A) LA PROBLEMATIQUE

1.1 Introduction

Avec le phénomène de la globalisation, les capitaux financiers bougent quotidiennement d'un coin du monde à l'autre, les frontières du commerce sont devenues presque inexistantes, et les entreprises se sont lancées à la conquête des marchés internationaux. Dans ce contexte, le monde des affaires a éprouvé une internationalisation, surtout avec la création des entreprises multinationales, qui sont à présent les principaux acteurs du processus de globalisation. Elles travaillent aujourd'hui avec le monde entier et sont, pour les plus grandes d'entre elles, présentes sur tous les continents. Toutes ces entreprises partagent le même objectif, sorte de quête du Graal moderne : **la rentabilité**. C'est un fait, depuis la naissance de l'économie monétaire, les entreprises ont toujours visé à maximiser leurs profits et cette préoccupation est encore plus vive aujourd'hui, que la firme soit chinoise, belge ou brésilienne.

Par conséquent, les multinationales cherchent sans cesse à franchir des nouveaux marchés à travers leurs filiales, qui agissent comme des ambassadeurs chargés de coloniser les marchés locaux. Les chiffres confirment cette expansion, à ce jour, il y a 60 000 entreprises multinationales dans le monde avec près de 700 000 filiales[1].

Cette prolifération des entreprises multinationales a fait émerger des challenges importants pour le management transnational, ce qui est mis en évidence dans les relations entre les sociétés mères et leurs filiales. Cette diversité est difficile à gérer étant donné que les entreprises multinationales doivent à la fois satisfaire les demandes locales des filiales (qui sont géographiquement séparées) et

[1] Cademartori, José [2001]. *Globalizacion Transnacional : consecuencias y alternativas*, Ponencia para el foro social global de Porto Alegre.
http://www.attac.cl/archivos/documentos/2002/10_octubre/globalizacion_transnacional.html

réussir une intégration globale permettant d'assurer une congruence stratégique entre la maison mère et ses filiales.

Par conséquent, les maisons mères sont confrontées à des problématiques interculturelles, notamment en ce qui concerne le dilemme de tenir compte des différentes cultures locales où se situent les filiales du groupe, et de transférer, dans la mesure du possible, la culture organisationnelle afin de développer des synergies et des compétences transnationales.

1.2 « Background »

L'intérêt pour d'autres cultures existe depuis longtemps, peut être depuis la rencontre des différentes tribus pendant l'age de pierre. Cependant, ce n'est qu'à la fin des années cinquante que la première étude structurée concernant les cultures nationales a été produite : « The Silent Language » écrit par Edward T. Hall, où il a introduit le concept de « high and low context cultures ».

Après Edward Hall, plusieurs auteurs, tels que Florence Kluckhohn et Frederick Strodtbeck, Nancy Adler, William Ouchi, Chris Bartlett, Sumantra Ghoshal, André Laurent, C.K. Prahalad, Schneider et Barsoux et Samir Youssef ont fait des recherches sur le management interculturel et les cultures organisationnelles. Cependant, on considère que les quatre auteurs suivants sont les références incontournables dans le domaine du management interculturel.

Le chercheur néerlandais, Geert Hofstede, a été un pionnier dans la recherche de l'influence de la culture sur les valeurs des employées. Pour réaliser son étude, il a utilisé l'entreprise IBM pendant les années soixante-dix comme variable de contrôle pour administrer son questionnaire à plus de 116,000 personnes en 70 pays. Ainsi, il a déterminé qu'il y a quatre dimensions pour caractériser une culture : « power distance », « uncertainty avoidance »,

« individualism » et « masculinity ». En 1991, il a ajouté une cinquième dimension : « long term orientation ». Même si la méthodologie qu'il a utilisé pour réaliser son étude est fortement critiquée, ses résultats représentent une véritable avancée pour analyser la culture et ses effets dans les entreprises. Avant Hofstede, aucun auteur n'avait été capable de développer un « framework » pour catégoriser les cultures nationales et son étude a réveillé l'intérêt pour l'étude du management interculturel.

Un autre auteur très important dans le domaine de culture organisationnelle est Edgar Schein. Son livre « Organizational Culture and Leadership (1992) » est un point de référence essentiel pour l'analyse des organisations et leurs cultures organisationnelles. Il inclut dans son analyse deux études de cas pour illustrer l'influence de la culture dans l'environnement de travail. Ce livre est essentiel surtout pour les leaders dans une organisation qui ne doivent pas seulement comprendre la culture organisationnelle de l'entreprise mais aussi être agents de change de cette culture quand l'environnement le demande.

Les auteurs Trompenaars et Hampden-Turner ont contribué également à la littérature du management interculturelle avec leur livre « Riding the Waves of Culture (1997) ». Les questionnaires administrés par ces auteurs se focalisent sur le comportement préféré des employés dans différents pays et entreprises. Ainsi, ils ont utilisé les résultats pour développer des dimensions culturelles des « business executives ». Ces sept dimensions sont :

- « Universalism vs. Particularism »
- « Communitarianism vs. Individualism »
- « Neutral vs. Emotional »
- « Diffuse vs. Specific cultures »
- « Achievement vs. Ascription »
- « Human-Time Relationship »
- « Human-Nature Relationship »

Bien évidemment, la discussion sur le management interculturel ne se résume pas à ces auteurs. On considère qu'il reste encore beaucoup de recherches empiriques à faire en utilisant comme base les apports des auteurs mentionnés ci-dessus. Cependant, c'est grâce aux recherches et études réalisées par ces auteurs que l'intérêt pour le management interculturel, et plus spécifiquement pour la gestion des relations entre sociétés mères et filiales, a surgi.

