

Country culture

Catherine Voynnet Fourboul

Avec la participation active des étudiants du CIFFOP :

Laure de LAFORCADE, Ariane GAUTIER, Jérémy BONNET
Sarah BRAMI, Hervé BOCUZE, Lucile MARTIN, Kristel RAZIL

Bibliographie

- OUVRAGES

Hodgetts R.M, Luthans F., *International Management : Culture, Strategy and Behavior*,
Mc Graw Hill, 2006

⇒ Chapter 4, The meanings and dimensions of culture, p. 92

- ARTICLES

⇒ *Les grands groupes au pied du mur dans la lutte contre la discrimination*, PME (QC),
20 octobre 2004, p TR 34

⇒ M. EREZ and E. Gati, *A dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level
of the individual to the Macro Level of a Global Culture*, Applied Psychology: an
international review, 2004, 53 (4), p.583 – 598

- SITES INTERNET

⇒ www.total.com

⇒ www.charte-diversité.com

National / Ethnicity / Globalization Questionnaire

- 1. When you hear the word **nationalism**, how do you feel?
(negative, neutral, positive)
- 2. When you hear the word **globalization**, how do you feel?
(negative, neutral, positive)
- 3. Are the two concepts in opposition to one another, parallel to one another, or supplementary/complementary?
- 4. Name a country or event that comes to mind when you hear the word nationalism and explain why
- 5. Name a country or event that comes to mind when you hear the word globalization and explain why
- 6. Is nation an imagined political community?
- 7. Is nation an obsolete concept?
- 8. How do you feel with the question of **ethnicity**?
(negative, neutral, positive)



De quoi il est question ?

- CULTURES ET DIVERSITÉ
- valeurs culturelles, 4 dimensions d'Hofstede, Les 5 orientations relationnelles de Trompenaars, Intégration et origine ethnique : 7 dimensions de Milton Gordon

Activity

- Think about the differences between countries and
- try to write your definition of “culture”

Definition of culture

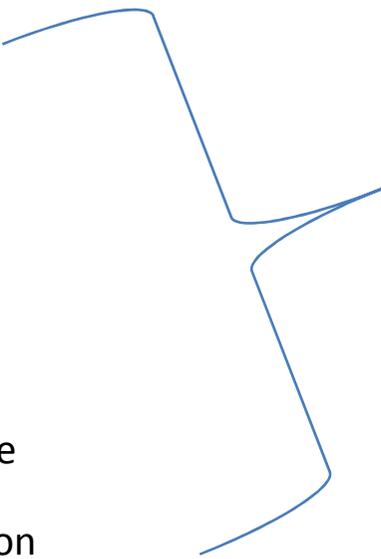
- Culture is the characteristic way of behaving, believing that a group of people in a country or region or company have evolved over time and share
- A people's culture provides :
 - A sense of who they are (belonging), how they should behave
 - The capacity to adapt to circumstances, transmit knowledge
 - Affects how people think, solve problems and make decisions

Kluckhohn and Strodtbeck's Six Dimensions of Culture

- 1. What do members of a society assume about the **nature of people** – that is, are people **good, bad** or a combination?
- 2. What do members of a society assume about the **relationship between a person and nature** – that is, should we live in harmony with nature or subjugate it?
- 3. What do members of a society assume about the **relationship between people** – that is, should a person act in an **individual** manner or **consider the group** before taking actions?
- 4. What is the primary mode of **activity** in a given society? Is it "**being**," or accepting the status quo, enjoying the current situation, and going with the flow of things; or, "**doing**," or changing things to make them better, setting specific goals, accomplishing them within specific schedules, and so forth?
- 5. What is the **conception of space** in a given society – that is, is it considered private in that meetings are held in **private**, people do not get too close to one another physically, and so on; or **public**, that is, having everyone participate in meetings and decision making, allowing emotions to be expressed publicly, and having people stand in close proximity to one another?
- 6. What is the society's dominant **temporal orientation**: past, present or future?

Les 6 « moteurs » de la culture

- 1 L'expérience
- 2 Le partage
- 3 L'héritage
- 4 Le symbole
- 5 La convergence
- 6 L'adaptation



Intégration nécessaire dans le management International.

