête à l'échelle européenne confortent les travaux ayant mis en exergue ces trois grands types de bénéfices (Cox, 1993; Robinson & Dechant, 1997). En effet, la diversité est présentée comme nécessaire en raison de la nature du marché du travail : la discrimination limite l'accès à de nombreux talents, et la non ou sous-utilisation de ces derniers n'est plus tenable aujourd'hui (Herring, 2009). La diversité permettrait donc une ouverture à un réservoir de talents plus important. Ensuite, la diversité pourrait influencer directement la réputation et/ou l'image de l'entreprise. En troisième lieu, la diversité pourrait améliorer la créativité, la capacité d'innovation et la qualité du travail d'un groupe (Williams & O'Reilly, 1998). L'ensemble des bénéfices de la diversité est bien répertorié par Herring (2009); l'auteur souligne le bénéfice de la diversité en privilégiant l'impact positif de deux de ces dimensions (la diversité homme/femme et la diversité raciale) sur le chiffre d'affaires, les parts de marché et les profits de l'entreprise. En d'autres termes, l'auteur privilégie une perspective des plus valorisantes de la diversité de la main d'œuvre, en soulignant les bénéfices que celle-ci peut apporter en tant que retour direct sur investissement. Cette approche contredit cependant des travaux plus sceptiques sur les bénéfices de la diversité qui soulignent sa contre-productivité, notamment en termes d'efficacité et de rentabilité. Par exemple, les résultats des travaux de Kochan et al. (2003) ou encore Jayne et Dipboye (2004) évoquent la multiplication de problèmes et de conflits parallèlement aux bénéfices apportés à l'entreprise.

Néanmoins, aucune de ces approches ne considère la diversité comme une menace pour l'activité de l'entreprise, approche que tend à privilégier la littérature sur la délocalisation. Selon notre analyse, il semble donc que les développements récents sur les effets et la gestion de la diversité n'ont pas eu d'impact sur la manière dont les différences culturelles sont traitées dans la littérature sur la délocalisation. Partant de la littérature sur la diversité nous allons donc tenter de montrer dans quel(s) contexte(s) les différences culturelles peuvent s'avérer bénéfiques pour les entreprises qui délocalisent.

Des recherches passées ont montré que des personnes de cultures différentes ont tendance non seulement à avoir des perspectives différentes qui les mènent à percevoir les problèmes différemment, mais aussi à chercher des solutions de manière différente. L'effet positif de leur mise en relation en termes de prise de décisions, résolution de problèmes ou innovation (Cox, 1993; Cox, Lobel, & McLeod, 1991) proviendrait ainsi de l'effet de « super additivité » des idées et solutions qu'ils apportent. Or, la délocalisation de certaines activités des chaînes de valeur des entreprises a précisément pour conséquence de mettre en relation des personnes de pays différents, et donc potentiellement de cultures nationales différentes, mais aussi de religions ou types d'éducation différents.

Par ailleurs, des études récentes suggèrent que la présence de différences culturelles incite à une meilleure collecte, un meilleur partage, et une meilleure utilisation de l'information (Antonio et al., 2004; Phillips & Loyd, 2006; Phillips, Northcraft, & Neale, 2006; Sommers, 2006). Ces effets positifs seraient dus aux émotions négatives résultant de l'anticipation de devoir travailler avec des personnes différentes, ce qui mènerait à des pratiques plus contrôlées, systématiques et détaillées de collecte et utilisation d'informations (Phillips & Lount, 2007). Il s'en suit que les défis traditionnellement associés aux délocalisations dans des pays culturellement éloignés pourraient être compensés par une meilleure préparation des décisions de délocalisation, et ainsi réduire les risques de coûts cachés (Stringfellow et al., 2008). Nous appelons donc à des recherches plus approfondies sur l'effet total des différences culturelles sur le succès des délocalisations.

Néanmoins, comme l'ont montré van Knippenberg et Schippers (2007), il existe toute une série de facteurs modérateurs des bénéfices de la diversité qui représentent autant de conditions à la possibilité de développer une approche plus positive des différences culturelles dans le contexte des délocalisations.

– **Les objectifs stratégiques poursuivis par les délocalisations :**

Récolter les bénéfices de la diversité culturelle ne se fait pas sans effort et quelques investissements, qui inéluctablement ont un coût direct ou indirect pour l'entreprise. Cette augmentation de coûts pour la gestion de la diversité sera plus facilement justifiable pour des projets visant à la création de valeur pour l'entreprise, par l'intermédiaire d'une amélioration des capacités d'innovation par exemple (Roza, van den Bosch & Volberda, 2011), que pour des projets cherchant uniquement à réduire les coûts d'une activité.

