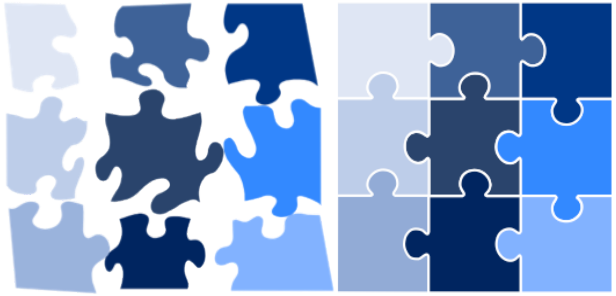
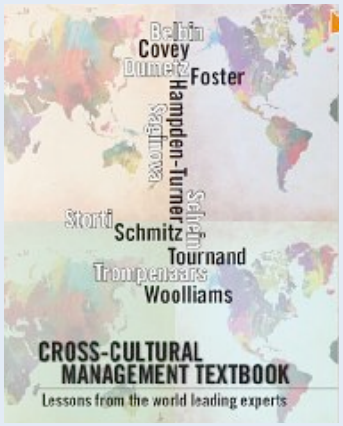
Les Cercles de Progrès
France

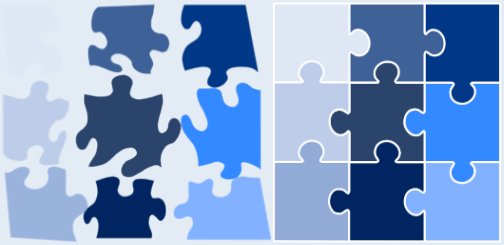
Les enjeux interculturels pour les entreprises

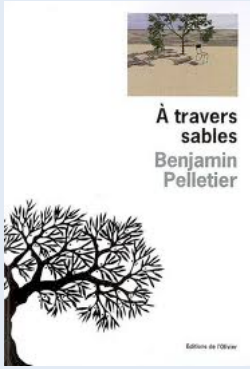


Mardi 15 janvier 2013

Benjamin PELLETIER

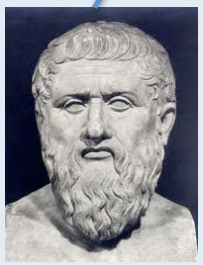






Lourdes

Séoul



Toulouse

Djedda

Riyad

MATINEE

Etape 1 - Atelier introductif à la thématique

Etape 2 – Clés de décryptage des relations interculturelles

Etape 3 - Atelier: partage d'expériences

APRES-MIDI

Etape 4 - Atelier: la check-list interculturelle

Etape 5 - Nos pratiques françaises vues par les étrangers

Etape 6 - Atelier: étude de cas de coopération interculturelle

Etape 1 - Atelier introductif à la thématique

LA CULTURE

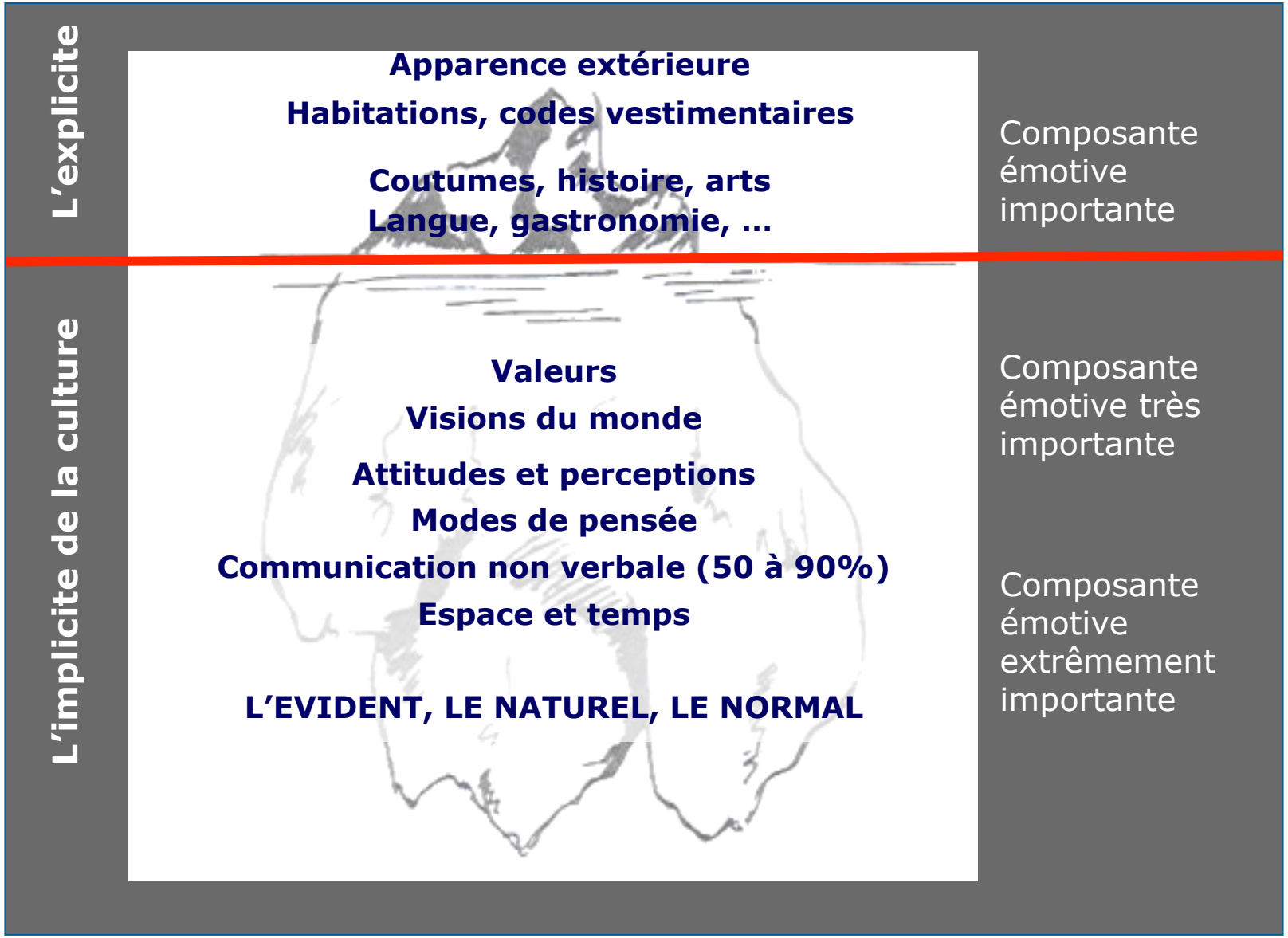
1) CULTURE = PRODUITS DE LA CIVILISATION

2) CULTURE = PROGRAMMATION COLLECTIVE DE L'ESPRIT QUI DISTINGUE LES MEMBRES D'UN GROUPE HUMAIN DES MEMBRES D'UN AUTRE GROUPE HUMAIN

Elle affecte:

- ***nos modes de pensée,***
- ***nos perceptions,***
- ***nos modes d'action et d'organisation,***
- ***nos modes de relation aux autres.***

Elle définit <u>la normalité</u> pour un groupe donné.


L'explicite
Apparence extérieure
Habitations, codes vestimentaires
Coutumes, histoire, arts
Langue, gastronomie, …
Composante émotive importante
L'implicite de la culture
Valeurs
Visions du monde
Attitudes et perceptions
Modes de pensée
Communication non verbale (50 à 90%)
Espace et temps
L'EVIDENT, LE NATUREL, LE NORMAL
Composante émotive très importante
Composante émotive extrêmement importante

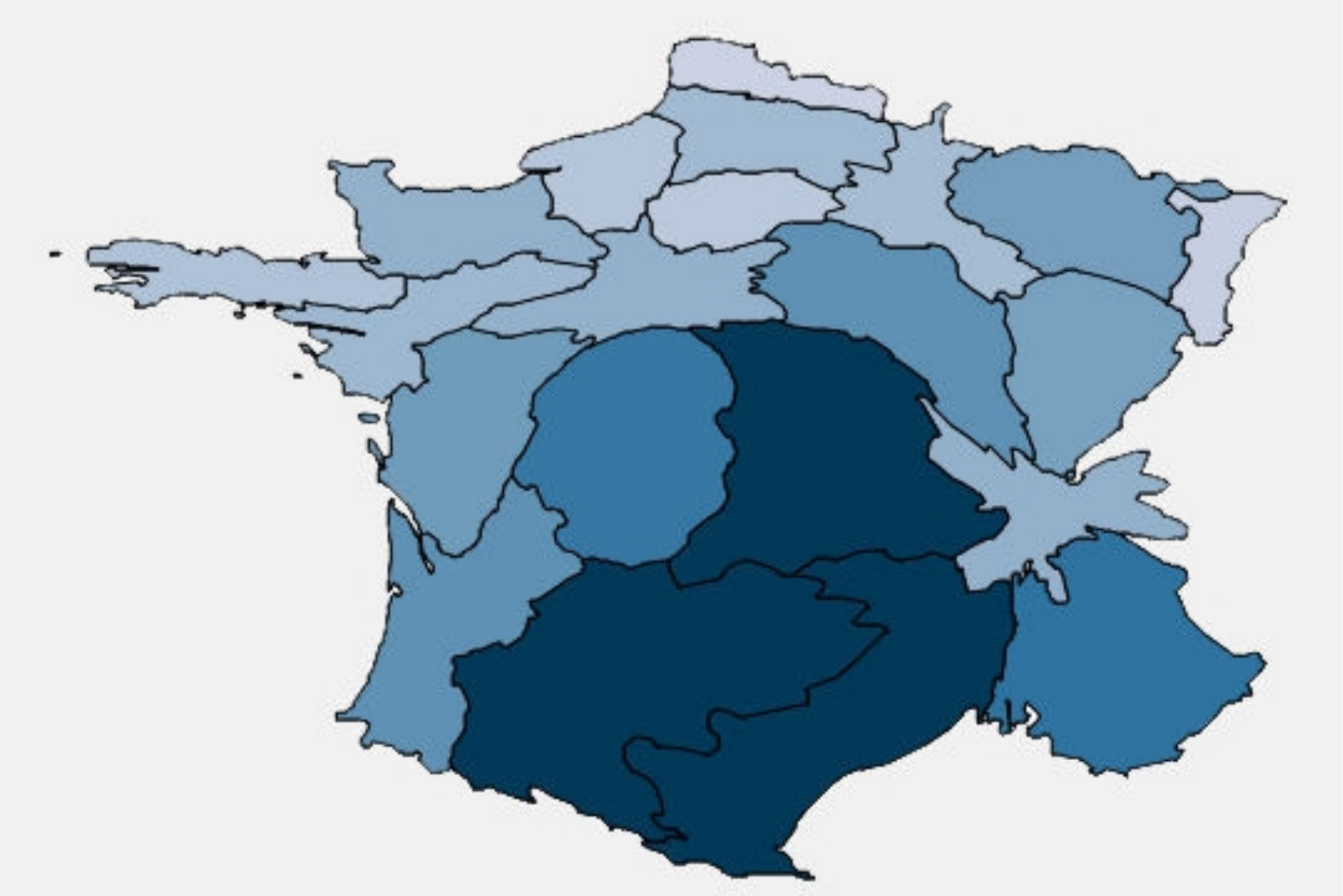
Pourquoi est-ce si compliqué pour un Normand de s'intégrer au sein d'une équipe de Marseillais?

Pourquoi est-ce si difficile de gérer une équipe comprenant un Breton, un Parisien, un Basque, un Corse et un Savoyard?

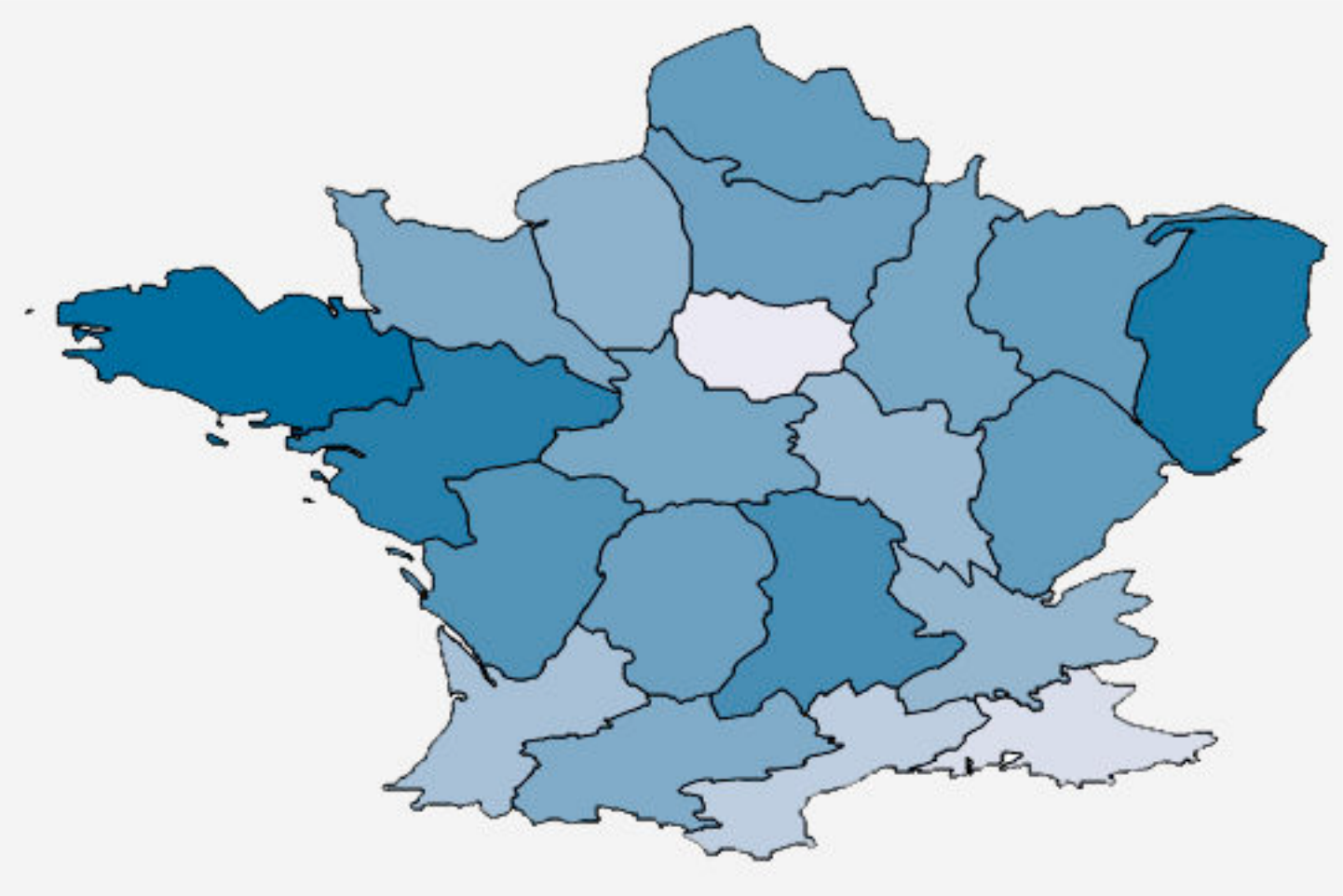
1. Quels régionalismes français connaissez-vous? Faites-en une liste (sociabilité, loisirs, rapport au temps, habitat, etc.).

