

Culture et Coentreprise internationale

P.X. Meschi

Doctorat IAE Aix-en-Provence

RESUME

Au début des années 80, le concept de culture dans le cadre des sciences de gestion a connu un développement important sur la base des nombreux travaux réalisés par les anthropologues (N.J. Adler- 1986, a identifié plus de 100 définitions d'anthropologues sur la culture).

Cependant, la culture présente dans les entreprises est restée souvent un concept trop flou qu'il est nécessaire de structurer. En effet, il s'agit de distinguer les deux domaines de la culture d'entreprise : la culture nationale, régionale, extérieure à l'entreprise et la culture interne à l'entreprise (Thévenet 1986).

*"Although it is difficult to operationally define culture, it is widely accepted that culture has a significant effect on organizations. This raises the question of when is culture a contingency factor?"
(AlDaeaj/Ebrahimi/ Nasif/Thibodeaux - 1991).*

Cette question nous a conduit à identifier empiriquement les effets de la culture nationale et interne sur certains aspects du comportement humain et organisationnel dans l'entreprise.

Notre hypothèse de travail repose sur l'idée selon laquelle les phénomènes culturels sont tout à fait pertinents pour expliquer certains comportements humains et organisationnels dans les coentreprises internationales. Le choix de réaliser cette étude dans le cadre des coentreprises internationales a été dicté par le fait que ces entreprises sont des entités organisationnelles spécifiques pour lesquelles les phénomènes culturels, humains et organisationnels ont une importance stratégique (Buono/Bowditch-1988, Shenkar/Zeira - 1990).

** Sous la direction de l'Académie Française, du Conseil International de la Langue Française et de la Délégation générale à la Langue Française, un lexique des néologismes économiques et financiers a été publié au journal officiel du 31 janvier 1991. Ce lexique consacre l'usage obligatoire dans les documents officiels, les ouvrages d'enseignement et de recherche d'un certain nombre d'expressions ou de termes économiques qui ont été pour la plupart traduits de mots étrangers. Ainsi, ce lexique invite à remplacer l'expression "joint-venture" par "coentreprise".*

Au début des années '80, le concept de culture a connu, dans le cadre des sciences de gestion, un développement important sur la base des multiples travaux réalisés par les anthropologues. En s'inspirant du cadre théorique proposé par les anthropologues, de nombreux chercheurs ont développé une approche culturelle de l'entreprise. Une telle approche permet à l'entreprise de mieux comprendre son fonctionnement interne et d'apporter des solutions efficaces à des problèmes jusque là non résolus. Cependant, la culture d'entreprise reste un concept trop flou qu'il est nécessaire de structurer. Il s'agit notamment de distinguer les deux domaines de la culture d'entreprise: le national et l'organisationnel. La définition de la culture d'entreprise proposée par M. Thévenet (1986) reflète cette distinction; la culture d'entreprise est ainsi composée:

- *"d'une culture extérieure à l'entreprise, nationale, régionale, faite de valeurs, de perceptions communes, d'approches semblables de la réalité.*
- *des cultures internes à l'entreprise issues de mécanismes de groupe, pertinentes pour comprendre des sous-populations qui constituent l'entreprise"*¹.

D'une manière générale, l'importance du facteur culturel dans l'entreprise a été abordée dans un certain nombre de recherches empiriques et théoriques. L'hypothèse centrale de ces recherches reposait sur l'idée selon laquelle les phénomènes culturels (aussi bien nationaux qu'organisationnels) sont tout à fait pertinents pour expliquer les différences de comportement, et notamment de comportement organisationnel, entre les entreprises: *"bien qu'il soit difficile de définir dans la pratique le concept de culture, il est largement accepté que la culture a un effet significatif sur les organisations; Il en découle la question de savoir quand la culture est un facteur de contingence"*². Cette question nous conduit à chercher les effets de la culture sur certains éléments organisationnels dans l'entreprise.

La coentreprise internationale (ou "joint-venture" international) est une entité organisationnelle spécifique pour laquelle les phénomènes culturels ont une importance stratégique.

Il s'agit d'"une entité organisationnelle juridique séparée dans laquelle participent au moins deux parents (entreprises-alliées ou partenaires) économiquement, géographiquement et légalement indépendants les uns

des autres"³. Dans ce type d'entreprise, la culture est un facteur de contingence organisationnelle d'autant plus important que le contexte interne des coentreprises internationales est marqué par des caractéristiques culturelles uniques (présence de deux ou plusieurs parents d'origine géographique et de culture organisationnelle différentes, management "bicéphale".....), complètement différentes de celles d'autres types d'entreprises (entreprises uninationales, multinationales, entreprises fusionnées, filiales de multinationales). La dernière décennie a vu se développer une nette progression du nombre des coentreprises, et plus particulièrement des coentreprises internationales (qui mettent en présence des parents d'origine géographique différente). Actuellement, il ne se passe pas un mois sans que la presse spécialisée européenne annonce la création d'une nouvelle coentreprise internationale ; Nous pouvons citer quelques exemples parmi les plus connus, notamment dans le secteur "high tech": MBB/Aérospatiale (production d'hélicoptères de classe "Tigre"), British Aerospace/Thomson (production de missiles guidés laser), IBM/Siemens (production de puces électroniques de 64 mégabits).

Au-delà du simple effet de mode, la coentreprise internationale a gagné ses lettres de noblesse avec l'ouverture économique et politique des ex-pays socialistes d'Europe de l'Est. Relativement méconnue jusque là, la coentreprise internationale est devenue l'entité organisationnelle de référence pour la quasi-totalité des entreprises occidentales qui désiraient s'implanter à l'Est (ainsi, la Hongrie avec plus de 7 300 coentreprises internationales est, avec la Russie, le pays d'Europe qui a le plus grand nombre de coentreprises internationales⁴). C'est la raison pour laquelle dans notre recherche, nous nous sommes intéressés aux coentreprises internationales implantées en Hongrie.

Plus généralement, les entreprises ont eu tendance à considérer la forme organisationnelle spécifique de la coentreprise internationale comme une solution aux problèmes culturels et humains qu'elles ont rencontrés dans le cadre de fusions/acquisitions⁵.

