

- Geert Hofstede
- Trompenaars
- Edward Hall
- Confucius
- Philippe d'Iribarne

Travail réalisé par :

ALAISSI Mohamed Hamza
3076

KETTANI Samia

Table des matières

Introduction

Durant ces vingt dernières années, le management interculturel s'est affirmé pour s'établir en courant de recherche propre. Les avancées réalisées sont déjà importantes et on reconnaît maintenant presque unanimement que chercher un mode de gestion idéal et universel n'a pas forcément beaucoup de sens. Beaucoup de travail reste encore à faire pour permettre au domaine du management interculturel d'atteindre sa maturité. On constate notamment que le concept de culture nationale est trop limité pour décrire la diversité entre individus telle qu'on l'observe actuellement dans les équipes interculturelles.

Face à ces limites, il n'est pas inutile de rechercher d'autres directions de recherche, en mobilisant notamment concepts et théories développés dans d'autres champs. La théorie des représentations sociales n'est pas sans intérêt alors qu'elle n'a pratiquement pas été prise en compte par les chercheurs en gestion. Cette théorie offre pourtant un éclairage nouveau sur la notion de culture.

Une meilleure connaissance des représentations sociales permet alors de tirer quelques enseignements génériques qui s'appliquent autant à la culture nationale qu'à toute autre forme de culture de groupe.

La culture ne se compose pas seulement de valeurs. Sa manifestation la plus visible se retrouve dans les comportements, les rites, les « produits » de la culture. Les valeurs et normes sont sous-jacentes à ces comportements. Or, à notre avis, ce ne sont pas elles qui constituent le cœur de la culture (contrairement à la modélisation de Hofstede, 1994), mais les « postulats de base » qui sont des « présupposés absolus sur la vie » (Trompenaars, 1993). Ces postulats de base sont très stables dans le temps ; leur action est la plupart du temps inconsciente. Elles constituent le noyau tacite de la culture – les valeurs, mais surtout les rites sont des éléments plus facilement observables car plus explicites.

Tout groupe en interaction qui existe pendant une durée suffisante a sa culture. Face à des problèmes universels (par exemple, déterminer le rôle de l'individu par rapport au groupe), des réponses spécifiques sont inventées (Trompenaars, 1993) et transmises de génération en génération.

Même si les nations industrielles d'aujourd'hui n'atteignent pas le même degré d'homogénéité que les tribus primitives étudiées par les anthropologues, elles sont à

l'origine d'une programmation mentale forte de leurs citoyens (Hofstede, 1994). Ainsi, il existe des différences culturelles entre les personnes de pays différents (Hall, 1990 ; Hofstede, 1991; d'Iribarne, 1989 ; Trompenaars, 1993). Or, ceci est parfois nié au nom d'un « universalisme humaniste » s'inscrivant dans la continuité de Montesquieu (Pateau, 1998). Un certain nombre de managers affirment ainsi que l'interculturel est avant tout « une affaire de personnes » (Chevrier,2000 : 190).

Chapitre 1 : Les dimensions culturelles selon Geert Hofstede

Geert Hofstede est un psychologue social et un anthropologue hollandais qui a étudié les interactions entre les cultures. Il a été récompensé maintes fois pour ses recherches sur les interactions entre cultures dans le monde entier. L'une de ses réalisations les plus remarquables concerne l'établissement d'une théorie sur les dimensions culturelles qui propose une structure systématique pour l'évaluation des différences entre nations et cultures.

La théorie est basée sur l'idée selon laquelle la valeur peut être placée sur six dimensions culturelles. Il s'agit du pouvoir (égalité contre inégalité), du collectivisme (par opposition à l'individualisme), de l'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude), de la masculinité (par opposition à la féminité), de l'orientation temporelle et plaisir (par opposition à la modération). Hofstede a la plupart de ses données sur les valeurs culturelles mondiales par le biais d'enquêtes menées par IBM, entreprise américaine spécialiste des technologies et conseil. Il proposa ensuite un barème utilisant une échelle de 1 à 120.



le
réuni
une
du

Il définit six dimensions :

1. Distance hiérarchique
2. Individualisme et collectivisme
3. Féminité et masculinité
4. Indice de contrôle de l'incertitude
5. Orientation à long terme/orientation à court terme
6. Indulgence versus retenue

Distance hiérarchique

L'index de distance par rapport au pouvoir : selon Hofstede, « la distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. » Cette dimension ne mesure par le niveau de distribution du pouvoir dans une culture donnée, mais analyse plutôt le ressenti des gens. Un score faible de distance par rapport au pouvoir indique qu'une culture attend et accepte que les relations de pouvoir soient démocratiques et que ses membres soient perçus comme

[Culture & St...](#) [https://gup...](#) [https://hal...](#) [La théorie d...](#) [Hofstede lin...](#) [www.cham...](#) [belhadj20.eb...](#) [Memoire M...](#) [www.diva-p...](#) [Morocco - C...](#)

[www.chambreuil.com/public/2012/12/Dimensions_Culturelles.pdf](#)

Tahiti (44*)	Burkina Faso (66*)	Bénin (80*)
	Colombie (67)	Chine (80)
	Belgique - Wallonie (67)	Mexique (81)
	France (68)	
	Brazil (69)	

© Figure de Duchezal (2004-2010) modifiée et enrichie par El-Rafiq (2012) **3**

1. DISTANCE HIÉRARCHIQUE (POWER DISTANCE INDEX - PDI)

Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

PDI ↘ (faible distance hiérarchique)	PDI ↗ (grande distance hiérarchique)
La hiérarchie au sein des organisations signifie une inégalité des rôles, établie pour plus de commodité.	La hiérarchie au sein des organisations reflète l'inégalité existentielle entre les niveaux supérieurs et subalternes.
La décentralisation est populaire.	La centralisation est populaire.
Il y a peu de personnel d'encadrement.	Il y a beaucoup de personnel d'encadrement.
L'écart salarial entre le haut et le bas de la pyramide hiérarchique est faible.	L'écart salarial entre le haut et le bas de la pyramide hiérarchique est grand.
Les managers comptent sur leur propre expérience et sur leurs subordonnés.	Les managers comptent sur leurs supérieurs et sur les règles formelles.
Les subordonnés s'attendent à être consultés.	Les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dise quoi faire.
Le patron idéal est une personne débrouillarde et démocratique.	Le patron idéal est un autocrate bienveillant ou un «bon père de famille».
Les relations subordonnés-supérieurs sont pragmatiques.	Les relations subordonnés-supérieurs sont émotionnelles.
On désapprouve les privilèges et les symboles de statut.	Les privilèges et les symboles de statut sont normaux et populaires.
Le travail manuel a le même statut que le travail de bureau.	Les emplois des cols blancs sont plus valorisés que ceux des cols bleus.

© Travail de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010: 76) **4**

2

2012-10-10 20:12

Individualisme et collectivisme (IND) :

Individualisme contre collectivisme : « Le degré auquel les individus sont intégrés aux groupes. » Cette dimension n'a aucune connotation politique et faire plus référence au groupe qu'à l'individu. Les cultures individualistes donnent de l'importance à la réalisation des objectifs personnels. Dans les société collectivistes, les objectifs du groupe et son bien-être ont plus de valeur que ceux de l'individu.

2012-10-18

2. INDIVIDUALISME (INDIVIDUALISM – IDV)

L'individu a-t-il des obligations envers son groupe d'appartenance ou est-il autosuffisant ?

NOU (Non) / **OUI** (Oui)

Relations amicales
Employé est amical, interchangeable
Employé est moral « loyal »
Employé est équilibré (personnel)
Relations amicales (professionnelles)

Relations morales
Employé est « protégé »
Employé loyal
Employeur doit former l'employé
Relations personnelles

IDV : Individualisme / **IDV : Communautarisme**

États-Unis (71)	Israël (86)	Suisse all. (89)	Israël (14)	Chine (20)
Australie (92)	Canada (80)	Suisse (88)	Algérie (14*)	Ghana (20*)
Belgique - Flandres (78)	Allemagne (87)	Allemagne (87)	Oman (14)	Congo (20*)
Taiwan (76)	Saoudi (84)	Québec (107)	Russie (19)	Côte d'Ivoire (20*)
Taiwan (75*)	Guadeloupe (56*)	Bretagne (38)	Maroc (25)	Banlieue France (19*)
Belgique (75)	Qatar (72)	Mexique (30)	Maroc (25)	Corée du Sud (18)
Belgique - Wallonie (72)	France (71)	France (71)	Chili (23)	Israël (18)
France (71)	Suède (71)	Suède (71)	Chili (23)	Pérou (16)
			Chili (23)	Colombie (13)
			Bénin (23*)	

© Figure de Duchastel (2004-2010) modifiée et enrichie par E-Rafiq (2012)

2. INDIVIDUALISME (INDIVIDUALISM – IDV)

Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

IDV ↘ (société collectiviste)	IDV ↗ (société individualiste)
Les employés font partie de «in-group» qui vont rechercher l'intérêt de «in-group».	Les employés sont des homo economicus qui vont rechercher les intérêts de l'employeur s'ils coïncident avec les leurs.
Les décisions d'embauche et de promotion tiendront en compte le «in-group» auquel appartient l'employé.	Les décisions d'embauche et de promotion sont supposées être basées sur les compétences et les règlements seulement.
La relation employé-employeur est morale à la base comme un lien familial.	La relation employé-employeur est un contrat entre des parties dans le marché du travail.
La gestion est une gestion de groupes.	La gestion est une gestion d'individus.
L'appréciation directe d'un employé gâche l'harmonie du groupe.	L'enseignement de la gestion enseigne l'importance de féliciter et d'apprécier les employés.
Les clients du «in-group» ont des traitements particuliers (particularisme).	Chaque client doit avoir le même traitement (universalisme).
Les relations prévalent sur les tâches.	Les tâches prévalent sur les relations.
Internet et les courriels sont peu attrayants et peu fréquemment utilisés.	Internet et les courriels sont très attrayants et sont fréquemment utilisés pour mettre en relation des individus.

© Traduit et adapté de Hofstede G., Hofstede G.I. et Minkov M. (2010 : 124)

3

2012-10-18

Société Collectivistes	Sociétés Individualistes
- L'individu naît dans une famille élargie ou un groupe qui le protégera en échange de sa loyauté	- Chacun doit s'occuper de lui-même et de sa famille proche
- L'identité est fonction du groupe social d'appartenance	- L'identité est basée sur l'individu
- L'enfant apprend à penser en termes de « nous »	- L'enfant apprend à penser en termes de « je »
- Il faut toujours maintenir l'harmonie formelle et éviter les affrontements directs	- Une personne honnête doit dire ce qu'elle pense
- Communications à contexte fort	- Communication à contexte faible
- L'infraction fait perdre la face et engendre la honte pour soi-même et pour le groupe	- L'infraction engendre culpabilité et perte du respect de soi
- L'instruction apprend à faire	- L'instruction apprend à apprendre
- Les diplômes ouvrent l'accès des groupes au statut plus élevé	- Les diplômes augmentent la valeur économique et/ou la fierté personnelle
- La relation employeur-salarié se noue sur une base morale, comme un lien familial	- La relation employeur-salarié est un contrat, fondé sur des avantages réciproques
- Le recrutement et la promotion prennent en compte le groupe d'appartenance	- Le recrutement et la promotion sont fonctions des compétences et obéissent à des règles
- On pratique un management de groupe	- On pratique un management individualisé
- La relation l'emporte sur l'affaire à traiter	- L'affaire à traiter l'emporte sur la relation
- Le groupe empiète sur la vie privée	- Chacun a le droit à une vie privée
- Économie fondée sur l'intérêt collectif	- Économie basée sur les intérêts privés
- La presse est contrôlée par l'État	- Liberté de la presse
- L'idéal d'égalité l'emporte sur celui de liberté	- L'idéal de liberté l'emporte sur celui d'égalité
- On recherche surtout l'harmonie et le consensus dans la société	- On recherche surtout l'épanouissement personnel

Sociétés Féminines	Sociétés Masculines
- Valeurs dominantes : l'attention aux autres et la continuité	- Valeurs dominantes : le succès matériel par le progrès
- Importance des personnes et des relations chaleureuses	- Importance de l'argent et des choses
- Tout le monde doit être modeste	- Les hommes sont censés être sûrs d'eux mêmes, ambitieux et solides
- Les hommes et les femmes ont le droit d'être tendres	- Les femmes doivent être tendres
- Faits et sentiments sont du domaine des deux parents	- Les faits sont du domaine du père, les sentiments du domaine de la mère
- Garçons et filles ont le droit de pleurer mais pas celui de se battre	- Les filles peuvent pleurer, pas les garçons. Les filles ne doivent pas se battre
- Sympathie pour les faibles	- Sympathie pour les forts
- L'étudiant moyen est la norme	- L'étudiant brillant est la norme
- Les échecs scolaires sont des incidents mineurs	- Les échecs scolaires sont un désastre
- Les enseignants doivent être chaleureux	- Les enseignants doivent être brillants
- Garçons et filles étudient les mêmes matières	- Garçons et filles étudient des matières différentes
- On travaille pour vivre	- On vit pour travailler
- L'accent est mis sur l'égalité, la solidarité et la qualité de la vie au travail	- L'accent est mis sur l'équité, la concurrence et la performance
- Les conflits sont résolus par la négociation et le compromis	- Les conflits sont résolus par l'affrontement
- Société solidaire	- Société de la réussite
- Priorité à la préservation de l'environnement	- Priorité au maintien de la croissance économique
- La libération des femmes signifie le partage des tâches, autant dans le monde du travail que dans le foyer	- La libération des femmes signifie qu'elles sont admises à des postes précédemment réservés aux hommes

- +

L'indice de contrôle de l'incertitude (ICI) :

Indice évitement-incertitude : « La tolérance d'une société pour l'incertitude et l'ambiguïté. » Cette dimension mesure la façon dont une société gère les situations inconnues, les évènements inattendus et l'anxiété face au changement. Les cultures qui ont un indice élevé sont moins tolérante face au changement et ont tendance à minimiser l'anxiété face à l'inconnu en mettant en place des règles rigides, des règlements et/ou des lois. Les sociétés dont l'indice est faible sont plus ouverte au changement, disposent de moins de règles et de lois, et leurs directives sont plus souples.

