

Culture et structure organisationnelle

Catherine Voynnet Fourboul

**Florent Brunie
Célia Cherfi
Nicolas Heintz
Claire Le Bescond**

**Nadia Benhayyan
Marie Galgani
Julien Martin**

Bibliographie

- ADLER N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. Boston : PWS-Kent Publishing, 1991
- ADLER N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. Boston : PWS-Kent Publishing, 2002
- DETRIE J.P., *Strategor*, 4^e éd. Dunod, 2001
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Points, 1993
- JOHNSON G., SCHOLES H., *Stratégique*, ed. Publi Union, 2000.
- MEIER O., *Management interculturel*, ed. Dunod, 2004
- MORAL M., *Le manager global. Comment piloter une équipe multiculturelle*, ed. Dunod, 2004
- RABOSSO C., *Pour une gestion de la diversité*, Gestion, 2007
- TROMPENAARS F. & HAMPDEN-TURNER C., *Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business*, ed. Irwin, 1994

SOMMAIRE

- A – Structure organisationnelle et développement international - Lawrence et Lorsch différenciation et intégration - Structure organisationnelle par Mintzberg - différents partenariats, structure transnationale de Doz et Prahalad,
- B – L'entreprise multiculturelle , types de cultures organisationnelles de Trompenaars et Charles Hampden-Turner , intégration cross culturelle d'Adler
- C - Composer et manager des équipes multiculturelles, Efficience (Kovach, 1991)

A – Structure organisationnelle et développement international

A-1 Pourquoi structurer ?

5

- Créer une identité de l'entreprise
- Instaurer la combinaison la plus appropriée des compétences
- Assurer la communication et la coordination entre les collaborateurs au sein de la FMN
- Définition des rôles
- Etablir les responsabilités
- Délégation de la décision
- Mobiliser les moyens de l'entreprise au service de sa stratégie

A-2 Définitions de la structure

- Ensemble des dispositifs par lesquels l'entreprise répartit et coordonne ses activités
- Mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix des répartitions des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités
- Mintzberg: « *La structure se définit comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes* »

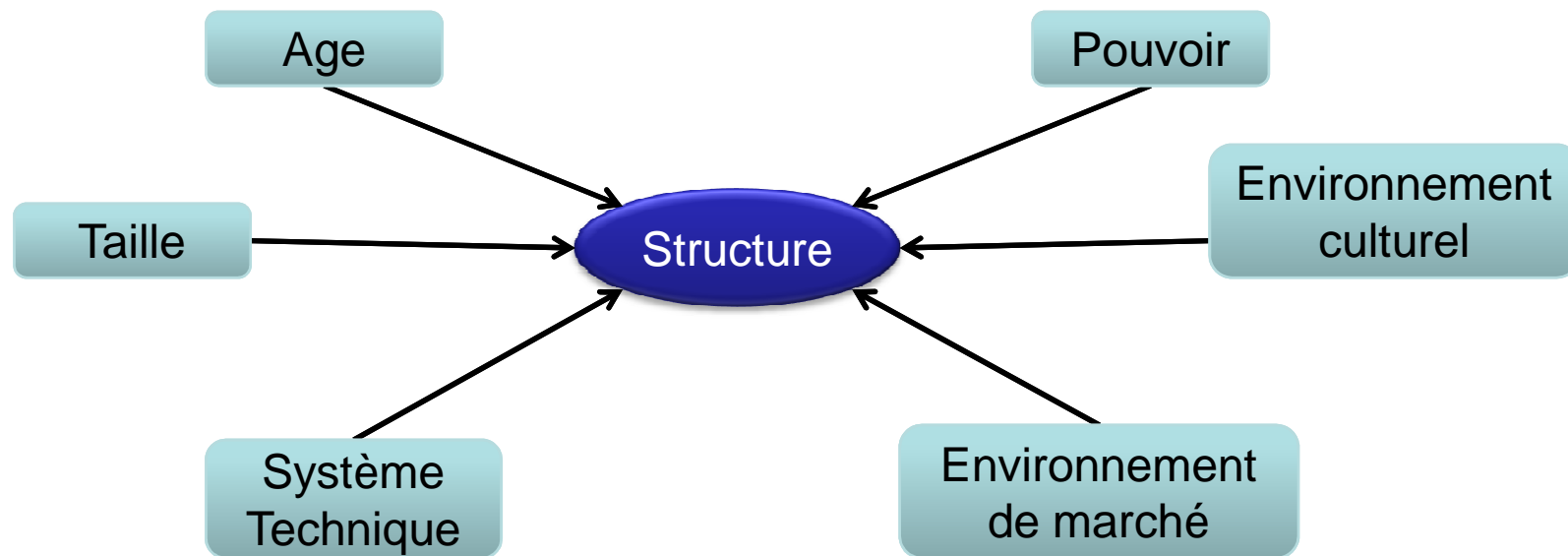
Préalable au choix d'une structure: séparation des tâches

Ces tâches doivent ensuite être reliées par un ensemble de liens:

- Hiérarchiques
- Fonctionnels
- Liens de conseil

A-3 Les déterminants d'une structure organisationnelle

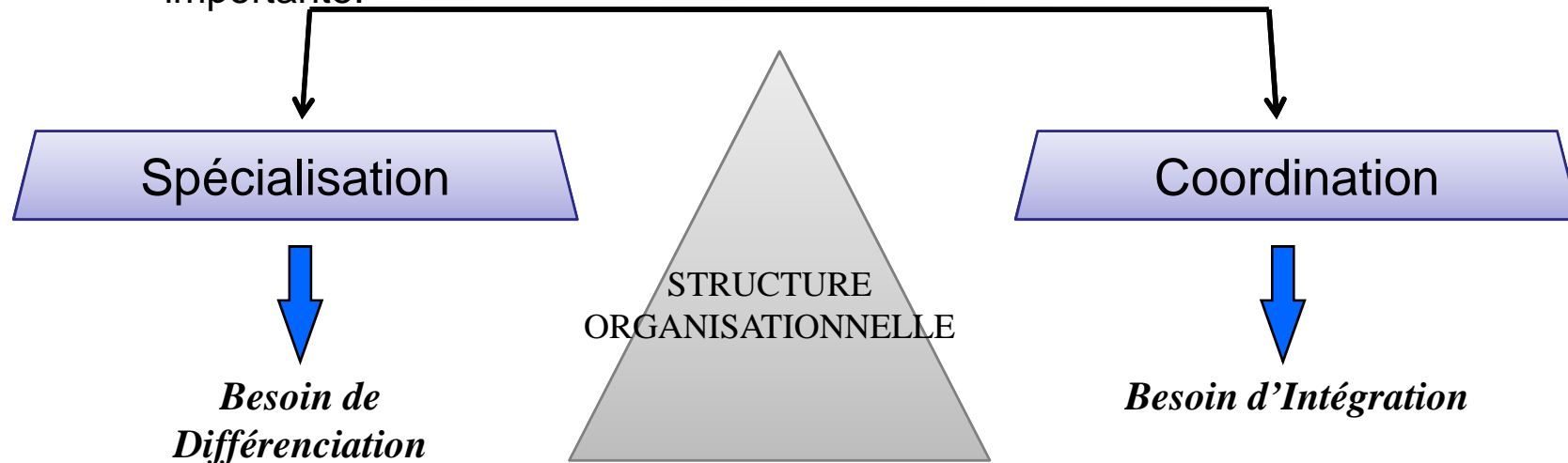
- Des déterminants internes:
 - Une stratégie de l'entreprise (accent mis sur l'international ou non ...) – Chandler
 - La personnalité du chef d'entreprise - Kets de Vries
- Des déterminants externes:
 - L'environnement, son potentiel de développement, sa complexité, son incertitude



A-4 Caractéristiques de toute structure

Étude de Lawrence et Lorsch (1967):

