

Management interculturel

2022-2023
Benjamin Nada

Chapitre 01: Globalization, culture and management

« NAFTA: North America Free Trade Agreements »

⇒ 11 changes in the global business environment:

- Decreasing trade barriers
- Developing countries' attitude toward FDI (Foreign direct investment)
- Developing countries' export-oriented strategies
- Spread of regional trade agreements
- Technological development
- Increasing demand for capital
- Diminishing effectiveness of national borders
- R & D and investment requirements
- Increasing interdependency among nations
- The advent of the internet
- International terrorism

1) Decreased trade barriers

- Durant le dernier quart du siècle passé, le commerce international mondial a connu une augmentation, et a été multiplié par plus de 19.

- Countries that have been more open to international business and free trade have grown faster than others

- Certain transitory regional arrangements

North America → NAFTA: US, Canada, Mexico
Central American → CAFTA: US, Costa Rica, the Dominican Republic, El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua

2) Developing countries' attitude

- Before the mid 1970s: A large number of expropriations and nationalizations

- After the mid 1970s: a dramatic decline in the number due to:

- Improved capabilities of developing countries
 - Realization that a significant relationship exists between FDI and economic growth
- Sous le droit de propriété de qd

3) Adoption of Export-Oriented strategies by developing countries

La stratégie orientée Export implique la participation des MNCs (Multinational corporations)

↳ 30 to 40% of industrialized countries imports are through intrafirm trade by MNCs

4) Spread of regional trade agreements

↳ Regional trade agreements and pacts are reducing trade restrictions among the members and increasing interregion trade

↳ Three trading blocks dominating world trade:

- EU
- ASEAN - South East Asian
- America

5) Technological developments

↳ Robotics

↳ Computer-aided design (CAD)

↳ Computer-aided manufacturing (CAM)

↳ Flexible manufacturing

6) Global demand for capital

→ Competition for capital will increase further as demand for it rises

→ Rising demand for capital

Debt crisis of the 1980s

7) Diminishing effectiveness of national borders

- Borders are vanishing
- National borders are losing their effectiveness in dealing with MNCs

8) Investment requirements of new technologies

The immense operations and marketing costs of new high-technology products have been the driving force behind the increased internationalization and cross-border corporate merges

9) Increasing interdependence Among Nations

- From 1970 to 2000, FDI increased more than 15 times

- International linkages have been growing since World War II.

1) successive reduction of internal trade restrictions

2) Interdependency through trade was followed by financial integration

3) Globalization: integration across borders of markets

10) The effect of the internet

- Increases global commonality in consumer needs and tastes

- Enable MNCs to centralize or coordinate their purchasing globally

- Drives down global economies of scale, reducing the minimum efficient size of operation

11) International terrorism

↳ Affects negatively the international business

↳ It creates a unique form of nonbusiness risk

↳ MNCs may be forced to react:

- Fearing armed security forces to protect their interests in foreign countries

- Increase advanced training and proper employee selection

- Following experts recommendations to the intelligence community.

- Les concepts du management international:

La mondialisation:

↳ Robertson: n'importe quel aspect qui représente le monde

↳ Renesch: chevauchement entre la société et une affaire sociale

↳ Goldin et Reiner: les aspects culturels dépassent la notion du territoire administratif.

↳ Parker: interconnexion sur toutes les dimensions physiques et immatérielles

L'environnement du manager: fiscal, économique, politique et culturel

→ Traditional organizations: a universal global manager

→ Transnational corporations: business manager, country manager, functional manager

• Global manager: répartition efficace des actifs et des ressources tout en protégeant la compétence malgré les différences entre filiale

• Business manager: une responsabilité plus accrue de la responsabilité, l'efficacité et la compétitivité

Ces 3 rôles:
strategy • Elaborer les stratégies de P&G
Architect • Plan des configurations mondiales d'actifs et de ressources
Coordinateur • Coordination entre les acteurs internationaux

• Country manager: responsable sur la filiale, le marché local. He has to be sensitive and responsive to the local market

Sensor • Saisir les opportunités locales et les menaces

Builder • Créer des capacités et ressources par développement

Contributor • Participation active et contribution à la stratégie globale

• The functional manager

Scout • Scanner le marché international par avoir des informations utiles

Cross-fertilizer • Transformer les infos en stratégies

Champion • Repérer les innovations qui présentent des opportunités

• The corporate manager: leader, talent scout, developer

• A Global leader

- works with colleagues from other countries

- interacts with external cts

- interacts with internal cts

- speaks in another language than their mother tongue

- Supervises employees of different nationalities

- Develops a strategic business plan on a worldwide basis for their unit

- Manager a budget on a worldwide basis

- Negotiates int'l with other countries

- Manages foreign supplies or vendors

- Manages risk in a world wide basis...

