MANAGEMENT COMPARE

Professeur Gilles GUYOT

I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN
LYON 3

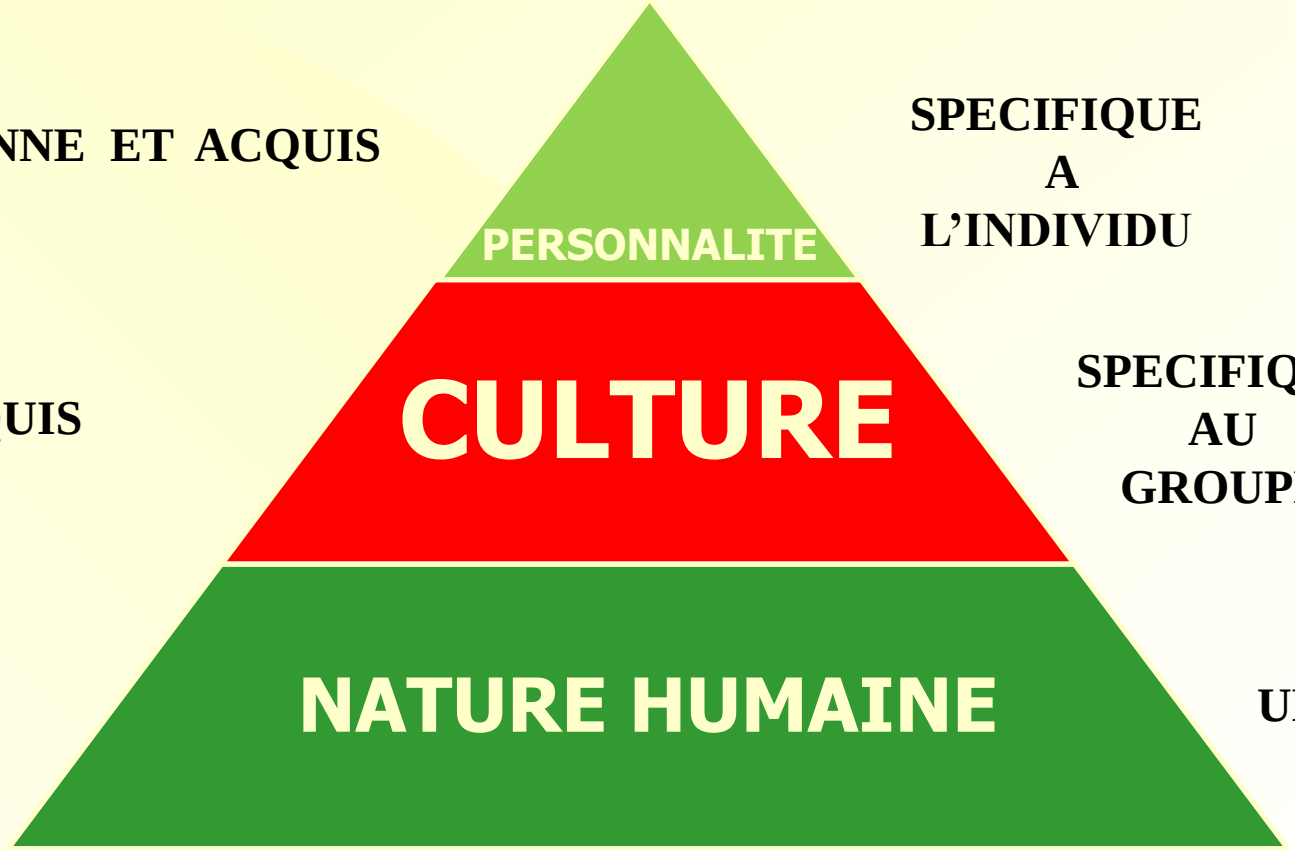
MANAGEMENT INTERCULTUREL

- 1. Définition et Caractéristiques de la Culture
- 2. Modèles d'Analyse Interculturelle
- 3. Culture et Structures Formalisées
- 4. Culture et Rapports de Patronage
- 5. Culture Organisationnelle

Qu'est-ce que la CULTURE ?

