

Management interculturel #57

objectif: lier la culture au management

Belkhiru 2022

1

Ch1: Globalization, culture and management

- Les ⁴ compétences d'un manager global ^{résumé video}
 - résistance émotionnelle
 - flexibilité
 - acuité perspective
 - autonomie personnelle
- manager international
 - le global manager → doit parvenir à une répartition efficace des actifs des R&D tout en protégeant la Cour
 - le country manager → détecte et interprète les opportunités et les menaces locales.
 - the functional manager → peut transformer les infos fragmentaires en intelligence stratégique
 - the corporate manager → identifier le talent chez les individus après offrir des opportunités de réussite, et les intégrer dans la prise de décision d'e/x/e.

qui doit avoir des compétences

- Compétences de connaissance en technologie
 - ↳ internationale
 - ↳ des affaires
 - ↳ l'industrie
- gérer les conflits
- vision claire
- Compétences personnelles...

Les rôles du manager international (Paul Caligiuri's)

- 1 Works with people from other countries
- 2 interacts with external & internal clients from other countries
- 3 speak in other languages
- 4 Supervises employees who are of different nationalities
- 5 develops a strategic business plan & manages a budget on a worldwide
- 6 Manages foreign suppliers or vendors
- 7 negotiates
- 8 risk manages.

The Changing Profile of Global Business Environment

1. decreased trade barriers
2. Developing Countries attitude
3. Adoption of Export oriented strategies by developing countries
4. Spread of regional trade agreements
5. technological development
6. Global demand for capital
7. diminishing effectiveness of national borders
8. Investment requirements of new technologies
9. Increasing interdependence Among nation
10. The effect of internet
11. International terrorism

Chapitre 2: Culture ; Definition, Levels, Concepts

Video 1: What is culture ;

Sociological perspective

- culture is learned: not born
- is normative: normal to you
- socially transmitted:
- is relative: to us

Humanity's perspective

photography, music
arts, traditions, books...

- **Language**: is the primary component of culture (foundation of culture)
 - it influences how we think
 - it is very important cause is culturally determined
 - there is verbal and non verbal culture (gestures, facial expressions...)

• **Material and non material culture**: cultural shock

Ce qui est visible et tangible.
exp: Couleur Bleu de Aaron

Ce qui n'est pas visible
exp: étudiants de différentes régions: culture, valeurs, submes croyances ne sont visibles
exp 2: un effet culturel qui a un impact sur l'achat d'un prêt dans un pays.

Les facteurs qui influence sur la culture

→ Absence/présence Education system
des matières dans
le system éducatif
(أبجدية! الفقه) exp

Values partagés
personnelles
commun

La langue
chaque langue a
sa culture (*)

culture

politique
Les jeunes Marocains
n'intéressent pas
à la politique

La prospérité éco
Culture anglosaxonne

Religion/
 croyances
philosophique
exp: la prise en charge
de persons agés en Iskan

↔: Exp la culture
impacte la langue et la
langue impacte la
culture.

Culture anglosaxonne
étude l'anglais = avoir l'esprit utilitaire
→ être maître de son destin
→ liberté d'entreprise
Au Maroc, le contraire, c'est le
contenu qui compte
→ donc 2 C différentes

La culture anglo-
saxonne est influencée
par la colonisation
Britannique.

⚡: je suis Marocain
et je parle anglais
anglais + Culture
Marocaine

⚡: je suis Américain
et je parle l'anglais
anglais + culture
Américain

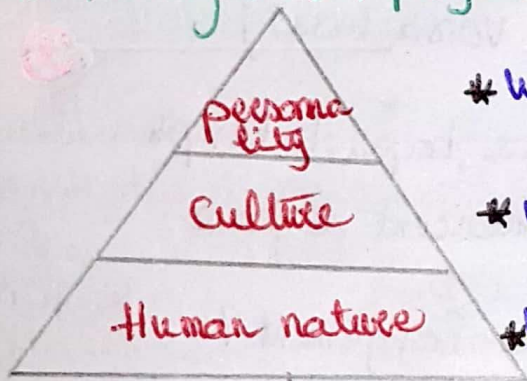
now n'avons pas la même
culture car la langue
est déterminé par la
culture

Video (Expérience hallucinante en camera cachée sur
social Peering, the girl started
doing the same as the group does
La conformisme)

Les caractéristiques de la culture

- ① La culture est partagée
- ⇒ La culture est tout ce qui est partagée entre les personnes dans une sté (valeurs, normes, logiques...)
- ⇒ Ce n'est pas dire que 2 P dans une sté partagent la même chose.

