

sabrikarimprof@gmail.com

Partiel /20.

- 1. A quoi sert le management interculturel en matière de négociation internationale? /4**
- 2. Expliquez le phénomène bureaucratique selon Michel CROZIER? /4**
- 3. Quel est l'apport de KAGITCIBASI au management culturel? /4**
- 4. Citez les manières d'articulation de la hiérarchie et la dignité? /3**
- 5. Expliquez les 5 dimensions, de G. HOFSTEDE, origines de différences culturelles? /5**

Bibliographie.

- **Olivier Meier 2016, Management interculturel : Stratégie, organisation, performance. Collection: Management Sup, Dunod, 6ème édition, 336 pages.**
- **Geert Hofstede, Gerf Hofstede et Jan Michael Minkov , 2010, Cultures et organisations, PEARSON édition.**
- **Patrick Audebert, 1999, La négociation, édition Références.**
- **Manoëlla Wilbaut, 2010, La négociation interculturelle, édition Dunod. 248 Pages.**

Plan.

- **Introduction.**
- **Émergence du management interculturel.**
- **Notion de culture.**
- **Conséquences pour l'organisation du travail.**
- **Théories du management culturel.**
- **Théories appliquées.**
- **Les pratiques du management interculturel.**
- **Actions à envisager au niveau des individus.**
- **Actions à envisager au niveau des institutions.**
- **Le modèle HOFSTEDE.**

Problématique du départ.

- Comment comprendre ce qu'est :
 - Communiqué,
 - Pratiqué l'échange social,
 - Et donc travaillé avec des hommes et des femmes d'entreprises et d'organisations d'une autre culture nationale ?
- Avec quels outils peut-on interroger les pratiques interculturelles de travail et d'affaires ?
- Quel est le lien entre le management interculturel et les négociations à l'international?

Introduction.

- Mener une **négociation interculturelle** est devenu un exercice de plus en **plus courant**.
- Et pour cela, nul besoin de vendre à **l'international**; la négociation interculturelle peut prendre place dans les échanges avec :
 - ❑ un sous-traitant,
 - ❑ une filiale,
 - ❑ un intermédiaire...
 - ❑ ou parfois son propre patron !

Introduction.

- L'impact de la **dimension interculturelle** en négociation peut faire perdre ses repères habituels en négociation; la question que se posent souvent les clients est :
- « *Dois-je conduire ma négociation de la même manière selon que j'ai en face de moi un Hollandais, un Indonésien, un Marocain ?* »
- Et sous-entend également la question d'une technique universelle ou pas.

Introduction.

- Avant de réfléchir à la notion de **management interculturel** en tant qu'il est une théorie qui remet en cause l'idée d'un **management universel**, c'est à dire susceptible d'être développé dans **tous les pays** quelques soient leur culture, on pourrait commencer par s'interroger sur une pensée qui crée un lien entre **forme organisée du travail et culture**.
- Plusieurs chercheurs en sciences sociales ont initié cette analyse, nous en citerons deux :

Introduction.

- Dans L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904) Max WEBER nous invite à penser que le capitalisme doit (aussi) se comprendre par l'éthique puritaine (rude) des premiers entrepreneurs qui voyaient dans leur réussite matérielle un signe d'élection religieuse ; ainsi donc **croyances religieuses, obligations morales et formes d'économie sont liées.**

Introduction.

- Dans Le phénomène bureaucratique (1964) **Michel CROZIER** fait figure de précurseur du management interculturel en explorant **l'enracinement culturel des formes organisationnelles** particulières que sont les bureaucraties.
- Il articule ainsi :
 - comportements individuels,
 - fonctionnement des institutions
 - et essence culturelle.

Plan.

- Introduction.
- Émergence du management interculturel.
- Notion de culture.
- Conséquences pour l'organisation du travail.
- Théories du management culturel.
- Théories appliquées.
- Les pratiques du management interculturel.
- Actions à envisager au niveau des individus.
- Actions à envisager au niveau des institutions.
- Le modèle HOFSTEDE.

Émergence du management interculturel.

- Le champ du management interculturel est aujourd'hui encore **en cours de constitution**.
- Il est apparu dans **les années 80** avec l'avènement d'une nouvelle conjoncture économique, sociale et scientifique.
- À ce moment là le management interculturel envisageait **trois cas de figure** :

Émergence du management interculturel.

1. Le cas de **la grande entreprise** créant des filiales étrangères essentiellement à des fins de distribution et de service après-vente.
2. Le cas d'une entreprise qui en **rachète** une autre à l'étranger et cherche à l'intégrer.
3. Le cas des **joint-ventures** qui se créent entre des entreprises relevant de cultures différentes.

Émergence du management interculturel.

- Or, les entreprises constatant **l'échec d'une politique qui ignore les différences** et impose un modèle dominant (supposé universel) se sont mis à réfléchir en termes de coopération interculturelle et d'adaptation locale d'outils de gestion.
- Le management interculturel naît ainsi de « ***la volonté d'améliorer l'efficacité économique des entreprises multiculturelles et de l'exigence éthique du respect des différences.*** » CHEVRIER, 2003, p.6

Émergence du management interculturel.

- Cette nouvelle discipline découle d'un autre constat.
- Face aux frustrations et aux souffrances qu'engendrent l'immersion dans un environnement culturel étranger, le management interculturel consiste à :
- **« construire des articulations entre porteurs de cultures différentes afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture. »**

Plan.

- **Introduction.**
- **Émergence du management interculturel.**
- **Notion de culture.**
- **Conséquences pour l'organisation du travail.**
- **Théories du management culturel.**
- **Théories appliquées.**
- **Les pratiques du management interculturel.**
- **Actions à envisager au niveau des individus.**
- **Actions à envisager au niveau des institutions.**
- **Le modèle HOFSTEDE.**

Notion de culture.

