

**ECOLE DES HAUTES ETUDES  
EN SCIENCES DE L'INFORMATION  
ET DE LA COMMUNICATION  
UNIVERSITE DE PARIS IV SORBONNE**

**DEFINITION ET DYNAMIQUE  
DES PHENOMENES LIES A LA  
CULTURE EN  
ORGANISATION**

**Philippe PIERRE**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **PLAN DE L 'INTERVENTION**

**L'AMPLIFICATION DES SITUATIONS DE  
CONFRONTATION CULTURELLE**

**QUATRE NIVEAUX D'APPREHENSION DES  
DIFFERENCES CULTURELLES DANS LA  
LITTERATURE MANAGERIALE**

**GESTION DES ORGANISATIONS ET COMMUNICATION  
TRANSCULTURELLE EFFICACE**

**L'APPROCHE CULTURALISTE DE G. HOFSTEDE**

**CRITERES DE DIFFERENCIATION CULTURELLE  
SELON E. T. HALL**

**LA « LOGIQUE DE L 'HONNEUR » DE P. D 'IRIBARNE**

**« ANALYSE SOCIETALE ET CULTURES NATIONALES »  
: LA CONTROVERSE DU LEST**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **L'AMPLIFICATION DES SITUATIONS DE CONFRONTATION CULTURELLE EN ORGANISATION**

- L'ACCELERATION DES INVESTISSEMENTS DIRECTS  
A L'ETRANGER DANS LES PAYS DE LA TRIADE  
(EUROPE, ETATS-UNIS, JAPON)**
- LA MONDIALISATION DE L'INVESTISSEMENT  
INTERNATIONAL ET LA TERTIARISATION DE  
L'ECONOMIE**
- L'INTEGRATION REGIONALE COMME CATALYSEUR  
DE L'INVESTISSEMENT (ALENA, MERCOSUR, CEE...)**
- LA DELOCALISATION DES SITES INDUSTRIELS VERS  
LES NPI (CHINE, SINGAPOUR, ARGENTINE, MALAISIE,  
INDONESIE...)**
- L'AUGMENTATION DES JOINT-VENTURES ET DES  
MOUVEMENTS D'ALLIANCES, DE FUSIONS ET  
D'ACQUISITIONS**

# DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION

## LA CULTURE OU MA CULTURE ?

### UNIVERSALISME

CULTURES EGALES ET  
SIMILAIRES

HOMOGENEITE

•« GRANDE SOCIETE DES  
ESPRITS REPANDUE  
PARTOUT ET PARTOUT  
INDEPENDANTE »

•(PHILOSOPHIE DES  
LUMIERES)

•CRITERES INTEMPORELS  
DU BIEN, DU BEAU ET DU  
VRAI, PENSABLES PAR TOUS  
LES HOMMES DANS TOUS

LES PAYS



ACCULTURATION  
PERTE DE SAVOIRS

### EVOLUTIONNISME

CULTURES INEGALES ET  
DIFFERENTES

HIERARCHIE

### RELATIVISME

CULTURES EGALES ET  
DIFFERENTES

PLURALISME

•« TOUTES LES VALEURS  
SUPRANATIONALES,  
QU 'ELLES SOIENT  
JURIDIQUES, ESTHETIQUES  
OU MORALES SONT DECHUES  
DE LEUR SOUVERAINETE CAR  
CES NORMES ONT UNE  
GENESE ET UN CONTEXTE »

•(PHILOSOPHIE DE LA  
CONTRE-REVOLUTION)

•PAS D 'IDÉAL VALABLE PAR  
TOUS



SEGREGATIONNISME  
PERTE DE CONTROLE

L 'ETHNOLOGIE PARLE DE CULTURES, AU PLURIEL ET EQUIVALENTES ENTRE  
ELLES → CHAQUE SOCIETE DEVELOPPE SES PROPRES FORMES DE MODERNITE

«IL NE S 'AGIT PAS D'OUVRIR LES AUTRES A LA RAISON, IL FAUT S 'OUVRIR SOIT -  
MEME A LA RAISON DES AUTRES »

IL Y A BIEN MULTIPLICITE MAIS ELLE N 'EST PAS RACIALE, IL Y A BIEN  
CIVILISATION MAIS ELLE N 'EST PAS UNIQUE

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **QUATRE NIVEAUX D'APPREHENSION DES DIFFERENCES CULTURELLES DANS LA LITTERATURE MANAGERIALE**

*A UN PREMIER NIVEAU :*

**DEFINITION STATIQUE DE L'ETAT MULTINATIONAL DE  
L'ENTREPRISE SUR LA BASE DU % DE C.A. REALISE A  
L'ETRANGER ET DE LA DISTRIBUTION DU CAPITAL**

*A UN DEUXIEME NIVEAU :*

**COMPARAISONS INTERNATIONALES SUR LA BASE DE  
DESCRIPTIONS DYNAMIQUES DES RELATIONS SOCIALES, DE  
L'ORGANISATION POLITIQUE ET DU TISSU ECONOMIQUE  
PROPRES À UN PAYS OU UNE REGION**