The Levels of Mental programming (Hofstede)



- * What is learned + Individual (exp: by personal experiences)
- * What is learned + specific to groups
- * Universal + biological (exp: need food)

② La culture est transmise entre les générations

(we can say ~ durable et transmise ns pas de la m manière)
Le processus d'apprentissage et d'interaction avec l'environnement social. Les membres développent des modes d'interaction (transmitted patterns) avec leur environnement. Ce qui va être transmis aux nouveaux arrivants au fur et à mesure

exp: Les mariages dans la zone charaf sont différents de ceux de autres régions (just women)

③ La culture est systématique et organisée

- ⇒ La culture n'est pas aléatoire → c'est un système cohérent et intégré: de valeurs, attitudes, croyances et comportements liés les uns les autres à l'environnement d'un groupe ou autres G
- ⇒ Comprendre une facette culturelle = Comprendre le contexte culturel

Valeurs Morales (VM)
agissent à l'action, nous

(VMO) Valeurs motrices
agissent à l'action: import

Exemple: Valeurs Morales (traité en classe 2022)

Danemark, un pays scandinave, caractérisé par la confiance entre le peuple et les autorités. (confiance envers les institutions)

- Les citoyens sont enchantés de payer les impôts
- + Les recruteurs ont confiance à ses travailleurs

⇒ **Les valeurs morales**; Les règles et les principes pour être bon, faire le bien, vivre ensemble en paix...

Quelle est la différence entre VM et VMO?

VM (émanent de votre éducation) ≠ VMO (motivent et animent vos actions)
⇒ Paction

④ Changement de culture

⇒ La culture peut changer dans un laps de temps
exp: certains Chamalopeok commencent à faire des mariages mixtes.

⇒ Comment observer ou détecter ce changement?
Exp: go talk to your grandma

Les fonctions de la culture

↳ Vidéo conformisme

Fonction sociale

- réunit les individus en une collectivité spécifique
- Univers mental + moral + symbolique + Commun + divergences + intérêt-commun... = culture

• Univers est une entité qui dépasse donc les individus la constituant

exp: world cup of 2022, every supporter wear t-shirt to show all their...

Fonction psychique

- La culture remplit une pct de « moulage » de personnalités individuelles.

• moule: modes de pensées, connaissances, idées, sentiments

moule souple

permet à chaque individu des adaptations...

moule conformiste et marginaliste

moule flexible mais ds la limite

notions de la culture - GUY ROCHER

notion anthropologique

la science qui étudie l'homme sous tous ses aspects → physiques
→ sociaux
(science de la culture)

notion sociologique

la science qui étudie l'homme sous un aspect psychique (comportements et processus mentaux)

Culture et civilisation ? distinctions ?

1^{ère} distinction :

culture

ensemble de moyens collectifs dont l'homme dispose par contrôle son environnement social

civilisation

peut recourir par contrôle lui-même pour grandir intellectuellement
→ philo, religion, Boquins ...

2^{ème} distinction

culture

aspects désintéressés + spirituels de la vie

civilisation

aspect rationnel
⇒ 2 moyens

→ beaucoup de sociologues et anthropologues évitent le mot civilisation suite à ces distinctions.

