

Leadership et management cross culturel

Catherine Voynnet Fourboul

Bibliographie

- Blanchard K., *Comment développer son leadership*, 2005
- Brodbeck F.C., *Cultural Variation of Leadership across 22 European Countries*, 2000
- Hodgetts R. M. , *Modern Human Relation at Work*, 8eme Edition, 2002
- Blake R., Mouton J., *Les Deux Dimensions du Management*, Editions d'Organisation, 1972
- Heenan D., Perlmutter H. , *Multinational Organization Development*, MA: Addison-Wesley, 1979
- Calori R., De Woot P., *A European Management model beyond diversity*, London, Prentice-Hall,1994
- Calori R., Dufour B., *Management European Style*, *The Academy of Management Executive*, 3,1995, p. 61-71
- Mayer O., *Management Interculturel*, Dunod (3° édition), 2008
- Hall E.T. , *The Silent Language*, Anchor Press, Doubleday, New York, 1959
- Hofstede G. , *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980
- Hampden – Turner C., Trompenaars F., *The Seven Cultures of Capitalism* , Double-day, New York, 1993
- Wil-Harzing A., Van Ruysseveldt J. ,*International human resources*, 2^{ème} edition, SAGE 2004

SOMMAIRE

- **1. LE LEADERSHIP**

- Caractéristiques
- Les Théories X, Y (Mc Gregor) et Z (Ouchi)
- Les Comportements et Styles de Leadership (Likert, 1967)
- La Grille Managériale (Blake & Mouton, 1964)

- **2. LE MANAGEMENT CROSS CULTUREL**

- L'Impératif de Globalisation
- Les Attitudes Siège / Filiales (Heenan & Perlmutter, 1979)
- Les 7 Dimensions de la Culture (Trompenaars, 1994)
- Les Différences et Similitudes Cross Culturelles (Luthans, 1994)

LEADERSHIP

Leadership à l'international

- **Facteur clé de réussite ou d'échec d'opérations à l'international**
- **Un leadership performant dans une culture peut ne pas l'être dans une autre**
 - « Façon d'influencer les gens, d'influencer leurs efforts pour aider à atteindre un ou des buts précis. »

Mac Gregor & Ouchi



Mac Gregor

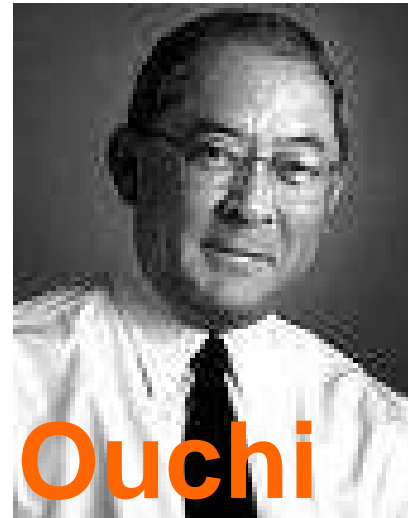
1926-1930

Directeur d'une firme de distribution d'essence

1937-1964

Professeur de psychologie et de management industriel

Conseiller de nombreuses firmes en matière de relations humaines



Ouchi

1979

Professeur à la faculté d'UCLA

1981

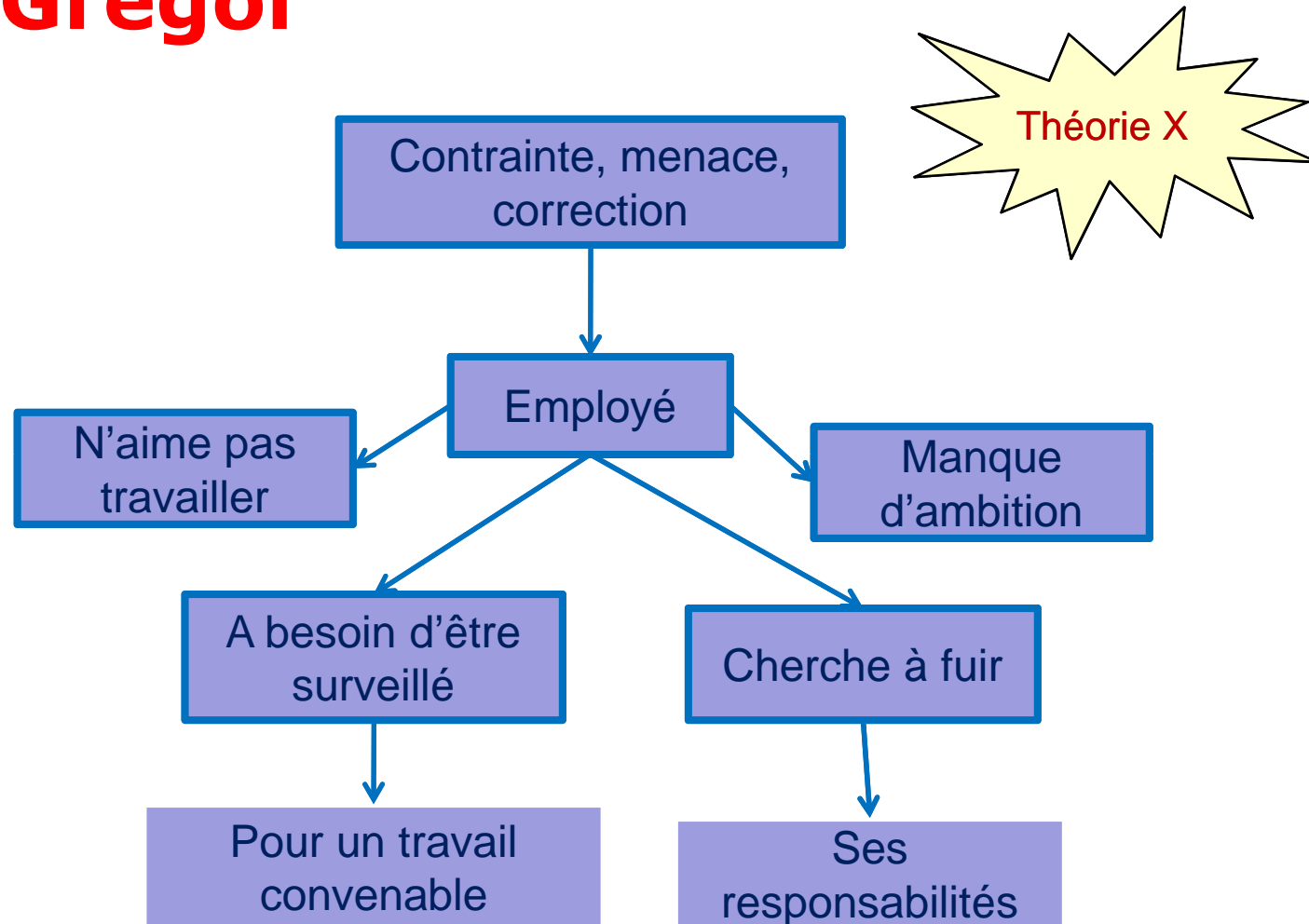
Théorie Z « how american business can meet the Japanese challenge »