– **La nature de l'activité délocalisée :**

L'effet des différences culturelles dépendra aussi du type d'activité délocalisée. Les tâches qui requièrent créativité et résolution de problème seraient par exemple mieux à même de bénéficier des différences culturelles que des tâches d'exécution (Jackson, 1992). Il en va de même des tâches complexes qui demandent d'envisager différentes pistes et dont le résultat correct ne peut donc être clairement prédéfini (Hambrick et al., 1998). A l'inverse, les tâches routinières auraient moins à gagner des différences culturelles des personnes qui les exécutent (Iles & Hayers, 1997). On s'attend donc à ce que dans le cas d'activités répétitives et standardisées, les coûts liés à la gestion de la diversité culturelle dépassent les bénéfices potentiels. Il est alors normal que des entreprises qui délocalisent ce type de tâches privilégient l'identification et la réduction des risques de la diversité plutôt que de s'intéresser à la valeur ajoutée potentielle de la diversité.

– L'interaction entre les employés du pays d'origine et ceux de l'étranger :

Le modèle développé par Page (2007) propose également que la diversité des équipes de travail, bien qu'étant potentiellement source de créativité (Cox et Blake, 1991), ne suffit pas pour que l'entreprise bénéficie des différences de perspectives de ses salariés. Il faut que les salariés interagissent, par exemple dans le cadre de projets collaboratifs. De la même manière, van Knippenberg et Schippers (2007) concluent que l'effet positif de la diversité sera plus important dans le cas d'équipes interdépendantes et collaboratives. Dans leur méta-analyse, Stahl et al. (2010) insistent sur des variables modératrices influençant l'interaction entre les individus; la complexité de la tâche, la taille de l'équipe, sa dispersion ou encore son ancienneté sont autant de facteurs pouvant affecter les niveaux d'interactivité, d'intégration sociale et de conflits des équipes interculturelles.

Or, l'interaction avec les salariés étrangers impliqués dans une activité délocalisée est précisément ce que la modularisation (voir par exemple Stratman, 2008; Vivek et al., 2008) des processus, présente dans de nombreux cas d'activités délocalisées, cherche à éviter. Afin d'assurer non seulement une représentation suffisante de perspectives différentes, mais aussi garantir un degré suffisant d'interaction entre ces perspectives, les entreprises qui délocalisent, par exemple des activités d'innovation et développement de produits, auraient ainsi avantage à organiser des équipes mixtes qui allient membres du pays d'origine et du pays de délocalisation (éventuellement plusieurs pays) plutôt que de délocaliser des processus entiers d'innovation dans un pays étranger. Une telle organisation implique généralement des coûts additionnels en termes de communication et de coordination, mais qui pourraient être contrebalancés par des bénéfices en termes de créativité et qualité des solutions proposées.

– La manière dont la diversité est gérée au sein de l'entreprise :

Pour finir, rassembler des personnes de cultures différentes dans des équipes collaboratives ne suffira pas à générer des bénéfices. Le contexte organisationnel et la manière dont la diversité est gérée et utilisée, par exemple au niveau de la composition d'équipes multiculturelles qui rassemblent des perspectives utiles et pertinentes pour l'activité délocalisée (Page, 2007; Basset-Jones, 2005; Garcia-Prieto, Bellard & Schneider, 2003), ont également un rôle important. A partir des trois grandes approches de la diversité au sein des organisations définies par Thomas et Ely (1996), Ely et Thomas (2001) ont montré que seule la perspective de l'apprentissage fournit un leitmotiv suffisant pour tirer avantage de la diversité des équipes. Dans une même optique, Kochan et al. (2003) ont montré qu'obtenir de la valeur ajoutée à par-

tir de la diversité requiert un engagement systématique et à long terme envers la diversité; selon les auteurs, l'entreprise doit favoriser une culture d'inclusion, déclinant la diversité comme une opportunité pour chacun d'apprendre d'autrui.

Les travaux de Thomas and Ely (1996) étendus ensuite par Dass et Parker (1999) et Point et Singh (2005) permettent ainsi de distinguer cinq grandes approches de la diversité en organisation : i) la *résistance* qui conduit à ignorer toute problématique liée à la diversité, ii) la *discrimination et justice sociale* qui privilégie la suppression de comportements préjudiciables et discriminatoires, iii) *l'accès et la légitimité* qui tendent à valoriser les différences pour faciliter l'intégration, iv) l'utilisation des différences de perspectives dans une optique d'*apprentissage*, et v) l'exploitation de la diversité comme source d'*avantage compétitif*. Ces perspectives sont loin de l'approche adoptée jusqu'à ce jour dans la littérature sur les délocalisations, qui se cristallise autour d'une approche à court terme et plutôt négative des interactions culturelles (problèmes de communication et/ou de langage). En réalité, les résultats de la présente analyse nous permettent d'ajouter à la taxonomie une nouvelle réponse à la diversité culturelle : le rejet. Comme nous l'avons vu plus haut, il s'agit d'une perspective où l'entreprise nie la diversité en essayant de la gommer complètement. Les différences culturelles sont ainsi cachées, quitte à devoir recourir au mensonge (figure 2).