Exemple : le choix de valeurs fondamentales

CULTURE, VALEURS ET IDENTITE

La culture « *programmation mentale collective qui se manifeste non seulement dans les valeurs, mais aussi dans des moyens plus superficiels tels que les symboles, les héros et les rituels.*

acquise grâce à un processus de socialisation, n'est pas « naturelle »

Les valeurs font référence à ce qui est désiré ou désirable, elles peuvent être portées par des individus ou par des collectivités, elles influent sur la sélection des fins et des moyens qui dirigent l'action des hommes

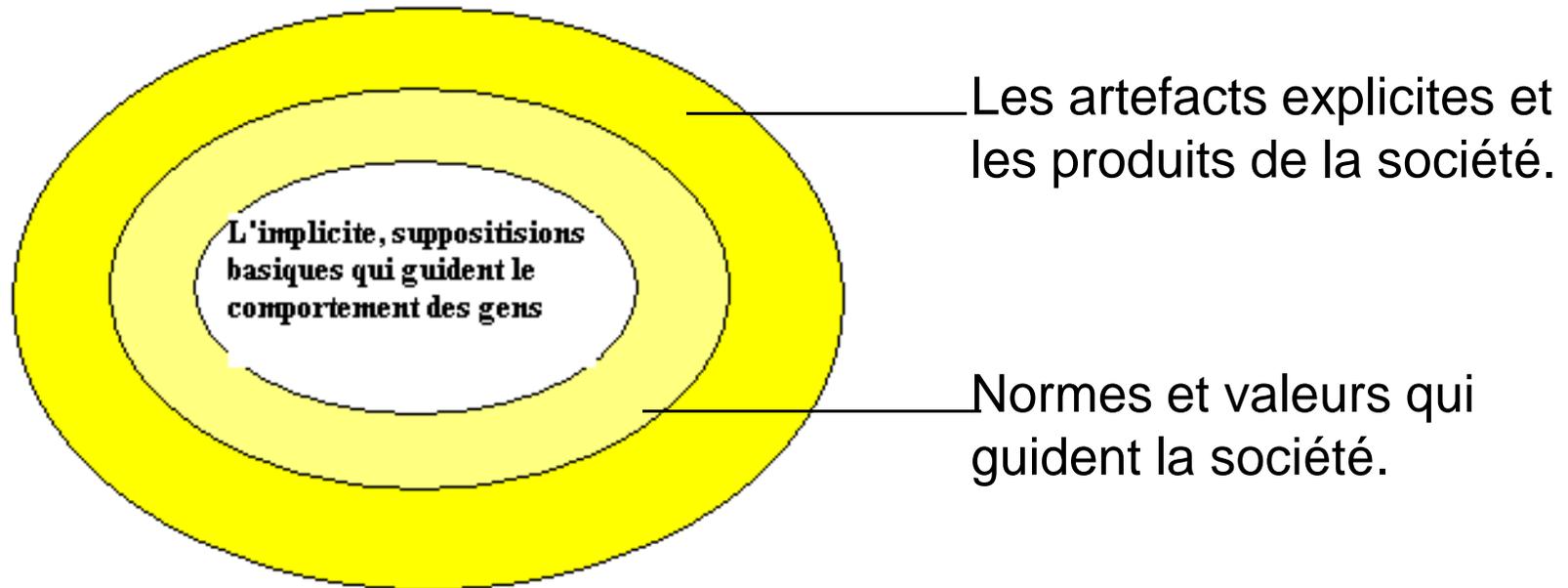
C'est essentiellement dans leur relation aux valeurs que culture et identité diffèrent. **L'identité** est constituée des éléments caractéristiques qui permettent à un groupe de se distinguer des autres et à un individu d'appartenir au groupe ou de s'en démarquer.

CULTURE D'ENTREPRISE

- La culture d'entreprise est constituée par l'ensemble des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui sont propres à l'entreprise. La culture d'entreprise correspond à un ensemble de valeurs partagées par les membres de l'entreprise.
- La culture d'une entreprise ne peut être appréhendée sans référence à la culture du ou des pays où elle opère ni à la culture de son pays d'origine.
- Selon Hofstede, les cultures nationales diffèrent principalement par leurs valeurs, les cultures organisationnelles diffèrent par leurs pratiques.