1993-1995

Conseiller du maire de Los Angeles Riordan

⇒ **Leadership et comportements en entreprise**

Les présupposés de la théories X de Mc Gregor

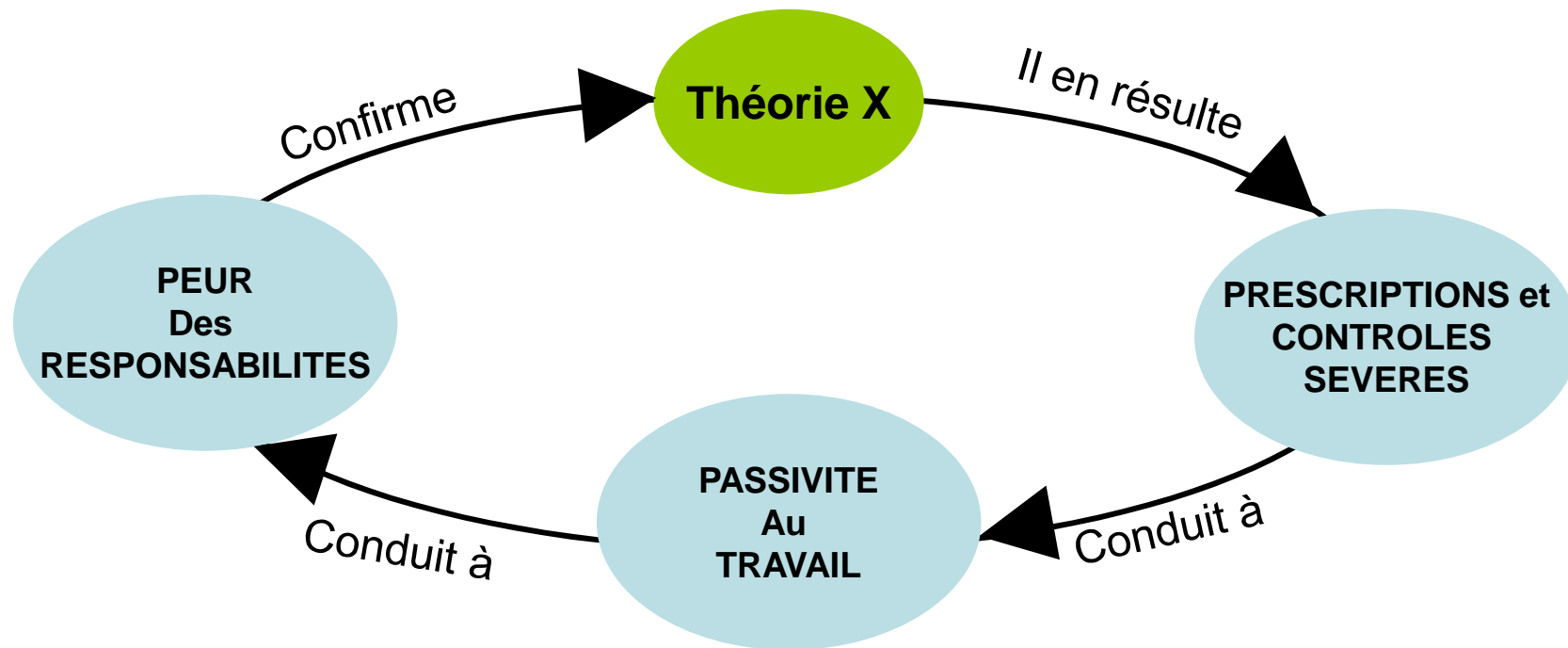


THEORIE X MANAGEMENT AUTORITAIRE

L'Homme ne travaille pas naturellement

L'Homme évite les responsabilités

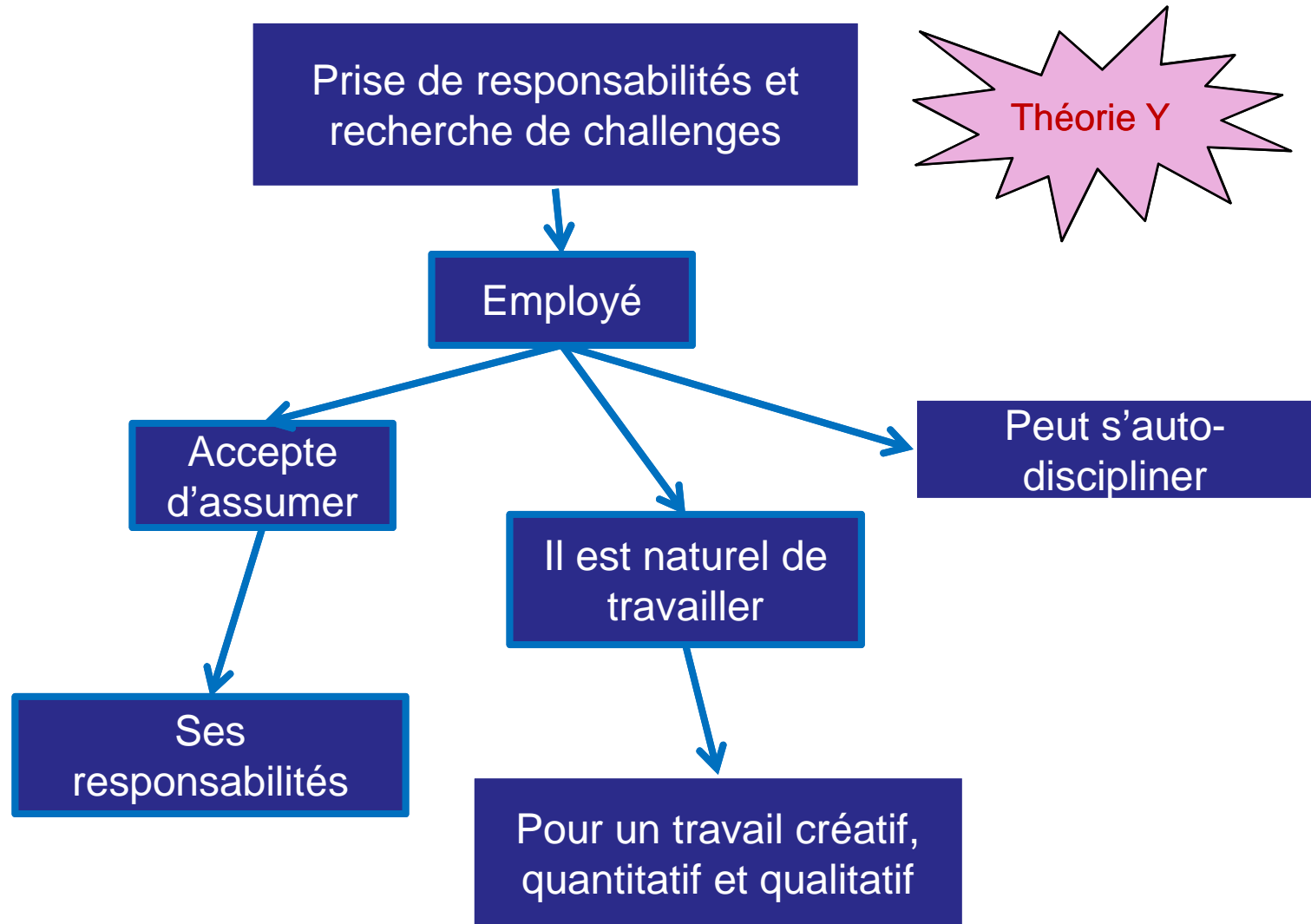
Concentration du pouvoir dans les mains des dirigeants



Système d'organisation traditionnelle / Exemples: armée, église