2. Quel impact ces régionalismes peuvent avoir sur les relations d'affaires/de travail?

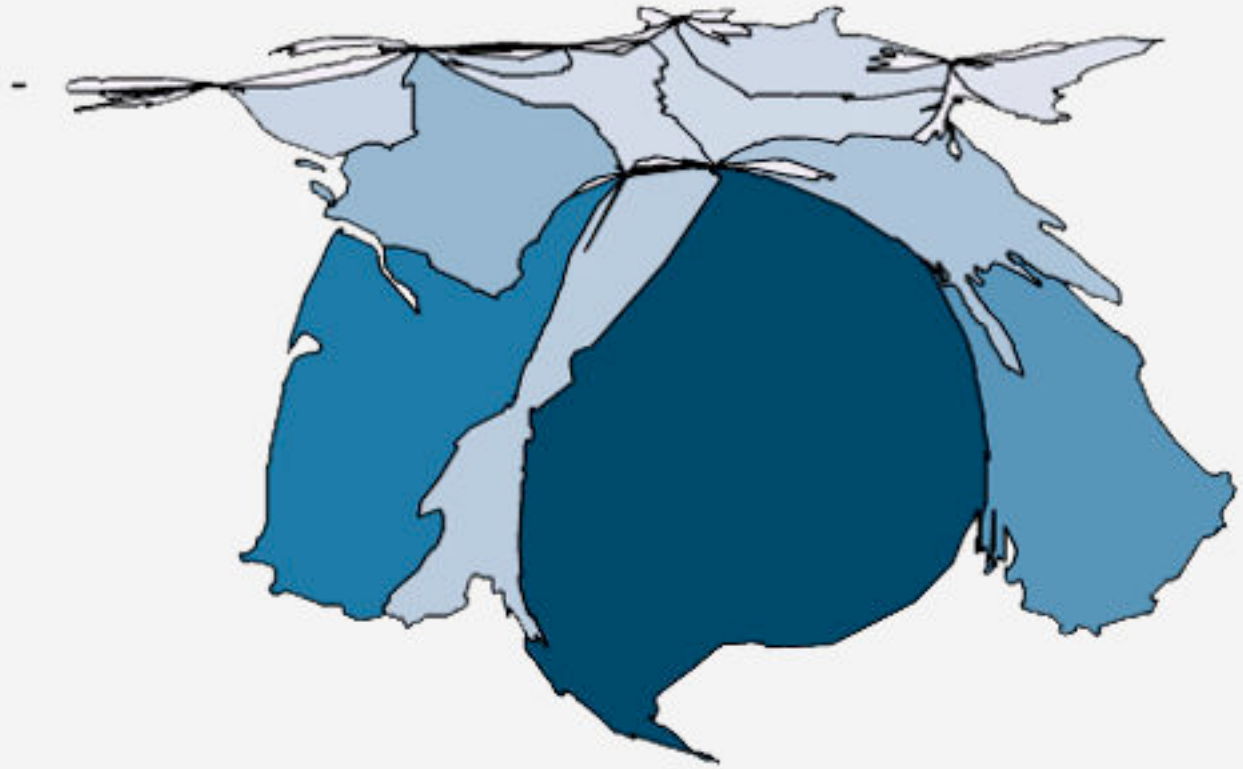
La carte de France selon le nombre de licenciés dans les clubs de pétanque



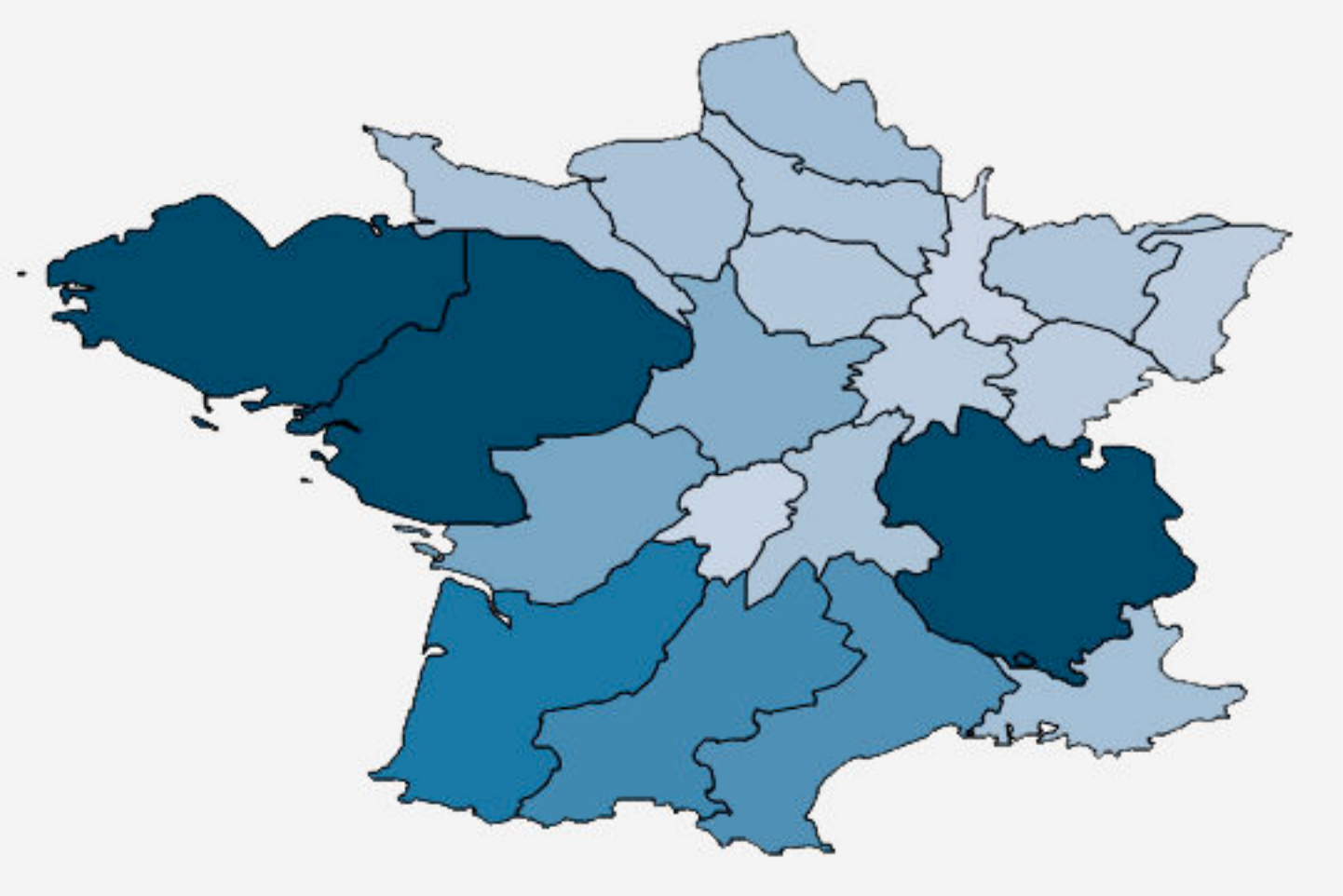
La carte de France selon le nombre de licenciés dans les clubs de football



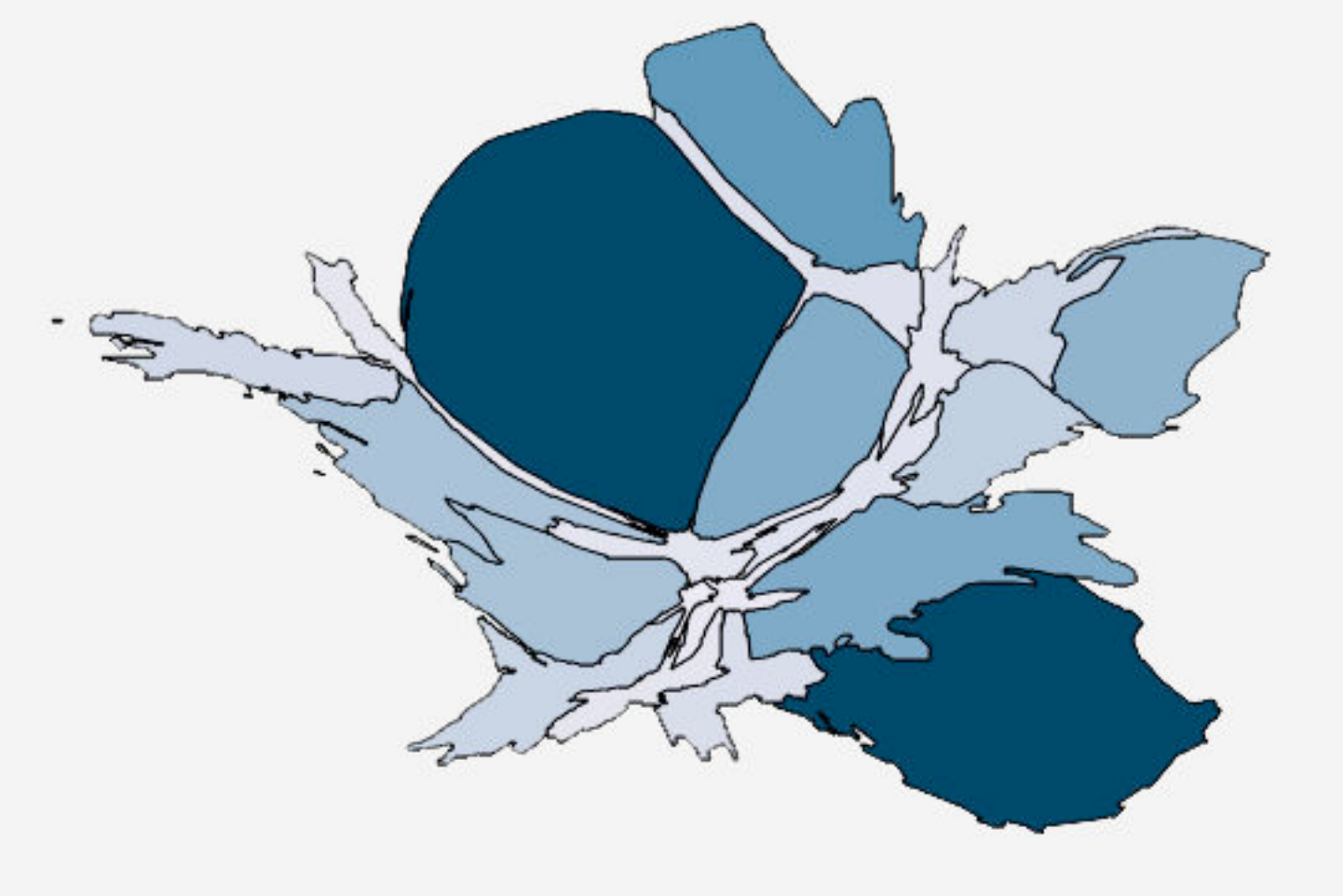
La carte de France selon la surface des vignes



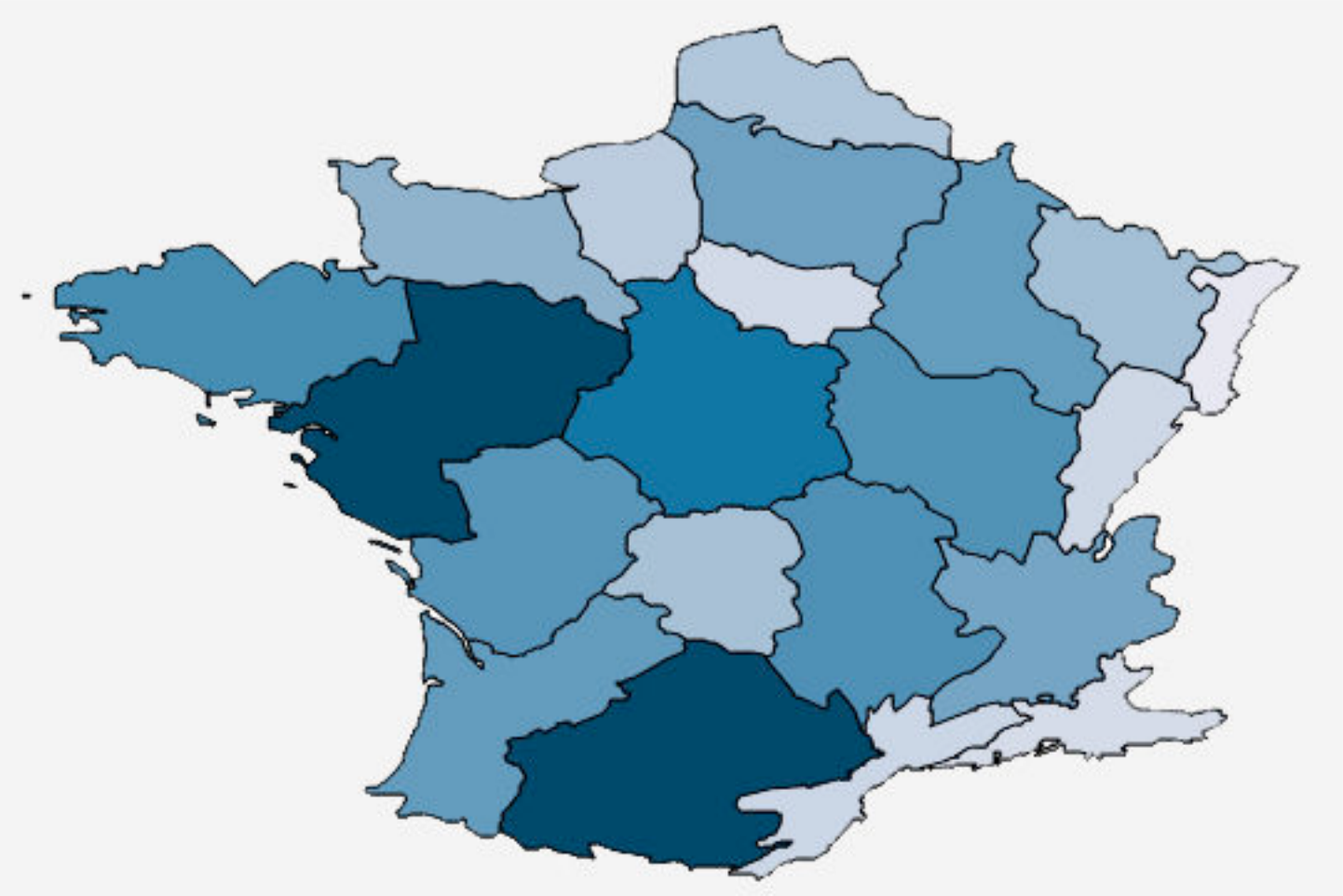
La carte de France selon le nombre de maisons individuelles mises en chantier en 2010