© Figure de Hofstede (2004-2010) modifiée et enrichie par G. Rada (2012)

4. **TOLÉRANCE DE L'INCERTITUDE (UNCERTAINTY AVOIDANCE – UAI)**
 Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

UAI 3 (tolérance de l'incertitude faible)	UAI 9 (tolérance de l'incertitude élevée)
Plus de changements d'employeurs, plus courtes périodes de service.	Faibles changements d'employeurs, plus longues périodes de services, plus difficile est l'équilibre travail-famille.
Il ne devrait y avoir aucune règle plus que ce qui est strictement nécessaire.	Il y a un besoin émotionnel pour les règles, même si elles ne fonctionnent pas.
Travailler fort quand seulement c'est nécessaire.	Il y a un besoin émotionnel d'être occupé et d'avoir une envie forte de travailler fort.
Le temps est un canevas pour l'orientation.	Le temps, c'est de l'argent.
Tolérance de l'ambiguïté et du chaos.	Besoin de précision et de formalisation.
On se fie sur le bon sens et les généralités.	On se fie sur les solutions techniques et les experts.
Les managers de haut niveau sont intéressés par la stratégie.	Les managers de haut niveau sont intéressés par les opérations quotidiennes.
Focalisation sur le processus de prise de décision.	Focalisation sur le contenu de la décision.
Il y a peu de travailleurs autonomes.	Il y a beaucoup de travailleurs autonomes.
Mieux dans l'invention, pire dans l'implantation.	Pire dans l'invention, meilleur dans l'implantation.
La motivation est atteinte par réalisation, estime ou sentiment d'appartenance.	La motivation est atteinte par sécurité, estime ou sentiment d'appartenance.
Les intrapreneurs sont relativement libres de suivre les règles.	Les intrapreneurs sont contenus par les règles existantes.

© Tashir et al. Adapté de Hofstede, G., Hofstede, G. et Muijen, H. (2010: 127)

Faible contrôle de l'incertitude	Fort contrôle de l'incertitude
- L'incertitude inhérente à la vie est acceptée, chaque jour est pris comme il vient	- L'incertitude inhérente à la vie est une menace qu'il faut combattre de jour en jour
- Peu de stress, sentiment subjectif de bien-être	- Stress important, sentiment subjectif d'anxiété
- Il faut dissimuler ses émotions et son agressivité	- Il est permis d'exprimer ses émotions et son agressivité, mais à bon escient
- Acceptation des situations ambiguës et des risques non familiaux	- Acceptation des risques familiaux ; peur des situations ambiguës et des risques non familiaux
- Education souple en matière de tabous et de propreté	- Règlements stricts en matière de tabous et de propreté
- Ce qui est différent est curieux	- Ce qui est différent est dangereux
- Bon accueil fait aux idées et attitudes non conformistes et innovatrices	- Répression des attitudes et des idées non conformistes ; résistance à l'innovation
- Compétence des citoyens face aux autorités	- Incompétence des citoyens face aux autorités
- Tendance à l'empirisme et au relativisme dans le domaine de la philosophie et des sciences	- Attrait pour les grandes théories scientifiques et philosophiques

Toute cette information a été extraite de la source suivante : Hofstede Geert. (1991). Vivre Dans un monde Multiculturel. UK : Mc Graw-Hill International.

Orientation à long terme/Orientation à court terme

Orientation à long terme contre orientation à court terme : Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le future plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

www.chambreuil.com/public/2012/12/Dimensions_Culturelles.pdf

5. ORIENTATION À LONG TERME (LONG-TERM ORIENTATION – LTO)
 Quel horizon temporel suit la société dans ses choix ?

Société tournant vers le présent à la recherche de qualification immédiate. **Court terme** **Long terme** Société tournée vers le futur qui patiente pour avoir ses qualifications.

LTO- Vision très court-terme LTO+ Vision à très long terme

Colombie (13)	Allemagne (33)	Belgique Wallonie (63)	Chine (118)
Mexique (14)	Australie (32)	Bahreï (65)	
Canada (16*)	Chili (31)	Qatar (66*)	
Bélarus (16*)	Italie (34)	Belgique Flandre (71)	
Corée (18*)	Taiwan (35*)	Corée du Sud (75)	
Saoud Arabie (20)	Soudan (36*)	Japon (81)	
Guinée (20*)	Liban (37*)	Russie (82)	
Canada (23)	Guatemala (38*)		
Mexique (24)	Belgique (38)		
Chine (24*)	Irak (38*)		
Perou (25)	Soudan (39*)		
Algérie (24)	France (39)		
Bahreï (26)	Indonésie (40)		
États-Unis (26)	Qatar (40)		
	Arabie Saoudite (44)		

© Figure de Hofstede (2004-2010) modifiée et enrichie par G. Adair (2012) 11

5. ORIENTATION À LONG TERME (LONG-TERM ORIENTATION – LTO)
 Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

LTO- (orientation à court terme)	LTO+ (orientation à long terme)
Les valeurs au travail incluent la liberté, les droits, les réalisations et la pensée pour soi-même.	Les valeurs au travail incluent l'apprentissage, l'honnêteté, l'adaptation, la reddition de comptes et l'autodiscipline.
Le temps des loisirs est important.	Le temps des loisirs n'est pas important.
Focalisation sur les résultats financiers.	Focalisation sur la position dans le marché.
L'importance des profits annuels.	L'importance des profits dans dix ans.

Dimensions_Culturel...pdf
 Echec - Erreur réseau.

www.chambreuil.com/public/2012/12/Dimensions_Culturelles.pdf

5. ORIENTATION À LONG TERME (LONG-TERM ORIENTATION – LTO)
 Concrètement, dans le lieu de travail, cela se traduit par...

LTO- (orientation à court terme)	LTO+ (orientation à long terme)
Les valeurs au travail incluent la liberté, les droits, les réalisations et la pensée pour soi-même.	Les valeurs au travail incluent l'apprentissage, l'honnêteté, l'adaptation, la reddition de comptes et l'autodiscipline.
Le temps des loisirs est important.	Le temps des loisirs n'est pas important.
Focalisation sur les résultats financiers.	Focalisation sur la position dans le marché.
L'importance des profits annuels.	L'importance des profits dans dix ans.
Les managers et les employés sont psychologiquement dans deux camps.	Les managers et les employés partagent les mêmes aspirations.
Méritocratie, récompenses selon les compétences.	Les larges différences sociales et économiques sont indésirables.
La loyauté personnelle varie selon les besoins de l'entreprise.	Il y a un investissement dans des réseaux personnels à vie.
La priorité est accordée à la rationalité abstraite.	La priorité est accordée au bon sens.
Pensée analytique.	Pensée synthétique.

© Trankler et adapté de Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (2010 : 151) 12

Dimensions_Culturel...pdf
 Echec - Erreur réseau.

Quelques exemples de pays :

Morocco :

If we explore Moroccan culture through the lens of the 6-D Model, we can get a good overview of the deep drivers of Moroccan culture relative to other world cultures.

- Power distance

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.

At a score of 70, Morocco is a hierarchical society. This means that people accept a hierarchical order in which everybody has a place and which needs no further justification. Hierarchy in an organization is seen as reflecting inherent inequalities, centralization is popular, subordinates expect to be told what to do and the ideal boss is a benevolent autocrat

- Individualism

The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among its members. It has to do with whether people's self-image is defined in terms of "I" or "We". In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty.

Morocco, with a score of 46 is considered a collectivistic society. This is manifest in a close long-term commitment to the member 'group', be that a family, extended family, or extended relationships. Loyalty in a collectivist culture is paramount, and over-rides most other societal rules and regulations. The society fosters strong relationships where everyone takes responsibility for fellow members of their group. In collectivist societies offence leads to shame and loss of face, employer/employee relationships are perceived in moral terms (like a family link), hiring and promotion decisions take account of the employee's in-group, management is the management of groups.

- Masculinity

A high score (masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner/best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational behaviour.

A low score (feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine).

Morocco gets an intermediate score of 53 on this dimension and this is inconclusive.

- Uncertainty avoidance

The dimension Uncertainty Avoidance has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings with it anxiety and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these is reflected in the UAI score.

Morocco scores 68 on this dimension and thus has a very high preference for avoiding uncertainty. Countries exhibiting high uncertainty avoidance maintain rigid codes of belief and behaviour and are intolerant of unorthodox behaviour and ideas. In these cultures there is an emotional need for rules (even if the rules never seem to work) time is money, people have an inner urge to be busy and work hard, precision and punctuality are the norm, innovation may be resisted, security is an important element in individual motivation.

- Pragmatism

This dimension describes how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies who score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

With the very low score of 14, Moroccan culture is clearly normative. People in such societies have a strong concern with establishing the absolute Truth; they are normative in their thinking. They exhibit great respect for traditions, a relatively small propensity to save for the future, and a focus on achieving quick results.

- Indulgence

One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which little children are socialized. Without socialization we do not become “human”. This dimension is defined as the extent to which people try to control their desires and impulses, based on the way they were raised. Relatively weak control is called “indulgence” and relatively strong control is called “restraint”. Cultures can, therefore, be described as indulgent or restrained.

Morocco's low score on this dimension (25) indicates that it has a culture of restraint. Societies with a low score in this dimension have a tendency to cynicism and pessimism. Also, in contrast to indulgent societies, restrained societies do not put much emphasis on leisure time and control the gratification of their desires. People with this orientation have the perception that their actions are restrained by social norms and feel that indulging themselves is somewhat wrong.

China

If we explore the Chinese culture through the lens of the 6-D Model, we can get a good overview of the deep drivers of Chinese culture relative to other world cultures.

- Power distance

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.

At 80 China sits in the higher rankings of PDI – i.e. a society that believes that inequalities amongst people are acceptable. The subordinate-superior relationship tends to be polarized and there is no defense against power abuse by superiors. Individuals are influenced by formal authority and sanctions and are in general optimistic about people's capacity for leadership and initiative. People should not have aspirations beyond their rank.

- Individualism

The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among its members. It has to do with whether people's self-image is defined in terms of "I" or "We". In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty.

At a score of 20 China is a highly collectivist culture where people act in the interests of the group and not necessarily of themselves. In-group considerations affect hiring and promotions with closer in-groups (such as family) are getting preferential treatment. Employee commitment to the organization (but not necessarily to the people in the organization) is low. Whereas relationships with colleagues are cooperative for in-groups they are cold or even hostile to out-groups. Personal relationships prevail over task and company.

- Masculinity

A high score (masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner / best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational behaviour.

A low score (feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine).

At 66 China is a masculine society –success oriented and driven. The need to ensure success can be exemplified by the fact that many Chinese will sacrifice family and leisure priorities to work. Service people (such as hairdressers) will provide services until very late at night. Leisure time is not so important. The migrated farmer workers will leave their

families behind in faraway places in order to obtain better work and pay in the cities. Another example is that Chinese students care very much about their exam scores and ranking as this is the main criteria to achieve success or not.

- Uncertainty avoidance

The dimension Uncertainty Avoidance has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings with it anxiety and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these is reflected in the UAI score.

At 30 China has a low score on uncertainty avoidance. Truth may be relative though in the immediate social circles there is concern for Truth with a capital T and rules (but not necessarily laws) abound. None the less, adherence to laws and rules may be flexible to suit the actual situation and pragmatism is a fact of life. The Chinese are comfortable with ambiguity; the Chinese language is full of ambiguous meanings that can be difficult for Western people to follow. Chinese are adaptable and entrepreneurial. At the time of writing the majority (70% -80%) of Chinese businesses tend to be small to medium sized and family owned.

- Pragmatism

This dimension describes how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies who score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

China scores 87 in this dimension, which means that it is a very pragmatic culture. In societies with a pragmatic orientation, people believe that truth depends very much on situation, context and time. They show an ability to adapt traditions easily to changed conditions, a strong propensity to save and invest, thriftiness, and perseverance in achieving results.

- Indulgence

One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which little children are socialized. Without socialization we do not become “human”. This dimension is defined as the extent to which people try to control their desires and impulses, based on the way they were raised. Relatively weak control is called “indulgence” and relatively strong control is called “restraint”. Cultures can, therefore, be described as indulgent or restrained.

China is a restrained society as can be seen in its low score of 24 in this dimension. Societies with a low score in this dimension have a tendency to cynicism and pessimism. Also, in contrast to indulgent societies, restrained societies do not put much emphasis on leisure time and control the gratification of their desires. People with this orientation have the

perception that their actions are restrained by social norms and feel that indulging themselves is somewhat wrong.

Saudi Arabia

If we explore the culture of Saudi Arabia through the lens of the 6-D Model, we can get a good overview of the deep drivers of its culture relative to other world cultures.

- **Power distance**

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.

Saudi Arabia scores high on this dimension (score of 95) which means that people accept a hierarchical order in which everybody has a place and which needs no further justification. Hierarchy in an organization is seen as reflecting inherent inequalities, centralization is popular, subordinates expect to be told what to do and the ideal boss is a benevolent autocrat

- **Individualism**

The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among its members. It has to do with whether people's self-image is defined in terms of "I" or "We". In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty.

Saudi Arabia, with a score of 25 is considered a collectivistic society. This is manifest in a close long-term commitment to the member 'group', be that a family, extended family, or extended relationships. Loyalty in a collectivist culture is paramount, and over-rides most other societal rules and regulations. The society fosters strong relationships where everyone takes responsibility for fellow members of their group. In collectivist societies offence leads to shame and loss of face, employer/employee relationships are perceived in moral terms (like a family link), hiring and promotion decisions take account of the employee's in-group, management is the management of groups.

- **Masculinity**

A high score (masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner/best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational behaviour.

A low score (feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine).