Source: Leadership et management, Bruno Henriet

Les présupposés de la théories Y de Mc Gregor

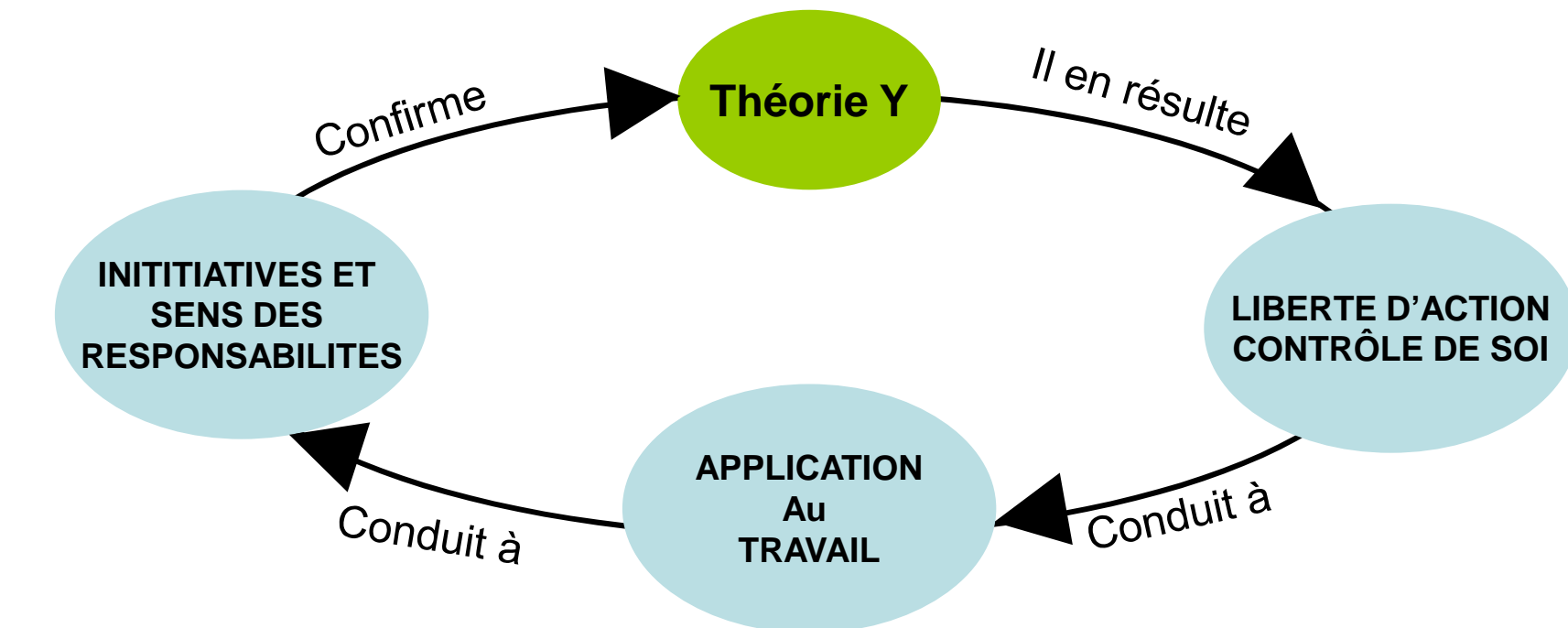


THEORIE Y MANAGEMENT PARTICIPATIF

L'homme travaille **naturellement**

L'Homme peut **s'autocontrôler**

Responsabilité individuelle



Confiance dans l'individu

Exemples: au départ Etats-Unis et Chine, puis influence en Europe (SAP)

THEORIE Z MODELE JAPONAIS

Comment les entreprises américaines peuvent-elles faire face au défi Japonais dans le contexte des années 1970?

