

Thématique : MANAGEMENT**Auteur** : Elisabeth Szilagy

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

Associez ces mots et expressions à leur définition.

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

2. Contraires

Retrouvez le contraire de ces mots et expressions.

1. tolérable
 2. valoriser
 3. salulaire
 4. égalité
 5. certitude
 6. individualiste
 7. dépendance
 8. collectivité
 9. masculinité
 10. distance hiérarchique courte
 11. organisation pyramidale aplatie
 12. confrontation ouverte
 13. subordonné
- a. communautaire
 - b. incertitude
 - c. distance hiérarchique longue
 - d. féminité
 - e. organisation pyramidale marquée
 - f. confrontation évitée
 - g. néfaste
 - h. supérieur
 - i. intolérable
 - j. indépendance
 - k. individu
 - l. inégalité
 - m. dévaloriser

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

1. Management et culture

a) L'identité culturelle et les quatre dimensions universelles

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.

L'identité culturelle est définie selon quatre dimensions universelles : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et les valeurs masculines / féminines. En plus de l'élaboration de ce cadre conceptuel, il est possible d'attribuer à chaque pays étudié des scores quantitatifs sur chacune des dimensions. L'attribution d'un score à un pays sur une dimension donnée ne signifie pas que tous les ressortissants du pays concerné sont identiques, il s'agit bien de moyennes.

1. La distance hiérarchique

Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. La distribution inégale du pouvoir est l'essence même des entreprises et des organisations. L'autorité n'existe que si elle rencontre la soumission et le pouvoir ne se maintient que s'il satisfait un besoin de dépendance. Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins, voire recherche cette autorité. La distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, car cette représentation va déterminer son comportement.

Parmi les pays à distance hiérarchique élevée, nous trouvons les pays latins européens (France, Belgique, Italie, Espagne), les pays d'Amérique du Sud, les pays arabes et les pays d'Afrique noire. Parmi les pays à distance hiérarchique faible, nous avons les pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons.

Le score de distance hiérarchique d'un pays entraîne de nombreuses conséquences dans toute l'organisation sociale et institutionnelle d'un pays, notamment au niveau de la vie des entreprises : on observe dans le pays à distance hiérarchique courte une tendance vers la décentralisation, une organisation pyramidale aplatie et un encadrement peu nombreux ; l'inverse se produit si cette distance est élevée.

2. Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres son évitement. [...] Parmi les pays avec un contrôle élevé de l'incertitude : les pays de culture latine, aussi bien d'Europe (France, Belgique, Italie, Espagne) que d'Amérique (Mexique, Colombie, Venezuela, Pérou, Chili, Argentine), le Japon. Parmi les pays avec un contrôle faible de l'incertitude : les pays scandinaves et anglo-saxons, le Sud-Est asiatique, les pays en voie de développement, comme l'Inde et les pays africains.

Les pays qui acceptent davantage l'incertitude de l'avenir sont aussi ceux où l'on prend le plus facilement des risques personnels. La réalisation personnelle passe dans ces pays par la prise d'initiatives, alors que, pour les autres, elle se définit plutôt en termes d'acquisition de sécurité, ce qui empêche les individus de prendre des risques d'ordre personnel.

La vie des entreprises se trouve profondément affectée par cette dimension culturelle. De même que les sociétés humaines utilisent la technologie, la loi et la religion pour lutter contre l'incertitude, les entreprises emploient aussi des techniques, des règles et des rites. Ces derniers ont pour fonction de rendre tolérables les incertitudes inévitables. On peut les classer de la manière suivante : réunions, programmes de formation au management, mémos et rapports, certaines parties du système de comptabilité, une grande partie du système de planning, une grande partie des mécanismes de contrôle et, enfin, la nomination d'experts.

3. L'individualisme

Individu ou collectivité, ces notions font référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. [...] D'une façon générale on peut dire que les sociétés communautaires valorisent le temps passé pour le groupe, tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle. Il existe une relation entre le niveau de développement technique et la culture individualiste. D'un côté, les pays les plus riches sont ceux qui sont devenus les plus individualistes ; de l'autre côté, les pays les plus pauvres sont ceux qui ont conservé une vie plus communautaire.

L'esprit communautaire se manifeste par un besoin de formation accrue, de bonnes conditions physiques de travail et une utilisation adéquate des capacités professionnelles : trois aspects du travail qui accentuent la dépendance de l'individu envers l'organisation. L'esprit individualiste se manifeste par le besoin d'avoir du temps pour sa vie personnelle, l'existence de liberté dans son travail et la possibilité de relever des défis : trois aspects qui accentuent l'indépendance envers l'organisation. Les trois pays les plus individualistes sont les États-Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne. La France, comme tous les autres pays européens, se classe du côté individualiste. Les pays arabes et tous les pays en voie de développement se retrouvent du côté des cultures communautaires.

Le degré d'individualisme existant dans un pays entraîne un certain nombre de conséquences pour l'activité des entreprises, notamment :

- Les relations entre les employeurs et les employés vont se faire sur une base morale dans les pays communautaires, alors qu'elles se nouent sur la base d'un calcul personnel dans les cultures individualistes.