**DESCRIPTIONS SYNCHRONIQUES « TERME A TERME »**

**→ «IL SUFFIT DE CONNAISSANCES PRECISES SUR LE PAYS ET DE  
BONNE VOLONTÉ POUR VIVRE ENSEMBLE»**

**(« GUIDES VERTS » / APPROCHE DIPLOMATIQUE)**

**STYLES DE DIRECTION ET DE MANAGEMENT SUR LA  
BASE D'ENQUETES PAR QUESTIONNAIRES**

**COMMUNICATION ET NEGOCIATION INTERCULTURELLE  
(« CROSS-CULTURAL CONTACT »)**

# DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION

## LA NOTION DE « CHOC CULTUREL »

(F. TROMPENAARS / L'Entreprise Multiculturelle  
Editions Maxima, 1994)

• **LE « CHOC CULTUREL » EST CAUSE PAR L'ANXIETE DUE A LA DISPARITION DES POINTS DE REPERES HABITUELS ET DES « SIGNAUX » FAMILIERS QUI BALISENT L'INTERACTION SOCIALE ET LA SIMPLIFIENT**

• **LE « CHOC CULTUREL » FAVORISE LE FAIT QUE L'ENVIRONNEMENT DE SON PAYS D'ORIGINE PREND SUBITEMENT UNE IMPORTANCE EXAGEREE ET EST IDEALISE**

### • **LES SYMPTOMES DU CHOC CULTUREL :**

- **AVOIR SUBITEMENT LE SOUCI EXAGERE DE LA PROPRETE**
- **SE PREOCCUPER EXAGEREMENT DES PROBLEMES DE NOURRITURE, D'EAU POTABLE, DE LA VAISSELLE, DE LA LITERIE...**
- **AVOIR PEUR DU CONTACT PHYSIQUE**
- **AVOIR UN SENTIMENT D'IMPUISSANCE, DE DECOURAGEMENT ET UN DESIR DE SE REPOSER SUR LES « ANCIENS »**
  - **ETRE VICTIME D'ACCES DE COLERE A PROPOS DES RETARDS ET AUTRES INCONVENIENTS MINEURS**
  - **REFUSER CATEGORIQUEMENT D'APPRENDRE LA LANGUE DU PAYS HOTE**
  - **SE PLAINDRE DE DOULEURS ET DE MANIFESTATIONS DERMATOLOGIQUES**
    - **SE SENTIR « DANS LE VAGUE » ET LE REGARD « LOINTAIN »**
- **AVOIR UNE FORTE ENVIE DE RETOUR AU PAYS**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **LA COMMUNICATION TRANSCULTURELLE EFFICACE**

### **1. COMMUNIQUER DU RESPECT**

**TRANSMETTRE UNE ATTITUDE POSITIVE ET UN INTERET  
SINCERE**

### **2. NE PAS JUGER**

**EVITER LES JUGEMENTS MORAUX ET DE VALEUR**

### **3. PERSONNALISER LA CONNAISSANCE ET LES PERCEPTIONS**

**ADMETTRE L'INFLUENCE RELATIVE SUR LES RELATIONS  
INTERPERSONNELLES DE SES PROPRES VALEURS,  
PERCEPTIONS, OPINIONS ET SAVOIRS**

### **4. TEMOIGNER DE L'EMPATHIE**

**ESSAYER DE COMPRENDRE LES AUTRES DE LEUR POINT DE  
VUE, SE METTRE DANS LEUR LOGIQUE, ENTRER DANS LE  
« MONDE DU RECEPTEUR »**

### **5. PRATIQUER LA FLEXIBILITE DES ROLES**

**REALISER L'EXECUTION DES TACHES D'UNE MANIERE PUIS  
D'UNE AUTRE DANS LE CADRE DE LA PARTICIPATION A LA VIE  
DU GROUPE**

### **6. FAIRE PREUVE D'INTERET RECIPROQUE**

**PARLER CHACUN A SON TOUR ET ASSURER UNE  
COMMUNICATION CIRCULAIRE**

### **7. ACCEPTER L'AMBIGUITE**

**ACCEPTER UNE CERTAINE FRUSTRATION AFIN DE FAIRE FACE A  
DIFFERENTES CIRCONSTANCES ET DIFFERENTES CULTURES**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **QUATRE NIVEAUX D'APPREHENSION DES DIFFERENCES CULTURELLES DANS LA LITTERATURE MANAGERIALE**

*A UN TROISIEME NIVEAU :*

### **TENTATIVE DE DEFINITION SCIENTIFIQUE DE CRITERES DE DIFFERENCIATION CULTURELLE AUTOUR D'UN IRREDUCTIBLE « EFFET SOCIETAL »**

