

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra romanistiky

**GESTION INTERCULTURELLE DES RESSOURCES
HUMAINES**

**LE CAS DES FRANÇAIS TRAVAILLANT
EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Autor: Bc. Radka Majová

Olomouc 2013

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. MAJOVÁ Radka	Pardubická 126, Srch	F110200

TÉMA ČESKY:

Interkulturní management lidských zdrojů - případ Francouzů pracujících v České republice
Gestion interculturelle des ressources humaines - le cas des Français travaillant en République Tcheque

NÁZEV ANGLICKY:

Intercultural management of human resources - the case of French working in the Czech Republic

VEDOUCÍ PRÁCE:

Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Práce bude psána ve francouzštině.

Osnova:

I. Introduction

II. Gestion interculturelle

III. Différences culturelles des Français

IV. Analyse de l'enquête - Français travaillant en République Tcheque

Conclusion

Le but de ce mémoire est de révéler des problèmes que les Français qui arrivent travailler en République Tcheque doivent faire face et trouver des recommandation pour éliminer ces problèmes.

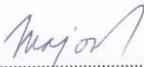
SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultura a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8.

BARMEYER, Marie-France Waxin et Christoph a Charles HAMPDEN-TURNER. Gestion des ressources humaines internationale. 2nd ed. Paris: Groupe Liaisons, c1998, ISBN 978-287-8806-144.

HSAB, Gaby a Christian AGBOBLI. Communication internationale et la communication interculturelle. 2nd ed. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2011, ISBN 27-605-3118-X.

Podpis studenta: 

Datum: 2.5.2012

Podpis vedoucího práce: 

Datum: 03.05.2012

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Gestion interculturelle des ressources humaines - le cas des Français travaillant en République Tchèque“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis:.....

Remerciement

Je tiens à remercier le directeur du mémoire Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. de m'avoir encouragée tout au long de mon travail et d'avoir ensuite surveillé soigneusement la rédaction de la présente étude. Merci également à ma famille pour l'encouragement et la patience pendant l'élaboration de mon mémoire.

SOMMAIRE

Introduction	6
1 Culture	8
1.1 Culture nationale.....	9
1.2 Influence de la culture nationale sur la gestion.....	28
1.3 Influence de la culture nationale sur le style de la gestion.....	35
1.4 Facteurs d'influence de la culture nationale sur le style de la gestion.....	39
2 Environnement multiculturel dans les entreprises	41
3 Culture française	43
3.1 Société française contre la société tchèque	43
3.2 Résultats du projet GLOBE en France	43
3.3 Culture française selon Hofstede.....	44
4 Faire des affaires avec les Français.....	49
4.1 Habitudes françaises	51
4.2 Différences en matière de communication: les Français et les Tchèques.....	52
5 Les Français en République Tchèque.....	54
6 L'enquête : Gestion interculturelle des ressources humaines	57
6.1 But de l'enquête.....	57
6.2 Résultats de l'enquête	57
6.3 Les conseils pour les Français arrivant en République tchèque : apprenez les plus grandes différences qui peuvent vous gêner.....	70
Conclusion.....	71
Résumé	72
Sommaire des tableaux	73
Sommaire des graphiques	74
Sources.....	75
Annotation	77
Anotace.....	78
Anotation	79
Annexes	80

Introduction

Qu'est-ce que la gestion interculturelle ? Sous ce terme chacun peut imaginer un contenu différent. La gestion interculturelle est une problématique très actuelle car la migration mondiale est de plus en plus forte. Le chômage est la conséquence des difficultés économiques et de la crise économique mondiale. Les travailleurs, surtout les jeunes, essaient de chercher du travail en dehors de leur pays natal. Grâce à cette forte migration, la société est mondialisée, les entreprises multinationales sont de plus en plus nombreuses, le monde entier coopère.

Dans ce mémoire nous parlerons de la gestion des employés des différents pays. Nous étudierons trois différentes approches aux cultures : de Geert Hofstede, de Fons Trompenaars et du projet GLOBE, pour pouvoir comparer les styles de gestion préférés.

Comme nous étudierons en particulier le cas des expatriés Français, nous comparerons la culture française et tchèque et nous pourrions définir les styles de gestions souhaitables.

Le but de ce mémoire étant de révéler les problèmes que peuvent rencontrer les Français venus travailler en République tchèque et de trouver des solutions de leurs problèmes.

Pour pouvoir définir les problèmes les plus importants une enquête a été réalisée. Un questionnaire ont été diffusé parmi trente Français qui travaillent en République tchèque, dont treize ont répondu, donc le taux de participation est d'environ 43 %. Nous comparerons ces résultats avec les données statistiques. Et nous définirons des différences culturelles observées par les Français qui y travaillent. Nous décrirons les qualités et les défauts typiques tchèques par lesquels les Français pourraient être surpris et étonnés.

En conclusion, nous donnerons des conseils pratiques pour les Français venant travailler dans l'avenir. Cela peut les aider à s'adapter mieux au pays étranger et surtout aux habitudes et au comportement différents.

Nous apprendrons que chaque employé devrait être dirigé individuellement et encore plus s'il fait partie d'un groupe de travail composé des employés des différentes nationalités.

1 Culture

Qu'est-ce que la culture ? Il existe trois approches qui sont mondialement connues : l'approche de Hofstede, de Trompenaars et du projet GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness).

En générale, une culture est considérée comme tout ce qui touche à l'activité humaine. Du point de vue de l'anthropologie sociale, la culture désigne les modes de pensée et de comportement des personnes.¹ La culture est un ensemble de valeurs interreliées, de croyances et de normes de comportement partagés par un groupe de personnes.² La culture fait l'objet d'un développement progressif à long terme pour que ces normes et ces pensées soient transmises aux générations futures.

Cet ensemble de valeurs et de normes de comportement peut être considéré comme un logiciel de l'esprit ou comme la programmation mentale d'un individu³. L'acquisition des valeurs sociales et des normes de comportement serait alors défini comme le processus de programmation. En prenant comme base de donnée de cette programmation l'environnement social dans lequel l'individu a été éduqué. La culture est transmise par des gens avec qui nous partageons notre environnement. Cet apprentissage se fait grâce aux actions de l'individu et en particulier grâce à son éducation. Les pensées de l'individu sont donc influencées par son entourage. La culture est «*la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes de l'autre*⁴»

La culture est partagée collectivement et se caractérise comme l'ensemble social. Chaque individu est à la fois un créateur et un produit de la culture. Par leur comportement, les individus expriment la programmation et l'acquisition de leurs valeurs. La culture est déterminée par des caractéristiques communes dans le comportement des individus au sein de l'ensemble social.

¹ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

² ŠRONĚK, Ivan a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultura v mezinárodním podnikání: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

³ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

⁴ ibid

1.1 Culture nationale

La culture nationale est la culture qui est partagée dans l'ensemble social, dans la nation. La nation est une «*communauté qui, au cours du développement historique, a créé une culture qui le définit aujourd'hui*»⁵. La nation et la culture nationale sont étroitement liées à la langue, car la langue est le principal moyen de partager les significations parmi les membres d'une même culture. La nation n'est jamais isolée des autres groupes sociaux, des autres nations. Les individus sont des membres de plusieurs groupes sociaux qui s'interpénètrent. Tous les systèmes sociaux sont interconnectés comme les couches invisibles de programmation mentale qui est formée dans ces groupes. Hofstede décrit plusieurs niveaux de la culture⁶ :

- Le niveau national
- Le niveau d'appartenance régionale, religieuse ou linguistique
- Le niveau du genre (sexe)
- Le niveau de la classe sociale
- Le niveau de la culture de l'organisation dans laquelle les gens travaillent

La culture au niveau national est liée au pays d'origine de la personne, plus précisément, celui dans lequel elle a grandi. L'entité sociale qui partage la culture nationale est souvent perçue et décrite comme l'État.⁷

Les États qui utilisent une langue commune et qui sont ethniquement homogènes peuvent être considérés comme une culture. Mais l'identification est problématique car la majorité des pays sont occupés par un grand nombre de groupes ethniques ou de langues différentes. Dans ce cas, cela peut conduire à une différenciation des valeurs et des attitudes au sein de l'État et à la création de sous-cultures.

Cependant, l'éducation, le système économique et politique et d'autres institutions sont communs et font également partie de la culture car ils sont fondés sur des valeurs et des normes. Réciproquement, les institutions et la culture s'influencent.

⁵ NOVÝ, Ivan a Gert Jan HOFSTEDE. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.

⁶ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

⁷ ibid

Grâce aux institutions, les individus se forment des idées sur le monde. De l'autre côté, de nombreux pays ne sont pas culturellement et linguistiquement homogène malgré l'existence d'institutions conjointes. Ainsi, les individus appartiennent à une seule culture nationale du pays plutôt qu'à différentes sous-cultures présentes dans le pays.

Pour résumer la culture nationale peut être caractérisé comme un ensemble de valeurs, d'attitudes, de traditions, de normes de comportement et d'une langue commune qui sont partagé par tous ou presque tous les habitants du pays.

