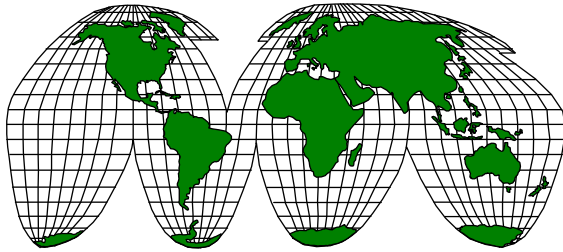
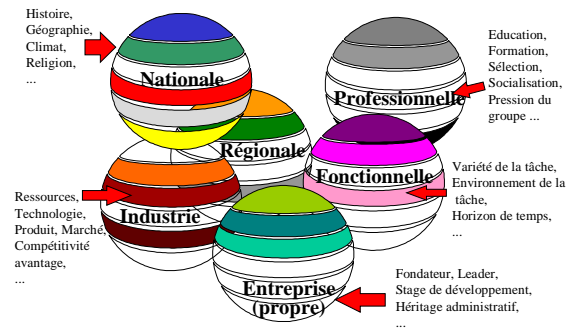


Gestion des ressources humaines:  
*Gérer les différences culturelles*



Susan Schneider, HEC Université de Genève

Les Sphères de la Culture



Gérer les différences culturelles



- Quelle importance?
- Qu'est-ce que c'est?
- Quel influence sur la pratique du management?
- Quelles sont les stratégies pour gérer les différences culturelles?

Gérer les différences culturelles :  
Quelle importance ?

- Le mythe de la convergence
- Le mythe de la rationalité
- L'efficacité : de l'individu, de l'organisation
- L'avantage compétitif



Convergence?

Le monde devient plus petit...

Forces pour ----->

<----- Forces contre



- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| • développement économique | • stade de développement  |
| • transfert technologique  | • ressources disponibles  |
| • éducation                | • démographie             |
| • philosophie              | • contexte institutionnel |
|                            | • culture                 |

unification --->

<----- fragmentation

Le Management est rationnel.....  
"management is management"




- universaliste: "one best way...."
- développement économique/technologique
- culturel

## Conflit entre 2 chefs de département: Quel est le problème? La solution?


- Français
  - problème: jeu de pouvoir
  - solution: monter en hiérarchie
- Allemand
  - problème: structure
  - solution: établir des procédures, clarifier les rôles
- Anglais
  - problème: communication interpersonnelle
  - solution: les envoyer en formation, ensemble





### The Swiss...

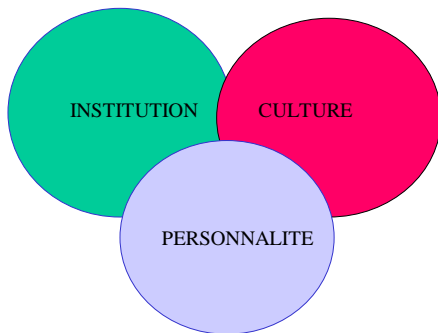
(Source : A. Bergmann. Le « Swiss Way of Management » ou les évidences cachées des entreprises suisses, Paris, Eska, 1994.)



<i>Consider themself to be :</i>		<i>Are perceived by foreigners as being :</i>	
Hardworking	Reliable	Hardworking	Well informed
Punctual	Lacking imagination	Punctual	Efficient
Self-sufficient	Withdrawn	Professional	Determined
Cautious	Self-assured	Demanding	Conservative
Clean	Don't like to disturb/ to be disturbed	Well organised	Not very creative
Inflexible		Disciplined	Not very emotional

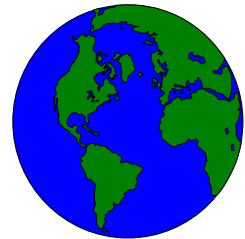
  

<i>Expect foreigners to be :</i>	<i>and to :</i>
Punctual	Respect rules and order
Discreet	Keep a low profile
Well prepared	Not talk about private life and salary
Concrete and precise	Trust the Swiss
Not too curious	
Not too critical	
Not to be in a hurry	
Faithful	