- Bien que ce concept soit complexe et défini différemment selon les courants théoriques des sciences sociales, nous retiendrons la définition de **l'anthropologie symbolique** contemporaine pour qui :
- « ***La culture est conçue comme un système de significations propre à une communauté.*** »

Notion de culture.

- Que l'on prenne en compte un processus dynamique ou non, que l'on recherche les invariants (structuralisme) ou les spécificités,
- La culture demeure un **système de représentations incorporé** par les personnes appartenant à cette culture (socialisation) et utilisé en retour pour **donner du sens aux pratiques** (légitimation des pratiques) et **interpréter les situations nouvelles.**

Notion de culture.

- Selon CHEVRIER, 2003 :
- **« La culture encadre les manières d'interagir des membres d'une communauté sans pour autant les déterminer de manière univoque (claire), de même qu'une langue encadre l'expression des locuteurs (sujets) du fait de ce qu'elle oblige ou ne permet pas de dire tout en leur offrant une grande liberté dans le choix de leurs énoncés. »**

Notion de culture.

- C'est un processus à la **fois individuel et social**.
- Une culture ne suppose donc ni uniformité des pratiques, ni leur permanence mais bien la **cohérence entre un univers de sens et un ensemble de productions**.

Plan.

- **Introduction.**
- **Émergence du management interculturel.**
- **Notion de culture.**
- **Conséquences pour l'organisation du travail.**
- **Théories du management culturel.**
- **Théories appliquées.**
- **Les pratiques du management interculturel.**
- **Actions à envisager au niveau des individus.**
- **Actions à envisager au niveau des institutions.**
- **Le modèle HOFSTEDE.**

Conséquences pour l'organisation du travail.

- Au sein des organisations et entre elles, des raisons diverses peuvent être à l'origine de **problèmes de management**.
- Le management interculturel est censé **contribuer à résoudre ou à prévenir ceux dus à la diversité des cultures** qui influencent les décisions et les actions au sein des organisations.

Conséquences pour l'organisation du travail.

- Les entreprises ont à :
- **« Encadrer l'action de chacun par un ordre suffisamment strict pour qu'il respecte les orientations communes, tout en lui laissant une liberté suffisante pour qu'il accepte de mettre ses capacités d'initiative et de création au service de ces orientations.**
- **Elles doivent trouver une solution au dilemme de l'ordre et de la liberté. » Philippe D'IRIBARNE.**

Conséquences pour l'organisation du travail.

- Or, tout semble indiquer que le fait de travailler avec des personnes de culture différente conduit à se trouver en présence de **différences culturelles profondes**, portant sur :
 - ❑ des représentations,
 - ❑ des systèmes de valeur, entre les personnels des différents pays.
- Ces différences sont à constater à 9 niveaux :

Conséquences pour l'organisation du travail.

1. Différence de langage, différences de rapport à la communication non-verbale.
2. Différence des rapports au contexte
3. Différence quant à la gestion du temps (système monochrome : le temps s'impose aux individus, programmation rigoureuse de tâches effectuées successivement, l'exactitude est une vertu ; ou système polychrome : il n'est pas concret, il n'est pas une dimension linéaire autonome). En fonction du système de référence, l'organisation du temps sera perçue comme un signe d'implication ou au contraire de désinvolture.

Conséquences pour l'organisation du travail.

- 4- Différence de **pouvoirs** acceptés par les sociétés (acceptation ou non des inégalités, grande ou faible distance hiérarchique).
- 5- Différence dans la **division des rôles entre hommes et femmes**,
- 6- Différence de degré d'acceptation de l'inconnu que réserve le futur (si le « **contrôle de l'incertitude** » est fort on a des systèmes bureaucratiques, s'il est faible on a des systèmes où la prise de risque est valorisée). Gert HOFSTEDE.

Conséquences pour l'organisation du travail.

- 7- Différence quant à la valeur de l'individu (société individualiste : dirigeant pris par ses intérêts propres - société collectiviste : loyauté forte, prise en charge des employés par l'entreprise, importance des relations affectives).
- Dans le **contexte européen**, l'éthique signifie que chacun doit faire son devoir pour être un « homme de bien », c'est à dire avoir une bonne estime de soi.
 - Au contraire dans **d'autres sociétés**, faire son devoir c'est être fidèle aux groupes sociaux auxquels on appartient (sous-tend des fonctionnements communautaires).

Conséquences pour l'organisation du travail.

- Les **cultures européennes** séparent l'exercice du devoir professionnel et la nature des relations entretenues avec les personnes concernées, dans les autres cultures, l'exercice du devoir professionnel ne se distingue pas nettement des obligations à l'égard des proches.
- Or, cela a des conséquences sur le management.
- Il faut donc mettre en place un management qui atteint le devoir sans négliger l'appartenance.

Conséquences pour l'organisation du travail.

8- Différence quant à la valeur et la réalisation du travail (manières propres à chaque pays d'articuler hiérarchie et dignité :

- Logique de l'honneur (France),
- Logique du contrat (États-Unis),
- Logique du consensus (Pays-Bas).

- ❑ **Logique de l'honneur (France)** où la dignité se joue dans le respect par chaque strate des prérogatives des autres, réalisation de son travail par respect des règles coutumières du métier et pas des pressions de la hiérarchie ;
- ❑ **Logique du contrat (États-Unis)** où l'adhésion par consentement mutuel à un contrat permet à chaque partie de rester digne puisque les règles auxquelles chacun se soumet ont été librement définies ;
- ❑ **Logique du consensus (Pays-Bas)** où être soumis aux décisions de la hiérarchie n'a pas le sens d'une subordination dégradante dans la mesure où chacun a pu s'exprimer et participer aux discussions qui les ont précédées.

Conséquences pour l'organisation du travail.