ALEXANDER TOMAS [1]

CK3: Various approaches of culture

⇒ Une culture standard est définie quand un nombre d'individus réagit répétitivement à une situation critique de la même manière

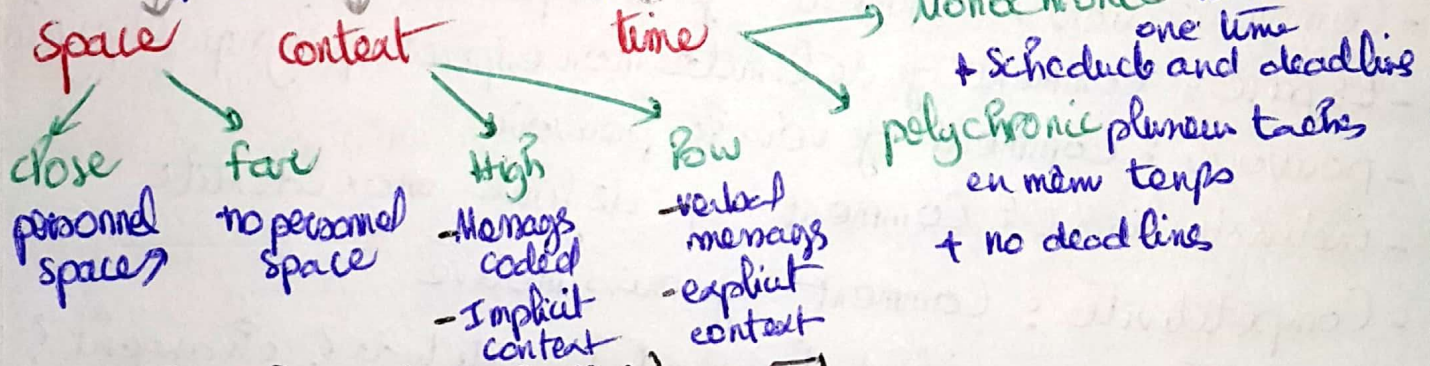
FLORENCE Kluckhohn 1968, FRED Strodtbeck [2]

⇒ ils ont proposé de catégoriser la culture selon 6 dimensions qui déterminent l'orientation des valeurs de groupe et les normes de groupe

1. nature of people (Good / Evil / mixed)
2. the person's relationship to nature (Domination / subjugation / harmony)
3. The person's relationship to others (Individualist / Group / hierarchy)
4. The nature of the human activity (Being / achieving / doing)
5. Temporal focus of human activity (Past / present / future)
6. Conception of space (private / public / mixed)

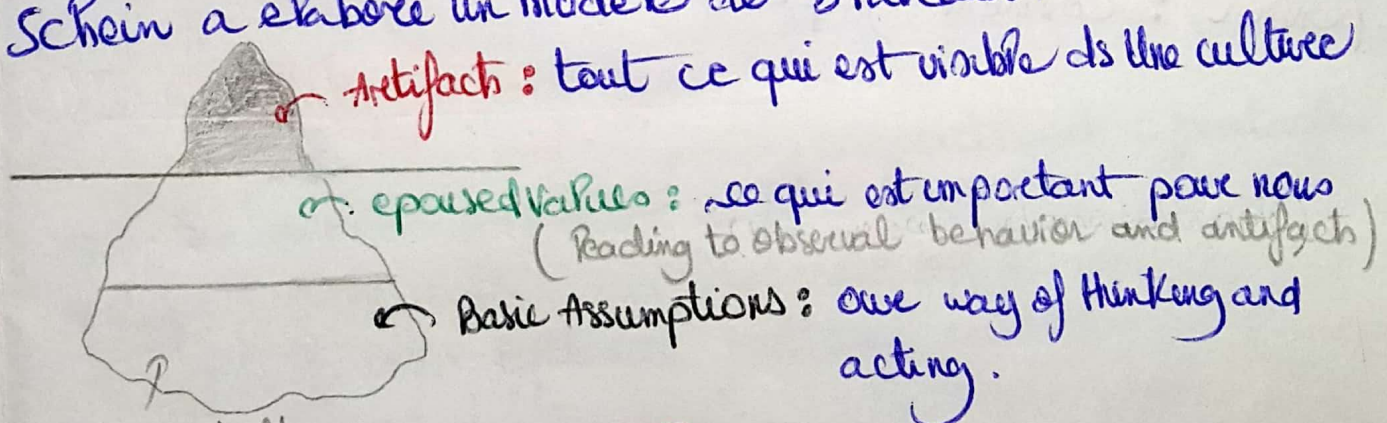
EDWARD T. Hall (1914-2009) [3]

⇒ HALL propose 3 concepts pour décrire la culture



EDGAR Schein (1928-USA) [4]

Schein a élaboré un modèle de 3 niveaux :



Management interculturel #57

3

CR3: Various approaches of culture.