¹ M. Thévenet, *Audit de la Culture d'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986, p.37.

² H. Al-Daeaj/B. Ebrahimi/E.G. Nasif/M.S. Thibodeaux, "Methodological Problems in Cross-Cultural Research: An Updated Review", *Management International Review*, Vol.31(1), 1991, p.80.

De la même manière comme le souligne C.H. Besseyre des Horts (1988), *"c'est dans la notion de culture d'entreprise qu'il faut rechercher l'explication fondamentale de ce qui se déroule dans l'entreprise"*. C.H. Besseyre des Horts, *Gérer les Ressources Humaines dans l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988, p.140.

³ O. Shenkar/Y. Zeira, "Interactive and Specific Parent Characteristics: Implications for Management and Human Resources in International Joint-Ventures", *Management International Review*, Vol.30(Special Issue), 1990, p.8.

⁴ Chiffre obtenu pour le premier trimestre 1991 à la Documentation Française au Centre d'Etudes et de Documentation sur l'ex-URSS, la Chine et l'Europe de l'Est (CEDUCEE).

⁵ Il faut se reporter à l'article de G. Franck (1989) qui décrit et analyse les implications humaines et culturelles des fusions/acquisitions. G. Franck, "OPA: Le Facteur Humain est Décisif", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1989, p.98-104.

Cependant, ce succès d'estime des coentreprises internationales par rapport aux fusions/acquisitions doit chercher son explication ailleurs que dans les critères classiques de performance. L'analyse de ces deux modes de croissance externe montre qu'ils sont très similaires en ce qui concerne les raisons de leur échec: tous les deux sont confrontés à des problèmes culturels qui s'accompagnent souvent d'une détérioration de leur performance. Comme le précisent P.W.Beamish et H.Lane (1990), *"la culture a une influence sous-jacente sur les comportements et les systèmes de management qui peut se traduire par des conflits insolubles"*¹.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes fixé comme objectif de montrer empiriquement l'importance du facteur culturel dans les coentreprises internationales. Pour cela, nous allons analyser le degré d'influence de la culture nationale et organisationnelle sur deux variables organisationnelles particulières (l'implication organisationnelle des salariés et le climat de travail) qui sont fortement liées avec le concept d'efficacité organisationnelle des entreprises. En effet, plusieurs chercheurs ont identifié l'efficacité organisationnelle en termes de satisfaction des salariés au travail (Cameron-1986, Durick/Glisson-1988), d'absence de conflits organisationnels, d'absentéisme et de fidélité des salariés à l'entreprise (Hitt-1983, Madoun-1989)²; Il s'agit des différentes dimensions que nous avons utilisées pour opérationnaliser le type du climat de travail et le degré d'implication des salariés dans les coentreprises internationales de notre échantillon de recherche.

HYPOTHESES

Distance Culturelle Parents Etrangers/Parents Hongrois et Efficacité Organisationnelle des Coentreprises Internationales Implantées en Hongrie.

En créant une coentreprise internationale, les entreprises partenaires (ou les parents) réalisent vite que leurs cultures (nationale et organisationnelle) ne peuvent pas s'imposer naturellement et unilatéralement au sein de la coentreprise internationale. Chaque parent est culturellement unique et il existe toujours des différences culturelles entre les parents. Aussi, la création d'une coentreprise internationale se traduit toujours par le "croisement" ou les interactions des différences

culturelles des parents, c'est le phénomène que les chercheurs et les managers anglo-saxons qualifient de "cross-culture"³ ou de "cultural collision"⁴. Quand des cultures se "croisent" dans le cadre d'une coentreprise internationale, il peut se produire, dans cette entreprise, un choc culturel qui peut avoir des effets négatifs sur l'implication organisationnelle des salariés et le climat de travail dans la coentreprise internationale⁵.

Les effets organisationnels d'un tel choc sont fonction de la distance culturelle entre les parents de la coentreprise internationale⁶. Ainsi, l'importance du facteur culturel peut être mise en lumière lorsque deux ou plusieurs cultures différentes sont mises en présence au sein d'une coentreprise internationale et doivent se transformer en une culture unique et nouvelle. Ceci nous conduit à formuler la première hypothèse de cette recherche.

H1: Plus la distance culturelle (organisationnelle et nationale) entre les parents est grande, plus le niveau d'efficacité organisationnelle de la coentreprise internationale sera faible.

Cultures Nationales des Parents Etrangers et Efficacité Organisationnelle des Coentreprises Internationales Implantées en Hongrie

Il est indispensable d'aborder la question culturelle des coentreprises internationales sous l'angle de la culture nationale.

¹ P.W.Beamish/H.Lane, "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint-Ventures in LDCs", *Management International Review*, Vol.30(Special Issue), 1990, p.88.

² K.Cameron, "A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors", *Management Science*, Vol.32, 1986, p.87-112.

M.A.Hitt, "The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies", *Management International Review*, Vol.28(2), 1988, p.28-40.

M.Madoun, "Essai d'Analyse des Facteurs Explicatifs de l'Efficacité Perçue", *Thèse de Doctorat nouveau régime de Sciences de Gestion*, IAE Aix-en-Provence, Juin 1989.

³ A.Laurent, "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management*, Vol.25(1), 1986, p.91-102.

N.Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent, Boston MA, 1986.

P.W.Beamish/H.W.Lane, "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint-Ventures in LDCs", *Management International Review*, Vol.30(Special Issue), 1990, p.87-102.

⁴ A.R.Malekzadeh/A.Nahavandi, "Acculturation in Mergers and Acquisitions", *Academy of Management Review*, Vol.13(1), 1988, p.79-90.

J.L.Bowditch/A.F.Buono, *Human Side of Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.

⁵ H.Blaquière/P.Bossard/B.MacCarron, "Le Choc des Cultures: Atout ou Handicap pour l'Entreprise", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1984, p.11-18.