Saudi Arabia scores 60 on this dimension and is thus a masculine society. In masculine countries people “live in order to work”, managers are expected to be decisive and assertive, the emphasis is on equity, competition and performance and conflicts are resolved by fighting them out.

- Uncertainty avoidance

The dimension Uncertainty Avoidance has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings with it anxiety and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these is reflected in the UAI score.

Saudi Arabia scores 80 on this dimension and thus has a preference for avoiding uncertainty. Countries exhibiting high uncertainty avoidance maintain rigid codes of belief and behaviour and are intolerant of unorthodox behaviour and ideas. In these cultures there is an emotional need for rules (even if the rules never seem to work) time is money, people have an inner urge to be busy and work hard, precision and punctuality are the norm, innovation may be resisted, security is an important element in individual motivation.

- Pragmatism

This dimension describes how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies who score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

The normative nature of Saudi Arabian society can be seen in its low score of 36 on this dimension. People in such societies have a strong concern with establishing the absolute Truth; they are normative in their thinking. They exhibit great respect for traditions, a relatively small propensity to save for the future, and a focus on achieving quick results.

- Indulgence

One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which little children are socialized. Without socialization we do not become “human”. This dimension is defined as the extent to which people try to control their desires and impulses, based on the way they were raised. Relatively weak control is called “indulgence” and relatively strong control is called “restraint”. Cultures can, therefore, be described as indulgent or restrained.

Saudi Arabia's intermediate score of 52 does not point to a clear preference on this dimension.

South Africa

If we explore the culture of South Africa through the lens of the 6-D Model, we can get a good overview of the deep driving factors of its culture relative to other world cultures.

- Power distance

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.

South Africa scores 49 on this dimension which means that people to a larger extent accept a hierarchical order in which everybody has a place and which needs no further justification. Hierarchy in an organization is seen as reflecting inherent inequalities, centralization is popular, subordinates expect to be told what to do and the ideal boss is a benevolent autocrat

- Individualism

The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among its members. It has to do with whether people’s self-image is defined in terms of “I” or “We”. In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to ‘in groups’ that take care of them in exchange for loyalty.

South Africa, with a score of 65 is an Individualistic society. This means there is a high preference for a loosely-knit social framework in which individuals are expected to take care of themselves and their immediate families only. In individualistic societies offence causes guilt and a loss of self-esteem, the employer/employee relationship is a contract based on mutual advantage, hiring and promotion decisions are supposed to be based on merit only, management is the management of individuals.

- Masculinity

A high score (masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner/best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational behaviour.

A low score (feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine).

South Africa scores 63 on this dimension and is thus a masculine society. In masculine countries people “live in order to work”, managers are expected to be decisive and assertive, the emphasis is on equity, competition and performance and conflicts are resolved by fighting them out.

- Uncertainty avoidance

The dimension Uncertainty Avoidance has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings with it anxiety and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these is reflected in the UAI score.

South Africa scores 49 on this dimension and thus has a low preference for avoiding uncertainty. Low UAI societies maintain a more relaxed attitude in which practice counts more than principles and deviance from the norm is more easily tolerated. In societies exhibiting low UAI, people believe there should be no more rules than are necessary and if they are ambiguous or do not work they should be abandoned or changed. Schedules are flexible, hard work is undertaken when necessary but not for its own sake, precision and punctuality do not come naturally, innovation is not seen as threatening.

- Pragmatism

This dimension describes how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies who score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

A low score of 34 on this dimension means that in South Africa the culture is more normative than pragmatic. People in such societies have a strong concern with establishing the absolute Truth; they are normative in their thinking. They exhibit great respect for traditions, a relatively small propensity to save for the future, and a focus on achieving quick results.

- Indulgence

One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which little children are socialized. Without socialization we do not become “human”. This dimension is defined as the extent to which people try to control their desires and impulses, based on the way they were raised. Relatively weak control is called “indulgence” and relatively strong control is called “restraint”. Cultures can, therefore, be described as indulgent or restrained.

With a high score of 63 it is clear that South Africa has a culture of indulgence. People in societies classified by a high score in indulgence generally exhibit a willingness to realise their impulses and desires with regard to enjoying life and having fun. They possess a positive attitude and have a tendency towards optimism. In addition, they place a higher degree of importance on leisure time, act as they please and spend money as they wish.

France

If we explore French culture through the lens of the 6-D Model, we can get a good overview of the deep drivers of France's culture relative to other world cultures.

- Power distance

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us. Power distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.

With a score of 68, France scores fairly high on Power Distance. Children are raised to be emotionally dependent, to a degree, on their parents. This dependency will be transferred to teachers and later on to superiors. It is, therefore, a society in which a fair degree of inequality is accepted. Power is not only centralised in companies and government, but also geographically. Just look at the road grid in France; most highways lead to Paris.

Many comparative studies have shown that French companies have normally one or two hierarchical levels more than comparable companies in Germany and the UK. Superiors have privileges and are often inaccessible. CEO's of big companies are called Mr. PDG, which is a more prestigious abbreviation than CEO, meaning President Director General. These PDGs have frequently attended the most prestigious universities called "grandes écoles", big schools.

- Individualism

The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among its members. It has to do with whether people's self-image is defined in terms of "I" or "We". In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty.

France, with a score of 71, is shown to be an individualist society. Parents make their children emotionally independent with regard to groups in which they belong. This means that one is only supposed to take care of oneself and one's family.

The French combination of a high score on Power Distance and a high score on Individualism is rather unique. We only find the same combination in Belgium and, to some degree, in Spain and northern Italy.

This combination is not only unique, but it also creates a contradiction, so to speak. Only so to speak, because scores in the model don't influence anything. They just give a structured reflection of reality. This combination manifests itself in France in the following ways:

It is claimed that one reason why the French are less obese than people in other EU-countries is that parents still have more sway over children than in other EU-countries. Whether this is true or not is not known by us. All the same, what is true is that the family has still more emotional glue than in other individualistic cultures. This is a reflection of the high score on Power Distance with its stronger respect for the elderly.

Subordinates normally pay formal respect and show deference to their boss, but behind his/her back they may do the opposite of what they promised to do, as they may think that they know better, yet are not able to express so. Another reflection of high Power Distance contrary to formal obedience is the total rejection of those in power as there is no way to change by evolution but only by strikes, revolts and revolution.

Employers and trade unions don't really talk together as they look at each other as almost belonging to a separate species.

The need to make a strong distinction between work and private life is even stronger in France than in the US, despite the fact that the US scores higher on Individualism. This is a reflection of the fact that employees more quickly feel put under pressure than in the US because of their emotional dependence on what the boss says and does. In cultures which score high on Power Distance and Collectivism, the "normal" combination, such dependence is welcomed. At least, if the power holders act as benevolent fathers.

The French prefer to be dependent on the central government, an impersonal power centre which cannot so easily invade their private life.

What is human, but more pronounced in France, is the need for strong leadership in times of crisis. In spite of that, when the crisis is resolved the president should make space for much weaker leadership.

Many French have the need to become a "patron", whether as mayor of a small village or as the chairman of the bridge club.

Customer service is poor in the eyes of all those Anglo-Saxons who believe that the customer is king. Not so in France. The French are self-motivated to be the best in their trade. They, therefore, expect respect for what they do, after which they are very much willing to serve you well.

- Masculinity

A high score (masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner / best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational behaviour.

A low score (feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine).

With a score of 43, France has a somewhat feminine culture. At face value this may be indicated by its famous welfare system (sécurité sociale), the 35-hour working week, five weeks of holidays per year and its focus on the quality of life. French culture in terms of the model has, however, another unique characteristic. The upper class scores feminine while the working class scores masculine. This characteristic has not been found in any other country. This difference may be reflected by the following:

Top managers earn on average less than one would expect given the high score on Power Distance.

Married couples of high society could go public with a lover without negative consequences, at least certainly in the past. The scandal in the US about Clinton and Lewinsky has never been understood in France. In addition, "crime passionel", i.e. crimes of passion, have always been sentenced very leniently in comparison to other murder trials.

- Uncertainty avoidance

This dimension, Uncertainty Avoidance, has to do with the way that a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? This ambiguity brings anxiety with it, and different cultures have learnt to deal with this anxiety in different ways. The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these is reflected in the UAI score.

At 86, French culture scores high on Uncertainty Avoidance. This is clearly evident in the following:

The French don't like surprises. Structure and planning are required.

Before meetings and negotiations they like to receive all necessary information.

As a consequence, the French are good in developing complex technologies and systems in a stable environment, such as in the case of nuclear power plants, rapid trains and the aviation industry.

There is also a need for emotional safety valves as a high score on Uncertainty Avoidance and the combination of high Power Distance and high Individualism strengthen each other, so to speak. The French, for example, are very talkative and "engueuler", giving someone the sharp edge of one's tongue happens often.

There is a strong need for laws, rules and regulations to structure life. This, however, doesn't mean that most Frenchmen will try to follow all these rules, the same as in other Latin countries. Given the high score on Power Distance, which means that power holders have privileges, power holders don't necessarily feel obliged to follow all those rules which are meant to control the people in the street. At the same time, commonners try to relate to power holders so that they can also claim the exception to the rule.

- Pragmatism

This dimension describes how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies who score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

France scores high (63) in this dimension, making it pragmatic. In societies with a pragmatic orientation, people believe that truth depends very much on situation, context and time. They show an ability to adapt traditions easily to changed conditions, a strong propensity to save and invest, thriftiness, and perseverance in achieving results.

- Indulgence

One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which little children are socialised. Without socialisation we do not become “human”. This dimension is defined as the extent to which people try to control their desires and impulses, based on the way they were raised. A tendency toward a relatively weak control over their impulses is called “indulgence”, whereas a relatively strong control over their urges is called “restraint”. Cultures can be described as indulgent or restrained.

France scores somewhat in the middle (48) where it concerns indulgence versus restraint. This, in combination with a high score on Uncertainty Avoidance, implies that the French are less relaxed and enjoy life less often than is commonly assumed. Indeed, France scores not all that high on the happiness indices.

Chapitre 2 : Les dimensions culturelles selon Fons Trompenaars

Biographie de l'auteur :

Fons Trompenaars est un des spécialistes européens des questions transculturelles. De père hollandais et de mère française il s'est formé en Europe et aux Etats-Unis.

Fons Trompenaars est titulaire d'un doctorat à l'université de Wharton en Pennsylvanie. Il a travaillé pendant sept ans à la direction des ressources humaines de Shell où il a commencé à réaliser un travail d'enquête sur les différences culturelles qui apparaissent dans les contextes professionnels. Ce sont ces travaux qui l'ont amené à rédiger l'ouvrage "L'entreprise multiculturelle".

Il dirige actuellement un cabinet de consultants et un centre de formation spécialisés dans les entreprises internationales telles que BP, ICI, Philips, Elf Aquitaine, Kodak, Heineken et Apple.

L'auteur a également publié un ouvrage consacré à l'application de sa méthode à l'étude de sept pays tels que la France, l'Allemagne, les Etats-Unis, le Japon, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède intitulé The Seven Cultures of Capitalism (Charles Hampden – Turner et Fons Trompenaars, Double-day, New York, 1993)

Les dimensions culturelles selon Trompenaars :

Cet ouvrage présente une analyse de l'impact des différences de culture nationale sur les pratiques de management. L'auteur analyse les principaux écarts culturels selon 7 dimensions :

- Universalisme ou particularisme
- Individualisme ou collectivisme
- Objectivité ou la subjectivité
- Degré d'engagement - diffus ou limité - envers une personne ou une situation
- Statut attribué ou statut acquis
- Attitude à l'égard du temps
- Volonté de contrôle de la nature.

L'auteur préconise ensuite une approche pour tirer parti des différences culturelles entre pays.

L'auteur s'appuie sur son expérience (900 séminaires de formation dirigés dans 18 pays) dont il tire de nombreuses anecdotes et exemples. En dehors des informations tirées de ces séminaires, l'auteur a consulté 30 entreprises ayant des filiales dans

plus de 50 pays différents et a constitué une banque de données qui intègre les résultats d'enquêtes effectuées auprès de 15000 personnes.

Pour avoir des données comparables dans chacun des pays où intervenaient les entreprises, un échantillon d'au moins 100 personnes était constitué, représentatif d'une population ayant une expérience et des activités similaires. Environ 75% de l'échantillon appartenait à l'encadrement (production, marketing, ventes...) le reste faisant partie du personnel administratif.

Les enquêtes de Trompenaars reposent sur des questions et leurs contraires. Chaque pays a une proportion de réponses positives pour l'une des questions et ce sont ces proportions qui déterminent si un pays possède la caractéristique étudiée ou sa caractéristique opposée.

Plusieurs tableaux synthétisent pour chacune des caractéristiques :

Comment les distinguer ?

Comment un manager doit réagir s'il se trouve face à une culture qui possède une caractéristique donnée ?

Comment un subordonné doit réagir si son manager appartient à une culture donnée ?

L'ouvrage de Trompenaars est donc très concret et a vocation à pouvoir être facilement utilisé par les managers ?

Résumé de l'ouvrage

A - Typologie des différences culturelles.

L'homme est soumis à trois types de problèmes : sa relation avec les autres, sa gestion du temps et la façon dont il traite avec le monde extérieur. A ces trois types de problématiques, les cultures apportent des réponses différentes. L'objet de la culture est de nous orienter face à ces situations.

Les relations avec les autres :

Considérer qu'il n'existe qu'une règle universelle ou différentes solutions s'appliquant à des cas particuliers. (Universalistes ou particularistes).

Les cultures universalistes considèrent qu'une solution qui a résolu un problème une fois doit toujours être appliquée. En cela elle préfère appliquer la norme, la règle. Elles cherchent la solution à portée générale, quels que soient les cas particuliers. À l'inverse, les cultures particularistes accordent plus d'attention aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. Confrontés à un problème, les particularistes cherchent une solution adaptée à la situation particulière.