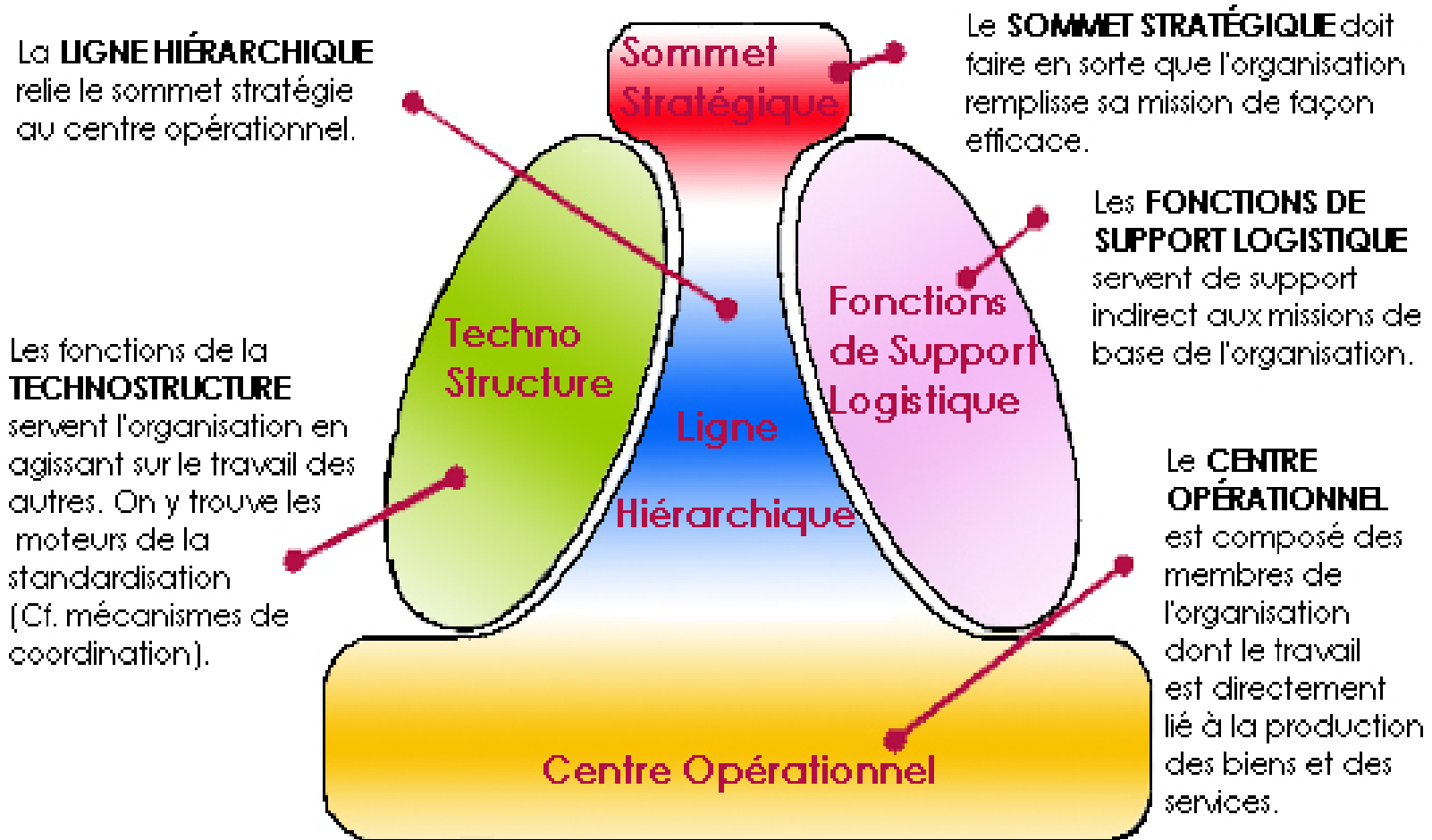
- Il existe un lien entre environnement externe et états de différenciation et d'intégration de l'entreprise.
- Plus l'environnement est incertain plus la différenciation interne s'accroît; de même, le besoin d'intégration est plus fort lorsque la différenciation est importante.



A-5 L'approche de Mintzberg

- Mintzberg met en avant trois éléments caractéristiques de toute structure :
 - **La spécialisation**
 - **La coordination**
 - **La formalisation**
- A côté de ces 3 caractéristiques de base de toute organisation, Mintzberg définit cinq éléments principaux constitutifs d'une organisation.

A-6 Structure organisationnelle par Mintzberg



A-7 A propos de Mintzberg...



- Henry Mintzberg: universitaire canadien en sciences de gestion à l'université McGill.
- Principal représentant du courant de la sociologie des organisations appelé école de la contingence, Henry Mintzberg est également à l'origine d'une typologie des organisations, qui fait référence.
- Quelques ouvrages...
 - 1979 [The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research](#)
 - 1994 [The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners](#)
 - 2004 [Managers not MBAs](#)

A-8 Les structures génériques des organisations

- Fonctionnelle

- Découpage horizontal du flux de l'entreprise entre différentes unités opérationnelles en fonction d'un critère de spécialisation et d'homogénéité des savoirs faire mis en œuvre dans le processus productif
- Importance des fonctions

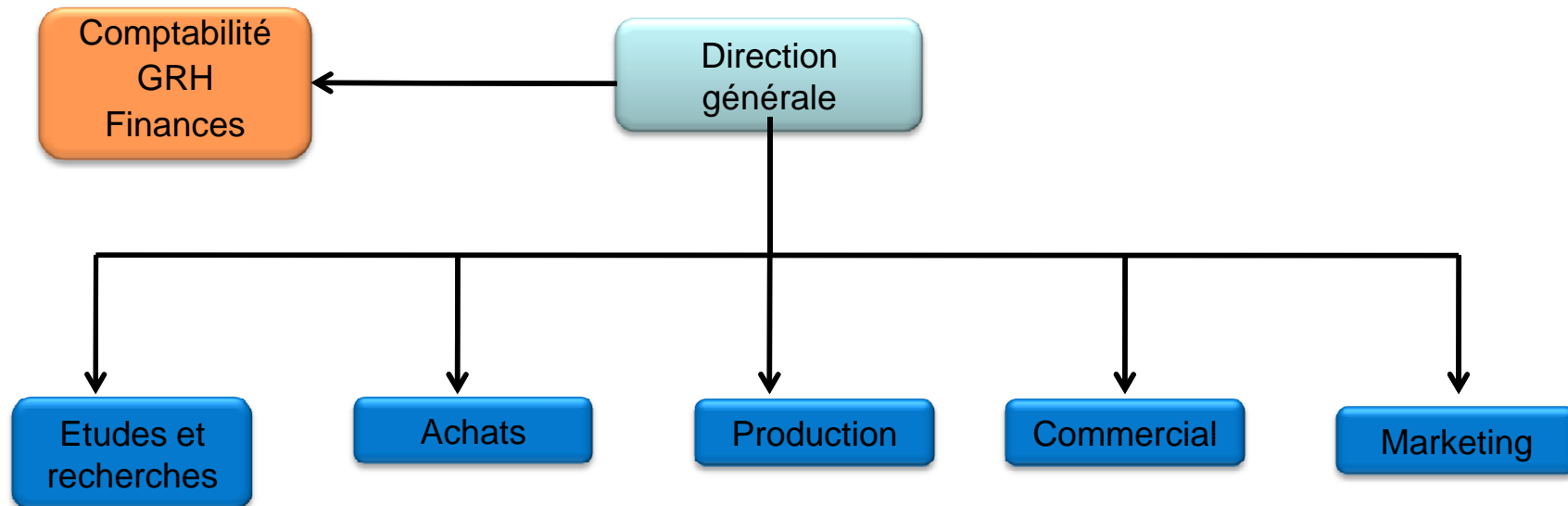
- Divisionnelle:

- Coexistence de plusieurs flux intégrés distincts des autres au sein de l'organisation
- Importance du marché

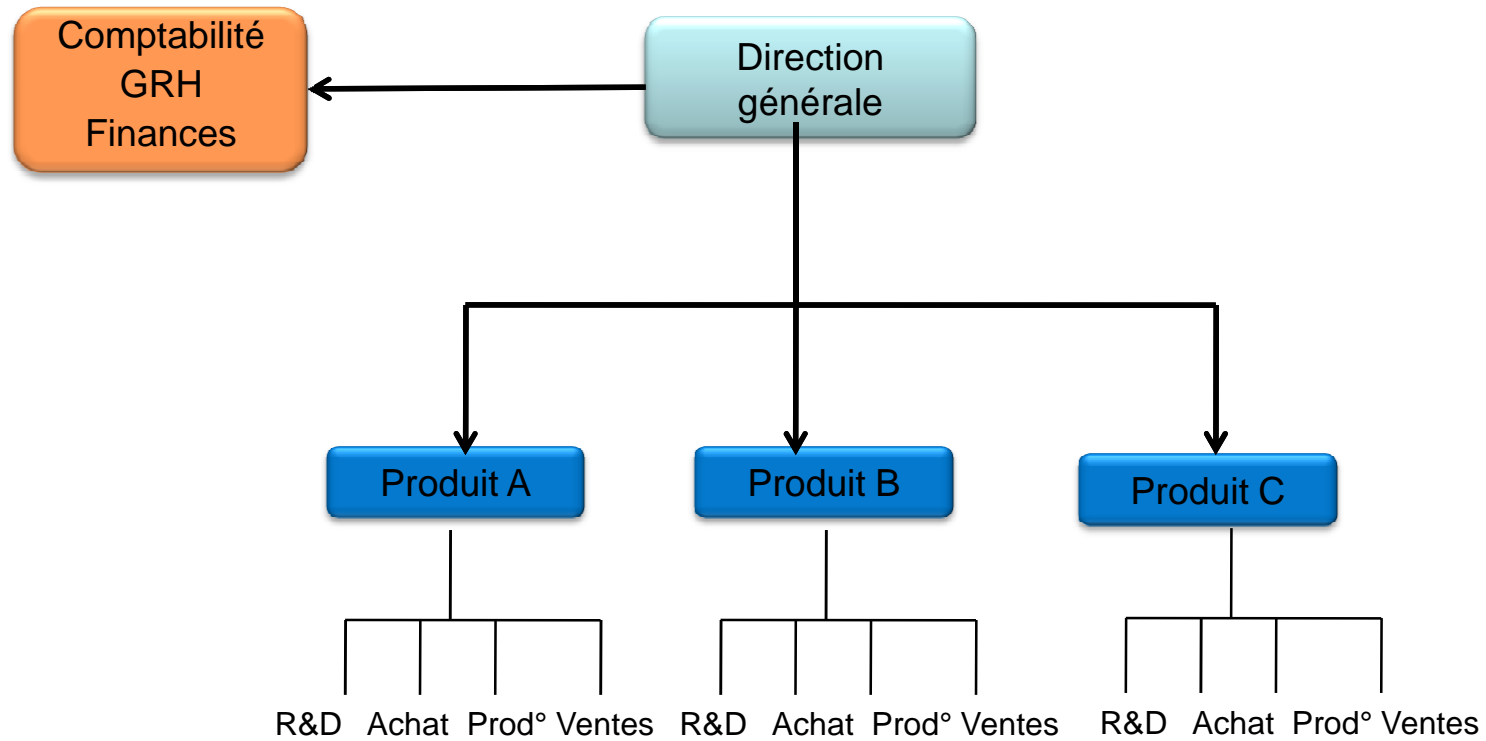
- Matricielle:

- Structure hybride mélangeant les deux structures précédentes, la structuration se fait en fonction de plusieurs critères (géographique, fonctionnelle, produit...)

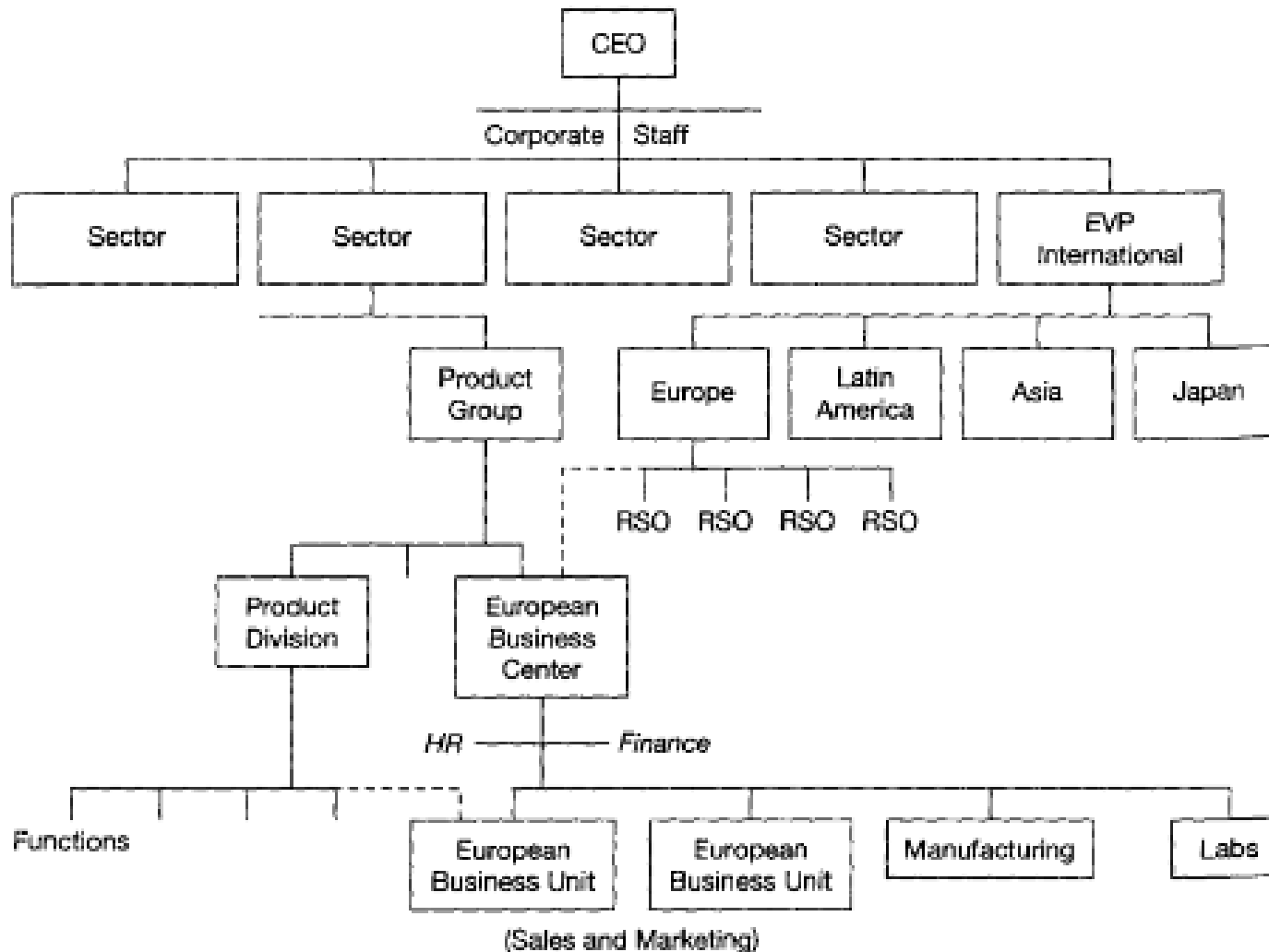
A-9 Structure fonctionnelle



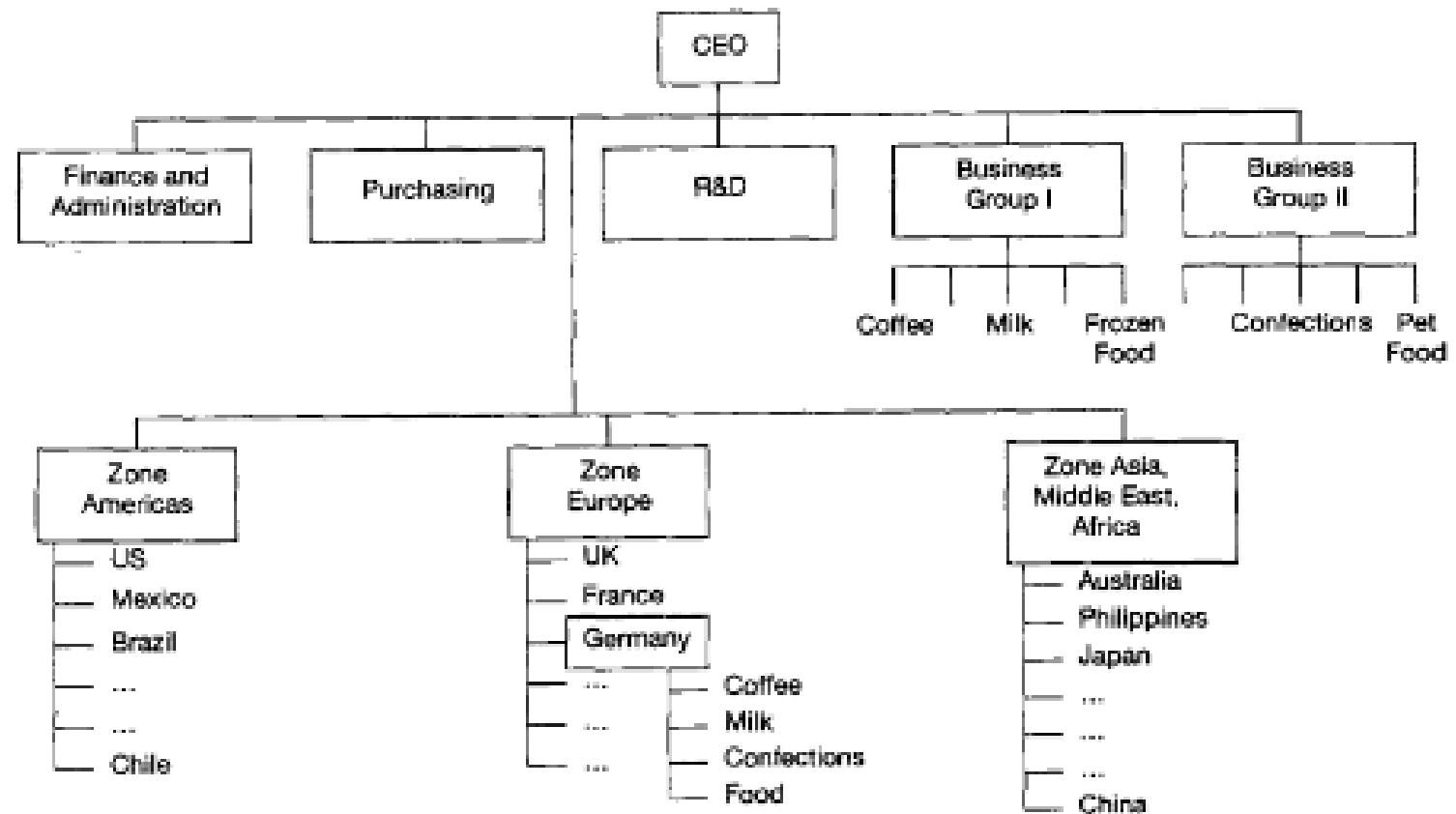
A-10 Structure divisionnelle



3M's multi-business intl product line plus regional structure



Nestlé's intl structure (geographic, business, functional units)