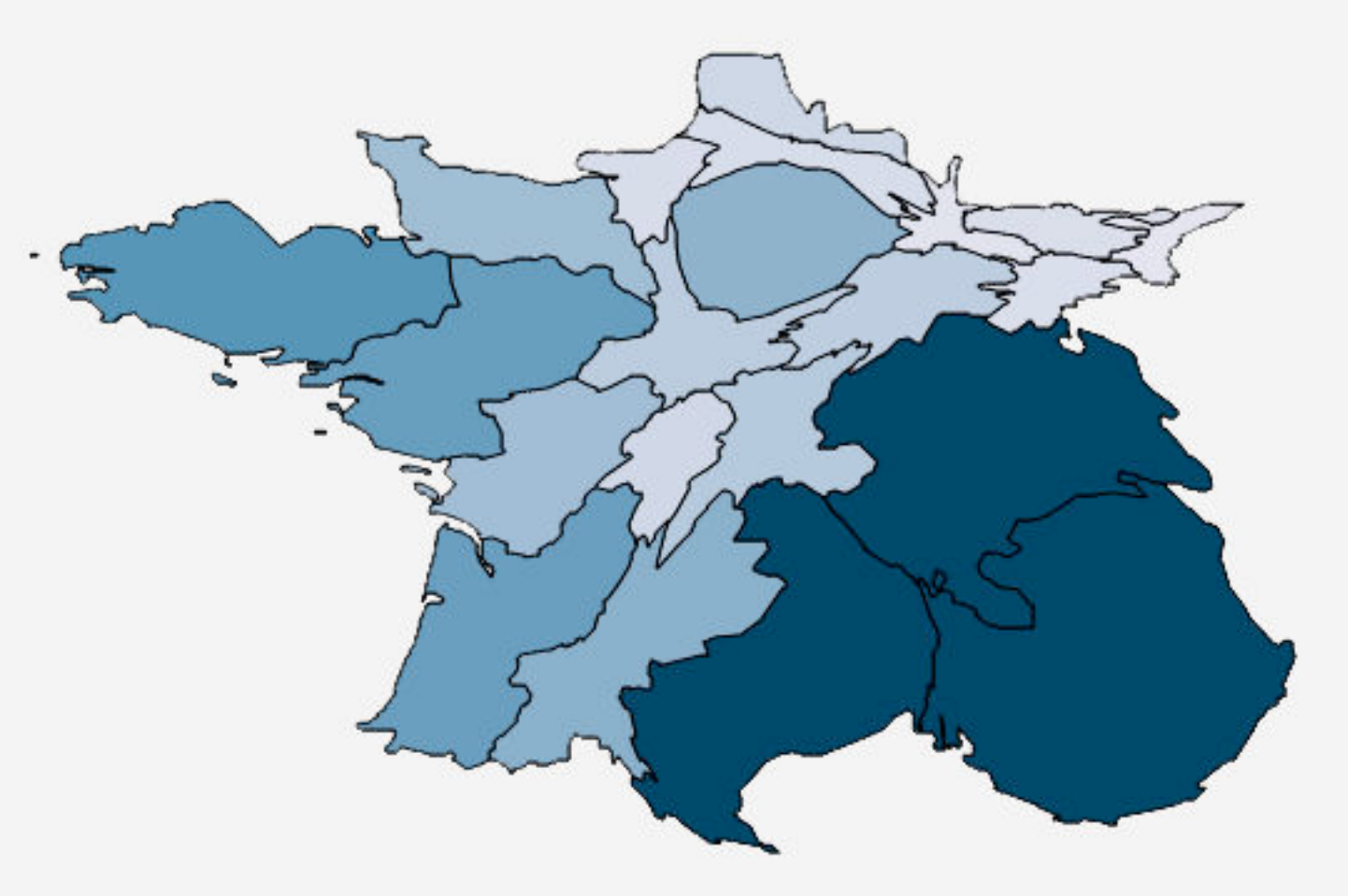
La carte de France selon les tonnes de marchandises exportées en 2010



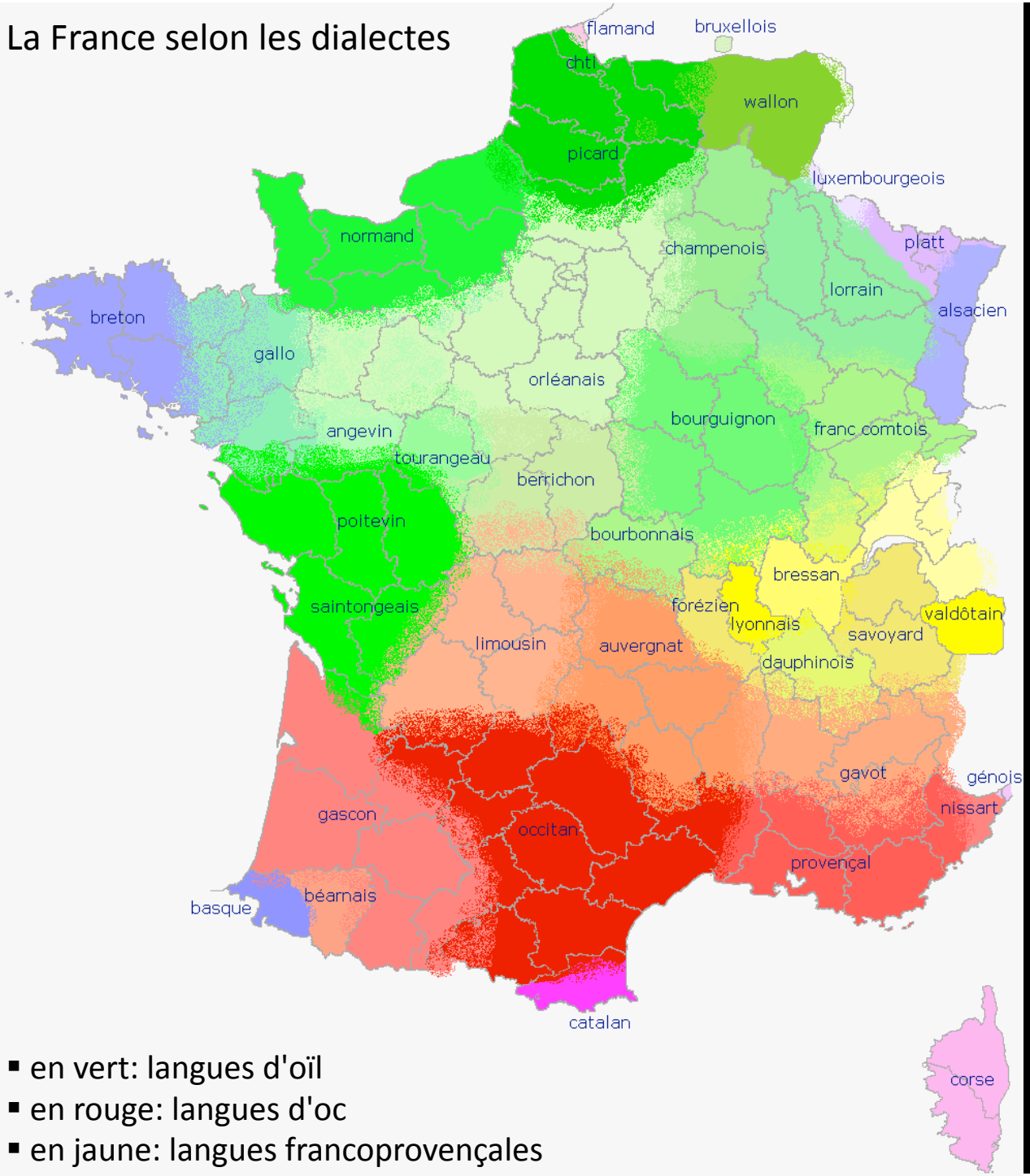
La carte de France selon le montant des subventions agricoles en 2010