Chapitre 02: Culture: définitions, concepts.

- Optique caronbe. E de pratiques et de services culturels dans une société moderne
- Optique sociologie. ce qui est en commun à un groupe d'individus et ce qui le soude; ce qui est appris, transmis, produit et créé
- Optique anthropologique, matrice psycho-social que se crée une collectivité consciemment ou inconsciemment / comprendre le monde, percevoir l'homme...
- D'Unesco la culture est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société
- C. Kluckhohn (1961). ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups.
- Triandis and Suh: culture is linked to the psychology of individuals
- G. Hofstede (1980). culture consists of shared mental programs that control individuals

Composantes de la culture

- Less visible: Spirituelle, Affectif, systèmes de valeurs et croyances, intellectuelle...
- More visible: Matérielles, tradition et coutumes, droits, habitudes, façon de réagir

Facteurs qui influencent la culture

1) La langue: chaque langue a sa culture, car la culture impacte la langue et la langue impacte la culture

Moroccan ≠ Anglais
Langue "English" Langue "English"
↓
Pas la même culture
La langue est déterminée par la culture

2) Education system. Absence / présence de qd matières dans le système éducatif « $\text{أولادنا} \text{ في} \text{الجنس}$ »

4) Valeurs: - Partagées
- Personnelles
- Communes

5) La politique, mais les marocains jamaais ne s'intéressent pas bcp à la politique

6) La religion et croyances philosophiques ex. prise en charge des vieux

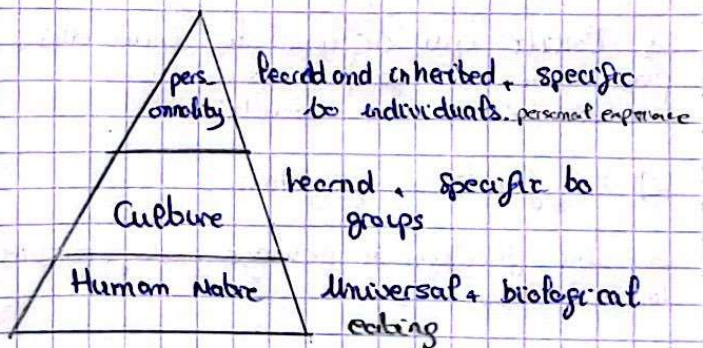
3) La prospérité économique: culture anglosaxonne.

Moroccan ≠ English Man
Le contenu de la langue → esprit critique, liberté, maîtrise de son destin

Les caractéristiques de la culture

1) La culture est partagée
→ Partagée entre les personnes dans une société
→ On peut trouver plusieurs cultures dans une même société

3 Niveaux de la programmation mentale Hofstede



2) transmission entre les générations

- La culture est durable, transmise mais pas de la même manière
- Les membres d'une société développent des modes d'interactions transmis avec l'environnement

3) Culture systématique et organisée

- La culture est bien plus d'un assemblage aléatoire
- C'est un système cohérent entre les valeurs, attitudes, croyances d'un groupe dans son environnement et les cultures des autres groupes

Comprendre une seule facette culturelle

Comprendre le contexte culturel

Valeurs morales VS Valeurs nobrises

- ↳ Agissent sur l'action vivre ensemble en paix.
- ↳ Responsables à l'action
- ↳ Subjectifs
- ↳ Animer et motiver

4) La culture change.

- Elle change selon le des lapses de temps
- Observer le changement. discuter avec qq qui a vécu dans un temps déjà passé

Les fonctions de la culture

1) La fonction sociale

- Réunir une pluralité de personnes en une collectivité spécifique
- Entité qui dépasse les individus, peut être un groupe, association, collectivité ou une société

2) La fonction psychique

- Une fonction de moulage des personnalités individuelles
- Nouvelle mode de pensée, connaissances, idées, sentiments, satisfaire les besoins

Route souple

- ↳ Permet à chaque individu des adaptations perso et spécifiques par reconstruire la culture

VS Route enfermiste et marginalisme

- ↳ flexible selon une limite
- ↳ Si individu > limite, position marginalisme vers sortir de la société

Les notions de la culture

Sociologique

- ↳ la science qui étudie l'homme dans son aspect psychique

Anthropologique

- ↳ c'est la science de la culture, qui étudie l'homme dans son aspect psychique et social