A-11 Structure matricielle

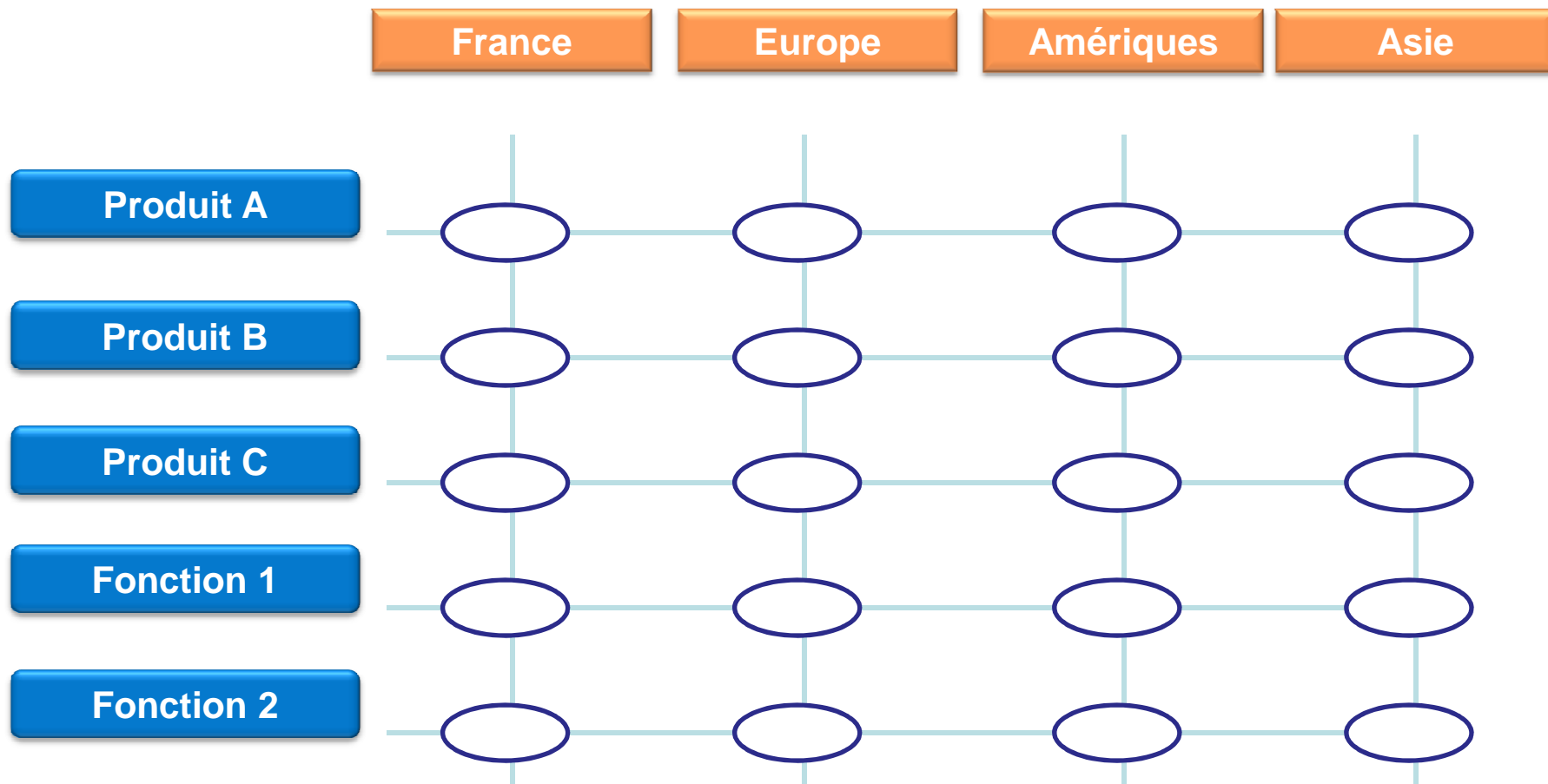
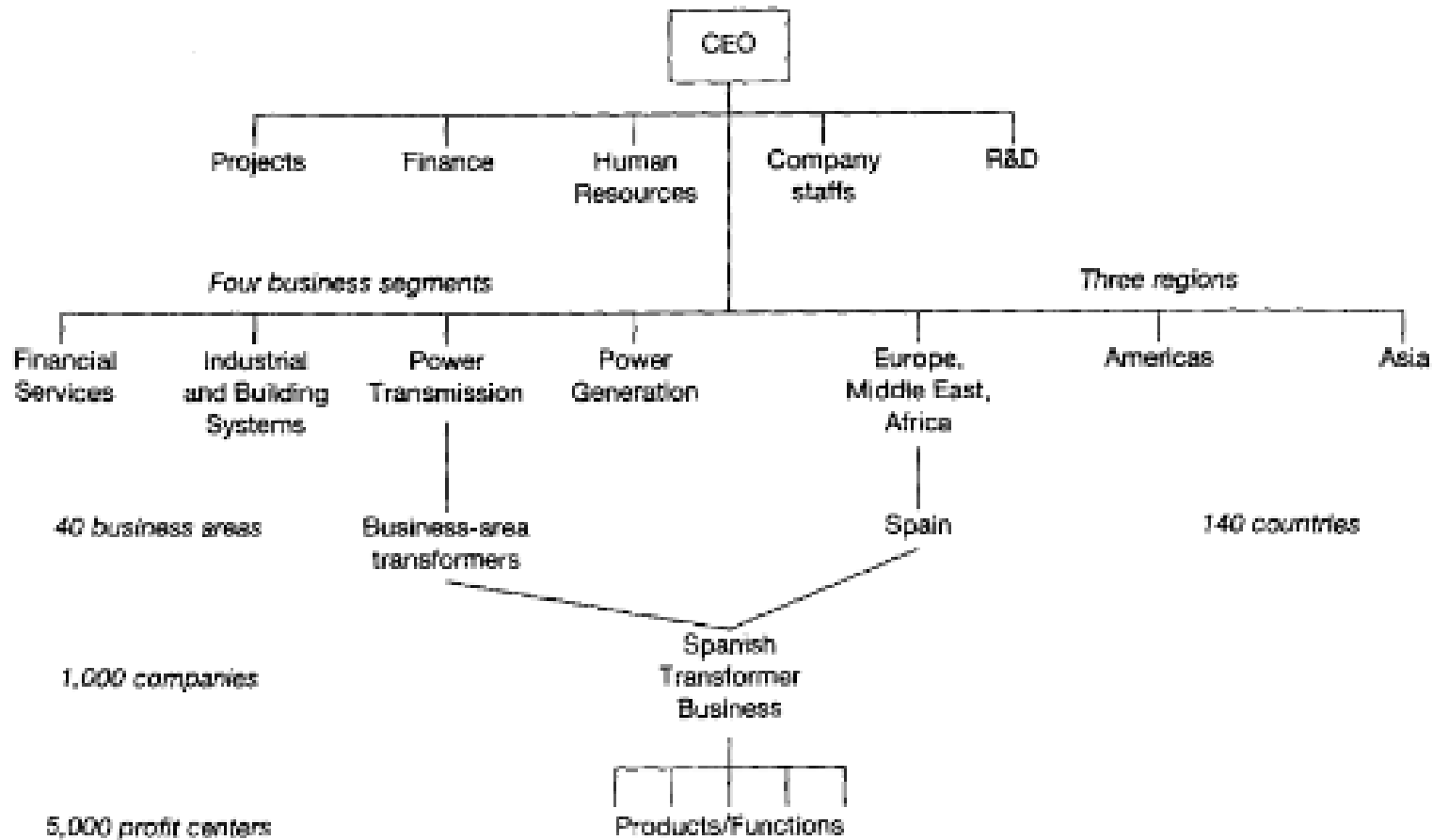



ABB matrix structure (country business function)



A-12 Croissance « organique »



Exportations Importations

- Exportation: action de vendre à l'étranger une partie de la production de biens ou de services d'un ensemble économique, pays ou région.
- Importation: entrée dans un pays de biens ou services provenant d'un autre pays. Ces marchandises peuvent être des biens matériels ou des services.



Franchises licences

- Franchise: accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée le **franchiseur** s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite franchisee, *un savoir-faire, une formation et une assistance permanente* en contre partie d'une rémunération.
- Licence: concession du produit émise uniquement par l'éditeur qui donne ses droits d'utilisation.