⁶ Il faut se reporter à la notion de "cultural lag" définie par J.L.Bowditch et A.F.Buono (1989) et à ses conséquences sur la performance organisationnelle des entreprises acquises (cas des fusions/acquisitions) et des coentreprises.

En effet, la coentreprise internationale est une entité organisationnelle qui met en présence au moins deux parents ayant une origine géographique différente, et donc au moins deux cultures nationales distinctes. Il serait donc intéressant d'analyser l'influence de ces cultures nationales sur l'implication organisationnelle des salariés et le climat de travail dans ce type d'organisation.

De manière plus générale, l'influence de la culture nationale sur les entreprises a souvent été mésestimée; Certains spécialistes de la question ont considéré que la culture nationale était peu présente dans les entreprises et que, de toute manière, elle avait souvent été supplantée par la culture organisationnelle. Dans les entreprises multinationales, la tendance générale est encore de croire que les différences nationales existent avec les clients étrangers mais pas avec les collègues étrangers travaillant dans la même entreprise¹.

D.Bollinger et G.Hofstede (1987) ont montré, dans une étude minutieuse sur les conséquences de la culture sur le management, que la culture nationale expliquait de manière significative les différences de comportement des salariés dans une entreprise multinationale². Dans le cas des coentreprises internationales implantées en Hongrie, le niveau d'efficacité organisationnelle (qui correspond dans notre recherche au degré d'implication organisationnelle des salariés et au type du climat de travail) est susceptible d'être plus ou moins élevé selon l'origine géographique des parents étrangers présents dans ces entreprises. Ceci nous conduit à formuler notre deuxième hypothèse:

H2: L'origine géographique du parent étranger (non-hongrois) influence le niveau d'efficacité organisationnelle de la coentreprise internationale.

Cultures Organisationnelles et Efficacité Organisationnelle des Coentreprises Internationales Implantées en Hongrie.

Le degré d'implication organisationnelle des salariés et le type de climat de travail sont souvent très différents dans les entreprises selon les cas observés. Parmi les facteurs explicatifs de telles différences, la culture organisationnelle tient une place prépondérante. La relation entre la culture organisationnelle et l'efficacité organisationnelle des entreprises a souvent été abordée dans la littérature et de nombreux résultats empiriques ont apporté une validité à cette relation³. Comme la plupart des entreprises, la coentreprise internationale

développe une culture organisationnelle propre qui a un impact sur son efficacité organisationnelle. Dans cette optique, nous pouvons formuler la troisième et dernière hypothèse de notre recherche:

H3: Le type de culture organisationnelle dominante de la coentreprise internationale influence son niveau d'efficacité organisationnelle.

Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi d'identifier la culture organisationnelle des coentreprises internationales en utilisant une des typologies culturelles les plus connues; Il s'agit d'une grille d'analyse de la culture organisationnelle formulée par K.Cameron et S.Freeman (1988) et reprise en France par C.H.Besseyre des Horts (1991)⁴. Elle distingue quatre types de culture organisationnelle selon les critères suivants⁵:

- La forme de l'entreprise ("institutional characteristics") c'est-à-dire ses caractéristiques internes (formalisation, dynamisme...).
- Le style de leadership ("institutional leader") c'est-à-dire les caractéristiques du ou des directeurs (mentor, administrateur, innovateur...).
- Le "ciment" de l'entreprise ("institutional glue") c'est-à-dire les caractéristiques qui lient entre eux les salariés de l'entreprise (tradition, règles formelles, participation...).
- Les orientations de l'entreprise ("institutional emphases") c'est-à-dire les choix stratégiques de l'entreprise (croissance, stabilité, compétition, ressources humaines...).

A partir de ces quatre critères, K.Cameron et S.Freeman (1988) ont décrit quatre types de culture organisationnelle présentés dans la figure 1; Il s'agit du type culturel "Clan" (qui privilégie les valeurs de tradition et de loyauté), du type culturel "Adhocratie" (qui privilégie les valeurs de dynamisme, d'innovation et de croissance), du type culturel "Hiérarchie" (qui privilégie les valeurs de stabilité et d'ordre) et du type culturel "Marché" (qui privilégie les valeurs de performance et de production).

¹ N.Adler, op. cit.

² D.Bollinger/G.Hofstede, *Les Différences Culturelles dans le Management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.

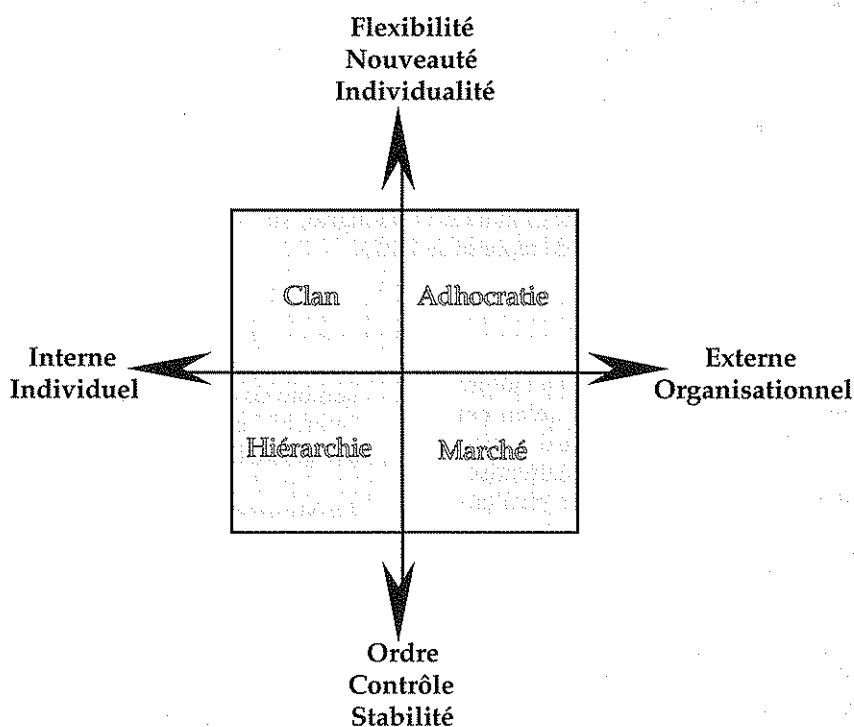
³ K.Cameron, "A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors", *Management Science*, Vol.32, 1986, p.87-112.

