

Management interculturel



Aubin Maleville

Mars 2021



Agenda



- Avertissement méthodologique
- A la rencontre des cultures nationales...
 - Vos expériences pays
 - Savoir travailler avec différents types de cultures
 - Observation vidéos
- Outils et grilles de lecture – Théories interculturelles
- Gestion de projet à distance
- Acquérir une posture interculturelle juste
- Travailler à l'étranger ?

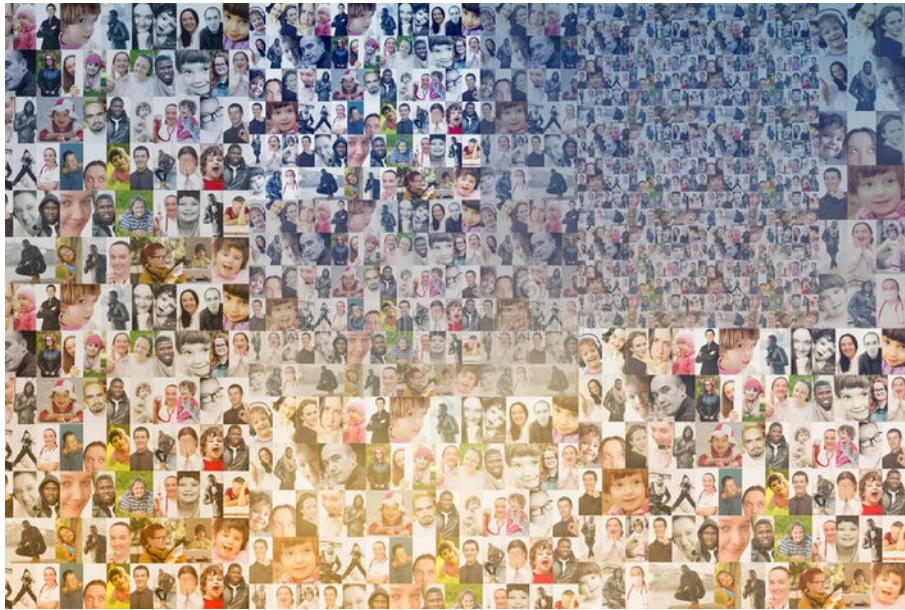
Management interculturel - Apports

- **Intérêt professionnel :**
 - Interne : travail avec des collègues – filiales étrangères
 - Externe : interaction avec fournisseurs – clients
 - Poste à l'étranger (Expatrié, VIE, etc)
- **Intérêt personnel**



Covid = fin de la globalisation ?

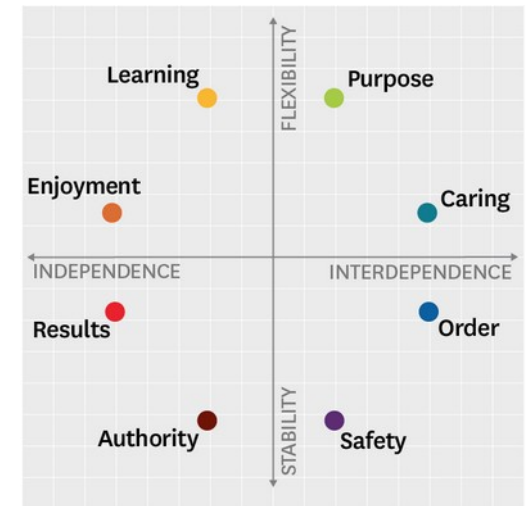
Avertissement méthodologique : Science humaine - Diversité



Diversité sociale,
géographique,
individuelle



Tradition et modernité



FROM "THE LEADER'S GUIDE TO CORPORATE CULTURE," BY BORIS GROYSBERG, JEREMIAH LEE, JESSE PRICE, AND J. YO-JUD CHENG, JANUARY-FEBRUARY 2018

© HBR.ORG

Cultures métiers
Cultures d'entreprises



3 écueils à éviter : **Généralisations,**
stéréotypes, distorsion culturelle

Un petit sondage

wooclap

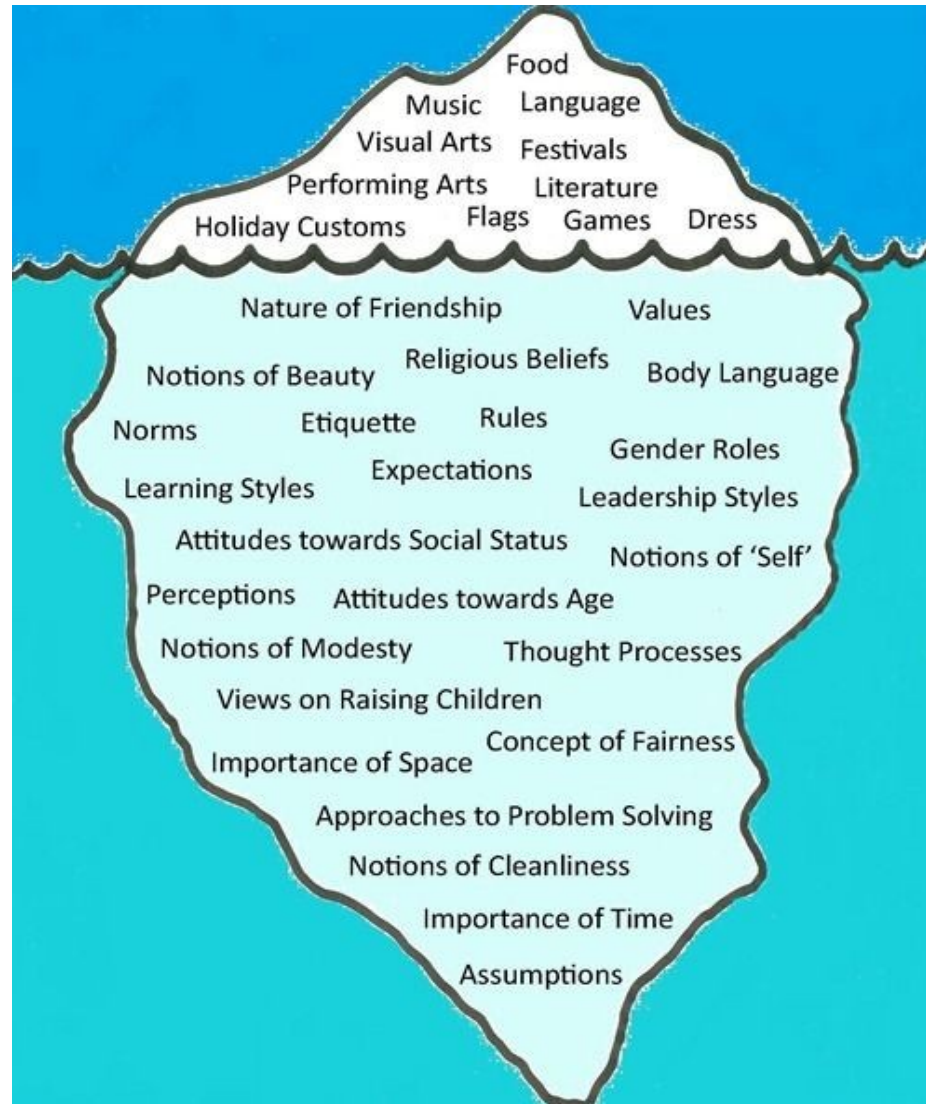
<https://www.wooclap.com/YAYUSC>

Citez les différences culturelles que vous connaissez, et qui vous semblent susceptibles d'impacter l'efficacité professionnelle

wooclap

<https://www.wooclap.com/OTRFNB>

L'iceberg culturel



L'interculturel, ce n'est pas que...



...des anecdotes amusantes sur la façon de manger ou de saluer !

Vos connaissances – expériences pays

<https://lite.framacalc.org/9lx6-interculturel>

A vous de jouer ! 10 min pour remplir tout ce que vous savez déjà !

Complément - Les Français vus par les Chinois

- Romantiques
- Savoir-vivre
- Qualité de vie
- Beaux discours
- Le berceau de la Révolution
- Se plaignent sans agir
- Tout le temps en train de manifester
- Trop conceptuels, pas assez concrets
- Arrogance
- Dilettantes
- Indisciplinés
- Lents, manque de réactivité
- Méconnaissance du marché chinois
- Priorité aux congés



A vous de jouer !