L'histoire suivante, proposée par l'auteur, permet de distinguer les universalistes des particularistes. "Vous êtes dans une voiture conduite par un ami. Il heurte un piéton et vous savez qu'il roulait en excès de vitesse. Vous êtes le seul témoin interrogé au procès. Pensez-vous que votre ami peut vous demander de témoigner qu'il roulait au-dessus de la vitesse autorisée ?". Un Universaliste répond "oui", car il considère que les règles s'appliquent indépendamment des cas particuliers, celui qui, à l'inverse accepte de faire un faux témoignage pour protéger un ami, répondra "non".

Face à cette question, les Américains du Nord s'avèrent universalistes car ne prennent pas en compte l'aspect particulier de la situation du fait qu'un ami est partie prenante. Et ce taux est de plus de 80% dans la plupart des pays protestants. En revanche, il est inférieur à 50% en Indonésie, Russie, Venezuela et Corée du sud.

Deux hommes d'affaires ayant ces cultures opposées se trouveront réciproquement corrompus. Détenant une information confidentielle, l'Universaliste gardera le secret même pour ses proches. Le particulariste, lui, considérera qu'il doit partager cette information avec ceux qu'elle concerne et qui comptent sur lui : amis, relations, collaborateurs. L'Universaliste dira : "On ne peut pas lui faire confiance, il privilégie toujours ses amis". Le particulariste jugera : "On ne peut pas lui faire confiance, il n'aiderait pas même un ami."

Il existe des domaines où cette différence culturelle peut être à l'origine de malentendus. C'est notamment le cas en matière de contrat. Les Universalistes, dont les contrats se caractérisent par leur exhaustivité, considèrent en effet le contrat comme un élément indispensable de la relation commerciale. Les particularistes, eux, accordent plus d'importance au contact personnel et à la relation établie qu'au contrat formel. La mésentente provient du fait que l'universaliste considère le contrat comme un accord complet tandis que le particulariste y verra une définition générale basée sur la relation entre les parties.

L'auteur argumente son propos avec l'exemple suivant : un fabricant de roulements à billes canadien avait passé un contrat de dix ans avec un constructeur de machines arabes. Au bout de six ans, le Moyen-Orient cesse ses commandes. Les Canadiens invoquent les termes du contrat. Les Arabes répliquent qu'ils ne se considèrent plus engagés. En effet, le signataire canadien du contrat avait quitté l'entreprise. Or, c'est vis-à-vis de lui que les Arabes se sentaient engagés. À leurs yeux, le contrat n'avait plus lieu de s'appliquer dès lors que cette relation personnelle était rompue.

Les relations qu'entretient le siège de certaines entreprises vis-à-vis de leurs filiales illustrent également cette dimension. Nombreux sont les groupes qui contrôlent au niveau mondial leur direction marketing ou de ressources humaines et cherchent à implanter les mêmes systèmes dans toutes les filiales. Les filiales implantées dans des pays à culture nationale qui privilégient le particulier ont alors tendance à faire

semblant de suivre les directives du siège tout en continuant leurs pratiques locales dans tous les domaines non contrôlés par le siège.

Il s'agit donc de chercher à concilier ces deux approches en définissant un minimum de règles au sein de cultures particularistes et en prenant plus en compte les cas particuliers au sein de cultures universalistes.

Etre tourné vers l'individu ou vers l'extérieur. (Individualistes ou collectivistes)

L'individualisme se définit comme "une orientation fondamentale vers soi-même" et le collectivisme comme "une orientation fondamentale vers des buts et des objectifs communs".

L'auteur avance qu'il existe un lien entre les pays protestants et de culture individualiste et les pays catholiques latins et les pays asiatiques et le collectivisme.

Les implications de ces deux dominantes sont multiples en matière de management.

Les individualistes considèrent que les décisions doivent être prises par un seul responsable. Celui-ci en assume les conséquences. À l'inverse, les Collectivistes cherchent un consensus entre tous les membres du groupe concerné. La décision qui en sortira engagera toute l'équipe. L'auteur nous invite à imaginer que, dans un atelier, on constate un défaut de production dû à la négligence d'un membre de l'équipe. Les Collectivistes retiendront la responsabilité de l'équipe. À l'inverse, les individualistes rechercheront et blâmeront le fautif.

D'autre part, du fait de la consultation de nombreuses personnes, les prises de décisions dans un contexte collectiviste requièrent un délai plus long. Ce temps consacré à l'obtention d'un consensus représentera autant de temps gagné dans la mise en œuvre de la décision.

Enfin, le statut social diffère dans les deux types de cultures. On comprendra mal dans une société à caractère collectif qu'un membre important d'une organisation se rende seule à une réunion. Sa position et son pouvoir peuvent alors se trouver sous-estimés.

Chacun des deux types de cultures perçoit les organisations différemment. Dans les cultures privilégiant l'individu, l'organisation est un outil au service des intérêts de chacun. Les rapports y sont régis par des liens abstraits, juridiques et réglés par des contrats. Pour les Collectivistes, l'organisation est un ensemble social où les membres établissent des relations et où chacun doit contribuer au développement de l'ensemble.

Avoir des relations objectives et neutres ou tenir compte de ses sentiments. (Objectifs ou subjectifs)

Selon la culture, les émotions peuvent être exprimées différemment. Dans certains pays, il est naturel d'exposer ses états d'âme tandis que pour d'autres nationalités

cela est mal perçu. Les Affectifs admettent les attitudes subjectives, guidées par les sentiments.

Les Neutres, au contraire, privilégient les attitudes objectives, rationnelles, dépassionnées. Ils préfèrent éviter d'exprimer leurs sentiments. Les neutres considèrent qu'il ne faut jamais manifester ses émotions, surtout pas sur le lieu de travail. Pour eux, l'attitude affective accuse un manque de maîtrise et d'objectivité. Fons Trompenaars cite les dires des japonais : "seul un poisson mort ouvre la bouche" ; ainsi que ce que pensent les Anglais : "ce sont les récipients vides qui font le plus de bruit". Pour leur défense, les Affectifs diront que refouler ses sentiments altère le jugement.

En affaire, chaque type de culture réagira de façon diverse. L'auteur tente de nous faire comprendre ce point en prenant un exemple concret : quand Elf-Aquitaine a annoncé son nouveau slogan, "la passion a toujours raison", l'accueil de la filiale britannique a été très réservé. En effet, la passion et l'accent de la vérité sont des arguments efficaces en France. En Grande-Bretagne, ils sont jugés trop affectifs.

Cependant, si les neutres préfèrent dissimuler leur émotion, cela ne signifie pas pour autant qu'ils en soient dénués. De la même façon, les affectifs ne sont pas plus sensibles à une situation et ce qu'ils expriment peut être exagéré. Ce qui différencie les deux cultures, c'est avant tout la part visible de l'émotion.

Cette différence d'attitude se traduit également à travers la communication verbale. On remarquera ainsi que l'humour peut faire l'objet d'une décharge émotionnelle qui peut ne pas être comprise par un étranger.

Les styles de communication verbale et plus particulièrement les rythmes de communications sont représentatifs. Un silence dans la communication sera ainsi perçu comme un échec pour des occidentaux alors que pour un asiatique il s'agit d'une simple pause permettant l'assimilation des informations. Le ton de la voix est également sujet à diverses interprétations. Si dans les sociétés à culture neutre voient les changements de tons comme un manque de maîtrise de soi, les pays latins, quant à eux, considèrent que l'interlocuteur prend son rôle à cœur.

L'auteur souligne ainsi qu'il est important de prendre conscience de ces différences de comportement pour ne pas les interpréter hâtivement et en quoi la perception que le manager peut avoir de ces attitudes peut être distincte de leurs significations réelles.

S'impliquer de façon personnelle ou partiellement. (Spécifiques ou Diffus)

La part de la personnalité et de la vie privée dévoilée aux autres dans le cadre professionnel dépend des cultures. Certains changent de comportement selon le contexte, tandis que d'autres gardent la même attitude en tous lieux.

Ceux qui compartimentent leur vie sont Spécifiques. Ainsi, selon l'auteur, si un manager américain rencontre un collaborateur sur un terrain de golf, il le traite selon son niveau de jeu plutôt que son niveau hiérarchique.

À l'inverse, les Diffus ne marquent pas de frontières entre les différents aspects de leur vie. Par exemple, l'emploi des titres hors du contexte professionnel est une pratique courante en Allemagne : "Herr Doktor" s'emploie au bureau aussi bien qu'en faisant des courses.

La question posée aux participants de l'enquête est la suivante : votre patron vous demande de l'aider à repeindre sa maison. Vous n'en avez pas envie. Refusez-vous en considérant qu'en dehors du travail, il n'est plus votre patron ou acceptez-vous de l'aider.

Plus de 90% des managers d'Europe du Nord Ouest refuseraient car ils compartimentent leur vie alors que dans les sociétés asiatiques, de nature plutôt diffuse, les managers sont prêts à aller aider leur patron.

Cette anecdote montre que les cultures diffuses considèrent la vie privée comme liée à la vie professionnelle, ce qui peut porter à confusion. Trompenaars prend comme exemple une réunion réunissant les directeurs de ressources humaines de plusieurs filiales étrangères d'un grand groupe, lors de laquelle un différend apparut.

Lors d'une discussion sur la rémunération au mérite, un responsable italiens suggéra de récompenser toute l'équipe lorsqu'une personne dépassait ses objectifs de vente. Un participant néerlandais qualifia cette proposition de "folie". Vexés, les Italiens quittèrent la pièce.

Cet exemple montre que dans les cultures diffuses, une critique professionnelle peut être prise comme une attaque personnelle. Les individus appartenant à une culture spécifique vont, quant à eux, effectuer un clivage entre leur vie privée et leur personnalité dans le milieu professionnel.

L'utilisation des titres honorifiques est à ce sujet révélateur. L'auteur lui-même s'est vu qualifié de docteur lors d'une remise des diplômes puis fut présenté par son prénom par la même personne au cours de la soirée de la cérémonie. L'usage du titre correspond donc à une situation précise, celle où est sollicitée la partie de la personnalité rattachée à ce titre.

En affaires, les Spécifiques s'attachent d'abord aux limites du sujet. Au contraire, les Diffus accordent en premier lieu plus d'importance au contact personnel qu'à la relation professionnelle. Les cultures diffuses ont en effet besoin d'obtenir plus d'informations au sujet de la personne avec qui elles traitent que les cultures spécifiques qui préfèrent s'intéresser immédiatement à la transaction.

L'ouvrage de Trompenaars nous apprend que cette opposition a permis à des suédois de remporter un marché face à des américains, pourtant techniquement

mieux positionnés. En effet, le client argentin a été déconcerté par l'approche technique et impersonnelle des américains. Il a ainsi préféré faire confiance aux suédois. Ceux-ci avaient pris le temps de faire connaissance et d'approfondir le contact préalablement à la négociation.

Grâce à cet exemple, on comprend mieux que les cultures spécifiques accordent de l'importance à tous les termes d'un contrat, qui constitue pour elles le cœur de la relation commerciale. A l'inverse, les cultures diffuses considèrent le contrat comme un cadre général et la qualité de la relation, qu'elles mettent du temps à établir, sont gages de confiance, ce qui rend les relations commerciales plus souple face au changement.

Les critiques sont plus faciles à faire au sein d'une culture spécifique mais il est plus difficile de contraindre par l'affectif les individus dans de tels contextes puisqu'ils apparaissent détachés de leur mission.

L'auteur met en évidence la nécessité d'équilibrer les deux notions, non seulement pour le bien être de l'individu mais également pour éviter les malentendus professionnels.

***Avoir une position sociale attribuée ou acquise grâce aux réalisations ?
(Statut attribué ou Statut acquis)***

La position sociale se révèle être de nature différente selon les groupes sociaux. Dans certaines cultures, le statut social est attribué en fonction de l'âge, de l'origine, de la profession, des diplômes. Dans d'autres cultures, on l'acquiert par ses réalisations, ses succès, ses actions. Le statut attribué est conféré par un état. Le statut acquis est le résultat d'une action.

Cependant, le statut social attribué n'est pas sans rapport avec ce qui a été réalisé donc acquis. Nombreuses sont les entreprises qui attribuent à des individus plus qualifiés des postes plus importants car elles considèrent que des études réussies laissent présager des succès futurs dans l'entreprise. Mais une fois que l'individu est intégré à ces entreprises, il devra acquérir d'autres statuts sur la base de ses réalisations. Cet exemple montre combien les combinaisons de statut attribué et de statut acquis sont possibles.

La reconnaissance du statut est particulièrement déterminante en négociation. L'auteur interroge le lecteur en ces termes : Que se passe-t-il si des interlocuteurs au statut acquis rencontrent des interlocuteurs au statut attribué ? L'auteur propose de prendre le cas d'une négociation nippo-néerlandaise. L'entreprise hollandaise envoie ses spécialistes, âgés de 30 ans, compétents et déterminés. Les Japonais, eux, sont moins spécialisés sur le sujet. En revanche, ils sont plus âgés et hiérarchiquement élevés. La communication va s'établir difficilement : les Hollandais jugent les Japonais insuffisamment qualifiés pour le sujet, et les Japonais sont peu persuadés de la légitimité et de la réelle autorité de ces jeunes hollandais.

Les statuts attribués se caractérisent également par le fait qu'ils sont hiérarchisés et liés entre eux. Les rémunérations sont augmentées proportionnellement au statut attribué et dans le cas où une personne agit de façon à diminuer son propre statut, ses propres subordonnés verront leur statut affecté.

L'ouvrage relate l'anecdote d'un directeur général britannique nommé en Thaïlande et auquel on a demandé quelle voiture de fonction il souhaitait obtenir. Préoccupé par les problèmes de circulation dans Bangkok, il préférerait disposer d'une voiture facile à conduire. Il lui fut expliqué que la commande d'une telle voiture requerrait un délai de temps tel qu'il était préférable pour lui de prendre une plus grosse voiture type Mercedes et qu'un Directeur Général ne pouvait pas se permettre de "venir à bicyclette".