9- Différences dans la prise de décision. Une étude montre ainsi que la difficulté d'une prise de décision concernant un projet de construction automobile commun à la France et à la Suède ne se pose pas au niveau divergence des stratégies, ou même différence de conception mais au niveau de ce que « décider » veut dire.

(Dans Cultures et mondialisation, 1998, D'IRIBARNE, HENRY, SEGAL, CHEVRIER, GLOBOKAR)

Conséquences pour l'organisation du travail.

- Dans **le contexte français**, une décision est conçue comme un choix qui justifie une rationalité technique ;
- Dans **le contexte suédois**, une décision scelle un consensus patiemment construit entre les acteurs.
- Il y a là une incompatibilité dans la conception même d'un processus légitime de décision. Le résultat est que les uns reprochent aux autres de prendre des décisions politiques au détriment de l'optimisation technique et que les autres reprochent aux uns de remettre sans arrêt en question des choix pourtant établis collectivement.

Plan.

- **Introduction.**
- **Émergence du management interculturel.**
- **Notion de culture.**
- **Conséquences pour l'organisation du travail.**
- **Théories du management culturel.**
- **Théories appliquées.**
- **Les pratiques du management interculturel.**
- **Actions à envisager au niveau des individus.**
- **Actions à envisager au niveau des institutions.**
- **Le modèle HOFSTEDE.**

Théories du management culturel.

- Le management interculturel, empruntant des concepts à la psychologie interculturelle ainsi qu'à la linguistique, propose cette distinction entre :
- Les **règles universelles** qu'il convient de respecter dans le management.
- Les règles dont le respect est nécessaire dans des **cultures locales**.

Théories du management culturel.

- Cette distinction fait, entre autre, référence à un débat dans le champ de **l'anthropologie** entre **l'universel et le particulier**, l'unicité du genre humain et la diversité des peuples.
- **L'universalisme** niant les particularités au prétexte qu'elles nuisent à la prise en compte commune et égalitaire des êtres humains.
- **Le particularisme** (ou relativisme), en posant l'irréductibilité et l'intolérance de chaque culture, se prive de la possibilité de toute compréhension interculturelle.

Théories du management culturel.

- KAGITCIBASI distingue les "universal constructs" et les "indigenous constructs".
- Rapportés au management, les "**universal constructs**" désignent les éléments du management à gérer globalement selon un **modèle similaire**.
- À l'aide des "**indigenous constructs**", des **particularités** de telle ou telle culture nationale peuvent s'y ajouter, ainsi que des formes particulières de l'organisation de la production, mais aussi de l'organisation interne, de la coopération avec les fournisseurs, des valeurs particulières.

Plan.

- **Introduction.**
- **Émergence du management interculturel.**
- **Notion de culture.**
- **Conséquences pour l'organisation du travail.**
- **Théories du management culturel.**
- **Théories appliquées.**
- **Les pratiques du management interculturel.**
- **Actions à envisager au niveau des individus.**
- **Actions à envisager au niveau des institutions.**
- **Le modèle HOFSTEDE.**

Théories appliquées.

- Dans l'application pratique du management interculturel, on a donc plusieurs approches :
- **Une approche ethnocentrique** : Ainsi avec les entreprises multinationales s'impose dans le monde entier ***une culture*** d'entreprise marquée par la culture nationale d'un seul des pays concernés.
- **Une approche polycentrique** : caractérisée par une culture d'entreprise qui n'est pas issue d'une seule culture nationale, certaines caractéristiques de l'entreprise trouvent leur origine dans ***diverses cultures*** nationales (combinaison "d'indigenoues" et "d'universal constructs").

- Pour chacune de ces formes idéales typiques, on peut mettre en avant des atouts. Pour la culture d'entreprise globale (**ethnocentrique**), il y a des avantages en termes de :
 - ❑ Communication,
 - ❑ Fiabilité,
 - ❑ Identification,
 - ❑ Efficacité.
- Exemple dans un groupe industriel où management interculturel est pratiqué sur le mode suivant : les cadres étrangers prévus pour des postes de direction s'acquittent d'un séjour prolongé à l'unité centrale afin de se familiariser avec la philosophie de l'entreprise.

- Pour la culture d'entreprise **polycentrique** avantages en termes de :
 - spécialisation,
 - flexibilité,
 - créativité,
 - capacité à résoudre les problèmes.
- Dans ce cas, il importe particulièrement que les futurs managers fassent des expériences dans les filiales à l'échelle internationale. Il leur faut savoir se comporter quasiment en caméléon, étant donné qu'ils peuvent avoir à passer d'une société à l'autre au sein du groupe.

Plan.

- **Introduction.**
- **Émergence du management interculturel.**
- **Notion de culture.**
- **Conséquences pour l'organisation du travail.**
- **Théories du management culturel.**
- **Théories appliquées.**
- **Les pratiques du management interculturel.**
- **Actions à envisager au niveau des individus.**
- **Actions à envisager au niveau des institutions.**
- **Le modèle HOFSTEDE.**

Les pratiques du management interculturel (impératif de l'efficacité).

- Souvent, les ingénieurs chargés de la réalisation de projets internationaux sont **peu intéressés** par le management interculturel.
- Ils ont à résoudre en **priorité** des problèmes **techniques**. Ils exigent donc une formulation claire des objectifs.
- Ils ont la conviction que, dans des équipes internationales, la connaissance de **l'autre langue suffit** à assurer une coopération raisonnable, une connaissance des cultures serait ainsi moins importante.

Les pratiques du management interculturel (impératif de l'efficacité).

- Or la **réussite** économique du groupe commun est en partie déterminée par celle d'une **coopération adéquate**.
- C'est donc en connaissance de cause que les départements de ressources humaines des grandes entreprises favorisent la **formation et la préparation des salariés du groupe**.
- Au **niveau du personnel**, ils considèrent que la personne déléguée par l'organisation dans le nouvel environnement culturel doit **être préparée aux spécificités du pays**. Cependant, dans la plupart des entreprises, **l'éducation interculturelle** se résume à des **cours de langues**.