INNE ET ACQUIS

SPECIFIQUE A L'INDIVIDU



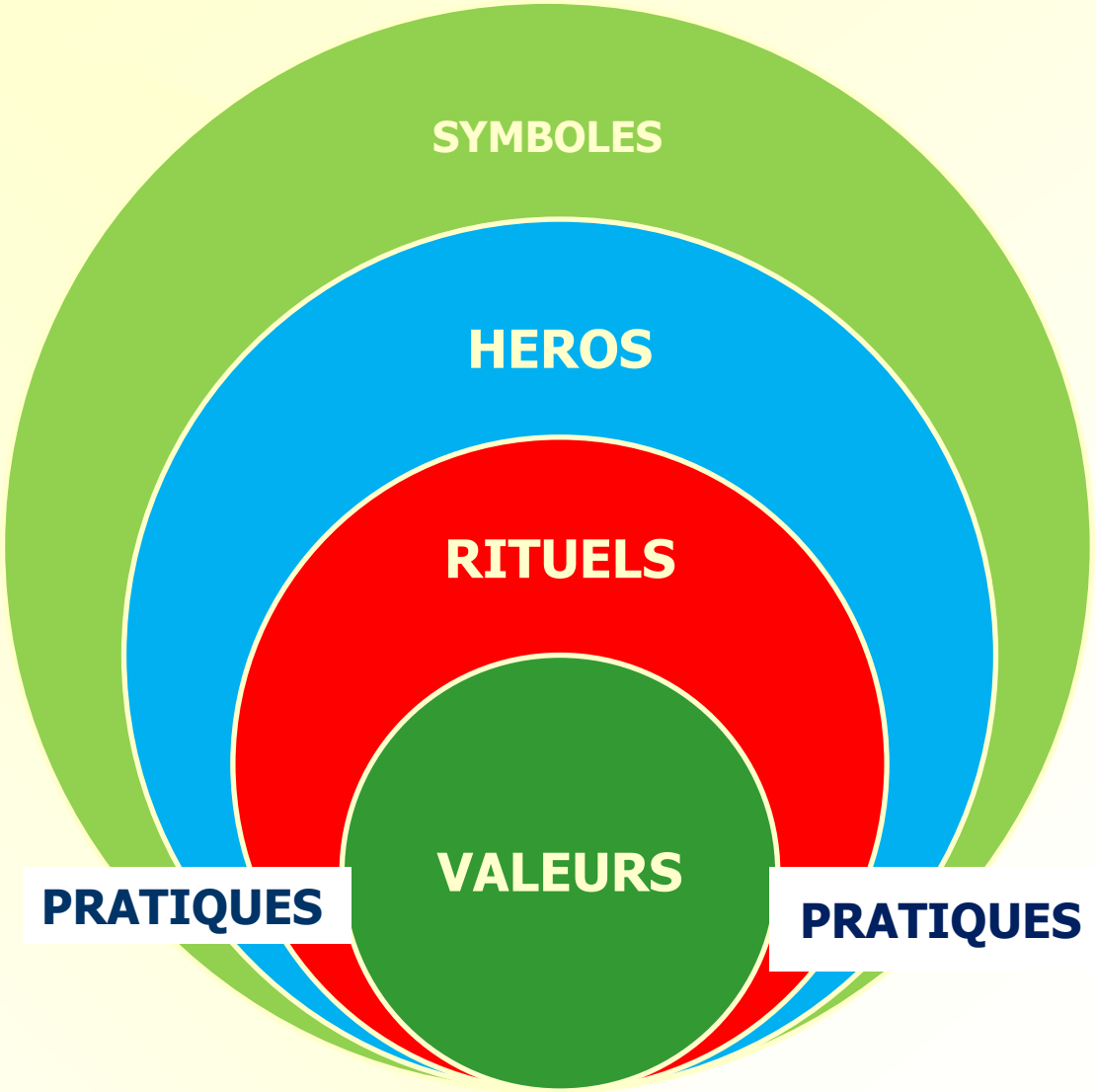
ACQUIS

SPECIFIQUE AU GROUPE

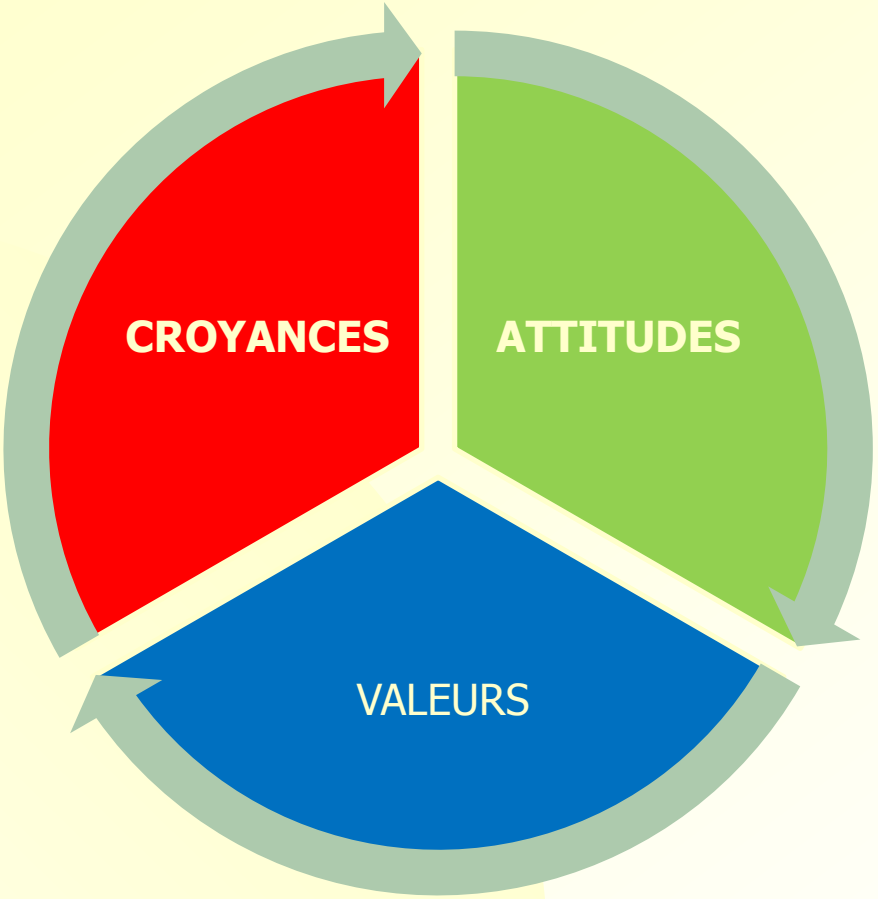
INNE

UNIVERSEL

Les valeurs dans la culture



CERTITUDE CONSCIENTE QUE QUELQUE CHOSE EXISTE OU EST BON POUR LA SOCIETE



COMMENT DOIT-ON SE CONDUIRE EN SOCIETE ?

COMMENT LES CHOSES DOIVENT-ELLE ETRE EN SOCIETE ?

Définition de la Culture

La culture est définie comme

La programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe humain d'un autre

… la culture, dans ce sens là, inclut les systèmes de valeurs ; et les valeurs sont parmi les blocs de construction de la culture.

(Hofstede, 1984a, p.21).

Ceci implique :

- la culture inclut les systèmes de valeur ;
- une culture est particulière à un groupe et pas aux autres ;
- elle est acquise et non innée, elle est transmise d'une génération à la suivante ;
- elle influence le comportement des membres du groupe d'une façon uniforme et prévisible.

Stéréotypes et Généralisations

	Stéréotype fixe	Généralisation créative
Attitude envers les autres cultures	Statique, inflexible	Dynamique, souple
Attitude envers les expériences nouvelles	Sélective	exploratoire
Attitude envers l'expérience qui contredit le stéréotype/généralisation	Négligée	Appliquée
Attitude envers le stéréotype/généralisation	Pour être protégé à tout prix	Tjs susceptible de modification
Source du stéréotype/généralisation	Reçue	Créée

Contexte haut et bas des cultures (Hall 1976)

- **dans les cultures à contexte élevé**
  - les relations entre individus durent relativement longtemps et les individus ressentent une profonde implication personnelle les uns envers les autres.
  - Ce code partagé permet une communication économique, rapide et efficace – surtout dans une situation de routine.
  - Les gens qui ont autorité sont personnellement responsables des actions de leurs subordonnés.
  - Les accords ont tendance à être parlés plutôt qu'écrits.
  - On distingue étroitement les gens à l'intérieur de la culture de ceux à l'extérieur.
  - Les modèles culturels sont stables et lents à changer.
- **dans les cultures à contexte bas c'est l'inverse**

I.A.E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN
LYON 3

LAURENT: CULTURE, STATUT, FONCTION

« A TRAVERS LEUR ACTIVITE PROFESSIONNELLE, LES MANAGERS JOUENT-ILS UN ROLE IMPORTANT DANS LA SOCIETE ? »

NOM DES PAYS	OUI
DANEMARK	32 %
ROYAUME-UNI	40 %
PAYS-BAS	45 %
ALLEMAGNE	46 %
SUEDE	54 %
ETATS-UNIS D'AMERIQUE	52 %
SUISSE	65 %
ITALIE	74 %
FRANCE	76 %

LAURENT: CULTURE, STATUT, FONCTION

« PEUT-ON, POUR ETRE EFFICACE, CONTOURNER LA LIGNE HIERARCHIQUE ?»