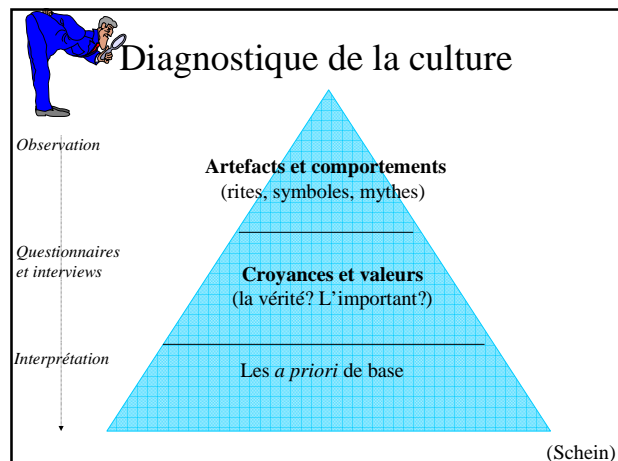
## Le contexte institutionnel

- Géographie
- Démographie
- Rôle du gouvernement
- Rôle des syndicats
- système économique
- système politique
- marché



## Gérer les différences culturelles

- Quelle importance?
- Qu'est-ce que c'est?
- Quel influence sur la pratique du management?
- Quelles sont les stratégies pour gérer les différences culturelles?



## CULTURE

A set of basic assumptions – shared solutions to universal problems of external adaptation (how to survive) and internal integration (how to stay together) – which have evolved over time and are handed down from one generation to the next. (Schein)



## Comportements et artifices

- Salutations
- Formules de politesse  
prénom/ nom  
titres  
ton
- Codes vestimentaires  
uniformes  
formel/ informel
- Espace  
personnel  
public  
les « choses »
- Contrats
- Expressivité  
émotivité  
langage du corps  
bruyant/ calme  
de quoi parle-t-on et quand ?



### DIAGNOSING CULTURES : Artefacts & Behaviors

- Office Design: closed 1 2 3 4 5 open
- Greeting rituals: formal 1 2 3 4 5 informal
- Men vs women?  
Age related?
- Forms of Address: last name 1 2 3 4 5 first names
- Use titles: at work?  
at home?
- Tone of address: reserved 1 2 3 4 5 friendly  
status dependent 1 2 3 4 5 egalitarian
- Dress code: Formal 1 2 3 4 5 informal  
Standard 1 2 3 4 5 personal
- Space: Personal closed 1 2 3 4 5 open  
Physical distant 1 2 3 4 5 close  
Contact none 1 2 3 4 5 a lot



Contracts: written 1 2 3 4 5 verbal

#### Expressiveness:

Emotionality low 1 2 3 4 5 high  
Body language  
restrained 1 2 3 4 5 free  
Volume quiet 1 2 3 4 5 loud

#### Subjects for discussion

restricted 1 2 3 4 5 open

Business related at social events?  
Topics to avoid:



### Les valeurs partagées par les Suisses

(Source : A. Bergmann. Le "Swiss Way of Management" ou les évidences cachées des entreprises suisses, Paris, Eska, 1994.)



- Le pragmatisme
- L'égalitarisme
- La sobriété, le sérieux, le sens de la mesure et de l'ordre
- Le perfectionnisme
- Le compromis et le consensus
- La prudence et la recherche de sécurité
- L'individualisme, l'autonomie, l'indépendance
- Une forte « client orientation »



### Diagnostic des Cultures

- nature humaine: Théorie X ..... Y
- activité humaine : être ..... faire
  - contrôle sur la nature: bas ..... haut
  - Relations sociales  
hiérarchique ..... égalitaire  
collectif ..... individuel
  - Le temps:  
polychronique ..... monochronique
  - Le langage: contexte élevé ..... contexte abaissé
  - La vérité: philosophie ..... faits & chiffres
  - Raison d'être: social ..... tâche

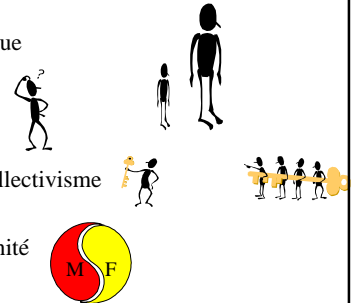
## L'impact de la culture sur les pratiques du management

- Organisation
  - centralisation/formalisation
  - orientation vers les tâches/les relations
- Stratégie
  - contrôle vs. adaptation
  - menace vs. opportunité
- Gestion des Ressources Humaines
  - recrutement, évaluation de la performance, systèmes de récompense, gestion de la carrière
  - l'expatriation