- L'ENQUETE HERMES : 116 000 QUESTIONNAIRES DANS 54 PAYS SUIVANT QUATRE DIMENSIONS ENTRE 1967 ET 1978
- UNE FORTE CULTURE D'ENTREPRISE, JOUANT SUR LES SYMBOLES, LES MYTHES ET LES VALEURS, SUFFIRAIT À MINIMISER LES RQUES D'INCOMPRÉHENSION LIES AUX DIFFERENCES DE CULTURE
- UNE PROBLEMATIQUE DU CONDITIONNEMENT QUI TEND A EVACUER LA BASE IDENTITAIRE DU SUJET-TRAVAILLEUR ET SON RAPPORT AVEC LA DIVISION DU TRAVAIL
- UNE REPRESENTATION DETERMINISTE ET MECANISTE DES PRATIQUES INDIVIDUELLES POUR DES INDIVIDUS PASSIFS OU TRANSPARENTS

*A UN QUATRIEME NIVEAU :*

### **ETUDES DE CAS REPOSANT SUR DES COMPARAISONS DE SYSTEMES SOCIAUX EN DES PAYS DIFFERENTS**

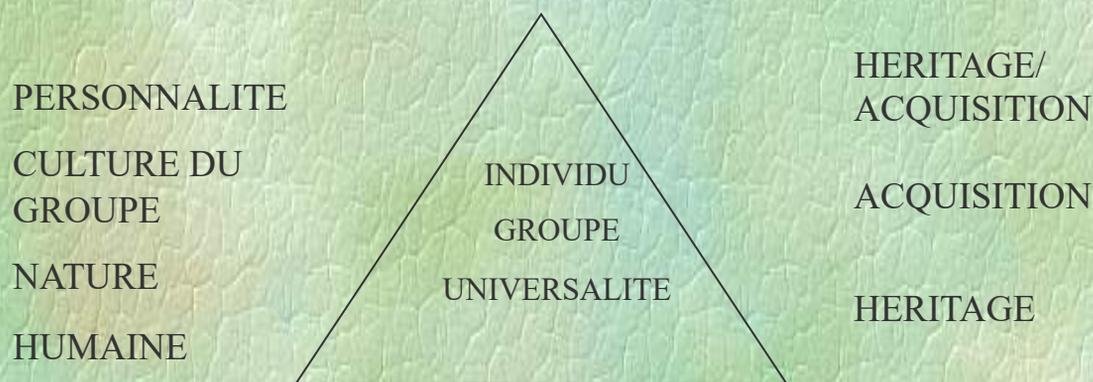
# DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION

## LA MISE EN EVIDENCE D'UN NIVEAU DE CULTURE PRIMAIRE

➤ **CULTURE = CIVILISATION (ART, SCIENCES, EDUCATION)**

➤ **CULTURE = UNE PROGRAMMATION COLLECTIVE DE L'ESPRIT QUI DISTINGUE LES MEMBRES D'UN GROUPE HUMAIN DES MEMBRES D'UN AUTRE GROUPE HUMAIN**

➤ **3 NIVEAUX DE CULTURE =**



➤ **LE NIVEAU DE CULTURE PRIMAIRE =**

Pour E.T. HALL : "il existe un niveau de culture sous-jacent, caché, et très structuré, un ensemble de règles de comportement et de pensée non dites, implicites, qui contrôlent tout ce que nous faisons. Cette grammaire culturelle cachée détermine la manière dont les individus perçoivent leur environnement, définissent leurs valeurs, et établissent leurs cadences et leurs rythmes de vie fondamentaux. Nous sommes, pour la plupart, totalement inconscients, ou seulement superficiellement conscients de ce processus. J'appelle l'ensemble de ces paradigmes cachés : niveau de culture primaire (...). Une des principales caractéristiques du niveau de culture primaire est sa résistance particulière aux tentatives de manipulation visant à le modifier de l'extérieur. Les règles propres à ce niveau de culture ne peuvent être enfreintes ou transformées sans que les individus soient tout à fait conscients du fait que quelque chose d'anormal s'est passé" (La danse de la vie, Editions du Seuil, Paris, 1984)

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **L'APPROCHE CULTURALISTE DE G. HOFSTEDE**

(G. HOFSTEDE / Vivre dans un monde multiculturel  
Les Editions d'Organisation, 1994, 351 Pages)

### **•LE CONTROLE DE L'INCERTITUDE**

**PAYS LATINS / JAPON**

**ASIE / AFRIQUE / SCANDINAVIE**

**•LE CONTROLE DE L'INCERTITUDE REFLETE LE DEGRE D'INQUIETUDE FACE  
AUX SITUATIONS AMBIGUES, INCONNUES OU INCERTAINES**

**STRESS POUR DES CITOYENS « EMOTIFS » ET « REMUANTS »**

**+ BESOIN DE PREVISIBILITE ET DE REGLES**

**= STRUCTURES RIGIDES ET CODIFIEES (GERONTOCRATIE / PLANIFICATION)**

**•TROIS TEMPS DE REFERENCE PRIVILEGIE (E. T. HALL)**

**•LE CULTE DES MORTS EN AFRIQUE NOIRE ET EN ASIE DU SUD-EST**

**•LA VOLONTE DE VIVRE L'INSTANT PRESENT ET DE SAISIR LES OPPORUNITES  
(LE TEMPS DU FUTUR A PROPREMENT PARLER N'EXISTE PAS DANS LA LANGUE ARABE)**