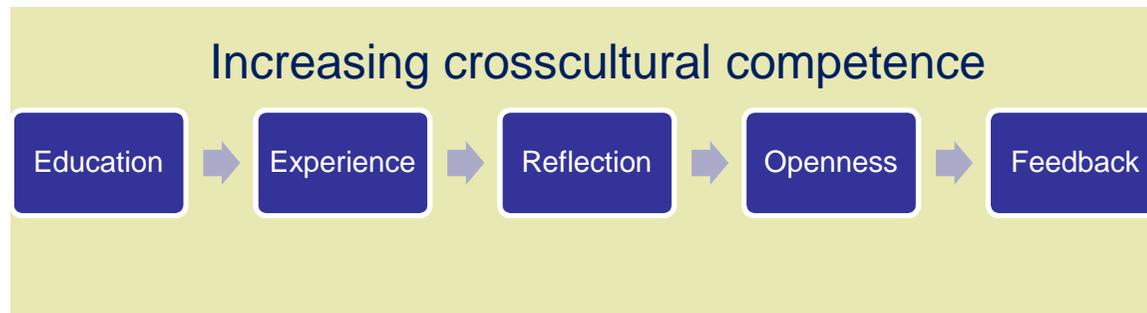
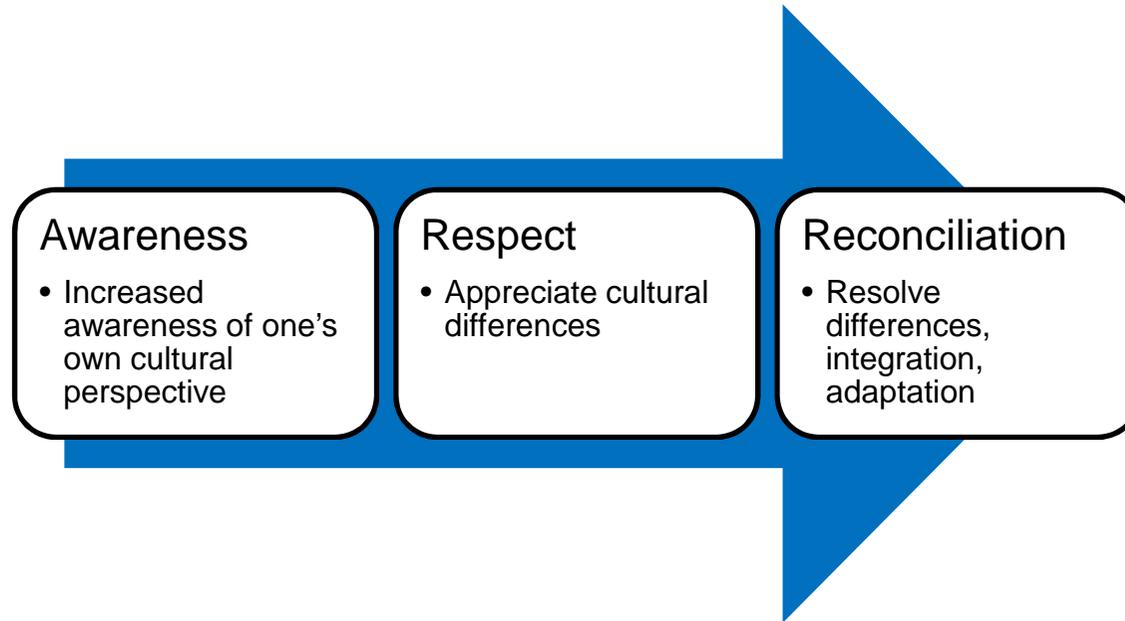
LES NIVEAUX DE LA CULTURE

- Les trois niveaux de la culture



- Le cercle extérieur représente essentiellement les produits de la société : langue, arts, architecture, nourriture, habillement, etc.
- Le cercle intermédiaire : valeurs, religion, philosophie
- Le cercle du centre : vérités universelles

Development of cross-cultural competence



Valeurs culturelles

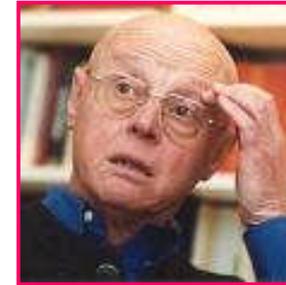
- Les normes collectives déduites des valeurs fondamentales peuvent être subtiles, car contextualisées (« **alternative values** »)