## Les dimensions culturelles (G. Hofstede)

- Distance hiérarchique
- Eviter l'incertitude
- Individualisme / collectivisme
- Masculinité / Féminité



## Differences within and between (Hofstede)

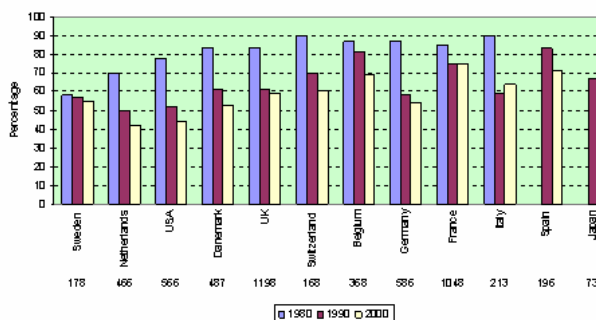


	PD	UA	IND	MASC
Switzerland	34	58	68	70
Germany	35	65	67	66
Swiss German	26	56	69	72
Swiss French	70	70	64	58
France	68	86	71	43

### # 1

Quand les rôles respectifs des membres d'un département deviennent complexes, des descriptions de fonctions détaillées apportent une clarification utile.

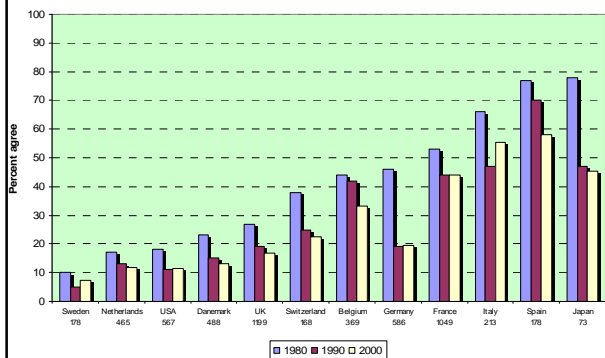
#1 Detailed Job Description



### # 24

Il est important qu'un manager dispose de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail.

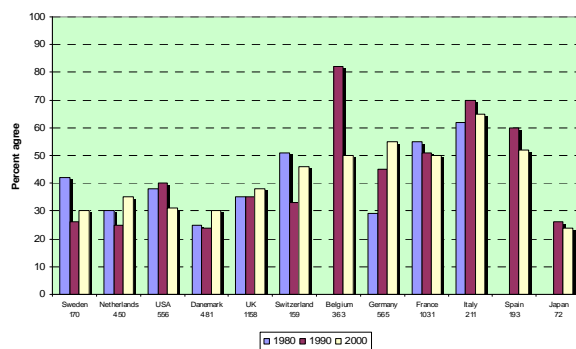
### #24 Réponses Précises



### # 49

La plupart des managers semblent être plus motivés par l'obtention du pouvoir plutôt que par l'accomplissement d'objectifs.

### #49 Pouvoir vs. Objectifs



### Conceptions des organisations:

#### Anglo/Nordique



- Système des tâches
- fonctionnaliste, instrumental
- l'autorité définie par fonction/rôle
- règles universelles
- objectifs --> pouvoir

#### Latin/Asiatique



- Système de relations sociales
- orienté vers la personne
- l'autorité définie par la personne
- règles dépendent des gens et de la situation
- pouvoir --> objectifs

### The Swiss Manager: "Portrait robot"



- bonne connaissance détaillée
- pensée analytique
- longue expérience pratique
- peu de vision
- beaucoup d'autorité
- approche impersonnelle
- peu de sensibilité dans les relations, la communication

### Les entreprises suisses (Bergmann, 1994)



- complémentarité organique: chacun son boulot, chacun sa place, son rôle à jouer
- pouvoir accepté comme légitime mais il ne faut pas jouer le chef, mener par l'exemple, simple, humain, paternaliste, accessible, met la main à la pâte, doit être compétent
- influence informelle, persuasion
- maintenir une ambiance agréable
- obligation plutôt qu'un privilège
- manque d'intérêt pour la participation
- décisions prises par consensus, mais chef responsable

## Stratégies pour gérer les différences culturelles



- Ignorer
- Minimiser
- Utiliser