Quelles précautions pour travailler avec des cultures avec une communication de type:

- Indirecte, implicite
- Directe, explicite

wooclap

<https://www.wooclap.com/LKIFUN>

Communication - Travailler avec...

Culture Communication indirecte, implicite

- Ne pas critiquer ouvertement
- Ne pas être trop direct ni impatient – prendre le temps
- Favoriser l'établissement d'une bonne relation d'abord
- Les faire reformuler pour voir ce qui a été compris
- Etre précis
- Accepter l'incertitude



Culture Communication directe, explicite

- Ne pas tourner autour du pot
- Faits, données, chiffres
- Ne pas s'offusquer lorsqu'on l'autre est direct
- Ne pas prendre les choses de façon personnelle



A vous de jouer !

Quelles précautions pour travailler avec des cultures :

- à temps souple ?
- à temps structuré ?

wooclap

<https://www.wooclap.com/AITNCS>

Gestion du temps - Travailler avec...

Temps souple

- Ne pas prévoir des plannings trop serrés
- Suivi très régulier
- Donner consignes et échéancier bien structuré
- Livrables intermédiaires
- Replacer délai dans chaîne de valeur globale (client, etc)
- Ne pas s'impatiser / s'agacer des retards



Temps structuré

- Ponctualité, respect des plannings
- Plannings structurés
- Ne pas s'éparpiller. Focalisation. Sujet après sujet, tâche après tâche



Management - Travailler avec...

Hiérarchique

- **En tant que manager :**
 - être assez directif. Ne pas laisser trop d'autonomie aux subordonnés
 - Ne pas demander aux subordonnés de décider pour vous
- **En tant qu'employé :**
 - Esprit de service
 - Pas de remise en question ouverture des directives



Horizontal

- **En tant que manager :**
 - Ne pas faire sentir de « supériorité ».
 - Permettre à chacun d'exprimer son point de vue
 - Décision coopérative et consensuelle.
- **En tant qu'employé :**
 - Autonomie
 - Respect des règles du groupe



Agenda



- Avertissement méthodologique
- A la rencontre des cultures nationales...
 - Vos expériences pays
 - Savoir travailler avec différents types de cultures
 - Observation vidéos
- Outils et grilles de lecture « classiques »
- Gestion de projet à distance
- Acquérir une posture interculturelle juste
- Travailler à l'étranger ?

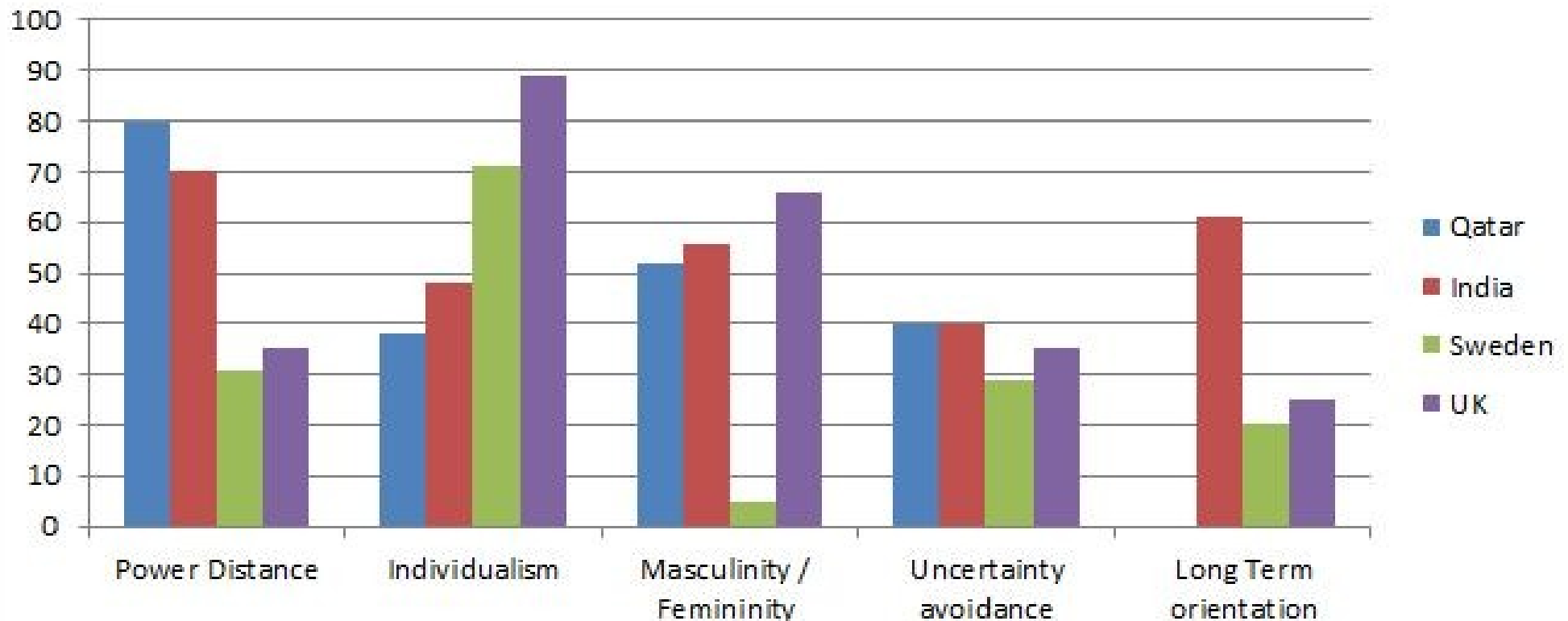
4 modèles « classiques »

- Graphes de Hofstede
- Triangle de Lewis
- Cultures Map (Erin Meyer)
- La logique de « l'honneur » de P. d'Iribarne

Modèle de Hofstede

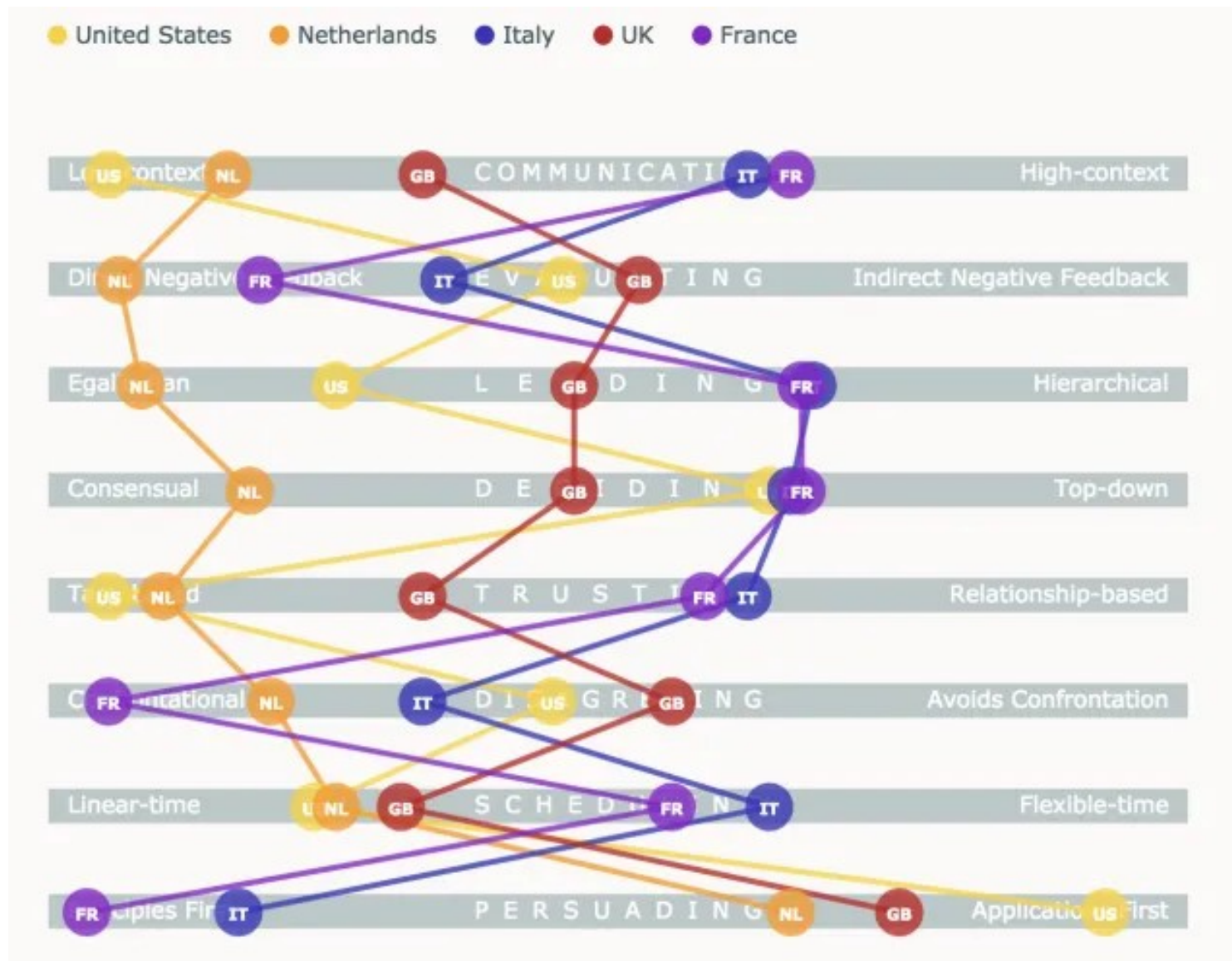
Hofstede Dimensions from high to low (100 = high)