Un parallèle peut être établi entre la figure 2 et le modèle de Bennet (1993) sur les attitudes envers les différences culturelles³. Chacun de ces deux modèles comportant six phases distinctes, les trois premières prônant une méfiance vis-à-vis de la culture et de la diversité, les trois suivantes insistant sur les bénéfices de celles-ci. Dans les deux cas, il s'agit finalement d'observer des réponses (soit sur le point individuel pour Bennet (1993) soit sur le plan organisationnel dans le cas présent) pour exclure ou intégrer la culture ou la diversité.

Conclusion

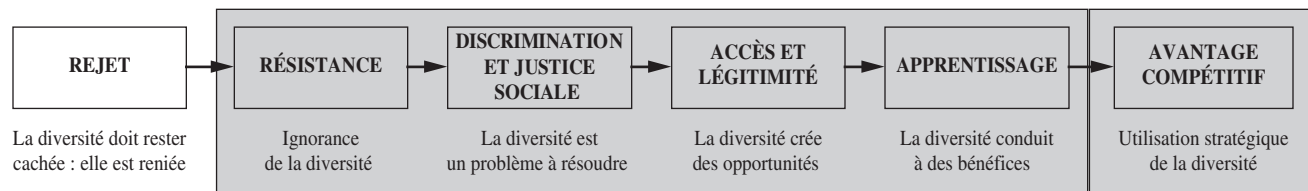
Une analyse qualitative de 76 articles sur la délocalisation publiés dans des revues académiques à comité de lecture sur la période 1996-2009 souligne l'importance de la diversité culturelle, associée à des problèmes de communication et de coordination qui augmentent les coûts pour l'entreprise et réduisent la qualité des services délocalisés. L'analyse souligne quatre grands types de pratiques proposées dans la littérature sur la délocalisation pour éviter ces problèmes et coûts supplémentaires : 1) nier la diversité en essayant de cacher les différences; 2) la contourner en renforçant la standardisation; 3) accepter cette diversité en développant la compréhension culturelle; 4) optimiser la diversité en développant les relations entre les filiales et la maison mère

3. Selon Bennet (1993), le développement de la sensibilité culturelle passe par six phases distinctes : le déni, la défense, la minimisation, l'acceptation, l'adaptation et l'intégration. Ce modèle sert à observer le

processus d'ouverture culturelle d'un individu et donc son attitude face aux différences culturelles.

FIGURE 2

Six perspectives de la gestion de la diversité



Librement adapté de Dass et Parker (1999)

Singh et Point (2004)

via l'expatriation ou l'impatriation. Les travaux sur la délocalisation n'embranchent pas sur les bénéfices de la diversité qui mettent en exergue l'impact particulièrement positif que peut avoir cette diversité, notamment sur l'innovation. Dans le contexte de la délocalisation, la diversité pourrait néanmoins aussi devenir un moyen de créer de la valeur, et ce d'autant plus que l'on observe une évolution vers des délocalisations de plus en plus orientées vers la création de valeur, par exemple via l'innovation, et non uniquement vers des réductions de coûts (Lewin et al., 2009; Roza et al., 2011). Cela suppose également de favoriser l'interaction des membres des équipes, sans demander toutefois de coordination constante ou d'ajustement mutuel. Mais cela requiert aussi de la part de l'entreprise une capacité à identifier, intégrer et apprendre des diverses perspectives et opportunités que peut amener la diversité. Or, la vision actuelle privilégiée dans le contexte des délocalisations semble rester court-termiste et réduite aux problèmes et limites des interactions culturelles.

Notre analyse doit cependant être nuancée par un certain nombre de projections. En premier lieu, la période d'analyse s'arrête fin 2009 (les textes ayant été compilés en 2010). Si nos résultats laissent suggérer un intérêt récent, mais croissant pour la délocalisation comme objet de recherche, d'autres articles sont appelés à être publiés au cours de la prochaine décennie; soit autant d'opportunités pour une réplique de cette recherche sur les dix autres prochaines années. Ensuite, le très large corpus analysé n'a pas permis une technique de codage croisée entre les chercheurs *in extenso*.

Les résultats de notre recherche appellent aussi au développement de travaux empiriques sur la capacité d'innovation issue de la diversité culturelle en contexte de délocalisation de services, par exemple par l'étude de projets de développement logiciel ou encore d'activités de développement de produits. Ce type d'opérations mériterait de prendre en considération une vision plus positive et bénéfique de la diversité, ouvrant la voie à de futurs travaux visant à une compréhension plus nuancée de la diversité dans le contexte stratégique et transformationnel de la délocalisation.