Plan.

- **Introduction.**
- **Émergence du management interculturel.**
- **Notion de culture.**
- **Conséquences pour l'organisation du travail.**
- **Théories du management culturel.**
- **Théories appliquées.**
- **Les pratiques du management interculturel.**
- **Actions à envisager au niveau des individus.**
- **Actions à envisager au niveau des institutions.**
- **Le modèle HOFSTEDE.**

Actions à envisager au niveau des individus .

- Au niveau des individus, il faut penser à six actions comme suit :
 - ❑ **Sensibilisation générale** à la relativité des pratiques de management,
 - ❑ **Formation linguistique,**
 - ❑ **Initiation à la culture,**

Actions à envisager au niveau des individus .

- ❑ Confier le **management** à des individus eux-mêmes **multiculturels**,
- ❑ Sélection des **individus** les plus aptes à la **coopération internationale** même si l'urgence des situations limite souvent le temps de préparation à des missions internationales,
- ❑ **Apprentissage en situation.** (Courbe en U)

Actions à envisager au niveau des individus .

- **La Courbe en U.** Elle représente trois phases comme suit :
 - ❑ A l'enthousiasme du départ cède rapidement un désarroi face aux difficultés de comprendre et de fonctionner efficacement dans le nouveau contexte,
 - ❑ Puis il y a une adaptation progressive aux pratiques locales, une intégration aux réseaux sociaux et la restauration d'une confiance en soi.
 - ❑ Finalement, la courbe du moral remonte.

Plan.

- Introduction.
- Émergence du management interculturel.
- Notion de culture.
- Conséquences pour l'organisation du travail.
- Théories du management culturel.
- Théories appliquées.
- Les pratiques du management interculturel.
- Actions à envisager au niveau des individus.
- Actions à envisager au niveau des institutions.
- Le modèle HOFSTEDE.

Actions à envisager au niveau des institutions.

I- Faire émerger **une culture de métier**.

- La familiarité avec un même univers technique induit des savoirs, un vocabulaire et des préoccupations communes chez les membres d'une même profession.
- Capitaliser sur la culture de métier pour dépasser les différences culturelles revient à coordonner les acteurs par la standardisation des qualifications.

Actions à envisager au niveau des institutions.

- Il existe cependant des **limites à cette approche**.
- Elle ne solutionne pas les **différences culturelles** générales, les cultures de métier peuvent avoir pour base des **références nationales**.
- Il est de plus **difficile de rencontrer ce genre de configuration dans la pratique** du fait que la **coopération internationale** repose le plus souvent sur une recherche de **complémentarité entre les personnes**.

Actions à envisager au niveau des institutions.

II- Faire émerger **une culture d'entreprise**.

- Cette approche prévoit la recherche de la **convergence** de **tous** vers une norme institutionnelle définie par la recherche d'une coordination par les ***processus de travail*** ou bien la recherche d'une coordination par ***l'idéologie des valeurs partagées***.
- **Or** le plus souvent ce sont les pratiques et les valeurs de **l'organisation dominante** qui **s'imposent** et elles peuvent être interprétées différemment selon les contextes culturels.

Plan.

- **Introduction.**
- **Émergence du management interculturel.**
- **Notion de culture.**
- **Conséquences pour l'organisation du travail.**
- **Théories du management culturel.**
- **Théories appliquées.**
- **Les pratiques du management interculturel.**
- **Actions à envisager au niveau des individus.**
- **Actions à envisager au niveau des institutions.**
- **Le modèle HOFSTEDE.**

Qu'on est-il de la négociation interculturelle?

Le modèle HOFSTEDE.

- Personnellement, Je suis convaincue que la technique, appeler également **les fondamentaux de la négociation – est universelle.**
- En revanche, la manière de l'appliquer doit absolument s'adapter dans le cadre d'une **négociation interculturelle.**
- Les travaux les plus utiles en matière de négociation interculturelle sont très certainement ceux de **Geert HOFSTEDE**, psychologue néerlandais.

Le modèle HOFSTEDE.

- **Geert HOFSTEDE**, né le 2/10/1928 à Haarlem, est un psychologue néerlandais, spécialisé en psychologie sociale et professeur honoraire d'anthropologie et de gestion à l'Université de Maastricht.
- **Geert HOFSTEDE** a mené une étude au cours des années 70 au sein de la société IBM, en comparant les cultures de plus de 70 pays.

Le modèle HOFSTEDE.

- Sa recherche a débuté par l'administration de plus de **100 000 questionnaires** auprès de cadres de filiales de la multinationale IBM.
- HOFSTEDE et ses collaborateurs ont mis en évidence, statistiquement **quatre, puis cinq et finalement 6 facteurs** indépendants à l'origine de **différences culturelles** observées d'abord dans les comportements des employés des grandes entreprises. Il s'agit :

Le modèle HOFSTEDE.

- 1. Individualisme ou collectivisme,
- 2. Distance hiérarchique forte ou faible,
- 3. Dimension masculine/ féminine,
- 4. Degré de contrôle de l'incertitude,
- 5. L'orientation long terme ou court terme (ajoutée au modèle en 1991),
- 6. Plaisir et modération (ajoutée au modèle par Michael Minkov dans une publication de 2010 : la dimension Indulgence).

Le modèle HOFSTEDE.

1. Individualisme ou collectivisme :

- **L'individualisme** caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre personnes sont lâches.
- Chacun doit se prendre en charge ainsi que les parents les plus proches.
- A l'opposé, **le collectivisme** caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées dès leur naissance dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible.