Cet exemple montre que non seulement les statuts des autres directeurs thaïlandais étaient menacés mais également que la crédibilité de la société était remise en question. En effet, quelque forme que prenne le pouvoir, lorsqu'on accorde un statut à une personne, c'est pour qu'elle l'utilise comme un pouvoir en accroissant ainsi l'efficacité de l'organisation.

Un autre exemple est celui d'une jeune cadre de 34, appartenant à une entreprise américaine. Elle connut un succès tel dans ses premiers postes qu'elle fut remarquée au sein du groupe et désignée comme directrice marketing en Turquie. Une fois sur place elle s'aperçut que son autorité était détournée au profit d'un cadre moins qualifié qu'elle mais plus âgé et expérimenté qu'elle et mieux accepté qu'elle dans un pays où peu de femmes ont des responsabilités. Un statut acquis peut donc se trouver remis en question dans un milieu où le statut est attribué.

Cependant, selon l'auteur les deux notions de statut attribué et de statut acquis se développent dans chaque culture, mais l'une après l'autre. Certaines cultures attribuent le statut d'après les réalisations antérieures à l'entrée dans la société et les individus doivent ensuite acquérir leur statut. D'autres préfèrent attribuer le statut sur l'acquisition de résultats, mais celui-ci n'est pas remis en question par la suite et donne de l'importance à certains individus ou projets. La confrontation des deux dimensions est peut-être plus évidente du fait de leur emploi dans les différentes cultures.

L'attitude vis-à-vis du temps : S'organiser de façon séquentielle ou synchrone. (Séquentiels ou Synchrones)

Pour coordonner leurs activités et leurs emplois du temps, les managers doivent concilier l'approche qu'ils ont du temps.

Au sein de certaines cultures, le temps est une série d'évènements qui passent les uns à la suite des autres sans influence réciproque. Les activités sont organisées en séquences successives et isolables. Ces cultures, dites séquentielles, programment l'utilisation du temps. Elles ont élaboré des outils très poussés de planification.

Dans d'autres groupes culturels, les événements suivent un cycle. Chaque heure du jour se répète, et le temps n'est organisé qu'en cycle : jour, semaine, mois, saison, année... De plus, le passé, le présent et le futur s'interpénètrent à tel point que, par exemple, l'expérience du passé ou les attentes du futur influent sur la vision du présent. Dans ces cultures, dites synchrones, on préfère réagir aux circonstances plutôt que suivre un calendrier. Le cas échéant, plusieurs activités sont menées en parallèle.

Alors que les pays anglo-saxons se montrent séquentiels, les pays méridionaux sont les plus synchrones.

En général, les syndromes trouvent que les séquentiels manquent de souplesse. Les séquentiels, quant à eux, jugent les synchrones désorganisés. Et sont décontenancés par leur façon d'ignorer les files d'attente et leur manque de ponctualité.

Aux dires de l'auteur, selon la culture, l'heure fixée pour un rendez-vous n'est pas envisagée de la même façon. Les séquentiels, les Anglais par exemple, favorisent une ponctualité rigide, et la rencontre dure le temps prévu. Tandis qu'au Moyen-Orient, une latitude informelle, pouvant aller jusqu'au report, est tolérée. En effet, les syndromes attachent moins d'importance à la ponctualité. En revanche, la rencontre peut durer au-delà du temps prévu sur l'agenda.

Par rapport aux dimensions précédemment décrites, les synchrones attachent plus d'importance aux relations durables puisque toute relation présente peut être conservée dans le futur et privilégient les rapports collectifs. D'autre part et de manière logique, le statut y est attribué par rapport à des critères durables tels que la formation, les origines etc... Les cultures séquentielles, quant à elles, ont tendance à voir les relations de façon pratique et liée à une période donnée et la carrière est considérée comme une suite d'échecs et de résultats. Ces cultures semblent donc plus individualistes et favorisent l'acquisition du statut.

En matière de planification, les cultures séquentielles considèrent qu'il est essentiel de passer par toutes les étapes prévues au moment prévu. Ce type de planification fonctionne donc moins bien dans les environnements agités et est facilement remis en question par des événements imprévus. Les cultures synchrones, quant à elle, prennent en compte les tendances et aléas qui s'ajoutent et peuvent avoir recours à une planification par scénarios par exemple.

Les deux types de rapport aux temps présentent leur part d'efficacité en matière de management. En effet, si l'approche séquentielle permet d'organiser de façon plus simple une réunion, notamment lors de prises de décision collectives, l'approche synchrone permet de gagner du temps et donne au manager la possibilité de réaliser plusieurs choses en même temps. Le mélange des deux cultures apparaît donc profitable.

L'attitude vis-à-vis de l'environnement : Contrôler la nature ou la laisser suivre son cours. (Contrôler ou suivre)

Le dernier élément culturel est celui qui se réfère au noyau dur de la culture, c'est à dire le rapport à l'environnement.

Certains considèrent qu'ils peuvent contrôler la nature. Les membres de cette culture sont orientés vers eux-mêmes, ils conçoivent l'organisation comme obéissant à ceux qui la conduisent. D'autres, plus orientés vers l'extérieur, pensent que l'homme doit accepter les lois de l'environnement qui s'impose à lui. Ils se laissent guider par ses lois, veulent vivre en harmonie avec la nature.

L'exemple du sport aide à comprendre l'influence de ce point sur le comportement d'un individu. La boxe est le sport de combat de ceux qui contrôlent. Chacun cherche à briser l'adversaire par une attaque frontale. À l'inverse, le judo est plutôt le sport de ceux qui suivent. C'est également un combat, mais qui se remporte en tirant parti des forces de l'adversaire plutôt qu'en s'y opposant.

Les cultures asiatiques font partie de celles qui respectent la nature et se laissent guider par ses lois. Quand les Japonais "copient" les produits occidentaux, ils considèrent en fait qu'ils recueillent les fruits développés par leur environnement.

Cette opposition culturelle se traduit dans la stratégie de développement de nouveaux produits. Dans les cultures qui "contrôlent", on a tendance à pousser sur le marché ses dernières avancées technologiques. Dans les cultures qui "suivent", on cherche d'abord à développer le produit demandé par les clients. Il s'agit plutôt de s'adapter à la demande du marché.

Aujourd'hui ces deux notions tendent à s'équilibrer et les organisations cherchent à la fois à utiliser leurs ressources internes pour agir sur l'environnement mais prennent également en compte les besoins de leur clientèle.

B - S'adapter aux différences culturelles

Fons Trompenaars met en garde le lecteur : ceux qui ne tiennent pas compte des différences culturelles se heurtent souvent à des malentendus, voire à des échecs. À l'inverse, le manager qui connaît et comprend les oppositions culturelles détient un avantage certain. En effet, il peut en tirer parti pour réussir en négociation et en management international.

Pour cela, il doit :

- Admettre que ces méthodes de management ne s'exportent pas toujours.
- Reconnaître qu'il n'y a pas de modèle culturel plus efficace qu'un autre.
- Adapter ses comportements selon le contexte culturel.

My Learning Plan

Add Article to My Plan

Get Started With Mind Tools

My Learning Plan

Find Out More

1. Universalism Versus Particularism
 (Rules Versus Relationships)

Dimension	Characteristics	Strategies
Universalism	People place a high importance on laws, rules, values, and obligations. They try to deal fairly with people based on these rules, but rules come before relationships.	<ul style="list-style-type: none"> Help people understand how their work ties into their values and beliefs. Provide clear instructions, processes, and procedures. Keep promises and be consistent. Give people time to make decisions. Use an objective process to make decisions yourself, and explain your decisions if others are involved.
Particularism	People believe that each circumstance, and each relationship, dictates the rules that they live by. Their response to a situation may change, based on what's happening in the moment, and who's involved.	<ul style="list-style-type: none"> Give people autonomy to make their own decisions. Respect others' needs when you make decisions. Be flexible in how you make decisions. Take time to build relationships and get to know people so that you can better understand their needs. Highlight important rules and policies that need to be followed.

Typical universalist cultures include the U.S., Canada, the U.K, the Netherlands, Germany, Scandinavia, New Zealand, Australia, and Switzerland.

Typical particularistic cultures include Russia, Latin-America, and China.

2. Individualism Versus Communitarianism

Find out more

Related Resources

[Hofstede's Cultural Dimensions](#)

[Do I Kiss, Bow or Shake Hands? \(Expert Interview\)](#)

[Cross-Culture Communication](#)

Authorship

By [Caroline Smith](#) and the Mind Tools Team

References

Trompenaars F, and Hampden-Turner, C. (1997) *'Riding the Waves of Culture'*; 2nd Edition, Boston: Nicholas Brealey.

Trompenaars F, and Hampden-Turner, C. (2000) *'Building Cross-Cultural Competence'*; New Haven: Yale University Press

What Bugs You?

(The Individual Versus The Group)

My Learning Plan

Add Article to My Plan

Get Started With Mind Tools

My Learning Plan

Find Out More

Dimension	Characteristics	Strategies
Individualism	People believe in personal freedom and achievement. They believe that you make your own decisions, and that you must take care of yourself.	<ul style="list-style-type: none"> Praise and reward individual performance. Give people autonomy to make their own decisions and to use their initiative. Link people's needs with those of the group or organization. Allow people to be creative and to learn from their mistakes.
Communitarianism	People believe that the group is more important than the individual. The group provides help and safety, in exchange for loyalty. The group always comes before the individual.	<ul style="list-style-type: none"> Praise and reward group performance. Don't praise individuals publically. Allow people to involve others in decision making. Avoid showing favoritism.

Typical individualist cultures include the U.S., Canada, the U.K, Scandinavia, New Zealand, Australia, and Switzerland.

Typical communitarian cultures include countries in Latin-America, Africa, and Japan.

3. Specific Versus Diffuse
(How Far People Get Involved)

Let us know about anything wrong, or anything you don't like about this site, and you could win a US\$50 Amazon voucher!

[Click here](#)

Sponsored Links

GROUPON

-51%

Kim Mon



129 Dhs

au lieu de 264

My Learning Plan

Add Article to My Plan

Get Started With Mind Tools

My Learning Plan

Find Out More

Typical communitarian cultures include countries in Latin-America, Africa, and Japan.

3. Specific Versus Diffuse (How Far People Get Involved)

Dimension	Characteristics	Strategies
Specific	People keep work and personal lives separate. As a result, they believe that relationships don't have much of an impact on work objectives, and, although good relationships are important, they believe that people can work together without having a good relationship.	<ul style="list-style-type: none"> Be direct and to the point. Focus on people's objectives before you focus on strengthening relationships. Provide clear instructions, processes, and procedures. Allow people to keep their work and home lives separate.
Diffuse	People see an overlap between their work and personal life. They believe that good relationships are vital to meeting business objectives, and that their relationships with others will be the same, whether they are at work or meeting socially. People spend time outside work hours with colleagues and clients.	<ul style="list-style-type: none"> Focus on building a good relationship before you focus on business objectives. Find out as much as you can about the people that you work with and the organizations that you do business with. Be prepared to discuss business on social occasions, and to have personal discussions at work. Try to avoid turning down invitations to social functions.

Typical specific cultures include the U.S., the U.K., Switzerland, Germany, Scandinavia, and the Netherlands.

129Dhs
 au lieu de 264

Acheter! >

https://gupea.ub.gu.se/bi x The Seven Dimensions of x www.uniurb.it/lingue/m: x

www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm

My Learning Plan

Add Article to My Plan

Get Started With Mind Tools

My Learning Plan

Find Out More

Typical specific cultures include the U.S., the U.K., Switzerland, Germany, Scandinavia, and the Netherlands.

Typical diffuse cultures include Argentina, Spain, Russia, India, and China.

4. Neutral Versus Emotional (How People Express Emotions)

Dimension	Characteristics	Strategies
Neutral	People make a great effort to control their emotions. Reason influences their actions far more than their feelings. People don't reveal what they're thinking or how they're feeling.	<ul style="list-style-type: none"> Manage your emotions effectively. Watch that your body language doesn't convey negative emotions. "Stick to the point" in meetings and interactions. Watch people's reactions carefully, as they may be reluctant to show their true emotions.
Emotional	People want to find ways to express their emotions, even spontaneously, at work. In these cultures, it's welcome and accepted to show emotion.	<ul style="list-style-type: none"> Open up to people to build trust and rapport. Use emotion to communicate your objectives. Learn to manage conflict effectively, before it becomes personal. Use positive body language. Have a positive attitude.

Typical neutral cultures include the U.K., Sweden, the Netherlands, Finland, and Germany.

Typical emotional cultures include Italy, France, Spain, and countries in Latin-America.

5. Achievement Versus Ascription (How People View Status)

Windows taskbar: 23:56

My Learning Plan

Add Article to My Plan

Get Started With Mind Tools

My Learning Plan

Find Out More

5. Achievement Versus Ascription (How People View Status)

Dimension	Characteristics	Strategies
Achievement	People believe that you are what you do, and they base your worth accordingly. These cultures value performance, no matter who you are.	<ul style="list-style-type: none"> Reward and recognize good performance appropriately. Use titles only when relevant. Be a good role model.
Ascription	People believe that you should be valued for who you are. Power, title, and position matter in these cultures, and these roles define behavior.	<ul style="list-style-type: none"> Use titles, especially when these clarify people's status in an organization. Show respect to people in authority, especially when challenging decisions. Don't "show up" people in authority. Don't let your authority prevent you from performing well in your role.

Typical achievement cultures include the U.S., Canada, Australia, and Scandinavia.

Typical ascription cultures include France, Italy, Japan, and Saudi Arabia.

6. Sequential Time Versus Synchronous Time (How People Manage Time)

Dimension	Characteristics	Strategies
Sequential Time	People like events to happen in order. They place a high value on punctuality, planning (and	<ul style="list-style-type: none"> Focus on one activity or project at a time. Be punctual. Keep to deadlines.

https://gupea.ub.gu.se/bi x The Seven Dimensions of x www.uniurb.it/lingue/mar x

www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm

My Learning Plan

Add Article to My Plan

Get Started With Mind Tools

My Learning Plan

Find Out More

Typical ascription cultures include France, Italy, Japan, and Saudi Arabia.