Dans une culture communautaire, elles vont ressembler à celles qui ont existé entre l'enfant et sa famille étendue. Elles se tisseront sur une base morale, engendrant des obligations mutuelles : protection de l'employé par l'employeur (indépendamment des performances de l'employé), loyauté envers l'employeur de part de l'employé. Dans une culture individualiste, employés et employeurs n'entretiennent que des relations de travail, basées sur le postulat d'un avantage mutuel et calculées selon des critères économiques.

- Les décisions peuvent être prises soit en privilégiant des relations personnelles, soit en mettant tout le monde sur un pied d'égalité. Ainsi, faire des affaires dans une culture communautaire suppose avoir tissé auparavant des liens d'amitié.
- Le mode de traitement des conflits sera également différent. Dans les cultures individualistes, un conflit débouchant sur une confrontation ouverte est considéré salutaire pour tous. Dans les cultures communautaires, il aura toutes les chances de faire perdre la face à l'un des deux protagonistes, c'est-à-dire perdre sa dignité, sa fierté, voire son honneur, ce qui est inacceptable. Ces cultures attacheront donc une grande importance au maintien d'une harmonie, au moins formelle, dans les relations interpersonnelles.

4. La masculinité

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines). [...] Plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculins ; plus les rôles sont interchangeable, plus la société montrera des traits féminins. Parmi les pays où l'indice de masculinité est le plus élevé, nous trouvons le Japon, les pays germanophones, les pays caribéens d'Amérique latine (Venezuela, Mexique et Colombie) et l'Italie. Parmi les pays à culture féminine on trouve les autres pays latins

(France, Espagne, Portugal, Pérou, Chili), la Yougoslavie et les pays d'Afrique noire, le score le plus élevé étant pour les pays scandinaves et les Pays-Bas. Les pays anglo-saxons se situent un peu au-dessus de la moyenne.[...]

Les données collectées montrent également que les pays de culture catholique tendent à être plus masculins, et ceux de culture protestante plus féminins. [...] Les valeurs féminines mettent l'accent sur l'environnement (qualité de la vie), tandis que les valeurs masculines insistent sur la réussite économique.

Cet élément culturel va avoir également des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur :

- La qualité de l'emploi. Dans les cultures masculines, un travail humanisé (de qualité élevée) sera celui qui permet de faire carrière et de se réaliser. Par contre, dans les cultures féminines, ce sera celui qui aura une réelle coopération entre les travailleurs et des conditions de travail agréables.
- La façon de résoudre les conflits. Dans les cultures masculines, les conflits seront ouverts et durs, tandis que dans les féminines les conflits ne devront pas s'officialiser, et seront réglés par la discussion.

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.

DIMENSION	FONCTION	SCORE ÉLEVÉ		SCORE FAIBLE	
		PAYS	CONSÉQUENCES	PAYS	CONSÉQUENCES
Distance hiérarchique					
Contrôle de l'incertitude					
Individualisme					
Masculinité					

b) Expression écrite : les oppositions culturelles entre les pays

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*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

a) Caractéristiques du management français

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

.....
.....
.....

b) Caractéristiques du management de votre pays

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

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

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

.....
.....
.....

3. LA NÉGOCIATION À LA FRANÇAISE

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

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.

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

1

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" dirait-on ailleurs....) avec l'impression d'avoir pratiquement le contrat en poche.

Cela est généralement dû, d'une part à la méconnaissance des difficultés réelles qu'il faudra résoudre avant de pouvoir conclure et d'autre part à l'impact négatif possible sur les décideurs dans le cas où la durée réelle et le coût réel de la négociation à mener étaient connus dès le départ. On appréhende d'essayer un refus avant même d'avoir tenté sa chance et on ne présente à sa hiérarchie que des informations qui nous aideront à la convaincre.

La pression de la hiérarchie au cours de la négociation joue également un rôle important et souvent néfaste. Des attentes irréalistes font qu'après une 3ème mission à l'étranger le commercial d'une PME, s'il revient les poches vides, (ce qui à ce stade-là est souvent le cas), se heurte à des reproches [...].

2

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'Etat en assume la responsabilité.

Il suffit de comparer le nombre et la nature des investissements britanniques ou allemands en Extrême- Orient ou dans les pays de l'Europe de l'Est avec ceux de la France. Ce sont des PME ou même souvent des particuliers qui sont responsables d'une très grande majorité des investissements britanniques et allemands : l'initiative et la prise de risque est fortement individuelle chez nos voisins.

Une grande partie des investissements français sont, d'une part, proportionnellement bien moins nombreux que les investissements allemands, britanniques ou même italiens et, d'autre part, dépendent plus ou moins directement de l'État[...].

Le reproche souvent adressé à l'ensemble des businessmen français de "vouloir qu'on leur apporte tout sur un plateau" s'adresse à ceux, nombreux, qui exigent, comme condition préalable à toute intervention à l'étranger, des garanties (en termes de sécurité et de délais) d'un retour sur l'investissement supérieur à ce qui se pratique en France.