1. Individualisme ou collectivisme.

- Dans les sociétés **individualistes**, l'individu doit s'occuper de lui, la relation de travail est avant tout contractuelle, l'affaire à traiter l'emporte sur la relation.
- Dans les sociétés **collectivistes**, le « nous » l'emporte sur le « je », le contrat est avant tout moral, la relation l'emporte sur l'affaire à traiter.

1. Individualisme ou collectivisme.

- L'impact le plus immédiat sur **une négociation** est l'importance attachée à la relation :
- Dans une société à fort niveau d'**individualisme** (les Etats-Unis, par exemple), on attendra de vous que vous alliez ***droit au but***.
- Alors que dans une société à fort niveau de **collectivisme**, il est indispensable de ***prendre le temps*** de rentrer en relation avant de rentrer dans le vif de la négociation.

1. Individualisme ou collectivisme.

- **Un autre impact** : le degré d'attachement à la formalisation contractuelle des engagements mutuels pris lors de la négociation.
- **Un autre encore** : la teneur des arguments et des échanges concessions/contreparties.
- Une négociation menée dans un contexte plus **collectiviste** devra mettre en avant des ***bénéfices collectifs*** plus qu'individuels.

2. Distance hiérarchique forte ou faible.

- La distance hiérarchique mesure le degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions, les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir.
- Dans les sociétés à **faible distance** hiérarchique, la prise de décision se déroule de manière **collégiale** (collective) et de nombreuses personnes peuvent prendre part au processus de décision, quelle que soit leur position dans l'organigramme.

2. Distance hiérarchique forte ou faible.

- Lorsque la distance hiérarchique est forte, une seule personne prend la décision.
- Conséquences en négociation : imaginez une négociation dans laquelle vous souhaitez impliquer plusieurs acteurs de l'entreprise...
- Prenez garde au niveau de distance hiérarchique avant de vous lancer !
 - ➔ Grande distance = seule personne.
 - ➔ Petite distance = plusieurs personnes.

3. Dimension masculine/ féminine.

- Cette dimension détermine :
 - ❑ d'une part la sensibilité à des facteurs émotionnels (plutôt considérés comme féminins) ou factuels ou réels (masculin) et,
 - ❑ d'autre part, la séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne.
- Vous vous demandez l'impact de cette dimension sur la négociation ?

3. Dimension masculine/ féminine.

- En voici un : le mode de résolution des différents ou des conflits.
- Dans une société à **dimension masculine**, on privilégiera les **démonstrations de force**, l'affrontement direct.
- Alors que les **sociétés féminines** préféreront la recherche directe de **compromis**.
- Pour l'anecdote, selon l'étude de Geert HOFSTEDE, la France se situe plutôt du côté des sociétés féminines...

4. Degré de contrôle de l'incertitude.

- Il mesure le degré d'inquiétude des habitants d'un pays face aux situations inconnues ou incertaines.
- Il correspond à ce besoin de règles stables qui permettent de savoir où l'on va, d'avoir une certaine prise sur l'avenir.
- Dans une société à fort contrôle de l'incertitude, le changement fait peur, tout comme ce qui échappe aux règles, normes en vigueur.

4. Degré de contrôle de l'incertitude.

- A l'inverse, dans une société à faible contrôle, l'inconnu est accepté, la différence vécue comme source de richesse, tout comme les conflits.
- Serez-vous étonné d'apprendre que la France se situe parmi les 10 pays de l'étude à plus fort degré de contrôle de l'incertitude ?
- Donc, on est de plus en plus méfiant et réticent de l'inconnu en France.

4. Degré de contrôle de l'incertitude.

- Imaginons maintenant que vous ayez à mener une négociation avec un interlocuteur japonais.
- Vous avez construit une tactique de négociation s'appuyant sur une nouvelle manière de faire, comportant de grands changements, bien évidemment bénéfiques à votre interlocuteur ?
- Vous l'aurez compris, quelle que soit la valeur ajoutée de votre solution, vous prenez des risques...

5. L'orientation long terme ou 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.
- La culture orientée **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.

6. Le plaisir contre la modération.

- Il existe une 6ème dimension : le plaisir ou la modération ajoutée en 2010 par Michael Minkov .
- Cette dimension mesure le degré de contrôle de ses pulsions, besoins immédiats, et désirs personnels.
- Cette dernière dimension peut impacter le climat d'une négociation, notamment dans la capacité à adopter une attitude positive et optimiste.

6. Le plaisir contre la modération.

- Cette dimension mesure la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres.
- Les cultures donnant de la valeur à la modération disposent de règles sociales strictes et de normes en dessous desquelles la satisfaction des pulsions est régulée et découragée.

Analyse du modèle.

- C'est une méthode simple pour comparer les cultures.
- Car si nous comparons 6 caractéristiques fondamentales, communes à tout être humain et que nous mesurons pour chaque culture l'importance de celles-ci, nous constatons un écart entre les mesures qui indiquera scientifiquement une différence culturelle.

Analyse du modèle.

- Grâce à ses compétences d'anthropologue, les 6 caractéristiques se sont révélées très intéressantes.
- Nous appelons ces caractéristiques des DIMENSIONS.

1. L'attitude face au Pouvoir

- Ce chiffre indique dans quelle mesure les membres moins puissants de la société acceptent que le pouvoir soit distribué de manière inégale.

Analyse du modèle.

2- L'attitude face à l'individualisme

- Dans les cultures collectivistes, les membres du groupe (famille, clans, ou organisation) les protègent en échange de leur loyauté.
- Dans les cultures individualistes, les membres se prennent eux-mêmes en charge.
- Ce chiffre indique la sensibilité à l'individualisme.

Analyse du modèle.

3- L'attitude face au Succès (HOFSTEDE l'a appelé : masculinité)

- ***Culture masculine*** : la valeur dominante sera la performance et le succès.
- ***Culture féminine*** : la valeur dominante sera l'attention aux autres et la qualité de vie.
- Ce chiffre indique la sensibilité à la masculinité.