M.Durick/C.Glisson, "Predictors of Job Satisfaction and Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.1, 1988, p.61-81.

⁴ C.H.Besseyre des Horts, "L'Intégration Stratégie-Ressources Humaines: De la Théorie à la Pratique", 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, 14-15 Nov. 1991, p.393.

⁵ K.Cameron/S.Freeman, "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness", *Working Paper*, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1988.

Figure 1: Typologie des Cultures Organisationnelles



Plusieurs autres grilles d'identification de la culture organisationnelle, notamment celle de M. Thévenet (1986)¹, ont été proposées mais, aucune ne peut prétendre définir parfaitement la culture organisationnelle d'une entreprise qui est un concept multidimensionnel et dont l'opérationnalisation est fortement controversée².

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La Population de la Recherche

Notre population comprend les coentreprises industrielles internationales implantées en Hongrie, de taille significative ayant plus de 25 salariés. Nous avons exclu les coentreprises internationales de services étant donné les fortes différences organisationnelles qui existent entre les deux secteurs. Cette distinction permettait d'obtenir une bonne homogénéité dans notre population. Cinq origines géographiques des parents étrangers présents dans les coentreprises internationales implantées en Hongrie ont été retenues comme critère de différenciation géographique : la France, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, l'Autriche et l'Allemagne. Ainsi, notre population de recherche a été réduite au nombre de

155 coentreprises internationales implantées en Hongrie (59 austro-hongroises, 55 germano-hongroises, 27 anglo-hongroises, 22 américano-hongroises et 21 franco-hongroises).

Le Questionnaire de la Recherche

Après avoir construit un premier questionnaire, nous avons réalisé un pré-test afin d'en améliorer la qualité et la précision; Quelques questions ont ainsi été modifiées ou supprimées. Pour optimiser le taux réponse à nos questionnaires, nous avons procédé en deux temps: tout d'abord, nous avons administré notre questionnaire en face-à-face au cours de 29 entretiens (c'est-à-dire soumettant le questionnaire à la personne-cible de notre enquête lors d'un entretien d'une durée allant d'une heure trente à deux heures maximum); Ensuite, pour le reste de notre population, nous avons administré le questionnaire par voie postale. Dans chaque coentreprise internationale, la personne-cible de notre enquête était le directeur général (ou le directeur du personnel s'il était possible de le contacter). Finalement, à l'issue de ces deux démarches d'enquête (en face-à-face et par voie postale), les taux de réponses sont présentés dans le tableau 1.

¹ M. Thévenet, *Audit de la Culture d'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1986.

² L. Evans/W. MacCoy/R. Tucker, "Can Questionnaires Objectively Assess Organisational Culture?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.5(4), 1990, p.35-47.

Tableau 1 : Résultat du Recueil des Données

Nombre de questionnaires obtenus par entretiens	29
Nombre de questionnaires obtenus par voie postale	25(1)
Exclus car mal remplis	1
Exclus car filiales et non coentreprises	2
Nombre de questionnaires exploitables au total	51 (taux de réponse de 33%)

(1) En ce qui concerne l'envoi postal du questionnaire en Hongrie, sur 126 coentreprises internationales contactées, seulement 25 nous l'ont renvoyé (soit un taux de réponse de 20%).

Les Variables de la Recherche

La mesure des effets organisationnels de la culture s'appuie essentiellement sur les perceptions qu'en ont eues les personnes enquêtées, c'est-à-dire la direction générale (ou la direction du personnel) des coentreprises internationales implantées en Hongrie. Les résultats donnés ici sont donc à prendre avec toute la prudence qui convient à une étude fondée sur des perceptions. Sur la base de l'analyse de la littérature, nous avons retenu plusieurs items pour décrire nos variables. Ces différents items sont présentés en annexes. L'efficacité organisationnelle des coentreprises internationales implantées en Hongrie comprend deux dimensions: le niveau d'implication organisationnelle des salariés dans l'entreprise (5 items) et le type de climat de travail (3 items). Les types de culture organisationnelle sont au

nombre de quatre (type "clan", type "bureaucratie", type "marché" et type "adhocratie") et sont mesurés chacun par quatre items.

La Mesure des Différentes Variables

Une analyse en composantes principales (ACP) a été réalisée sur chaque variable organisationnelle de cette recherche afin de déterminer si les items utilisés étaient associés conformément à la définition des variables. Tirant parti des résultats de l'ACP, une nouvelle répartition des items entre les variables a été établie. Le tableau 2 propose une synthèse de l'ensemble des mesures (mesures conceptuelles qui ont été conservées et nouvelles mesures) des variables.

Tableau 2 : Mesures des Différentes Variables

Variables	Echelle d'Items	Alpha de Cronbach
Implication organisationnelle (Efficacité organisationnelle)	Effort organisationnel Attachement organisationnel	0,43 0,80
Climat organisationnel (Efficacité organisationnelle)	Intensité conflictuelle Absentéisme	0,53
Culture organisationnelle	Type culturel "Clan" Type culturel "Adhocratie" Type culturel "Hiérarchie" Type culturel "Production"(1) Type culturel "Compétition"(1)	0,88 0,65 0,75 0,72 0,70
Distance culturelle	Distance nationale Distance organisationnelle	0,84 0,79

(1) A partir de l'ACP, deux nouveaux types culturels sont apparus qui sont issus du type culturel "Marché"; Il s'agit du type culturel "Production" (qui privilégie les valeurs techniques et de production) et du type culturel "Compétition" (qui privilégie les valeurs de performance et de compétition).

RESULTATS

Distance Culturelle Parents Etrangers/Parents Hongrois et Efficacité Organisationnelle des Coentreprises Internationales Implantées en Hongrie.