Hofstede, Kluckhohn et Strodtbeck, Trompenaars (plus tard avec Hampden-Turner) et House et Javidan, les auteurs du projet GLOBE ont examiné le contenu de leurs cultures à travers l'identification des dimensions impliquées. Hofstede a examiné les valeurs culturelles et leur impact sur de multiples domaines de la vie, Trompenaars a traité des effets spécifiques sur le comportement de la gestion des entreprises. Le projet GLOBE cherche à intégrer des modèles existants et à élaborer une théorie globale de l'influence de la culture sur la gestion et l'organisation.

1.1.1 Culture nationale selon Geert Hofstede

Geert Hofstede est un psychologue néerlandais né en 1928. Il a été inspiré par le culturalisme. Son approche de la culture est basée sur la définition donnée par l'anthropologue américain Kluckhohn « *la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées.*⁸ »

Sur la base des résultats d'une recherche faite dans les bureaux d'IBM dans une quarantaine de pays du monde, Hofstede a identifié quatre dimensions qui peuvent

⁸ Geert Hofstede. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede

caractériser la culture nationale, c'est à dire des aspects qui peuvent être comparés à ceux d'autres cultures. Ces dimensions sont⁹ :

- La distance hiérarchique
- Le degré d'individualisme ou de collectivisme
- Le degré de masculinité ou de féminité
- Le contrôle de l'incertitude (l'aversion au risque)

Toutes les dimensions ont été identifiées sur la base de recherches empiriques et d'autres études, en dehors de la recherche originale chez IBM, l'ont confirmé.

La dimension de la distance hiérarchique

La distance hiérarchique traite du problème fondamental de l'inégalité humaine. Elle exprime le degré d'inégalité qui est attendue et acceptée.

Hofstede donne un aperçu des différences fondamentales entre les cultures des deux extrémités de l'échelle¹⁰ :

Faible distance hiérarchique

- Les inégalités doivent être réduites
- Il doit y avoir, et c'est dans une certaine mesure le cas, une interdépendance entre ceux qui ont et ceux qui n'ont pas le pouvoir
- Les parents considèrent leurs enfants comme des égaux, et ceux-ci traitent leurs parents comme des égaux
- Les enseignants attendent des initiatives de la part de leurs élèves
- Ce sont des experts qui transmettent des vérités impersonnelles
- Les élèves les considèrent comme des égaux
- L'attachement aux valeurs d'autorité décroît avec le niveau d'instruction
- La hiérarchie des organisations illustre une inégalité des rôles, établie par commodité

⁹ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

¹⁰ ibid

- La décentralisation est la règle
- L'échelle des salaires est resserrée
- Les subordonnés s'attendent à être consultés
- Le patron idéal est un démocrate capable
- Les privilèges et les symboles de prestige sont mal perçus
- La classe moyenne est nombreuse
- Tous doivent avoir des droits égaux

Forte distance hiérarchique

- Les inégalités sont attendues et souhaitées
- Les plus faibles doivent dépendre des plus forts ; en réalité les faibles balancent entre dépendance et contre-dépendance
- Les parents apprennent aux enfants à obéir et leurs enfants les traitent avec respect
- Les enseignants prennent toutes les initiatives en classe
- Ce sont des gourous qui transmettent une sagesse personnelle
- Les élèves les traitent avec respect
- L'attachement aux valeurs d'autorité est le même quel que soit le niveau d'instruction
- La hiérarchie des organisations reflète une inégalité existentielle entre le haut et le bas de l'échelle
- La centralisation est une règle
- L'échelle des salaires est très étendue
- Les subordonnés s'attendent à être commandés
- Le patron idéal est un autocrate bienveillant ou un paternaliste
- Les privilèges et les symboles de prestige sont considérés comme normaux
- La classe moyenne est peu nombreuse
- Les puissants ont des privilèges

Dans les cultures avec de grandes distances hiérarchique les inégalités sont considérés comme naturels. Les gens attendent et acceptent une grande différence de revenus et des privilège pour certains groupes. Les frontières entre les classes sociales

sont fixées et respectées et ne permettent pas la mobilité sociale. En revanche, dans les cultures avec une faible distance hiérarchique, l'accent est mis sur l'égalité. L'inégalité est perçue comme injuste et indésirable et le statut social n'a pas de grande importance.

La distance hiérarchique reflète également la nécessité de créer des hiérarchies dans la société. La dimension de la distance du pouvoir, ainsi que la hiérarchie de l'organisation est basée sur les relations de subordination et de supériorité.

Les dimensions de l'individualisme contre le collectivisme

La dimension de l'individualisme mesure le degré d'indépendance dans la société et exprime la mesure dans laquelle les gens agissent en tant qu'individus. Sinon, il s'agit de collectivisme où les individus agissent principalement en tant que membres de groupes sociaux. La dimension de l'individualisme-collectivisme peut être défini par les caractéristiques de ses positions extrêmes

Sociétés collectivistes

- L'individu né dans une famille élargie ou un groupe qui le protégera en échange de sa loyauté
- L'identité est fonction du groupe social d'appartenance
- L'enfant apprend à penser en termes de « nous »
- Il faut toujours maintenir l'harmonie formelle et éviter les affrontements directs
- Communications à contexte fort
- L'infraction fait perdre la face et engendre la honte pour soi-même et pour le groupe
- Les diplômes ouvrent l'accès des groupes au statut plus élevé
- La relation employeur-salarié se noue sur une base morale, comme un lien familial
- Le recrutement et la promotion prennent en compte le groupe d'appartenance
- On pratique un management de groupe
- La relation l'emporte sur l'affaire à traiter
- Le groupe empiète sur la vie privée
- Économie fondée sur l'intérêt collectif
- La presse est contrôlée par l'Etat
- L'idéal d'égalité l'emporte sur celui de la liberté

- On recherche surtout l'harmonie et le consensus dans la société

Sociétés individualistes

- Chacun doit s'occuper de lui-même et de sa famille proche
- L'identité est basée sur l'individu
- L'enfant apprend à penser en termes de « je »
- Une personne honnête doit dire ce qu'elle pense
- Communication à contexte faible
- L'infraction engendre culpabilité et perte du respect de soi
- Les diplômes augmentent la valeur économique et/ou la fierté personnelle
- La relation employeur-salarié est un contrat, fondé sur des avantages réciproques
- Le recrutement et la promotion sont fonctions des compétences et obéissent à des règles
- On pratique un management individualisé
- L'affaire à traiter l'emporte sur la relation
- Chacun a le droit à une vie privée
- Économie basée sur les intérêts privés
- Liberté de la presse
- L'idéal de liberté l'emporte sur celui d'égalité
- On recherche surtout l'épanouissement personnel

L'individualisme est caractérisé par des liens libres entre les individus en supposant que chacun est responsable de lui-même et de sa famille. Les gens préfèrent l'indépendance.

Les membres de cultures collectivistes se sentent plutôt comme les membres d'un groupe que des individus.

La relation de l'individu et de la collectivité dans la société influence également l'organisation. Dans un collectivisme tout le monde partage l'intérêt du groupe, les familles sont plus larges et ont de l'influence sur les membres dans la sélection d'un partenaire ou des amis, chacun prenant soin de chacun. Le niveau de collectivisme faible

a une faible influence sur les familles. Ils préfèrent la liberté et la possibilité de la prise de décision indépendante.

Dimensions de la masculinité contre la féminité

Ces dimensions découlent de l'étude réalisée auprès des hommes et des femmes employés d'IBM. Dans les objectifs de travail, les hommes attachent plus d'importance aux résultats et au progrès tandis que les femmes préfèrent de bonnes relations avec les supérieurs et la coopération avec les autres

Sociétés féminines

- Valeurs dominantes : l'attention aux autres et la continuité
- Importance des personnes et des relations chaleureuses
- Tout le monde doit être modeste
- Les hommes et les femmes ont le droit d'être tendres
- Les faits et les sentiments sont du domaine des deux parents
- Garçons et filles ont le droit de pleurer mais pas celui de se battre
- Sympathie pour les faibles
- L'étudiant moyen est la norme
- Les échecs scolaires sont des incidents mineurs
- Les enseignants doivent être chaleureux
- Garçons et filles étudient les mêmes matières
- On travaille pour vivre
- L'accent est mis sur l'égalité, la solidarité et la qualité de la vie au travail
- Les conflits sont résolus par la négociation et le compromis
- Société solidaire
- Priorité à la préservation de l'environnement
- La libération des femmes signifie le partage des tâches, autant dans le monde du travail que dans le foyer

Sociétés masculines

- Valeurs dominantes : le succès matériel par le progrès

- Importance de l'argent et des choses
- Les hommes sont censés être sûrs d'eux mêmes, ambitieux et solides
- Les femmes doivent être tendres
- Les faits sont du domaine du père, les sentiments du domaine de la mère
- Les filles peuvent pleurer, pas les garçons.
- Les filles ne doivent pas se battre
- Sympathie pour les forts
- L'étudiant brillant est la norme
- Les échecs scolaires sont un désastre
- Les enseignants doivent être brillants
- Garçons et filles étudient des matières différentes
- On vit pour travailler
- L'accent est mis sur l'équité, la concurrence et la performance
- Les conflits sont résolus par l'affrontement
- Société de la réussite
- Priorité au maintien de la croissance économique
- La libération des femmes signifie qu'elles sont admises à des postes précédemment réservés aux hommes

La définition de la dimension masculinité-féminité peut être exprimée par la définition de ses positions extrêmes. La masculinité se réfère à une société dans laquelle les rôles sociaux de sexe sont clairement distingués tandis que la féminité se réfère à une société dans laquelle les rôles sociaux s'interpénètrent. Dans une société masculine, les valeurs sont notamment portées sur la réussite matérielle et le désir de reconnaissance tandis que les valeurs féminines sont portées sur la douceur et l'accent est mis sur la qualité de vie. En général, les femmes dans les cultures masculines ne cherchent pas leur propre réussite professionnelle. Dans les cultures féminines, au contraire, les hommes sont plus doux et s'intéressent davantage à la qualité de la vie.