Analyse du modèle.

4- L'attitude face de l'Incertitude

- Ce chiffre indique dans quelle mesure cette culture se sent menacée par l'incertitude et l'ambiguïté, et essaye d'éviter ces situations. (Important pour les Français et Belges!)

5- L'attitude face au Temps

- Ce chiffre indique dans quelle mesure cette culture se montre pragmatique (et donc fort orientée vers le futur). A l'opposé, les cultures qui scorent très bas se montrent normatives et orientées court terme.

Analyse du modèle.

6- L'attitude face au Plaisir (HOFSTEDE l'a appelé l'indulgence.)

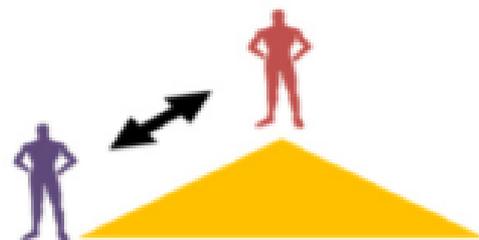
- Ce chiffre indique dans quelle mesure les cultures tentent de contrôler leurs désirs et pulsions.
- Les cultures à ***faibles scores*** sont appelées, « ***indulgentes*** » et les cultures à ***scores élevés*** sont appelés « ***retenues*** » c'est-à-dire réservées face au plaisir.

Analyse du modèle.

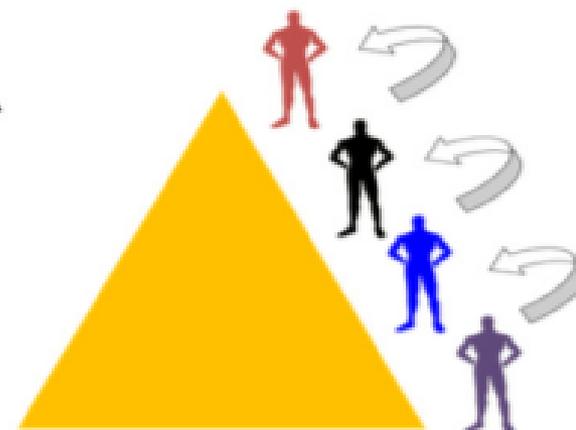
- Dans cette méthode, chaque culture sera représentée par 6 chiffres, illustrant l'importance de chaque DIMENSION dans une culture donnée.
- La méthode sera dès lors assez simple ; il suffira de comparer « ses » propres mesures avec celles que nous allons rencontrer et il nous sera aisé d'anticiper les problèmes auxquels nous aurons à faire face.

1. DISTANCE HIÉRARCHIQUE (*POWER DISTANCE INDEX – PDI*)

La répartition inégale du pouvoir entre les individus est-elle facilement acceptée ?



PDI-: distance hiérarchique faible



PDI+: distance hiérarchique élevée

Suisse all. (26)	Italie (50)	Suisse fr. (70)	Ouzbékistan (90*)
Suède (31)	Québec (54)	Algérie (70*)	Russie (93)
Suisse (34)	Japon (54)	Côte d'Ivoire (70*)	
Allemagne (35)	Corée du Sud (60)	Maroc (70)	
Australie (36)	Belgique – Flandres (61)	Haïti (73*)	
Pays-Bas (38)	Chili (63)	Guinée (74*)	
Canada (39)	Pérou (64)	Liban (75)	
États-Unis (40)	Belgique (65)	Congo (77*)	
Tahiti (44*)	Guadeloupe (65*)	Cameroun (78*)	
	Burkina Faso (66*)	Bénin (80*)	
	Colombie (67)	Chine (80)	
	Belgique – Wallonie (67)	Mexique (81)	
	France (68)		
	Brésil (69)		

1. DISTANCE HIÉRARCHIQUE (*POWER DISTANCE INDEX – PDI*)

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

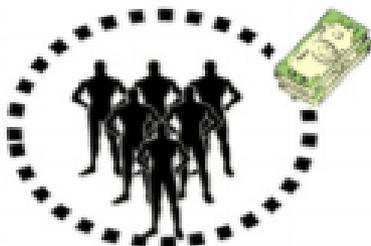
PDI \searrow (faible distance hiérarchique)	PDI \nearrow (grande distance hiérarchique)
La hiérarchie au sein des organisations signifie une inégalité des rôles, établie pour plus de commodité.	La hiérarchie au sein des organisations reflète l'inégalité existentielle entre les niveaux supérieurs et subalternes.
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.

2. INDIVIDUALISME (INDIVIDUALISM – IDV)

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

Relations économiques

Employé remplaçable, interchangeable
Employé est moins « loyal »
Employé doit être déjà formé
Relations managériales froides (rationnelles)

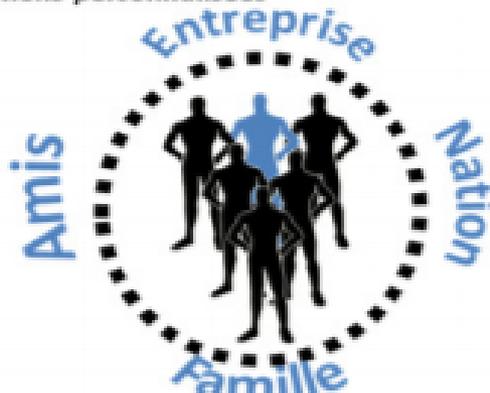


NON

OUI

Relations morales

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



IDV+: Individualisme

IDV-: Communautarisme

États-Unis (91)	Pays-Bas (80)	Suisse all. (69)	Japon (46)	Chine (20)
Australie (90)	Canada (80)	Suisse (68)	Algérie (46*)	Guinée (20*)
	Belgique – Flandres (78)	Allemagne (67)	Liban (40)	Congo (20*)
	Italie (76)	Suisse fr. (64)	Ouzbékistan (40*)	Côte d'Ivoire (20*)
	Tahiti (75*)		Russie (39)	Burkina Faso (19*)
	Belgique (75)	Guadeloupe (56*)	Brésil (38)	Corée du Sud (18)
	Québec (73)		Mexique (30)	Haïti (18*)
	Belgique – Wallonie (72)			Pérou (16)
	France (71)		Maroc (25)	Colombie (13)
	Suède (71)		Cameroun (25*)	
			Chili (23)	
			Bénin (23*)	

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-groups» qui vont rechercher l'intérêt du «in-group».	Les employés sont des <i>homo economicus</i> 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.