⇒ La notion de sociologique fait partie de la notion anthropologique

Culture VS Civilisation

- É de moyens collectifs dont dispose l'homme par contrôler et manipuler l'environnement: science, technologie

- É de moyens culturels dont dispose l'homme pour exercer un contrôle sur soi-même, Art, philosophie

- Caractère spirituel et plus désintéressé de la vie collective Fruit de la réflexion et pensée pures

- Caractère rationnel qu'exige le progrès des conditions physiques et mat du travail

⇒ La très grande majorité des sociologues et anthropologues relient le terme « civilisation »

Les 7 dimensions de Trompenaers

1) Universalisme VS Particularisme

- Une solution peut s'appliquer sur tous les problèmes

US Particularisme

- Relations sont plus importantes que les règles

2) Individualisme VS Collectivisme

- Tourner vers l'individu et ses besoins

- Tourner vers les besoins de la collectivité

3) Neutralité US Affectivité

- Ne pas montrer les émotions
- Cultures objectives
- Partager et montrer son ressenti
- Cu. Subjective

4) Engagement Américain ou diffus

- Une séparation entre vie perso et pro
- Liens entre les sphères perso et pro.

5) Statut attribué US statut acquis

- Statut selon l'âge, origine, no études...
- Réalisations et action de chaque individu

6) Temps Séquentiel US synchrone

- Tâches lues après les autres
- Plusieurs tâches en même temps

7) Orientation interne US externe

- Contrôler et influencer la nature
- Vivre en harmonie avec la nature

Chapitre 03: Approaches of culture

1) Alexander Thomas, Les standards culturels.

- un nb d'individus réagissent à des reprises de la même manière à une situation arbitraire / critique

2) Kluckhohn and Strodtbeck

- 6 dimensions de la culture et sa catégorisation
 - Nature de personne (Good, evil, mixed)
 - Relation personne avec nature (dominant, Harmony)
 - " " avec les autres (Group, individual, hierarchy)
 - Nature de l'activité humaine (do, achieve, be)
 - Focus temporel sur l'activité (Past, present, future)
 - Conception de l'espace (Private, public, mixed)

3) Edward T Hall

- 3 concepts pour décrire la culture.

- * **Time**: → Monochronic: séquentiel, identifié selon le travail
- Polychronic: synchrone, fier de la famille, amis

- * **Contexte** → High: messages implicites, lire entre les lignes
- Low: explicite, droit vers le but

- * **Space** → Close: little personal space
- Far: big space to personal life

4) Edgar Schein

- Culture organisationnelle à 3 niveaux:

- * **Basic assumptions**: the core of the culture: way of thinking and acting

- * **Spoused values**: valeurs déclarées, les comportements observables

- * **Artifacts**: symboles, procédures et règles vus par tout le monde



5) Hofstede

- Selon 2 études, 116.000 participants de 40 pays, 4 dimensions de la culture nationale.
 - **Power distance**: degré d'acceptation de l'inégalité entre personnes avec et sans pouvoir
 - **Individualism**: la dépendance émotionnelle d'un individu vis à vis d'un groupe
 - **Masculinity**: la société donne la valeur aux qualités masculines ou féminine
 - **Uncertainty avoidance index**: degré de stress que porte l'individu lorsqu'il se retrouve dans une situation inconnue
- Il a complété le modèle avec 2 autres
- **Long term orientation**: ou aussi nommé Confucian Dynamism: degré d'acceptation des valeurs et traditions à long terme par la société

- **Indulgent vs Restrained**
 - ↳ Enjoying life and having fun
 - ↳ Stricter norms, fewer very happy people

6) Fons Trompenaers and Turner

Les 7 dimensions (voir ch. 2)

7) The GLOBE Project

- Global leader and organizational behavior effectiveness
- 2 théories:
 - Caractéristiques de la culture sociale qui différencient l'une des autres
 - Comportements et attributs du leader acceptés.

8) COI: Cultural orientations indicator

- 4 dimensions culturelles:
 - Diligence culturelle
 - Style de communication
 - Dialogue culturel
 - Rémunération culturelle

- Les 10 dimensions du COI
- Environnement
 - Temps
 - Action
 - Communication avec soi
 - Espace
 - Pouvoir
 - Individualisme
 - Compétitivité
 - Structure
 - La pensée

Chapter 04: Organizational culture

- Phénomène récent dans la première apparition sur en 1960 dans la langue Anglaise

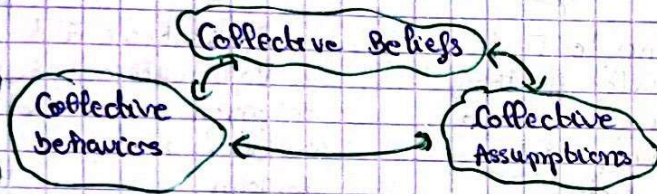
- What is OC?