Notre contribution majeure reste la mise en perspectives de deux littératures qui tendent à s'ignorer mutuellement; pour la littérature sur les délocalisations, nous illustrons comment les différences culturelles peuvent affecter les entreprises, au-delà des coûts additionnels de communication et de coordination, avec une discussion autour de modérateurs possibles de cet impact. Par rapport aux contextes empiriques déjà largement exploités dans la littérature sur la diversité, notre étude sur les délocalisations initie également une validation et extension des théories de la diversité dans un contexte particulièrement riche pour l'étude des différences culturelles de par l'interaction possible entre personnes de cultures différentes situées dans des pays parfois très éloignés, tant du point de vue géographique qu'au niveau de leur environnement socio-économique, et dont les interactions ont souvent lieu virtuellement par l'intermédiaire de nouvelles technologies de communication. Au niveau du management, nous attirons l'attention sur la possibilité de bénéfices à réaliser en exploitant de manière adéquate les différences culturelles résultant des délocalisations. De tels bénéfices requièrent néanmoins un investissement de la part des entreprises qui délocalisent et un changement profond de leur approche de la diversité culturelle. Si ceci ne se justifie pas pour tous les programmes de délocalisation, le retour sur effort devrait être particulièrement positif dans le cas d'activités complexes et innovantes qui ont tout à gagner de la mise en commun d'informations et perspectives variées.

Bibliographie

- ANTONIO, A. L.; CHANG, M. J.; HAKUTA, K.; KENNY, D. A.; LEVIN, S.; MILEM, J. F. (2004). «Effects of racial diversity on complex thinking in college students», *Psychological Science*, vol. 15, n° 8, p. 507-510.
- BASSET-JONES, N. (2005). «The paradox of diversity management», *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, n° 2, p. 169-175.
- BENNETT, M. J. (1993). «Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity». In R. M. Paige (Ed.), *Education for the intercultural experience*, Yarmouth, ME: Intercultural Press. p. 21-71.

- BEUGRÉ, C.; ACAR, W. (2008). «Offshoring and Cross-Border Interorganizational Relationships: A Justice Model», *Decision Sciences*, vol. 39, n° 3, p. 445-468.
- BROUThERS, K. D., BROUThERS, L. E. (2001). «Explaining the National Cultural Distance Paradox», *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 1, p. 177-189.
- BOYATZIS, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, Sage.
- CHEN, S-F. (2009). «A transaction cost rationale for private branding and its implications for the choice of domestic vs offshore outsourcing», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 156-175.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2005). *European Business Test Panel (EBTP)*.
- COX, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- COX, T.; LOBEL, S.; McLEOD P. (1991). «Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task», *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 4, p. 827-847.
- DASS, P.; PARKER, B. (1999). «Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning», *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p. 68-80.
- DIBBERN, J.; WINKLER, J.; HEINZL, A. (2008). «Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India», *MIS Quarterly*, vol. 32, n° 2, p. 333-366.
- DOH, J.; BUNYARATAVEJ, K.; HAHN E. (2009). «Separable but not equal: the location determinants of discrete services offshoring activities», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 6, p. 926-943.
- ELLRAM, L.; TATE, W.; BILLINGTON, C. (2008). «Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective», *Journal of Operations Management*, vol. 26, p. 148-163.
- ELY, R.; THOMAS, D. (2001). «Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, p. 229-273.
- EVANS, J.; MAVONDO, F. (2002). «Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations», *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, p. 515-532.
- FARRELL, D. (2005). «Offshoring: Value creation through economic change.» *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 3, p. 675-683.
- FULK, J.; DESANCTIS, G (1995). «Electronic communication and changing organizational forms», *Organization Science*, vol. 6, p. 337-349.
- GARCIA-PRIETO, P.; BELLARD, E.; SCHNEIDER, S. C. (2003). «Experiencing diversity, conflict and emotions in teams», *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52, n° 3, p. 413-440.
- GURUNG, A.; PRATER, E. (2006). «A research framework for the impact of cultural differences on IT outsourcing». *Journal of Global Information Technology Management*, vol. 9, n° 1, p. 24-43.
- HAMBRICK, D.; DAVIDSON, S.; SNELL, S.; SNOW, C. (1998). «When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications», *Organization Studies*, vol. 19, n° 2, p. 181-205.
- HERRING, C. (2009). «Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity», *American Sociological Review*, vol. 74, p. 208-224.
- ILES, P.; HAYERS, P. K. (1997). «Managing diversity in transnational project teams», *Journal of Management Psychology*, vol. 12, n° 2, p. 95-117.
- JACKSON, S. (1992). *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*, *Society for Industrial and Organizational Psychology: The Professional Practice Series*, New York: The Guilford Press.
- JAYNE, M.; DIPBOYE, R. (2004). «Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations», *Human Resource Management*, vol. 43, p. 409-424.
- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, D.; THOMAS, D. (2003). «The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network», *Human Resource Management*, vol. 42, n° 1, p. 3-21.
- 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.
- KSHETRI, N. (2007). «Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing», *Journal of International Management*, vol. 13, n° 1, p. 38-56.
- KUMAR, K.; VAN FEMENA, P.; VON GLINOW, M.-A. (2009). «Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 6, p. 642-667.
- LEWIN, A. Y.; MASSINI, S.; PEETERS, C. (2009) «Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 6, p. 901-925.
- LEWIN, A.; PEETERS, C. (2006). «Offshoring administrative and technical work: Business hype or the onset of fundamental strategic and organizational transformation?», *Long Range Planning*, vol. 39, n° 3, p. 221-239.
- MACMILLAN, I. (1991). «The emerging forum for business policy scholars», *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 2, p. 161-165.
- METTERS, R. (2008). «A case study of national culture and offshoring services». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 28, n° 8, p. 727-747.
- METTERS, R.; VERMA, R. (2008). «History of offshoring knowledge services», *Journal of Operations Management*, vol. 26, p. 141-147.
- O'GRADY, S.; LANE, W.H. (1995). «The psychic distance paradox», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 2, p. 309-333.
- OCDE (2006). *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*, STI Working Paper < www.oecd.org/dataoecd/16/29/36231337.pdf> (accédé le 02/02/2012).
- PAGE, S. (2007). «Making the difference: Applying a logic of diversity», *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n° 4, p. 6-20.
- PENG, M. (2001). «The resource-based view and international business», *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 803-829.