NOMS DES PAYS	NON
SUEDE	22 %
ROYAUME-UNI	31 %
ETATS-UNIS D'AMERIQUE	32 %
DANEMARK	37 %
PAYS-BAS	39 %
SUISSE	41 %
BELGIQUE	42 %
FRANCE	42 %
ALLEMAGNE	46 %
ITALIE	75 %
CHINE	76 %

UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

LAURENT:CULTURE, STATUT, FONCTION

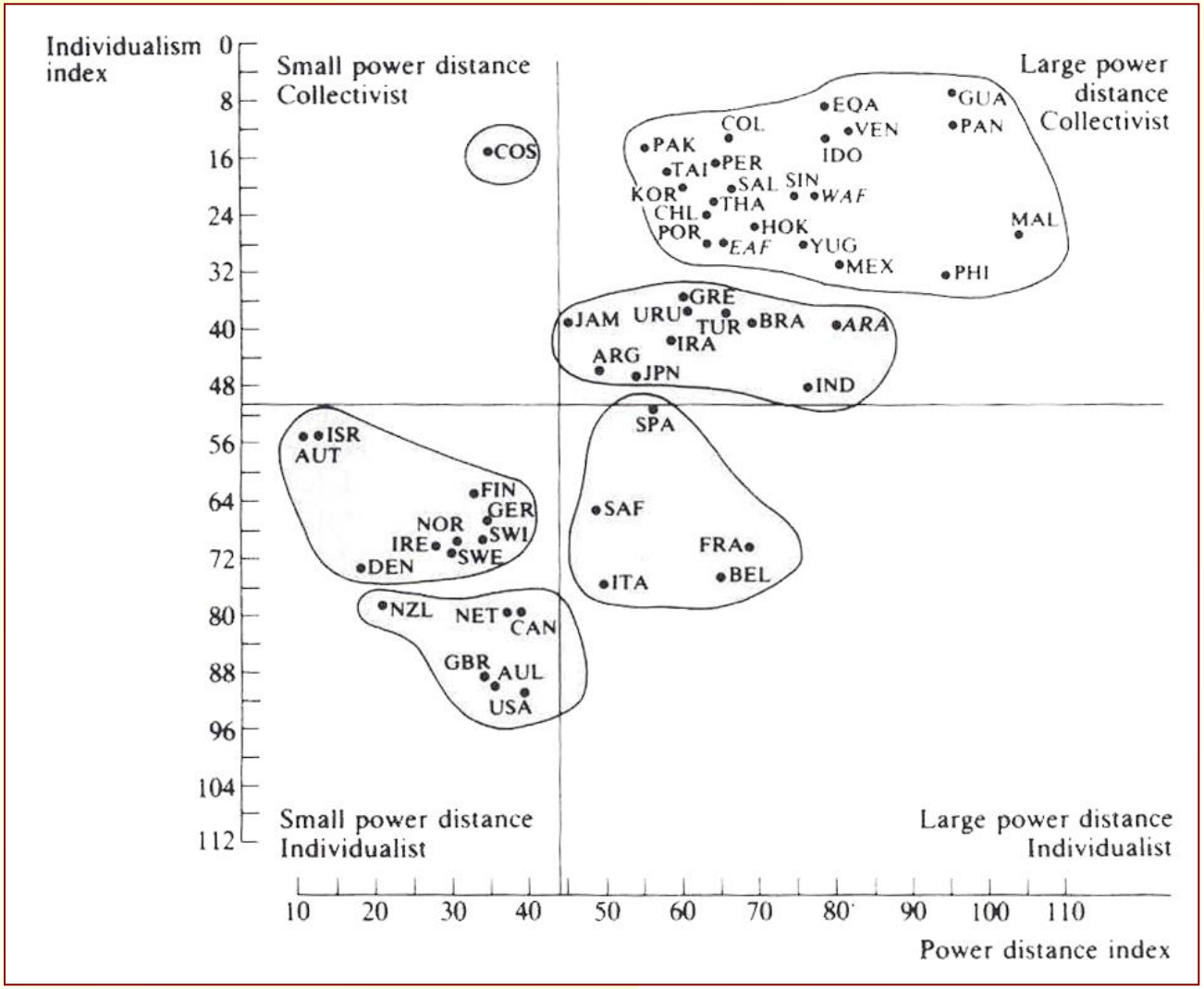
«FAUT-IL POUVOIR REPONDRE AUX QUESTIONS TECHNIQUES DES SUBORDONNES ? »

NOMS DES PAYS	OUI
SUEDE	10 %
ROYAUME-UNI	27 %
ETAT-UNIS D'AMERIQUE	18 %
DANEMARK	23 %
PAYS-BAS	17 %
SUISSE	38 %
BELGIQUE	44 %
FRANCE	53 %
ALLEMAGNE	46 %
ITALIE	66 %
INDONESIE	73 %
CHINE	74 %
JAPON	78 %