1.3 Objectif de ce mémoire et question de recherche

Ce mémoire cherche à analyser l'influence et l'intégration de la culture dans les relations entre maison mère et filiales, et le degré de faisabilité pour transférer la culture organisationnelle de la maison mère aux différentes filiales. Ce sujet sera analysé de manière pratique en utilisant le cas d'UCB S.A., une entreprise multinationale du secteur pharmaceutique dont le siège est à Bruxelles. Ceci afin de clarifier les mécanismes utilisés par cette entreprise pour transférer sa culture organisationnelle. Donc, la question de recherche qui guidera ce mémoire est: « Peut-on transférer la culture organisationnelle d'une société mère aux filiales situées à l'étranger et jusqu'à quel degré ? »

1.4 Limitations

Les limitations de ce mémoire sont les suivantes :

En ce qui concerne la revue de la littérature :

(1) Il y a très peu d'informations sur la question centrale de ce mémoire. Ainsi, pour répondre a cette question, on a du tirer des conclusions basées sur les recherches de plusieurs auteurs qui ont abordé le sujet de « la culture organisationnelle ».

En ce qui concerne la partie empirique :

(2) Elle est basée seulement sur un cas, raison pour laquelle les informations trouvées ne sont pas généralisables.

(3) L'étude de cas porte uniquement sur une entreprise et se base sur deux entretiens. Cela est du à la difficulté de contacter des « top managers » dans les entreprises multinationales pour réaliser des entretiens. Ce cas sur l'entreprise UCB n'aurait pas été possible sans l'aide d'une personne qui m'a mise en contact avec les deux managers interviewés. De plus, il n'était pas facile de trouver ces deux personnes pour réaliser les entretiens car le sujet de ce mémoire a requis l'aide de personnes qui connaissent les auteurs les plus importants qui traitent le sujet de la culture pour pouvoir répondre aux questionnaires. Ainsi, il a été très difficile de récolter des informations qualitatives.

(4) L'étude de cas se déroule dans un moment spécifique dans le temps, c'est-à-dire qu'il porte uniquement sur les informations qualitatives récoltées en deux heures (une heure par entretien) et non pas sur une large période.

De façon générale :

(5) Le temps pour réaliser ce mémoire a été de cinq mois, raison pour laquelle il était impossible de faire une étude plus approfondie en incluant plusieurs études de cas sur d'autres entreprises.

1.5 Importance de cette étude

La littérature sur la « culture organisationnelle » est vaste. Cependant, on a remarqué que la littérature traitant de la mise en place d'une culture organisationnelle dans les filiales à l'étranger des entreprises multinationales était assez limitée. Il y a très peu de littérature empirique sur la façon dont les entreprises multinationales cherchent à implanter leur culture organisationnelle dans d'autres pays, en tenant compte des cultures locales.

Il y a des entreprises qui ont beaucoup de succès dans certaines filiales à l'étranger mais dans d'autres elles ont beaucoup de difficultés pour fonctionner de manière efficace. Dans beaucoup de cas, cela est dû a l'incapacité des entreprises à comprendre la culture du pays hôte, car la culture nationale du pays dont se situe chaque filiale influence énormément la culture organisationnelle au sein de ces filiales. Ainsi, la façon de travailler dans une filiale située dans un pays étranger peut ne pas être compatible avec les valeurs de la société mère et cela peut engendrer des problèmes graves entre la société mère et ce type de filiales. Donc, les entreprises qui veulent être performantes dans un contexte international doivent comprendre les cultures nationales afin de trouver des compromis avec leurs filiales et fonctionner de manière optimale. Cependant, cette compréhension doit être bilatérale, tant de la part de la société mère vers les filiales que des filiales vers la société mère.

Ainsi, ce mémoire apporte un grain de sable à la littérature existante sur le rôle de la culture dans la relation entre sociétés mères et filiales. Cet étude cherche également à mettre en avant le concept du « transfert de culture » d'une société mère à leurs filiales afin d'évaluer si cela est possible, quels sont les facteurs qui sont déterminants pour ce transfert et comment les entreprises peuvent être conscientes de l'importance des cultures nationales et organisationnelles avant de réaliser un transfert de culture vers leurs filiales.

1.6 Contenu du mémoire

Ce mémoire est divisé en trois grandes parties :

La première partie s'intitule « Culture Organisationnelle et Culture Nationale » et a pour objectif d'éclairer des concepts basiques autour de ce sujet, tels que la différence entre les cultures nationales et les cultures organisationnelles, la fonction de la culture organisationnelle et l'importance d'étudier la culture. A la

fin de chaque sous partie, un lien sera établie entre les concepts présentés et leur relation avec la question de recherche de ce mémoire. Cette partie est essentielle pour comprendre le cœur des enjeux posés par le transfert de culture d'une société mère vers les filiales.

La deuxième partie, « Les Entreprises Multinationales et leurs Filiales », cherche à approfondir la relation société mère – filiale en exposant des concepts théoriques mais aussi des résultats de recherches empiriques tirées de la littérature liées au sujet du mémoire. Il parait important de souligner que « le transfert de culture organisationnelle » est un sujet très peu traité empiriquement, de part sa complexité parce que chaque relation entre une société mère et une filiale est unique et dépend de facteurs très divers.

Les deux premières parties du mémoire constituent la revue de la littérature (théorique et empirique) du mémoire.

La troisième partie est une étude de cas qui porte sur l'analyse des mécanismes de transfert de culture organisationnelle utilisées par l'entreprise UCB S.A. auprès de ses filiales.