*There is no Qatar score for Long Term Orientation available

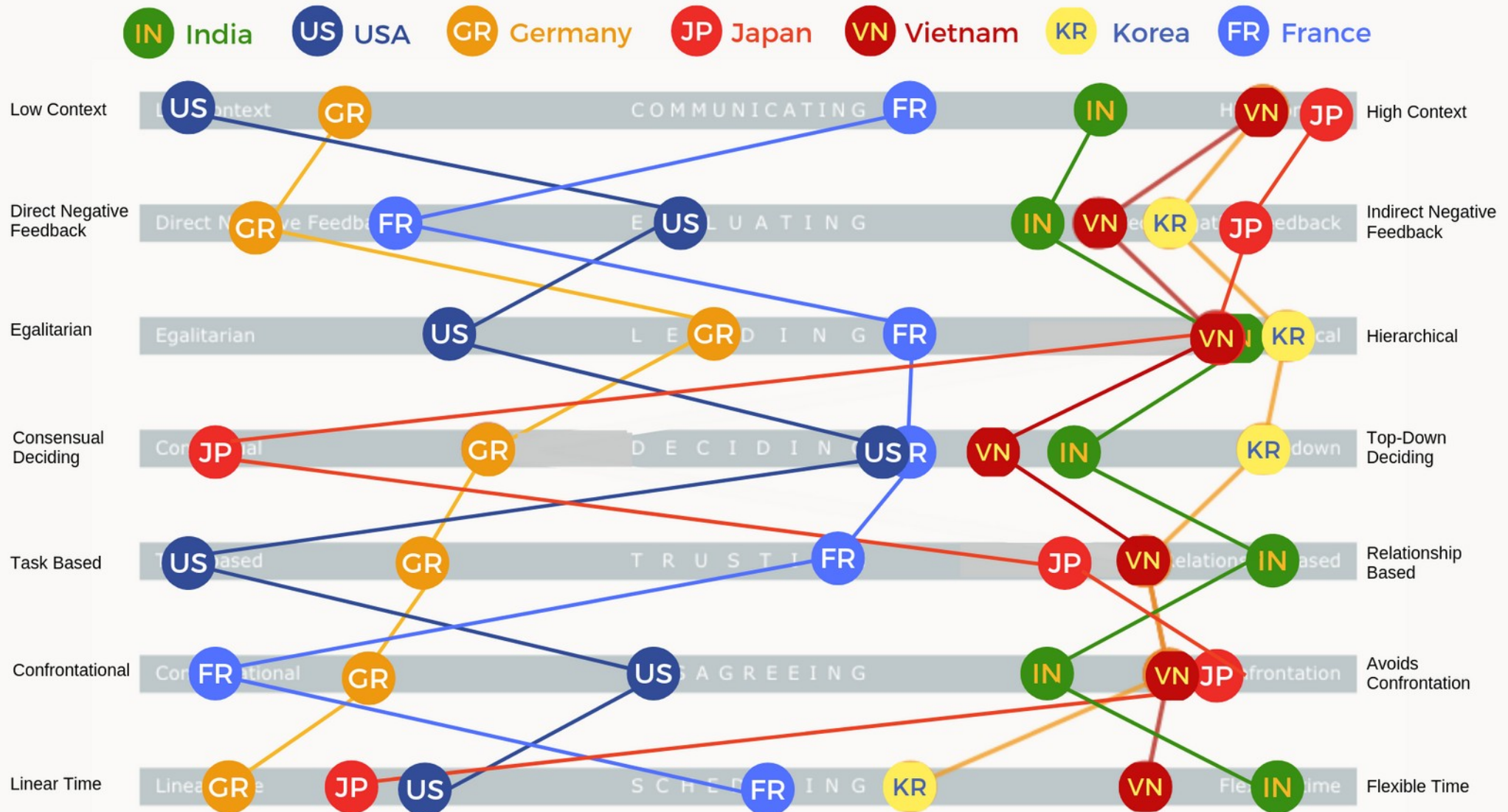


<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Erin Meyer Culture map – Example 1