La carte de France selon le nombre de résidences secondaires

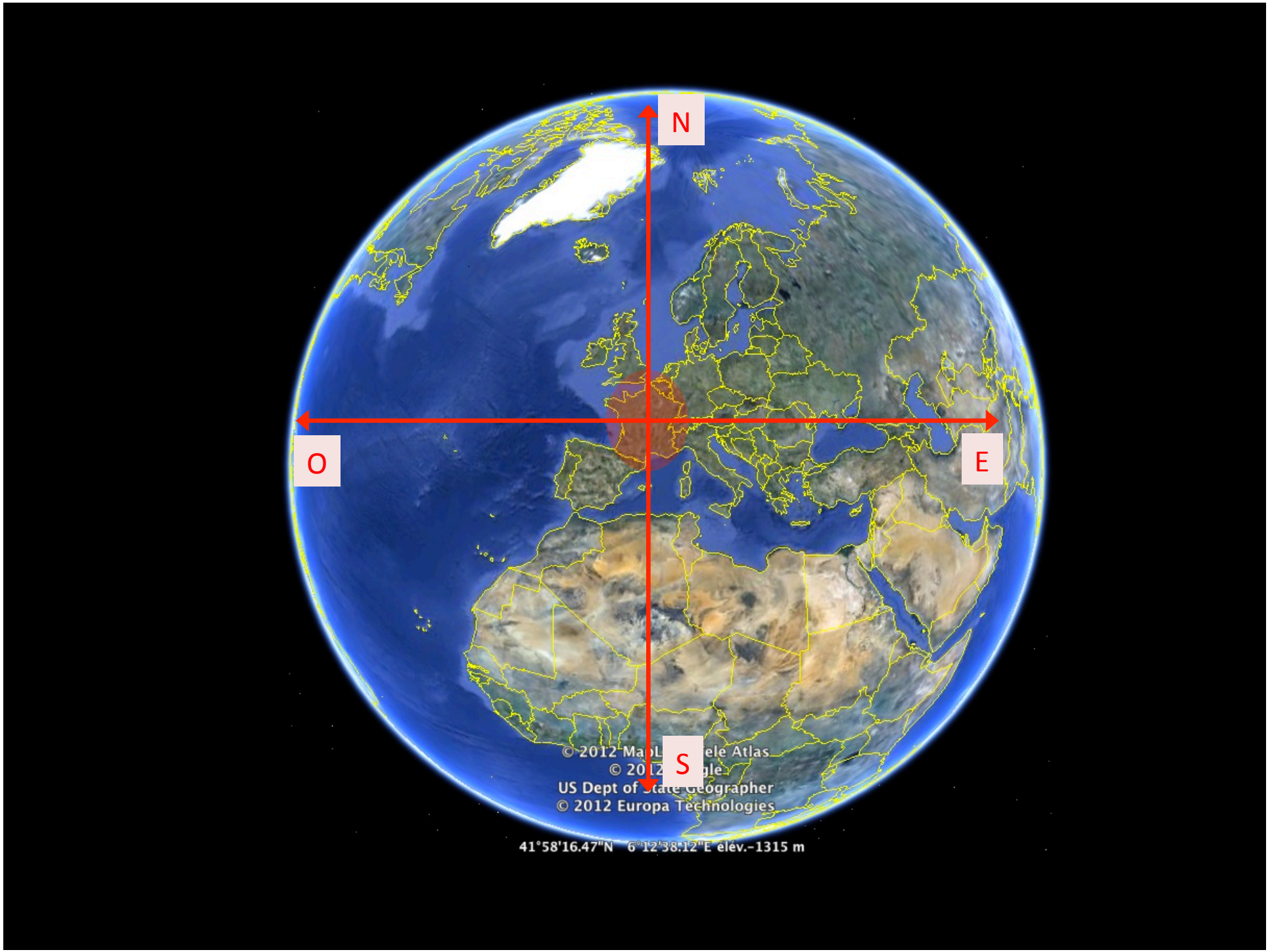


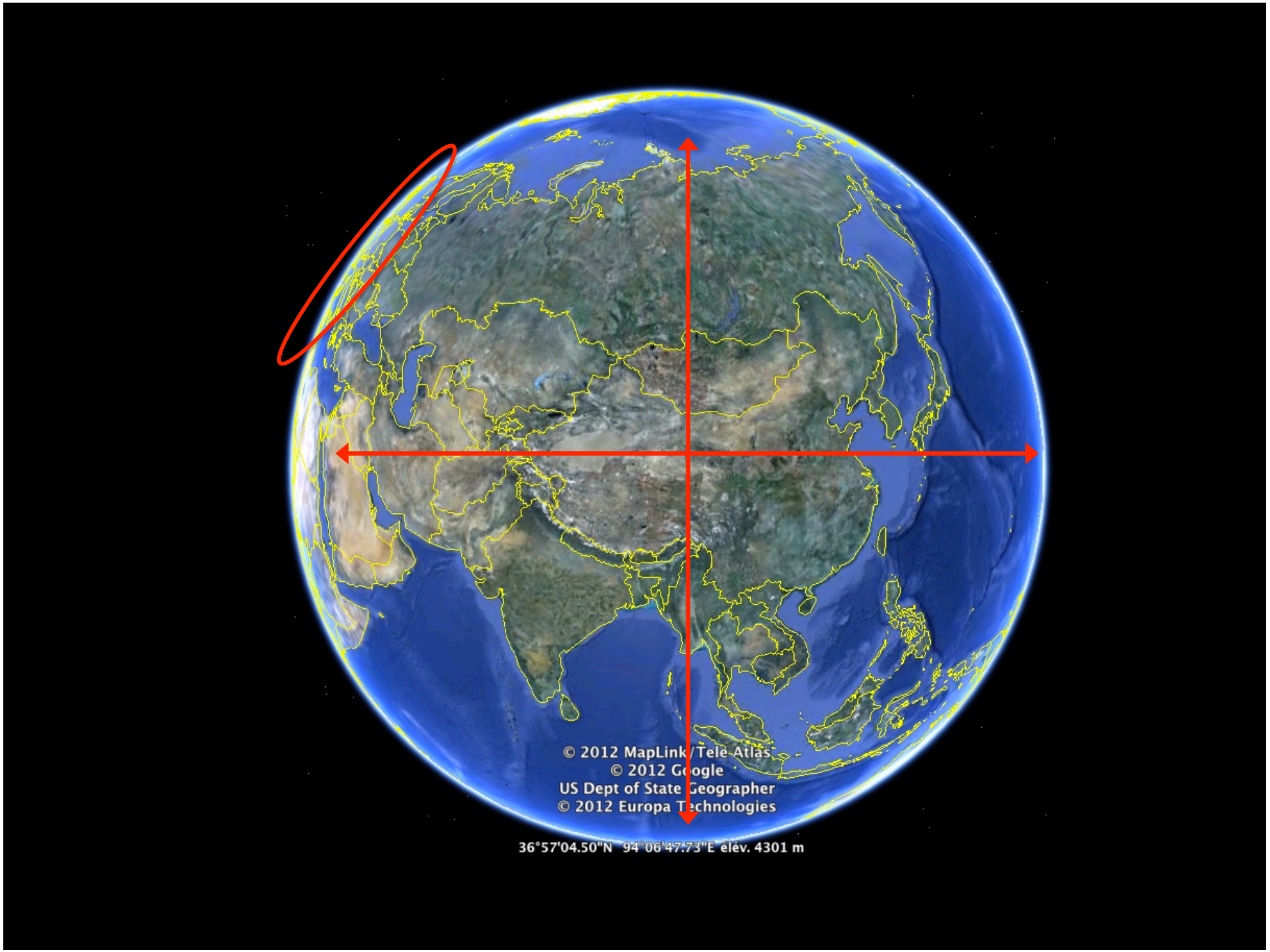
La France selon les dialectes

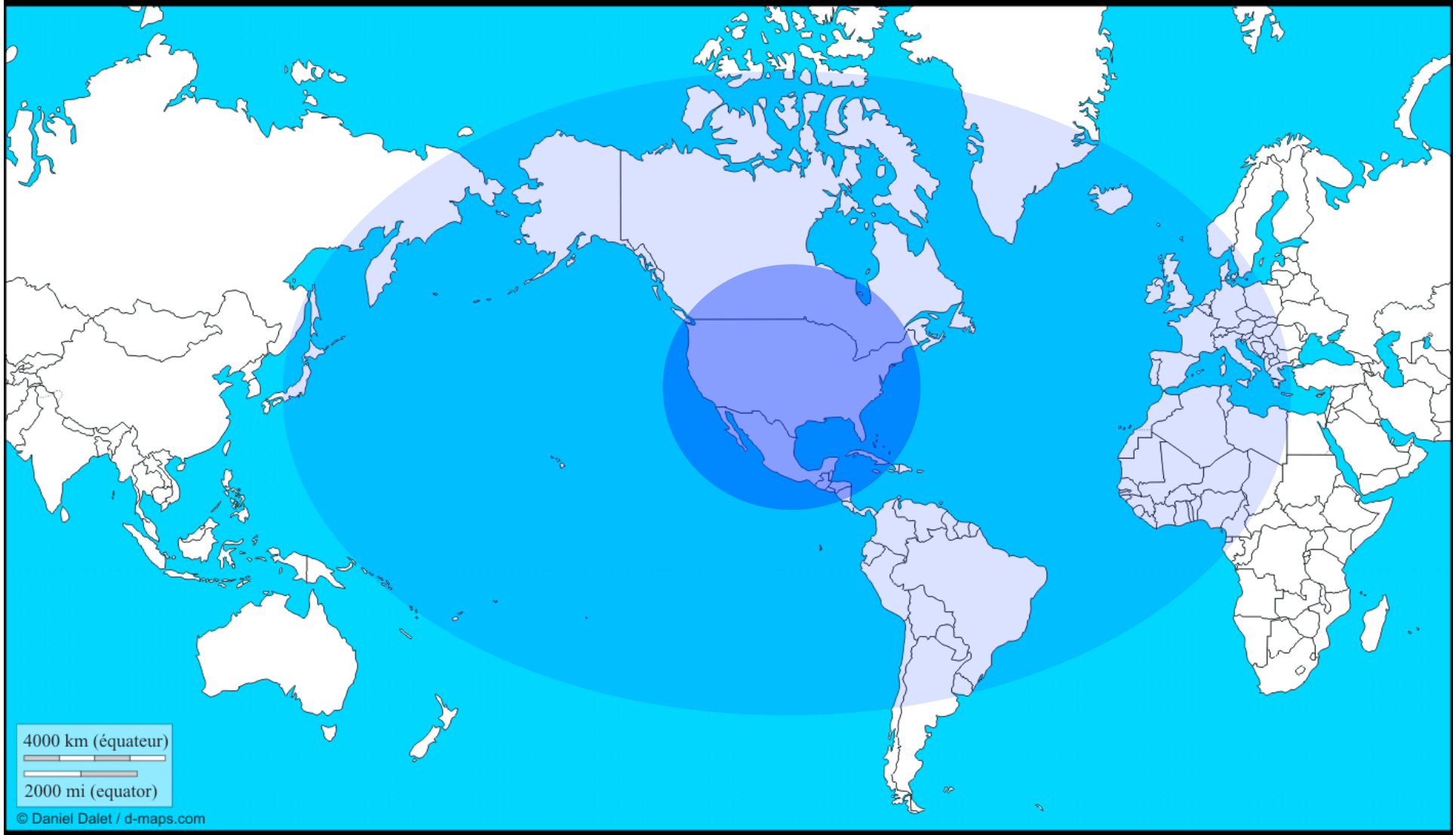


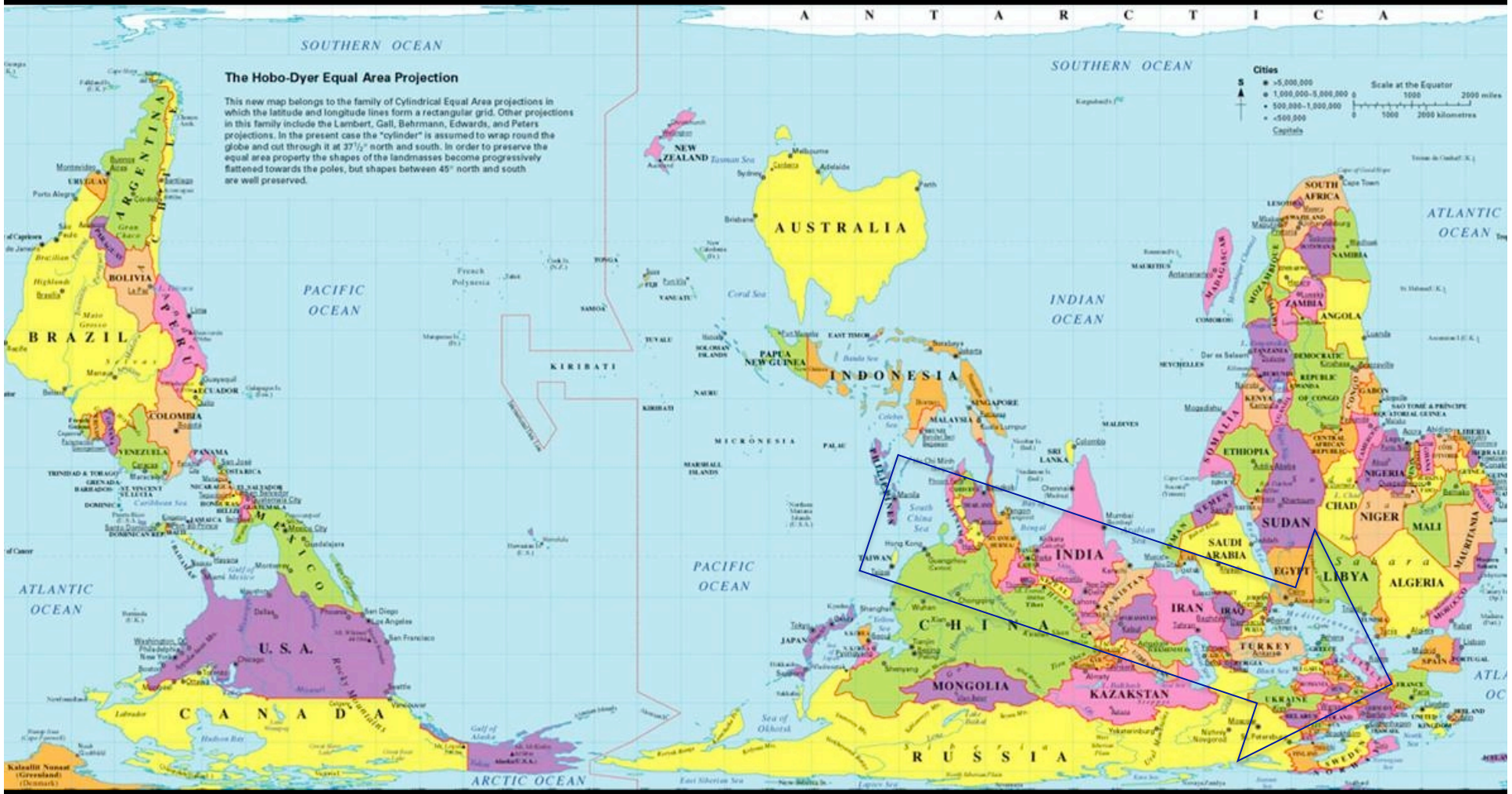
- en vert: langues d'oïl
- en rouge: langues d'oc
- en jaune: langues francoprovençales

Etape 2 – Clés de décryptage des relations interculturelles


N
O
E
S
US Dept of State Geographer
© 2012 Europa Technologies
41°58'16.47"N 6°12'38.12"E élév.-1315 m


© 2012 MapLink/Tele Atlas
© 2012 Google
US Dept of State Geographer
© 2012 Europa Technologies
36°57'04.50"N 94°06'47.73"E élév. 4301 m


4000 km (équateur)
2000 mi (equator)
© Daniel Dalet / d-maps.com


The Hobo-Dyer Equal Area Projection
This new map belongs to the family of Cylindrical Equal Area projections in which the latitude and longitude lines form a rectangular grid. Other projections in this family include the Lambert, Gall, Behrmann, Edwards, and Peters projections. In the present case the "cylinder" is assumed to wrap round the globe and cut through it at 37½° north and south. In order to preserve the equal area property the shapes of the landmasses become progressively flattened towards the poles, but shapes between 45° north and south are well preserved.
Cities
>5,000,000
1,000,000-5,000,000
500,000-1,000,000
<500,000
Capitals
Scale at the Equator
2000 miles
2000 kilometres
SOUTHERN OCEAN
ANTARCTICA
PACIFIC OCEAN
ATLANTIC OCEAN
INDIAN OCEAN
ARCTIC OCEAN
ARGENTINA
BRAZIL
BOLIVIA
PERU
ECUADOR
COLOMBIA
VENEZUELA
PANAMA
COSTA RICA
MEXICO
U. S. A.
CANADA
AUSTRALIA
NEW ZEALAND
PAPUA NEW GUINEA
INDONESIA
MALAYSIA
SINGAPORE
PHILIPPINES
INDIA
CHINA
MONGOLIA
KAZAKSTAN
RUSSIA
IRAN
IRAQ
TURKEY
SAUDI ARABIA
EGYPT
LIBYA
ALGERIA
SUDAN
CHAD
NIGER
MALI
NIGERIA
ETHIOPIA
KENYA
TANZANIA
ZAMBIA
ANGOLA
SOUTH AFRICA
NAMIBIA
MADAGASCAR
UKRAINE
FRANCE
SPAIN
PORTUGAL
UNITED KINGDOM
IRELAND
SWEDEN
NORWAY
KIRIBATI
TONGA
SAMOA
FIJI
VANUATU
TUVALU
NAURU
MICRONESIA
PALAU
MARSHALL ISLANDS
SOLOMON ISLANDS
French Polynesia
Coral Sea
Tasman Sea
Sea of Okhotsk
East Siberian Sea
Kalaallit Nunaat (Greenland) (Denmark)

AFRIKAAN: **WOEF WOEF** ALBANIAN: **HAM HAM** ARABIC: **HAW HAW** BENGALI: **GHAUE GHAUE** BULGARIAN: **BAU BAU** CATALAN: **BUP BUP** CHINESE MANDARIN: **WANG WANG** CROATIAN: **VAU VAU** CZECH: **HAF HAF** DUTCH: **WOEF WOEF** ENGLISH: **WOOF WOOF** ESPERANTO: **BOJ BOJ** ESTONIAN: **AUH AUH** EUSKERA: **ZAUNK ZAUNK** FINNISH: **VUH VUH** FRENCH: **OUAH OUAH** GALLEGO: **GUAU GUAU** GERMAN: **WUFF WUFF** GREEK: **GAB GAB** HEBREW: **HAW HAW** HINDI: **BHO BHO** HUNGARIAN: **VAU VAU** ICELANDIC: **VOFF VOFF** INDONESIAN: **GUK GUK** ITALIAN: **BAU BAU** JAPANESE: **WAN WAN** KOREAN: **MUNG MUNG** MONTENEGRIN: **AV AV** NORWEGIAN: **VOV VOV** POLISH: **HAU HAU** PORTUGUESE: **AU AU** ROMANIAN: **HAM HAM** RUSSIAN: **GAV GAV** SLOVENE: **HOV HOV** SPANISH: **GUAU GUAU** SWEDISH: **VOV VOV** THAI: **HOANG HOANG** TURKISH: **HAV HAV** UKRAINIAN: **HAV HAV** VIETNAMESE: **WAU WAU** URDU: **WOOF WOOF**

autonomie

carrière

famille

respect

amitié

autorité

règle

erreur

confiance

motivation

oui

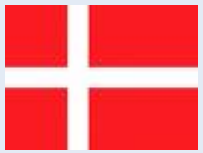
délai

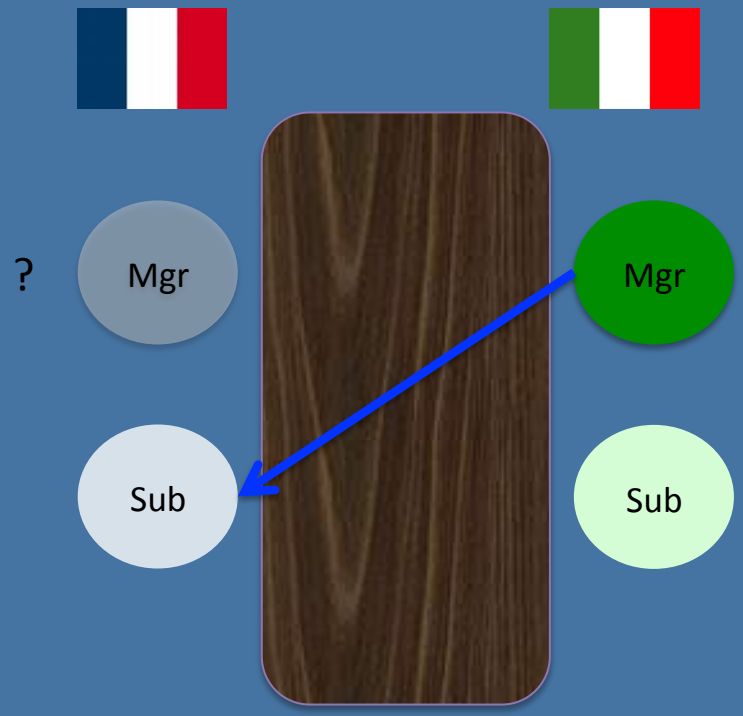
manager

équipe

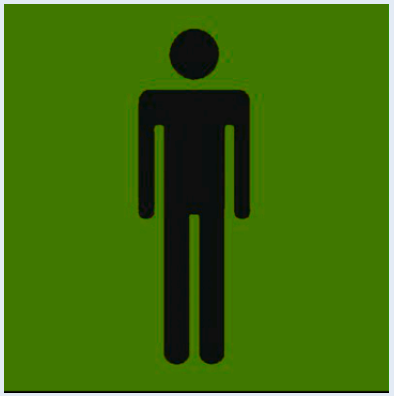
planning

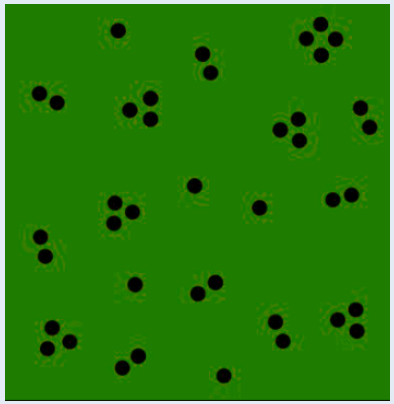
DISTANCE HIERARCHIQUE

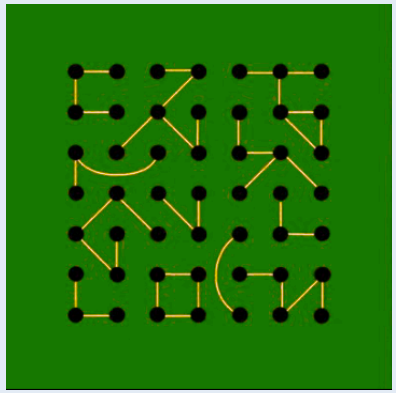


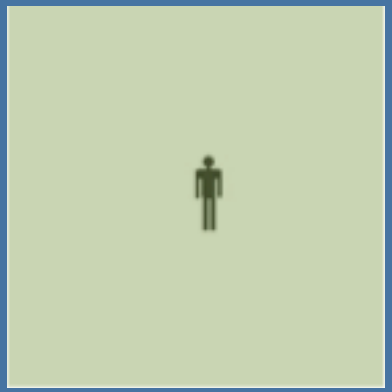


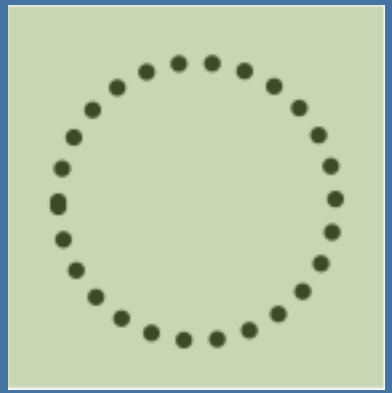
REFERENTIEL: L’INDIVIDU OU LE GROUPE?