-
- L'exemple des USA :

Valeurs fondamentales → Normes collectives → Comportements collectifs

Valeurs fondamentales	Normes collectives	Comportements collectifs
« When there is a will there is a way »	La vie est prédestinée selon la volonté de Dieu	Inclinaison managériale à la planification/ programmation
Il faut se battre au travail pour être performant (héritage puritain)	Le succès est acquis avec le travail et la chance	Système managérial de récompenses

Différenciation culturelle : les 4 dimensions d'HOFSTEDE



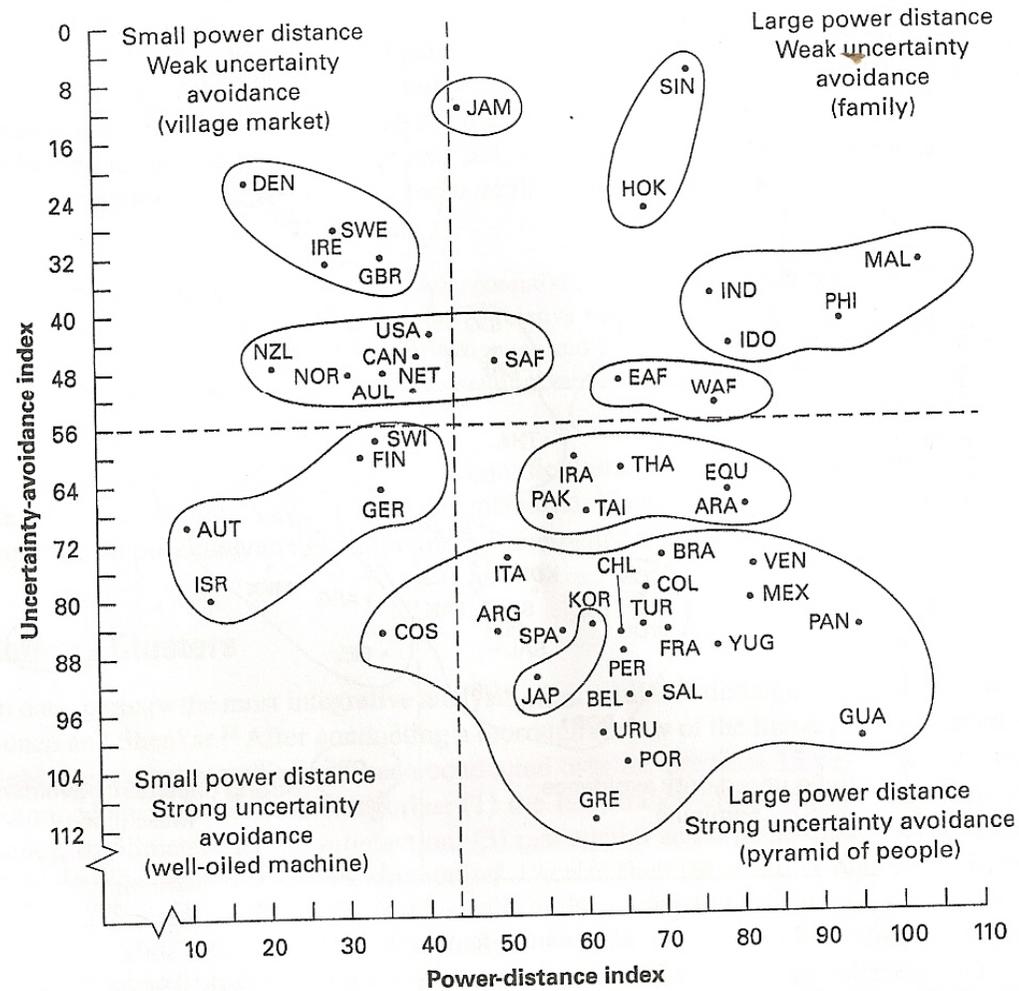
- La distance hiérarchique
 - Mesure le degré d'acceptation par les subordonnés d'une répartition inégale du pouvoir
- Le degré d'**individualisme/collectivisme**
 - Mesure le degré d'intégration des individus au sein d'une communauté
- Le degré de masculinité/féminité
 - Défini à partir du degré d'adhésion à des valeurs « masculines » plutôt que « féminines » et du degré d'interchangeabilité des rôles sociaux suivant les sexes
- Le contrôle de l'incertitude
 - Renvoie à la propension des membres d'une culture à se sentir menacés par des situations incertaines ou inconnues.

