

Thématique : MANAGEMENT

Auteur : Élisabeth Szilagyi

DES DIFFÉRENCES CULTURELLES DANS LE MANAGEMENT ET LA NÉGOCIATION

Public : Apprenants à partir du niveau B2 suivant une formation en marketing, management, commerce international. Les compétences développées dans ce dossier sont transférables à d'autres domaines : tourisme, droit pour des personnes qui auront à travailler avec des Français (cas de filiales françaises à l'étranger, ou emploi dans une entreprise française) ou qui auront à mener des négociations avec des Français.

Niveau CECR : B2

Durée : 4H30

1. ACTIVITÉS PRÉPARATOIRES

1. Définitions

Descriptif de l'activité

Cette activité écrite, qui consiste à associer un terme à sa définition, permet de faire le point sur le lexique utilisé fréquemment en entreprise.

Consigne

Associez ces mots et expressions à leur définition.

Réponse

1. Hiérarchie	c. Organisation sociale divisée en échelons selon le rang et la fonction avec des degrés de pouvoir.
2. Encadrement	f. Ensemble des personnes qui dirigent et organisent le travail des employés d'une entreprise.
3. Pyramide	n. Représentation graphique de l'organisation d'une entreprise où le pouvoir est détenu par un petit nombre de personnes.
4. Centralisation	h. Fait de réunir tous les moyens d'action et de contrôle en un centre unique.
5. Parrainer	m. Accorder son appui moral et/ou financier.
6. Individualisme	l. Attitude d'esprit favorisant l'initiative et la réflexion individuelle, le goût de l'indépendance.
7. Un subordonné	g. Personne qui est soumise à l'autorité d'un supérieur hiérarchique.
8. Mettre sur un pied d'égalité	k. Considérer comme son égal.
9. Tisser des liens	a. Constituer des relations de manière étroite.
10. Un atout	b. Un moyen de réussir.
11. Loyauté	e. Fidélité à ses engagements, à obéir aux règles de l'honneur.
12. Salutaire	d. Qui a une action favorable.
13. Un impact	j. Effet, influence d'une action forte.
14. Mutuel	i. Qui implique un échange d'actes, de sentiments réciproque.

2. Contraires

Descriptif de l'activité

Dans cette activité, les apprenants découvrent le lexique de l'entreprise en associant des antonymes.

Consigne

Retrouvez le contraire de ces mots et expressions.

Réponse

1. Tolérable	i-intolérable
2. Valoriser	m-dévaloriser
3. Salulaire	g-néfaste
4. Egalité	l-inégalité
5. Certitude	b-incertitude
6. Individualiste	a-communautaire
a. Dépendance	j-indépendance
b. Collectivité	k-individu
c. Masculinité	d-féminité
d. Distance hiérarchique courte	c-distance hiérarchique longue
e. Organisation pyramidale aplatie	e-organisation pyramidale marquée
f. Confrontation ouverte	f-confrontation évitée
g. Subordonné	h-supérieur

2. LES DIFFÉRENCES CULTURELLES ET LEUR INFLUENCE SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE

3. Management et culture

a) L'identité culturelle et les quatre dimensions universelles

Descriptif de l'activité

Compréhension écrite : l'identité culturelle et les quatre dimensions universelles.

Les apprenants sont invités à repérer les informations relatives aux quatre dimensions universelles définissant l'identité culturelle.

Consigne

Lisez le texte et remplissez le tableau. Puis, en vous aidant du vocabulaire découvert dans la première partie, complétez les colonnes « Conséquences » dont les informations ne sont pas données par le texte.

Texte d'après : « Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il les hommes ? », Daniel Bollinger et Geert Hofstede, Les Éditions d'Organisation, 1989.

cf. Fiche de l'apprenant

Réponse

DIMENSION	FONCTION	SCORE ÉLEVÉ		SCORE FAIBLE	
		PAYS	CONSÉQUENCES	PAYS	CONSÉQUENCES
Distance hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Définit le rôle et l'importance du statut professionnel dans les relations de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pays latins d'Europe. • Amérique du Sud. • Pays arabes. • Afrique noire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation. • Organisation pyramidale marquée. • Encadrement nombreux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons. 	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation. Organisation pyramidale aplatie. • Encadrement peu nombreux.
Contrôle de l'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> • Marque la peur du changement. • Préférence pour les structures stables. Recherche de procédures évitant les aléas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pays de culture latine d'Europe et d'Amérique, Japon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus haut degré d'anxiété. • Favorise l'évitement du personnel. Sentiment d'insécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pays scandinaves, anglo-saxons. • Sud-Est asiatique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise la prise de risque personnel. Sentiment de sécurité relative.