Joint Venture / Alliances

- Joint – Venture: Une entreprise commune, ou coentreprise, est créée par deux entreprises, ou plus, détenue à parts variables par ces dernières .
- Alliance: une structure organisationnelle unique qui favorise la coopération entre plusieurs sociétés. Celle-ci peut revêtir plusieurs formes, depuis les simples rapprochements d'entreprises jusqu'aux complexes consortiums, en passant par les accords de codéveloppement. Indépendamment de sa forme, l'alliance crée une relation ouverte et permanente entre des sociétés appartenant à différents propriétaires

A-13 Options stratégiques de développement international

- Contexte de globalisation de plus en plus accru qui oblige les entreprises à développer leurs activités en dehors de leurs frontières.
- Les stratégies d'entrée sur le marché international sont multiples : exportation, contrats de licence ou de franchise, création de joint ventures internationales ou de filiales contrôlées à 100%

A-16 Internationalisation et structures organisationnelles (1/2)

- Objectif : adapter les structures organisationnelles aux opérations internationales.
- Nécessité de créer des entités spécifiques.
- Evolution d'une structure mono-dimensionnelle vers une structure multi-dimensionnelle.

A-17 Internationalisation et structures organisationnelles (2/2)

- 3 familles de structures:
 - Structure de type mère/fille: le dirigeant garde le contrôle total des opérations à l'étranger.
 - Division internationale: devient la responsable opérationnelle directe des filiales étrangères.
 - Structures globales:
 - ✓ Par fonction ;
 - ✓ Par produit ;
 - ✓ Par zone ;
 - ✓ Mixte.

A-18 Récapitulatif des types de structures multinationales

Type de structure	Fréquence	Caractéristiques
Mère/Filiale	PME le plus souvent	Diversification très faible, Volume d'activité à l'étranger très faible
Division internationale opérationnelle	Fréquente, Entreprises grandes et moyennes	Diversification faible, Volume d'activité à l'étranger faible
Structure globale par produits	Fréquente, Grandes entreprises	Diversification importante, Volume d'activité à l'étranger moyen ou fort
Structure globale par zones	Rare, Grandes entreprises	Diversification faible, Volume d'activité très fort à l'étranger
Structure globale par fonctions	Fréquente, Grandes entreprises	Diversification très faible, Volume d'activité très fort à l'étranger
Structure globale matricielle	La plus fréquente, Très grandes entreprises	Diversification importante, Volume d'activité très fort à l'étranger

A-19 Internationalisation et structures organisationnelles

- Goshal et Nohria : relation entre le siège et la filiale est fonction de 2 grands types de facteurs:
 - Stabilité de l'environnement ;
 - Abondance des ressources locales.
- Bartlett et Goshal : le choix de la structure organisationnelle dépend du lien entre coordination globale et réactivité locale.

A-20 Types structurels dans les multinationales: Bartlett et Ghosal

		Faible	Coordination globale	Elevée
Réactivité locale	Elevée	FORME INTERNATIONALE 1950-1980		FORME GLOBALE 1950-1980
	Faible	FORME MULTINATIONALE 1920-1950		FORME TRANSNATIONALE 1980-?

A-21 Développement du réseau et transnationales

- L'équilibre de la balance organisationnelle est d'autant plus difficile à atteindre aujourd'hui en raisons de ces deux phénomènes.
- Avec la globalisation, les firmes se sont transformées.
- Une structure transnationale doit aujourd'hui s'assurer de:
 - Allocation des ressources adéquate
 - Pérennité de procédures complexes de coordination car internationalisées
 - Assurer la circulation de flux de composants, de produits, de ressources, d'hommes, d'infos multipliés
- Pour envisager la structure transnationale, il faudrait selon Doz et Prahalad, tenir compte de 7 exigences :
 - ✓ L'indétermination structurelle
 - ✓ La différenciation interne
 - ✓ La nécessité d'intégration
 - ✓ L'intensité de l'information
 - ✓ L'interdépendance
 - ✓ L'organisation en réseau
 - ✓ Le dualisme continuité/innovation

B – L'entreprise multiculturelle

B-1 Culture organisationnelle

- Valeurs et croyances partagées qui permettent aux membres d'une organisation de comprendre leur rôle et les normes de cette organisation.
- Définition d'Edgar Schein:
 - « un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à des problèmes ».
 - un apprentissage
 - un processus dynamique, en permanente évolution

B-2 Evolution

- Fin du conflit idéologique de la guerre froide :
 - Globalisation de l'économie et développement des échanges internationaux ;
 - Mais parallèlement renouveau des identités culturelles.
- Apparition des « nonnational companies »
- Vague de fusions et d'acquisitions à l'échelle internationale.

B-3 Différences culturelles (1/2)

- Les cultures nationales fondent nos croyances, nos valeurs, nos comportements et notre manière d'être.
- Mondialisation → convergence apparente. Néanmoins, fondements culturels nationaux toujours présents et accrus.
 - Ex :
 - ✓ New-York et son melting-pot : on distingue clairement les ethnies habitant chacune leur quartier.
 - ✓ GB et Union Européenne: augmentation du clivage culturel.

B-4 Différences culturelles

(2/2)

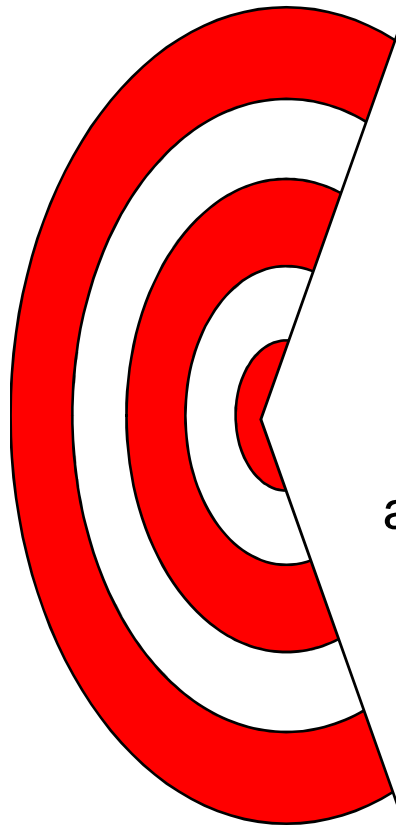
Pays	Religion et Principes	Quelques implications managériales
Pays Asiatiques	Confucianisme : soumission, tradition, sacrifice, prospérité.	Autoritarisme, résistance au changement, individualisme très faible, contrôle, jeux politiques, motivation économique, sens du travail.
Pays du Moyen-Orient et du Maghreb	Islam : soumission à Dieu, communauté, ordre moral, juridique et politique.	Paternalisme, contrôle, fatalisme, intégration du social et de l'économique, exacerbation des passions.
Pays Latin	Catholicisme : obéissance, vertu.	Paternalisme, résistance au changement.
Pays Anglo- Saxon/	Protestantisme : vertus du travail et de l'autonomie intellectuelle.	Individualisme , "Le protestantisme et l'esprit du capitalisme" (Max Weber). 31

B-5 Multiculturalisme : un défi (1/2)

- Environnement perçu différemment selon le filtre culturel que chaque organisation utilise :
 - Keiretsu (*Japon*) = réseaux clients -fournisseurs → peu de sens dans des pays attachant de la valeur à l'initiative individuelle.
 - Europe : vacances en Juillet-Août → Problème de coordination.

B-6 Multiculturalisme : un défi

(2/2)



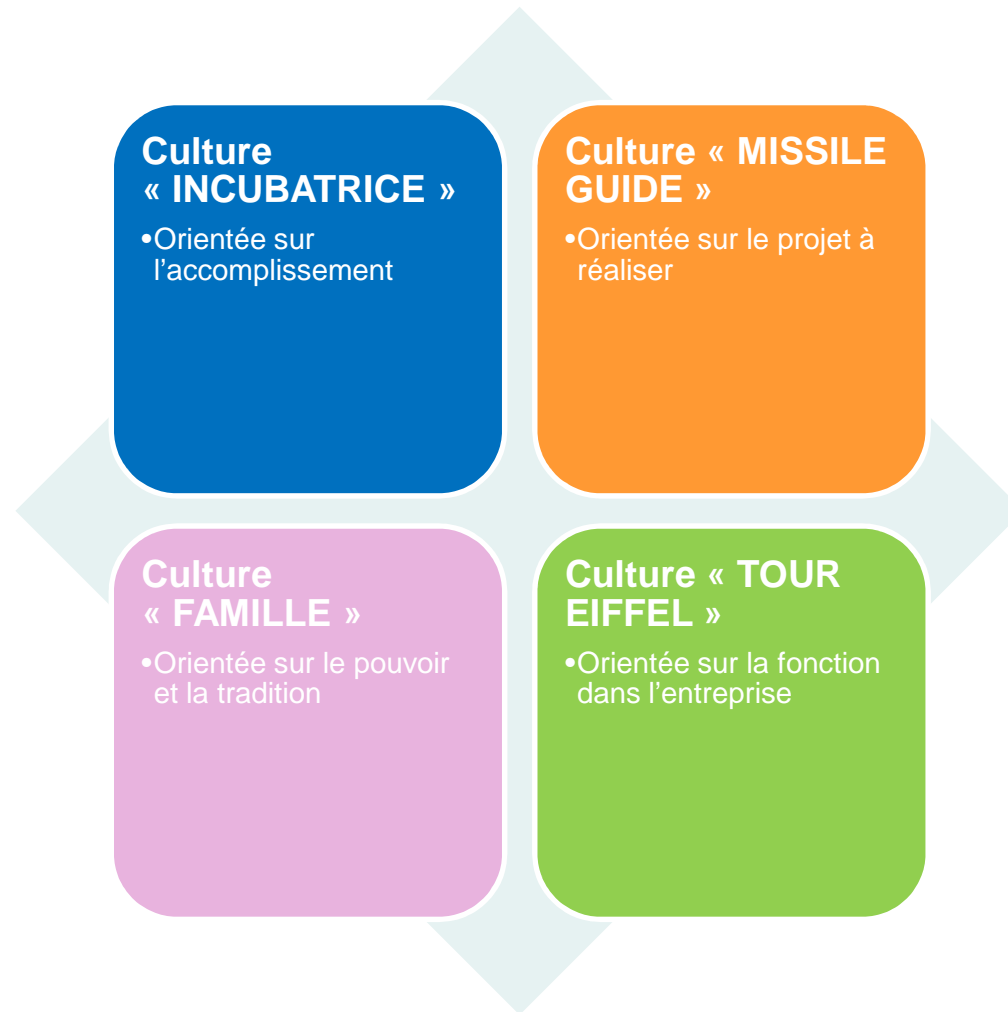
- Méthodes managériales souvent imposées par des maisons mères qui cherchent à uniformiser leur mode de gestion et leur culture.
Ex : Ford: confiance en soi / dévouement / machisme
- Or plus l'intégration technique et économique augmente, plus les forces opposées au management universel s'activent. (Les allemands deviennent plus allemands, les français plus français, etc...)
- **DEFI : Faire travailler ensemble des équipes de cultures différentes**