3. DIFFÉRENCIATION SEXUELLE (*MASCULINITY – MAS*)

Quelle est la nature des valeurs auxquelles adhèrent les sociétés ?

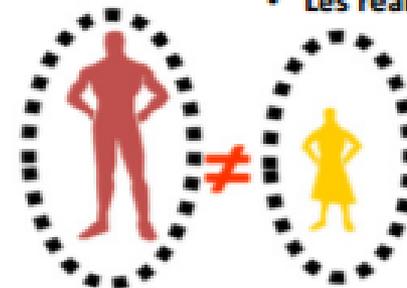
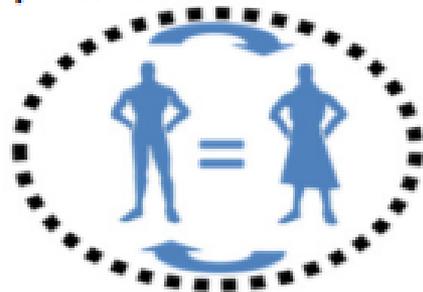
- La modestie,
- L'importance des relations,
- La qualité de vie...

L'assurance ou la modestie?

Valeurs féminines

Valeurs masculines

- La compétition,
- L'assurance,
- Le succès matériel,
- Les réalisations...



MAS-: Mobilité des rôles

MAS+: Rôles traditionnels

MAS-: Mobilité des rôles		MAS+: Rôles traditionnels	
Suède (5)	Ouzbékistan (36*)	Bénin (50*)	Haïti (60*)
	Russie (36)	Côte-d'Ivoire (50*)	Australie (61)
Pays-Bas (14)	Corée du Sud (39)	Canada (52)	États-Unis (62)
	Guadeloupe (42*)	Algérie (53*)	Colombie (64)
Chili (28)	Pérou (42)	Maroc (53)	Liban (65)
	Belgique – Flandres (43)	Cameroun (53*)	Allemagne (66)
	France (43)	Belgique (54)	Chine (66)
	Guinée (43*)	Tahiti (56*)	Mexique (69)
	Québec (45)	Belgique – Wallonie (58)	Italie (70)
	Congo(46*)	Suisse all. (58)	Suisse (70)
	Burkina Faso (46*)		Suisse fr. (72)
	Brésil (49)		
			Japon (95)

3. DIFFÉRENCIATION SEXUELLE (*MASCULINITY – MAS*)

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

MAS \searrow (société féminine)	MAS \nearrow (société masculine)
La gestion est un ménage : intuition et consensus.	La gestion est un manège : décisif et agressif.
La résolution de conflits se fait par compromis et négociation.	La résolution de conflits se fait par laisser le plus fort gagner.
Les récompenses sont basées sur l'égalité.	Les récompenses sont basées sur l'équité.
Il y a une préférence pour les petites organisations.	Il y a une préférence pour les grandes organisations.
Les gens travaillent pour vivre.	Les gens vivent pour travailler.
Plus de temps de loisirs est préféré à plus d'argent.	Plus d'argent est préféré à plus de temps de loisirs.
Faire carrière, c'est optionnel pour les femmes et les hommes.	Faire carrière est obligatoire pour les hommes et optionnel pour les femmes.
Il y a une grande proportion de femmes occupant des emplois professionnels.	Il y a une faible proportion de femmes occupant des emplois professionnels.
L'humanisation du travail se fait par contact et par coopération.	L'humanisation du travail se fait par l'enrichissement des tâches

4. TOLÉRANCE DE L'INCERTITUDE (*UNCERTAINTY AVOIDANCE – UAI*)

La société tolère-t-elle les situations imprévisibles, inconnues, non structurées et incertaines ?

OUI

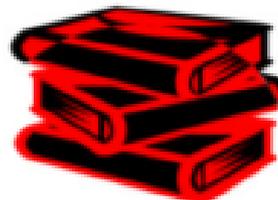
NON



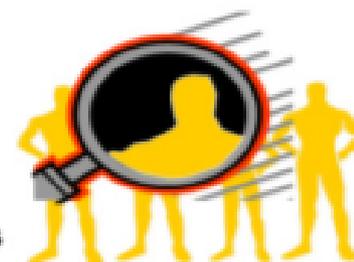
UAI-: Diversité,
faible contrôle
initiative forte



UAI-: Principes généraux



UAI+: Règles précises
et nombreuses



UAI+: Homogénéité
fort contrôle
Initiative faible

Suède (29)
Chine (30)

États-Unis (46)
Canada (48)
Liban (50)

Australie (51)
Guadeloupe (52*)
Guinée (52*)

Pays-Bas (53)
Congo (54*)
Cameroun (54*)
Côte d'Ivoire (55*)
Suisse all. (56)

Burkina Faso (58*)
Suisse (58)

Québec (60)
Bénin (60*)
Allemagne (65)
Algérie (68*)
Maroc (68)
Tahiti (68*)

Suisse fr. (70)
Italie (75)
Brésil (76)
Colombie (80)

Corée du Sud (85)
Chili (86)
France (86)
Pérou (87)

Ouzbékistan (91*)
Japon (92)
Belgique – Wallonie (93)
Belgique (94)
Russie (95)
Haïti (95*)
Mexique (82) Belgique Flandres (97)

4. TOLÉRANCE DE L'INCERTITUDE (*UNCERTAINTY AVOIDANCE – UAI*)

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

UAI ↘ (tolérance de l'incertitude faible)	UAI ↗ (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 généralistes.	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.
Meilleur 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.