Erin Meyer Culture map – Exemple 2

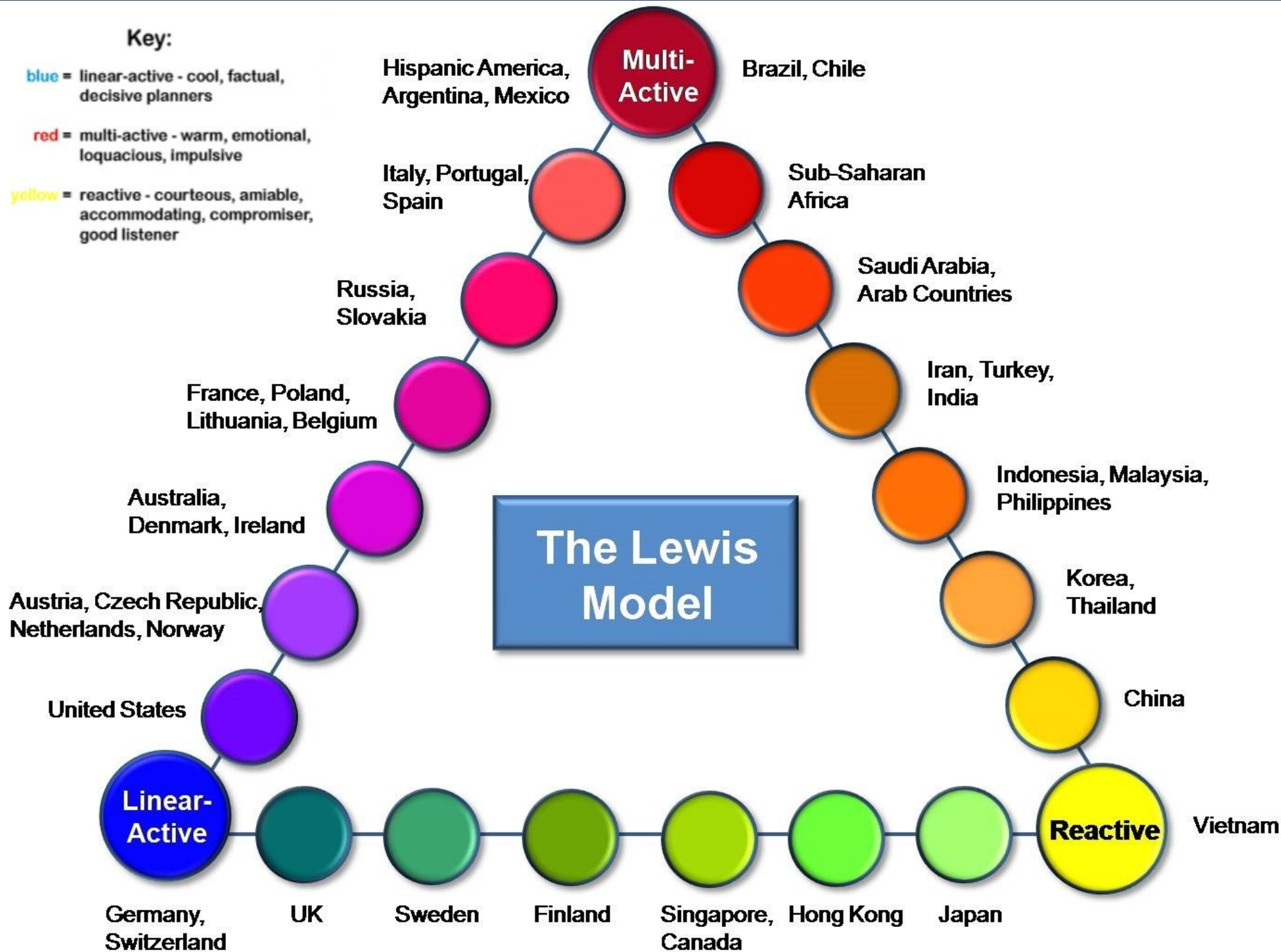


Key:

blue = linear-active - cool, factual, decisive planners

red = multi-active - warm, emotional, loquacious, impulsive

yellow = reactive - courteous, amiable, accommodating, compromiser, good listener



LINEAR-ACTIVE

Talks half the time
Does one thing at a time
Plans ahead step by step
Polite but direct
Partly conceals feelings
Confronts with logic
Dislikes losing face
Rarely interrupts
Job-oriented
Uses mainly facts
Truth before diplomacy
Sometimes impatient
Limited body language
Respects officialdom
Separates the social and professional

MULTI-ACTIVE

Talks most of the time
Does several things at once
Plans grand outline only
Emotional
Displays feelings
Confronts emotionally
Has good excuses
Often interrupts
People-oriented
Feelings before facts
Flexible truth
Impatient
Unlimited body language
Seeks out key person
Interweaves the social and professional

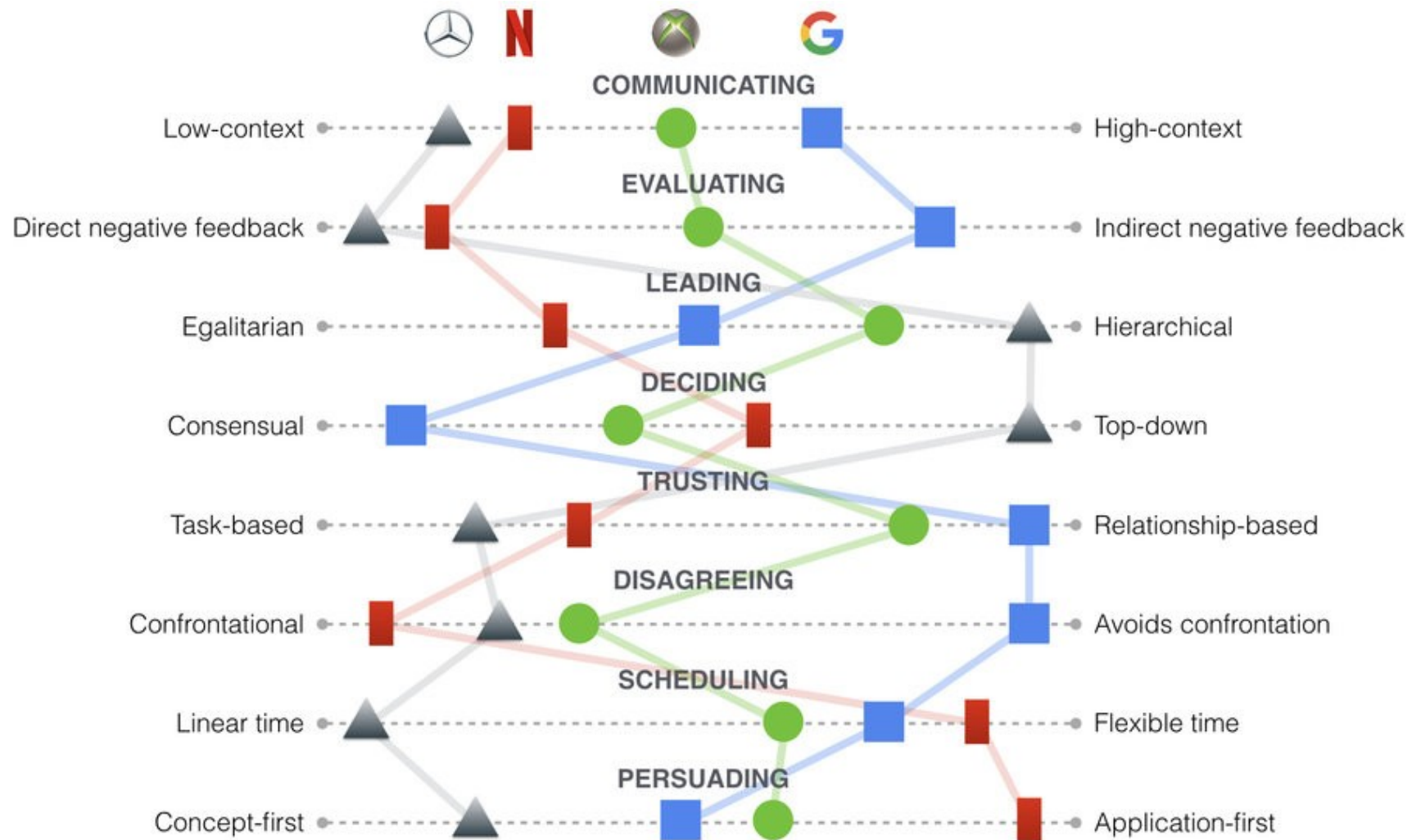
REACTIVE

Listens most of the time
Reacts to partner's action
Looks at general principles
Polite, indirect
Conceals feelings
Never confronts
Must not lose face
Doesn't interrupt
Very people-oriented
Statements are promises
Diplomacy over truth
Patient
Subtle body language
Uses connections
Connects the social and professional

Travaux de P. d'Iribarne - Logique de l'honneur

Pays		France	Etats-Unis	Pays-Bas
Caractéristiques de la société traditionnelle		Société d'ordres, hiérarchie du pur et de l'impur, opposition noble/vil, valeurs de distinction et de désintéressement. Etats monarchiques (logique de l'honneur)	Acte de 1620 : forme de contrat, caractère sacré du contrat, valeurs marchandes d'honnêteté, héritage des marchands pieux, exécutifs comme mandataires	Fonctionnement des institutions politiques de l'Union : mélange d'indépendance et d'esprit de compromis, pilatisation, refus de positions hégémoniques
Logique culturelle typique		Logique de l'honneur	Logique du contrat	Logique du consensus
Caractéristiques de la logique culturelle	Sens du devoir	Remplir les devoirs dictés par la coutume	Respecter fidèlement les termes du contrat	Chercher à s'accorder et respecter les accords passés
	Rapports hiérarchiques	Pluralité des rapports, opacité dans les relations	A l'image d'une relation client/fournisseur	Grande résistance aux pressions, transparence dans les relations
	Perception du contrôle	Aversion envers le contrôle	Contrôle des résultats accepté	Contrôle perçu positivement
	Définition des responsabilités	Interprétation individuelle des responsabilités	Codification minutieuse des droits et devoirs par le supérieur	Etablies après discussion
	Sanctions	Pas de sanctions avouées	Droit de sanctionner selon le contrat	Fortement rejetées
	Qualité de la coopération	Dépend de la qualité des relations personnelles	Relativement élevée étant donné le caractère précis des devoirs	Grande, étant donnée l'attention accordée à ce que pensent les autres
	Problème	Conflits ouverts, violence verbale	Part d'arbitraire, de subjectivité	Désengagement, mauvais traitement du matériel, absentéisme et <i>turn-over</i>
	Régulateur	Principe de modération avec ajustements informels	Mœurs sous-tendant les procédures (honnêteté, <i>fairness</i> , bonne foi, etc.)	Organisation précise, données factuelles, prévisibilité, discussion
Logique de gestion		Gérer à la française : connaître ce qui blesse et abaisse et respecter l'importance de l'honneur	Gérer à l'américaine : traiter le personnel conformément aux valeurs politiques américaines d'égalité	Gérer le consensus : écouter, parler, consulter, expliquer. S'abstenir de violence verbale. Eviter les conduites imprévisibles

Cultures d'entreprises



Agenda



- Avertissement méthodologique
- A la rencontre des cultures nationales...
 - Vos expériences pays
 - Savoir travailler avec différents types de cultures
 - Observation vidéos
- Outils et grilles de lecture « classiques »
- Gestion de projet à distance
- Acquérir une posture interculturelle juste
- Travailler à l'étranger ?