- Heyerson and Martin: culture is an integrating mechanism, a social or normative glue that holds together the potentially diverse members of a group

- French et al. system of shared beliefs and values that guides behaviour

- Connors: basic patterns of shared beliefs, behaviors and assumptions organizational members acquire over time

Culture triangle according to Connors



Important issues to notice

- OC is influenced by the differences of national cultures
- ... by the cultural differences within the organization
- ... by the differences between organizations

- The corporate culture can go beyond the national borders

- Manage culture: culture in which people will work together to achieve the organization's goals

« 1 + 1 = 3 »

- ↳ la force d'un seul élément
- ↳ la force du deuxième élément
- ↳ la force de la combinaison.

Elements de l'OC:

	Factors acting Externally		Factors in organization	
	immaterial	material	immaterial	material
Artefacts	image orga	logo, design, produits...	language used	clothes of employees
Normes et valeurs	orga strategy	CSR	working atmosphere	organizational structure

- Why OC?

- OC defines behaviors and bonds, expect reactions
- Asserts solutions where there is ambiguity
- Governs the way a company processes information, les relations en interne
- influences number of organizational functions directly related to the members of the group: motivation, cohesion...
- ⇒ OC has a powerful effect on performance and hence the long term viability of an organization
- ⇒ Visible effects on individuals and hence their productivity

- Models of corporate culture:

- Common points between models:

- ↳ Personal approach
- ↳ Behavioral approach
- ↳ Structural approach
- ↳ Procedural approach

1) Trompenaars Model

	Incubator	Guided missile
	low centralization and formalization	low centralization
	A person-oriented culture	High Formalization
	Org exists only to serve the needs of its members	Task and project oriented
	Control via persuasion	Manager is a team leader
		Highly adaptive
		Effectiveness is more important than procedure
Person oriented	Family	Eggbeater
	High centralization	Task oriented
	low formalization	High centralization
	personalized organization	High formalization
	Power: autocratic leader	Control via rules
	little bureaucracy	bureaucracy and formalization
	Vertical differentiation: power and status are hierarchical	Employees are subordinated

Hierarchical

2) Cameron and Quinn Model.

- ↳ flexibility
- ↳ stability and control
- ↳ internal focus with integration IFI
- ↳ external focus with differentiation EFD

Flexibility	
Clom Culture leader Type: Team builder, Facilitator Value drivers: communication, development Theory of effectiveness: Participation, support, commitment IFI	Adhocracy Culture TL: entrepreneur, visionary VD: creativity, innovations T.E: innovativeness, new sources EFD
Hierarchy culture TL: coordinator, organizer VD: efficiency, timeliness T.E: control and efficiency	Market culture T.L. Controller, Producer VD: market share, profitability, goal achievement T.E: productivity

Stability and control

7) Express disagreement

Confrontational ↳ Disagreements and debates are positive for the team ↳ won't negatively impact relationships	↳ Avoids confrontation ↳ negative for the team ↳ inappropriate and break group harmony
--	--

8) Relationship with time

Linear time ↳ sequential ↳ Focus on deadline	Flexible time ↳ fluid manner ↳ Focus on adaptability, flexibility.
---	---

Chapter 06: Managerial behaviour, some cultural aspects

1) Communication (implicit / explicit)

low context ↳ Simple, clear, precise ↳ US, Canada	high context ↳ sophisticated, spoken and read between lines ↳ Korea, Morocco
--	---

2) Express opinion and feedback

Direct negative feedback ↳ Avec honnêteté	Indirect negative feedback ↳ Positive messages are used to wrap negatives ones
---	--

3) Art of persuasion and arguing

Principles First ↳ Develop the theory or complex concept before presenting a fact	Applications First ↳ Begin with a fact, or opinion and later add concepts to backup or explain
---	--

4) Managerial posture in front of the hierarchy

Egalitarian ↳ Distance between boss and subordinates is low	Hierarchical ↳ Distance between boss and subordinates is high
---	---

5) Making decision

Consensual ↳ unanimous agreement	Top-down ↳ by individuals (usually the boss)
--	--

6) Building trust

Task-based ↳ Business-related activities ↳ Build easily and dropped easily	Relationship-based ↳ sharing meals, drinks ↳ build slowly over the long term
---	---