**•LA POURSUITE DE LA REUSSITE COMME MARQUE DE PREDESTINATION**

**•DES EXEMPLES :**

**•L'AGENDA EN CHINE ET LA PRISE DE RENDEZ-VOUS EN FRANCE**

**•LES FILES D'ATTENTE EN ANLETERRE**

**•LA PRISE EN COMPTE DE LA STRATEGIE PAR LE PATRONNAT AUX ETATS-UNIS**

**« PLUS ON EST HAUT DANS L'INCERTITUDE, PLUS LA VOITURE SERT DE DEFOULOIRE ET PLUS  
LA CREATION D'ENTREPRISE EST FAIBLE »**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **FAIBLE CONTROLE DE L'INCERTITUDE**

**L'incertitude est acceptée, elle fait  
partie intégrante de la vie**

**Travailler dur n'est pas une vertu  
en soi**

**Il faut dissimuler ses émotions et  
son agressivité**

**Ce qui est différent est curieux**

**Il doit y avoir le moins de règles  
possible**

**Tendance à l'empirisme et au  
relativisme dans le domaine  
scientifique**

**Forte motivation pour le besoin de  
réussite**

## **FORT CONTROLE DE L'INCERTITUDE**

**Stress important et anxiété**

**Nécessité de travailler dur pour  
gagner son salut**

**On peut exprimer ses émotions à  
bon escient**

**Ce qui est différent est  
dangereux**

**On a besoin de règles même  
inefficaces**

**Préférence pour la recherche de  
vérités absolues**

**Forte motivation pour le besoin  
de sécurité**

# DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION

## L 'APPROCHE CULTURALISTE DE G. HOFSTEDE

### •INDIVIDUALISME / COLLECTIVISME

**ETATS UNIS / PAYS OCCIDENTAUX**

**PAYS AFRICAINS / AMERIQUE LATINE**

**•L 'INDIVIDUALISME CARACTERISE LES SOCIETES DANS LESQUELLES LES  
LIENS ENTRE LES PERSONNES SONT « LACHES »**

**CHACUN DOIT SE PRENDRE EN CHARGE AINSI QUE SES PARENTS LES PLUS  
PROCHES / « RESPECT DE LA VIE PRIVEE »**

**•LE COLLECTIVISME CARACTERISE LES SOCIETES DANS LESQUELLES LES  
PERSONNES INTEGREES DES LEUR NAISSANCE DANS DES GROUPES FORTS ET  
SOUEDES, CONTINUENT D 'ETRE PROTEGES TOUT AU LONG DE LEUR VIE EN  
ECHANGE D 'UNE LOYAUTE INDEFECTIBLE A CES GROUPES**

**•LE DEGRE D 'INDIVIDUALISME EST EN GENERAL LIE A LA RICHESSE DU PAYS**

**•DES EXEMPLES :**

**•LES PREMIERS MOTS D'UN ENFANT EN FRANCE : « JE, MOI, NON... »**

**•AU VIETNAM, ON NE DIT PAS « JE » AVANT D 'ETRE MAJEUR**

**•LES SOCIETES DU BLE (« BONNE TERRE / BONNE RECOLTE ») ET SOCIETES DU RIZ (SOCIETES  
DE DEVOIRS RECIPROQUES)**

**•LA SIGNATURE DU TRAVAIL ENTRE CHINOIS ET AMERICAINS**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **SOCIETES COLLECTIVISTES**

**L'identité est fonction du groupe social auquel on appartient (famille, clan...)**

**Les opinions sont prédéterminées par le groupe**

**On valorise l'harmonie et le consensus dans la société**

**Les droits et les devoirs diffèrent selon les groupes**

**Perdre la face engendre honte pour soi même et pour le groupe d'appartenance**

**La relation à l'employeur est une relation d'identification échangeant protection contre loyauté (base morale de l'engagement)**

**Jugement sur la réputation et sur l'appartenance collective**

## **SOCIETES INDIVIDUALISTES**

**L'identité est basée sur l'individu**

**Chacun a le droit d'avoir sa propre opinion**

**On recherche surtout l'épanouissement personnel**

**Les droits et les devoirs sont les mêmes pour tous**

**La faute engendre culpabilité et perte de respect pour soi**

**La relation entre employeur et salarié est avant toute chose considérée comme une transaction commerciale (avantages réciproques)**

**Jugement sur des performances qui obéissent à des règles de calcul**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **L 'APPROCHE CULTURALISTE DE G. HOFSTEDE**