Management à distance

- Quels conseils donneriez vous pour bien gérer un projet à distance ?

wooclap

<https://www.wooclap.com/PPZHYQ>

Management à distance

Relation de confiance

- Priorité : établir et maintenir une relation de qualité
- Curiosité pour savoir comment travaille votre interlocuteur
- Cultiver sentiment d'appartenance à l'équipe (partages, échanges, culture d'entreprise)

Cadre de travail clair et précis, posé en amont

- Consignes précises (rien n'est « évident » !)
- Outils numériques : utilisation « raisonnée »
- Savoir combiner oral + écrit

Ecoute et anticipation

- Attentif aux « signaux faibles »
- Etre attentif au non-dits, anticiper les malentendus

Agenda



- Avertissement méthodologique
- A la rencontre des cultures nationales...
 - Vos expériences pays
 - Savoir travailler avec différents types de cultures
 - Observation vidéos
- Outils et grilles de lecture « classiques »
- Gestion de projet à distance
- Acquérir une posture interculturelle juste
- Travailler à l'étranger ?

Quels ingrédients et quelles qualités pour une relation interculturelle réussie ?



Etude de cas

Expatriation en Russie



Présentation du cas Globum

- Globum (société française, secteur automobile) rachète un partenaire Russe (Bazov)
 - Globum envoie des expatriés pour faciliter le transfert de méthodes
 - 2 expatriés :
 - Nicolas, 30 ans, 1ère expérience internationale. Part très motivé, très confiant, « des étoiles plein les yeux ». Pas de formation particulière.
 - Rachel, 40 ans, a déjà travaillé avec des étrangers. Part un peu réticente à l'expatriation. Pas de formation spécifique.
- Quelles sont les difficultés (culturelles, organisationnelles) rencontrées par Rachel et Nicolas ?
 - Comment réagissent-ils ? Quelle posture adoptent-ils ?
 - Qui, dans l'organisation Globum, aurait pu aider à éviter ces difficultés ? Comment ?

www.wooclap.com/AMAJBP

20
min

31

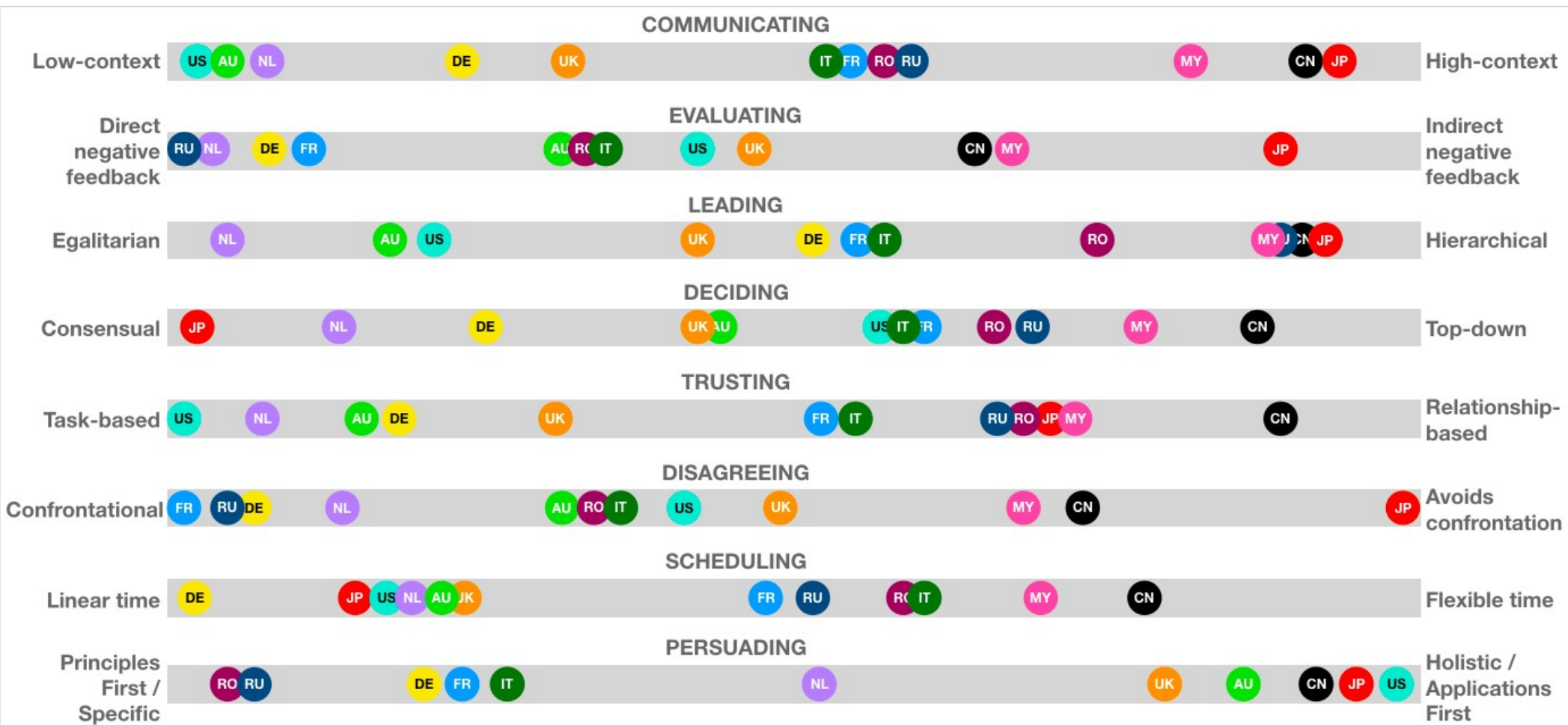
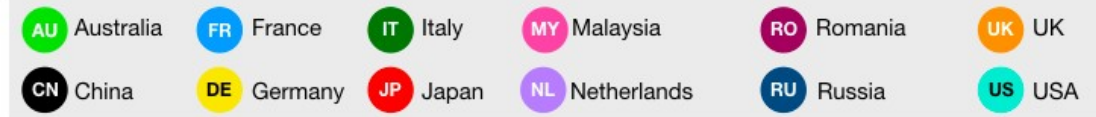
Debriefing

Difficultés dues aux différences culturelles

- Poids de la hiérarchie
- Lourdeurs bureaucratiques
- Relations très « directes »
- Méthodes de travail différentes de celles que Globum veut mettre en place

Erin Meyer Cultures map – Exemple 2

Management Styles Across Different Cultures



Source: [Erin Meyer](#), *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead, And Get Things Done Across Cultures*

Difficultés liées à l'organisation

- Vus comme des intrus qui viennent changer leurs habitudes de travail
- Nicolas et Rachel n'ont pas été prévenus que les salariés Bazov ne voyaient leur arrivée avec enthousiasme
- Fortes résistances

Comment éviter ces difficultés ?

