

## B) METHODOLOGIE ET HYPOTHESES

### 1.1 Méthodologie

Ce mémoire contient deux méthodologies différentes. La première correspond à la revue de la littérature et a pour objectif la documentation dans des sources secondaires de sujets tels que les cultures organisationnelles et les cultures nationales, le management interculturel, les relations entre sociétés mères et leurs filiales et le transfert d'une culture organisationnelle. La deuxième méthodologie correspond à l'étude de cas sur l'entreprise UCB S.A. et a pour objectif la recherche d'information primaire pour élaborer la partie empirique de ce mémoire.

#### 1.1.1 Revue de la littérature

##### *1.1.1.1 Identification des sources*

Pour la revue de la littérature de ce mémoire, on s'est servi des recherches manuelles et électroniques pour identifier des sources relevantes pour la rédaction de cette partie. En ce qui concerne la recherche manuelle, on a utilisé principalement des livres et des magazines de management, tandis que la recherche électronique comprend les articles trouvés dans la presse spécialisée en utilisant des bases de données tels que EBSCO et l'Internet. Pour les recherches électroniques, on a employé des mots clés tels que: « multinational companies », « organizational culture », « national culture », « transfer of culture » et « headquarter-subsiidiary relationships ». Toutes les sources utilisées étaient principalement en anglais et quelques unes en français.

Pour la première partie de ce mémoire, intitulé « Culture organisationnelle et Culture Nationale », les livres suivants ont été fondamentaux pour la recherche

des informations: « Managing Across Borders » (Bartlett et Ghoshal, 1998), « Cultures and Organizations : Software of the Mind » (Hofstede, 1994), « International Management » (Mead, 1998), « Organizational Culture and Leadership » (Schein, 1992), « Managing Across Cultures » (Schneider et Barsoux, 1997) et « Riding the Waves of Culture : Understanding Cultural Diversity in Business » (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997).

Pour la deuxième partie de ce mémoire, « Les Entreprises Multinationales et Leurs Filiales », on s'est servi largement des articles dans les magazines spécialisés suivants pour faire des recherches sur les relations entre maisons mères et filiales: *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Administrative Science Quarterly*, *Management Science*, *Academy of Management Review*, *Journal of International Business Studies*, *European Management Journal*, *International Studies of Management and Organization* et *Human Resource Management*. Ces articles ont été trouvés soit en utilisant des moyens électroniques tels que EBSCO soit en employant des catalogues des magazines spécialisés dans diverses bibliothèques pour chercher des articles pertinents pour ce mémoire. Au total on s'est basé sur deux articles d'Internet et dix-neuf articles spécialisés.

#### *1.1.1.2 Période de la littérature*

Les livres utilisés comprennent les années 1986 au 2002. La plupart des articles provenant des magasins spécialisés datent des années 1990 au 2001. Cependant, on a utilisé d'autres articles des années précédentes car on a considéré que ces auteurs étaient incontournables pour ce mémoire. Ainsi, deux articles utilisés datent de 1983 (Jaeger, Wilkins et Ouchi), deux datent de 1975 (Ouchi et Maguire, Youssef), et les autres de 1980 (Ouchi), 1981 (Laurent), 1985 (Eisenhardt), 1986 (Laurent), 1988 (Wiener), et 1989 (Eisenhardt).

### *1.1.1.3 Critères de Sélection*

Les critères de sélection pour la littérature étaient que les sources devaient contenir des informations sur :

- Les cultures organisationnelles et les cultures nationales
- Le management interculturel
- Les relations entre maisons mères et filiales

### *1.1.1.4 Approche Analytique*

Une fois qu'on a récolté toutes les sources pour ce mémoire, on a classifié et analysé les informations pour délimiter les sujets de celui-ci. Les sujets choisis pour guider la rédaction de ce mémoire sont les suivants :

- La culture : approche interculturelle de l'homme au travail
- La définition du concept « culture »
- Pourquoi l'étude de la culture est importante ?
- Les « subcultures »
- Les cultures nationales et organisationnelles
- Cultures organisationnelles
- La fonction de la culture organisationnelle
- Comment transmettre la culture organisationnelle ?
- La culture et le management international
- Le transfert de la culture organisationnelle
- Le contrôle dans les entreprises multinationales
- Facteurs qui influencent la relation société mère – filiale
- Comment peuvent les entreprises multinationales être adaptés localement et intégrés globalement ?