Hofstede

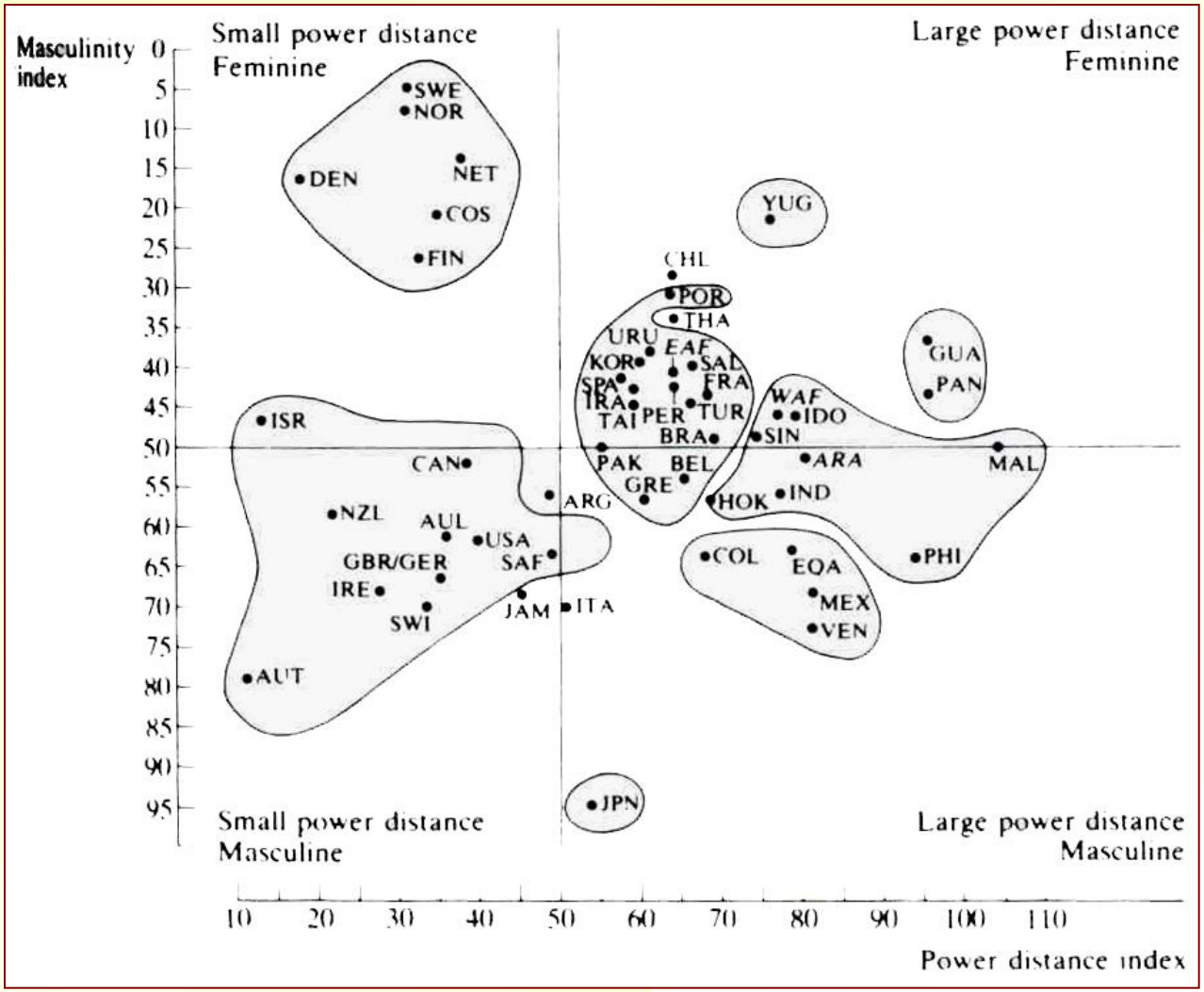
- **Les comparaisons entre les différentes cultures sont réalisées à travers quatre dimensions :**
  - **La distance du pouvoir** : la distance entre les individus à différents niveaux d'une hiérarchie ;
  - **Eviter l'incertitude :** plus ou moins grand besoin d'éviter l'incertitude ;
  - **Individualisme contre collectivisme :** les relations entre l'individu et ses collègues ;
  - **Masculin contre féminin :** la division des rôles et des valeurs dans la société.

Individualisme /Collectivisme



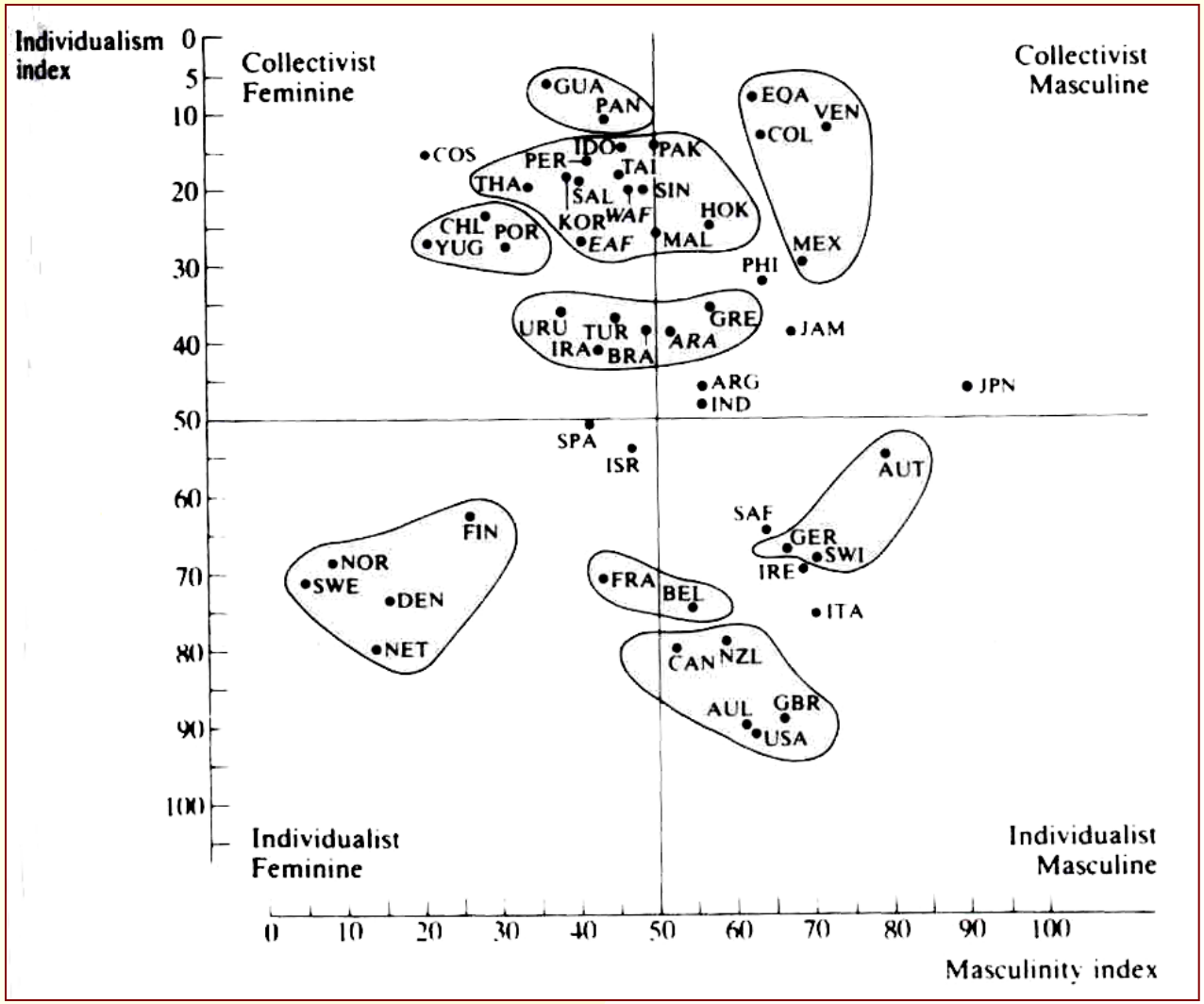
I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Masculin / Féminin