Belkhuir 2022

[5] Hofstede (dimensions)

116 000

① power distance: the accepted degree of inequality

⇒ accepter les inégalités

(notes 2022)

exp: Un jeune est au sommet d'une sté, qui est entrain de gérer des personnes ags plus que lui

→ Ces personnes vont pas accepter culturellement cette situation.

→ Ces personnes vont pas lui dire qu'ils refusent cette situation, ils vont résister et dire "نرفضه شأه كصني"

⇒ Les générations anciens ont un avis différent des générations de notre âge.

② Individualism:

⇒ le fait de neimer pas s'attacher aux autres

⇒ une personne qui s'intéresse juste à lui même et sa cercle la plus proche (orienté pour lui)

③ masculinity:

⇒ Society values traditionally male qualities more than female one's

exp: différences de salaires

(notes 2022) ⇒ Les femmes contribuent à la masculinité.

④ Uncertainty avoidance index:

⇒ la peur de l'incertain

exp: Au Maroc on accepte le degré d'incertitude car ça reflète notre religion, mais dans l'Amérique, c'est inacceptable il faut toujours planifier.

exp2: corona.

②

Michael Bond who Add 2 dimensions by a questionnaire
(5) Long term orientation (confusing dynamisme)

- ⇒ Society appreciate long-term values and traditions
- ⇒ Recherche collective, attitude longtermiste de pensées et de valeurs partagées par tout le monde

(6) indulgence face à la retenue

La mesure par laquelle les gens essaient de contrôler leurs desirs et leur impulsions selon la manière dont ils ont été élevés

indulgence

contrôle faible

ex:

The United States is an indulgent society

(south and north America)

⇒ style that allow natural human drives related to enjoying life and have fun.

Retenu

contrôle fort

ex: ne montrez pas ça

→ ne fais pas ça...

⇒ Here we have strict social norms

LE PROJET GLOBE (Global Leadership and organizational behavior Effectiveness)

6

Travail de Recherche qui étudie les comportements de dirigeants dans une perspective interculturelle.

Selon 2 principes:

- les caractéristiques de la culture sociale
- les comportements des dirigeants

Les 7 dimensions de Trompenaars [6]


↳ E/Se multiculturelle

1	<p>Universalism Vs</p> <p>treat all cases the same exp: Logic</p>	<p>Particularism</p> <p>relationships are more important than rules exp: Respect people's need</p>
2	<p>Individualism Vs</p> <p>no need to consult others → just make decisions. (ce qui est mieux pour l'individu)</p>	<p>Communitarism</p> <p>make decisions in group (le qui est mieux pour la collectivité)</p>
3	<p>Specific Vs</p> <p>How separate personal and work life are separated</p>	<p>Diffuse</p> <p>personal and private life? personal and work life are not separated</p>
4	<p>Neutral Vs</p> <p>not showing emotions (objectif)</p>	<p>Affective</p> <p>Showing emotions (Affective)</p>
5	<p>Achievement Vs</p> <p>skills are earned + logical arguments</p>	<p>Ascription</p> <p>age + culture + position social respect to superior</p>
6	<p>Sequential time Vs</p> <p>Tâche après tâche time is a treasure faut bien gérer steps</p>	<p>Synchronous time</p> <p>plusieurs tâches en même temps</p>
7	<p>Internal direction Vs</p> <p>they can control environment</p>	<p>External direction</p> <p>work with the environment</p>

The Cultural Orientation Indicator (COI) [7]

- By Walker
- Système en 10 dimensions de la variabilité culturelle (à travers 14 Cultural Continua and 36 orientations)
- vise à comprendre les bases culturelles
- description des préférences générales liées aux comportements et aux situations de travail
- outil de questionnement de 87 questions
(pour comparer un profil individuel à une culture donnée)