Pour tester l'hypothèse d'une influence de la distance culturelle (organisationnelle et nationale) sur le degré

d'implication organisationnelle des salariés et le type de climat de travail dans les coentreprises internationales implantées en Hongrie, nous avons utilisé une analyse de régression pas-à-pas. Notre objectif est de dégager une relation entre ces variables et si elle existe, de mettre en évidence la variable ("variable active") dont les contributions à la régression sont les plus importantes.

Tableau 3 : Analyse de Régression Pas-à-Pas (Distance Culturelle/Efficacité Organisationnelle)

Variable à Expliquer	R et (R ²)	Degrés de Liberté (ddl)	F Calculé (t Calculé)	Variables Actives
Attachement Organisationnel	-0,549 (0,301)	1/47	20,23** (-4,47)	Distance Nationale
Effort Organisationnel	-0,462 (0,214)	1/49	13,33** (-3,66)	Distance Nationale
Intensité Conflictuelle	0,332 (0,11)	1/47	5,82* (2,4)	Distance Nationale
Absentéisme	0,39 (0,152)	1/49	8,81** (2,97)	Distance Organisationnelle

*p<0,05 pour F>4,08

**p<0,01 pour F>7,3

A la lueur de ces résultats, il apparaît que la distance culturelle (et notamment, la distance culturelle nationale) explique de manière significative le degré d'implication organisationnelle des salariés et le type de climat de travail dans les coentreprises internationales de notre échantillon: plus la distance culturelle (nationale) est perçue comme étant grande, moins le niveau d'efficacité organisationnelle des salariés dans les coentreprises internationales est perçu comme étant élevé. La distance culturelle nationale explique de 11% (dans le plus mauvais des cas) à 30% de la variation du niveau d'efficacité organisationnelle des coentreprises internationales: la première hypothèse est donc validée. De plus, en ce qui concerne la relation distance culturelle/efficacité organisationnelle, il semble qu'il y ait une prépondérance de l'influence des différences nationales sur celle des différences organisationnelles. Ce dernier constat rejoint celui fait par A.Laurent (1983) pour qui, dans un contexte d'entreprises internationales, les aspects culturels nationaux ont un impact important sur le comportement des salariés, plus important que celui des aspects culturels organisationnels¹.

Cultures Nationales des Parents Etrangers et Efficacité Organisationnelle des Coentreprises Internationales Implantées en Hongrie.

L'analyse se centre ici sur les différences de niveau d'efficacité organisationnelle (qui correspond au degré d'implication organisationnelle des salariés et au type de climat de travail) dans les coentreprises internationales en fonction de l'origine géographique des parents étrangers présents dans ces entreprises; Cette analyse s'est faite sur la base d'une analyse de la variance (tableau 4).

¹ A.Laurent, "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management and Organization*, INSEAD, Vol.13(1-2), 1983, p.75-96.

Tableau 4 : Analyse de la Variance (Cultures Nationales/Efficacité Organisationnelle)

Variable	F Calculé	ddl	AUTR (effectif)	ALLE (effectif)	FRAN (effectif)	GB (effectif)	USA (effectif)
Attachement Organisationnel	1,342	4/44	4,05 (9)	3,3 (13)	3,43 (7)	3,39 (9)	3,32 (11)
Effort Organisationnel	2,214	4/46	3,12 (11)	3,02 (13)	2,71 (7)	2,85 (9)	2,73 (11)
Intensité Conflictuelle	3,116*	4/44	1,9 (11)	2,58 (13)	1,93 (7)	2,71 (7)	2,86 (11)
Absentéisme ⁽¹⁾	3,43*	4/46	1,63 (11)	2,31 (13)	2,57 (7)	2,22 (9)	2,73 (11)

* $p < 0,05$ pour $F > 2,6$

Les deux dimensions de l'efficacité organisationnelle (implication et climat) sont mesurées sur une échelle de Likert à 5 points de très faible (1) à très forte (5).

(1) AUTR différent USA ($p < 0,05$)

Les résultats plus ou moins significatifs (F de Fisher assez faible) obtenus pour ces différentes analyses de la variance nous portent à rester prudent quant à l'interprétation de ces résultats¹. Cependant, l'observation plus détaillée des scores moyens significatifs du niveau d'efficacité organisationnelle des coentreprises internationales en fonction des cinq origines géographiques des parents étrangers nous conduit à envisager l'existence d'un effet culturel national des parents étrangers sur une dimension particulière de l'efficacité organisationnelle, le type de climat de travail présent dans les coentreprises internationales. Plus précisément, le climat de travail est beaucoup plus consensuel et satisfaisant dans les coentreprises internationales ayant des parents autrichiens voire allemands que dans les coentreprises internationales ayant des parents britanniques ou américains.

Aussi, nous pouvons considérer que la deuxième hypothèse n'est que partiellement validée. En ce qui concerne le degré perçu d'implication organisationnelle des salariés (attachement et effort organisationnels), les résultats assez élevés pour cette variable peuvent paraître surprenant à première vue. En effet, la littérature montre que globalement dans les entreprises hongroises, l'implication des salariés dans leur entreprise n'est pas très forte: *"le sentiment d'appartenance à l'entreprise manque en Hongrie et la plupart des gens quittent aisément leur entreprise s'ils peuvent gagner plus"*².

¹ Dans le cas où le F calculé est inférieur au F théorique, nous ne pouvons rejeter l'hypothèse d'indépendance des variables, les effets différentiels observés pouvant parfaitement être le résultat de fluctuations d'échantillonnage.

² J.Bogdan/T.Globokar/P.d'Iribarne, *"Fonctionnement des Organisations et Cultures Nationales dans une Industrie à Processus Continu"*, In P.Dubois/J.Koltay/C.Mako/X.Richet, *Innovation et Emploi à l'Est et à l'Ouest*, L'Harmattan, Paris, 1990, p.178.