Ces sujets comprennent la base théorique de ce mémoire qui est développé dans les deux premiers chapitres. En analysant cette littérature on peut se

rendre compte que le facteur culturel peut contribuer soit au succès soit à l'échec d'une entreprise multinationale confrontée à l'internationalisation de ses opérations. Ainsi, ce mémoire cherche à découvrir dans quelle mesure une entreprise peut transférer sa culture organisationnelle aux filiales situées à l'étranger et dans quels contextes doit elle s'adapter aux cultures locales.

#### *1.1.1.5 Période de récollection et d'analyse des informations*

Toutes les informations pour l'élaboration de la revue de la littérature de ce mémoire ont été récoltées de fin novembre à février 2004. La lecture, la classification et l'analyse de ces informations ont été réalisées de février à avril 2004. En ce qui concerne l'étude de cas, on a réalisé deux entretiens respectivement le 26 février et le 16 mars 2004. La transcription et l'analyse de ces entretiens ont été effectuées de mars à avril 2004.

#### 1.1.2 Etude de cas

La troisième partie de ce mémoire est une étude de cas qui porte sur l'analyse des mécanismes de transfert de culture organisationnelle utilisées par UCB S.A. auprès de ses filiales. Cette entreprise a été choisie puisqu'elle était la seule entreprise multinationale dont un contact personnel a rendu possible l'accès à des entretiens et des documents internes de l'entreprise. Cette étude de cas est une analyse *qualitative* puisque nous nous sommes basés sur deux entretiens (voir transcriptions en annexe), le premier avec Mr. Jacques Tibau, Corporate Development Manager qui a eu lieu le 26 février 2004, et le deuxième avec Mr. Marc Van Melckenbeke, Regional Marketing Manager Europe qui a eu lieu le 16 mars 2004. L'objectif de réaliser ces entretiens était d'avoir deux points de vues différents : celui d'une personne dans la maison mère et celui d'une personne soit basée dans une filiale d'UCB à l'étranger soit ayant eu une expérience dans

une telle filiale. Mr. Tibau m'a mise en contact avec Mr. Van Melckenbeke puisqu'il a été envoyé auparavant par la maison mère en tant qu'expatrié dans la filiale d'UCB aux Etats-Unis et donc il lui paraissait la personne la plus adéquate pour répondre à mes questions. De plus, j'avais exprimé à Mr. Tibau mon intérêt de parler avec une personne ayant participé dans les programmes de « Management Development », dont il est le créateur et l'organisateur, afin d'analyser leur potentiel pour transférer la culture organisationnelle d'UCB, ce qui était également le cas de Mr. Van Melckenbeke.

Dû au fait que ces deux personnes soient basées au siège social d'UCB à Bruxelles, les entretiens ont été conduits par téléphone, avec une heure par entretien puisque les interviewés sont des « top managers » qui sont toujours extrêmement occupés. Les entretiens ont été enregistrés afin de faciliter leur transcription. Après avoir fini l'entretien avec Mr. Tibau, nous avons été confrontés à un problème avec le magnétophone, un bruit s'est avéré très défavorable pour la bonne compréhension de la conversation enregistrée sur la bande, raison pour laquelle nous avons perdu quelques fragments de l'entretien.