ETA / CEPI / CSP (NB: C'est juste une technique pour mémoriser)

exp:  → moi

- **Environnement**: Comment je vois les personnes, les objets ...
- **Time**: Comment je perçois le temps et comment je l'utilise.
- **Action**: Comment je fais l'action
- **Communication**: Comment je m'exprime
- **Espace**: Comment je delimite mon espace physique et psych.
- **pouvoir**: Comment je vois le pouvoir
- **individualisme**: Comment je définie mon identité
- **Compétitivité**: Comment je suis motivé
- **Structure**: How flexible I am? certitude? changeant?
- **penser**: Comment je pense.

Management interculturel #57

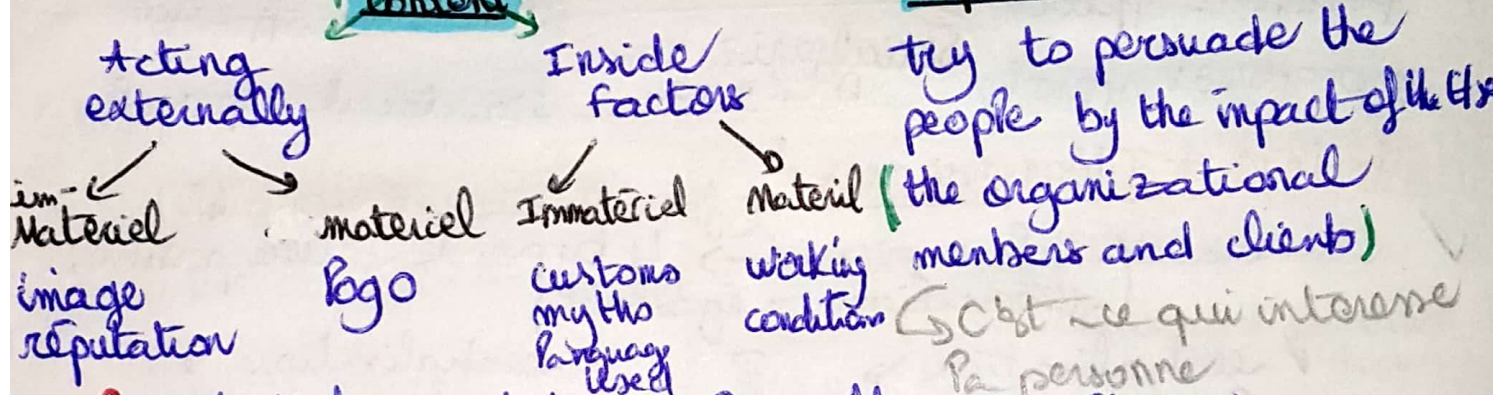
Belkhir 2022

4

Chapitre 4: organization culture

* What is organization culture?

Culture peut se créer (d'une E/S) content impact



NB: Marketing contribue à la culture de l'E/S
(on peut dire créée la culture de l'E/S)

* organization culture selon des auteurs?

- ① Goffe & Jones: la culture tient l'organisation together
- ② Meyerson & Martin: C'est un mécanisme d'intégration = appartenance
(holds the potential of members together)
- ③ Pedersen & Sorensen: Crée des significations qui influencent les pratiques, les comportements, routines ... de l'org (moyen of distinct)
- ④ Cameron & Vepsäläinen: culture = 2 règles qui dictent comment les employés vont agir dans une situation donnée.
- ⑤ Frensholt: système de croyances et de valeurs partagées qui guide les comportements.
- ⑥ Conner: Culture sont ^{des} croyances, comportements -- partagés que les membres acquièrent au fil du temps.