### **•LA DISTANCE HIERARCHIQUE**

**PAYS LATINS, ARABES ET AFRICAINS  
ET PAYS SCANDINAVES**

**ETATS UNIS / ALLEMAGNE**

**•LA DISTANCE HIERARCHIQUE REFLETE LA MESURE DU DEGRE  
D 'ACCEPTATION DE LA REPARTITION INEGALE DU POUVOIR PAR CEUX  
QUI ONT LE MOINS DE POUVOIR DANS LES INSTITUTIONS ET LES  
ORGANISATIONS**

**•LA DISTANCE HIERARCHIQUE EST MESUREE A PARTIR DU SYSTEME DE  
VALEURS DE CEUX QUI ONT LE MOINS DE POUVOIR DANS LA SOCIETE**

### **•DES EXEMPLES :**

- 1809 : EPISODE DE LA DESTITUTION PACIFIQUE DE GUSTAV IV POUR CHARLES XIV**
- LE ROI DE SUEDE AUX OBSEQUES DU ROI FAYCAL / MARIN SUEDOIS EN AVION PRIVE**
- « JE SUIS LE ROI DU DANEMARK » / MANQUE DE LIQUIDITES**
- POUVOIR CIRCONSCRIT A SON ROLE DU DOMESTIQUE EN ANGLETERRE**
- MEDAILLE DE LA BONNE DESOBEISSANCE EN AUTRICHE**
- L'ESTIMATION DU TEMPS NECESSAIRE A UNE TACHE ENTRE UN EMPLOYE GREC ET UN PATRON AMERICAIN**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **FAIBLE DISTANCE HIERARCHIQUE**

**Les inégalités sont réduites**

**Il y a interdépendance entre ceux  
qui ont le pouvoir et ceux qui ne  
l'ont pas**

**Tous doivent avoir des droits égaux  
et l'utilisation du pouvoir doit être  
assujettie à des règles**

**Le pouvoir est fondé sur une  
position officielle, les aptitudes et la  
possibilité de distribuer des  
récompenses**

**L'échelle des salaires est resserrée**

**Les subordonnés s'attendent à  
être consultés**

## **FORTE DISTANCE HIERARCHIQUE**

**Les inégalités sont attendues et  
même souhaitées**

**Les plus faibles doivent  
dépendre des plus forts : ils  
balancent entre  
« dépendance » et « contre  
dépendance »**

**Les puissants ont des  
privilèges  
et, en dernière instance, la  
force l'emporte sur le droit**

**Le pouvoir est fondé sur les  
amis, la famille et la capacité  
d'employer la force**

**L'échelle des salaires est  
étendue**

**Les subordonnés s'attendent  
à être commandés**

# DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION

## L 'APPROCHE CULTURALISTE DE G. HOFSTEDE

### •FEMINITE / MASCULINITE

**AXE TOKYO / BERLIN / ROME / NEW YORK**

**AFRIQUE DE L 'EST/PAYS BAS /**

**SCANDINAVIE**

**•SONT MASCULINES LES SOCIETES OU LES ROLES SONT NETTEMENT  
DIFFERENCIES ET OU LES VALEURS DOMINANTES SONT LA REUSSITE  
MATERIELLE ET LA VOLONTE DE REALISATION PERSONNELLE**

**•SONT FEMININES LES SOCIETES OU LES ROLES SONT PLUS  
INTERCHANGEABLES ET OU LES VALEURS DOMINANTES SONT  
L 'ATTENTION AUX AUTRES ET LA PERSISTANCE DES AFFINITES ELECTIVES**

**•DES EXEMPLES :**

**•SOCIETES FEMININES / SOCIETES DE JALOUSIE**

**•LES DIFFERENCES DE « CV » ENTRE JEUNES AMERICAINS ET JEUNES HOLLANDAIS**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **SOCIETES FEMININES**

**Importance de la qualité de la vie,  
des relations avec les autres**

**Le statut du savoir se fonde sur la  
connaissance et la sagesse (marque  
de respect pour les experts et les  
anciens)**

**Tout le monde doit être modeste et  
tout le monde a le droit d'être  
« tendre »**

**Sympathie pour les faibles**

**L'étudiant moyen est la norme et  
l'échec scolaire est un incident**

**Les managers font appel à  
l'intuition et recherchent le  
consensus / Négociation pour  
résoudre les conflits**

**Sociétés solidaires et permissives**

## **SOCIETES MASCULINES**

**Importance de l'argent et de  
la réussite matérielle**

**Le statut du savoir se fonde  
sur des réalisations concrètes  
et sur une efficacité pratique**

**Les hommes doivent être  
ambitieux et solides, les  
femmes doivent être tendres**

**Sympathie pour les forts et  
forte antipathie pour les  
faibles**

**L'étudiant brillant est la  
norme et l'échec scolaire est  
un désastre**

**Les managers doivent savoir  
trancher / Démonstration de  
force et affrontement pour  
résoudre les conflits**

**Sociétés de réussite et  
« directives »**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION LE NECESSAIRE DEPASSEMENT DES COMPARAISONS INTERNATIONALES**