Une explication du niveau correct d'implication organisationnelle des salariés hongrois dans les coentreprises internationales de notre échantillon tient au fait que dans ces entreprises, le système de rémunération est beaucoup plus intéressant (salaires plus élevés, intéressement et primes) que dans les autres entreprises hongroises. De plus, il ressort du tableau 4, qu'en dehors des coentreprises ayant des parents autrichiens, le niveau perçu d'implication organisationnelle des salariés hongrois est relativement similaire pour toutes les autres coentreprises internationales de l'échantillon. Le niveau relativement élevé de l'implication des salariés hongrois dans les coentreprises austro-hongroises nous porte à penser que le système de rémunération n'est pas la seule explication à donner, mais des éléments de culture nationale doivent aussi être pris en considération; En effet, nous pouvons faire l'hypothèse que la proximité culturelle entre l'Autriche et la Hongrie favorise l'implication des salariés hongrois dans les coentreprises internationales ayant des parents autrichiens.

Un résultat étonnant est celui lié au cas unique des coentreprises internationales franco-hongroises qui sont caractérisées par salariés relativement attachés à leur entreprise et par une faible intensité conflictuelle. Un début d'explication de ce constat vient du fait qu'il semble que les caractéristiques structurelles particulières des parents français tiennent une grande place dans l'explication de la présence d'un climat consensuel dans la plupart des coentreprises franco-hongroises.

En effet, les coentreprises franco-hongroises ont des parents français qui sont principalement de grosses firmes multinationales renommées (86% des parents français dans notre échantillon) ayant souvent un statut juridique public, et avec lesquels les salariés hongrois se sentent à l'aise pour travailler.

Pour affiner ces résultats, il nous a semblé important de voir dans notre échantillon s'il y avait des variations du degré de distance culturelle entre parents étrangers et hongrois en fonction de l'origine géographique des parents étrangers.

Tableau 5 : Analyse de la Variance (Cultures Nationales/Distance Culturelle)

Variable	F Calculé	ddl	AUTR (effectif)	ALLE (effectif)	FRAN (effectif)	GB (effectif)	USA (effectif)
Distance(1) Nationale	10,09**	4/46	1,91 (11)	2,61 (13)	3,86 (7)	3,5 (9)	3,45 (11)
Distance(2) Organisat.	3,71*	4/46	3,04 (11)	3,38 (13)	4,14 (7)	3,89 (9)	3,82 (11)

* $p < 0,05$ pour $F > 2,6$

** $p < 0,01$ pour $F > 3,8$

Les deux dimensions de la distance culturelle (nationale et organisationnelle) sont mesurées sur une échelle de Likert à 5 points de très faible (1) à très forte (5).

(1) AUTR différent FRAN, ANGL et USA ($p < 0,01$)

ALLE différent AUTR et FRAN ($p < 0,05$)

(2) AUTR différent FRAN ($p < 0,01$)

Tout d'abord, l'examen des scores moyens pour la distance culturelle des cinq origines géographiques (respectivement Autriche, Allemagne, France, Grande-Bretagne et Etats-Unis) des parents étrangers montre la présence d'une relation statistiquement significative entre ces variables. Ainsi, nous pouvons identifier clairement deux groupes géographiques en fonction de l'importance de la distance culturelle: le premier, regroupant les parents autrichiens et allemands, est caractérisé par une faible distance nationale et par une distance organisationnelle moyenne, le second regroupant les parents britanniques, américains et surtout français est caractérisé par une distance organisationnelle et nationale moyenne voire forte dans le cas particulier français. De plus, il est important de noter que la distance nationale entre parents hongrois et parents étrangers est globalement plus importante proportionnellement que la distance organisationnelle entre ces parents. A partir de là, nous pouvons avancer l'idée selon laquelle les divergences culturelles entre les parents hongrois et étrangers sont davantage d'ordre nationales qu'organisationnelles.

Cultures Organisationnelles et Efficacité Organisationnelle des Coentreprises Internationales Implantées en Hongrie.

Avant de faire l'analyse de la relation entre les types culturels et le niveau d'efficacité organisationnelle des coentreprises internationales (Hypothèse H3), une procédure de classification a été utilisée pour identifier les groupes culturels émergents. Nous avons eu recours à une analyse typologique hiérarchique (technique de

Ward) qui nous a permis de partitionner notre échantillon de coentreprises internationales sans information a priori sur le nombre de classes. Cette méthode statistique consiste à regrouper les individus, c'est-à-dire les coentreprises internationales, à l'intérieur d'un petit nombre de groupes, ayant des niveaux de variables identiques. Le seuil de fusion qui détermine le nombre de groupes a été fixé à 0,2 (valeur faible qui précède un saut important de l'indice, ce qui garantit une bonne homogénéité des groupes émergents). A ce niveau, nous obtenons trois groupes dont les profils ont été identifiés à l'aide d'une analyse discriminante menée à partir des variables initiales mesurant les cinq types culturels (Clan, Hiérarchie, Adhocratie, Production et Compétition). A partir des résultats de l'analyse discriminante en annexes, nous pouvons donner une interprétation des trois groupes culturels émergents:

- Le groupe 1 (N=18, 35% des coentreprises internationales) correspond à une culture à dominante **adhocratique**, mais également assez fortement hiérarchique et compétition, et plus faiblement production et clan.
- Le groupe 2 (N=9, 18% des coentreprises internationales) correspond à une culture fortement **hiérarchique**, moyennement adhocratique, clan et production, faiblement compétition.
- Le groupe 3 (N=24, 47% des coentreprises internationales) correspond à une culture fortement **clan**, mais également assez fortement hiérarchique, moyennement adhocratique, production et compétition (c'est-à-dire marché)

A partir de là, nous avons testé à l'aide d'une analyse de la variance l'hypothèse de l'existence d'une liaison entre la culture organisationnelle dominante et le niveau d'efficacité organisationnelle des coentreprises internationales (tableau 6).

Tableau 6 : Analyse de la Variance (Cultures Organisationnelles/Efficacité Organisationnelle)

Variable	F Calculé	ddl	ADHOCRATIE (effectif)	HIERARCHIE (effectif)	CLAN (effectif)
Attachement ⁽¹⁾ Organisationnel	7,33**	2/46	3,16 (18)	3 (9)	3,93 (22)
Effort ⁽²⁾ Organisationnel	5,07*	2/48	2,72 (18)	2,81 (9)	3,08 (24)
Intensité Conflictuelle	2,28	2/46	2,53 (17)	2,83 (9)	2,17 (23)
Absentéisme	2,4	2/48	2,39 (18)	2,67 (9)	2,04 (24)

*p<0,05 pour F>3,2

**p<0,01 pour F>5,1

Les deux dimensions de l'efficacité organisationnelle (implication organisationnelle et climat) sont mesurées sur une échelle de Likert à 5 points de très faible (1) à très forte (5).