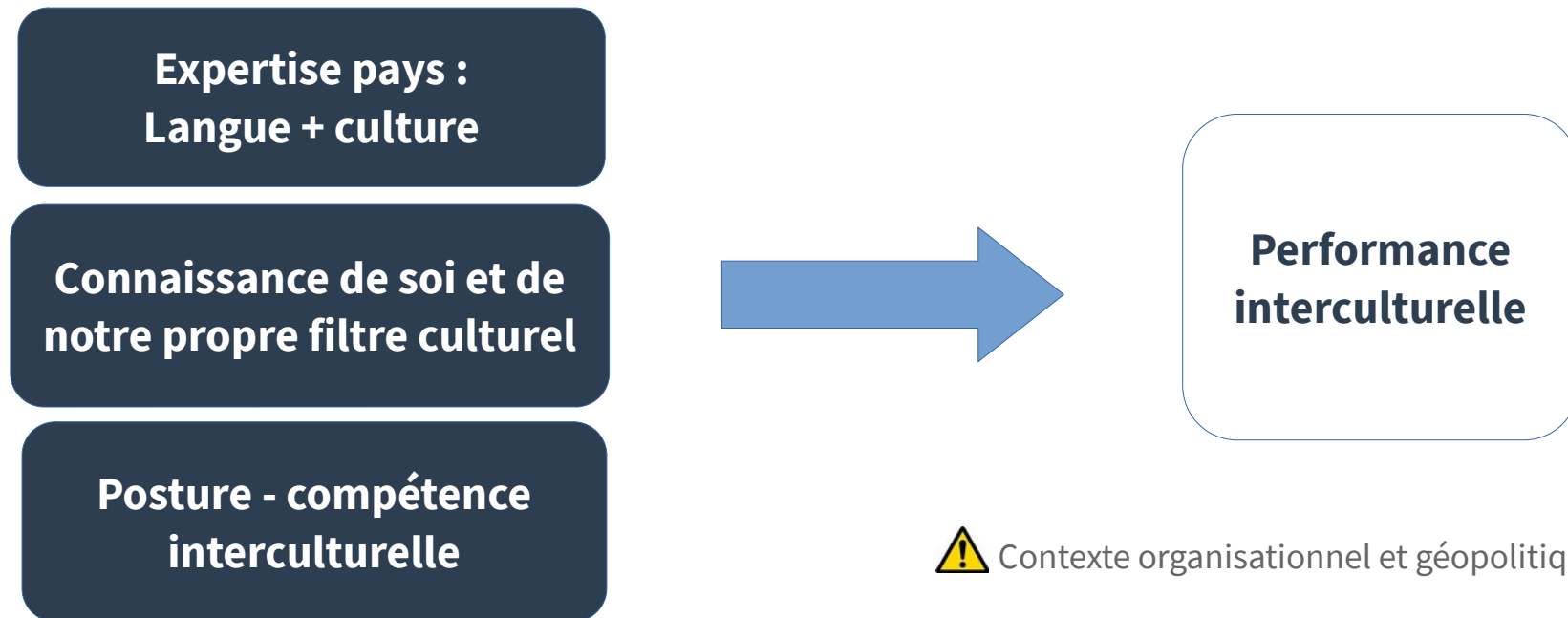
Actions préventives :

- Formation sur la culture Russe
- Présentation des difficultés liées à la gestion du changement et à l'organisation
- Meilleur suivi de Nicolas pour détecter et discuter de ses difficultés
- Envoyer du soutien à Nicolas

Ces actions auraient pu être initiées par :

- Responsable RH
- Manager direct de Nicolas

Facteurs de performance interculturelle



Posture interculturelle

- Observation, Ecoute, Recherche d'« objectivité »
- Ouverture, curiosité, apprentissage
- Non jugement, Tolérance, Respect
- Humilité, modestie
- Acceptation de l'incertitude, Patience
- Adaptabilité, souplesse, sens du compromis
- Résistance au stress
- Communication précise pour éviter les malentendus
- Si possible, définir précisément les modalités de notre coopération



Facile à dire...
Mais pas facile à mettre en pratique !

...surtout dans les situations « pressurisées »

L'art de bien communiquer...

Ce que je veux dire,

Ce que je crois dire,

Ce que je dis réellement,

Ce que tu veux entendre,

Ce que tu entends,

Ce que tu crois comprendre,

Ce que tu veux comprendre,

Et ce que tu comprends réellement,

Il y a neuf possibilités de ne pas s'entendre !



Agenda



- Avertissement méthodologique
- A la rencontre des cultures nationales...
 - Vos expériences pays
 - Savoir travailler avec différents types de cultures
 - Observation vidéos
- Outils et grilles de lecture « classiques »
- Gestion de projet à distance
- Acquérir une posture interculturelle juste
- Travailler à l'étranger ?


Vidéo





Volontariat International en Entreprise (VIE)

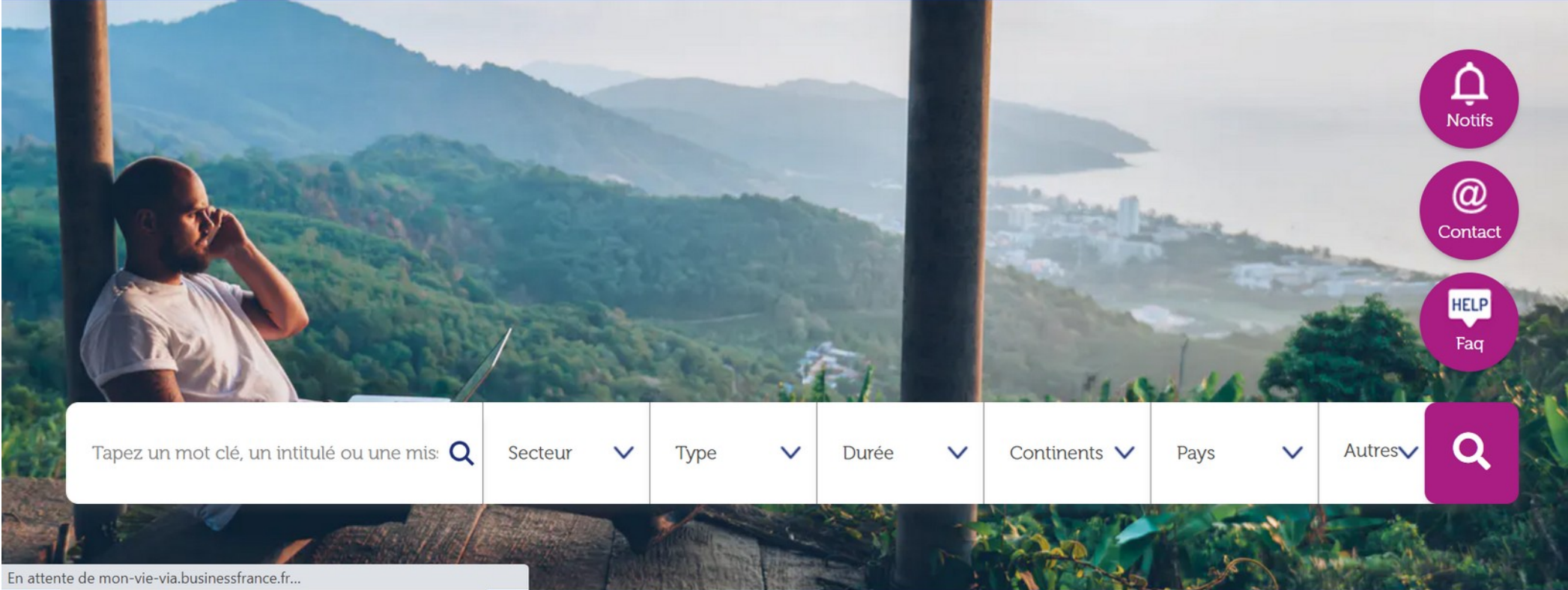
SynapseS x Participant sortant de réunion - Z x (237) Inbox | contact.parents@pr x Mon Volontariat International : si x +




← → ↺ mon-vie-via.businessfrance.fr



 **Mon Volontariat International**
POWERED BY BUSINESS FRANCE

Que recherchez-vous ?   Français Se connecter S'inscrire



Le Volontariat International Les offres de mission V.I.E et V.I.A Les destinations Ils recrutent S'informer



 Notifs
 Contact
 Faq

Tapez un mot clé, un intitulé ou une mis:  Secteur ▼ Type ▼ Durée ▼ Continents ▼ Pays ▼ Autres ▼ 

En attente de mon-vie-via.businessfrance.fr...