B-7 A propos de... Trompenaars



- Fons Trompenaars : consultant et auteur néerlandais dans le domaine de la communication interculturelle.
- Quelques ouvrages de références :
 - Riding the Waves of Culture ;
 - Seven Cultures of Capitalism ;
 - Building Cross-Cultural Competence ;
 - 21 Leaders for the 21st Century.
- Trompenaars et Charles Hampden-Turner ont développé un modèle d'analyse culturelle à 7 dimensions :
 - universalisme / particularisme (Qu'est-ce qui est le plus important, les règles ou les relations ?)
 - individualisme / collectivisme (Est-ce que nous fonctionnons dans un groupe ou en tant qu'individu ?)
 - neutralité / affectivité (Est-ce que nous affichons nos émotions ?)
 - degré d'engagement (limite / diffus) (Jusqu'à quel niveau devons nous nous impliquer vis-à-vis d'une personne ou d'une situation ?)
 - statut attribué / statut acquis (Devons-nous nous faire nos preuves pour acquérir un statut ou nous est-il attribué par les autres ?)
 - orientation temporelle (Faisons-nous une seule chose à la fois ou ou plusieurs en même temps ?)
 - ✓ orientation passé/présent/futur
 - ✓ temps séquentiel / temps synchronique
 - orientation interne ou externe (Contrôlons-nous notre environnement ou devons-nous le subir ?)

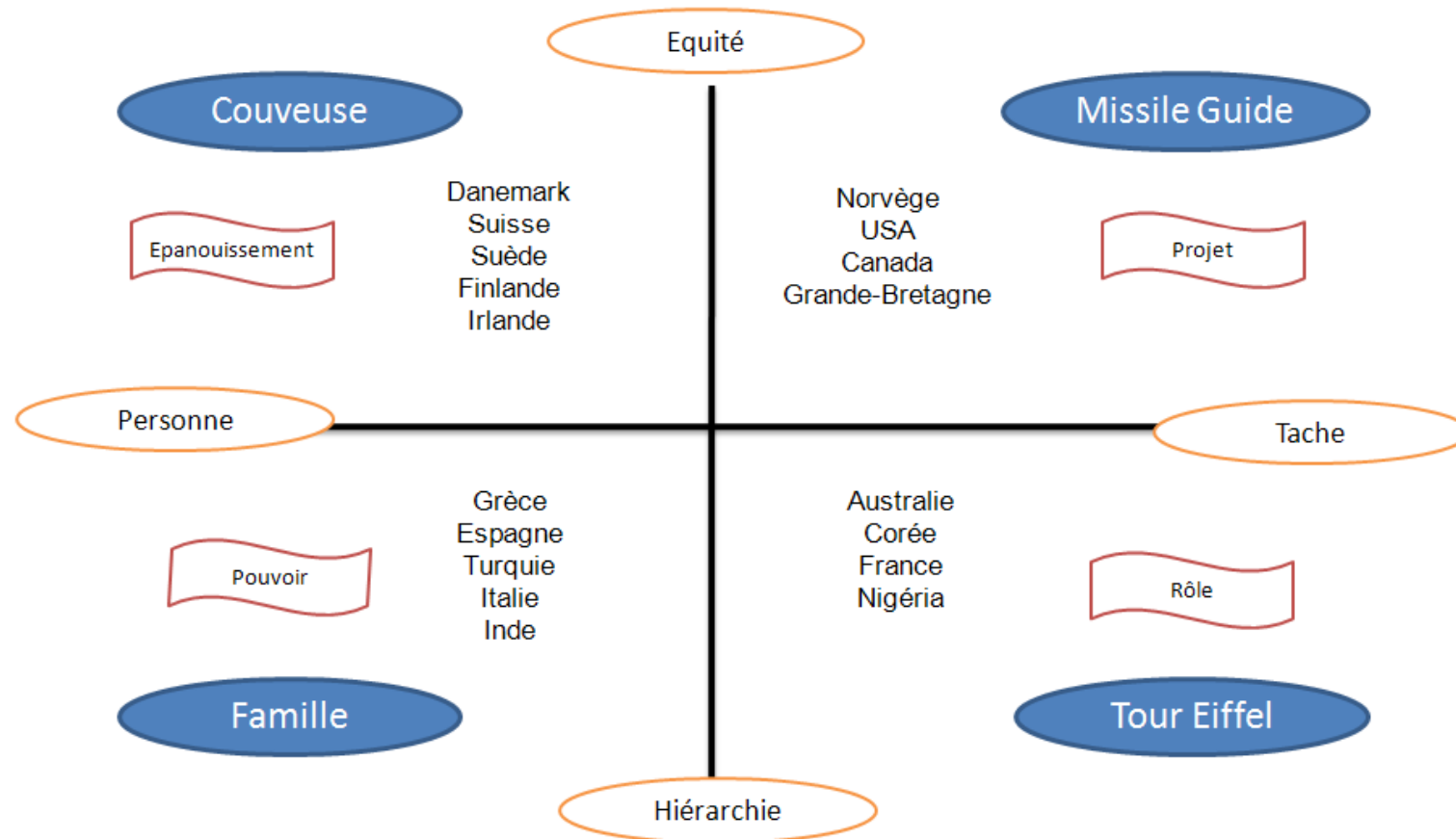
B-8 Typologie de Trompenaars (1/2)



B-9 Typologie de Trompenaars (2/2)

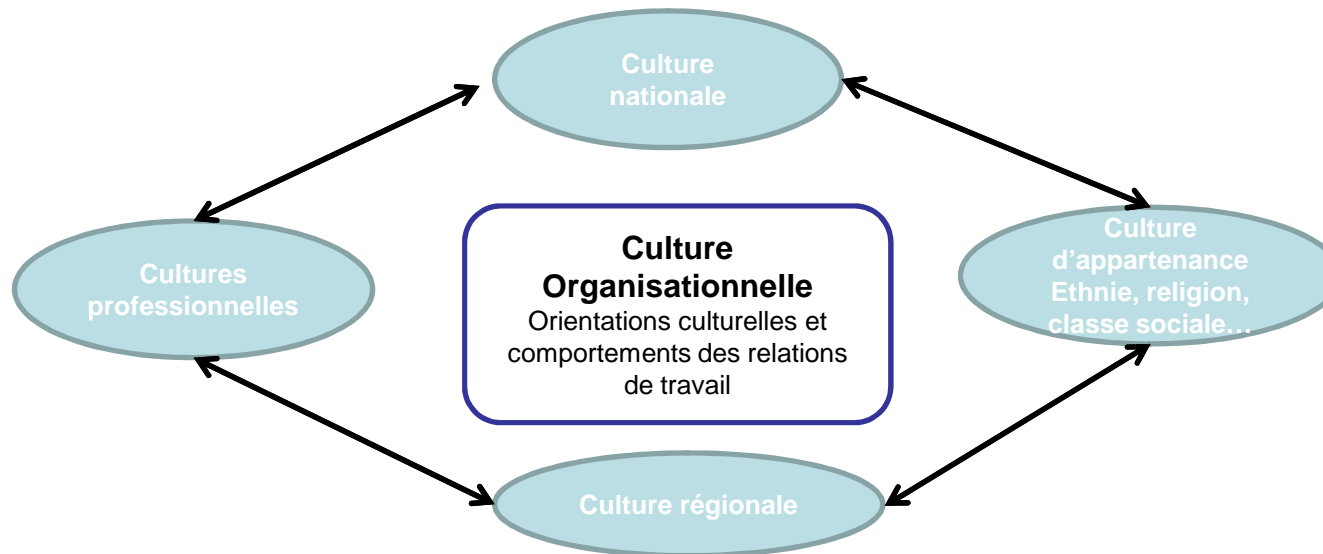
36

- Quatre différents types de cultures organisationnelles identifiés à partir de deux axes équité/hiérarchie et personne/tâche



B-10 Gérer la culture ?