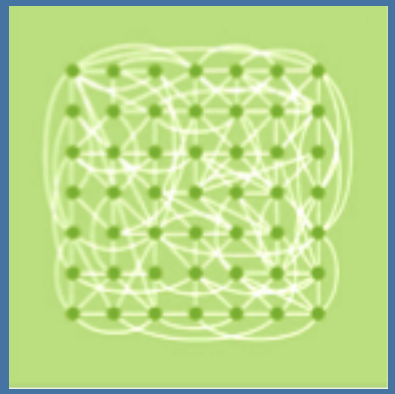












APPLICATION DE LA REGLE

RAISONNEMENT

PRISE DE RISQUE

RESOLUTION DES DESACCORDS

EXPRESSION DES EMOTIONS

EXPRESSION DES EMOTIONS

Avril 2010: Explosion de la plateforme BP *Deepwater Horizon* dans le Golfe du Mexique

Quelques années auparavant, Lord Browne, PDG britannique de BP, a déclaré à ses auditeurs internes que sa philosophie pour le contrôle interne était:

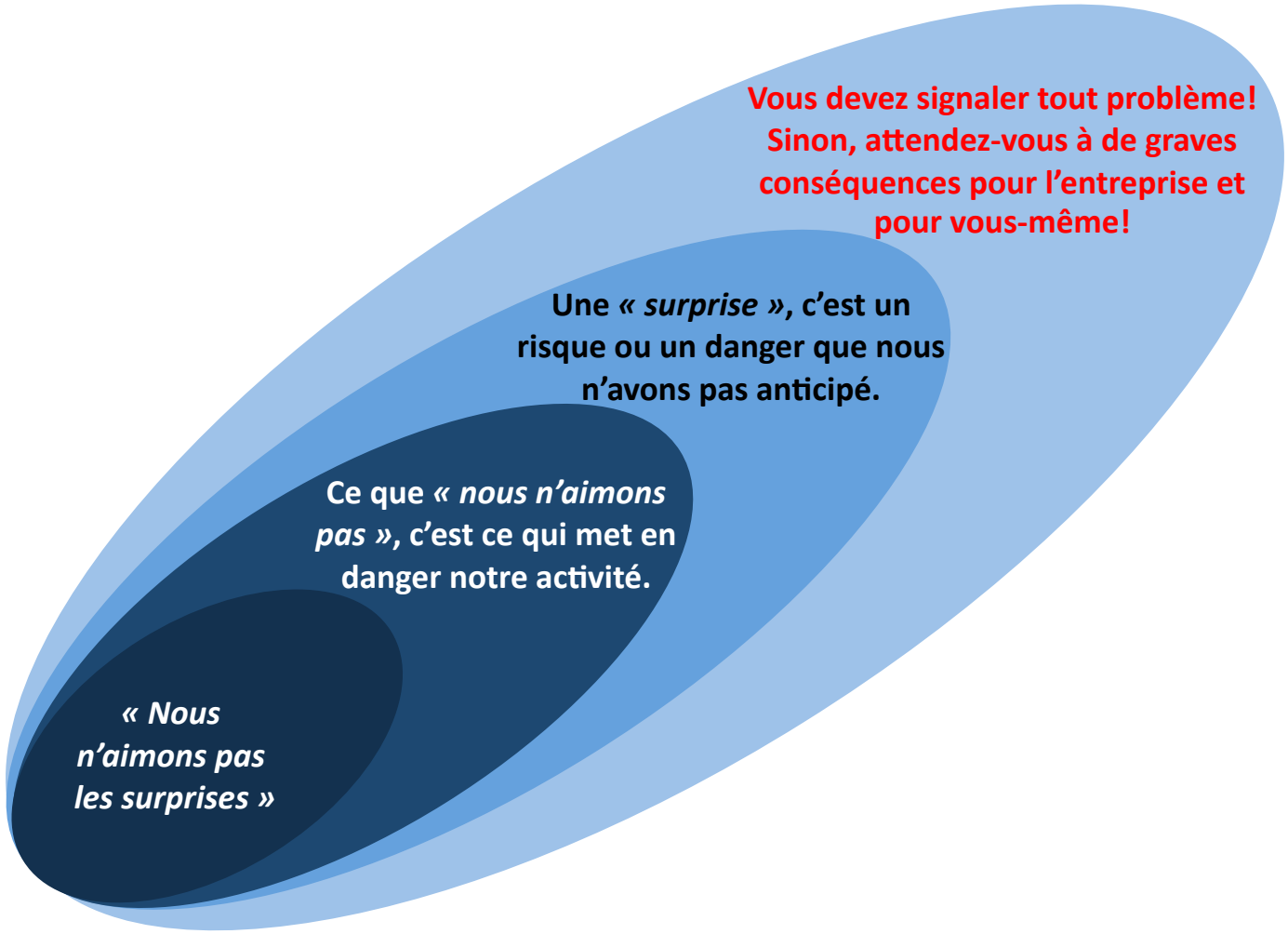
Lord Browne
BP Chief Executive
(1998-2007)

« Nous n'aimons pas les surprises. »

En GB, les managers ont compris qu'ils devaient signaler tout problème à leur supérieur.

Mais aux USA, certains auditeurs ont interprété l'instruction de Lord Browne comme une invitation à dissimuler les mauvaises surprises.

Source: *Financial Times*


Vous devez signaler tout problème! Sinon, attendez-vous à de graves conséquences pour l'entreprise et pour vous-même!
Une « *surprise* », c'est un risque ou un danger que nous n'avons pas anticipé.
Ce que « *nous n'aimons pas* », c'est ce qui met en danger notre activité.
« Nous n'aimons pas les surprises »

Communication directe (explicite)

Vous devez signaler tout problème! Sinon, attendez-vous à de graves conséquences pour l'entreprise et pour vous-même!

Communication indirecte (implicite)

« Nous n'aimons pas les surprises »

Quand les Britanniques disent:

That's not bad.

Je comprends:

That's good or very good.

Mais en fait les Britanniques veulent dire:

That's poor or mediocre.

Source: The Economist

Quand les Britanniques disent:

Correct me If I'm wrong.

Je comprends:

Tell me what you think.

Mais en fait les Britanniques veulent dire:

I know I'm right – don't contradict me.

Source: The Economist

Quand les Britanniques disent:

I hear what you say.

Je comprends:

He accepts my point of view.

Mais en fait les Britanniques veulent dire:

I disagree and do not want to discuss it further.

Source: The Economist

Quand les Britanniques disent:

Perhaps you would like to think about it?

Je comprends:

Think about the idea and do what you like.

Mais en fait les Britanniques veulent dire:

This is an order, do it or be prepared to justify yourself!

Source: The Economist

Quand les Britanniques disent:

I'll bear it in mind.

Je comprends:

He'll probably do it.

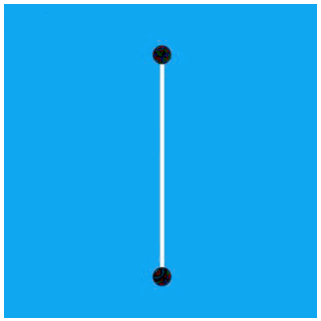
Mais en fait les Britanniques veulent dire:

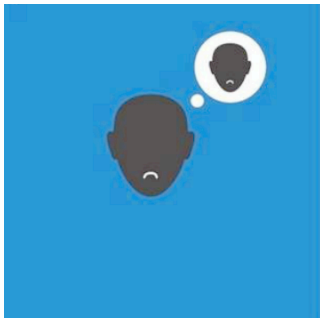
I'll do nothing about it.

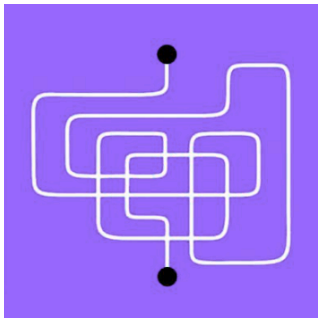
Source: The Economist

Communication explicite	Communication implicite
• on (se) dit tout • on dit la vérité • on compte sur soi • silence désagréable • exigence de clarté et précision • confrontation attendue • messages « rapides »	• l'autre doit deviner • il faut interpréter • on compte sur les autres • sens des silences • poids du non verbal • confrontation évitée • messages « lents »

Communication directe
Explicite







Communication indirecte
Implicite

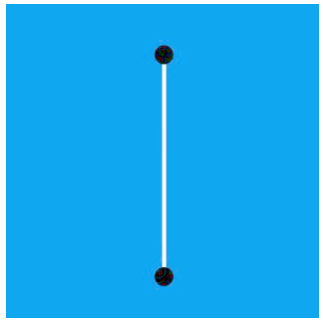
Suisses

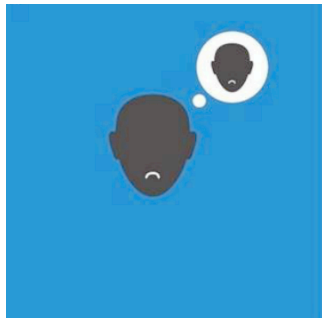
(A=A)

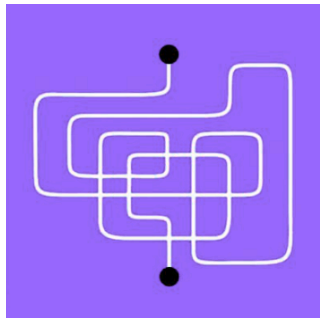
Placez sur cette échelle:
Italiens – Arabes – Scandinaves – Japonais – Français – Espagnols – Nord-Américains – Allemands – Sud-Américains

(A=B=C=D=…=A)

Communication directe
Explicite







Communication indirecte
Implicite

Suisses

(A=A)

Allemands

Scandinaves

Nord-Americains

Français

Britanniques

Italiens

Espagnols

Sud-Américains

Arabes

Japonais

(A=B=C=D=…=A)

Etape 3 - Atelier: partage d’expériences

Dans un premier temps, repensez à votre expérience avec les étrangers (ou avec les Français). Mettez en commun avec votre sous-groupe une ou plusieurs anecdotes en relation avec les dimensions culturelles indiquées. *L'anecdote doit concerner le contexte professionnel.*
Dans un second temps, le sous-groupe choisit 1 ou 2 anecdotes les plus significatives (qui ont eu le plus de conséquences, positives ou négatives).

DIMENSION CULTURELLE	ANECDOTE	CONSEQUENCES
Distance hiérarchique (forte ou faible)		
Référentiel (individu ou groupe)		
Rapport à la règle (strict ou contextuel)		
Mode de raisonnement (pragmatique ou intellectuel		
Prise de risque (forte ou faible)		
Résolution des désaccords (consensus ou rapport de force)		
Expression des émotions (extériorisée ou intériorisée)		
Communication (directe/indirecte)		

II. LES ENJEUX STRATEGIQUES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

Taux d'échec des expatriations: 10-50%

Raisons principales des échecs d'expatriation:
- **incapacité** de l'employé à s'adapter au contexte culturel local
- **incapacité** de la famille de l'employé à s'adapter au contexte local

47% des expatriés français ressentent **des difficultés à s'adapter** à la culture professionnelle locale

Entre 2008 et 2009, **46%** des entreprises ont constaté **une augmentation des retours prématurés** de mission

Quel est le coût de l'échec d'une négociation, d'une campagne marketing, d'une implantation, d'une fusion pour des raisons culturelles?

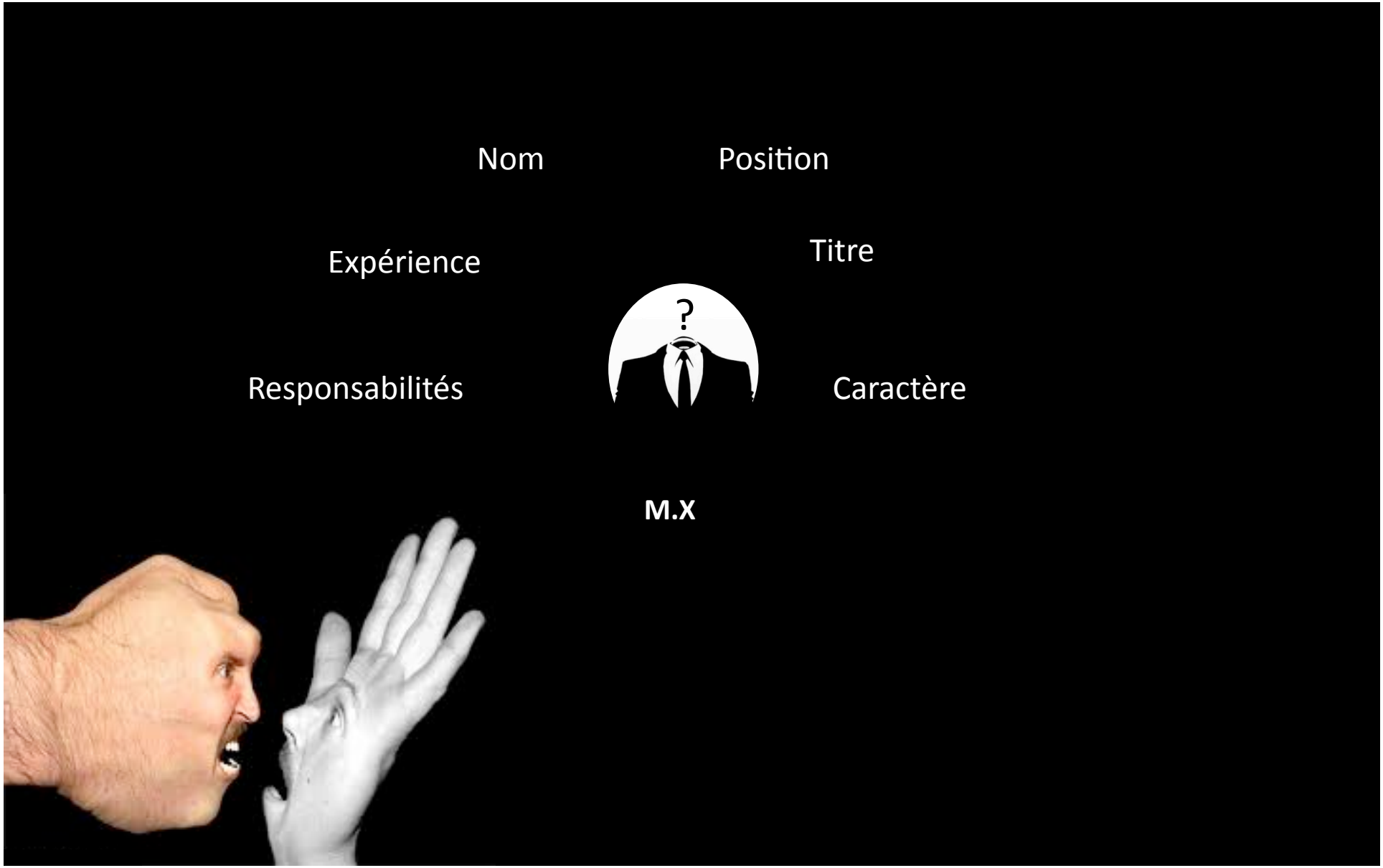
42% des repatriés vivent difficilement la période de réadaptation
47% en viennent à changer par la suite d'employeur
Cette proportion s'élève à **62% pour les expatriés originaires d'Europe de l'Ouest**

27% des expatriés **démissionnent** dans l'année de leur retour
25% entre la première et la deuxième année
23% après deux ans
Taux de démission au retour d'expatriation**: le double** du taux habituel observé dans l'entreprise

Sources
- *étude sur la mobilité internationale menée par Cartus-NFTC*
- *2008-Survey Report GMAC Global Relocation : Services Global Relocation Trends*
- *enquête 2010 de la DFAE sur l'expatriation des Français*
- *étude 2011 BVA-Berlitz Consulting*

Etape 4 - Atelier: la check-list interculturelle

Profiler les contacts



Avant de développer une relation d'affaires (partenariat, prospection commerciale, négociation, relation clientèle, sous-traitance, recherche de fournisseurs, approche marché, etc.) avec un partenaire étranger (*nationalités à déterminer*):

- Etape 1 – Quelles questions dois-je me poser pour établir un profil culturel de mon partenaire? Quelles informations sur les facteurs culturels dois-je réunir pour optimiser ma coopération ?

Questions et types d’information sur les facteurs culturels pour une bonne coopération avec un ……..	

Avant de développer une relation d'affaires (partenariat, prospection commerciale, négociation, relation clientèle, sous-traitance, recherche de fournisseurs, approche marché, etc.) avec un partenaire étranger (*nationalités à déterminer*):

- Etape 1 – Quelles questions dois-je me poser pour établir un profil culturel de mon partenaire? Quelles informations sur les facteurs culturels dois-je réunir pour optimiser ma coopération ?

- **Etape 2 - Où et comment obtenir ces informations ? Quelles sources consulter ?**

- synthèse des informations les plus importantes à réunir -

Pratiques managériales

- relations à la hiérarchie
- qu'est-ce qu'un bon manager ?
- qu'est-ce qui motive et démotive les collaborateurs ?
- les attentes des managers envers leurs collaborateurs
- conception du travail en équipe
- conduite de réunions
- processus de décision
- autonomie
- rapport à la règle
- résolution de problèmes
- rapport au temps

Communication

- techniques de négociation
- communication directe/indirecte
- feedback
- argumenter/convaincre
- établir des relations de confiance
- langage corporel
- conversations informelles
- obtenir une information
- importance de l'écrit/oral
- mail, téléphone, vidéoconférence

Société et vie quotidienne

- histoire et géopolitique
- géographie et ethnicité
- relations à l'argent
- relation à la religion
- éducation des enfants
- couple et famille
- relations hommes/femmes
- politesse, courtoisie, intimité
- amitié & sociabilité
- loisirs

IDENTITE INDIVIDUELLE

responsabilités

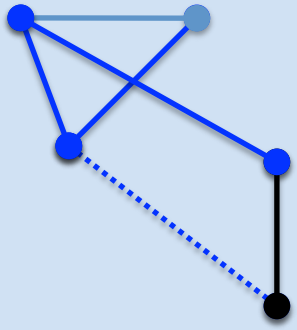
expérience

pouvoir de décision

a l'habitude de travailler avec qui?