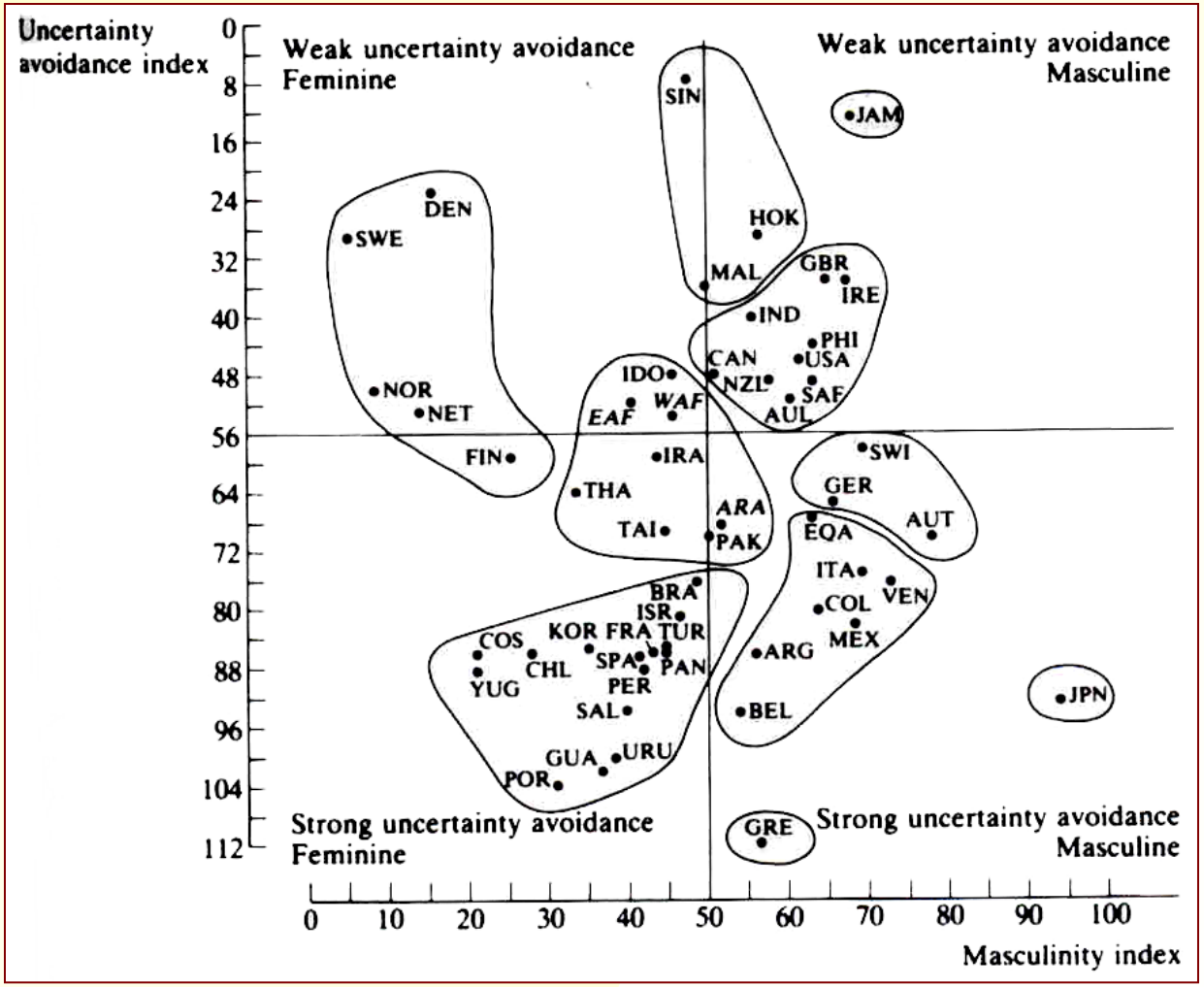
I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Individualisme-Collectivisme & Masculin-Féminin



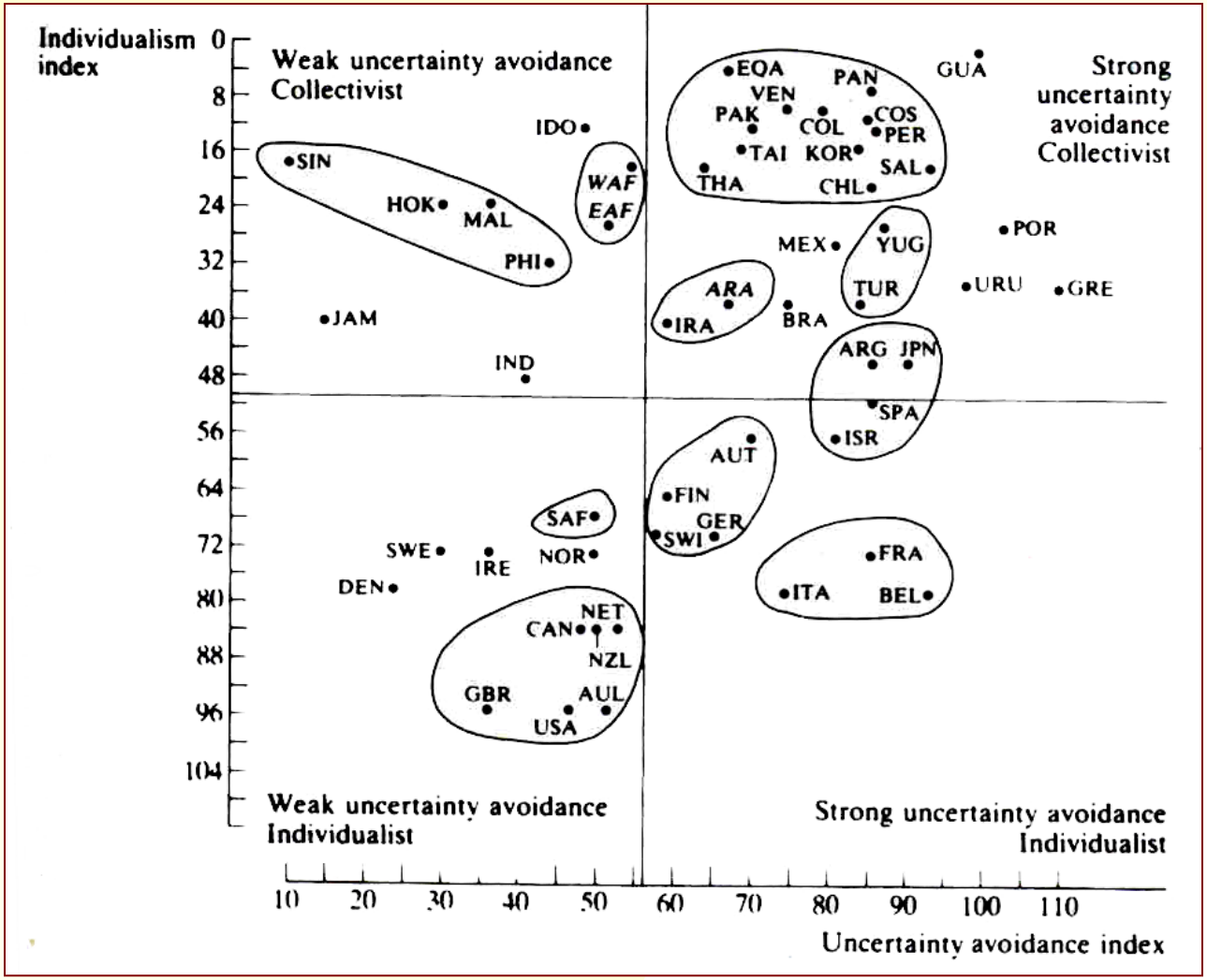
I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Masculin-Féminin
& Eviter l'incertitude