- Mutabazzi: L'entreprise comme lieu de rencontre des influences culturelles



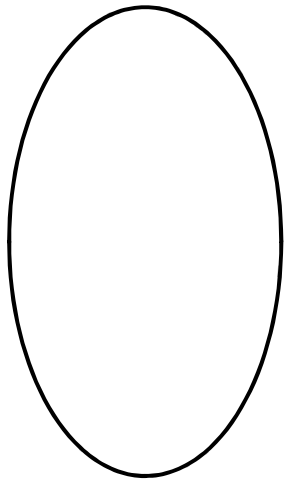
- Frery et les cultures sectorielles
 - La culture se forge aussi par l'environnement de travail. Un champ sectoriel se définit comme une communauté d'organisations qui partage une culture (convictions, valeurs et pratiques communes) et dont les membres interagissent ensemble.
 - Exemple: culture sectorielle de l'industrie minière

B-11 A propos d'Adler...

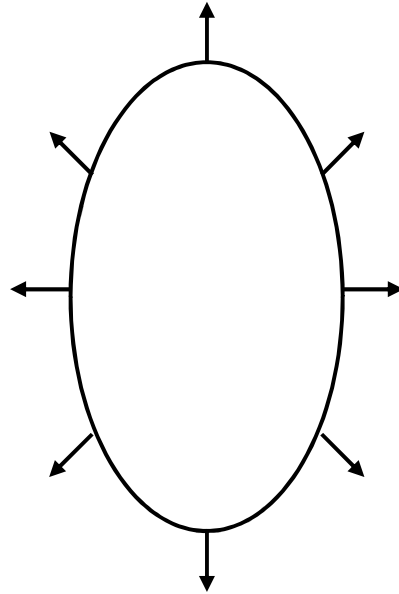
- Nancy J. Adler : Professeur à l'université de Mc Gill (Montréal, Canada).
- Elle a mené des recherches et conseillé sur le leadership, le cross culturel, le management (notamment celui des femmes dans les FMN).
- Quelques ouvrages :
 - International Dimensions of Organizational Behavior(4 millions d'exemplaires)
 - Women in Management Worldwide and Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy
 - From Boston to Beijing: Managing with a Worldview



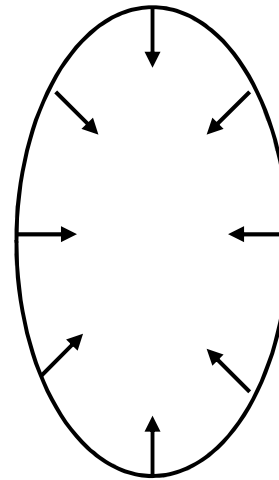
B-12 L'intégration cross culturelle



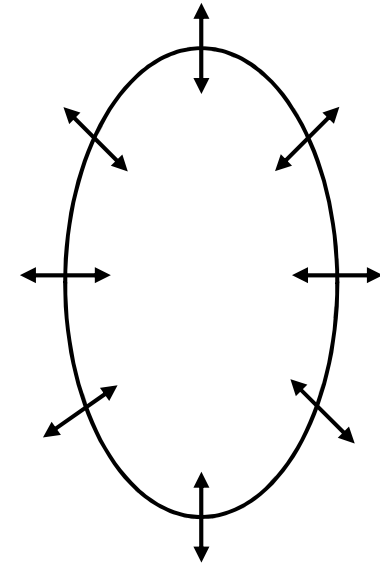
Phase 1
Entreprise nationale



Phase 2
Entreprise internationale



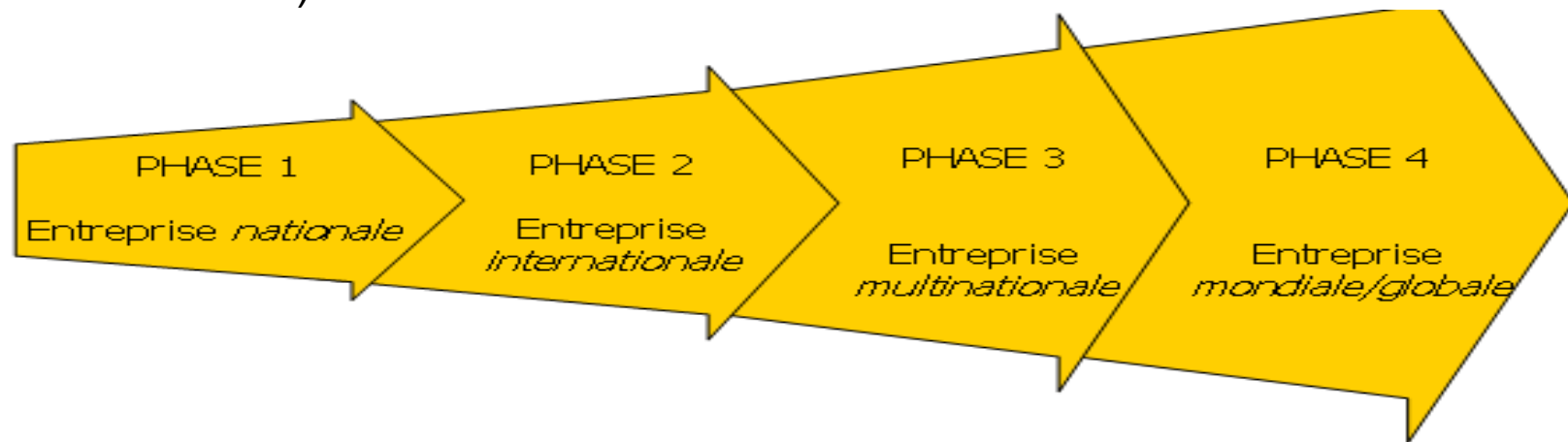
Phase 3
Entreprise multinationale



Phase 4
Entreprise globale

B-13 Phases du développement multiculturel (Adler)

- **4. Globale:** Manage la diversité à la fois en interne, et à la fois vis-à-vis de l'environnement extérieur.
- **3. Multinationale:** gère la diversité seulement en interne (ex : recrutement de toutes origines).
- **2. Internationale:** fonctionnement national → gère le multiculturalisme seulement avec l'environnement extérieur.
- **1. Nationale:** gère le « multiculturalisme national » ex.: la Suisse (4 cultures nationales).



B-14 La culture nationale et l'entreprise

- La logique de l'honneur (D'iribarne)
 - Il existe une multitude de concepts de gestion, notamment venant des E.U.A. ou du Japon qui ont été, avec plus ou moins de réussite, appliqués aux entreprises de tout pays.
 - Le peu de succès de l'application des modèles amènent l'auteur à se demander quel est le fondement de cette incapacité à répéter des modèles ayant fait leurs preuves.
 - Il part de l'hypothèse que les traditions d'un pays régissent la vie de ses entreprises, comprendre l'influence de la culture nationale peut devenir un enjeu pour améliorer la gestion des entreprises.
- Etude de 3 unités de production d'un groupe industriel multinational aux Etats unis, aux Pays Bas et en France.
- L'étude des différences entre le fonctionnement d'unités de production quasi identiques dans différents pays permet de mettre en avant des singularités.

B-15 Analyse des 3 cultures nationales et de leur influence sur la gestion

Pays	Logique	Histoire	Principes de gestion
France - Saint-Benoit-le vieux	<ul style="list-style-type: none"> •Attachement aux devoirs et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> •Notion d'état issue moyen âge 	<ul style="list-style-type: none"> •Connaître la notion de l'honneur •Rendre responsable <ul style="list-style-type: none"> •Être flexible et s'adapter •Mobiliser par la logique de l'honneur
USA - Patrick City	<ul style="list-style-type: none"> •Primauté du contrat et des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> •Logique marchande et spirituelle des colons 	<ul style="list-style-type: none"> •L'entreprise communautaire: <ul style="list-style-type: none"> ✓Confiance partagée et sentiment d'appartenance ✓Concilier individualisme & communauté ✓sécurité et flexibilité
Pays Bas - <u>Sloestadt</u>	<ul style="list-style-type: none"> •Négociation constante 	<ul style="list-style-type: none"> •Union d'Utrecht où le consensus idéalisé et la pilarisation de la société 	<ul style="list-style-type: none"> •Mise en place de structures et de procédures appropriées, participation des salariés •Mise en place de procédures formelles, de réunions officielles, en parallèle de l'informel

B-16 Apports de D'Iribarne

- Il n'existe pas de règles universelles de gestion
- Comprendre les traditions permet de mieux les faire évoluer, permet le changement plus facilement.
- La gestion efficace est celle qui prend en compte les traditions nationales

B-17 Les interactions cross culturelles

- **Management cross culturel:** prise en compte des différences culturelles dans la gestion des femmes et des hommes
- L'impact de la diversité culturelle sur l'organisation diffère selon le stade d'internationalisation de l'entreprise:
- **Entreprise nationale:** différences culturelles propres à un seul pays
- **Entreprise internationale:** management interculturel centré sur les relations externes avec les clients potentiels et les employés étrangers.
- **Entreprise multinationale:** management interculturel à l'intérieur de l'entreprise (personnel issu de différents pays au sein de la même entreprise)
- **Entreprise globale:** doit à la fois se focaliser sur les relations internes et externes -> compétence cross culturelle nécessaire.