6. Sequential Time Versus Synchronous Time (How People Manage Time)

Dimension	Characteristics	Strategies
Sequential Time	People like events to happen in order. They place a high value on punctuality, planning (and sticking to your plans), and staying on schedule. In this culture, "time is money," and people don't appreciate it when their schedule is thrown off.	<ul style="list-style-type: none"> Focus on one activity or project at a time. Be punctual. Keep to deadlines. Set clear deadlines.
Synchronous Time	People see the past, present, and future as interwoven periods. They often work on several projects at once, and view plans and commitments as flexible.	<ul style="list-style-type: none"> Be flexible in how you approach work. Allow people to be flexible on tasks and projects, where possible. Highlight the importance of punctuality and deadlines if these are key to meeting objectives.

Typical sequential-time cultures include Germany, the U.K., and the U.S.

Typical synchronous-time cultures include Japan, Argentina, and Mexico.

7. Internal Direction Versus Outer Direction (How People Relate to Their Environment)

Dimension	Characteristics	Strategies
Internal Direction (This also known	People believe that they can control	<ul style="list-style-type: none"> Allow people to develop

Windows taskbar: 23:58

My Learning Plan

Add Article to My Plan

Get Started With Mind Tools

My Learning Plan

Find Out More

7. Internal Direction Versus Outer Direction (How People Relate to Their Environment)

Dimension	Characteristics	Strategies
Internal Direction (This also known as having an internal locus of control .)	People believe that they can control nature or their environment to achieve goals. This includes how they work with teams and within organizations.	<ul style="list-style-type: none"> Allow people to develop their skills and take control of their learning. Set clear objectives that people agree with. Be open about conflict and disagreement, and allow people to engage in constructive conflict.
Outer Direction (This also known as having an external locus of control .)	People believe that nature, or their environment, controls them; they must work with their environment to achieve goals. At work or in relationships, they focus their actions on others, and they avoid conflict where possible. People often need reassurance that they're doing a good job.	<ul style="list-style-type: none"> Provide people with the right resources to do their jobs effectively. Give people direction and regular feedback, so that they know how their actions are affecting their environment. Reassure people that they're doing a good job. Manage conflict quickly and quietly. Do whatever you can to boost people's confidence. Balance negative and positive feedback. Encourage people to take responsibility for their work.

Typical internal-direction cultures include Israel, the U.S., Australia, New Zealand, and the U.K.

Typical outer-direction cultures include China, Russia, and Saudi Arabia.

Chapitre 3: Les dimensions culturelles selon Confucius

Biographie de l'auteur

Kong Qui, better known as Confucius, was born in 551 B.C. in the Lu state of China.

Confucius was an influential Chinese philosopher, teacher and political figure known for his popular aphorisms and for his models of social interaction.

His teachings, preserved in the Analects, focused on creating ethical models of family and public interaction, and setting educational standards.

Perhaps due to the turmoil and injustices he saw, he set himself to develop a new moral code based on respect, honesty, education, kindness and strong family bonds.

He died in 479 B.C. Confucianism later became the official imperial philosophy of China, and was extremely influential during the Han, Tang and Song dynasties.

In order to become a "good official" a person had to master the following six Virtues:

Les six principes de Confucius

The screenshot shows a PDF document with the following content:

Six qualités confucéennes : sens de l'humain, équité rituelle, rites, morale, confiance, connaissance

Le *ren* ou sens de l'humain est la notion centrale du confucianisme. Néanmoins, le sens des autres valeurs avec lesquelles elle est en relation, est nécessaire à sa compréhension. Elle sera donc traitée en dernier.

« 義 » 义

« Yi » : équité rituelle est la traduction retenue², mais yi recouvre un sens très large, allant de la justice à l'intégrité, en passant par un certain sens de l'honneur, un respect des règles, une nécessaire protection des siens qualifiant autant le comportement du « chef » que celui des membres de la communauté.

On retrouve l'idéogramme yi dans *yiwu* 义务 - devoir ; *yiqi* 义气 - loyauté ; *yibingci* 义不容辞 caractérise ce devoir assorti d'obligations auxquelles on ne peut se soustraire. *Yi cheng ci yan* 义正辞严 est l'expression utilisée par les Chinois pour caractériser ces réprimandes justes quoique sévères.

Le yi lie les membres d'un groupe plus sûrement que tout autre système, car il fixe les règles d'une morale collective, induisant une entraide et une solidarité entre ses membres, proche de la solidarité clanique, le ressort étant un mélange de sens élevé du devoir et de sensibilité exacerbée à la honte, associés à une conscience aiguë de la face, le tout sur des bases non-financières.

Le devoir ?

Tout le système n'est que devoir, un devoir parfois pesant jusqu'à l'étouffement.

www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708128415/Faure-04.pdf

MANAGER À L'ÉCOLE DE CONFUCIUS

	<p>Yi 义</p> <p><i>Équité rituelle</i></p>
Caractérisation confucéenne	<p>Procurer au peuple ce à quoi il a droit</p> <p>Protection et solidarité</p> <p>Engagement personnel jusqu'à l'oubli de soi dans la défense des intérêts des membres de la communauté ou dépassement de soi dans la poursuite d'un but collectif</p>
Illustration dans le management	<p>Répartition équitable des tâches et des rémunérations</p> <p>Défense d'un collaborateur victime d'une injustice, éventuellement contre sa propre hiérarchie, indépendamment d'éventuelles craintes pour sa propre carrière ; défense des intérêts de ses équipes</p> <p>Protection des collaborateurs de la première heure</p> <p>Respect de l'historique d'une relation avec un fournisseur</p> <p>Défense des intérêts de l'entreprise plutôt que recherche de profit personnel</p>
Gestion des limites	<p>Investissement dans une entreprise potentiellement ingrate</p> <p>Maîtrise des coûts – relation fournisseurs – fidélisation</p> <p>Respect de l'indépendance dirigeante d'une filiale – politique de groupe</p> <p>Respect du client</p>

© Sophie Faure

Yi ou équité rituelle
Correspondances Philosophie - Management

« 礼 » 礼

« Li » : Les li ou Rites, représentent sans doute, de toutes les valeurs confucéennes, celle qui a posé le moins de difficultés aux traducteurs, et le mot donne une idée très précise de sa signification actuelle.

www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708128415/Faure-04.pdf

Illustration dans le management	<p>Répartition équitable des tâches et des rémunérations</p> <p>Défense d'un collaborateur victime d'une injustice, éventuellement contre sa propre hiérarchie, indépendamment d'éventuelles craintes pour sa propre carrière ; défense des intérêts de ses équipes</p> <p>Protection des collaborateurs de la première heure</p> <p>Respect de l'historique d'une relation avec un fournisseur</p> <p>Défense des intérêts de l'entreprise plutôt que recherche de profit personnel</p>
Gestion des limites	<p>Investissement dans une entreprise potentiellement ingrate</p> <p>Maîtrise des coûts – relation fournisseurs – fidélisation</p> <p>Respect de l'indépendance dirigeante d'une filiale – politique de groupe</p> <p>Respect du client</p>

© Sophie Faure

Yi ou équité rituelle
Correspondances Philosophie - Management

« 礼 » 礼

« Li » : Les li ou Rites, représentent sans doute, de toutes les valeurs confucéennes, celle qui a posé le moins de difficultés aux traducteurs, et le mot donne une idée très précise de sa signification actuelle. Remontant à des traditions antiques de rites mortuaires et de cérémonies sacrificielles, sorte de manifestation de « courtoisie obligatoire », ils représentent un système de codification des relations humaines.

102

Ainsi, quand l'habit fait le moine, le « Casual Friday » donne un peu d'air. Mais quand il devient une obligation, il perd sa raison d'être.

	Li 礼 Rites
Caractérisation confucéenne	<p>Diligence dans la réponse aux demandes du souverain</p> <p>Codification très stricte des attitudes et marges de manœuvre</p> <p>A chacun selon son niveau</p> <p>Strict respect des devoirs de sa charge : remplir ses devoirs sans faillir, mais ne pas outrepasser les limites autorisées</p> <p>Respect de l'étiquette, notamment dans la relation avec la hiérarchie : courtoisie descendante, déférence montante</p> <p>Tempérance et modération en toutes choses : qui évitent à la politesse d'être fastidieuse, à la prudence d'être peureuse, à la bravoure d'être violente où à la franchise d'être blessante</p>
Illustration dans le management	<p>Codes vestimentaires</p> <p>Registre de vocabulaire</p> <p>Politesse (bises, poignées de main, salut de la tête)</p> <p>Rituels d'entreprise</p> <p>Processus de décision</p>
Gestion des limites	<p>Obligation contraignante et immobilisme</p> <p>Capacité d'adaptation aux règles en vigueur dans une entreprise</p> <p>Difficulté de gestion de rites et codes très différents suivant les cultures d'entreprise</p>

© Sophie Faure

Li ou Rites
Correspondances Philosophie - Management



F.Trompene x Cours comp x CRE (Coaliti x le dilemme x Confucius x www.editor x www.elzear x eksdata.cor x D'iribame P x odlv.free.fr/ x

www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708128415/Faure-04.pdf

Valeurs confucéennes et qualités du leader

« **De** » 德

« **De** » : morale et « vertu », sans connotation religieuse. Cette valeur pose un problème réel de traduction car le sens est loin de celui véhiculé par le judéo-christianisme (pas de paradis, pas de bien ou de mal, mais une éthique du réel ; quant à notre rétribution, elle ne sera que sur terre). La référence est celle de la rectitude du comportement par rapport aux règles de la vie en société. Il ne s'agit pas d'une confrontation avec Dieu, mais avec la société aujourd'hui. Non pas une société de culpabilité mais une société de la honte. C'est une éthique pratique qui s'impose à l'ensemble du corps social, pour s'incarner, jusqu'au plus haut rang de l'Etat, dans le souverain, qui doit être exemplaire dans son comportement au quotidien.

Nous avons évoqué l'irrésistible attractivité de l'étoile polaire. C'est le caractère *de* 德 (ou morale avec ses connotations chinoises) qui était utilisé dans cette citation pour caractériser l'idéal de l'exercice du pouvoir (voir pp. 71 et 75).

A l'inverse, après l'équité rituelle (*yi*) et les rites (*li*), le *de* renforce potentiellement la pression exercée par l'œil social contribuant à donner des sociétés confucéennes une image de conditionnement excessif.

Le manager représente l'ordre hiérarchique. Son attitude est exemplaire, dans sa vie professionnelle comme dans sa vie

Windows taskbar icons: File Explorer, Microsoft Word, PowerPoint, etc. System tray: 01:37

Lors des ateliers que nous animons sur le sens des valeurs, cette difficile gestion des limites est souvent apparue, faisant ressortir deux types de questions :

- Que doit-on faire ? « Dénoncer » (ce qui n'est guère valorisé) celui qui enfreint la règle ou le protéger ou faire comme si l'on n'avait rien vu ? Même si l'on prend des termes plus neutres comme « informer », l'impression de dénoncer est quand même bien là.
- A partir de quel niveau de gravité doit-on « dénoncer » ou « informer » ou trouver une façon de ne plus fermer les yeux ?

	De 德 Morale
Caractérisation confucéenne	Respect des règles de vie en société Exercice désintéressé du pouvoir, pouvoir qui ne se sent pas Détachement par rapport aux honneurs et aux reconnaissances officielles Exemplarité dans la conduite : - conformité par rapport aux règles de vie en société - qualités humaines confucéennes Indifférence « bienveillante » et sûre d'elle face aux provocations Ni arrogance, ni luxe, mais frugalité et humilité
Illustration dans le management	Cf. § ci-dessus, transposition à l'identique Ethique personnelle et intégrité
Gestion des limites	(Eil social et pression extérieure sclérosante Référentiel différent suivant les cultures Dénonciation d'actes frauduleux : niveau de conscience et nature des faits devant faire l'objet d'une « dénonciation »

© Stéphanie Faure

*De ou morale
Correspondances Philosophie - Management*

MANAGER À L'ÉCOLE DE CONFUCIUS

« 信 » 信

« Xin » : (prononcez « sine ») la confiance. Elle est indispensable à la survie de tout groupe social, mais en Chine, elle occupe une place privilégiée.

Dans la société chinoise, dans l'ordre des priorités, le sentiment est en première place et la loi en dernière position.

La confiance est supposée occuper en Chine la place que la loi tient dans le monde anglo-saxon.

Néanmoins :

- des doutes nombreux apparaissent après les expériences malheureuses rencontrées par les étrangers dans un environnement en transition ;
- la Chine entre de plus en plus dans une démarche juridique.

« De quelle utilité peut bien être un homme qui n'est pas digne de confiance ? Il n'est pas plus utile qu'un char sans timon. » [LY, 2.22]

Quand peut-on faire confiance à quelqu'un ?

Quand il fait ce qu'il dit, quelles que soient les circonstances. Cette notion est directement liée à celle de preuve apportée, de fiabilité et de respect de la parole donnée. La parole est d'argent et le silence est d'or ? Pas tout à fait. La parole est d'or et le silence aussi, comme capacité non à garder un secret mais à ne jamais dire ce que l'on n'est pas sûr de pouvoir faire.

La construction de l'idéogramme « confiance » est assez révélatrice. Il est le résultat de l'association du signe de l'homme et de celui de la parole :

C'est à ce moment là qu'intervient la loi, comme garde-fou que l'on doit s'efforcer de rendre inutile ou le reporting, que l'on doit laisser dans son rôle¹¹.

	Xin 信 Confiance
Caractérisation confucéenne	Respect de ses engagements : en respecter les termes et mener à bien avec fermeté ce qui a été entrepris Fiabilité dans les actes, parler preuve à l'appui, parler peu mais vrai Savoir faire confiance (de la confiance en soi dépend la confiance que l'on est capable de mettre en l'autre) et en être digne (intégrité, fiabilité, respect des devoirs de sa charge) Sincérité
Illustration dans le management	Cf. points ci-dessus, donner des preuves, passer l'épreuve Non-ingérence
Gestion des limites	Appartenance ou non à un cercle Pari, aux conséquences potentiellement désastreuses Evaluation difficile de l'autre, notamment dans un environnement peu familier Caractère indispensable de la vigilance et nature du contrôle exercé

© Sophie Faure

Xin ou confiance
Correspondances Philosophie - Management

¹¹ Pour certains Chinois, le reporting est parfois mal compris, essentiellement comme une preuve de non-confiance.