Les 5 groupes de comportements similaires

- 1 G. Anglo-Américain
- 2 G. Nordique
- 3 G. d'Amérique du Sud
- 4 G. d'Europe Latine
- 5 G. Germanique

+ Les 12 groupes de RONEN et SHENKAR

Évitement de l'incertitude et distance hiérarchique



Source: Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill U.K., Ltd., 1991), p. 141. Used with permission.

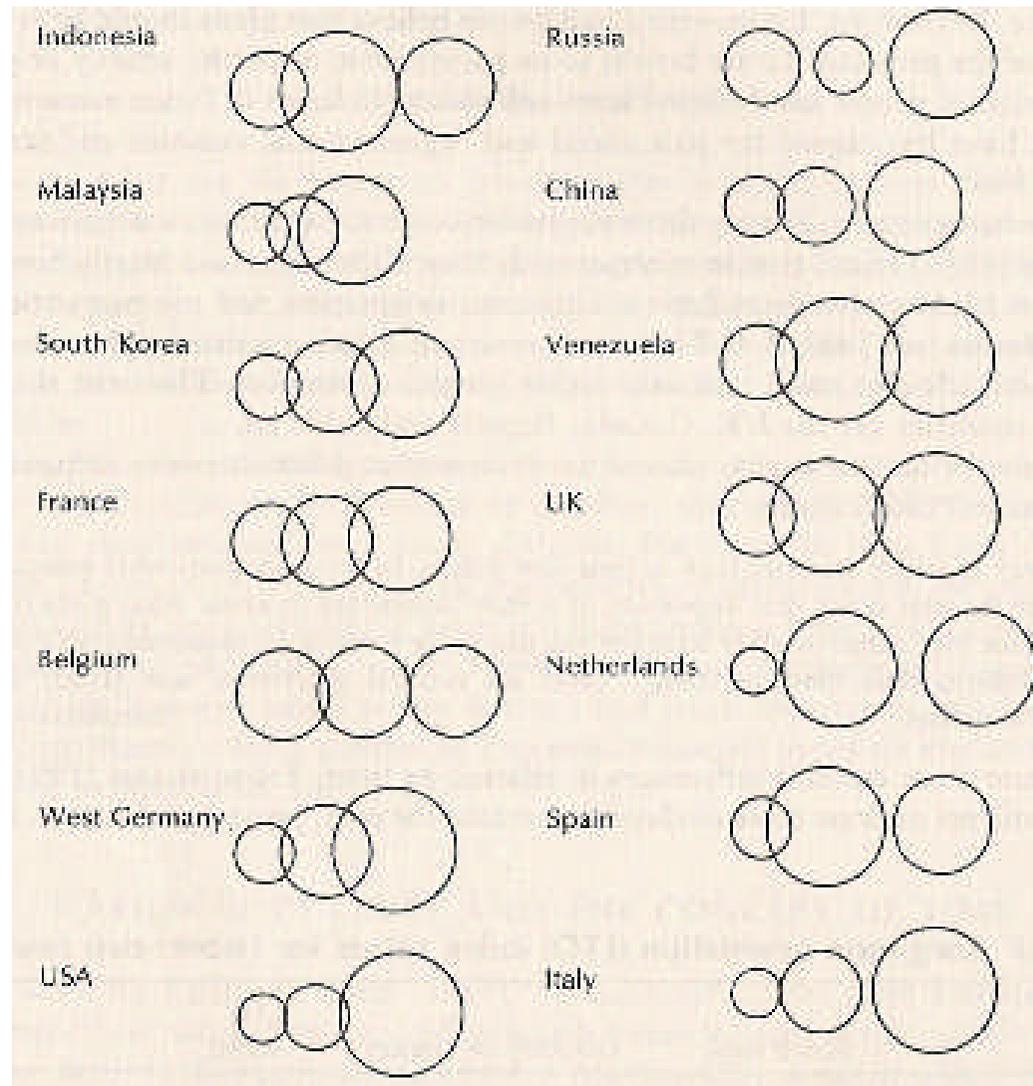
TIME AS PAST, PRESENT AND FUTURE: exercise

(Cottle,
1967)

- Think of the past, present, and future as being the shape of circles.
- Please draw three circles on a sheet of paper representing the past, the present, and the future.
- Arrange these three circles in any way that best show how you feel about the relationship of the past, present, and future. You may use different size circles.
- When you have finished, label each circle to show which is the past, which one the present, and which one the future.
- Cottle, T. (1967). The circles test: an investigation of perception of temporal relatedness and dominance. [Journal of Projective Technique and Personality Assessments](#), 31, 58-71.