5. ORIENTATION À LONG TERME (*LONG-TERM ORIENTATION – LTO*)

Quel horizon temporel guide la société dans ses choix ?

Société tournée vers le présent à la recherche de gratification immédiate



LTO-: Vision très court-termiste

Court terme



Long terme



Société tournée vers le futur qui patiente pour avoir une gratification



LTO+: Vision à très long terme

		Chine (118)
Colombie (13)	Allemagne (31)	Belgique Wallonie (61)
Maroc (14)	Australie (31)	Brésil (65)
Cameroun (16*)	Chili (31)	Ouzbékistan (69*)
Bénin (16*)	Italie (34)	Belgique Flandres (74)
Congo (19*)	Tahiti (35*)	Corée du Sud (75)
Suède (20)	Suisse all. (36*)	Japon (80)
Guinée (20*)	Liban (38*)	Russie (81)
Canada (23)	Guadeloupe (38*)	
Mexique (24)	Belgique (38)	
Côte-d'Ivoire (25*)	Haïti (38*)	
Pérou (25)	Suisse fr. (39*)	
Algérie (26)	France (39)	
Burkina Faso (27)	Suisse (40)	
États-Unis (29)	Québec (40)	
	Pays-Bas (44)	

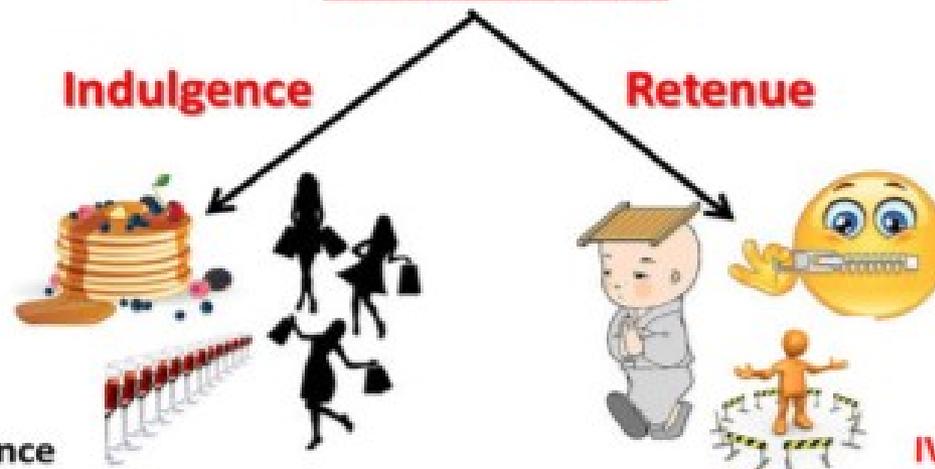
5. ORIENTATION À LONG TERME (*LONG-TERM ORIENTATION – LTO*)

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.

6. INDULGENCE VERSUS RETENUE (*INDULGENCE VS. RESTRAINT-IVR*)

A-t-on tendance à profiter de la vie librement ou est-on sous le joug des normes sociales strictes?



IVR+ : Indulgence				IVR- : Retenue
Mexique (97)	Canada (68)	Brésil (59)	France (48)	Algérie (32)
	États-Unis (68)	Québec (58*)	Pérou (46)	Italie (30)
	Guadeloupe (68*)	Belgique (57)		Ouzbékistan (30*)
Colombie (83)	Pays-Bas (68)	Suisse fr. (57*)	Japon (42)	Corée du Sud (29)
Congo (80*)	Burkina Faso (67*)	Chili (55*)	Allemagne (40)	
Bénin (78*)	Suisse (66)	Liban (55*)		Maroc (25)
Cameroun (78*)	Côte d'Ivoire (65*)	Haïti (53*)		Chine (24)
Guinée (78*)	Belgique – Flandres (63*)	Suisse all. (53*)		
Suède (78)	Tahiti (62*)	Belgique – Wallonie (53*)		Russie (20)
Australie (71)				

6. INDULGENCE VERSUS RETENUE (*INDULGENCE VS. RESTRAINT-IVR*)

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

IVR \nearrow (société indulgente)	IVR \searrow (société retenue)
Grand pourcentage de personnes heureuses.	Faible pourcentage de personnes heureuses.
Peu de discipline morale.	Discipline morale.
Plus de personnalités extraverties.	Plus de personnalités névrotiques.
Grand optimisme.	Plus de pessimisme.
Le rire est la norme.	Le rire est suspect
La liberté d'expression est relativement importante.	La liberté d'expression n'est pas une préoccupation majeure.

Conclusions sur le modèle.

- De nombreuses critiques s'élèvent à propos de ce modèle, tant sur le mode d'analyse dans l'étude, que sur **l'intangibilité des résultats**.
- Geert HOFSTEDE lui-même conseille de prendre certaines distances vis à vis de son modèle, et de **ne pas en faire une vérité absolue**.
- **Chaque individu possédant sa propre liberté au sein d'une culture.**

Conclusions sur le modèle.

- HOFSTEDE souligne que les **dimensions culturelles** sont uniquement une structure permettant **d'évaluer une culture donnée** et, ainsi, de **mieux guider les décisions** à prendre.
- Il existe **d'autres facteurs** à prendre en considération, comme **la personnalité, l'histoire familiale et la richesse personnelle**.
- Les dimensions proposées **ne peuvent pas prédire** chaque **comportement** et ne prennent pas en compte **chaque personnalité**.

**Merci de votre
attention.**