➤ **TOUTES LES SOCIETES AURAIENT A FAIRE FACE AUX MEMES  
PROBLEMES MAIS Y APPORTERAIENT DES SOLUTIONS DIFFERENTES**

## **PROBLEMES COMMUNS**

## **DIMENSIONS CORRESPONDANTES**

**LA QUESTION DE L'INEGALITE  
ET DU POUVOIR COMME FAIT SOCIAL**

**LA DISTANCE HIERARCHIQUE**

**LA RELATION ENTRE L'INDIVIDU ET  
LE GROUPE**

**INDIVIDUALISME / COLLECTIVISME**

**LA REPARTITION DES ROLES ENTRE  
HOMMES ET FEMMES**

**MASCULINITE / FEMINITE**

**LA GESTION DE L'INCERTITUDE**

**CONTROLE DE L'INCERTITUDE**

➤ **UN NOUVEAU REGARD SUR LA COORDINATION SOCIALE DANS LA  
LOGIQUE MARCHANDE**

➤ **UNE REMISE EN CAUSE DES THEORIES DE LA CONVERGENCE ET D'UNE  
REPRESENTATION UNIVERSALISTE DES ORGANISATIONS**

➤ **DES MODELES QUI SE PROPOSENT DE DIRE « CE QUI EST » ET NON PAS  
« POURQUOI TEL PHENOMENE CULTUREL EXISTE »**

**PROCESSUS ARGUMENTAIRE BASE SUR UNE COLLECTION D'ANECDOTES  
« STEREOTYPANTES » → L'EXCEPTION CONFIRME TOUJOURS LA REGLE !**

**→ QUID DES INDIVIDUS A LA FRONTIERE DE LEUR (S) CULTURE (S) ?**

**LA NATIONALITE COMME CRITERE PRINCIPAL DE DIFFERENCIATION  
CULTURELLE → UNE PENSEE CLIMATIQUE !**

**→ QUID DES CULTURES SUBREGIONALES ?**

**(UN MEME INDICE D'INDIVIDUALISME ET DE DISTANCE HIERARCHIQUE POUR  
L'ENSEMBLE DES PAYS ARABOPHONES !**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **LE NECESSAIRE DEPASSEMENT DES COMPARAISONS INTERNATIONALES**

### **» LES PHENOMENES CULTURELS SERAIENT D'ABORD DES PHENOMENES COLLECTIFS**

**UNE LECTURE DE LA CULTURE COMME REACTIVATION DES SPECIFICITES  
CULTURELLES PAR LE GROUPE**

**→ QUID DU LIEN ENTRE CULTURE NATIONALE ET CULTURE D 'ENTREPRISE ?**

### **» LES PHENOMENES CULTURELS SERAIENT PREVISIBLES**

**« ONE BEST WAY D 'ORDRE CULTUREL » : CHAQUE PEUPLE AURAIT UN  
SUBSTRAT HISTORIQUE PARTICULIER A DECOUVRIR**

**POUR CHANGER LA NATURE DU LIEN SOCIAL, CELA PRENDRAIT DES  
SIECLES DANS UNE SOCIETE DONNEE**

### **» LA QUESTION DE LA FIABILITE SCIENTIFIQUE DES ENQUETES**

**POUR CERTAINS PAYS, LE NOMBRE D'OBSERVATIONS EST  
RELATIVEMENT FAIBLE (CINQUANTE PAYS DANS UNE ENTREPRISE SUR  
CINQ CONTINENTS)**

**LE PRESUPPOSE DE L 'EQUIVALENCE DES POSTES (MEMES FONCTIONS,  
REMUNERATIONS EQUIVALENTES, CUTURES D'ORGANISATION  
IDENTIQUES)**

**UNE ENQUETE DE 1973 ET CERTAINS COMPORTEMENTS ONT PU EVOLUER  
AVEC L'ACCROISSEMENT DES ECHANGES INTERNATIONAUX**

**LE SENS DE CRITERES TELS QUE LA DISTANCE HIERARCHIQUE OU  
L 'INDIVIDUALISME PRETENT A DES INTERPRETATIONS DIFFERENTES  
SELON LES CULTURES NATIONALES :**

- NIVEAU HIERARCHIQUE ET EXERCICE DU POUVOIR SONT LOIN D 'ALLER DE PAIR**
- INDIVIDUALISME ET SENS COMMUNAUTAIRES PEUVENT ETRE CONCOMITANTS ET  
COMPLEMENTAIRES DANS UN PAYS COMME LE JAPON, AU LIEU D'ETRE OPPOSES**
- LE CONTRÔLE DE L 'INCERTITUDE POUR G. HOSTEDE VA DANS LE MEME SENS QUE LE  
SENTIMENT DE STRESS, ALORS QU 'ON POURRAIT AUSSI BIEN EN FAIRE L'INTERPRETATION  
INVERSE**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **CRITERES DE DIFFERENCIATION CULTURELLE SELON E. T. HALL**