Windows  Taper ici pour rechercher  09:54 22/03/2021 FRA

Partir à l'étranger

- Une expérience colorée...rarement regrettée !
- Une opportunité d'évolution personnelle
- Une opportunité de booster votre carrière
- 20-30 ans : le bon age !
- On sait quand on part...On ne sait pas quand on reviendra !
- La préparation
- Les statuts : expatrié, VIE, VAE, stage, PVT ?
- Le retour ?

Conclusion

Vidéo : All that we share

Bibliographie - Suggestions de lecture

- ET Hall, Beyond culture / The hidden dimension
- G. Hofstede, Cultures and organisations
- F. Trompenaars, Riding the waves of culture
- R.D Lewis, When cultures collide
- P. d'Iribarne, La logique de l'honneur / Cultures et mondialisation
- S. Chevrier, Gérer des équipes internationales
- M. Vielajus, M. Sauquet, l'intelligence interculturelle
- Site Web : Gestion des risques interculturels GRI

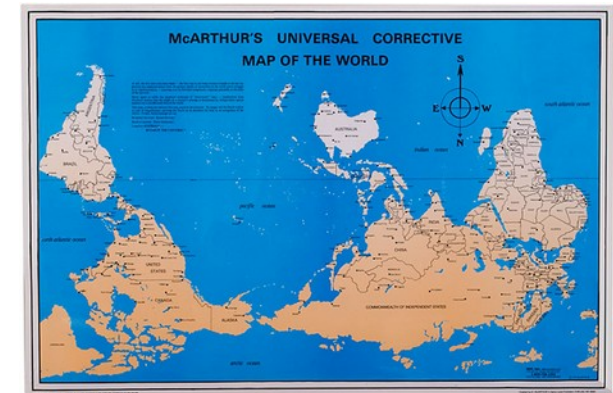
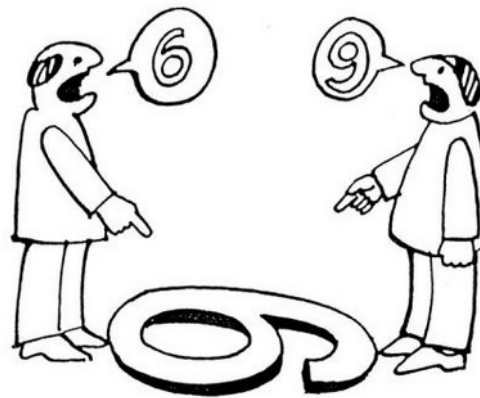
Suggestions vidéos

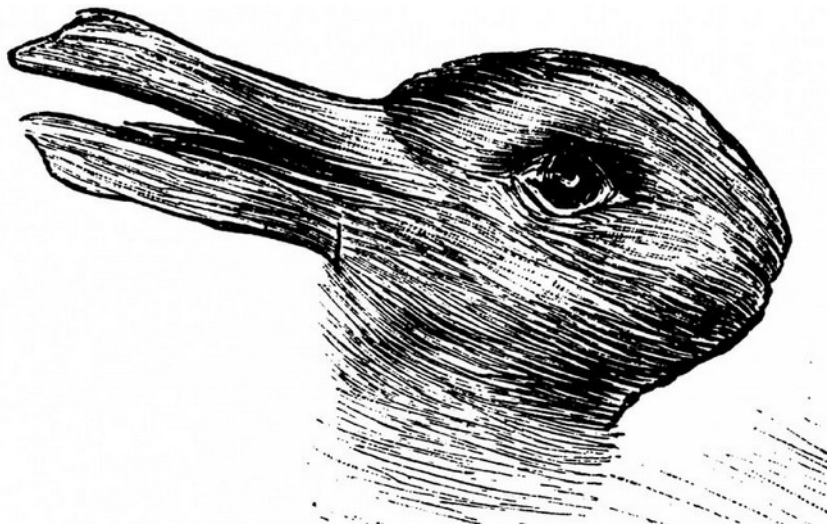
- « All that we share » (TV Denmark)
- HSBC culture adds
- Travailler avec les indiens / allemands / japonais , etc par L. Goulvestre
- Regard sur la France : vidéos P. Taylor
- Intercultural management : vidéos Erin Meyer
- Management in Chinese cultures (The Open university)
- Francois Jullien (Chine)
- « Comprendre les cultures en Afrique » par P. Pierre et Evalde Mutabazi
- Generation expats
- Generation Tour du Monde
- Generation permis visa travail

Compléments

Compléments

Une réalité ...
...et tant de points de vue !



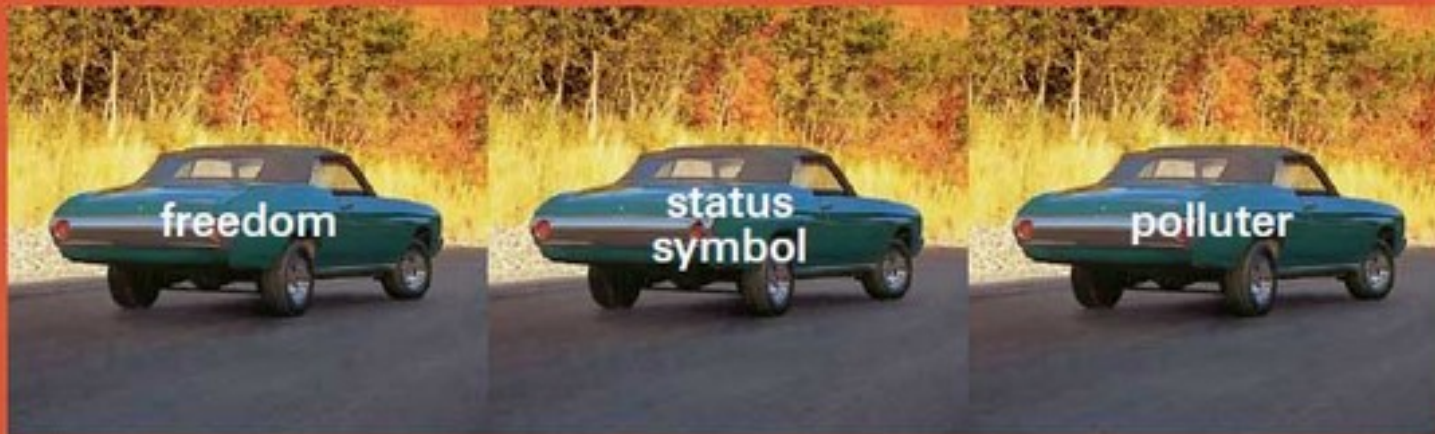


Different people, different values...



The more you look at
the world, the more
you recognise people's
different values.

HSBC 
The world's local bank



The more you look at the world,
the more you recognise
that what one person values
may be different to the next.

www.hsbc.com

HSBC 
The world's local bank



US World map



[illegible]