Les dimensions de contrôle de l'incertitude

La dimension du contrôle de l'incertitude a été identifiée sur la base des trois questions de l'enquête d'IBM : le stress au travail, les attitudes envers le respect et l'intérêt de rester dans l'organisation pendant une longue période. Les réponses à ces questions reflètent le niveau actuel des inquiétudes de l'avenir incertain.

Faible contrôle de l'incertitude

- L'incertitude inhérente à la vie est acceptée, chaque jour est pris comme il vient
- Peu de stress, sentiment subjectif de bien-être
- Il faut dissimuler ses émotions et son agressivité
- Acceptation des situations ambiguës et des risques en dehors de la famille
- Education souple en matière de tabous et de propreté
- Ce qui est différent est curieux
- Les nouvelles idées et attitudes non conformistes et innovatrices sont bien accueillies
- Compétence des citoyens face aux autorités
- Tendance à l'empirisme et au relativisme dans le domaine de la philosophie et des sciences

Fort contrôle de l'incertitude

- L'incertitude inhérente à la vie est une menace qu'il faut combattre de jour en jour
- Stress important, sentiment subjectif d'anxiété
- Il est permis d'exprimer ses émotions et son agressivité, mais à bon escient
- Acceptation des risques familiaux ; peur des situations ambiguës et des risques en dehors de la famille
- Règlements stricts en matière de tabous et de propreté
- Ce qui est différent est dangereux
- Répression des attitudes et des idées non conformistes ; résistance à l'innovation
- Incompétence des citoyens face aux autorités
- Attrait pour les grandes théories scientifiques et philosophiques

L'évitement de l'incertitude est caractérisé par un effort de réduire l'ambiguïté. Ceci est lié à la nécessité de création et d'application des règles qui garantissent une certaine prévisibilité et une compréhension des situations ambiguës. L'incertitude dans la

vie est une menace constante à laquelle les gens doivent faire face, elle provoque souvent de l'anxiété et du stress. Dans les cultures à faible indice d'évitement de l'incertitude, les gens le perçoivent comme une partie naturelle de la vie et acceptent des situations ambiguës plus calmement. Les règles ne sont pas considérées comme essentielles pour l'existence de l'organisation donc elle fonctionne tranquillement et sans tellement de stress.

Dans les cultures à fort indice d'évitement de l'incertitude les gens se sentent anxieux dans des situations d'incertitude ou d'ambiguïté. En revanche dans les cultures à faible indice d'évitement de l'incertitude, les gens acceptent les risques potentiels et tous les risques (connus et inconnus) sont pris naturellement.

Les dimensions de « l'orientation à long terme versus court terme »

La dimension de « l'orientation à long terme versus court terme » a été ajoutée aux résultats de la recherche par Michael Bond. Bond avec son équipe internationale a créé un questionnaire sur les valeurs chinoises (Chinese Value Survey, en abrégé CVS) basé sur la version originale du questionnaire de Hofstede mais il l'a enrichi des quatre valeurs typiques pour les pays d'Asie.

Chinese Value Survey¹¹ a été utilisé dans 23 pays dont 20 ont participé à la recherche initiale, ce qui a permis la comparaison ultérieure des dimensions. Une nouvelle dimension a été identifiée qui liait la valeur de l'orientation du temps.

D'une part, les dimensions sont les suivantes:

- la persévérance;
- l'épargne;
- organiser les relations avec la loi;
- un sentiment de honte.

D'autre part, les valeurs suivantes:

¹¹ Geert Hofstede. [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

- salutations alternatifs, des faveurs et des cadeaux;
- le respect des traditions;
- protéger leur propre visage;
- la paix et de la stabilité personnelle.

Plus tard, Hofstede a rejoint « l'orientation à long terme versus court terme » dans les quatre dimensions d'origine.

L'orientation à court terme se reflète dans les efforts de l'entreprise qui veut obtenir des résultats rapides et qui a une tendance à dépenser. Cependant, l'orientation à long terme perçoit les objectifs à long terme. Ils continuent à travailler en sachant que les résultats viendront plus tard.

1.1.2 Culture nationale selon Fons Trompenaars

Fons Trompenaars est un consultant et auteur néerlandais dans le domaine de la communication interculturelle¹².

Fons Trompenaars considère la culture comme « la façon dont un groupe de personnes résout les problèmes. »¹³ Ces problèmes sont des situations que l'on rencontre quotidiennement. Ils sont les mêmes pour toutes les cultures mais chaque culture les aborde différemment.

Trompenaars a continué le travail de Kluckhohn et Strodtbeck et a identifié trois domaines dans lesquels il pose des questions et résout des problèmes : la relation aux personnes, la relation au temps et la relation à la nature. Grâce à cette division, il a identifié sept dimensions de la culture par lesquels il explique l'origine des différences interculturelles dans les entreprises et dans la gestion.

¹² Fons Trompenaars. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://fr.wikipedia.org/wiki/Fons_Trompenaars

¹³ TROMPENAAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8.

Il distingue cinq dimensions de relations avec les gens :

- l'universalisme contre le particularisme,
- le collectivisme contre l'individualisme,
- la neutralité contre l'émotivité,
- la spécificité contre la diffusion,
- l'attribution contre la réalisation.

Une dimension concerne le rapport au temps :

- se concentrer sur le passé, le présent ou l'avenir, la résolution indique en outre la perception de temps qui est soit séquentiel soit synchrone.

Le dernier des sept dimensions concerne la relation à la nature :

- Orientation interne ou externe.

Dimensions de l'universalisme contre le particularisme

La dimension de l'universalisme contre le particularisme exprime l'attitude envers le respect des règles, des normes et des lois.

D'un côté, il y a des universalistes qui s'accrochent à la conformité, à tout moment, quelque soit la situation. Les universalistes agissent selon les règles qui sont considérées universellement obligatoires dans l'entreprise. La violation peut être considérée comme dangereuse pour le système de règles. De plus, les contrats et les accords doivent être respectés indépendamment d'une personne ou des circonstances spécifiques.

De l'autre côté, les particularistes préfèrent les relations et les règles. Selon eux, les individus peuvent, ou plutôt devraient adapter dans certaines situations les règles dans l'intérêt des relations. Pour les particularistes ce sont les relations interpersonnelles,

pas de contrat ou d'accord, qui apportent certaines obligations. S'il y a une personne près d'eux c'est une certaine obligation d'adapter leur comportement, quelles que soient les règles. Au moment de décider ils se concentrent sur des circonstances exceptionnelles. Dans le commerce, les particularistes préfèrent la possibilité de changement, parce que les affaires sont fondées sur des relations qui sont souvent plus importantes qu'un contrat.

Dimensions de l'individualisme contre le collectivisme

La dimension de l'individualisme ou du collectivisme est le fait de savoir si les membres d'une culture se perçoivent en tant qu'individus ou plutôt en tant que membre d'un groupe.

Dans les cultures individualistes, les gens se concentrent sur l'individu qui décide et agit individuellement. Les membres de cultures collectivistes préfèrent les négociations qui basées sur l'appartenance à certains groupes. La responsabilité des résultats, la motivation individuelle vient d'un groupe. Les décisions sont collectives et il est important de parvenir à un consensus plutôt que d'obtenir la majorité des voix. Pour les collectivistes la stimulation, la motivation et la dynamique d'ensemble du groupe sont prioritaires par rapport développement personnel de l'individu.

Dans les cultures individualistes, les individus préfèrent la délégation, la motivation individuelle, la performance et la réussite réelle.

Dimension de la neutralité contre l'émotivité

La dimension de la neutralité et de l'émotivité traduit le degré auquel les individus expriment leurs émotions et quelle est leur aptitude à la libre expression. Dans les cultures émotionnelles, les gens ne jugent pas nécessaire de réprimer leurs émotions, ils s'expriment naturellement. En revanche, les gens de cultures neutres ne considèrent pas comme bon d'exprimer leurs émotions ouvertement en public. Ils ne divulguent pas leurs sentiments et ils contrôlent leur discours.

Cette dimension n'est pas seulement l'expression des attitudes aux émotions; Trompenaars inclut le mode d'expression, comme le ton de la voix ou la communication non verbale. Les cultures neutres n'utilisent pas les expressions du visage ou des gestes

prononcées. Un autre exemple est le contact avec les yeux, la longueur ou la signification différent selon les cultures. Les problèmes découlent souvent des jugements faux et des stéréotypes car les personnes de cultures émotionnels considèrent les membres des cultures neutres comme froids, calculateurs et dissimulants. Tandis que les membres des cultures neutres les évaluent comme incapables de se contrôler ou capricieux. Ces conclusions sont fondées sur une interprétation inexacte du comportement des autres.