Entreprises japonaises :

- emploi à vie
- évolution et promotion lente
- carrières non spécialisées
- mécanismes de contrôle implicites
- prise de décision collective
- responsabilité collective
- intérêt global

Entreprises occidentales :

- emploi limité dans le temps
- évaluation et promotion rapides
- carrières spécialisées
- mécanismes de contrôle explicites
- prise de décision individuelle
- responsabilité individuelle
- intérêt limité



L'élément humain détermine la performance de l'entreprise

Exemples: pays émergents

THEORIE Z MODELE JAPONAIS

Comment les entreprises américaines peuvent-elles faire face au défi Japonais dans le contexte des années 1970?

Entreprises japonaises :

- emploi à vie
- évolution et promotion lente
- carrières non spécialisées
- mécanismes de contrôle implicites
- prise de décision collective
- responsabilité collective
- intérêt global

Entreprises occidentales :

- emploi limité dans le temps
- évaluation et promotion rapides
- carrières spécialisées
- mécanismes de contrôle explicites
- prise de décision individuelle
- responsabilité individuelle
- intérêt limité



L'élément humain détermine la performance de l'entreprise

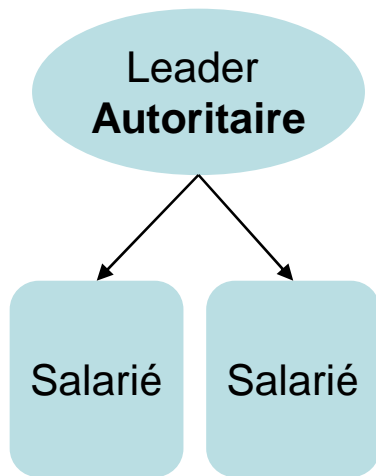
Exemples: pays émergents

COMPORTEMENTS ET STYLES DE LEADERSHIP

[LIKERT 1967]

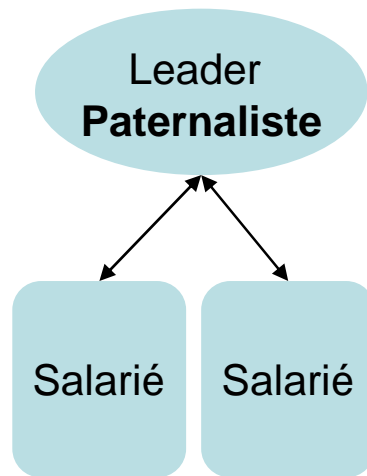
AUTORITAIRE

« Orienté Travail »
« Management par la contrainte »



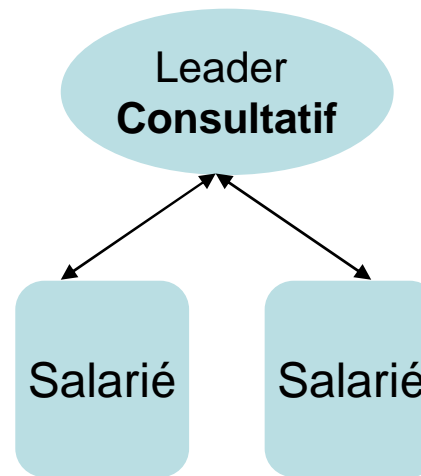
PATERNALISTE

«Orienté Travail »
« Attitude protectrice »



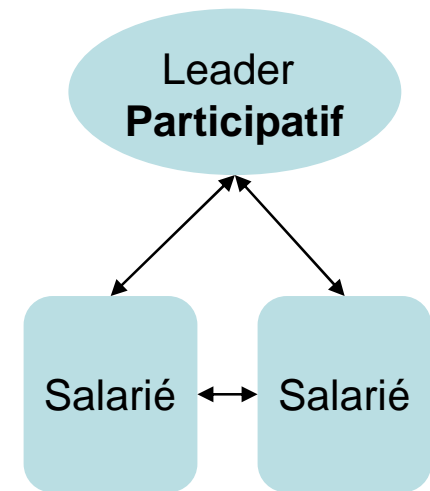
CONSULTATIF

« Sanctions négatives et positives »
« Orienté employés »



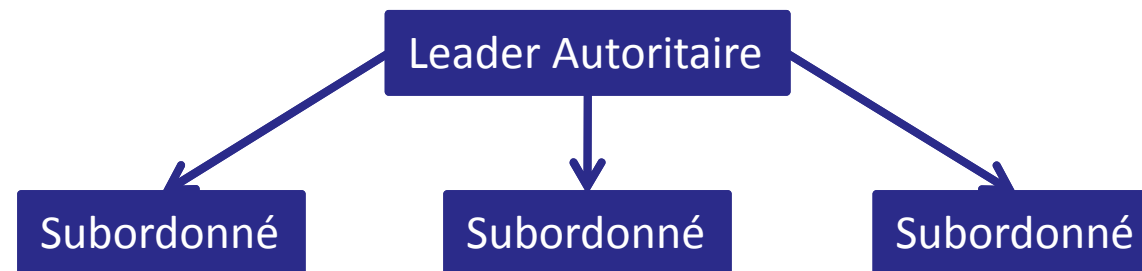
PARTICIPATIF

« Travail ou tâches »
« Orienté employés »