118

Valeurs confucéennes et qualités du leader

« **Zhi** » 智 - 知

Zhi 智¹² et *zhi* 智 (prononcez *dju*) littéralement « connaissance » et « sagesse, intelligence », deux dimensions du savoir qui confortent l'ambiguïté d'une notion déjà portée par l'homophonie des deux termes et la structure des idéogrammes (le deuxième *zhi* est composé du premier *zhi* placé au-dessus de la clef du soleil). Quant aux textes eux-mêmes des *Entretiens* ou aux commentaires qui leur sont associés, ils associent les deux idéogrammes sans distinction claire, allant parfois jusqu'à les confondre : *zhi*, la connaissance et *zhi*, la sagesse ou l'intelligence du cœur, souvent comprise comme prolongement du premier idéogramme.

Ces notions très connotees culturellement méritent une clarification. Pour la connaissance d'abord, quelques erreurs sont souvent commises à propos du sens confucéen de l'idéogramme.

On se représente ainsi Confucius, rat d'immenses bibliothèques d'un autre âge, perdu dans des rayonnages sans fin couverts de tous les classiques que des générations se seraient appliquées à entasser, plongé dans de vieux livres poussiéreux, repu de savoir livresque, idée entretenue au cours des âges par la nature même de la classe lettrée, dont le système de promotion reposait sur la connaissance des textes anciens.

Derrière cette constatation, on sent facilement les critiques sous-jacentes vis-à-vis d'un savoir « inutile » : d'abord celle de l'opposition classique entre une tête bien pleine et une tête bien faite, la tête confucéenne étant, bien entendu, celle qui est bien pleine ; ensuite la critique du savoir qui ne saurait pas dépasser la connaissance pure pour trouver des mises en application concrètes.

www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708128415/Faure-04.pdf

Valeurs confucéennes et qualités du leader

	Zhi 知/智 <i>Connaissance</i>
Caractérisation confucéenne	<p>Connaissance des choses, connaissance de soi, et connaissance des hommes</p> <p>Lucidité quant à l'étendue de ses connaissances et de ses non-connaissances</p> <p>La connaissance ne vaut pas la mise en application</p> <p>Savoir choisir son environnement de vie, sain, droit, dans le même esprit</p> <p>Savoir choisir ses ministres, mettre les droits au-dessus des torts</p> <p>Démontrer des qualité d'observation, d'analyse des comportements</p> <p>Savoir déceler dans les actions des autres les signes de leur rectitude intérieure.</p> <p>Savoir déceler soi-même ses erreurs et les reconnaître pour prendre les mesures correctrices</p> <p>Savoir utiliser les qualités des autres pour combler ses propres lacunes</p> <p>Posséder le sens de sa mission politique</p>
Illustration dans le management	<p>Compétences et expertise, base de la légitimité</p> <p>Savoir-être, base de l'autorité</p> <p>Savoir choisir</p>
Gestion des limites	<p>Excès de connaissances livresques</p> <p>Difficulté d'évaluation des compétences et qualités personnelles</p> <p>Equilibre difficile entre savoir et savoir-être</p>

© Sophie Faure

Zhi ou Connaissance des choses et des hommes
Correspondances Philosophie - Management

www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708128415/Faure-04.pdf

MANAGER À L'ÉCOLE DE CONFUCIUS

« Le ren est ainsi traduit entre autres par... sens du bien social, générosité, sollicitude, complaisance, compassion, bienveillance, bienveillance, protection bienveillante, bonté humaine, vertu suprême, vertu d'humanité, perfection, qualité humaine, jusqu'à parler d'un « je ne sais quoi » ou encore « du souci qu'ont les hommes les uns pour les autres du fait qu'ils vivent ensemble » (ou en anglais, par bienveillance, humanity, virtue, bounty, good-heartedness, generosity, tenderness...), 100 fois l'idéogramme est mentionné dans les *Zi-zhi-tien*, 109 fois presque dans un sens différent, « adaptant au contexte et à la personnalité de ceux auxquels il s'applique ; valeur synthétique des autres valeurs, associée au devoir filial, aux rites, à la tolérance, au respect dans une liste presque sans fin.

MANAGER À L'ÉCOLE DE CONFUCIUS

	Ren 仁 <i>Sens de l'humain</i>
Caractérisation confucéenne	Valeur englobante en liaison avec les autres : rites, piété filiale...
Illustration dans le management	Des petits gestes du quotidien à la grandeur d'âme du grand homme Synthèse des qualités humaines
Gestion des limites	Cf. les détracteurs du confucianisme : Rareté de l'homme exceptionnel Nature humaine mauvaise Efficacité des lois et des sanctions Manipulation par un leader séducteur

Ren ou sens de l'humain
Correspondances Philosophie - Management

Les confucéens ont la conviction qu'il n'existe pas de forme plus efficace de pouvoir que celle qui met en avant l'homme.

« Contre le Ren, la supériorité en nombre ne peut rien. Et vouloir être invincible par d'autres moyens revient à tenir quelque chose de brûlant et refuser de refroidir sa main avec de l'eau. » [MZ, VIA]

Confucius and Family Values

Confucius believed that strong family values and relationships were key to a stable society.

Mutual respect and family loyalty were central to Confucius teachings. This extended to the living as well as the deceased. Paying respect to the ancestors has become an important Chinese tradition.

He also stressed the importance of seniority: The old educate the young, and the young respect the old.

"Let the prince be a prince, the minister a minister, the father a father, and the son a son"

On Knowledge and Education

Confucius was a member of the upper class, but he believed education and knowledge belonged to anyone who had the desire to learn. He opened a school in his home, and legend has it, some of his poorer students lived with him.

He insisted on honesty, hard work, and teaching by example. He taught through conversation, by asking questions and expecting his pupils to find their own answers.

He wanted to prepare his students for public service, to develop compassion and respect for others.

"Real knowledge is to know the extent of one's ignorance"

Philosophy

During the sixth century B.C., competing Chinese states undermined the authority of the Chou Empire, which had held supreme rule for over 500 years. Traditional Chinese principles began to deteriorate, resulting in a period of moral decline. Confucius recognized an opportunity—and an obligation—to reinforce the societal values of compassion and tradition. His social philosophy was based primarily on the principle of "ren" or "loving others" while exercising self-discipline. He believed that ren could be put into action using the Golden Rule, "What you do not wish for yourself, do not do to others." (Lunyu 12.2, 6.30).

Political beliefs

Confucius' political beliefs were likewise based on the concept of self-discipline. He believed that a leader needed to exercise self-discipline in order to remain humble and treat his followers with compassion. In doing so, he would lead by positive example. According to Confucius, leaders could motivate their subjects to follow the law by teaching them virtue and the unifying force of ritual propriety.

Chapitre 4 : Les dimensions culturelles selon D'Iribarne

Biographie de l'auteur:

Philippe d'Iribarne, né en 1937, est ancien élève de l'Ecole polytechnique et diplômé de l'IEP de Paris. Ingénieur général du corps des mines et directeur de recherche au CNRS, il dirige depuis 1972 le centre de recherche sur le bien-être (CEREBE), devenu depuis peu "Gestion et société". Il fut chargé de mission à la présidence de la République sur les questions de civilisation et de conditions de vie (1973-74).

Il est l'auteur de :

La science et le prince (Denoël,1970)

La politique du bonheur (Seuil,1973)

La logique de l'honneur (Seuil,1989)

Le chômage paradoxal (PUF,1990)

Vous serez tous des maîtres – la grande illusion des temps modernes (1996)

Il est co-auteur de :

Interfaces hommes-technologies (1997) avec F. Baratin

Culture et mondialisation : gérer par delà les frontières (1998) avec A. Henry et JP. Segal

D'Iribarne analyse le fonctionnement de l'entreprise et les styles de travail dans une multinationale dans 3 pays : France, U.S et Pays-bas.

Cette étude comparative se fonde sur une approche qualitative au moyen d'observations, d'entretiens et d'analyse des documents.

Il aboutit à une proposition permettant de différencier les 3 styles de management au sein d'une même forme internationale.

Les trois dimensions d'Iribarne

La France et la logique de l'honneur

Philippe d'Iribarne nous enseigne quelques points de méthodes et principes sur la "gestion à la française".

Il nous les présente sous forme de quelques points :

L'inadéquation d'une approche contractuelle : les méthodes américaines de gestion ne sont pas universelles. Le modèle des relations des clients aux fournisseurs n'est pas adapté à la société française qui est une société d'ordre. Aussi, les devoirs sont fixés par la coutume du groupe professionnel auquel on appartient et non par des objectifs précis définis par un supérieur hiérarchique.

Un style et des procédures : le responsable français doit avant tout connaître les contours de l'honneur dans les groupes qu'il dirige : "ce que cet honneur accepte et ce qui le blesse". Ces éléments sont très importants par exemple pour la gestion de la motivation. Il faut "trouver des formes d'incitation telle que personne n'aie le sentiment de perdre son indépendance d'une façon qui le rabaisse à une condition servile".

Briser les féodalités : Philippe d'Iribarne nous met en garde contre les baronnies dans les entreprises et les grands groupes ; c'est le "*spectre des gouvernements des courtisans et d'une obéissance contraire à l'honneur*". Le manager doit avoir la légitimité et la capacité à mobiliser ses troupes. Le sens de l'honneur nous dit-il "*incite à défendre son rang*", il "*interdit de défendre ses intérêts, et même ses droits de manière vile...il pousse à se sentir responsable*".

Informé chacun sur les conséquences de ses actes : dans la logique française de l'honneur, chacun est convaincu qu'il ne doit pas abuser. Encore faut-il que chacun soit informé sur les conséquences de ses actes, que ces dernières soient donc bien visibles.

Etre flexible : la force des identités de métier, de corps, d'état n'est pas un obstacle à la flexibilité des organisations

Rendre service sans être servile : dans la conception américaine du contrat, le fournisseur est au service du client. Cette conception heurte la logique française de l'honneur car "être au service de" renvoie à la relation servile. Ainsi au delà du sens fonctionnel, l'expression traduit les enjeux symboliques forts. Le contexte des relations informelles peut complètement changer la manière de voir les choses...dès lors que l'on appartient au même service, que l'on a des repères communs, on n'est plus "au service de" mais "on donne un coup de main", "on rend service", "on s'arrange". La gestion à la française doit donc intégrer ces enjeux symboliques et prendre en compte l'importance des relations informelles dans l'entreprise.

En conclusion, les entreprises françaises ne sont ni bonnes ni mauvaises en regard de celles des autres pays. La bonne gestion est celle qui respecte la culture du pays, ses traditions.

Les Etats-Unis et la logique du contrat

Aux Etats-Unis, la culture est celle de l'échange libre et équitable (fair) entre égaux. Elle a été exportée dans le monde entier sous la forme simplifiée du management par objectifs allié à une grande liberté de moyens.

C'est ainsi que le subordonné travaille pour son supérieur, ce qui forme une chaîne continue de bas en haut de la hiérarchie. A chaque niveau, chacun fixe les devoirs de ceux qui travaillent pour lui ; ceux-ci lui rendent des comptes et lui rendent compte. Si le supérieur (le client) n'est pas content, il peut se débarrasser de son subordonné ou réduire ses responsabilités. C'est un "deal" permanent, car en contrepartie le subordonné s'organise comme il veut pour atteindre ses objectifs. Tout cela exige une notification claire et précise des objectifs, qui doivent être mesurables.

L'honnêteté est la valeur qui fonde la crédibilité, le respect. Ceci doit être concrétisé sans ambiguïté : les salaires sont réglés par contrat, de telle sorte qu'on sait exactement à quoi des employés peuvent être soumis en échange de leur salaire. Pour que l'équité soit parfaitement respectée, la position des ouvriers dans l'entreprise est liée à leur ancienneté. De plus, c'est la seule manière d'agir conforme à la stricte égalité : tous les employés sont "frères". Les sanctions sont établies à la suite d'une enquête minutieuse, aussi factuelle que possible. L'établissement des preuves est crucial ; d'où les affrontements procéduriers, et la liste détaillée des droits et devoirs qui figurent dans les contrats.

Cependant, nous dit d'Iribarne, le contrat ne prévoit pas tout. Reste alors, la "bonne foi" des partenaires. Les contrats ne les remplacent pas : ils suppléent ses défaillances ; les sanctions qu'ils prévoient sont destinées plus à la correction qu'à la punition. Dans ce cadre, les antagonismes les plus virulents restent limités par le respect des règles du jeu. Les syndicats, même lorsqu'ils agissent durement, sont là pour administrer le contrat. Ils sont comme un lawyer attaché au service des employés.

Ce souci d'égalité fait qu'on évite, autant que possible, de trop marquer les écarts. Si les objectifs sont remplis, c'est suffisant ; inutile de trop en faire. Cependant, il faut bien reconnaître les qualités individuelles : le patron apprécie le travail de ceux qui agissent pour son compte. Ce faisant, il obtient leur respect, et ceux-ci font des progrès. La hiérarchie doit se soucier des subordonnés : vérifier leur travail est ainsi un signe de sollicitude et non de surveillance.

Ainsi "l'attachement aux valeurs morales d'honnêteté et de bonne foi vivifie les procédures tout en donnant une place à ce qu'elles tendraient à négliger".

En définitive, ce sont les valeurs traditionnelles américaines –égalité et communauté- bien dosées, qui mènent à la bonne gestion des entreprises.

La logique de consensus aux Pays-Bas

Le consensus néerlandais se traduit par :

- Une forte affirmation de l'individu. Chacun a une place définie dans l'organisation et est strictement respectée.