APPARTENANCE AU GROUPE

cartographie du contact

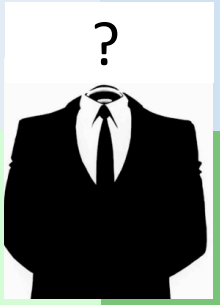


réseau professionnel

réseau amical

adversaires

groupes d'appartenance



titre et statut

éducation

ville, région d'origine

loisirs, sport

sujets de discussion

goûts, aspirations

CULTURE PERSONNELLE

système familial

régionalismes

temps et espace

style de communication

tabous

créer la confiance

religion

histoire

valeurs

CULTURE NATIONALE

GUIDE DES AFFAIRES CHILI
UN MARCHÉ COMPÉTITIF, EXIGEANT MAIS AUSSI ATTRACTIF ET PORTEUR
LES CLES DE COMPRÉHENSION DES SPÉCIFICITÉS COMMERCIALES D'UN PAYS ET UNE AIDE À LA DÉCISION EXPORT
À COMMANDER

--- Filtrer par zone --- ou --- Filtrer par secteur ---

Où nous trouver ?

77 bd Saint-Jacques, Paris 14ème
Métro / RER Denfert Rochereau
Métro Saint-Jacques

Du lundi au vendredi :
9h30-12h30 / 13h30-18h00

Comment nous contacter ?

> Tel: **01 40 73 34 60**
> Fax: **01 40 73 38 98**

Résultats 1 - 15 sur 20

28,44 € HT

Le management interculturel
Auteur : Olivier Meier
Cet ouvrage met l'accent sur l'analyse et la gestion des différences culturelles au sein des entreprises. Il apporte un éclairage particulie...

21,80 € HT

Bien communiquer avec vos interlocuteurs américains
Auteur : Marc Jungerman
Les États-Unis sont bien souvent encore considérés comme un "Eldorado", et font l.objet de nombreuses idées préconçues. C'est un pays fascin...

26,54 € HT

Les clés du savoir être interculturel
Auteur : Laurent Goulvestre
Ce livre vous apporte de façon simple et concrète, toutes les techniques pour développer votre savoir être à l'international. De l'améliorat...

12,32 € HT

Le tour du monde de la politesse
Auteur : Le Monde
Ce petit livre plein d'humour sur les règles de savoir-vivre propres à de nombreux pays reprend une série d'articles publiés dans Le Monde ...

29,86 € HT

Le management des firmes multinationales
Auteur : Coordonné par Ulrike Mayrhofer
voici une vision innovante et actualisée des pratiques managériales adoptées par les firmes multinationales. L'analyse proposée met en relie...

30,33 € HT

Management international
Auteur : Ulrike Mayrhofer Sabine Urban
Toutes les dimensions théoriques et les outils pratiques du management international avec des exemples d'entreprises réels et soigneusement ...

18,50 € HT

Cas en management interculturel
Auteur : Sous la direction de Helena Karjalainen Richard Soparnot
Le management interculturel s'est progressivement imposé, non seulement dans les grands groupes internationaux mais également dans les entre...

32,13 € HT

Pratiques de GRH dans les pays francophones
Auteur : Sous la direction de Françoise Chevalier
48 cas écrits par 70 auteurs sont présentés dans ce recueil. Des auteurs belges, suisses, canadiens, tunisiens, vietnamiens, français… propo...

23,98 € HT

Le management interculturel
Auteur : Virginia Drummond
Si la globalisation des marchés a pu nourrir l'illusion d'un monde sans frontières, les différences culturelles persistent au sein des équi...

23,69 € HT

Gérer les ressources humaines en Afrique
Auteur : Coordonné par Bassirou Tidjani et Emmanuel Kamdem
Couvre plusieurs pays (Bénin, Cameroun, Maroc, Nigéria, Sénégal, Togo, Tunisie), et porte sur des sujets aussi divers que : la gestion des c...

26,92 € HT

La négociation interculturelle
Auteur : Manoëlla Wilbaut
Propose une approche pratique et innovante de la négociation interculturelle grâce aux exemples provenant de plus de 25 pays. Les outils ...

16,30 € HT

L'épreuve des différences
Auteur : Philippe d'Iribarne
La rencontre de cultures très différentes est un problème spécifique et redoutable pour les entreprises multinationales occidentales. Commen...

28,91 € HT

CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL

- À notre sujet
- Efficacité interculturelle
- Cours et ateliers en efficacité interculturelle
- Système évaluation du personnel
- Facilitation et développement organisationnel interculturels
- Efficacité interculturelle missions en états fragiles
- Pour employés de la fonction publique canadienne
- Recherche et évaluation
- Aperçus pays
- Magazine Intercultures
- La bibliothèque
- Zone des membres

Aperçus-pays

Allez au delà des choses à faire et à ne pas faire avec les Aperçus-pays.

Sélectionner un pays

Sélectionner une region

PAYS EN VEDETTE

Afghanistan

Capitale :
Kabul

Superficie :
647 500 km²

Population :
31 056 997 (estimation 2006)

Langue(s) :
Persan - 50 p. 100, pashtou - 35 p. 100, langues turques (principalement ouzbek et turkmène) - 11 p. 100, baloutchi, pashayi, et les autres - 4 p. 100.

Religion(s) principale(s) :
Islam sunnite - 80 p. 100, islam chiite - 19 p. 100, autres - 1 p. 100.

Composition de la population :
Pashtoun - 42 p. 100, Tadjik - 27 p. 100, Ouzbek - 9 p. 100, Hazara - 9 p. 100, autres - 13 p. 100.

LIENS DU PAYS EN VEDETTE

- La condition féminine et la réforme de la police en Afghanistan
- Sarah Chayes : Une activiste hors du commun
- L'Afghanistan selon Gannon
- Comprendre la culture afghane

Centre d'apprentissage interculturel

- À notre sujet
- Efficacité interculturelle
- Cours et ateliers
- Facilitation et développement organisationnel interculturels (FDOi)
- Système évaluation du personnel (SÉPi)
- Recherche et évaluation
- Aperçus-pays
- Magazine Intercultures
- La bibliothèque
- Zone des membres

Aperçu - Royaume-Uni

Sélectionner un autre pays...

Info-pays

Une compilation de liens donnant accès aux meilleurs sites web sur presque tous les pays du monde.

Aperçu	Géographie	Politique	Médias
Histoire	Culture	Économie	Carte

Information culturelle

Des réponses à vos questions d'ordre interculturelles d'un point de vue local et un d'un point de vue canadien.

- Conversations
- Styles de communication
- Démonstration des émotions
- Code vestimentaire, ponctualité et formalité
- Méthodes de gestion
- Hiérarchie et prise de décision
- La religion, la classe, l'ethnicité et le sexe
- Établir de bonnes relations
- Privilèges et favoritisme
- Conflits dans le lieu de travail
- Motiver les collègues locaux
- Livres, films et mets recommandés
- Activités sur le terrain
- Héros nationaux
- Événements historiques partagés
- Stéréotypes

Aperçu

Capitale : Londres

Superficie : 244 820 km²

Population : 60 609 153 (estimation 2006)

Langue(s) : Anglais, gallois, gaélique écossais.

Religion(s) principale(s) : Chrétienne (anglicane, catholique, presbytérien, méthodiste) - 71,6 p. 100, islam - 2,7 p. 100, hindouiste - 1p. 100, autres - 1,6 p. 100, non indiqué et aucune - 23,1 p. 100.

Composition de la population : Britannique - 83,6 p. 100, Écossais - 8,6 p.

www.geert-hofstede.com

THE HOFSTEDE CENTRE

Select a Country

Please select a country in the above dropdown menu to see the values for the 5 dimensions. After a first country has been selected, a second and even a third country can be chosen to be able to see a comparison of the scores.

The scores used for the fifth dimension (LTO) are based on the research of Michael Harris Bond, as published in the 2nd edition of "Cultures and Organizations, Software of the Mind"(2005). For the scores for 93 countries based on research by Michael Minkov using World Value Survey data we refer to the 3rd and latest edition of "Cultures and Organizations, Software of the Mind, page 255-258". The new 6th Dimension, Indulgence versus Restraint, has not (yet) been added. Scores for 93 countries can be found on pages 282-285 of forementioned book.

Please note: **culture is defined as the collective mental programming of the human mind which distinguishes one group of people from another.** This programming influences patterns of thinking which are reflected in the meaning people attach to various aspects of life and which become crystallized in the institutions of a society.
This does not imply that everyone in a given society is programmed in the same way: there are considerable differences between individuals. **Statements about culture do not describe "reality"; they are all general and relative.**

Without making a comparison, a country score is meaningless.

GET CERTIFIED in Intercultural Management and Organisational Culture by the hofstede centre
Strategy ~ Culture ~ Change

HOFSTEDEinsight on Twitter

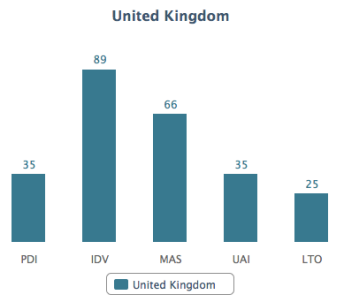
Hofstede Symposium taking place this year in Groningen on January 17 http://t.co/ezjmxlrq http://t.co/3T2nFZOL
Thu Jan 10 13:23 from Facebook

Hofstede Symposium taking place this year in Groningen on January 17 http://t.co/ezjmxlrq http://t.co/7BT17Ua2
Thu Jan 10 13:23 from Facebook

Search Search

www.geert-hofstede.com

THE HOFSTEDE CENTRE



What about the UK?

If we explore the British culture through the lens of the 5-D Model, we can get a good overview of the deep drivers of British culture relative to other world cultures.

Power distance

This dimension deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities amongst us.
Power distance is defined as ***the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.***

At 35 Britain sits in the lower rankings of PDI – i.e. a society that believes that inequalities amongst people should be minimized. Interestingly is that research shows PD index lower amongst the higher class in Britain than amongst the working classes.
The PDI score at first seems incongruent with the well established and historical British class system and its exposes one of the inherent tensions in the British culture – between the importance of birth rank on the one hand and a deep seated belief that where you are born should not limit how far you can travel in life. A sense of fair play drives a belief that people should be treated in some way as equals.

Individualism

The fundamental issue addressed by this dimension is ***the degree of interdependence a society maintains among its members.*** It has to do with whether people's self-image is defined in terms of "I" or "We".
In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty.

At a score of 89 the UK is amongst the highest of the individualistic scores, beaten only by some of the commonwealth countries it spawned i.e. Australia and the USA.
The British are a highly individualistic and private people. Children are taught from an early age to think for themselves and to find out what their unique purpose in life is and how they uniquely can contribute to society. The route to happiness is through personal fulfillment. As the affluence of Britain has increased throughout the last decade, with wealth also 'spreading North', a much discussed phenomenon is the rise of what has been seen as rampant consumerism and a strengthening of the 'ME' culture.

GET CERTIFIED in Intercultural Management and Organisational Culture by the hofstede centre Strategy ~ Culture ~ Change

HOFSTEDEinsight on Twitter

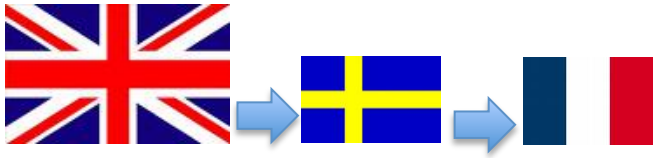
Hofstede Symposium taking place this year in Groningen on January 17 http://t.co/ezjmxlrq http://t.co/3T2nFZOL Thu Jan 10 13:23 from Facebook

Hofstede Symposium taking place this year in Groningen on January 17 http://t.co/ezjmxlrq http://t.co/7BT17Ua2 Thu Jan 10 13:23 from Facebook