DIMENSION	FONCTION	SCORE ÉLEVÉ		SCORE FAIBLE	
		PAYS	CONSÉQUENCES	PAYS	CONSÉQUENCES
Individualisme	<ul style="list-style-type: none"> Définit l'importance de l'initiative personnelle et de la prise de responsabilité individuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Les + : États-Unis, Australie, Grande-Bretagne, France et pays européens. 	<ul style="list-style-type: none"> Relation employeur/employé basée sur un calcul personnel. Confrontation ouverte considérée comme salutaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Pays arabes et pays en voie de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> Relation employeur/employé reposant sur une base morale, avec des obligations mutuelles. Faire des affaires implique avoir tissé des liens d'amitié. Importance du maintien de l'harmonie.
Masculinité	<ul style="list-style-type: none"> Définit l'importance des valeurs de réussite et de possession opposée à celle de l'environnement social et de l'entraide. 	<ul style="list-style-type: none"> Japon, pays germanophones, pays caribéens d'Amérique latine, Italie. 	<ul style="list-style-type: none"> Travail de qualité élevée est celui permettant de réussir, de faire carrière 	<ul style="list-style-type: none"> + pays scandinaves et Pays-Bas. Au-dessus de la moyenne : pays anglo-saxons. Pays latins. Yougoslavie. Afrique noire. 	<ul style="list-style-type: none"> Travail de qualité élevée est celui où la coopération est réelle et où les conditions de travail sont agréables.

b) Expression écrite : les oppositions culturelles entre les pays

Consigne

Élaborez le plus de phrases possible pour exprimer les oppositions culturelles entre les différents pays.

L'opposition : *alors que – tandis que – autant...autant – au contraire – inversement*

Réponse

Exemples de phrases :

- Les pays latins sont caractérisés par une distance hiérarchique longue au contraire des pays scandinaves.
- Les pays anglo-saxons décentralisent les pouvoirs tandis que les pays arabes ou latins privilégient leur centralisation.

4. Comparaison de la culture de management française et celle de votre pays

a) Caractéristiques du management français

Consigne

À l'aide des informations du texte, dégagez les caractéristiques du management français.

Réponse

Management français : Importance du statut social dans les relations professionnelles ; centralisation des pouvoirs et encadrement nombreux ; organisation pyramidale marquée. Ne favorise pas la prise de risque personnel ; recherche de procédure évitant les aléas ; préférence pour des structures stables. Haut degré d'anxiété et sentiment d'insécurité. Individualiste ; la confrontation ouverte est considérée comme salutaire. Un travail de qualité élevée est celui où existent une coopération réelle et des conditions de travail agréables.

b) Caractéristiques du management de votre pays

Consigne

Repérez votre pays, ou la région à laquelle il appartient, et dégagez les caractéristiques du management de votre pays.

c) Comparaison et opposition des types de management

Consigne

Les deux cultures appartiennent-elles au même type ? Y a-t-il des différences ?

- *Exprimez les points de ressemblances avec des termes de comparaison*
- *Exprimez les différences avec des termes d'opposition*

d) Conséquences des différences de management

Consigne

Si les deux cultures sont différentes, quelles conséquences pouvez-vous en déduire pour les relations de travail entre les ressortissants des deux pays ?

Réponse

L'objectif est ici de donner les caractéristiques de sa propre culture, de dégager les différences importantes avec le management français (dimension culturelle différente ou degré de force dans la même dimension).

Les conséquences peuvent être une attitude différente face à la prise de risque ou aux situations instables, un comportement différent face à la hiérarchie, ...

3. LA NÉGOCIATION A LA FRANÇAISE

1. Comment peut-on être étranger – L'homme d'affaires français face à la négociation transculturelle

Descriptif de l'activité

Dans ce texte, Maya Poirson dégage trois caractéristiques du négociateur français :

- Le fondement institutionnel de l'initiative et de la prise de risque vers l'étranger,
- La difficulté à se mettre à la place des autres,
- La pression du temps.

Consigne

Lisez l'extrait ci-dessous et redonnez son titre à chacune des 3 parties.

Réponse

1 La pression du temps

Pour le négociateur français, le temps semble rarement être un atout, [...]. Dès le début d'une négociation, les cadres et hommes d'affaires français sont pressés d'en finir, pressés par nature et par leurs sociétés. Les commerciaux français partent pour leur première mission ("de reconnaissance"

[...].

2 Le fondement institutionnel de l'initiative et de la prise de risque vers l'étranger

Le processus de négociation risque d'être long et de représenter un investissement considérable. C'est cet investissement-là, dont le coût peut neutraliser le cas échéant une bonne partie des bénéfices des premières années qui ne sera accepté dans le contexte français que si l'État en assume la responsabilité.

[...]

3 La difficulté à se mettre à la place des autres

Parmi nos voisins anglais ou alémaniques, ou même d'autres francophones, les Français ont la réputation méritée d'être "beaux parleurs" (aussi bien "fins et spirituels" que "sachant parler pour ne rien dire") et d'avoir une grande vivacité d'esprit. [...]

Maya Poirson, www.cenego.com (Centre européen de la négociation).