- Une formalisation des responsabilités à chaque niveau hiérarchique
- Un respect de la ligne hiérarchique, c'est à dire des attributions des subordonnés
- Une affirmation du pouvoir de décision personnel
- Une défense de l'individu traduite par une grande résistance aux pressions exercées par l'autorité hiérarchique (formelle et informelle)
- Une absence de sanctions et de récompenses
- Une écoute, une négociation, une discussion permanente (expliquer est considéré comme la manière efficace d'agir)

Contrairement à l'approche contractuelle américaine, ou à l'approche corporatiste française, la qualité de coopération établie par le consensus productif néerlandais permet une meilleure organisation de l'usine (entre-aide, identification et maîtrise des dysfonctionnements...).

Mais le désir de bien s'entendre peut conduire à masquer des tensions et des problèmes et se manifeste par :

- Un comportement de retrait manifesté par une limitation de l'engagement dans le travail
- Une agressivité non verbale en augmentation
- Un frein aux changements, une fois l'accord obtenu sur la façon d'agir, il faut un consentement unanime pour apporter des modifications une prudence de réaction

Chapitre 5 : Les dimensions culturelles selon Edward Hall

Le chercheur Edward Hall (1976) voulait montrer les différences culturelles au niveau des styles de communication. Ces données nous fournissent un cadre très pratique pour améliorer notre communication internationale et interculturelle.

A. Langage direct - langage indirect / langage explicite - langage implicite

Ces différences sont très marquées entre les individus ; il y a ceux qui veulent tout savoir dans les détails, qui racontent une anecdote par le menu et ceux qui se satisfont d'une description globale et qui en déduisent le reste.

- **Le « langage direct »** : En dire beaucoup, donner une information maximum. Le langage direct est celui des règles, des lois, de la technique, des modes d'emploi.

Le « langage indirect » : En dire peu, les autres n'ont qu'à deviner ce qui est censé être connu (type de communication entre 'amis').

Le langage indirect est aussi le non verbal, les rites, les règles de politesse...

Selon Edward Hall (1976), il y a une préférence culturelle.

Explicite	Implicite
<ul style="list-style-type: none"> • Confrontation directe, approche linéaire • Parler cru, sans détour • Montrer sa réprobation • Écrire (conclure un marché) • Se parler en face • Le rationnel • Comportement et appréciation dépendent de la personnalité • Les faits sont plus importants que le prestige • Terminer vite les conflits • Ne pas montrer ses émotions • L'agressivité n'est pas civilisée (à éviter donc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonie et maintien du prestige : indirect • Demander sans demander • Rire jaune • Parler (parole d'honneur) • Communication indirecte par intermédiaires • L'émotionnel • Comportement et appréciation dépendent du rôle (donc de la situation et du partenaire dans la conversation) • L'honneur est plus important que les faits • Éviter les conflits • Montrer ses émotions • L'agressivité est parfois acceptée (p.e. en cas de 'vengeance')

La tendance vers la communication directe ou indirecte influence aussi la préférence pour les messages lents ou rapides et pour les medias correspondants. Chaque culture a une vitesse de communication à laquelle ses membres communiquent plus aisément.

On parle dans cette dimension de la rapidité avec laquelle on peut décoder un certain message et de la vitesse à laquelle on peut réagir par rapport à ce message. Exemples de « messages rapides » : titres des journaux, messages publicitaires, télévision. Exemples de « messages lents » : art, documentaires, relations profondes, poésie, littérature...

Une préférence pour des messages rapides ou lents est une détermination culturelle. Selon Hall, dans une culture avec une préférence pour des messages rapides, les gens vont agir plus rapidement d'une manière confidentielle. En même temps, ils vont favoriser un type de communication plutôt direct et explicite.

B. Contextualité : haute ou basse ?

Il y a un lien entre la communication directe ou indirecte et le niveau de contextualité de la relation. **Quand un message échangé contient très peu d'information factuelle, on doit en trouver la signification dans la relation ou dans les caractères des deux partenaires. C'est alors que l'on parle d'une haute**

contextualité. Selon Hall, des relations mais encore des cultures peuvent aussi être caractérisées par une haute ou par une basse contextualité.

- Exemples typiques de haute contextualité : le Japon, les pays arabes, la Méditerranée. Les réseaux d'information dans ces pays sont très extensifs, en raison d'une forte implication des relations personnelles. Ainsi, tout le monde est au courant du vécu de tout le monde et dans la communication quotidienne il n'est pas nécessaire de donner explicitement plus d'information.

- Exemples typiques de basse contextualité : les Etats-Unis, les pays scandinaves, l'Allemagne. Il y a une distinction forte entre la vie privée et la vie professionnelle, on doit donc donner plus d'explication lors de la communication.

Les différences de haute ou basse contextualité peuvent engendrer des malentendus. Quelqu'un d'une culture de haute contextualité peut considérer l'autre culture comme bavarde, trop minutieuse ou trop directe. Inversement, quelqu'un d'une culture de basse contextualité peut considérer l'autre culture comme suspecte, douteuse (on me cache de l'information) et donc non coopérative.

C. Concept du temps : monochrone ou polychrone ?

Le temps doit être traité comme un langage ; pour communiquer à l'étranger, il est aussi nécessaire de connaître le langage du temps que le langage parlé du pays où on se trouve.

- **Certaines personnes considèrent le temps comme une ressource à gérer ; leurs tâches sont décomposées en sous-tâches qui sont traitées une à une selon un plan établi, c'est l'approche monochronique.**

- **Pour d'autres, il s'agit de gérer leurs différentes obligations dans le temps disponible, et donc de se laisser interrompre autant de fois que nécessaire, de traiter plusieurs priorités à la fois, c'est l'approche polychronique.**

Quelqu'un qui a une préférence pour la conceptualisation du temps d'une manière monochrone, veut entamer les choses une par une. Il veut travailler avec des schémas logiques, détaillés et avec une planification bien mesurée. Dans une culture monochrome, le temps est précaire : on peut bien ou mal utiliser son temps, on peut gagner ou perdre du temps. Le concept du temps est linéaire, du présent au futur. Le temps est un outil pour aider à structurer la journée, à mettre des priorités (p. ex. : si l'on a « du temps à consacrer à quelqu'un »).

La conceptualisation polychrone est carrément l'inverse : les tâches sont faites simultanément, au rythme de l'implication qu'on a avec les autres. La relation avec l'autre est plus importante que l'agenda. Le temps, graphiquement parlant, n'est pas une ligne, mais un point.

Monochrone	Polychrone
<ul style="list-style-type: none">• Un par un, pas à pas• Lignes et morceaux• Bien précaire• Programme, argent• Pas d'interruptions !• Ponctualité importante	<ul style="list-style-type: none">• Activités simultanées• Cycle, circulaire• Renouvelable, abondance• Relation, échange• Interruptions• Relativiser la ponctualité

• Systématique	• Patience
----------------	------------

Sans doute vous sentez-vous des affinités avec chaque type de temps en fonction de l'humeur du jour, de ce que vous avez à faire, etc.

1. La vision du « Passé - Présent – Futur »

Edward Hall (1976) donne aussi des exemples de comment peuvent varier les perceptions au cours des différentes étapes du développement.

- L'importance est donnée à l'avenir, au futur

En Asie, ce sont les gens âgés qui gèrent, ils sont outrés d'avoir à faire à de jeunes « blancs becs ». Chez les Occidentaux, on donne priorité aux jeunes, ou on les met sur le même niveau, leur donnant de grandes responsabilités.

- Le temps est cyclique, tout peut se rejouer

Au Moyen-Orient, au-delà d'une semaine, le futur tombe dans l'oubli, il est inutile donc de fixer des rendez-vous au-delà. Le temps est réversible, n'évolue pas. Le changement provoque des réactions parfois violentes.

- L'importance est donnée à l'instant, par exemple, aux rencontres occasionnelles

Recevoir un courrier peut profondément modifier le programme de la journée, de la semaine, du mois. Dans les pays arabes, le temps est une régularité changeante. Le calendrier est mobile, les dates du Ramadan aussi. Le temps n'est pas un repère absolu. Cela n'empêche pas la structuration, puisque le temps des prières est régulier, ainsi que leur nombre ; mais elles n'ont pas lieu à la même heure.

2. Le temps d'attente - de réalisation - de réaction

- Le temps d'attente

Les idées sur le temps d'attente normal et sur celui qui nécessite des excuses, comme chacun en a l'expérience, peut varier de 5 minutes à une journée et plus.

- Le temps de réalisation

Le temps entre la prise de décision d'une action et sa réalisation varie également.

- Le temps de réaction

En Occident, la réaction à une menace, une offense, une injustice est très rapide, ailleurs elle peut prendre plusieurs mois ou années. Les Occidentaux pensent en général qu'il ne se passe rien quand rien n'arrive ouvertement. Dans beaucoup de cultures les gens réfléchissent longuement avant de se décider, ou ils attendent qu'un consensus s'établisse.

D. Les distances

Selon Hall (1976), la perception de l'espace est dynamique, parce qu'elle est liée à l'action – à ce qui peut être accompli dans un espace donné – plutôt qu'à ce qui peut être vu dans une contemplation passive. Ces différentes distances ne sont pas toujours faciles à comprendre parce que la plupart des mécanismes liés à la saisie des distances se produisent inconsciemment. C'est ainsi que, par exemple, la

perception de la chaleur corporelle d'autrui permettra de marquer la frontière entre espaces intimes et non intimes. Chez l'homme, les distances selon la « proxémie » de Hall peuvent se classer ainsi :

- **L'intime**
- **Le personnel**
- **Le social**
- **Le public**

Les 'mesures' exactes de chaque type et la place des limites correspondantes varient selon la culture.

E. Le langage corporel

Hall (1976) nous rappelle qu'un message est composée par :

- **7% contenu (mots)**
- **55 % mimiques et gestes**
- **38 % intonation**

Le non verbal est donc très important, plus encore dans la communication interculturelle, quand nous manque une langue en commun. Ainsi pour ces fonctions spécifiques :

- Former des impressions (donner de la crédibilité, définir et limiter)
- Donner un sens au niveau affectif

Le non verbal est constitué par des éléments divers :

- Distance
- Toucher, contact
- Mimiques et gestes (ex. mains, visage, yeux,...)
- Gestes auditifs (ex. le silence)

Le langage corporel fonctionne dans un contexte très large. Il y a des différences culturelles générales. Mais il y a aussi des différences spécifiques selon les organisations : un drapeau national dans le bureau d'une entreprise américaine, la photo du président durant sa visite à l'entreprise... On doit aussi tenir compte du comportement accidentel : quelqu'un qui se sent malade (grippe) ou qui vient d'apprendre une mauvaise nouvelle se comporte différemment que quelqu'un qui est sur le point de partir en vacances.

En tout cas, le langage corporel est beaucoup plus universel que le langage parlé (même s'il n'est pas tout a fait 'universel'). On a découvert que les émotions de base telles que la colère, la joie, la tristesse, la peur, le dégoût, l'étonnement peuvent être reconnues facilement dans l'expression du visage de gens de différentes cultures. Les mouvements des muscles faciaux dont on se sert en exprimant ces émotions sont héréditaires. On a également pu les observer chez des bébés aveugles ou sourds de naissance. Il est impossible qu'ils les aient appris ou imiter de quelqu'un. Le langage corporel qu'on a acquis tout jeune est très similaire dans plusieurs cultures. Par exemple : indiquer quelque chose avec l'index ou faire un signe de tête : la signification est à peu près la même partout. Cela n'exclue pas qu'on puisse se tromper dans les soi-disant 'évidences' quand on veut interpréter le langage

corporel de gens d'une autre culture. Si on se trompe dans l'usage de signes corporels, les conséquences peuvent être désastreuses : un clin d'œil pour un Occidental peut indiquer une blague, devant une femme de Somali, on exprime ainsi une avance sexuelle déplacée.

L'interprétation des comportements peut être très différente selon les cultures. Dans certains pays arabes, les hommes se serrent la main au début de chaque rencontre ; mais il est mal vu qu'un homme serre la main d'une femme. Dans plusieurs pays asiatiques on n'a pas l'habitude de se serrer la main. On fait un signe de main sur la poitrine ou on s'incline devant l'autre (plusieurs degrés d'inclination sont possibles). Une salutation très connue en Orient est le [Namaste](#). On montre et on dit en même temps.

Il est compréhensible que des signes conventionnels de différentes cultures aient des significations différentes. Si l'on connaît cette autre signification, on peut en tenir compte pendant la rencontre. Néanmoins, ces différences sont extrêmement difficiles à assimiler, même si on habite sur place : on arrive à apprendre la langue, mais beaucoup plus difficilement l'usage de certains mouvements ou les règles implicites concernant la distance, le toucher, comment se regarder, etc.

Quelques exemples :

- **Se toucher** : La distance, la fréquence et la durée régissant les contacts physiques pendant une rencontre, peuvent être très différentes selon les cultures. Dans des pays de l'Europe du Sud et des Balkans, les hommes se touchent beaucoup plus que dans le Nord de l'Europe par exemple.
- **Se regarder**: En Europe, le fait d'échanger des regards quand on se parle, tombe sous le sens. Il est difficile d'accorder une crédibilité aux paroles de gens qui ne le font pas. Pourtant, il n'est pas évident de se regarder pendant une conversation dans toutes les cultures. Au Japon, par exemple, on ne se regarde pas dans les yeux, on regarde plutôt à hauteur du cou. Dans beaucoup de cultures orientales, baisser les yeux est signe de respect.

Conclusion

Cultural norms play a large part in the mechanics and interpersonal relationships of the workplace. When you grow up in a culture, you take your norms of behavior for granted. You don't have to think about your reactions, preferences, and feelings. When you step into a foreign culture, suddenly things seem different. You don't know what to do or say. Using these Cultural Dimensions as a starting point, you can evaluate your approach, your decisions, and actions based on a general sense of how the society might think and react to you. Of course, no society is homogenous, and there will be deviations from the norms. However, with this as your guide you won't be going in blind. The unknown will be a little less intimidating and you'll get a much-needed boost of confidence and security from studying this cultural model.