Search Search

Etape 5 - Nos pratiques françaises vues par les étrangers

Travailler en France: témoignages d'expatriés



Rapports entre collègues

Processus & procédures

Rapports au temps & délais

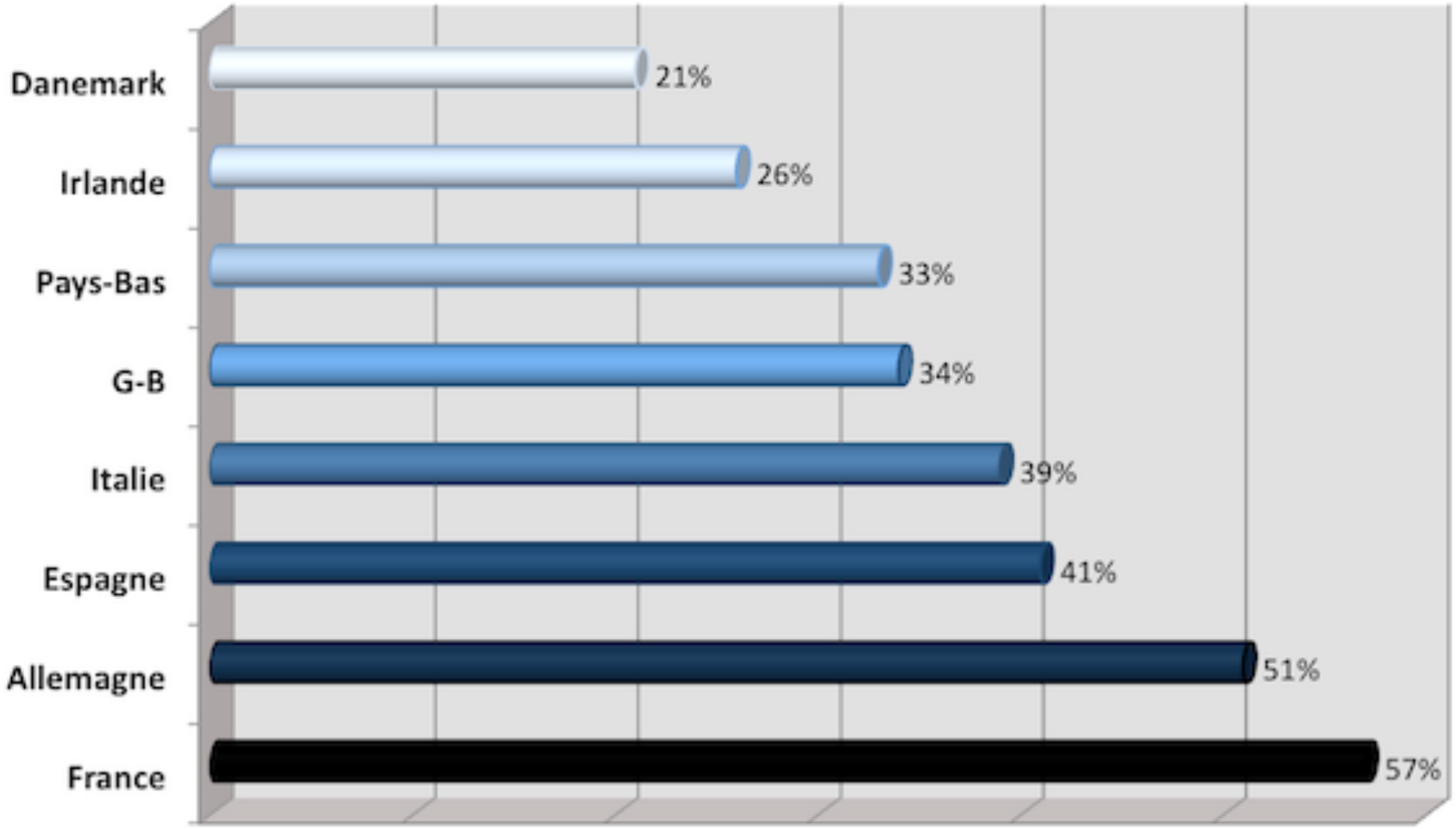
Organisation du travail

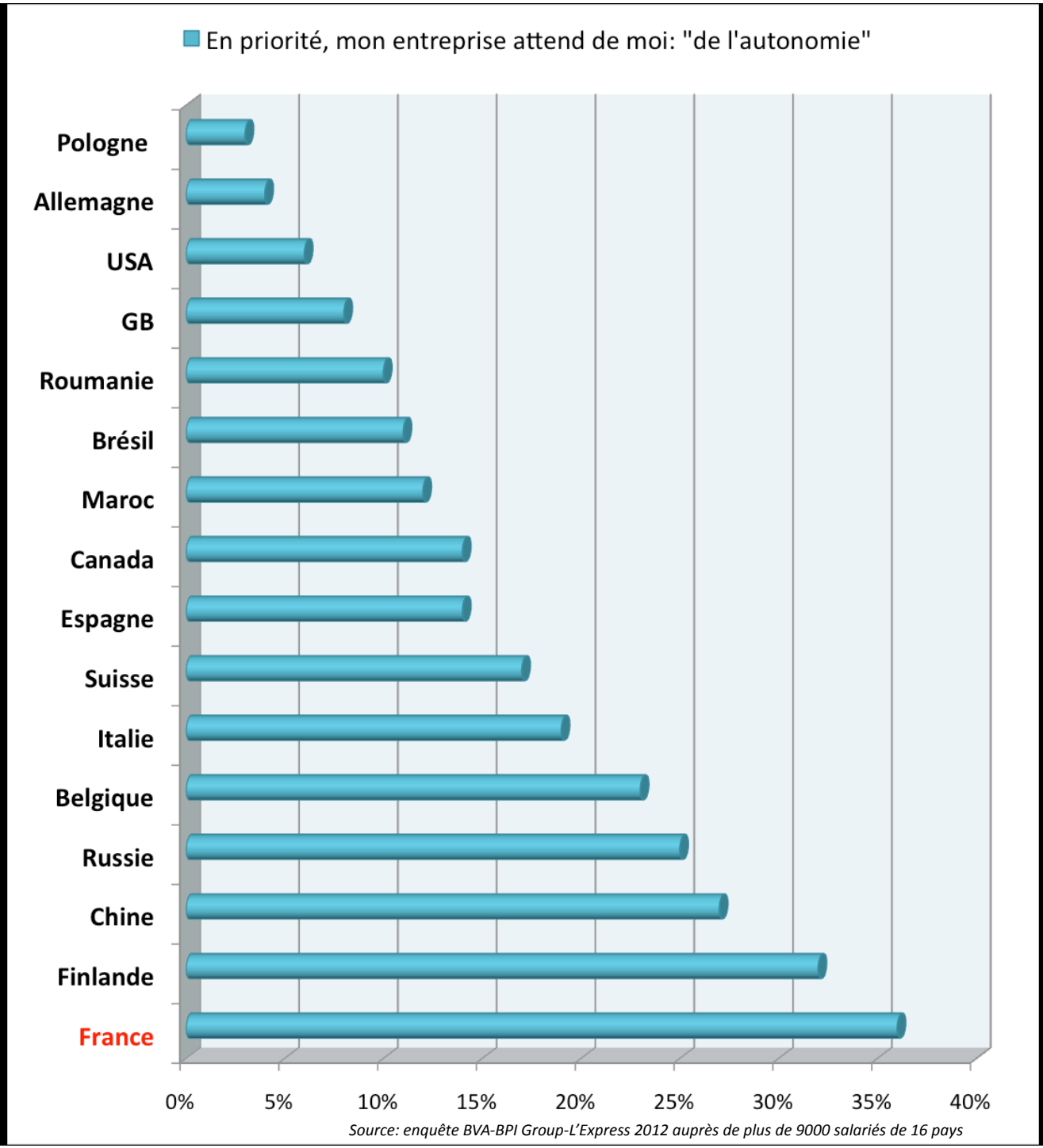
Le combat intellectuel

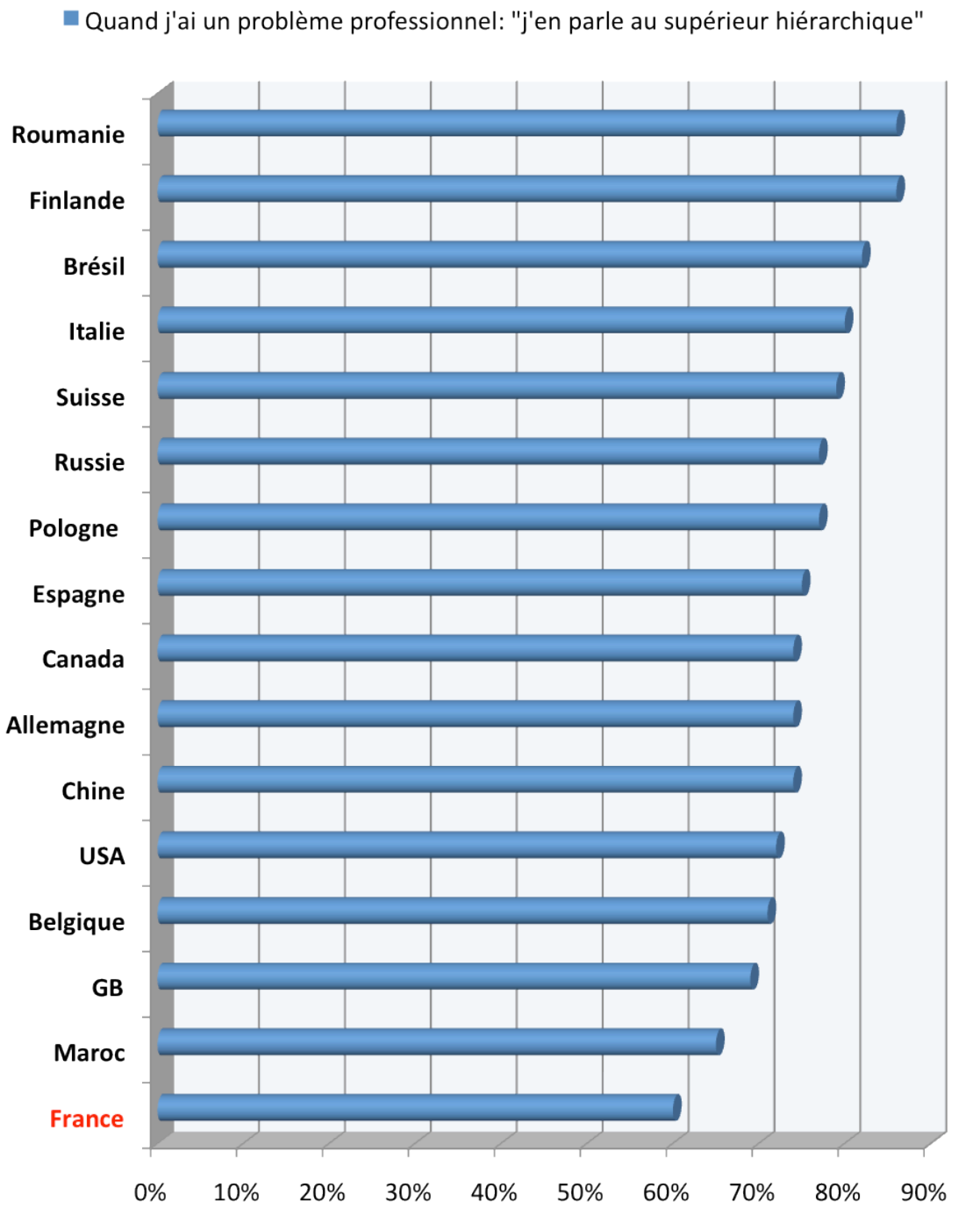
Un leadership autoritaire

« Un leader est une personne dont les idées et les actions influencent la pensée et le comportement des autres. A travers l'utilisation de l'exemple et de la persuasion, ainsi que de la compréhension des objectifs et des désirs du groupe, le leader devient un levier d'influence et de changement. » (OACI)

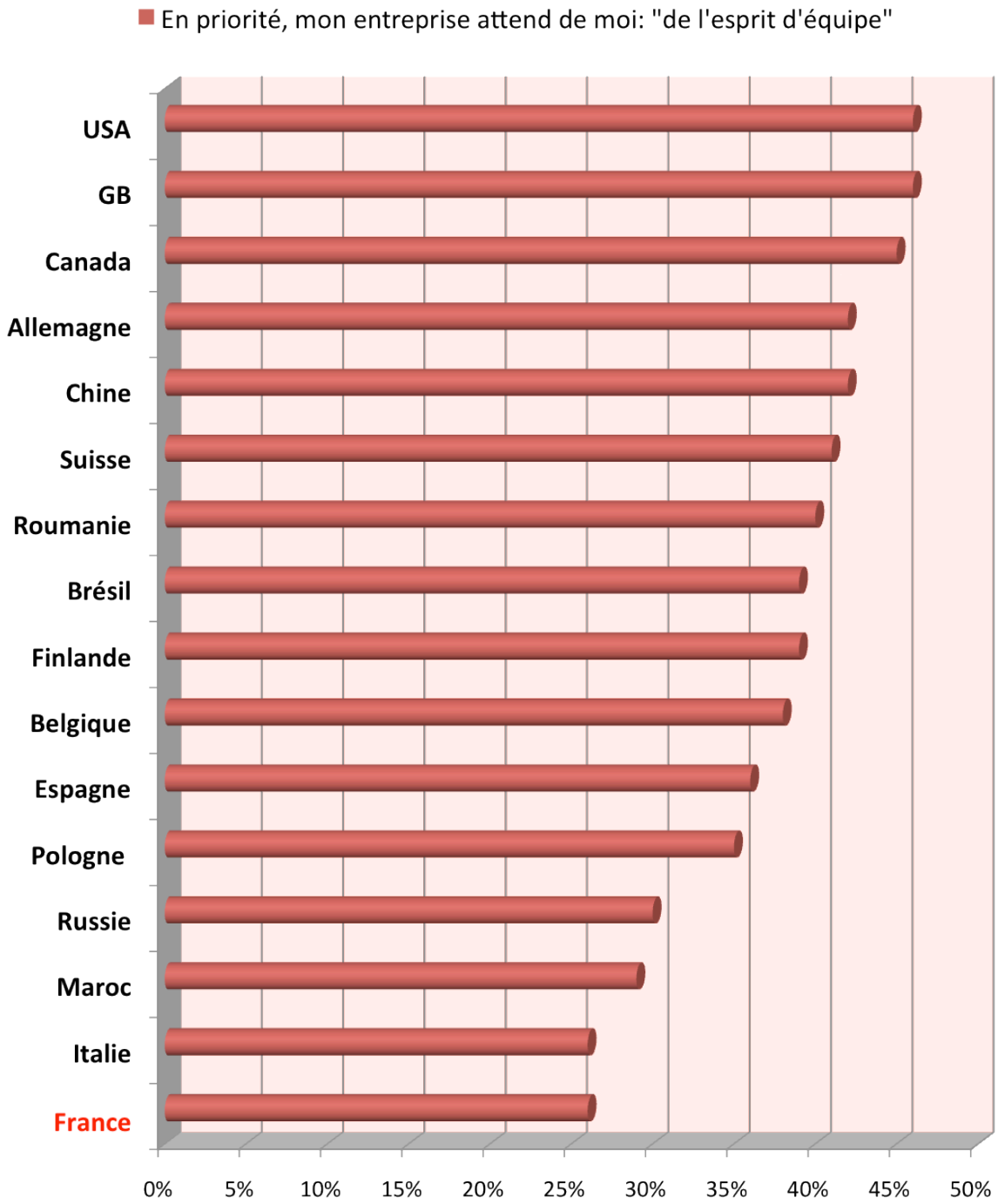
« J'obéis aux instructions de mon supérieur seulement si ma raison est convaincue. »



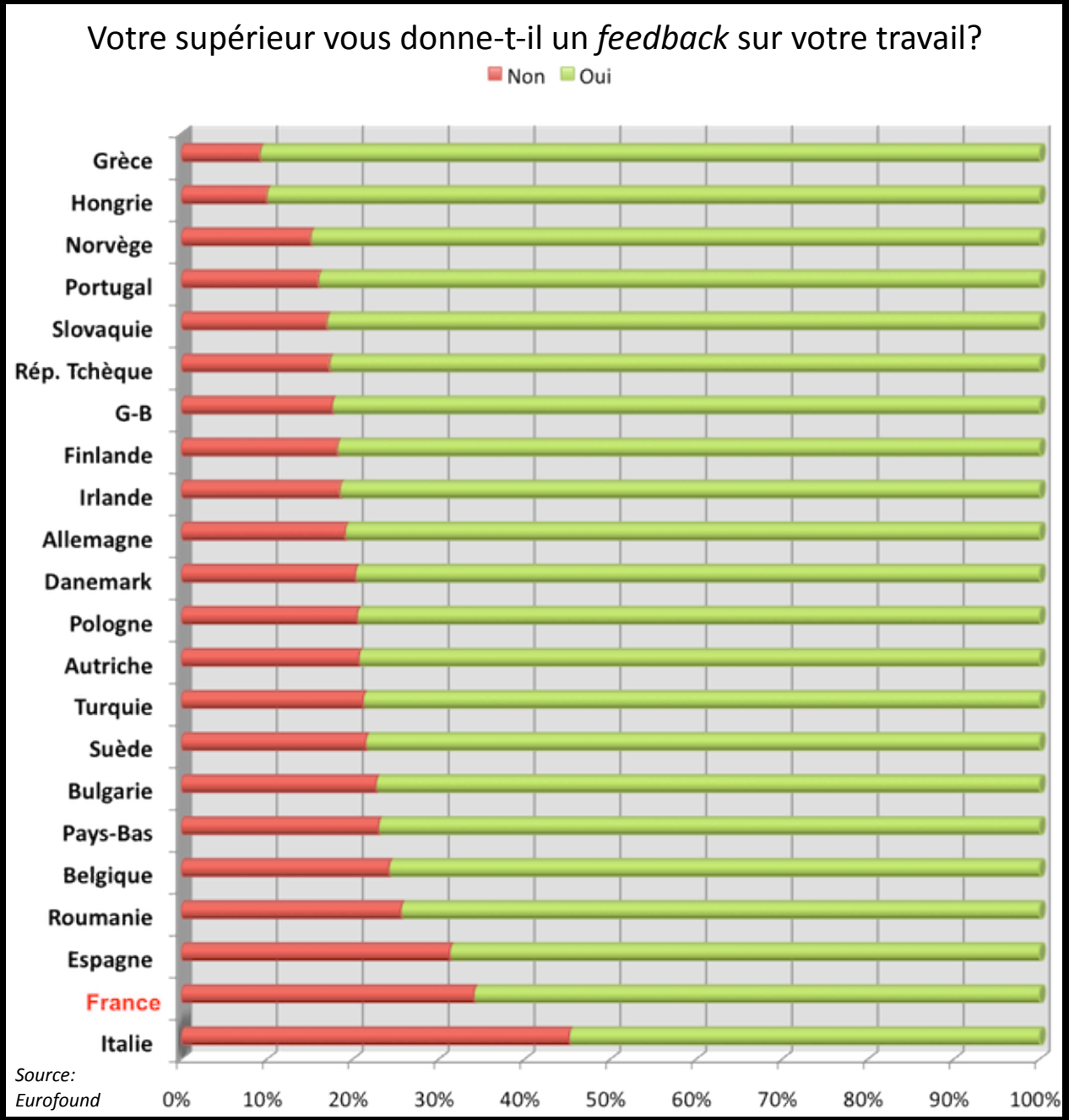

En priorité, mon entreprise attend de moi: "de l'autonomie"
Pologne
Allemagne
USA
GB
Roumanie
Brésil
Maroc
Canada
Espagne
Suisse
Italie
Belgique
Russie
Chine
Finlande
France
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%
35%
40%
Source: enquête BVA-BPI Group-L'Express 2012 auprès de plus de 9000 salariés de 16 pays