Dimension de la spécificité contre la diffusité

La dimension de spécificité contre la diffusité est associée à la séparation ou inversement à la relation des différents domaines de la vie. Appartenant à des cultures spécifiques, les membres impliquent les autres seulement dans certains domaines de sa vie, alors que dans les cultures contraires, tout en interagissant avec d'autres personnes, ces domaines se complètent.

Dans les relations commerciales, à l'un des pôles de cette dimension, il y a la relation entre les gens donnée par contrat spécifique et à l'autre des pôles de cette dimension, la relation sur la base des relations personnelles. Les négociations sur la base de liens personnels dans les cultures de diffusion sont nécessaires pour une coopération efficace.

Avec cette dimension la position des manifestations d'émotions est liée en partie. On le voit concrètement dans l'expression ouverte dans les relations de travail. Les membres des cultures caractérisées par un degré d'émotivité et de spécificité élevé ne considèrent pas les expressions de l'émotion comme négatives, mais dans leur environnement de travail ils peuvent les percevoir différemment, comme non objectives ou irrationnelle, c'est le cas par exemple aux États-Unis. Les pays d'Europe du sud (émotionnels et diffusants) ont tendance à exprimer des émotions et en même temps cherche à les intégrer dans leur environnement de travail. Selon eux des manifestations de sentiments devraient être exprimées dans tous les domaines de la vie, ceci est lié à leur culture plutôt diffuse. Les membres de cultures neutres, tels que les Hollandais ou les Suédois ont tendance à ne pas trop exprimer leurs émotions, notamment en les séparant de leur travail, ceci montre bien l'orientation spécifique de leur culture.

Dimension de l'orientation sur l'attribution contre la dimension de la concentration sur la réalisation

La dimension de l'orientation sur l'attribution contre la dimension de la concentration sur la réalisation exprime la manière dont les gens acquièrent leur statut social. Ce statut peut être attribué sur la base de ce qu'une personne est, ou obtenu grâce à une certaine promotion dans le travail. Le statut attribué est déterminé par l'âge, le sexe, l'origine ou la richesse. Il représente ce qu'est la personne et quelle est sa position par rapport à d'autres personnes de son entourage. L'état atteint est exprimé par ce que l'individu fait et par le succès qu'il atteint. Trompenaars présente un exemple permettant de distinguer ces deux pôles en posant deux types de questions liées à l'éducation. Dans la culture orientée vers la réalisation la question plus probable sera « Qu'est-ce que tu étudies ? alors que dans la culture d'attribution la question sera : « Où avez-vous étudié? »¹⁴ Les gens de cultures orientées vers la réalisation ont leur statut en fonction de ce qu'ils accomplissent par conséquent ils doivent toujours continuer à le défendre et à le approuver. En revanche, dans les cultures orientées vers l'attribution les individus ont un statut en fonction de leur origine, ils n'ont pas à le défendre ni à le faire progresser.

Dimension dérivée de la relation au temps - Orientation sur le passé, le présent ou l'avenir

Cette dimension peut être définie selon deux aspects. D'abord c'est la distinction entre l'orientation vers le passé, le présent ou l'avenir. Le second point de vue distingue deux formes possibles de la perception et de l'utilisation du temps : séquentielle ou synchrone.

La dimension de l'orientation sur le passé, le présent ou le futur explique ce que les membres de différentes cultures considèrent comme le plus important : « *Tout le monde réfléchit dans les catégories du passé, du présent et de l'avenir, mais chacun y donne de différent sens.* »¹⁵

¹⁴ TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8.

¹⁵ *ibid.*

L'orientation sur le passé veut dire que les gens s'intéressent aux événements passés, ils maintiennent et respectent les traditions, la situation actuelle est considérée dans le contexte du passé. Ils montrent du respect pour leurs ancêtres et les personnes âgées. Souvent ils désirent retourner au «bon vieux temps»¹⁶. Selon eux, les négociations devraient être fondées sur les discussions passées. L'avenir est ce qui est à venir, indépendamment des événements actuels. Ils ne mettent jamais l'accent sur la planification et sur l'adaptation du mode de vie actuel aux besoins futurs.

Dans les cultures orientées sur la présence, les gens ne considèrent que les impacts actuels ou leurs actions à court terme. Le passé n'est pas du tout important. La planification n'est pas souvent réalisée et les plans ne sont pas exactement respectés.

Dans les cultures orientées sur l'avenir la planification est obligatoire. Les gens dans réfléchissent aux activités actuelles dans le contexte de leurs résultats et des objectifs fixés. Par conséquent, ils estiment que ce qu'ils font à l'heure actuelle, peut affecter l'avenir.

La seconde vue présente la différence dans la perception et l'utilisation du temps: il est possible de distinguer les cultures séquentielles qui voient le temps comme une séquence d'événements et les cultures synchrones, pour lesquelles le temps est la somme des activités simultanées. Les cultures séquentielles perçoivent le temps comme une séquence d'événements consécutifs qui ne s'interpénètrent pas, tout doit être terminé avant qu'une autre activité ne commence. Dans ces cultures, le «temps est de l'argent», c'est pourquoi ils mettent davantage l'accent sur la ponctualité. Dans les cultures synchrones, les horaires ne sont pas si importants et les gens préfèrent l'interpénétration des d'événements et les activités parallèles.¹⁷

Trompenaars souligne également le lien entre la perception du temps et l'accès aux relations interpersonnelles. Les membres de cultures qui sont orientée dans la perception du temps, ont une tendance au collectivisme, sont plus particularistes et

¹⁶ TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8

¹⁷ ibid

concentrés sur les relations. Dans les cultures séquentielles, ils mettent souvent l'accent sur les relations futures et sont plutôt individualistes.

Dimension de l'orientation interne ou externe

La dimension de l'orientation interne / externe est basé sur le concept du psychologue américain JB Rotter appelé «locus of control." Le lieu du contrôle peut être soit interne soit externe, selon la façon dont un individu perçoit les événements affectant la situation. La dimension de l'orientation interne contre la dimension de l'orientation externe exprime la relation de l'individu à son environnement extérieur ou la façon dont les gens sont convaincus qu'ils peuvent influencer et contrôler leur environnement. L'aspiration d'influencer la vie et l'impact d'un individu sur l'environnement dépendent de la perception de l'environnement externe.¹⁸

Les cultures orientées vers l'intérieur supposent que ce qui se passe dans la vie d'un individu est le résultat de ses actions. Les gens de ces cultures ne croient généralement pas à la chance ou au destin, seulement à leurs propres actions. De la même façon, ils perçoivent l'environnement : avec la connaissance et la volonté on peut mener n'importe quoi. « *Vous pouvez vivre la vie comme vous le souhaitez, si vous utilisez bien des opportunités.* »¹⁹

L'orientation externe croit que les êtres humains ne sont qu'un des éléments de la nature et doivent agir en harmonie avec le monde qui les entoure pour ne pas abimer son équilibre. Les membres des cultures externe croient qu'ils ont leur destin prédéterminé et ne peuvent pas le contrôler.

1.1.3 Culture nationale selon le project GLOBE

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program (GLOBE) est un multi-projet visant à examiner les relations entre la culture et le mode de la gestion. L'initiateur de ce projet, Robert House, a comme objectif «d'explorer les valeurs et les pratiques culturelles de beaucoup de pays et d'identifier leur impact sur les pratiques et

¹⁸ TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8

¹⁹ ibid

les caractéristiques de la gestion des organisations »²⁰. Le projet GLOBE a pour objectif de compléter les théories actuelles sur les facteurs de la gestion et d'identifier les caractéristiques de la gestion.

Le projet GLOBE a réuni plus de 17.000 travailleurs dans 62 pays²¹. Il a testé l'hypothèse des valeurs et des coutumes de la culture nationale, ainsi que les concepts de la gestion du personnel d'une part, et d'autre part les différences dans les compétences de la gestion dans les différentes cultures. L'objectif du projet GLOBE est de déterminer comment les facteurs culturels sont associés à des différences dans la gestion du personnel de cultures différentes.

L'objectif global du projet est de créer une théorie empirique, à travers lequel il sera possible de décrire et comprendre les effets des facteurs culturels spécifiques sur les processus de la gestion.

Les auteurs du projet GLOBE ont élaboré la définition de la culture suivante :

La culture est «*une motivation, des valeurs, des croyances et des interprétations de la signification des événements importants qui découle de l'expérience partagée par les membres de l'équipe et transmis de génération en génération*»²²

En examinant le contenu des cultures, ils ont identifié neuf dimensions qui peuvent différencier et mesurer la culture :

- **La dimension d'éviter l'incertitude** : c'est le moyen par lequel les membres d'une société à l'aide de normes sociales et de procédures bureaucratiques essaient d'éviter l'incertitude. Il montre à quel point les situations dans la vie doivent être structurées et comment les instructions, règles et procédures sont importantes.
- **La dimension du pouvoir** : il reflète le degré de tolérance et d'acceptation de la répartition inégale du pouvoir dans la société. C'est lié au comportement des supérieurs, cela dépend si l'influence et l'autorité viennent de la position ou de l'activité du manager.