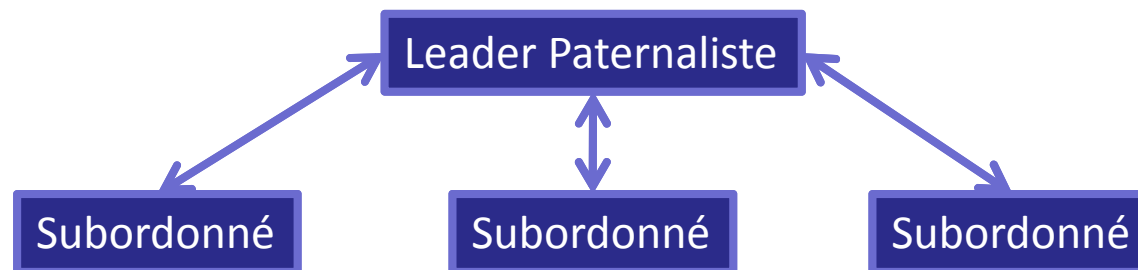
Leadership autoritaire

- Centré sur le travail, les processus, les procédures et les problèmes envisageables
- Communication à sens unique du directeur vers les subordonnés
- Le chef reste à l'écart de la vie du groupe
- Efficace en temps de crise
- Performance du travail bonne en présence du chef mais uniforme (réduction des différences individuelles) qui s'effondre en son absence



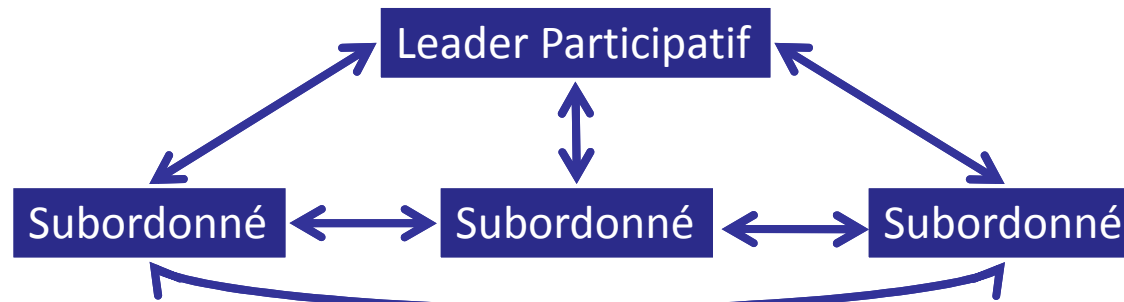
Le Leadership Paternaliste

- Travaillez dur et la société s'occupera de vous
- Le chef traite ses subordonnés comme des parents traiteraient leurs enfants
- Décide sur l'essentiel mais laisse faire sur le détail
- Ses subordonnés n'exerceront jamais de véritables responsabilités, leurs idées seront exploitées par le manager

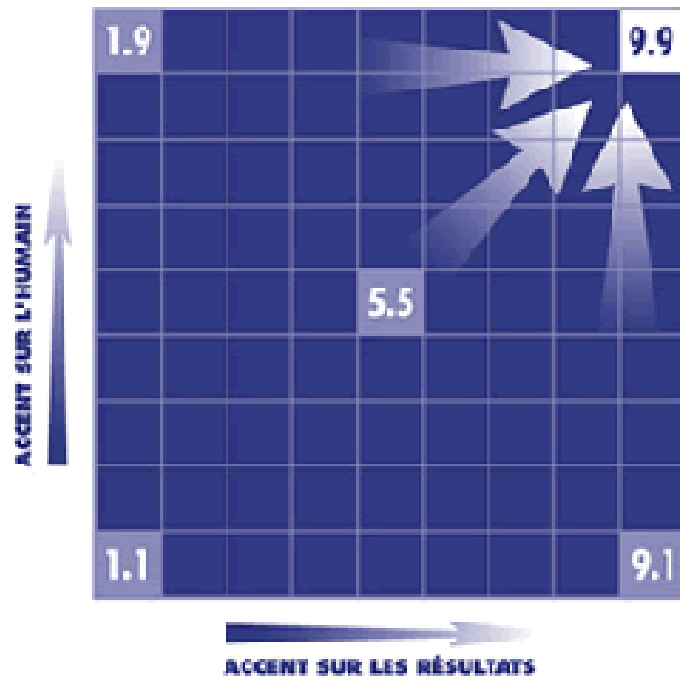


Le Leadership Participatif

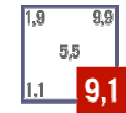
- Centré sur le travail et sur les personnes
- Encourage les personnes à jouer un rôle actif dans le contrôle de leur travail
- L'autorité est décentralisée
- Décisions prises en tenant compte de l'avis des subordonnés
- Performance élevée et stable même en l'absence du chef (autonomie), bonne cohésion et climat interne



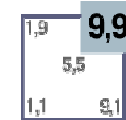
The managerial grid : Blake & Mouton



5 styles de comportement (susceptibles de variations et de nuances) :



management fondé sur le travail d'équipe



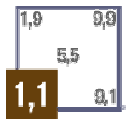
management fondé sur le travail d'équipe : rapports fondés sur la confiance et le respect mutuel



management « country club »



management institutionnel



management appauvri

[LE LEADERSHIP EN EUROPE]