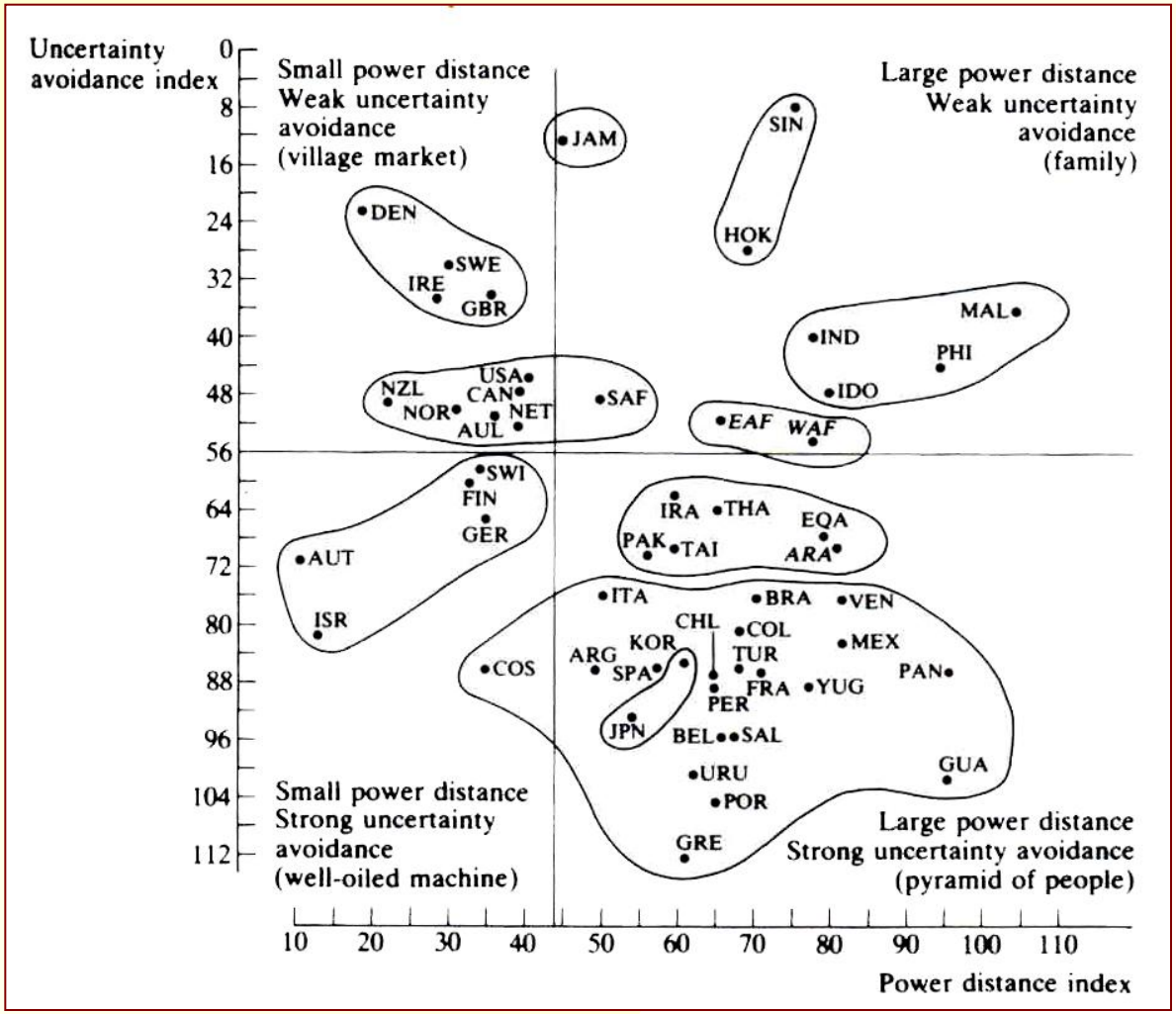
I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Eviter l'incertitude & Individualisme-Collectivisme