Connections between the past, present and future across cultures

Riding the Waves of Cultures, Fons Trompenaars, 1993

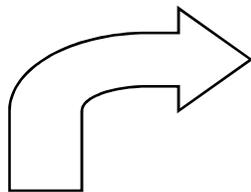


Les 5 orientations relationnelles de TROMPENAARS



- 1 Universalisme ou Particularisme
- 2 Individualisme ou Communautarisme
- 3 Neutralité ou Émotion
- 4 Intimité ou Ouverture
- 5 Objectifs ou Compétences

- + Le positionnement spatio-temporel
- + Le rapport à l'environnement

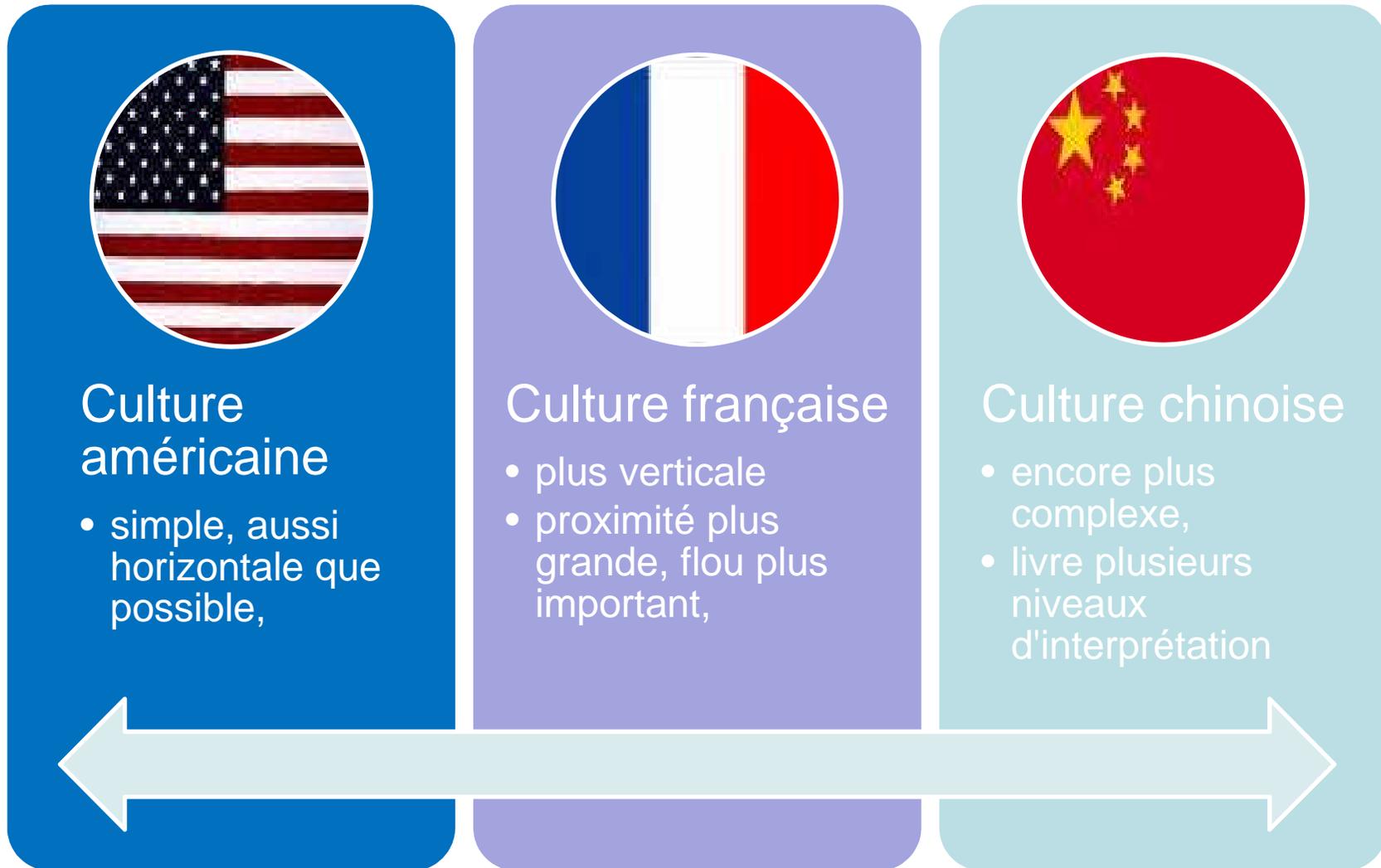


Le groupe Anglo-américain selon TROMPENAARS

	Orientations relationnelles	USA	UK
1	Universalisme	X	X
	Particularisme		
2	Individualisme	X	X
	Communautarisme		
3	Neutralité		X
	Emotion	X	
4	Intimité	X	X
	Ouverture		
5	Objectifs	X	
	Compétences		X

Gradation entre cultures

Zheng Lihua, professeur de sociolinguistique et doyen de la faculté des langues et cultures européennes du Guangdong



CULTURE ET TEMPS

CE QUI VIENT EN PREMIER

Américains

- il importe d'être ponctuel : c'est une force intérieure.

La tâche

Français

- évaluent d'abord la nature du rendez-vous, officiel, officieux ou amical,
- « les jeux de temps » codes de la sociologie verticale de la France : arriver en retard à une réunion est « une façon codée de montrer que la relation nous rend assez proche »... ou d'imposer un pouvoir.

La relation

Chinois

- Pour être ponctuel ont besoin d'une force extérieure.
- Le statut de la personne conditionne sa ponctualité
- Autour d'un contrat d'affaires, le vendeur chinois arrive à l'heure, tandis que l'acheteur s'autorise volontiers quelque licence.

La communauté, le groupe ou le dire de l'autre

McDonald's

- An example of how even mass-market suppliers are heeding cultural diversity is illustrated by McDonald's. The Big Mac is so quintessentially American that "McWorld" has become an epithet for the **homogenization of world tastes by the US**. But the chairman of McDonald's discovered that the global popularity of the McDonald's product was increasingly qualified by exceptions.