Région européenne NORD/OUEST				
Culture Anglo-saxonne (Grande-Bretagne, Irlande)	Culture Nordique (Suède, Norvège, Finlande, Danemark)	Culture Germanique (Suisse, Allemagne, Autriche)	République Tchèque	France
<ul style="list-style-type: none"> •Orienté performance •Stimulant •Visionnaire •Fédérateur •Déterminé 	<ul style="list-style-type: none"> •Intégrité •Stimulant •Visionnaire •Fédérateur •Orienté performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Intégrité •Stimulant •Orienté performance •Non-autocratique •Visionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> •Intégrité •Orienté performance •Administratif •Stimulant •Non -autocratique 	<ul style="list-style-type: none"> •Participatif •Non-autocratique
Région européenne SUD/EST				
Culture Latine (Italie, Espagne, Portugal, Hongrie)	Culture Centrale (Pologne, Slovaquie)	Culture Balkanique (Turquie, Grèce)	Russie	Géorgie
<ul style="list-style-type: none"> •Fédérateur •Orienté performance •Stimulant •Intégrité •Visionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> •Fédérateur •Visionnaire •Administratif •Diplomate •Déterminé 	<ul style="list-style-type: none"> •Fédérateur •Déterminé •Visionnaire •Intégrité •Stimulant 	<ul style="list-style-type: none"> •Visionnaire •Administratif •Stimulant •Déterminé •Intégrité 	<ul style="list-style-type: none"> •Administratif •Déterminé •Orienté performance •Visionnaire •Intégrité

Source: Felix C. Brodbeck « Cultural Variation of Leadership across 22 european countries », 2000

MANAGEMENT CROSSCULTUREL

ATTITUDES SIEGE / FILIALES

HEENAN & PERLMUTTER -1979

⊙ **Tendance Observée**

Appliquer à l'étranger les stratégies développées sur le territoire de la maison-mère.

⊙ « **L'impératif de globalisation** »

Approche mondiale = efficacité + efficience.

Définir l'attitude des dirigeants:

- ⊙ Modes de relation avec les filiales
- ⊙ Modes de prise de décisions
- ⊙ Organisation à l'international

Les critères d'évaluation:

- ⊙ **C**omplexité de l'organisation
- ⊙ **M**anière de pourvoir les postes
- ⊙ **C**ommunication et flux d'information
- ⊙ **I**dentification géographique
- ⊙ **E**valuation et contrôle
- ⊙ **A**utorité et prise de décision
- ⊙ **S**ystème de sanction / récompense

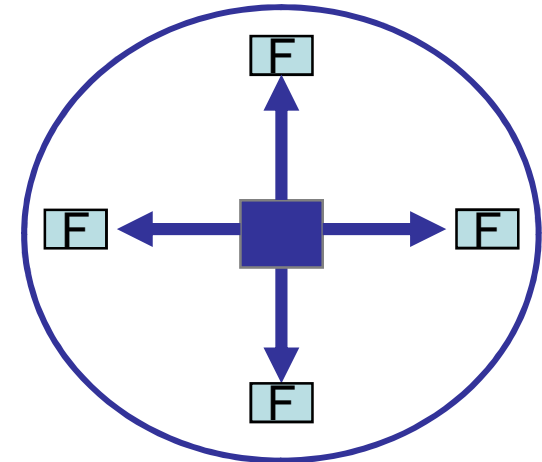
→ Définir les prédispositions et les stades d'internationalisation

Attitude ethnocentrique

HEENAN & PERLMUTTER -1979

⊙ ETHNOCENTRIQUE (*Ikea*)

Avantages	Forte culture d'entreprise + cohérence de l'image globale
Inconvénients	Manque d'adaptabilité aux spécificités locales Conflits interculturels
Lien RH	L'expatriation est favorisée pour répandre les pratiques de la maison-mère



-Communication :

forts volume d'ordres et commandement

- **Identification géographique** : pays du siège

- **Recrutement, gestion de l'emploi, développement** : personnes du pays du siège sont aux postes clés partout dans le monde

Attitude polycentrique

HEENAN & PERLMUTTER -1979

- **Communication** : peu de communication et les flux sont en direction de la mère ou sont intra filiales mais pas inter filiales.
- **Identification géographique** : pays hôte
- **Recrutement, gestion des emplois, développement** : nationalité locale aux positions clés dans leur pays

© POLYCENTRIQUE (Ericsson)

Avantages

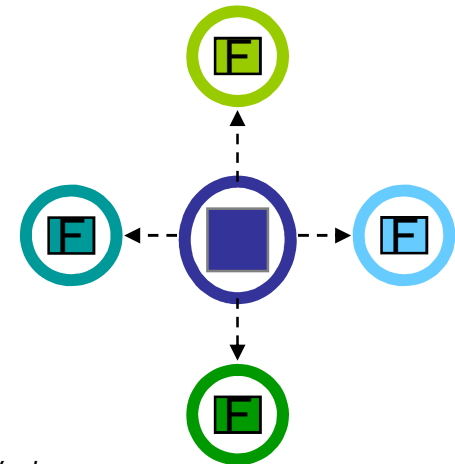
Adoption des pratiques locales => levier de motivation

Inconvénients

Sentiment d'appartenance faible,
pas de maintien de la culture d'entreprise
Risque de manque de cohérence entre les stratégies mère / fille

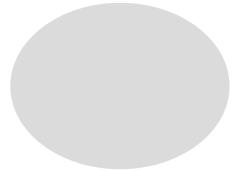
Lien RH

La GRH repose sur les valeurs locales
Cadres locaux sur les problématiques opérationnelles



Attitude régiocentrique

HEENAN & PERLMUTTER -1979



Avantages

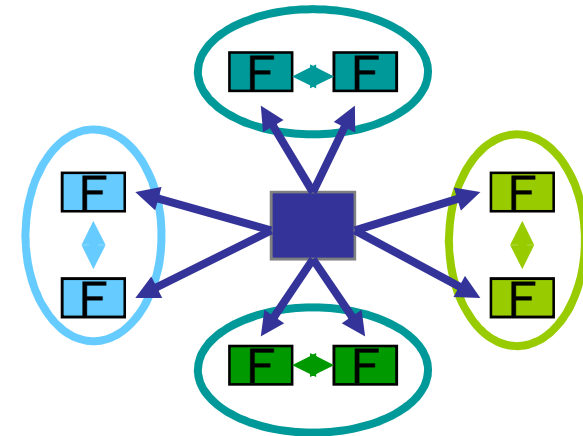
Cohérence supranationale et respect des cultures