(1) CLAN différent ADHO et HIER (p<0,05)

(2) CLAN différent ADHO (p<0,05)

L'observation des scores moyens significatifs du niveau d'efficacité organisationnelle des coentreprises internationales en fonction des trois types culturels émergents nous conduit à envisager l'existence d'un effet de la culture organisationnelle dominante sur une dimension particulière de l'efficacité organisationnelle, le degré d'implication des salariés dans les coentreprises internationales. Plus précisément, les coentreprises internationales où prédominent les valeurs clan sont celles qui ont les niveaux perçus les plus élevés d'implication organisationnelle des salariés. Viennent ensuite par ordre d'importance, les coentreprises internationales où prédominent les valeurs adhocratiques et celles où prédominent les valeurs hiérarchiques. En résumé, la troisième hypothèse n'est que partiellement validée puisque nous n'observons des différences significatives entre les différents groupes culturels que dans le cas de l'implication organisationnelle et non pour le climat de travail.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats obtenus dans cette recherche permettent de faire un certain nombre de constats sur les aspects organisationnels et culturels des coentreprises internationales implantées en Hongrie. Tout d'abord, un premier constat porte sur les types de culture organisationnelle présents dans les coentreprises internationales de notre échantillon. En effet, les résultats de la recherche ont montré des écarts organisationnels (notamment en ce qui concerne le degré perçu d'implication organisationnelle des salariés) sensibles entre les différents groupes culturels émergents. Ce sont dans les coentreprises internationales ayant un type culturel dominant adhocratique et surtout clan où le niveau d'efficacité organisationnelle est perçu comme étant le plus élevé.

L'explication de ce constat semble résider dans le fait que le niveau perçu d'efficacité organisationnelle (degré

d'implication organisationnelle des salariés et type de climat de travail) s'accommode bien de la présence dans les coentreprises internationales de valeurs de cohésion, de loyauté des salariés et de développement des ressources humaines (caractéristiques de la culture organisationnelle clan) ainsi que de la présence de valeurs de dynamisme et d'innovation (caractéristiques de la culture organisationnelle adhocratique). En effet, la rupture avec les valeurs bureaucratiques de la plupart des ex-entreprises socialistes hongroises s'est traduite par un attachement plus fort des salariés hongrois pour leur entreprise et par un climat de travail consensuel et satisfaisant, propice au travail et à l'efficacité.

Un deuxième constat est celui lié à la place centrale occupée par la culture nationale dans notre recherche. Ainsi, des différences d'efficacité organisationnelle, et notamment des différences de climat de travail, en fonction de l'origine géographique des parents étrangers présents dans les coentreprises internationales sont apparues assez clairement dans cette recherche. Ce sont les coentreprises internationales ayant des parents allemands et surtout autrichiens qui sont caractérisées par un climat très consensuel et satisfaisant. Viennent ensuite les coentreprises internationales ayant des parents français et américains et britanniques. Pour confirmer cette distinction entre d'un côté, pays germaniques (Allemagne et Autriche) et de l'autre, pays anglo-saxons (Etats-Unis et Grande-Bretagne) et pays latins (France), l'analyse de la distance culturelle entre parents étrangers et hongrois nous a été très utile. Parmi les origines géographiques les moins distantes avec la Hongrie au niveau culturel, l'Allemagne et surtout l'Autriche sont en tête avec une faible distance culturelle; viennent ensuite avec une distance moyenne, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et la France par ordre d'importance. Caractérisé par une faible distance hiérarchique, une certaine formalisation des tâches et un esprit de groupe assez fort, nous pouvons

considérer¹, en nous appuyant sur les résultats des comparaisons nationales réalisées par D.Bollinger et G.Hofstede (1987) et en restant très prudent², que le contexte culturel hongrois est plus proche de celui des pays germaniques que de celui des pays anglo-saxons ou latins: "les scores (culturels) des hongrois se rapprochent de ceux des autrichiens, avec lesquels ils formaient jadis l'empire habsbourgeois"³. Comme l'ont noté J.Bogdan et Coll. (1990), "il n'est pas difficile d'observer l'influence sur les esprits d'une conception de la gestion, l'origine germanique, qui a toujours été présente en Hongrie"⁴. Autrement dit, nous pouvons considérer que la culture nationale a une place importante au coeur des phénomènes organisationnels étudiés. Ainsi, un résultat intéressant concerne la mise en lumière d'une influence significative de l'origine géographique des parents étrangers sur les types de culture organisationnelle présents dans les coentreprises internationales de notre échantillon (tableau 7)

Tableau 7 : Test de Contingence (Chi-2) (Cultures Nationales/Cultures Organisationnelles)

Variable à Expliquer	Chi-2	ddl	Coefficient de Contingence	Valeur Maximum
Culture Organisationnelle	21,45*	8	0,544**	0,894**

*p<0,01 pour Chi-2>20,1

**Lorsqu'il y a absence d'association, le Chi-2 vaut 0 et le coefficient de contingence également, lorsqu'il y a association parfaite, la valeur maximum du coefficient de contingence n'est pas 1 mais elle est égale à la racine carrée de ((r-1)/r) où r est le nombre de modalités de la variable explicative (ici 5 modalités pour l'origine géographique des parents étrangers).