²⁰ House R.J. et al. (eds.), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004

²¹ ibid

²² ibid

- **La dimension du collectivisme institutionnel** : c'est la mesure dans laquelle les pratiques institutionnelles favorisent la distribution collective des ressources et de l'action collective.
- **La dimension du collectivisme familial** : c'est la mesure dans laquelle les individus expriment leur solidarité avec les groupes, les organisations, les familles et les autres.
- **La dimension de l'égalité hommes et femmes** : c'est la mesure dans laquelle une entreprise ou une organisation minimalise les discriminations entre les deux sexes. Le taux de cette dimension indique l'égalité des chances et la position des femmes et des hommes aux postes de directeurs.
- **La dimension de l'assertivité** montre les ampleurs de l'assertivité et de la puissance de soi parmi des individus dans la société.
- **La dimension de l'orientation vers l'avenir** : c'est la mesure dans laquelle l'entreprise favorise la planification, l'investissement et le report de consommation courante pour les besoins urgents de l'avenir.
- **La dimension de l'orientation de la performance** : c'est la mesure dans laquelle une entreprise récompense la performance, l'amélioration et les efforts.
- **La dimension de l'orientation sur les individus** : c'est la manière dont l'entreprise récompense l'approche juste, amicale et altruiste.

Les six premières dimensions de la culture sont basées sur les travaux de Geert Hofstede, dont les trois premiers représentent les mêmes concepts: la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude et l'individualisme versus le collectivisme. Le collectivisme familial est une modification d'une dimension originale de Hofstede s'appuyant sur sa théorie de la masculinité, les auteurs ont défini les dimensions de « l'égalitarisme en fonction du rôle masculin et féminin » et de « l'assertivité ». D'autres dimensions sont dérivées des concepts de Kluckhohn et Strodtbeck ou de McClelland.

1.2 Influence de la culture nationale sur la gestion

1.2.1 Influence de la culture nationale sur la gestion par Geert Hofstede

Hofstede a souligné dans ses recherches la relation entre le contenu de la culture et de différents domaines de la vie, surtout dans l'environnement de travail. L'influence de la culture sur la gestion est évidente. On peut trouver la relation entre les différentes dimensions de la culture et des différences entre les cultures dans plusieurs domaines de la gestion simultanément²³.

L'impact de la distance hiérarchique sur la gestion

La dimension de la distance hiérarchique est associée à une structure hiérarchique et le degré d'organisation hiérarchique.²⁴

Dans les pays où la distance hiérarchique élevée est acceptée, ils admettent que les supérieurs et les subordonnés ne sont pas existentiellement égaux. Sur cette base, dans ces cultures, ils préfèrent l'hierarchie fixe, dans les organisations, il y a plusieurs niveaux de supériorité et d'infériorité, qui sont respectées. Certaines personnes ont droit à des privilèges qui découlent de leur statut plus élevé, comme par exemple les personnes âgées qui ont, ainsi leur statut confirmé. Les signes visibles de ce statut aussi accroissent leur autorité, de même façon que leur âge supérieur.

Dans la situation inverse, dans les pays ayant un indice de distance hiérarchique faible (Power Distance Index - PDI), tous les employés sont traités comme existentiellement égaux, indépendamment de leur position dans l'organisation ou leur statut social. La hiérarchie du système est considérée comme artificielle, mais nécessaire pour l'organisation. Les rôles au sein de la hiérarchie peuvent être facilement changés parce qu'ils ont été créés uniquement pour une meilleure organisation et ne découlent pas des statuts inégaux.

Des attitudes des individus à la distance hiérarchique, on peut déduire le style de la gestion préféré. Dans les pays où la distance hiérarchique est plus faible, les patrons

²³ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

²⁴ *ibid*

moins autocratiques, les travailleurs préfèrent un processus de consultation, on l'appelle le style participatif de la gestion. Ils n'ont aucun souci à contacter leur superviseur que ce soit positif ou négatif, un bon manager agit en tant que l'un d'eux. Ils reconnaissent son autorité, mais ils attendent la discussion de ses décisions. Les managers des pays à l'autre extrémité de l'échelle de cette dimension préfèrent plutôt ne pas consulter leurs décisions. Les subordonnés préfèrent le style autocratique et ils travaillent selon les instructions données. L'expression directe de désaccord n'est pas probable, et souvent même pas souhaitable. Le manager idéal pour eux est un autocrate bienveillant. Même dans le cas où le personnel ne considère pas le style de la gestion de ses supérieurs comme approprié, ils obéissent sans rien dire contre lui parce qu'ils reconnaissent son autorité, qui est également liée à la distance hiérarchique dans la société.

L'influence de l'individualisme sur la gestion

Le degré d'individualisme dans la société peut être particulièrement affecté par les domaines suivants: l'évaluation et la rémunération, la méthode de gestion et la relation entre l'employé et l'organisation.²⁵

Hofstede souligne que les techniques de gestion sont fondées sur des hypothèses culturelles donc la méthode pour la gestion et la motivation ne peut être appliquée avec succès qu'après un examen de son origine. Beaucoup de techniques de gestion viennent de l'environnement individualiste. La gestion dans les cultures individualistes, en particulier la gestion des personnes, reflète la gestion par objectifs ou la rémunération directement liés à la performance de l'individu. Dans les cultures collectivistes, il est préférable de diriger le groupe dans son ensemble. Ainsi, si le groupe de travail présente les résultats et les œuvres dans leur ensemble, ils ne devraient pas être récompensés individuellement, mais collectivement. Les gens dans les cultures collectivistes travaillent mieux dans une équipe. Une des raisons est la conscience de l'anonymat, ce que leur procure le groupe.

²⁵ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

La relation à l'organisation dans les cultures collectivistes caractérisées par la grande loyauté, devient émotionnelle, conduit à l'inclusion des personnes de ce groupe et la perception de l'organisation en termes de « nous ». Les sociétés individualistes supposent que la relation de l'individu à l'organisation est juste une transaction commerciale. Par conséquent, les mauvaises performances ou une meilleure offre d'un autre employeur sont des raisons acceptables pour la cessation d'emploi, tandis que dans le cas contraire, la loyauté offre une certaine protection en cas de mauvais résultat (deuxième chance), mais aussi un engagement à rester dans l'organisation.

La dimension de la masculinité et la gestion

L'influence de la culture sur la gestion, en ce qui concerne les dimensions de la masculinité, peut être indiqué sur l'application de certaines théories de la gestion. Il y a une théorie, qui distingue deux dimensions de la gestion : se concentrer sur la tâche et se concentrer sur les relations. L'importance de ces dimensions est la même dans toutes les cultures, mais l'équilibre optimal dans les cultures masculines et féminines dans les différentes cultures est différent. La dimension de masculinité-féminité est liée au rapport entre l'orientation aux tâches et l'orientation aux relations. Cela dépend quel rapport est dans une culture donnée accepté comme un idéal.

La différence entre les cultures masculines et féminines se reflète aussi dans les images des managers prototypes.

Dans les cultures masculines, selon des qualités traditionnelles de l'homme, les managers devraient être assurés, décisifs et résolu. On ne suppose pas qu'une femme puisse être manager.

Le manager dans les cultures féminines (sans distinction de sexe) ne doit pas trop dépasser parmi ses subordonnés, il doit agir comme l'un d'eux. Un bon manager est intuitif et axé sur la recherche du consensus dans la prise de décision. Ceci est lié aux méthodes de résolution des conflits: les membres de cultures féminines préfèrent résoudre le conflit par la négociation et ils veulent parvenir à un compromis, tandis que dans les sociétés masculines, il est nécessaire de résoudre le conflit par un combat.

D'autres différences peuvent se manifester dans les images du contenu du travail, en particulier pour le travail manuel simple, où il y avait une tendance d'humaniser des activités répétitives. Dans les sociétés masculines, l'accès à l'humanisation du travail est plus souvent basée sur la fourniture de plus d'options pour l'épanouissement des compétences. Dans les cultures féminines, l'humanisation du travail est faite par le développement de la coopération et l'accroissement des contacts sociaux.

L'impact de l'incertitude sur la gestion

Le degré de l'évitement de l'incertitude affecte l'organisation générale et également la définition des compétences dans l'entreprise. Les règles conduisent à réduire les situations d'ambiguïté, c'est pourquoi dans les organisations dans les pays à forte tendances d'évitement de l'incertitude existent nombre de règlements internes, de directives et de pratiques formelles. Les gens se sentent mieux dans un environnement structuré, en outre la réglementation inefficace peut les reconforter.

L'évitement de l'incertitude faible dans d'autres cultures peut contribuer à la réticence à créer des règles acceptables, seulement lorsque cela est nécessaire. Cela ne signifie pas que, dans ces cultures, il y a le chaos, il peut y être une règle non écrite qui n'a pas été créé, mais qui découle de l'expérience.