2. Portrait du négociateur français

Descriptif de l'activité

L'objectif de cette activité est de repérer les caractéristiques du négociateur français et de faire le lien avec les quatre dimensions culturelles définies dans la première activité.

Consigne

Relevez les éléments donnés par ce texte sur le négociateur français et reliez-les avec l'une des 4 dimensions culturelles.

Réponse

CARACTÉRISTIQUES DU NÉGOCIATEUR FRANÇAIS	DIMENSIONS CULTURELLES FRANÇAISE
Impatience. Pressé d'en finir par nature et par sa société. Commence la négociation avec l'impression de pouvoir remporter le contrat à cause de la méconnaissance des difficultés mais aussi de l'impact négatif sur les décideurs si la négociation est annoncée longue. Peur d'essayer un refus dans ce cas.	Contrôle de l'incertitude
La pression de la hiérarchie joue un rôle néfaste.	Distance hiérarchique
Pas de prise de risque personnel – (encadrement de l'État, ou de grandes sociétés).	Contrôle de l'incertitude
Exige des garanties.	Contrôle de l'incertitude
Doit se justifier en permanence face à sa hiérarchie.	Distance hiérarchique
Ne prend pas en compte les besoins et les intérêts des autres.	Individualisme
Revendique un traitement préférentiel.	Contrôle de l'incertitude
Très direct dans la confrontation ouverte.	Individualisme

3. Négociation transculturelle

Descriptif de l'activité

Cette activité d'expression orale permet aux apprenants d'interroger et de comparer les pratiques de négociation françaises et celles de leur pays. C'est une sensibilisation à la négociation transculturelle qui vise à montrer à quelle attitude un négociateur de son pays doit s'attendre face à un Français et d'en comprendre les motifs.

Il est possible de former des petits groupes afin que chacun puisse échanger sur ces points. Chaque groupe pourra ensuite élire un « porte-parole » qui sera chargé de la synthèse des propos de ses collègues.

Consigne

En petits groupes, répondez aux questions suivantes :

- a. Connaissez-vous les caractéristiques de la négociation dans votre pays ?
Donnez celles que vous connaissez.
- b. Quelles sont les ressemblances et les différences entre le négociateur français et celui de votre pays ?
- c. Quels problèmes de communication ces différences peuvent-elles poser ?

4. QUEL NÉGOCIATEUR ÊTES-VOUS ?

Descriptif de l'activité

Dans ce jeu de rôles, les apprenants sont amenés à mener une négociation en partant de situations données et à définir le profil de négociateur de leurs collègues.

Former des binômes et faire tirer une carte « situation ». Les apprenants qui ne participent pas reçoivent la grille d'analyse : la classe est divisée en deux pour que chaque moitié du groupe analyse la manière de négocier d'un des binômes.

Les 2 négociateurs ont 5 minutes pour réfléchir à leurs arguments, le reste du groupe prend connaissance de la grille d'analyse.

Après le jeu de rôles, le groupe donne son analyse de chacun des deux négociateurs de manière à en discuter avec les deux personnes concernées.

Les thèmes choisis pour la négociation ne sont pas spécialisés afin que l'activité puisse se dérouler sans préparation.

L'objectif ici est de sensibiliser chaque apprenant à son comportement de « négociateur » et non à la technique de négociation.

Le nombre de situations permet de faire jouer la négociation par plusieurs « couples » d'étudiants.

Cartes « situation » :

1.

A souhaite convaincre **B**
de lui prêter une somme
d'argent.

2.

A souhaite convaincre **B**
d'effectuer un travail à
sa place.

3.

A souhaite convaincre **B**
d'aller voir un spectacle
qui lui plaît.

4.

A souhaite convaincre **B**
de lui rendre un service

5.

A souhaite convaincre **B**
de lui prêter un objet
(ordinateur, lecteur MP3, etc.)

LA GRILLE D'ANALYSE

	OUI	NON
<i>Explique clairement ses idées, sa position</i>		
<i>Pose des questions pour mieux connaître les arguments de l'autre</i>		
<i>Laisse la parole à l'autre</i>		
<i>Interrompt son interlocuteur</i>		
<i>Reprend ce que dit son interlocuteur pour vérifier qu'il/elle a bien compris</i>		
<i>Est prêt à faire des compromis</i>		
<i>Reste durement sur ses idées</i>		
<i>Est impatient</i>		
<i>Est parfois agressif</i>		
<i>Écoute attentivement ce que dit son interlocuteur et prend en compte ce qu'il lui dit</i>		
<i>Facilite la discussion par son attitude</i>		
<i>Est conciliant</i>		
<i>En cas de blocage, parvient à relancer la discussion</i>		
<i>À la fin de la négociation, est parvenu à un accord satisfaisant pour lui</i>		
<i>À la fin de la négociation, est parvenu à un accord satisfaisant pour l'autre</i>		

Consigne

Par groupe de 2, vous allez mener la négociation pour une des situations proposées. Tirez au sort une carte, préparez vos arguments et jouez la scène devant le groupe.