Inconvénients

Sous estimation de différences entre les pays d'une même région

Lien avec les RH

Mobilité géographique intra-régionale



- **Communication** : il y a peu de communication entre les filiales et le siège, cependant il y a des échanges entre filiales au niveau régional
- **Identification géographique** : se fait au niveau de la région
- **Recrutement, gestion des emplois, développement** : les postes clés régionaux sont occupés par des personnes issues de la région

Attitude géocentrique

HEENAN & PERLMUTTER -1979

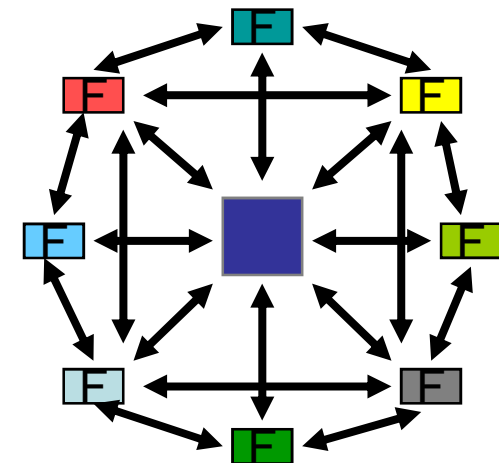
Communication : multidimensionnelle, sens siège - filiales et inversement et filiales-filiales

Identification régionale : entreprise globale

Recrutement, gestion des emplois, développement : personnes les plus adéquats au niveau mondial

© GEOCENTRIQUE (*Entreprises du CAC 40*)

Avantages	Force de synergie pour atteindre la complémentarité
Inconvénients	Risque de conflit d'acceptation
Lien avec les RH	Promotion de l'apprentissage organisationnel => Partage des meilleures pratiques



[Fons TROMPENAARS]

- Fons Trompenaars est un spécialiste des questions transculturelles
- Il a travaillé à la DRH de Shell où il a réalisé un travail d'enquête sur les différences culturelles qui apparaissent dans les contextes professionnels.
- Trompenaars a également effectué un travail sur près de 28 pays, représentant 47 cultures nationales et a identifié sept dimensions culturelles du responsable qu'il ne faut pas négliger.



F. Trompenaars

"L'entreprise multiculturelle" (1993).

Les 7 dimensions de la Culture

(Trompenaars, 1993)

Les écarts culturels selon 7 dimensions:

Universalisme
(règles larges et générales)



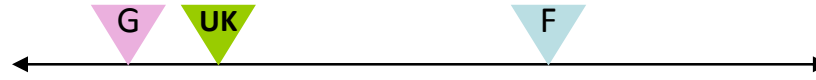
Particularisme
(systèmes personnels)

Individualisme
(droits des individus)



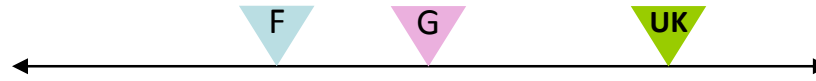
Collectivisme
(droits du groupe ou société)

Objectivité



Subjectivité

Culture diffuse



Limitée

Statut attribué



Statut acquis

Attitude à l'égard du temps

Volonté ou refus de contrôle de la nature

Quel est l'intérêt de ces critères?

Analyser l'impact des différences de cultures nationales sur les pratiques de leadership et de management

Intercultural understanding

Switzerland	8.02	Thailand	6.13	Peru	5.32
Singapore	7.45	Germany	5.95	Ireland	5.30
Netherlands	7.39	Argentina	5.92	US	5.22
Hong Kong	7.37	Israel	5.89	Portugal	5.20
Malaysia	7.30	Turkey	5.89	Hungary	5.18
Belgium/Luxembourg	7.12	Iceland	5.79	France	5.08
Denmark	6.94	Finland	5.78	Japan	5.08
Sweden	6.75	Brazil	5.71	Colombia	5.04
Chile	6.72	Jordan	5.67	Italy	5.04
Canada	6.63	Greece	5.64	UK	5.03
Egypt	6.48	New Zealand	5.59	Mexico	4.65
Austria	6.44	Indonesia	5.56	Poland	4.57
Taiwan	6.44	Venezuela	5.44	Czech Republic	4.06
Philippines	6.31	Spain	5.42	South Africa	3.98
India	6.23	Norway	5.39	China	3.42
Australia	6.15	Korea	5.35	Russia	3.10

A survey of more than 3,292 executives from around the globe rated countries from 1 to 10 on how well developed "intercultural understanding" is in their business communities. The higher the score, the more highly developed the "cross-cultural competency" in that country.

Les DIFFERENCES cross culturelles

Segmentation Nord-Sud

Nord de l'Europe
(pays scandinaves, Pays germaniques,
petits pays)

- Peu d'intervention de l'état
- Libéralisme favorisé
- Forte participation dans l'entreprise
- Management organisé
- Qualité de vie au travail (*surtout pour les pays scandinaves*)
- Différences de statuts moins importantes.

Sud de l'Europe
(France, Italie, Espagne, Portugal)