- PHILLIPS, K. W.; LOUNT, R. B. JR. (2007). «The affective consequences homogeneity in groups». In M. Neale, B. Mannix, & C. Anderson, *Managing Groups and Teams: Affect and Groups*: 1-20. Amsterdam: Elsevier.
- PHILLIPS, K.; LOYD, D. (2006). «When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 99, n° 2, p. 143-160.
- PHILLIPS, K. W.; NORTHCRAFT, G.; NEALE, M. (2006). «Surface-level diversity and information sharing: When does deep-level similarity help?», *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 9, n° 4, p. 467-482.
- POINT, S.; SINGH, V. (2005). «Promouvoir la gestion de la diversité: radioscopie des sites internet des grands groupes européens», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 58, p. 14-30
- POINT, S., VOYNNET FOURBOUL, C. (2006). «Le codage à visée théorique», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, p. 61-78.
- PRASAD, S., BABBAR, S., MOTWANI, J. (2001). «International operations strategy: Current efforts and future directions». *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n° 5/6, p. 645-665.
- ROBINSON, G.; DECHANT, K. (1997). «Building a business case for diversity». *Academy of Management Executive*, vol. 11, n° 3, p. 21-31.
- ROZA, M., VAN DEN BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H. W., (2011). «Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms», *International Business Review*, vol. 20, n° 3, p. 314-323.
- SHENKAR, O. (2001). «Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences», *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 3, p. 519-535.
- SHENKAR, O.; LUO, Y.; YEHEKEL, O. (2008). «From «distance» to «friction»: substituting metaphors and redirecting intercultural research», *Academy of Management Review*, vol. 33, p. 905-923.
- SOMMERS, S. R. (2006). «On racial diversity and group decision-making: Identifying multiple effects of racial composition on jury deliberations», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 90, p. 597-612.
- SOUSA, C., BRADLEY, F. (2006). «Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?», *Journal of International Marketing*, vol. 14, n° 1, p. 49-70.
- STAHL, G. K., MAZNEVSKI, M. L., VOIGT, A., & JONSEN, K. (2010). «Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups». *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n° 4, p. 690-709.
- STOTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B. (1998). «Explaining export development through psychic distance: Enlightening or elusive?», *International Marketing Review*, vol. 15, n° 5, p. 357-372.
- STRATMAN, J. (2008). «Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services», *Journal of Operations Management*, vol. 26, p. 275-287.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage.
- STRINGFELLOW, A.; TEAGARDEN, M.; NIE, W. (2008). «Invisible costs in offshoring services work», *Journal of Operations Management*, vol. 26, n° 2, p. 164-179.
- TAHAI, A.; MEYER, M. (1999). «A revealed preference study of management journals' direct influences», *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 3, p. 279-296.
- THOMAS, D.; ELY, R. (1996). «Making differences matter: a new paradigm for managing diversity», *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 5, p. 79-90.
- VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M. (2007). «Work group diversity», *Annual Review of Psychology*, vol. 58, p. 515-541.
- VIVEK, S.; BANWET, D.; SHANKAR, R. (2008), «Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of offshoring», *Journal of Operations Management*, vol. 26, p. 180-197.
- WALSHAM, G. (2002). «Cross-cultural software production and use: A structural approach», *MIS Quarterly*, vol. 26, n° 4, p. 359-380.
- WILLIAMS, K.; O'REILLY, C. (1998). «Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research», In B. Staw and L. Cummings [eds.], *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, p. 77-140.
- YOUNGDAHL, W.; RAMASWAMY, K. (2008). «Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda», *Journal of Operations Management*, vol. 26, p. 212-221.