Variable	AUTRICHE	ALLEM.	FRANCE	GB	USA
ADHOCRATIE	18%	0%	71%	56%	55%
HIERARCHIE	9%	46%	0%	11%	9%
CLAN	73%	54%	29%	33%	36%

Le tableau 7 décrit les différences de culture organisationnelle selon l'origine géographique des parents étrangers. En ce qui concerne l'influence de l'origine géographique de ces différents parents étrangers, nous pouvons retrouver la distinction mise en évidence plus haut entre d'un côté, les pays germaniques (Allemagne et Autriche) caractérisés par la prédominance d'une culture organisationnelle clan voire bureaucratique dans le cas des parents allemands et de l'autre, les pays anglo-saxons (Etats-Unis et Grande-Bretagne) et les pays latins (France) caractérisés par la prédominance d'une culture organisationnelle adhocratique. A partir des résultats de l'étude de D.Bollinger et G.Hofstede (1987), un début d'explication du tableau 7 semble résider dans l'intensité de la distance hiérarchique propre à ces pays.

Ainsi, les pays germaniques sont caractérisés par une certaine proximité de la hiérarchie avec la base de travail (ce qui n'est pas le cas dans les pays anglo-saxons et latins) ce qui s'accommode bien avec les valeurs d'unité, de cohésion, d'entreprise-famille de la culture clan. Conformément aux conclusions de la littérature sur ce thème (Laurent-1983, Bollinger/Hofstede-1987), nous avons trouvé que la culture nationale déterminait l'organisation et la culture organisationnelle des entreprises. Loin de disparaître, les spécificités nationales sont toujours là et constituent un élément-clé de l'explication de ce qui se passe dans les entreprises. Ainsi, de la même manière que M.Hanada et Coll. (1981), nous avons pu constater dans notre recherche que "plus la distance culturelle entre deux pays est grande, plus leurs caractéristiques organisationnelles seront distantes"⁵.

¹ Constats recueillis sur la base de nos entretiens en Hongrie et de travaux sociologiques concernant l'Europe de l'Est parmi lesquels:

T.Globokar, "Mieux Motiver pour Mieux Gérer: Un Enjeu pour l'Entreprise Socialiste", *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. 1987, p.78-82.

J.Bogdan/T.Globokar/P.d'Iribarne, "Fonctionnement des Organisations et Cultures Nationales dans une Industrie à Processus Continu", In P.Dubois/J.Koltay/C.Mako/

X.Richet, *Innovation et Emploi à l'Est et à l'Ouest*, L'Harmattan, Paris, 1990.

² D.Bollinger/G.Hofstede, *Les Différences Culturelles dans le Management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.

³ G.Hofstede, "La Réintégration de l'Europe de l'Est dans la Famille des Nations", *Intercultures*, n°18, Juillet 1992, p.38.

⁴ J.Bogdan/T.Globokar/P.d'Iribarne, op. cit., p.175.

⁵ Dans notre échantillon, 39% des variations de la distance organisationnelle sont expliquées par la distance nationale (p<0,001).

M.Hanada/J.Lincoln/J.Olson, "Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese Owned Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 1981, p.101.

BIBLIOGRAPHIE

- N.Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing, Boston, 1986.
- H.Al-Deaj/B.Ebrahimi/E.Nasif/M.Thibodeaux, "Methodological Problems in Cross-Cultural Research: An Updated Review", *Management International Review*, Vol.31(1), 1991, p.79-91.
- P.Amsa, "Organizational Culture and Work Group Behavior: An Empirical Study", *Journal of Management Studies*, Vol.23(3), 1986, p.347-362.
- P.W.Beamish/H.Lane, "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint-Ventures in LDCs", *Management International Review*, Vol.30(Special Issue), 1990, p.87-102.
- C.H.Besseyre des Horts, *Gérer les Ressources Humaines dans l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988.
- C.H.Besseyre des Horts, "L'Intégration Stratégie-Ressources Humaines: De la Théorie à la Pratique", 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, 14-15 Nov. 1991, p.393.
- H.Blaquière/P.Bossard/B.MacCarron, "Le Choc des Cultures: Atout ou Handicap pour l'Entreprise", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1984, p.11-18.
- J.Bogdan/T.Globokar/P.d'Iribarne, "Fonctionnement des Organisations et Cultures Nationales dans une Industrie à Processus Continu", In P.Dubois/J.Koltay/C.Mako/X.Richet, *Innovation et Emploi à l'Est et à l'Ouest*, L'Harmattan, Paris, 1990.
- D.Bollinger/G.Hofstede, *Les Différences Culturelles dans le Management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.
- J.L.Bowditch/A.F.Buono, *Human Side of Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.
- K.Cameron, "A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors", *Management Science*, Vol.32, 1986, p.87-112.
- K.Cameron/S.Freeman, "Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness", *Working Paper*, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1988.
- T.Collins/T.Doorley, *Les Alliances Stratégiques*, InterEditions, Paris, 1992.
- M.Durick/C.Glisson, "Predictors of Job Satisfaction and Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.1, 1988, p.61-81.
- L.Evans/W.MacCoy/R.Tucker, "Can Questionnaires Objectively Assess Organisational Culture?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.5(4), 1990, p.35-47.
- G.Franck, "OPA: Le Facteur Humain est Décisif", *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. 1989, p.98-104.
- T.Globokar, "Mieux Motiver pour Mieux Gérer: Un Enjeu pour l'Entreprise Socialiste", *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct. 1987, p.78-82.
- M.Hanada/J.Lincoln/J.Olson, "Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese Owned Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 1981, p.93-115.
- M.A.Hitt, "The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies", *Management International Review*, Vol.28(2), 1988, p.28-40.
- Hungarian Chamber of Commerce, *Joint-Ventures in Hungary with Foreign Participation*, Budapest, 1991.
- A.Laurent, "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", *International Studies of Management and Organization*, INSEAD, Vol.13(1-2), 1983, p.75-96.
- A.Laurent, "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management", *Human Resource Management*, Vol.25(1), 1986, p.91-102.
- A.R.Malekzadeh/A.Nahavandi, "Acculturation in Mergers and Acquisitions", *Academy of Management Review*, Vol.13(1), 1988, p.79-90.
- O.Shenkar/Y.Zeira, "Interactive and Specific Parent Characteristics: Implications for Management and Human Resources in International Joint-Ventures", *Management International Review*, Vol.30(Special Issue), 1990, p.7-22.