À titre d'exemple, prenons le secteur de l'assurance en Chine. [...] Bien que tardivement, trois sociétés d'assurance françaises sont arrivées en Chine. Depuis, pour deux entre elles, leur présence à Shanghai est remise en cause au moins une fois par an en interne, car le coût du maintien des bureaux de représentation est élevé, le retard pris par rapport aux sociétés américaines et japonaises constitue un grave handicap et le cadre légal n'a toujours pas été mis en place par le gouvernement chinois.

De plus, les tensions vécues par les responsables français de ces agences par rapport à leurs concurrents américains ou japonais sont plus nombreuses.

En effet, une très grande partie de leur énergie est consacrée à une justification quasi permanente de leur présence en Chine auprès de leur hiérarchie en France ainsi qu'à l'élaboration d'un argumentaire qui leur permettrait de sauter des étapes dans cette longue liste d'attente auprès des autorités chinoises. Cette remise en cause permanente de l'utilité de leur présence [...] contribue à créer un sentiment d'exaspération qui, hélas, se manifeste fréquemment par des attitudes accusatrices et agacées envers les autorités chinoises, ressenties comme injustifiées et agressives par ces dernières.

3

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. [...]

Le revers de la médaille est que dans un contexte d'échanges professionnels avec les étrangers, il arrive fréquemment que toutes ces qualités de rapidité, de vivacité et de "parole facile" aient paradoxalement un impact négatif sur la négociation. On apprécie bien rarement [...] les situations dans lesquelles on se sent mal à l'aise car les choses ont l'air d'aller trop vite, où personne ne prend en compte ce que nous disons sur nos besoins et nos intérêts et où, de surcroît, on revendique comme un dû un traitement préférentiel et des efforts bien au-delà de ceux consentis aux autres interlocuteurs.

Un exemple réel : un stage de négociation pour une grande société américaine qui, depuis les années cinquante, a décentralisé toute son activité européenne. Les cadres dirigeants des bureaux européens se rencontrent une fois par semestre lors de réunions de 3 ou 4 jours [...]. Notre intervention a eu lieu lors d'une des rencontres semestrielles et a duré quatre jours. C'est au bout du deuxième jour qu'un véritable clash entre nationalités a eu lieu. [...] Ici, comme dans d'autres cas, ce sont les Français et les Anglais qui se sont affrontés le plus farouchement, malgré le fait que, dans ce cas-là, ils se connaissaient tous de longue date. C'est au cours du troisième jour [...] que les uns et les autres sont arrivés à la conclusion que les hostilités du deuxième jour étaient peut-être l'effet de malentendus ou, en tout cas, d'une interprétation totalement différente des comportements en jeu.

À titre d'exemple, les Anglais étaient jugés comme "hypocrites" car ils exprimaient leur désaccord de telle manière ("Je ne suis pas tout à fait convaincu", ou "J'ai bien peur que cela ne soit un peu difficile" ou encore "D'accord, on en reparle quand vous voulez") que leurs interlocuteurs français en tiraient soit de faux espoirs soit des conclusions tout à fait optimistes, même si elles étaient infondées. Ainsi, quand les Anglais, finalement, concluaient un accord avec un autre partenaire ou formulaient tout à coup des demandes de concessions supplémentaires après avoir "presque donné leur accord", leur indignation était grande et leur déception sincère.

Mais, protestaient les Anglais quand on leur reprochait d'être "two-faced", nous étions parfaitement clairs que nous n'étions pas d'accord. Nous avons dit que "we were not quite sure" !. Et que "it may prove difficult". Vous par contre, contre-attaquaient-ils, vous nous coupiez la parole pour ne parler que de vous, vous rejetiez d'emblée toute proposition de notre part avant que nous ayons le temps de vous expliquer pourquoi c'était dans notre intérêt commun de procéder ainsi, vous ne saviez que dire "Ah no" et "you dont understand" et "I want you to listen to me" et "no, but". Vous nous traitiez mal !

Nous pouvons, dans des situations professionnelles à forts enjeux, prendre l'habitude de nous poser systématiquement la question de l'impact de notre comportement sur l'autre partie et anticiper sa réaction. Ainsi, dans le cas de négociation avec les étrangers, il suffira de se poser quelques règles très simples pour éviter le risque de les offusquer ou de les décourager ou qu'ils se tournent contre nous, non pas par le contenu de nos arguments, mais par la forme qu'ils prennent.

Dans ce cas précis, tout ce qui sera formulé comme une négation ou une accusation directe risque très fort d'être interprété comme une offense ou une attitude méprisante car c'est uniquement avec l'intention d'insulter qu'on exprimera, en anglais, son désaccord en termes aussi forts.

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

2. Portrait du négociateur français

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

CARACTÉRISTIQUES DU NÉGOCIATEUR FRANÇAIS	DIMENSIONS CULTURELLES FRANÇAISES

3. Négociation transculturelle

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 ?

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.

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>		