ANNEXE
Liste détaillée des revues analysées

Journal title	1996	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
INFORMATION SYSTEMS & TECHNOLOGY	1	0	1	0	1	1	1	15	0	20
Decision Sciences	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
Information & Management	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3
Information Systems Research	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Journal of Information Technology	0	0	1	0	0	0	0	6	0	7
Journal of Management Information Systems	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
MIS Quarterly	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
INTERNATIONAL BUSINESS & MANAGEMENT	0	0	0	0	2	1	3	6	3	15
Journal of International Business Studies	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Journal of International Management	0	0	0	0	2	1	2	0	1	6
Journal of World Business	0	0	0	0	0	0	1	3	0	4
Management International Review	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
OPERATIONS & SUPPLY CHAIN	0	0	0	0	0	1	4	16	0	21
Computers & Operations Research	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
European Journal of Operational Research	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
International Journal of Operations	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Journal of Operations Management	0	0	0	0	0	0	1	12	0	13
Journal of Purchasing & Supply Management	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
Journal of Retailing	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Production and Operations Management	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Supply Chain Management	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
STRATEGY & GENERAL MANAGEMENT	0	1	0	3	6	7	2	1	0	20
Academy of Management Perspectives	0	0	0	0	0	3	0	1	0	4
California Management Review	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Harvard Business Review	0	0	0	2	1	2	0	0	0	5
Human Relations	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Journal of Management Studies	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
Long Range Planning	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Sloan Management Review	0	0	0	1	2	1	0	0	0	4
Strategic Management Journal	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Total	1	1	1	3	9	10	10	38	3	76

Nb	Reference
001	Metters, R., & Verma, R. 2008. History of offshoring knowledge services. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 141-147.
002	Ellram, L., Tate W., & Billington, C. 2008. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 148-163.
003	Stringfellow, A., Teagarden, M., & Nie, W. 2008. Invisible costs in offshoring services work. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 164-179.
004	Vivek, S. D., Banwet, D. K., & Shankar, R. 2008. Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of offshoring. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 180-197.
005	Metters, R. 2008. A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 198-211.
006	Youngdahl, W., & Ramaswamy, K. 2008. Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 212-221.
007	Fifarek, B. J., Veloso, F. M., & Davidson, C. I. 2008. Offshoring technology innovation: A case study of rare-earth technology. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 222-238.
008	Aksin, O. Z., & Andrea, M. A. 2008. Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 239-256.
009	Li, Y. L., Liu, Y., Li, M., & Wu, H. 2008. Transformational offshore outsourcing: Empirical evidence from alliances in China. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 257-274.
010	Stratman, J. K. 2008. Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 275-287.
011	Aron, R., Bandyopadhyay, S., Jayanty, S., & Pathak, P. 2008. Monitoring process quality in off-shore outsourcing: A model and findings from multi-country survey. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 303-321.
012	Bhalla, A., Sodhi, M. S., & Gak, S. B. 2008. Is more IT offshoring better: An exploratory study of western companies offshoring to South East Asia. <i>Journal of Operations Management</i> , 26(2) : 322-335.
013	Jiang, B., Belohlav, J. A., & Young, S. T. 2007. Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan. <i>Journal of Operations Management</i> , 25(4) : 885-900.
014	Dibbern, J., Winkler, J., & Heinzl, A. 2008. Explaining variation in client extra costs between software projects offshored to India. <i>MIS Quarterly</i> , 32(2) : 333-366.
015	Gefen, D., & Carmel, E. 2008. Is the world really flat? A look at offshoring at an online programming marketplace. <i>MIS Quarterly</i> , 32(2) : 367-384.
016	Cha, H. S., Pingry, D. E., & Thatcher, M. E. 2008. Managing the knowledge supply chain: An organizational learning model of information technology offshoring. <i>MIS Quarterly</i> , 32(2) : 281-306.
017	Leonardi, P. M., & Bailey, D. E. 2008. Transformational technologies and the creation of new work practices: Making implicit knowledge explicit in task-based offshoring. <i>MIS Quarterly</i> , 32(2) : 411-436.
018	Holmström Olsson, H., Ó Conchúir, E., Ågerfalk, P. J., & Fitzgerald, B. 2008. Two-stage offshoring: An investigation of the Irish bridge. <i>MIS Quarterly</i> , 32(2) : 257-279.
019	Medcof, J. W. 2001. Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. <i>Strategic Management Journal</i> , 22(11) : 999-1012.
020	Vivek, S. D., Richey Jr., R. G., & Dalela, V. 2009. A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target. <i>Journal of World Business</i> , 44(1) : 16-30.
021	Kedia, B. L., & Mukherjee, D. 2009. Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. <i>Journal of World Business</i> , 44(3) : 250-261.