Source: enquête BVA-BPI Group-L'Express 2012 auprès de plus de 9000 salariés de 16 pays

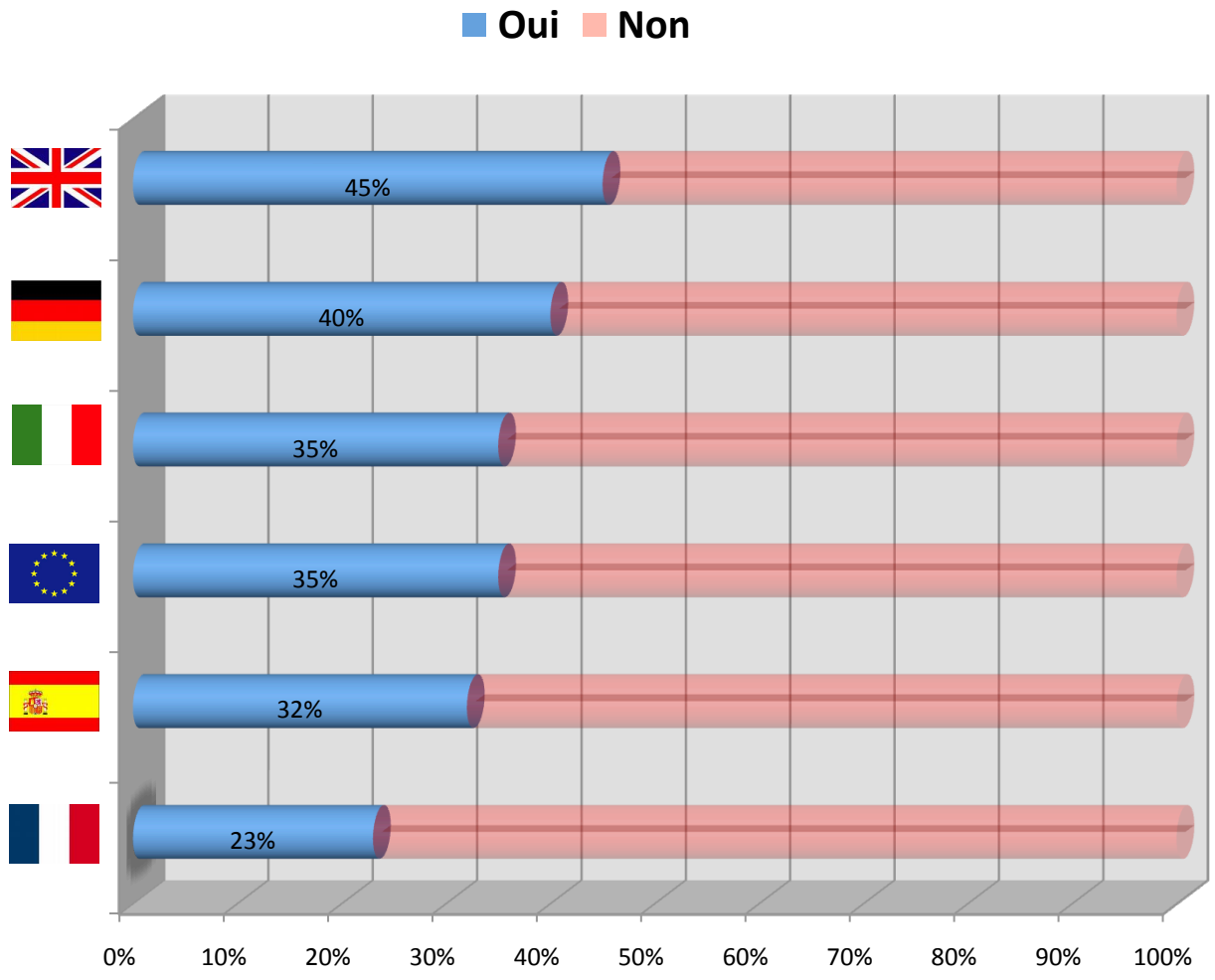


Source: enquête BVA-BPI Group-L'Express 2012 auprès de plus de 9000 salariés de 16 pays


Votre supérieur vous donne-t-il un *feedback* sur votre travail?
Non
Oui
Grèce
Hongrie
Norvège
Portugal
Slovaquie
Rép. Tchèque
G-B
Finlande
Irlande
Allemagne
Danemark
Pologne
Autriche
Turquie
Suède
Bulgarie
Pays-Bas
Belgique
Roumanie
Espagne
France
Italie
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
Source: Eurofound

Avez-vous un ou plusieurs collaborateurs sous votre responsabilité?

(réponses des employés de 20-30 ans)



Source: CEGOS Survey, October 2012

Etape 6 - Atelier: étude de cas de coopération interculturelle

- **Renault/Nissan (1999)**

- **Renault/Volvo (1993)**

- *Chez Volvo, les gens sont beaucoup plus autonomes, ils prennent des décisions.*
- *Tout le monde chez Volvo est logé à la même enseigne dans des espaces de bureau ouverts. Les différences statutaires sont peu perceptibles entre ingénieurs et techniciens.*
- *Une décision importante peut être prise chez Volvo autour d'un café alors que chez nous il faut une réunion avec le directeur de projet.*
- *Chez Volvo, les managers ont une valeur ajoutée très faible. Ils animent, managent les hommes, mais n'interviennent pas dans la technique.*
- *Au départ, il a fallu qu'on leur dise* « coupez-nous la parole » *sinon, très poliment, ils nous laissaient parler et n'en plaçaient pas une.*
- *J'étais irrité par la difficulté à obtenir un accord complet pour prendre des décisions, cela prend du temps, ils refont des réunions à propos des mêmes sujets, ils sont moins réactifs que chez Renault.*
- *En matière d'innovation chez Volvo, une fois que la décision est prise tout le monde y va. Chez Renault, ça peut sans arrêt être remis en cause, rediscuté. Chacun fait un peu ce qu'il veut. Si quelqu'un n'est pas d'accord, il peut faire différemment, tout le monde a plein d'idées pour faire autre chose.*
- *Chez Volvo, quand les gens ont participé à une décision, elle devient incontournable. Même si quelqu'un reconnaît que c'est une bêtise.*

- *Les responsables français ne délèguent pas.*
- *Une différence tient au fait que nous ne pensons pas en termes de hiérarchie. Cela a créé beaucoup de problèmes parce que Renault pensait beaucoup dans ces termes.*
- *Chez Volvo, le soutien de la hiérarchie n'existe pas.*
- *Notre hiérarchie n'était pas engagée dans le projet alors que Renault a conduit le projet en l'intégrant dans l'activité de la hiérarchie.*
- *Nous discutions ensemble avec des gens de Renault et nous pensions qu'il y avait un accord. Alors ils rentraient chez eux et parlaient à leur chef et celui-ci leur disait ce qu'ils devaient penser.*
- *Nous avons été surpris par la force et la volonté des Français que nous avons rencontrés. Cela a été un choc pour moi. Leur manière de s'exprimer, leur volonté de l'emporter, même dans des discussions ordinaires, leur désir de grimper, même aux dépens des autres, cela nous a pris du temps avant d'apprendre à nous adapter.*
- *Pour les Français, le conflit est naturel et il n'y a pas à en avoir peur.*
- *J'ai essayé d'apprendre leur façon de faire. Le problème est qu'il est arrivé trop souvent que les représentants de Renault ne fassent pas de compromis, tandis que nous oui.*
- *On est assez flexibles pour savoir se taire et écouter l'autre.*

Témoignages des Français – Lisez ces témoignages et identifiez les différents types de problème que les Français ont rencontrés dans leur coopération avec les Suédois. Le cas échéant, associez une dimension culturelle à ces problèmes (cf. grille d'analyse du 2e atelier).
Selon vous quelles ont été les conséquences de ces différences culturelles pour la coopération avec les Suédois (sur l'ambiance de travail, la gestion de projet, le cohésion d'équipe, etc.)?

Type de problème identifié	**Si le cas, dimension culturelle en jeu?**	**Conséquences pour la coopération?**

Témoignages des Suédois – Lisez ces témoignages et identifiez les différents types de problème que les Suédois ont rencontrés dans leur coopération avec les Français. Le cas échéant, associez une dimension culturelle à ces problèmes (cf. grille d'analyse du 2e atelier).
Selon vous quelles ont été les conséquences de ces différences culturelles pour la coopération avec les Français (sur l'ambiance de travail, la gestion de projet, le cohésion d'équipe, etc.)?

Type de problème identifié	**Si le cas, dimension culturelle en jeu?**	**Conséquences pour la coopération?**

Quelle(s) solution(s) pourrait-on apporter à ces différents problèmes de coopération interculturelle?

A. Faites la liste des 5 informations que vous avez trouvé les plus utiles lors de cette journée:

1.

2.

3.

4.

5.

B. Et de 5 conseils que vous donneriez à vous-même pour mieux intégrer la question interculturelle sur le plan professionnel:

1.

2.

3.

4.

5.

Gestion des Risques Interculturels

Entreprises & Management Interculturel

Suivre les nouveaux articles

PARTENAIRE

cadrexport international mode d'emploi

G.R.I. SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

A PROPOS

Ce blog aborde le management interculturel sous l'angle de ses enjeux stratégiques. La gestion des risques interculturels contribue en effet à sécuriser, pérenniser et développer l'activité. Il faut alors parler d'*intelligence culturelle*, le complément inséparable de l'intelligence économique.

Formateur en management interculturel, Benjamin Pelletier a travaillé pour de grands groupes en France et à l'international au Moyen Orient et en Extrême Orient. Il intervient en entreprises, écoles de commerce et instituts. Également écrivain, il publie aux éditions de l'Olivier. Dernier roman paru: *A travers sables*, 2009

DERNIERS COMMENTAIRES

L'illusion de la simultanéité
- jimbo: Oui, au temps pour moi. J'ai favorisé la confusion en reprenant votre phrase en entier. Je pense que la...
- Benjamin PELLETIER: @jimbo – En effet, il semble réducteur d'attribuer aux seuls Britanniques la décision...
- jimbo: « une représentation du monde centrée sur le méridien de Greenwich qui place le Nord en haut de la...

L'initiative des Finlandais pour dédramatiser l'échec
- Benjamin PELLETIER: Pour l'école aussi, il faut prendre les choses à la racine: le rapport à l'erreur...
- Lionel Dersot: Très intéressant. Cela mériterait d'être fêté dans les écoles aussi. Merci pour l'info.

Risques interculturels: le cas de l'Arabie Saoudite 1
- Benjamin

Dernier article

Ce que la Chine, l'Inde et le Brésil fabriquent dans l'atelier de l'histoire

Mardi 8 janvier 2013

Le métier à tisser de l'histoire L'histoire, c'est ce qui permet de raconter des histoires, voire de se raconter des histoires. Sans histoire commune, pas de récit commun. Face aux récits tourmentés des pays occidentaux dont la relation avec les pays non-occidentaux est jalonnée de guerres, de massacres, de colonisations, de déculturation violente et...lire

Gestion des risques interculturels – 6 articles de 2012

Mardi 1 janvier 2013

En 2012, j'ai mis en ligne 65 études de cas, analyses et revues de presse. J'ai choisi 6 articles qui résument les trois problématiques les plus importantes sur ce blog. Cette année, les échos médiatiques ont été encourageants, avec mention d'articles par Arrêt sur...lire

Etranger dans son propre pays – revue de presse

Dimanche 30 décembre 2012

Les articles mentionnés dans cette revue de presse ont été partagés et discutés durant le mois de décembre au sein du groupe de discussion « Gestion des Risques Interculturels » que j'anime sur LinkedIn (1513 membres à ce jour). Soyez bienvenu(e) si ces questions...lire

L'initiative des Finlandais pour dédramatiser l'échec

Dimanche 16 décembre 2012

Le défi du changement Comment un pays affronte-t-il ses défaillances culturelles ? Une question certes passionnante, mais qui doit être précisée au préalable. Qu'entend-on en effet par « défaillances » culturelles ? Le...lire

Réflexions sur les stéréotypes culturels en trois vidéos

Dimanche 9 décembre 2012

La dynamique des stéréotypes Stéréotype – Idée, opinion toute faite, acceptée sans réflexion et répétée sans avoir été soumise à un examen critique, par une personne ou un groupe,...lire

La séduction infinie – revue de presse

Vendredi 30 novembre 2012

Les articles mentionnés dans cette revue de presse ont été partagés et discutés durant le mois de novembre au sein du groupe de discussion « Gestion des Risques Interculturels...lire

Jeux de mains, jeux de vilains ?

Samedi 24 novembre 2012

Le langage des mains Les mains ne sont pas des outils équipant nos bras, elles ne sont pas non plus une simple partie du corps, au même titre que...lire

Petites blagues et exacerbation des risques interculturels

Dimanche 18 novembre 2012

Retour sur une fiasco olympique Dimanche 3 juillet 2005 – Jacques Chirac participe à un sommet informel en Russie, aux côtés de Vladimir Poutine et Gerhard Schröder. Les trois...lire

L'offensive américaine sur le front de la gastronomie

Dimanche 11 novembre 2012

La (petite) cuisine américaine Le 7 septembre 2012, un partenariat un peu spécial a été célébré lors d'une soirée organisée dans un des salons du Département d'Etat à Washington....lire

Guerre économique et intelligence culturelle – notes à propos de la réédition d'un ouvrage de Christian Harbulot

Dimanche 4 novembre 2012

L'interculturel pris au piège du marketing – revue de presse

Mercredi 31 octobre 2012

Les articles mentionnés dans cette revue de presse ont été partagés et discutés durant le mois d'octobre au

Management et mobilité : 4 caractéristiques de la génération Y

Dimanche 28 octobre 2012

Plusieurs études viennent d'être publiées sur les moins de trente ans, aussi appelés la génération Y et leur

Rechercher

CE TRAVAIL ET CES PARTAGES ONT VOTRE SOUTIEN?

Faire un don

Pourquoi? Voyez ici!

NEWSLETTER

Recevez directement le dernier article publié!

Votre nom

Votre e-mail

Je m'inscris

ARTICLES LES PLUS CONSULTÉS

Pourquoi Renault a échoué...: Panne de la Logan en Inde **Mi-avril, Renault annonce** qu'il revend à son partenai...

La stratégie américaine p...: Confirmation du diagnostic **Wikileaks a permis de lever le voile** sur ce qui ...

L'illusion de la simultan...: ***Deux miroirs se font face : pour le myope, c'est le désordre, pour le presbyte ...***

L'art du caméléon: enjeux...: ***Voic un article que j'ai publié en décembre dernier. Il fait partie d'une sélec...***

Le multiculturalisme en F...: La réponse fausse de Nicolas Sarkozy **Interrogé sur le multiculturalisme** lor...

L'interculturel intégré à...: ***Je republie cet article suite à une mise à jour incluant des commentaires et an...***

Les Japonais ont peur, le...: Cette inquiétante absence de panique des Japonais **Suite à la série de catastro**

Quelques repères bibliographiques

Management interculturel

- Vivre dans un monde multiculturel, Geert Hofstede
- L'entreprise multiculturelle, Fons Trompenaars
- Profession: cadre international, Jean-Marie Grange
- Cross-cultural management textbook, Jérôme Dumetz

Comportement

- Le langage silencieux, Edward T. Hall
- La dimension invisible, Edward T. Hall
- Guide du comportement dans les affaires internationales, E.T. Hall

Spécificités françaises

- La logique de l'honneur, Philippe d'Iribarne
- L'étrangeté française, Philippe d'Iribarne
- Penser la diversité du monde, Philippe d'Iribarne
- L'épreuve des différences, Philippe d'Iribarne
- Le capitalisme d'héritiers, Thomas Philippon
- La société de défiance, Algan & Cahuc

Escapando de la crítica, Pere Borrell del Caso, 1874

En vous remerciant pour votre chaleureuse participation!…