### **•L'ORGANISATION DU TEMPS**

- LE MONOCHRONISME EST ESSENTIELLEMENT LE FAIT D'ACCOMPLIR  
UNE SEULE ACTION À LA FOIS**

**L'ORGANISATION DU TEMPS EST SEQUENTIELLE, CHAQUE TACHE EST  
PLANIFIEE SUCCESIVEMENT ET NE SOUFFRE PAS D'INTERRUPTION, NI DE  
REMISE EN CAUSE DU PROGRAMME. LES INDIVIDUS PRENNENT DES  
MESURES POUR PROTEGER LEUR TEMPS, LEUR ESPACE ET LEUR  
CONCENTRATION DANS LEUR TRAVAIL**

**PAYS ANGLO-SAXONS / ALLEMAGNE**

- LE POLYCHRONISME EST LE FAIT D'ACCOMPLIR PLUSIEURS ACTIONS EN  
MÊME TEMPS**

**L'ORGANISATION DU TEMPS EST SOUPLE, VOIRE IMPROVISEE ET LES  
PROGRAMMES PEUVENT ETRE REMIS EN CAUSE**

**L'EXACTITUDE EST TOUTE RELATIVE CAR LES INDIVIDUS SONT PRETS A  
MODIFIER CE QUI ETAIT PREVU EN FONCTION DES INTRUSIONS  
EXTERIEURES**

**PAYS LATINS ET ARABES**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **CRITERES DE DIFFERENCIATION CULTURELLE SELON E. T. HALL**

### **•L'ORGANISATION DE L'INFORMATION**

#### **•FAIBLE REFERENCE AU CONTEXTE (EXPLICITE) :**

**LES CULTURES DE CE TYPE ONT UNE ORGANISATION TRES STRUCTUREE,  
VOIRE CLOISONNEE DE L'INFORMATION**

**L'INFORMATION EST DIFFUSEE SELON DES CANAUX FORMELS AUX  
PERSONNES CENSEES LA CONNAÎTRE. IL EN RESULTE LA NECESSITE DE  
FOURNIR AUX INTERLOCUTEURS CONCERNES DES EXPLICATIONS  
DETAILLEES AVEC UNE REFERENCE EXPLICITE AU CONTEXTE  
(HISTORIQUE, FINALITES, OBJECTIFS), CAR CELUI-CI EST SUPPOSE  
INCONNU A PRIORI**

**•CORRELATION ENTRE LE MONOCHRONISME ET LA REFERENCE  
EXPLICITE AU CONTEXTE : PLANIFICATION A LONG TERME**

**•ALLEMAGNE / SOCIETES ANGLO-SAXONNES**

#### **• FAIBLE REFERENCE AU CONTEXTE (IMPLICITE) :**

**LES CULTURES DE CE TYPE METTENT EN PLACE DES SYSTEMES  
D'INFORMATION INFORMELS ET MULTI-DIRECTIONNELS, OU PRENNENT  
PLACE LES RUMEURS**

**L'INFORMATION CIRCULE DE MANIERE SPONTANEE ET INSTANTANEE  
ENTRE UN GRAND NOMBRE D'ACTEURS PLUS OU MOINS CONCERNES. IL  
EN RESULTE QUE LA COMMUNICATION PEUT ALLER DIRECTEMENT AU  
FAIT CAR L'INTERLOCUTEUR EST GENERALEMENT DEJA INFORME DU  
CONTEXTE DE REFERENCE**

**•CORRELATION ENTRE LE RAISONNEMENT A COURT TERME ET LA  
REFERENCE IMPLICITE AU CONTEXTE**

**•SOCIETES LATINES**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **LA « LOGIQUE DE L'HONNEUR » DE P. D'IRIBARNE**