Un autre domaine qui a un impact sur le degré de l'évitement d'incertitude (indice uncertainty avoidance - UAI), est de créer une structure organisationnelle et la définition des compétences. Les compétences doivent être définies plus clairement dans les cultures à forte UAI que dans les sociétés à faible UAI. La mise en œuvre de l'organisation matricielle réussie nécessite une certaine tolérance de l'ambiguïté dans la hiérarchie. La supériorité est en effet exprimée dans la matrice, mais il peut y avoir deux, ce qui porte l'incertitude dans la situation. Par conséquent, ces structures organisationnelles sont moins acceptables dans les sociétés de plus grande nécessité de l'incertitude, qui favorisent une approche de la gestion plus formelle.

Effet de l'orientation de temps sur la gestion

L'orientation à long terme ou à court terme dans une culture donnée influe sur l'approche globale de l'organisation, sa direction et sa façon de faire des affaires.

Les valeurs de l'entreprise orientée à long terme soutient l'exploitation. La persévérance dans la poursuite de cibles est évaluée très positivement. Il faut que les managers soient économes car s'ils épargnent, ils ont des capitaux pour les investissements futurs.

Au contraire, toutes les valeurs à court terme dans l'orientation de ses positions extrêmes représentent un impact négatif sur l'entreprise ou n'implique pas un impact positif significatif. Parmi les valeurs associées à l'orientation à court terme il y a le respect de la tradition, de la paix et de la stabilité personnelle et des cadeaux. La préférence personnelle pour la paix et la stabilité peuvent décourager l'initiative et la volonté de changer, ce qui est souvent nécessaire pour les entreprises de s'adapter aux exigences du marché. De même, trop de respect pour les traditions freine l'innovation. Il s'agit plutôt des bonnes manières, et cela peut contribuer à renforcer les contacts existants.

Les effets de la valeur de l'orientation à long terme et à court terme sont liés à l'orientation différente des principaux objectifs de l'entreprise: d'une part, dans les cultures orientées à long terme, il se construit une position forte sur le marché, d'autre part, dans les cultures orientées à court terme le résultat est la priorité immédiate. Les managers et les autres membres du personnel sont évalués selon les résultats d'une courte période de temps (le mois ou le trimestre précédent), ce qui conduit à mettre l'accent sur les formes contemporaines de faire la performance souhaitée sans prendre en compte les évolutions futures. Dans les cultures orientées à long terme cette approche, en particulier dans le domaine de l'évaluation, n'est pas très adaptée parce que les travailleurs préfèrent avoir assez de temps et de ressources pour construire une contribution progressive de l'entreprise. Le respect des exigences à court terme peut être stressant et démotivant.

En outre, Hofstede souligne les différences dans la perception des relations dans l'organisation. Dans les cultures orientées à court terme, les managers et les employés sont deux côtés différents, pour réussir, il est essentiel de faire travailler les employés.. Dans les cultures orientées à long terme, les managers et les employés partagent les mêmes attentes. Souvent, dans l'organisation travaillent des membres de la famille, la famille et le travail ne sont pas séparés. La loyauté et la relation personnelle à

l'organisation sont attendus des employés. Les valeurs dans les cultures orientées à long terme orientées sont l'éducation, l'honnêteté, l'adaptabilité, la responsabilité et l'auto-discipline.²⁶ L'orientation à court terme est associée aux valeurs de la liberté, des droits, des pouvoirs et de l'autonomie.

1.2.2 L'effet de la culture nationale sur la gestion par Fons Trompenaars

Fons Trompenaars traite des différences culturelles dans le cadre de la gestion de l'organisation, la communication et les réunions d'affaires. La culture est le contexte dans lequel les gens dans les organisations interagissent les uns avec les autres avec le monde extérieur. La culture intervient dans tous les aspects de l'entreprise et leur donne un sens.²⁷

Selon Trompenaars, tous les aspects de la gestion sont bien connus dans le monde entier, mais dans des cultures différentes, cela peuvent signifier autre chose. Pour réussir sur le marché pour un produit donné, il faut tenir compte lors de la commercialisation des facteurs culturels. La même chose s'applique aux méthodes de la gestion organisationnelle. Afin d'obtenir un soutien de la part des travailleurs à appliquer certaines des théories de la gestion ou pour satisfaire aux objectifs de l'organisation, nous devons comprendre comment ils sont perçus dans une culture donnée et ce que le personnel voulait dire. L'idée qu'il n'y a qu'une seule façon correcte de diriger et d'organiser est fautive.²⁸ Dans les divers domaines de la gestion, il y a un lien entre la culture et les différents concepts tels que la rémunération, le style de la gestion et le concept global de l'organisation.

L'influence de la culture nationale sur la motivation et la récompense

Dans le domaine de la motivation et de récompense peut être utilisé comme un exemple un concept de récompenser en fonction des performances. Ce mode de

²⁶ HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

²⁷ TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8

²⁸ ibid

rémunération est populaire aux Etats-Unis, aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni, dans le pays qui, selon les résultats de la recherche de Hofstede et Trompenaars, sont plutôt individualistes. Les membres des cultures individualistes préfèrent travailler où ils reçoivent une reconnaissance individuelle ou des récompenses pour les performances, qui ne dépendent que de leur travail. Comme dans le cas du succès, ils attendent d'accès individuel dans le cas d'échec. Il n'est pas souhaitable que l'erreur fasse du tort à tout le groupe de travail.

Pour comparer, dans les cultures collectivistes (en France, en Allemagne, dans une grande partie de l'Asie), une récompense directe pour la performance n'a pas un tel succès. Les membres en fonction de cultures collectivistes considèrent qu'un membre d'une équipe ou d'un groupe ne peut pas être trop bon car il pourrait mettre en évidence des lacunes des autres.²⁹ Négativement considéré est également le fait que d'autres devraient obtenir une récompense plus petite qu'un membre de l'équipe. Les membres de cultures collectivistes considèrent quelqu'un comme une personne extraordinaire, s'il est plus avantageux pour leurs collègues de l'équipe, pas nécessairement pour sa plus haute performance. Les travailleurs sont motivés surtout grâce aux réactions positives et au soutien des collègues, la réalisation de soi n'est pas si important. La prospérité et le bien-être du groupe sont les plus importants.

Egalement, les dimensions de l'orientation vers l'avenir, présent ou passé, et l'orientation interne ou externe influencent les formes de rémunération. Il existe des liens entre ces dimensions et des récompenses pour la performance efficace avec les intervalles de temps d'évaluation. Ces intervalles peuvent être choisis de longueurs différentes, selon l'orientation de temps de chaque culture.

La combinaison de l'orientation du temps à court terme et de l'orientation future dans la culture interne fera l'environnement positif pour l'évaluation des intervalles courts et fréquents : les employés de la culture interne sont convaincus qu'ils peuvent travailler efficacement dans son environnement, et leurs efforts de meilleurs résultats peuvent créer le volume des ventes plus élevé. La plus grande fréquence des

²⁹ TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8

rémunérations assure la cohérence de la performance et de la récompense et donc cela fait une incitation plus efficace pour les travailleurs.

Cependant, dans les cultures tournées vers l'extérieur, les employés pensent plutôt à des situations qui pourraient se produire, sans qu'eux-mêmes Leur réflexion profonde sur la façon comment aligner leurs activités harmonieusement avec l'environnement. Dans le même temps, en les récompensant, les managers, dans ces cultures, considèrent plus les faits que les travailleurs ne peuvent pas influencer. En se concentrant sur le passé et le présent, lié à la conviction que l'avenir est incertain, ils croient que leurs actions actuelles ne peuvent pas avoir beaucoup d'influence. Lorsque l'orientation externe combinée avec concentration sur les événements passés et présentes, ils créent une probabilité que les membres de ces cultures ne sont pas suffisamment motivée par des incitations financières, au contraire, ils peuvent se sentir sous pression et déprimés.³⁰

1.3 Influence de la culture nationale sur le style de la gestion

Dans le cadre de la dimension culturelle de l'individualisme ou du collectivisme, dans ces différentes cultures, on y préfère différents niveaux de participativité. Le style de la gestion dans les cultures collectivistes devrait refléter et mettre l'accent sur une vision commune qui intègre l'équipe pour obtenir des résultats et des objectifs. Le manager doit faire attention à encourager le moral du groupe de travail et la cohésion. Les employés préfèrent la gestion participative, la prise de décision devrait impliquer l'équipe de direction, ils préfèrent la recherche du consensus plutôt que voter pour décider sur la base d'un simple consentement de la majorité.³¹

Dans les différentes cultures, les travailleurs peuvent percevoir l'autorité des managers différemment. Les membres des cultures universalistes préfèrent les règles uniformes et les relations formelles au sein de l'organisation. Le style de la gestion (ainsi que le système de rémunération ou de promotion) doit tenir compte ces règles sont : favoriser quelqu'un grâce aux bonnes relations est inacceptable et le personnel de

³⁰ TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8

³¹ ibid

l'exécutif le condamne comme injuste. Le manager doit suivre des principes et être axé sur la tâche plutôt que sur les personnes.³²

Ce qui est le problème dans les cultures universalistes, peut être efficace pour les cultures particularistes. Les particularistes selon les circonstances et les relations souvent excusent des lacunes. Les organisations sont également déterminées par des relations informelles, souvent il y a des accords entre les amis. Le manager doit résoudre les conflits et toujours suivre le statut social de ceux qui sont touchés.