I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

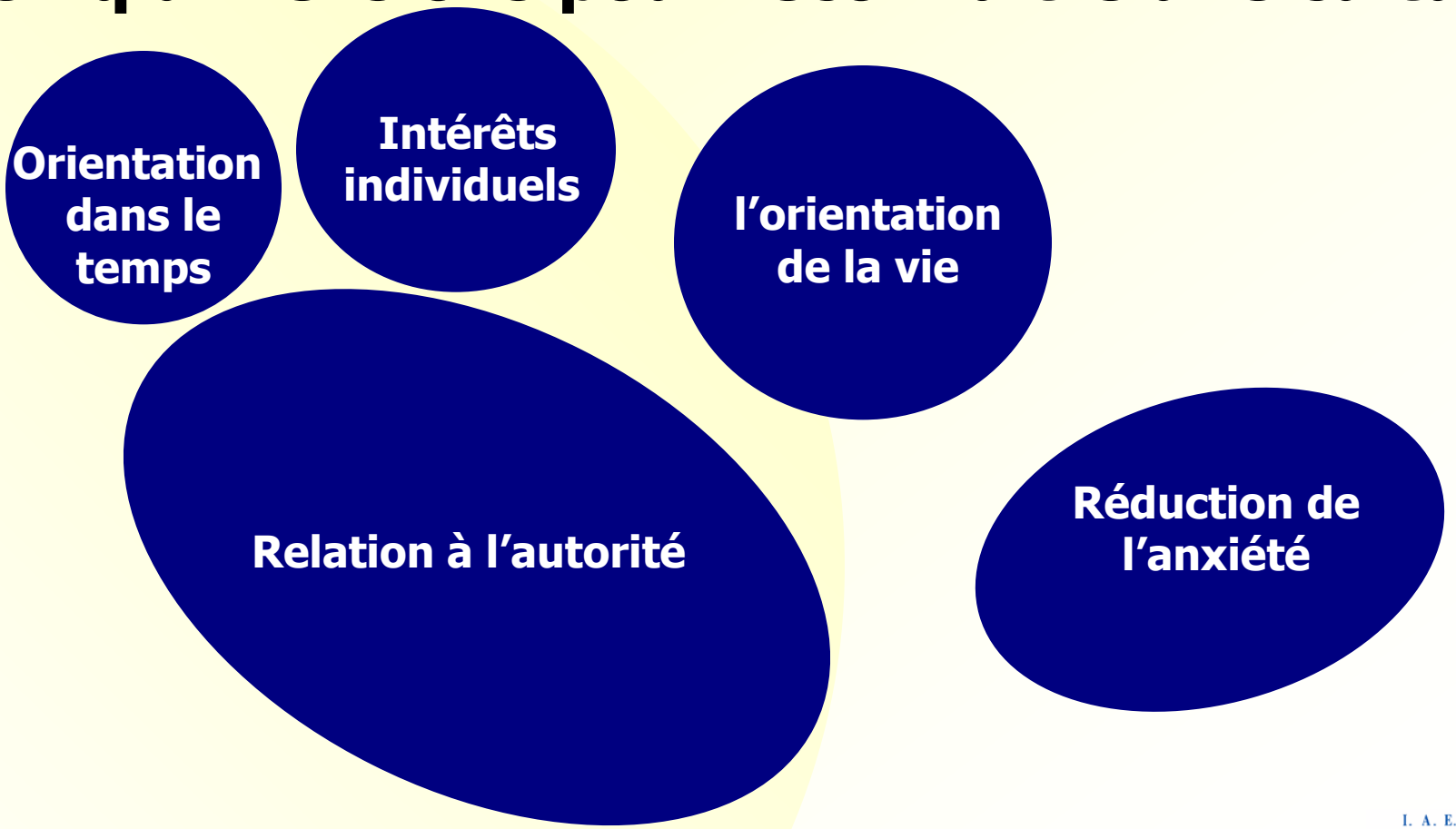
distance du pouvoir & Eviter l'incertitude



I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Le Modèle Hoftede : les derniers développements

- **Cinq dimensions pour reconnaître une culture**



Saisir votre expérience internationale

	0 - 9	10 - 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 – 59	60 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 99
Relations à l'autorité	Le dirigeant est perçu comme ayant un rôle dans le groupe. Les gens attendent une coordination de la part de leur chef.					Le dirigeant est perçu comme ayant un statut social dans le groupe. Les gens attendent une subordination à Leur chef.				
Intérêts individuels	Les gens mettent les intérêts du groupe ou de la communauté en premier. Ils attendent harmonie et loyauté.					Les gens mettent les intérêts individuels en premier. Ils recherchent la réalisation personnelle.				
Orientation de la vie	Les gens ont tendance à prendre soin des autres. Ils recherchent en premier la qualité de la vie, y compris au travail.					Les gens recherchent la compétition et la reconnaissance de leurs résultats. Le succès est ce qui compte le plus.				
Réduction de l'anxiété	Les gens sont plutôt détendus. Les lignes de conduite sont suffisantes. Ils sont prêts à prendre des risques non calculés.					Les gens sont stressés. Ils recherchent des règles pour anticiper sur l'inconnu. Ils ne prennent que des risques bien calculés.				
Orientation dans le temps	Les gens cherchent la vérité absolue. Une orientation sur le court terme vient en premier ; La stabilité est appréciée ; des résultats rapides sont attendus.					Plusieurs vérités peuvent exister ; une orientation à long terme est meilleure ; s'adapter au changement est normal ; la persévérance est une vertu. Epargner pour demain.				

Signification des assemblages de base

	Indépendance	Subordination & communauté	Subordination ambiguë	Fort engagement
Relation à l'autorité	●		●	
Intererêt individuels	●	●	●	
Orientation de la vie				●
Réduction anxiété				●
Relations Dans l'entreprise	Adulte-adulte	Parent-enfant	Parent-adolescent	Volonté de réussir

Prendre des risques très calculés pour réussir

Chercher la satisfaction de l'ego

Relation to Authority		
Individual Interests		
Life Orientation	●	●
Anxiety Reduction	●	●

Prendre des risques non-calculés pour réussir
Rechercher l' inclusion

Prendre des risques très calculés pour réussir
Rechercher l' inclusion

I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

88 pays se partagent en 5 familles culturelles

	Honneur & Hiérarchie		Contrat & Réalisation perso.		Consensus & Réseau		Communauté & Loyauté		Expertise & Ordre	
Relation à l'autorité										
Intérêts individuels										
Orientation de la vie										
Réduction anxiété										

H & H — Pouvoir central et relations ambigües basées sur la subordination ; dans les relations parent-adolescent le statut social vient en premier ; L'honneur est le plus important ; retour d'information difficile à recevoir ou à donner. Tendance à travailler pour contenter le patron et non le client.

C & RP — Contrat et développement individuel et réalisation personnelle ; relations adulte-adulte ; Rôle dans un groupe et succès est ce qu'il y a de plus important ; plutôt solitaire en société ; ce qui compte est ce que vous faites. Retour d'information hautement nécessaire pour mesurer les progrèss ; tendance à travailler pour remplir son contrat avec le patron.

C & R — Société basée sur la protection sociale et le consensus ; relations adulte-adulte ; aucune relation hiérarchique. Profil bas et auto-dérision dans une certaine mesure ; l'appartenance au groupe est importante ; Ne pas faire chavirer le bateau ; tendance à s'enfuir et à déconnecter si la situation devient trop dure.

C & L — Communauté basée sur l'harmonie et l'auto-dérision ; relations parent-enfant ; Le travail pour le bien et l'harmonie de la communauté. Décision basée sur le consensus impliquant tous les membres ; Le patron a la décision finale. Les intermédiaires sont très importants dans les relations.