* organization culture is influenced by:

- ① Differences between national cultures
- ② cultural differences within the organisation
- ③ the difference between organisations

Why organizational culture

- La culture d'entreprise a des effets positifs sur les individus : p7
- culture d'entreprise → performances ↑

Models of corporate culture (Mitroff & Kiliman, Auchi, Deal & Kennedy...) nombreux sont les classifications de la culture d'org.
points communs entre eux :

personal approach

procedural approach

The organizational Dilemma

Behavioral approach

structural approach

Modèles de Trompenaars :

- ✓ 2 dimensions : - Tâche ou personne (formalisation élevée ou faible)
- hiérarchique ou égalitaire → 4 types de culture possible

- ✓ centralisation ↓
 - ✓ formalisation ↓
 - ✓ org exists only to serve the needs of its members
 - ✓ Tasks assigned according to people
- INCUBATOR**

Person oriented

FAMILY

- ✓ degré ↑ de centralisation
 - ✓ faible degré de formalisation
 - ✓ organisation personnalisée
 - ✓ les ppl interagissent autour du centre (père)
 - ✓ pouvoir hiérarchique
- ...

Hierarchical

- ✓ centralisation ↓
 - ✓ formalisation ↑
 - ✓ relations rationnelles
 - ✓ réalisation et efficacité que les exigences de l'autorité
 - ✓ et se adapte et flexible
- GUIDED MISSILE**

Task oriented

EIFFEL TOWER

- ✓ degré ↑ de centralisation
- ✓ degré ↓ de formalisation
- ✓ bureaucratie
- ✓ respect de l'autorité
- ✓ contrôle ...

Les Marocains sont camoufliers si je suis conscient de ça je vais me comporter avec les personnes en fonction de leur

exp2: la personnalité relève de l'inconscient. La culture relève du conscient. Sa dépend des personnes

Model of Cameron & Quinn

flexibilité

Clan Culture

- Leader : mentor - team builder
- Values : Commitment
développement
Communication
- Theory for effectiveness : participation

Adhocracy culture

- Leader : Innovator
- Values : Innovation & creativity
- TOE : new sources, Innovations
(portée par une vision)

Focus

Priorité de l'E/S

Hierarchy culture

- Leader : organizer
- Values : efficacité
- TOE : control and efficacité

Focus orientés vers l'externe

Market culture

- Leader : competitor
 - values : goal achievement external focus
 - TOE : productivity
- (E/S se développe à l'extérieur
so we have to find competitor
people qui marche avec
la culture d'E/S)

stabilité

Chapitre 5 : Some management issues related to reculture

+ lire cas yémen

① Communication (implicite - explicite)

high context (US)

coded messages
between the lines

Low context (Korea)

clear
simple

② Exprimer un avis et un retour d'info

direct negative feedback

Honnêtement (nichan)

exp: le prof a posé une question, y'a des p qui dit oui, Non → y'a des personnes qui disent nothing
→ c'est un trait culturel

C'est une question de prise de conscience et exprimer le feedback

exp: بيروت في الربيع

tout le monde se lit avec بيروت inconsciemment, notre logique

mais dit que بيروت في الربيع est plus logique (prise de conscience → feedback)

③ l'art de la persuasion et de l'argumentation

Principales first

Expliquer le pourquoi (raison) et après prendre la décision

NB: La culture peut contribuer au changement des traits de personnalité du manager. (par ex: un manager qui veut faire tout et ne sait pas déléguer)

Applications first

ex: "l'examen sera dur" sans expliquer le pourquoi après expliquer (le fait d'abord)

④ posture manageriale face à la hiérarchie

Egalitaire

The ideal distance between the boss and a subordinate is

NB: Comment faire pour rappeler de la hiérarchie dans un contexte d'égalité? → prise de décisions → Annuler la réunion → faire la réunion

Hiérarchique

The ideal distance between the boss and a subordinate is

⑤ prise de décision

consensuel

discuter et prise de décision en unanimité.

NB: je peux déléguer tout, mais pas la prise de décision + contrôle

de haut en bas (جاري من الأعلى)

décision prise par le patron généralement

⑥ Etablir la confiance

Task-based

Trust is built by business related activities.

Par Travail → I trust working with you

Relationship based

Trust is built by sharing meals, drinks... share personal time with someone.

⑦ Désaccord explicite

Confrontation

Disagreement and debate are

Evite la confrontation

Disagreement and debate are

⑧ Relation avec le temps

Temps linéaire

Temps flexible