La perception différente de l'autorité gestionnaire de cultures différentes est associée à l'attitude envers l'expression émotionnelle (la neutralité / l'émotivité) et au statut attribué, mais aussi à l'orientation du temps (pour l'avenir, le passé, le présent).

Dans les cultures neutres, le manager doit éviter toutes décisions trop expressives qui sont incompatible avec sa position. Les employés des cultures émotionnelles peuvent être surpris par le comportement impartial et discret, souvent interprété comme un dénigrement négatif ou un détachement.³³

Mettre l'accent sur l'attribution de la réalisation de statut influe également l'adoption de manager et de son autorité. Le respect se manifeste soit en raison de son succès, alors ceci est fait indépendamment de l'âge ou de l'éducation (orientation vers la réussite), ou sur la base de la situation, qu'il attribue à une culture donnée (mise au point sur l'attribution). Dans le premier cas, les employés apprécient plutôt les connaissances et les compétences de leur supérieur. Dans le second cas, dans les cultures ascriptives, le respect et l'autorité sont dérivés de l'âge et d'autres aspects du statut social.³⁴

De même, le pouvoir de manager dépend de l'orientation du temps. Les membres de cultures orientées sur le passé, avec l'admiration et le respect des ancêtres, considèrent comme autoritaire le manager plutôt âgés. L'autorité découle de l'âge, et des caractéristiques constantes dans le temps : le sexe, le statut social ou l'éducation. Dans

³² TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8

³³ ibid

³⁴ ibid

les cultures orientées à l'avenir, l'autorité découle de la réussite du manager et de la puissance de sa vision.³⁵

1.3.1 L'influence de la culture nationale sur la gestion selon le projet GLOBE

Le but du projet GLOBE est de déterminer dans quelle mesure les caractéristiques des managers et des styles de la gestion sont universellement efficaces et comment les styles de la gestion dépendent de la culture.³⁶ La conditionnalité culturelle est fondée sur la théorie interne qui explique les différences de la perception / la compréhension de certaines formes de gouvernance plus efficaces que d'autres. Selon cette théorie, les individus ont leurs propres croyances internes sur les caractéristiques et les comportements qui distinguent les dirigeants d'autres personnes, les dirigeants les plus efficaces.³⁷ La caractéristique d'un dirigeant dépend des qualités attribuées par ses subordonnés. Les auteurs du projet de la théorie ont dérivé et déterminé une approche individualisée de la direction (à l'origine *culturally endorsed implicit leadership theories*). Ce concept représente un lien entre les croyances internes sur les valeurs de la gestion et sur les valeurs culturelles des gens.

La culture fait partie dans la formation des croyances au sujet des qualités souhaitables d'un manager, ce qui se reflète dans les différentes préférences des styles de gestion dans des cultures différentes.

L'hypothèse principale de ce projet est que les facteurs qui distinguent une culture de l'autre, prévoient des procédures efficaces et reconnues et les pratiques utilisées au sein des organisations et des styles du comportement et de la gestion utilisés par les managers des organisations dans ces cultures. Le projet GLOBE a identifié la façon dont les caractéristiques des styles de la gestion sont influencés par la culture et les caractéristiques, qui sont dans une certaine mesure applicable universellement.

³⁵ TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8

³⁶ HOUSE, R.. 2004. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. New York: SAGE, 2004. 818 s. ISBN 0-7619-2401-9

³⁷ *ibid*

1.3.2 Les dimensions de la gestion identifiées dans le projet GLOBE

Les auteurs du projet GLOBE ont cherché à identifier les dimensions afin de trouver une connexion mutuelle entre les différents styles de gestion et des caractéristiques culturelles.³⁸ Un autre objectif était de déterminer la mesure dans laquelle il pourrait avoir des caractéristiques spécifiques et des styles de la gestion utilisés dans le monde. Sur la base de l'analyse factorielle, ils ont indentifié un ensemble de comportements qui peuvent décrire le style de la gestion d'un manager. Un total de six dimensions a été identifié.

Comme un résumé de base des caractéristiques potentielles de la gestion dans l'identification des dimensions, les auteurs du projet ont utilisé les caractéristiques des gestionnaires et des styles de gestion décrites dans les théories précédentes.³⁹ A partir de ces caractéristiques de la gestion, ils ont identifié 21 facteurs principaux qui caractérisent le comportement responsable. Par une analyse, plus de ces 21 facteurs ont identifié six dimensions qui constituent les catégories de comportements des dirigeants. Ces dimensions peuvent être généralisés au niveau mondial, mais leur compréhension est conditionnée par la culture, ce qui signifie qu'elles se produisent dans toutes les cultures, mais à des degrés divers et avec une efficacité variable.

Les dimensions sont exprimées sur une échelle en sept points de 1 à 7: la valeur la plus basse signifie que la caractéristique empêche l'individu de devenir manager exceptionnel, et la valeur la plus élevée indique que la caractéristique contribue très fortement sur le fait que l'individu est un éminent gestionnaire. La recherche a montré que les cultures peuvent être comparés sur la base de ces dimensions.

Le charisme basé sur la valeur inclut l'aptitude à inspirer, motiver et encourager les autres à haute performance sur la base de leur conviction forte⁴⁰. L'esprit d'équipe est axé sur la formation efficace de l'équipe, afin que les membres de l'équipe s'identifient avec un objectif commun ou avec une tâche. Le style autoprotecteur vise à assurer leurs

³⁸ HOUSE, R.. 2004. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. New York: SAGE, 2004. 818 s. ISBN 0-7619-2401-9

³⁹ ibid

⁴⁰ ibid

propres intérêts et se caractérise par un comportement égocentrique. Le style de la gestion participative reflète un degré élevé de participation des autres membres du personnel dans la prise de décision et de mise en œuvre des décisions ultérieures. Le style de personnes inclut l'appui du manager, ainsi que de la compassion et la générosité. Le style de la gestion autonome représente le manager indépendant et individualiste.

1.4 Facteurs d'influence de la culture nationale sur le style de la gestion

Plusieurs caractéristiques de la gestion sont conditionnée par la culture, c'est à dire, dans certaines cultures, certaines manières de la gestion sont préférées et d'autres moins ou pas du tout acceptée.⁴¹ Ce constat est confirmé par la gamme des scores pour les caractéristiques spécifiques du questionnaire. Les membres des cultures préfèrent de différents styles de la gestion en fonction des caractéristiques efficaces.

Sur la base des résultats de la comparaison des cultures selon neuf dimensions culturelles et les six dimensions de la gestion, les auteurs ont regroupé des pays similaires dans leurs caractéristiques culturelles, mais aussi leurs styles de la gestion souhaitables. Souvent, ce sont les pays de la même région et parlant la même langue. House énumère 10 clusters⁴²:

- Europe de l'Est (l'Albanie, la Grèce, la Hongrie, la République tchèque, la Pologne, la Russie, la Slovénie);
- le cluster scandinave (le Danemark, la Finlande, la Suède);
- l'Europe germanique (l'Allemagne, l'Autriche, le Pays-Bas, la partie germanophone de la Suisse);
- l'Europe latine (la France, l'Italie, le Portugal, l'Espagne, la partie française de la Suisse);
- le cluster anglo-saxonne (l'Australie, le Canada où on parle anglais, l'Angleterre, l'Irlande, la Nouvelle-Zélande, l'Afrique du Sud, les Etats-Unis);

⁴¹ HOUSE, R.. 2004. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. New York: SAGE, 2004. 818 s. ISBN 0-7619-2401-9

⁴² ibid

- l’Afrique subsaharienne (la Namibie, le Nigéria, une partie du canton de la population de l’Afrique du Sud, la Zambie, la Zimbabwe);
- l’Asie confucéenne (la Chine, le Hong Kong, le Japon, le Singapour, la Corée du Sud, le Taiwan);
- l’Asie du Sud (l’Inde, l’Indonésie, la Malaisie, les Philippines, la Thaïlande);
- Moyen-Orient (l’Egypte, l’Iran, le Koweït, le Maroc, le Qatar, la Turquie);
- l’Amérique latine (l’Argentine, la Bolivie, le Brésil, la Colombie, le Costa Rica, l’Equateur, l’El Salvador, le Guatemala, la Mexique, le Venezuela)

Styles de la gestions dans les clusters

Dans chaque cluster, il y a certains styles de la gestion qui sont plus efficaces et qui sont moins efficaces.⁴³ Il s’agit d’un style qui devrait être utilisé principalement dans le pays. Une valeur plus élevée indique un style de la gestion idéal et souhaitable.