- The international division sustained McDonald's throughout much of the 1990s. Domestic sales were in trouble and it was the company's **local adaptations**, introduced by franchisees and national coordinators, which showed the most sales success, registering fifteen years of sustained revenue growth. More important, the autonomy first ceded to foreign operators now has become the policy of the whole corporation.
- When the **Indonesian** currency collapsed in 1998, potato imports became too expensive. **Rice** was substituted and later **maintained**. In Korea, roast pork was substituted for beef, while soy sauce and garlic were added to the bun in much of Southeast Asia. **Austria** introduced "McCafes", a variety of local **coffee blends**. And there are many other adaptations, as well, such as **beer in Germany** and soy- and lamb-based burgers in India.
- Yet in key **respects of quality, cleanliness, speed, and branding**, McDonald's will remain uniform. "Decentralization does not mean anarchy," says Greenberg. "Those things aren't negotiable."

Intégration et origine ethnique

7 dimensions de Milton Gordon

Analyse de l'intégration de personnes dans une culture d'accueil :

- 1. La forme d'acculturation
- 2. Le degré de l'assimilation structurelle
- 3. Le degré de mariages « intergroupes »
- 4. Le degré de préjudice
- 5. Le degré de discrimination
- 6. Le degré d'identification avec le groupe dominant de la culture/société d'accueil
- 7. Le degré de conflits « intergroupes » (notamment concernant l'équilibre des pouvoirs)

Caractéristiques d'une entreprise multiculturelle

- 1. Pluralisme
- 2. Intégration structurelle totale
- 3. Intégration totale des réseaux informels
- 4. Absence de préjugés et de discriminations
- 5. Absence de fossé dans l'identification organisationnelle basée sur l'identité culturelle d'un groupe.
- 6. Niveau peu élevé de conflits « intergroupes »