

Gérer les Ressources Humaines

Séminaire 10
25 mai 2007

Objectifs pédagogiques

- Application de modèle EOGI.
- Apprendre d'analyser la culture d'entreprise d'une organisation.
- Identification des différences culturelles et les différentes stratégies utilisées pour gérer ces différences.

2

Travail de groupe

- EuroDisney – modèle EOGI et Fit.
- Analyser la culture d'entreprise d'EuroDisney (utiliser le modèle de Schein).
- Quelles sont les différences culturelles entre les États Unis et la France? Pourquoi y a-t-il un choc entre la culture d'EuroDisney et la culture française/européenne? (utiliser le modèle de Hofstede)
- Évaluer la stratégie choisie par EuroDisney pour gérer les différences culturelles. Quelles en sont les conséquences? (utiliser le modèle de Schneider)

Analyse EOGI – E

Europe:

- Marché Européen / marché du travail Européen
- Cultures Européennes / langues Européennes / histoire / goûts alimentaires
- Crise économique 90's

France:

- Gouvernement français
- Communistes / intellectuels
- Proximité de Paris (1 heure de train)
- Marché français / marché du travail local
- Syndicats / droit du travail

Analyse EOGI – O

EuroDisney:

- Culture: très forte (culture de Disney US)
- Philosophie de gestion: perception négative de la nature humaine (théorie X)
- GRH: management à l'américaine, recrutement et critères de sélection drastiques, rémunération style Disney US, socialisation standardisée, temps de travail peu flexible
- Hiérarchie de l'autorité: descendante
- Politique: langue officielle français, personnages Disney adaptés à la culture Européenne
- Produit: manger à table, menus variés, alcool interdit, infrastructure hôtelière luxueuse

5

Analyse EOGI – G

- Groupes:

Direction EuroDisney : PDG américain, opérations contrôlées par des cadres aux US, 300 américains sur le site.

« Cast members » français(es): N'aiment pas se voir imposer une conduite d'hygiène et de comportement rigide (e.x. être frais et dispos chaque matin, abandonner l'aversion au sourire et à la politesse)

- Normes: explicites
- Mode de prise de décision: top-down
- Conflit: intergroupe

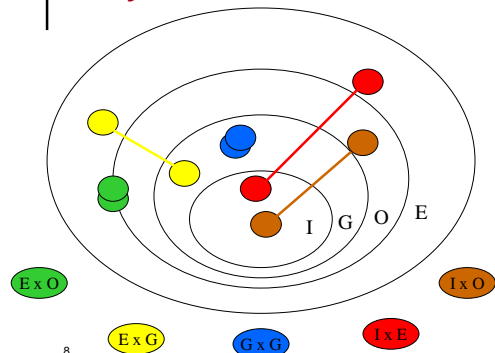
6

Analyse EOGI – I

	Thor Degelmann VP RH	Patrick Fitzpatrick PDG 04/92 – 04/93	Phillipe Bourguignon PDG 04/93 – 03/97
Valeurs	o Identification de Disney (code de conduite)	o Identification de Disney (code de conduite) Adaptation locale	o Identification de Disney (base) o Culture de Disney vs. Culture française/européenne
Traits		« Américain plus français que les français »	
Influence		Faible	Forte
Attitude	« Take it or leave it »	Ironique (stéréotypes sur les français/communistes)	Ouvert

7

Analyse EOGI – In/Cohérences



8

Cadre Théorique – Schein Analyse de la culture d'EuroDisney

ARTEFACTS:

- o Hôtels: luxueux
- o Location: à 1 heure de Paris
- o Langue officielle: français
- o Vocabulaire: par ex. « cast members »
- o Restaurants: menus variés/ alcool interdit
- o Thèmes et personnages: USA & références Eu.
- o Employés: diversité culturelle
- o **Habilleement et comportement: définis/«smile factory»**

9

Cadre Théorique – Schein Analyse de la culture d'EuroDisney

CROYANCES ET VALEURS:

- o **Croyance: propre et nette**
- o Croyance: satisfaction clientèle
- o **Valeur: création du fantasyland**
- o Valeur: technique vs. humain

10

Cadre Théorique – Schein Analyse de la culture d'EuroDisney

A PRIORI DE BASE:

- **Nature humaine: Théorie X**Y
- Activité humaine: Être Faire
- **Relation avec nature: Contrôle faible** **Fort**
- Relations sociales:
 - Hierarchique Égalitaire
 - Collectiviste Individualiste
- Temps: Poly chronique Mono chronique
- **Communication: Haut** **Bas** contexte

11

Cadre Théorique – Hofstede Analyse des cultures nationales

pays	USA	Euro Disney	France
dimensions			
Distance hiérarchique	40	→	68
Éviter l'incertitude	46	→	86
Individualisme/ (Collectivisme)	91	←	71
Masculinité/ (Féminité)	62	←	43

12

Cadre Théorique – Schneider Stratégies pour gérer les différences

- o Ignorer: **EuroDisney** « made in USA »
 - pourquoi? brand/ caractéristique du produit, succès au Japon, approche universaliste...
 - comment? PDG USA, procédures standardisées pour garantir le même comportement partout, communication descendante...
- o Minimiser: **Disneyland Paris** « made in France »
 - pourquoi? perte de FF188 mio. en 1992, occupation faible des hôtels, réaction négative de la communauté, problèmes juridiques/ recrutement...
 - comment? management français, adaptation des standards, modification des prix...
- o Utiliser: Comment?
 - nature humaine plutôt Y, contrôle moins fort...communication haut contexte

13

Conclusions

- o Culture d'entreprise, souvent oubliée dans le business - « soft » vs. « hard facts »
- o Culture d'entreprise sert comme la colle entre les niveaux I x E
- o L'argument de la diversité = utiliser les différences culturelles, mais en réalité...?

14