Cultures métiers



How the customer explained it



How the project leader understood it



How the analyst designed it



How the programmer wrote it



What the beta testers received



How the business consultant described it



How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported

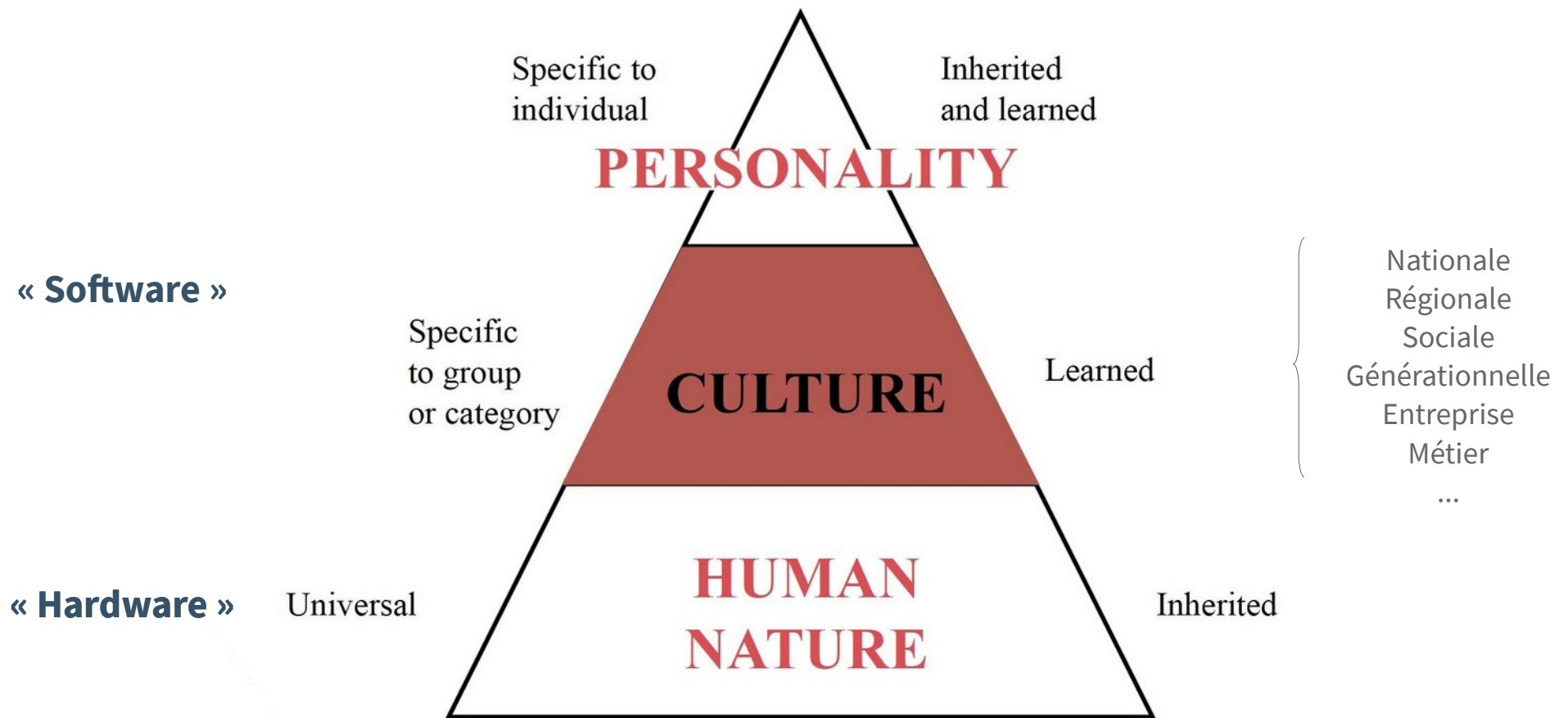


What marketing advertised



What the customer really needed

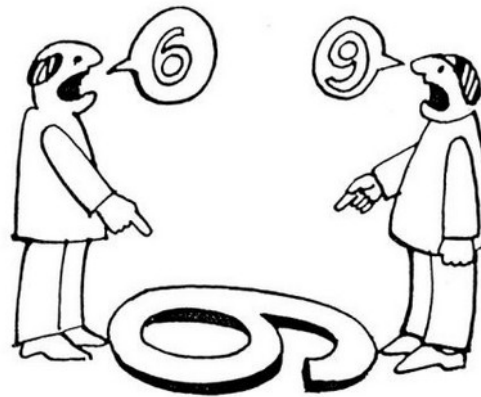
Culture et Individu



Objectifs du cours

Interagir plus harmonieusement avec les autres cultures

- Prendre conscience de l'impact des conditionnements culturels
- Savoir travailler dans (ou manager) une équipe multiculturelle, répartie sur différents sites
- Travailler à distance
- Préparer un éventuel départ à l'étranger
- Intégrer de nouveaux points de vue pour faire évoluer nos modes de fonctionnement
- Savoir valoriser ce qui fédère

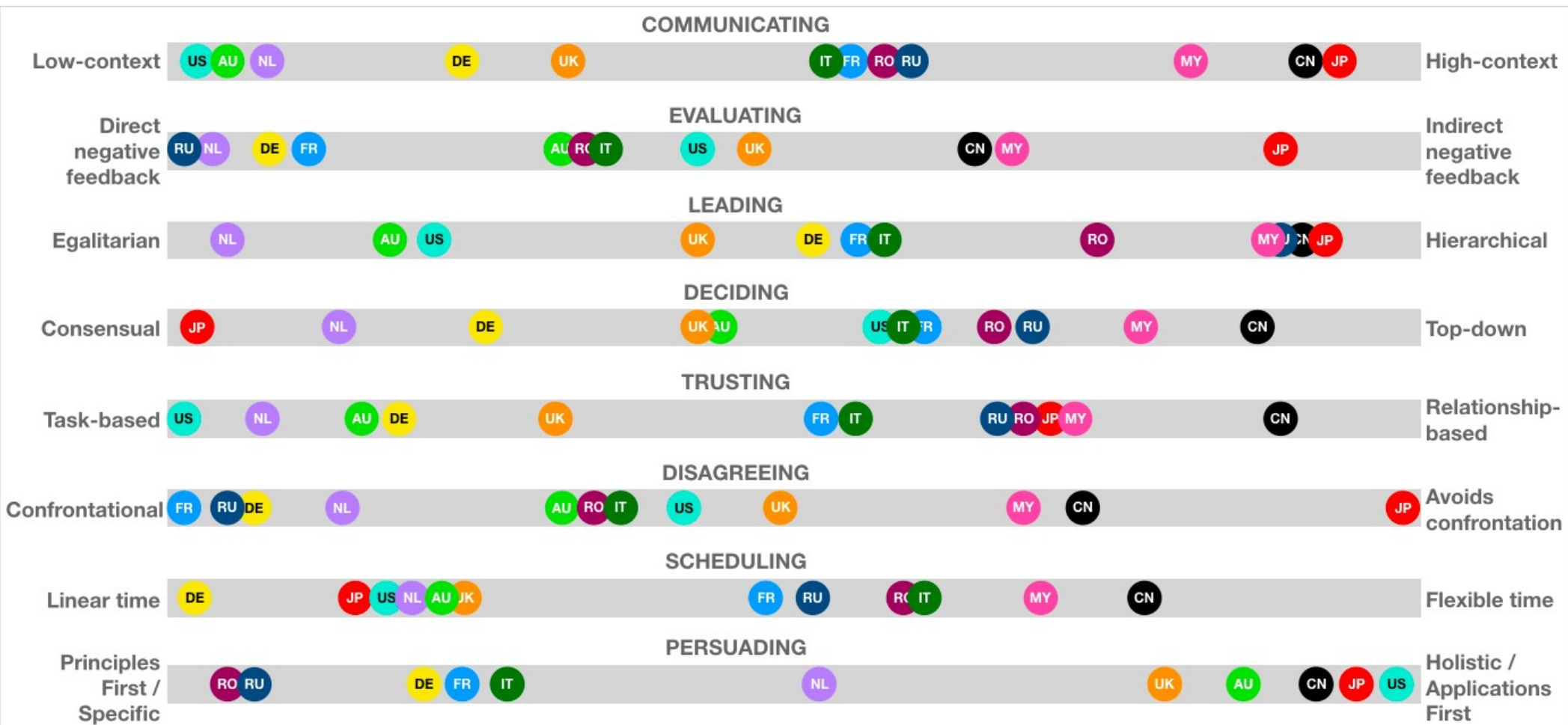
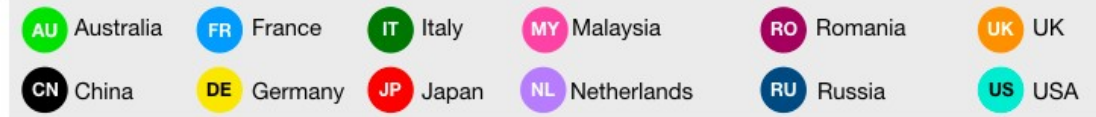


ances et des divisions



Erin Meyer Cultures map – Exemple 2

Management Styles Across Different Cultures



Source: [Erin Meyer](#), *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead, And Get Things Done Across Cultures*