C - Composer et manager des équipes multiculturelles

C-1 Identification des groupes

- **Groupe Homogène** : milieu d'origine similaire et même interprétation de l'environnement par chacun des membres.
- **Token group** : Tous les membres SAUF UN sont issus de la même culture.
- **Groupe bi-culturel** : 2 cultures représentées.
- **Groupe multiculturel** : groupes représentées par des membres de plus de deux cultures différentes.

C-2 Multiculturalisme

□ Quelques problèmes liés à la diversité culturelle:

- Perception des stéréotypes
- Mauvaise compréhension du vocabulaire
- Différentes perceptions du temps

□ Quelques avantages liés à la diversité culturelle:

- Créativité
- Efficacité et Productivité
- Meilleure prise de décision
- Minimisation de la « pensée de groupe »

C-3 Intégration de la diversité (1/2)

= TRANSFORMER LES CONTRAINTES CULTURELLES EN AVANTAGES CONCURRENTIELS

Carol Kovach (travaux en parallèle avec N.Adler):

groupes cross culturels soit

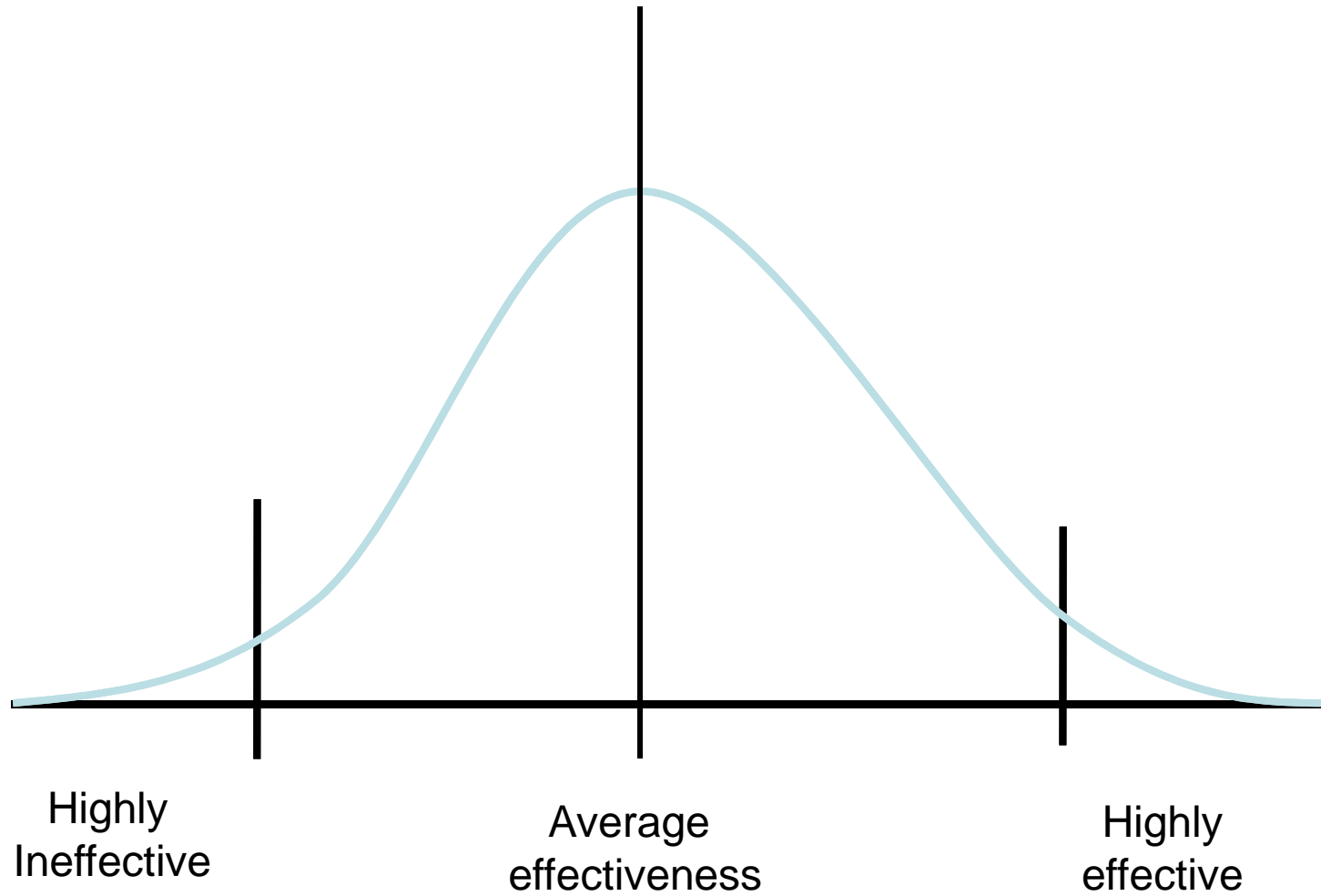
- beaucoup plus efficaces que les groupes mono-culturels.

- beaucoup moins efficaces que les groupes mono-culturels.

→ Éviter de prendre sa propre culture comme référence et de hiérarchiser les civilisations.

- Discerner les différences culturelles → Conserver la mosaïque culturelle et ne pas tenter de viser une unicité culturelle

C-4 Efficience et Culture (Kovach, 1991)



C-5 Trois étapes fondamentales selon Kovach

- Développement de l'équipe :
 - Confiance et cohésion

- Stratégie:
 - Description et analyse de la tâche ou du problème

- Action:
 - Prise de décision et implémentation

C-6 Intégration de la diversité (2/2)

- Favoriser la diversité dans le top management.
 - ex: Schlumberger

- En cas de groupe multiculturel:
 - Préparer les intervenants à être attentifs aux stéréotypes (y compris ceux de sa propre culture), aux différences culturelles inhérentes au groupe.
 - Bien identifier et définir les objectifs, pour que l'équipe multiculturelle reste homogène en dépit de ses différences.
 - Légimité et pouvoir équivalent pour chacun des membres
 - Feedbacks appropriés

C-7 Guide pratique du management d'une équipe multiculturelle:

1. Innovation
2. Conscience des stéréotypes
3. Identification et définition des principaux objectifs par le leader
4. La dominance culturelle est contreproductive donc il faut une répartition des tâches en fonction des capacités à contribuer à la tâche et non en fonction des origines ethniques des membres.
5. Respect
6. Feedback

C-8 Comment donner un bon feedback

- Donner une information plus qu'une appréciation.
- Être positif.
- Un bon feedback doit être limité.
- Un bon feedback se fait au bon moment, au bon endroit.
- Terminer sur une bonne impression.



C-9 Manager et composer des équipes multiculturelles

- 3 niveaux de management :
 - Management des contenus ;
 - Management des processus ;
 - Management de la stratégie.
- Manager et composer des équipes multiculturelles :
 - Respecter les différences culturelles ;
 - Prendre du recul face à ces différences et faire preuve d'ouverture d'esprit ;
 - Considérer la diversité culturelle comme un atout ;
 - Prendre en compte les cultures des différentes entités de l'entreprise et des fonctionnements de celles-ci ;
 - Comprendre/analyser la culture d'entreprise et de ses valeurs ;
 - Définir des objectifs clairs, compréhensibles et accessibles par tous ;
 - Fixer des règles de fonctionnement.

Management of cross-border and virtual teams

- Develop an e-mail protocol, to include appropriate topics, frequency and time of use, definition of urgency, who should participate and when, the importance of respect in use of titles, etc., speed of response, attitudes about jokes, profanity, and intimacies, and guidelines for use of voice-to-voice communication.
- Select the appropriate people for virtual team membership, including people who are self-starters, have strong communication skills, and have good virtual team skills (can use e-mail well, etc.).
- Identify from the beginning the team member who will have the team leadership role.
- Keep virtual team projects focused on the task, with clear goals, targets, and deadlines.
- Provide adequate face-to-face, social time to build the trust necessary to work well in a virtual format.
- Celebrate the reaching of targets and completion of projects.
- Identify the barriers to collaboration that you want to overcome and work together to resolve them.
- Provide cultural mentors to the team to deal with cross-cultural problems and misunderstanding.
- Identify what people should do when a crisis occurs, including whom to contact and the decision-making hierarchy within the group.
- And identify the ground rules for virtual teamwork, including establishing regular times for group interaction, setting up firm rules for communication, using visual forms of communication whenever possible, ensuring regular and consistent communication, agreeing on standard technology to ease communication, encouraging informal, off-line conversation between team members, and helping team members make the transition from the virtual team to their next assignments.