- **UNE APPROCHE ETHNOLOGIQUE ET LOCALEMENT SITUEE ET CIRCONSCRITE A QUELQUES PAYS**
- **TROIS USINES D'UNE MEME ENTREPRISE IMPLANTEES DANS TROIS PAYS (FRANCE, PAYS-BAS, ETATS-UNIS) ET REALISANT DES PRODUCTIONS SIMILAIRES**
- **TROIS MODELES DE MANAGEMENT DIFFERENTS QUI RENVOIENT A TROIS FAÇONS DE VIVRE EN SOCIETE : TROIS PAYS ATTACHES AUX VALEURS DE LIBERTE ET D'EGALITE MAIS DE MANIERES TRES DIVERSES**
- **LE MODELE FRANÇAIS : FONDE SUR UNE LOGIQUE DE L'HONNEUR, QUI MARQUE LA BONNE MANIERE D'ETRE ET DE SE COMPORTER AVEC LES AUTRES, DE SUIVRE UN REGLEMENT OU DE S'ATTACHER A UN METIER**
  - ➔ **SENS DU DEVOIR INTENSE, NE PAS DECHOIR, RAPPORT AFFECTIF AU TRAVAIL, ARRANGEMENTS INFORMELS QUI PRENNENT RACINE DANS L'ANCIEN REGIME (NOBLESSE, CLERGE, TIERS-ETAT)**
- **LE MODELE HOLLANDAIS : ASSIMILE AU CONSENSUS, AU REJET DES MOYENS DE PRESSION, DES SANCTIONS BRUTALES, AU RESPECT DE L'INDIVIDU**
  - ➔ **LIBERTE COMME EXERCICE COLLEGIAL (SOUVENIR DES ASSEMBLEES DE PAIRS INVESTIES DE POUVOIRS DELIBERATIFS)**
- **LE MODELE AMERICAIN : FONDE SUR LE CONTRAT**
  - ➔ **«L'ECHANGE (FAIR) PASSE ENTRE EGAUX», ENTRE SUPERIEURS ET SUBORDONNES, SERVICES, FOURNISSEURS ET CLIENTS**
  - ➔ **SOMME DE RELATIONS CONTRACTUELLES QUI APPELLENT DES JUGEMENTS SUR DES FAITS CONCRETS ET SUR UNE LOGIQUE DE RAPPORTS MARCHANDS ENTRE HOMMES LIBRES**
  - ➔ **L'APPLICATION STRICTE DES REGLES S'APPUIE SUR L'IDEE D'EGALITE DE TRAITEMENT ET SUR L'UTILISATION D'OBJECTIFS GENERALEMENT ECRITS ET CHIFFRES**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **LA « LOGIQUE DE L'HONNEUR » DE P. D'IRIBARNE**

**→ EN FRANCE, LA « LOGIQUE DE L'HONNEUR » DE CHACUNE DES CASTES EST DE REALISER, SANS INGERENCE D'UNE AUTRE CASTE, LES OBLIGATIONS INHERENTES A SON ETAT, ET D'OBTENIR SANS MANQUEMENT LES DROITS QUI Y SONT ATTACHES**

**DANS CETTE LOGIQUE, ON PEUT ACCEPTER DE RENDRE SERVICE, MAIS NON D'ETRE AU SERVICE D'AUTRUI**

**→ CHAQUE CULTURE A SON STYLE PROPRE DE RAPPORTS SOCIAUX ET DE CONSTRUCTION D'UN SYSTEME DE VALEURS (JUSTE / INJUSTE, BON / MAUVAIS ...) AVEC LESQUELS LES DIRIGEANTS DOIVENT COMPOSER**

**→ LA CULTURE TOUCHE LES ASPECTS LES PLUS FONCTIONNELS DE LA VIE DES ENTREPRISES**

**AUCUN ACTE DE GESTION N'EST DEPOURVU DE SENS :**

**TEL RETARD EST ICI INJURIEUX, LA NORMAL  
UNE NEGOCIATION S'ACHEVE ET DEBUTE DIFFEREMMENT  
A NEWYORK ET A DAMAS**

**IL N'EXISTE PAS DE CRITERE DE GESTION « SUPER  
OBJECTIF »**

**(ABSENCE DE CRITERES COMMUNS DE DIFFERENCIATION ?)**

**→ LE MANAGEMENT INTERCULTUREL REVIENT A INTERROGER LA FACON DONT ON SE REPRESENTE LE MONDE DE L'ENTREPRISE**

**→ D'UNE THEORIE UNIVERSALISTE FONDEE SUR L'HYPOTHESE D'UNE CONVERGENCE DE TOUTES LES SOCIETES INDUSTRIELLES VERS UN MODELE UNIQUE DE RELATIONS AU CONSTAT D'UNE EXTREME DIVERSITE DES FORMES DE REGULATION ENTRE LES ACTEURS DE LA VIE ECONOMIQUE**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **LES APPORTS DU CULTURALISME**

- **Prise en compte de la réalité culturelle dans les destins individuels**
- **A la suite des travaux de MALINOWSKI qui interroge l'universalité du complexe d'Œdipe, la psychanalyse s'ouvre à la dimension culturelle**
- **La société, au travers des effets culturels, cesse d'être un organe de contraintes et d'inhibitions pour devenir aussi un ensemble d'institutions positives**

# **DEFINITION ET DYNAMIQUE DES PHENOMENES LIES A LA CULTURE EN ORGANISATION**

## **LES LIMITES DU CULTURALISME**

•Tendance à une réduction de la personnalité à un ensemble de traits, de fonctions, de comportements individuels ou sociaux stables, attribués au sujet en tant que caractéristiques de sa culture.

La construction de l'identité est ramenée à une simple assimilation de traits et de pratiques culturelles.

Le sujet est un « être tout de culture »

•Vision descriptive et statique de la culture sans prise en compte des changements internes et des conflits qui l'animent

•Occultation du fait que le sujet ne connaît qu'une partie de sa culture et que dans toute société peuvent cohabiter plusieurs modèles culturels donnant lieu à différents types de personnalité admis par le groupe d'appartenance (existence de « sub-cultures »)