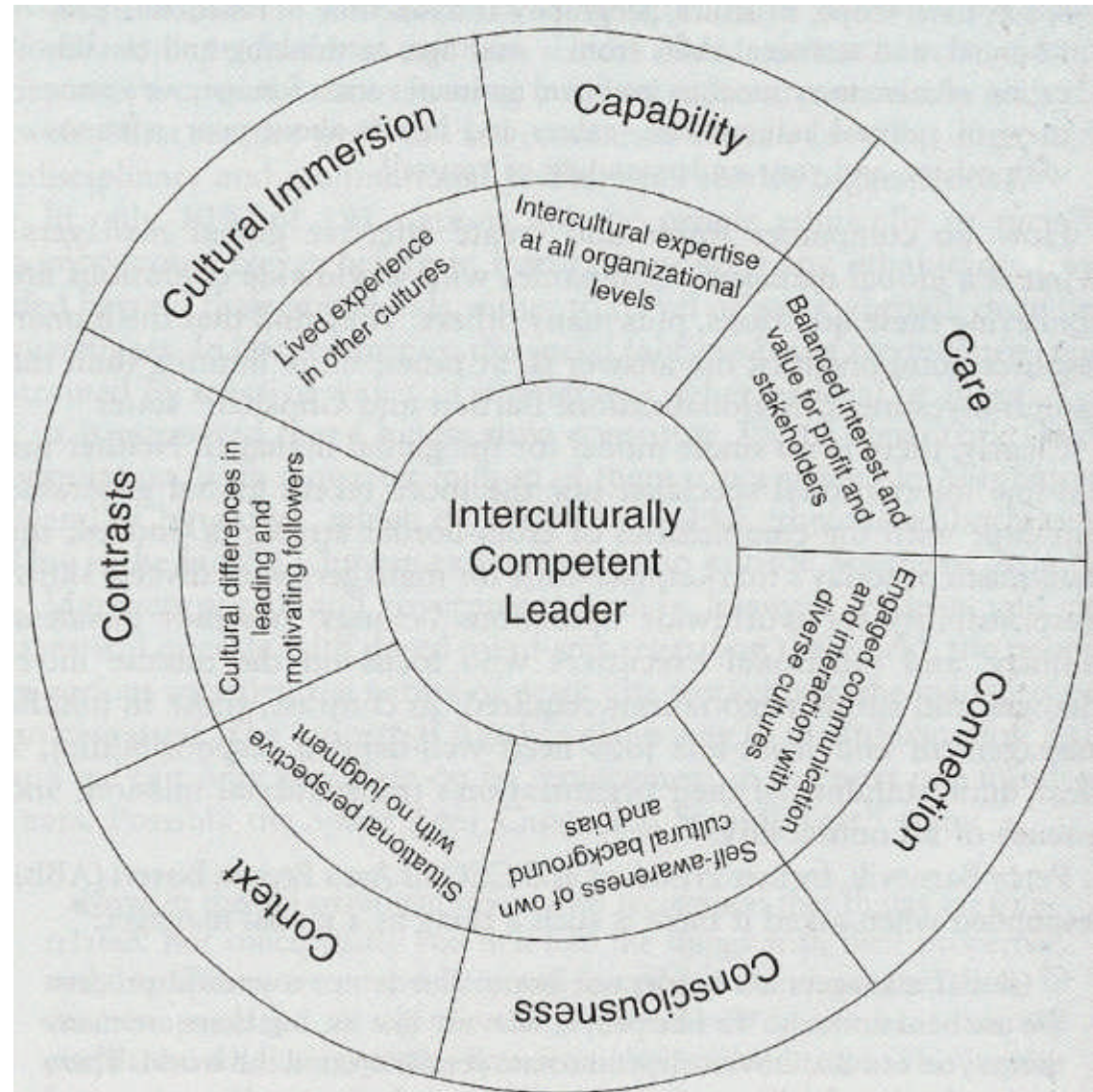
- Forte intervention de l'Etat
- Protectionnisme
- Relations plus hiérarchiques
- Management intuitif

Les SIMILARITES du management européen

- Management entre les extrêmes
(modèle nord-américain vs modèle japonais)
- Orientation vers les personnes
- Négociation interne
- Management de la diversité internationale

INTERCULTURALLY COMPETENT LEADER

Sheridan E.,
The intercultural Leadership
competencies for US leaders in
the Era of Globalization,
PhDissertation ,2005



Competencies of the global executive

Open-minded and flexible in thought and tactics

The person is able to live and work in a variety of settings with different types of people and is willing and able to listen to other people, approaches, and ideas.

Cultural interest and sensitivity

The person respects other cultures, people, and points of view; is not arrogant or judgmental; is curious about other people and how they live and work; is interested in differences; enjoys social competency; gets along well with others; is empathetic.

Able to deal with complexity

The person considers many variables in solving a problem; is comfortable with ambiguity and patient in evolving issues; can make decisions in the face of uncertainty; can see patterns and connections; and is willing to take risks.

Resilient, resourceful, optimistic, and energetic

The person responds to a challenge; is not discouraged by adversity; is self-reliant and creative; sees the positive side of things; has a high level of physical and emotional energy; is able to deal with stress.

Honesty and integrity

Authentic, consistent, the person engenders trust.

Stable personal life

The person has developed and maintains stress-resistant personal arrangements, usually family, that support a commitment to work.

Value-added technical or business skills

The person has technical, managerial, or other expertise sufficient to provide his or her credibility.

Attribution in global management

Verbal Conversation	Attribution
American: How long will it take you to finish this report?	American: I asked him to participate. Greek: His behavior makes no sense. He is the boss. Why doesn't he tell me?
Greek: I do not know. How long should it take?	American: He refuses to take responsibility. Greek: I asked him for an order.
American: You are in the best position to analyze time requirements.	American: I press him to take responsibility for his own actions. Greek: What nonsense! I better give him an answer.
Greek: 10 days.	American: He lacks the ability to estimate time; this time estimate is totally inadequate.
American: Take 15. Is it agreed you will do it in 15 days?	American: I offer a contract. Greek: These are my orders: 15 days

In fact the report needed 30 days of regular work. So the Greek worked day and night, but at the end of the 15th day, he still needed one more day's work.

Attribution in global management

Verbal Conversation	Attribution
American: Where is the report?	American: I am making sure he fulfills his contract. Greek: He is asking for the report.
Greek: It will be ready tomorrow.	Both attribute that it is not ready.
American: But we had agreed it would be ready today.	American: I must teach him to fulfill a contract. Greek: The stupid, incompetent boss! Not only did he give me wrong orders, but he does not even appreciate that I did a 30-day job in 16 days.
The Greek hands in his resignation.	The American is surprised. Greek: I can't work for such a man.