022	Griffith, D. A., Harmancioglu, N., & Droge, C. 2009. Governance decisions for the offshore outsourcing of new product development in technology intensive markets. <i>Journal of World Business</i> , 44(3) : 217-224.
023	Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. 2008. Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring. <i>Journal of World Business</i> , 43(2) : 227-242.
024	Roggeveen, A. L., Bharadwaj, N., & Hoyer, W. D. 2007. How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms. <i>Journal of Retailing</i> , 83(4) : 403-410.
025	Lewin, A. Y., & Peeters, C. 2006. Offshoring work: Business hype or the onset of fundamental transformation? <i>Long Range Planning</i> , 39(3) : 221-239.
026	Bock, S. 2008. Supporting offshoring and nearshoring decisions for mass customization manufacturing processes. <i>European Journal of Operational Research</i> , 184(2) : 490-508.
027	Metters, R. 2008. A case study of national culture and offshoring services. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 28(8) : 727-747.
028	Tanriverdi, H., Konana, P., & Ling, G. 2007. The choice of sourcing mechanisms for business processes. <i>Information Systems Research</i> , 18(3) : 280-299.
029	Farrell, D. 2005. Offshoring: Value creation through economic change. <i>Journal of Management Studies</i> , 42(3) : 675- 683.
030	Levy, D. L. 2005. Offshoring in the new global political economy. <i>Journal of Management Studies</i> , 42(3) : 685-693.
031	Doh, J. P. 2005. Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. <i>Journal of Management Studies</i> , 42(3) : 695-704.
032	Dutta, A., & Roy, R. 2005. Offshore outsourcing: A dynamic causal model of counteracting forces. <i>Journal of Management Information Systems</i> , 22(2) : 15-35.
033	Jain, N. K., Kundu, S. K., Niederman, F. A. 2008. Offshoring propensity in information technology services: A firm and country level analysis. <i>Management International Review</i> , 48(4) : 447-461.
034	Kotabe, M., Mol, M. J., & Ketkar, S. 2008. An evolutionary stage model of outsourcing and competence destruction: A triad comparison of the consumer electronics industry. <i>Management International Review</i> , 48(1) : 65-93.
035	Ang, S., & Inkpen, A. C. 2008. Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. <i>Decision Sciences</i> , 39(3) : 337-358.
036	Levina, N., & Su, N. 2008. Global multisourcing strategy: The emergence of a supplier portfolio in services offshoring. <i>Decision Sciences</i> , 39(3) : 541-570.
037	Beugré, C. D., & Acar W. 2008. Offshoring and cross-border interorganizational relationships: A justice model. <i>Decision Sciences</i> , 39(3) : 445-468.
038	Mahnke, V., Wareham, J., & Andersen, B. N. 2008. Offshore middlemen: transnational intermediation in technology sourcing. <i>Journal of Information Technology</i> , 23(1) : 18-30.
039	Qu, Z., & Brocklehurst, M. 2003. What will it take for China to become a competitive force in offshore outsourcing? An analysis of the role of transaction costs in supplier selection. <i>Journal of Information Technology</i> , 18(1) : 53-67.
040	Jarvenpaa, S. L., & Mao, J.-Y. 2008. Operational capabilities development in mediated offshore software services models. <i>Journal of Information Technology</i> , 23(1) : 3-17.
041	Harrison, A. E., & McMillan, M. S. 2006. Dispelling some myths about offshoring. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 20(4) : 6-22.
042	Farrell, D., Laboissière, M. A., & Rosenfeld, J. 2006. Sizing the emerging global labor market: Rational behavior from both companies and countries can help it work more efficiently. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 20(4) : 23-34.
043	Dossani, R., & Kenney, M. 2006. Reflections upon «Sizing the emerging global labor market». <i>Academy of Management Perspectives</i> , 20(4) : 35-41.