Les entretiens ont été construits de manière similaire afin de confronter les deux points de vues. Les questions ont été groupées en deux rubriques : (1) les mécanismes de contrôle utilisés par UCB envers ses filiales (qui évaluent, sur quels critères, quel est le degré d'autonomie des filiales et dans quelles domaines...) pour avoir une idée générale sur le type de relation qu'UCB entretient avec ses filiales, et (2) le transfert de culture (ce que cela constitue en pratique, quel est l'objectif d'UCB en faisant un transfert, comment est-ce que ce transfert a été perçu par Mr. Van Melckenbeke lors de son expatriation aux Etats-Unis ainsi que sa participation dans les programmes de « management development », quelles sont les limites d'un tel transfert chez UCB...). Pour l'entretien avec Mr. Van Melckenbeke, nous avons ajouté une rubrique des questions générales pour connaître le contenu de son poste actuel, ce qui n'était pas nécessaire dans l'entretien avec Mr. Tibau puisque nous avons déjà une

connaissance sur ses responsabilités au sein d'UCB. La première rubrique de l'entretien avec Mr. Van Melckenbeke a été subdivisée en deux parties pour traiter séparément (1) son expatriation aux Etats-Unis et (2) son poste actuel de manager régional au niveau européen, afin de comparer la relation d'UCB envers la filiale aux Etats-Unis et les filiales européennes.

Pour cette étude de cas on analysera également des documents internes d'UCB tels que les « Management Development Programs » et le « Management by Objectives » (voir en annexe) afin de montrer comment ces pratiques supportent le transfert de la culture d'entreprise vers les filiales. Bien évidemment, cette étude de cas est assez limitée puisqu'il s'agit de l'analyse d'une seule entreprise dans un secteur d'activité particulier à travers deux points de vues différents. Cependant, l'objectif est de donner une perspective empirique à la question de recherche posée par ce mémoire.

## **1.2 Hypothèses**

Afin d'éclairer la question de recherche, on se basera sur trois hypothèses :

- 1) *Le degré de transfert de la culture organisationnelle d'une société mère vers une filiale dépend de la complexité de l'environnement dans laquelle se situe la filiale.* Pour le cadre de ce mémoire, le degré de transfert se réfère au niveau de faisabilité et/ou désirabilité pour la société mère de transmettre sa culture organisationnelle vers une filiale. La complexité de l'environnement se réfère au contexte légal et aux spécificités du marché local (culture nationale, niveau de compétitivité local et demandes des consommateurs).
  
- 2) *Le transfert de la culture d'entreprise de la société mère vers les filiales est positivement lié avec la performance de l'organisation.*
  
- 3) *Certaines pratiques de management orientées vers un processus de socialisation favorisent le transfert de la culture organisationnelle de la société mère aux filiales.* La socialisation est définie comme « le processus par lequel des nouveaux membres absorbent la culture d'entreprise et se familiarisent avec les valeurs et les comportements souhaités par l'entreprise » [Schneider et Barsoux, 1997 : 135]<sup>1</sup>.

### 1.2.1 Validation des hypothèses

Pour tester ces trois hypothèses on a analysé tout d'abord la revue de la littérature pour confronter les hypothèses avec la théorie examinée et les résultats des études empiriques analysées. Ainsi, on a pu déterminer si les hypothèses étaient partiellement validées ou invalidées en s'appuyant sur la littérature révisée. En ce qui concerne l'étude de cas, on s'est basé sur l'information qualitative qui a été récolté à partir des deux entretiens téléphoniques et des documents internes de l'entreprise UCB afin de trouver des

---

<sup>1</sup> Citation traduit de l'anglais : « the process by which new members absorb the corporate culture and become acquainted with the values and behavior expected of them ».

éléments pour valider ou réfuter les hypothèses. Donc, on a analysé des sources d'informations primaires et secondaires pour arriver à conclure sur les hypothèses. Afin de faciliter aux lecteurs de ce mémoire le processus de validation des hypothèses, on a inclut à la fin de chaque chapitre un récapitulatif pour discuter comment l'évidence trouvée supporte ou réfute nos hypothèses.