E & O — Compétence et travail parfait ; relations adulte-adulte ; la compétence est ce qu'il y a de plus important dans la société ; La hiérarchie est basée sur la distribution des rôles par des experts et des dirigeants, suivant un processus bien précis. Auto-réalisation pour le bien et la qualité du travail et de l'organisation. Ce qui compte est la façon dont vous travaillez contre des Procédures totalement définies et certifiées. Retour d'information direct et moins de communication à la hiérarchie.

la Bureaucratie

- **Spécification de l'emploi**
  - le bureaucrate est supposé réaliser des tâches spécifiques, et il doit éviter de se mêler des tâches attribuées à d'autres personnes.
  - Il remplit une fonction spécialisée particulière qui vient en complément des fonctions remplies par d'autres membres de l'organisation.

.../...

- **Les relations hiérarchiques**
  - Les relations avec les supérieurs, les subordonnés et les collègues sont définies.
- **La rémuneration**
  - La paie et les allocations (y compris les allocations maladie et les retraites) sont structurées pour tous les membres de l'organisation suivant leur rang et la durée de leur service, et les émoluments payés pour un travail donné sont détaillés dans la spécification du travail.

.../...

- **Entrée dans l'organisation**
  - Les qualifications pour entrer (qui comprennent habituellement les examens passés et les certificats obtenus) sont spécifiés. Les restrictions relatives à l'âge s'appliquent également. Le bureaucrate est engagé sur la base de ses connaissances et de la compétence professionnelle.
- **Critères de promotion, récompense et punition**
- **Sortie de l'organisation**
  - le bureaucrate doit prendre sa retraite à un certain âge, par exemple 65 ans.

- **Crozier (1964) a analysé quatre éléments basiques dans la bureaucratie française :**
  - Le caractère impersonnel des règles – les membres ont une faible tolérance à l'ambiguïté , ce qui reflète la nécessité d'éviter l'incertitude
  - La centralisation des décisions
  - Isolement des différents niveaux – les fonctionnaires qualifiés (qui ont passé le baccalauréat) sont séparés des fonctionnaires non qualifiés, ce qui reflète la distance du pouvoir
  - Développement de relations de pouvoirs parallèles.

The Full Bureaucracy

Large power distances

Large needs to avoid uncertainty

The Market Bureaucracy

Small power distances

Small needs to avoid uncertainty

The Workflow Bureaucracy

Small power distances

Large needs to avoid uncertainty

The Personnel Bureaucracy

Large power distances

Small needs to avoid uncertainty

Les rapports de patronage

Les rapports de « PATRONAGE » incluent un Patron et au moins un Client. Ils sont verticaux. Ils

- **sont *Personnalisés;***
- **servent à *Distribuer des Ressources;***
- **impliquent un échange *Réciproque* de ressources *Différenciées;***
- **sont de très longue *Durée;***
- ***s*ont basés sur des *Obligations Mutuelles;***
- **impliquent un *Courant d'Echanges;***
- ***s*ont discriminants envers les *Intrus.***

Les Conditions Sociales du Patronage

- **Les fonctionnaires publics ne peuvent ou ne veulent pas protéger les droits et les libertés individuelles.**
- **Les fonctionnaires publics abusent de leurs pouvoirs.**
- **Les fonctionnaires publics sont relativement inaccessibles pour le publics – sauf à payer.**
- **Les services sociaux sont faibles ou inexistants.**
- **Les opportunités de mobilité physique ou d'ascension sociale sont peu nombreuses.**
- **Les ressources publiques ne sont pas reparties équitablement.**

Patronage et Systèmes Formalisés (suite)

	Patronage	*Systèmes Formalisés*
Les relations avec les Autres membres de L'organisation liées à	Appartenance ou non au réseau Patronage; groupes *in* et *out*	Structure Organisationnelle
Récompense/sanction Déterminées par	Réciprocité et échanges futurs; rapport face à face	Exécution des tâches rang, hiérarchie
Mode-type de Communication	Plus grande interaction face à face patron-client	Plus grand usage de mémos écrits

I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Patronage et Systèmes Formalisés

On peut distinguer le système de patronage des systèmes formalisés :

	Patronage	*Systèmes formalisés*
Portée de l'influence	**Sans limites**	**limité par les fonctions**
Source de l'influence	**Contrôle des ressources**	**Règles**
Séniorité/Juniorité déterminée par	**Perception du statut, contrôle des ressources**	**Critères bureaucratiques**
But	**Servir les besoins des membres du réseau de patronage**	**Servir les besoins de l'organisation**

I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Transformation

L'Organisation Traditionnelle est Transformée quand

- un système de règles impersonnelles est accepté
- des règles et procédures de recrutement et de promotion sont acceptées
- des règles gouvernant les relations formelles sont acceptées
- des règles organisant la récompense des membres sont acceptées
- des règles disciplinaires sont acceptées
- une culture de responsabilité collective est développée

Culture Organisationnelle

Perception des Modèles Organisationnels

Culture Nationale ***Culture Organisationnelle***

1er Niveau: Pleine conscience

Croyances Nationales ***Croyances Organisationnelles***

Attitudes Nationales ***Attitudes Organisationnelles***

2ème Niveau: Intermédiaire

Organisationnelles

I. A. E. DE LYON
UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Cultures Organisationnelles

- **La culture organisationnelle est Forte quand**
  - **elle est cohésive**
  - **la communication interne est facile**
  - **les membres dépendent les uns des autres pour satisfaire les besoins individuels**

- **La culture organisationnelle est Positive quand**
  - **les membres perçoivent qu'ils ont des intérêts dans les résultats officiels**
  - **les membres pensent qu'il y a un partage équitable des pertes et profits**
  - **les demandes pour une meilleure productivité sont jugées raisonnables**
  - **les relations officielles sont jugées comme raisonnables**

Sous-Cultures Organisationnelles

La culture est souvent composée de sous-cultures qui se chevauchent On peut distinguer trois cas de figure :

- **une culture uniforme, dont les valeurs sont acceptées par tous; et une culture de groupe, correspondant à la culture de chaque département;**

- **une culture d'en haut, avec les valeurs, les modes de pensée et les schémas comportementaux de l'encadrement; et une culture d'en bas qui est celle de la troupe;**

- **une culture de l'Etat-Major global; et une culture de chacune des filiales internationales.**

Conflits Culturels dans les multinationales

On distingue deux styles extrêmes dans la manière dont les Etat-Majors contrôlent leurs filiales internationales :

- **Le Contrôle Bureaucratique : les Etat-Majors exercent leur contrôle en édictant des règles impersonnelles. Cela s'accomplit par l'utilisation de manuels de procédure, d'instructions et de rapports.**

- **Le Contrôle culturel : les Etat-Majors exercent leur contrôle en mettant en place des normes implicites qui amènent les personnes à prendre un engagement moral. On insiste sur la formation aux normes de l'entreprise. Cela s'accomplit via les interactions personnelles.**

Merci de votre attention