044	Lewin, A. Y., & Peeters, C. 2006. The top-line allure of offshoring. <i>Harvard Business Review</i> , 84(3) : 22-24.
045	Aron, R., & Singh, J.V. 2006. Getting offshoring right. <i>Harvard Business Review</i> , 83(12) : 135-143.
046	Farrell, D. 2004. Beyond offshoring: Assess your company's global potential. <i>Harvard Business Review</i> , 82(12) : 82- 90.
047	Karmarkar, U. 2004. Will you survive the services revolution? <i>Harvard Business Review</i> , 82(6) : 100-107.
048	Tadelis, S. 2007. The innovative organization: Creating value through outsourcing. <i>California Management Review</i> , 50(1) : 261-277.
049	Grote, M. H., & Täube F. A. 2007. When outsourcing is not an option: International relocation of investment bank research — Or isn't it? <i>Journal of International Management</i> , 13(1) : 57-77.
050	Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. 2007. International offshoring of services: A parity study. <i>Journal of International Management</i> , 13(1) : 7-21.
051	Kshetri, N. 2007. Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. <i>Journal of International Management</i> , 13(1) : 38-56.
052	Niederman, F. 2005. International business and MIS approaches to multinational organizational research: The cases of knowledge transfer and IT workforce outsourcing. <i>Journal of International Management</i> , 11(2) : 187-200.
053	Cattani, K., Dahan, E., & Schmidt, G. 2005. Offshoring versus «Spackling». <i>MIT Sloan Management Review</i> , 46(3) : 6- 7.
054	Rottman, J. W., & Lacity, M. C. 2006. Proven practices for effectively offshoring IT work. <i>MIT Sloan Management Review</i> , 47(3) : 56-63.
055	Vestring, T., Rouse, T., & Reinert, U. 2005. Hedge your offshoring bets. <i>MIT Sloan Management Review</i> , 46(3) : 27- 29.
056	Venkatraman, N. V. 2004. Offshoring without guilt. <i>MIT Sloan Management Review</i> , 45(3) : 14-16.
057	Dietrich, B., Paleologo, G. A., & Wynter, L. 2008. Revenue management in business services. <i>Production & Operations Management</i> , 17(4) : 475-480.
058	Jahns, C., Hartmann, E., & Bals, L. 2006. Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. <i>Journal of Purchasing and Supply Management</i> , 12(4) : 218-231.
059	Schoenherr, T., Tummala, V. M. R., Harrison, T. P. 2008. Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company. <i>Journal of Purchasing and Supply Management</i> , 14(2) : 100-111.
060	Mao, J.-Y., Lee, J.-N., & Deng C.-P. 2008. Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. <i>Information & Management</i> , 45(7) : 482-492.
061	Mirani, R. 2007. Procedural coordination and offshored software tasks: Lessons from two case studies. <i>Information & Management</i> , 44(2) : 216-230.
062	Smith, M. A., Mitra, S., Narasimhan, S. 1996. Offshore outsourcing of software development and maintenance: A framework for issues. <i>Information & Management</i> , 31(3) : 165-175.
063	Hätönen, J. 2009. Making the locational choice - A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. <i>Journal of International Management</i> , 15(1) : 61-76.
064	Farrell, D. 2006. Smarter offshoring. <i>Harvard Business Review</i> , 84(6) : 84-92.
065	Coucke, K., & Sleuwaegen, L. 2008. Offshoring as a survival strategy: evidence from manufacturing firms in Belgium. <i>Journal of International Business Studies</i> , 39(8) : 1261-1277
066	Manning, S., Massini, S., & Lewin, A. Y. 2008. A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. <i>Academy of Management Perspectives</i> , 22(3) : 35-54.

067	Avison, D., & Banks, P. 2008. Cross-cultural (mis)communication in IS offshoring: understanding through conversation analysis. <i>Journal of Information Technology</i> , 23(4) : 249-268.
068	Kelly, S., & Noonan, C. 2008. Anxiety and psychological insecurity in offshoring relationships: The role and development of trust as emotional commitment. <i>Journal of Information Technology</i> , 23(4) : 232-248.
069	Kotlarsky, J., & Oshri, I. 2008. Country attractiveness for offshoring and offshore outsourcing: Additional considerations. <i>Journal of Information Technology</i> , 23(4) : 228-231.
070	Joshi, K., & Mudigonda, S. 2008. An analysis of India's future attractiveness as an offshore destination for IT and IT-enabled services. <i>Journal of Information Technology</i> , 23(4) : 215-227.
071	Chen, S.-F. S. 2009. A transaction cost rationale for private branding and its implications for the choice of domestic vs offshore outsourcing. <i>Journal of International Business Studies</i> , 40(1) : 156-175.
072	Kumar, K., van Fenema, P. C., & von Glinow, M. A. 2009. Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. <i>Journal of International Business Studies</i> , 40(4) : 642-667.
073	Liu, L. B., Berger, P., Zeng, A., & Gerstenfeld, A. 2008. Applying the analytic hierarchy process to the offshore outsourcing location decision. <i>Supply Chain Management: An International Journal</i> , 13(6) : 435-449.
074	Graf, M., & Mudambi, S. M. 2005. The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. <i>Journal of International Management</i> , 11(2) : 253-268.
075	Hartman, J. C., Liedtka, S. L., Snyder, L. V. 2007. The impact of US tax depreciation law on asset location and ownership decisions, <i>Computers and operations research</i> , 34 : 3560-3568.
076	Dietrich, B., Paleologo, G., A., Wynter, L. 2008. Revenue Management in Business Services, <i>Production and Operations Management</i> , 17 (4) : 475-480.