- le style de la gestion charismatique est plus valorisé dans le groupe anglo-saxon et moins au Moyen-Orient. Le style charismatique a dans la plupart des pays la plus grande valeur et est considéré comme un style souhaitable à travers les cultures
- le style d’équipe atteint le score le plus élevé en Amérique latine, le plus bas au Moyen-Orient
- le style participatif est préféré dans l’Europe germanique, moins au Moyen-Orient
- le style de la gestion orienté aux personnes est préféré en Asie du Sud et moins dans le groupe scandinave
- le style de gestion autonome est préféré principalement en Europe de l’Est et moins en Amérique latine
- le style de la gestion autoprotectif est plus élevé en Asie du Sud et moins dans le groupe scandinave

⁴³ HOUSE, R.. 2004. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. New York: SAGE, 2004. 818 s. ISBN 0-7619-2401-9

Les résultats du projet GLOBE ont montré les liens suivants entre les dimensions de la culture nationale et les dimensions de la gestion :⁴⁴

- La dimension de l'évitement de l'incertitude est positive pour le style axé sur l'équipe, le style autoprotectif et le style orienté aux personnes. Elle est négative pour le style de la gestion participatif.
- Le collectivisme institutionnel est lié à l'efficacité du style autoprotectif, est négatif pour le style de la gestion autonome.
- La dimension de l'orientation de la performance est positif pour le style autonome.
- La dimension d'orientation à l'avenir et l'orientation au gens sont positifs pour le style de la gestion de l'équipe, ainsi que le style charismatique et orienté aux personnes. La dimension orienté à l'avenir contribue aussi au style autoprotectif.
- Le collectivisme de la famille est positif pour le style de la gestion charismatique et axé sur l'équipe, mais négatif pour le style autoprotectif.
- L'égalitarisme entre masculin et féminin est positif pour le style de la gestion participatif et charismatique, bien que négatif pour le style autoprotectif.
- La gamme de puissance est positif pour le style autoprotectif et négatif pour le style de la gestion charismatique et participatif.

On voit qu'il y a les liens entre les dimensions de la culture nationale et les dimensions du la gestion.

2 Environnement multiculturel dans les entreprises

La possibilité de collaborer et de comprendre les habitudes des personnes de différentes cultures nationales est rapidement devenue l'une des principales conditions de travail.. La capacité de gestion appropriée est considérée comme la gestion de la

⁴⁴ HOUSE, R.. 2004. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. New York: SAGE, 2004. 818 s. ISBN 0-7619-2401-9

diversité culturelle. Et les problèmes dans un environnement multiculturel souvent viennent d'attentes différentes.⁴⁵

2.1.1 Communication avec les étrangers

Il faut faire attention à plusieurs principes lorsque l'on communique avec les étrangers:⁴⁶

1. Les affaires se font uniquement au bureau, il ne faut pas confondre la vie privée et professionnelle.
2. Il ne faut jamais ignorer les différences culturelles.
3. En visitant les pays étrangers il faut s'adapter aux coutumes locales. Mais cela ne signifie pas renoncer à ses propres normes et principes.
4. En visitant un pays étranger il faut en savoir autant que possible.
5. Il ne faut jamais critiquer les coutumes étrangères.
6. Si on ne sait pas quelque chose, il faut demander
7. Il ne faut pas généraliser. Il faut se méfier des conceptions stéréotypées de la nation.
8. Il faut prendre en compte l'approche différente de temps.
9. On fait plaisir à nos hôtes si on apprend quelques mots dans la langue du pays.
10. Pour éviter toutes les situations embarrassantes, il faut prendre un médiateur.

⁴⁵ HSAB, Gaby a Christian AGBOBLI. *Communication internationale et la communication interculturelle*. 2nd ed. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2011, ISBN 27-605-3118-X.

⁴⁶ PERNAL Ewa: *Savoir-vivre na obchodních cestách. Průvodce světem mezinárodních zvyklostí*. Ekopress, Praha 2003, ISBN 80-86119-59-9

3 Culture française

3.1 Société française contre la société tchèque

Bien que la France fasse partie de l'UE, les Français ont des habitudes de travail différentes. C'est pourquoi cette culture est perçue comme différente.

Les Tchèques mettent l'accent sur la hiérarchie, les managers français sont perçus comme des gros patrons, avec lesquels il est difficile d'établir des relations.

Les Tchèques cherchent souvent des excuses pour ne pas devoir accepter de nouvelles choses et mettre en œuvre des changements. Pour les Français le mot "cela ne va pas" n'existe pas! Les Tchèques évitent les problèmes et cherchent des réponses évasives.

Généralement, les Français n'aiment pas parler une autre langue que le français, tandis que les Tchèques sont prêts à apprendre d'autres langues. En France, il n'y a presque pas d'entreprise tchèque mais en République tchèque, il y a beaucoup d'entreprises françaises. Ils y parlent français, anglais, souvent la langue officielle est l'anglais. Certains français qui vivent en République tchèque pendant une longue période, ont des difficultés à parler tchèque et sont toujours en train d'apprendre.

Les habitudes de travail et les pratiques culturelles résolvent souvent dans les équipes multiculturelles qui cherchent des solutions communes. La sortie d'une telle équipe est de créer un ensemble des règles fonctionnelles.

Si on apprend les uns des autres et si on arrête d'évaluer et de critiquer les autres cultures, nous devenons une véritable société multiculturelle.

3.2 Résultats du projet GLOBE en France

Les résultats du projet GLOBE ont montré que les membres des différentes cultures préfèrent différents styles de la gestion, le style de la gestion charismatique est dans la plupart des cultures évalué efficace. Ce style n'était dans aucune des cultures étudiées perçu négativement et peut donc être décrite comme universellement acceptée. Mais il n'est pas toujours considéré comme idéal, comme par exemple dans la culture française.

Le style charismatique ici n'est pas considéré comme le plus efficace.⁴⁷ Bien que le style charismatique est considéré comme moins efficace, on ne peut pas dire qu'il est perçu négativement. C'est pareil pour le style autoprotectif ou orienté aux personnes, qui ne sont pas préférés en France. Leur style préféré et idéal devrait être proche de style participatif. Il n'est pas donc nécessaire de se concentrer exclusivement sur le style de la gestion charismatique et axé sur l'équipe, car ils sont dans le monde entier considérés comme souhaitables. Il est toujours important de tenir compte des différences culturelles entre les pays.⁴⁸

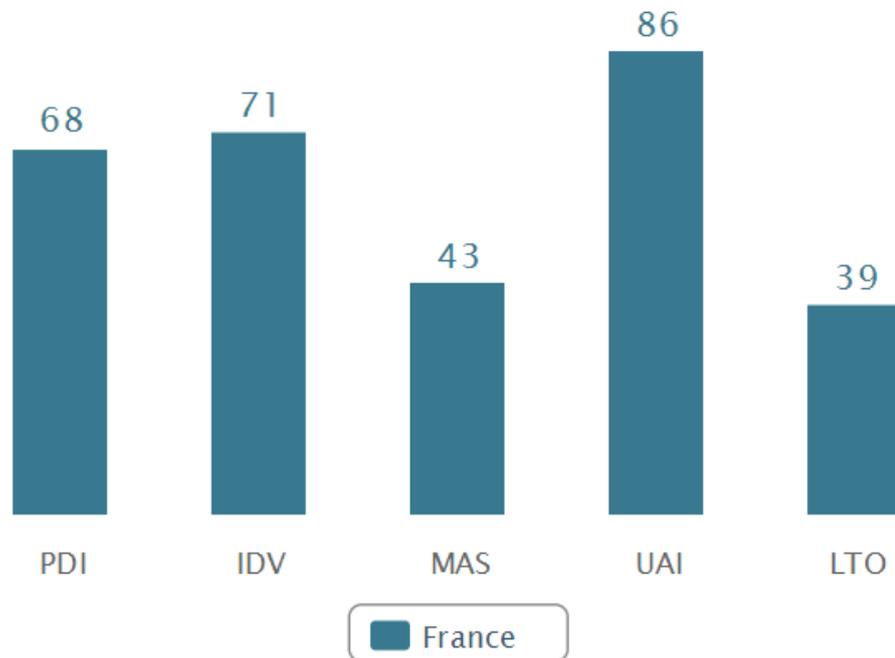
3.3 Culture française selon Hofstede

En examinant la culture française par le modèle 5-D, nous pouvons obtenir une bonne vue d'ensemble des pilotes profondes de la culture française par rapport aux autres cultures du monde.

⁴⁷ JESUINO, J. et al. 2002. „Latin Europe cluster: from South to North.“ Special issue of *Journal of World Business*, 2002, volume 37, issue 1. [online] Dostupný na WWW: <http://www.thunderbird.edu/sites/globe/publications/2002/index.htm>

⁴⁸ HOUSE, R.. 2004. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. New York: SAGE, 2004. 818 s. ISBN 0-7619-2401-9

France



Graphique n°1 : La culture française par le modèle 5-D de Hofstede⁴⁹

PDI = Power distance, IDV = Individualism, MAS = Masculinity / Femininity, UAI = Uncertainty avoidance, LTO = Long term orientation

La distance du pouvoir

Cette dimension exprime le fait que tous les individus dans les sociétés ne sont pas égaux, il exprime l'attitude de la culture en faveur de ces inégalités.

La distance hiérarchique est définie comme la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des institutions et des organisations dans un pays s'attendent et acceptent que le pouvoir soit inégalement réparti.

Avec un score de 68, la France a un résultat important sur l'échelle du PDI (Power distance). Il s'agit donc d'une société dans laquelle les inégalités sont acceptées. La

⁴⁹ France: Geert Hofstede. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/france.html>

hiérarchie est nécessaire sinon existentielle, les supérieurs peuvent avoir des privilèges et sont souvent inaccessibles.

Le pouvoir est fortement centralisé en France, ainsi Paris centralise les administrations, transports, etc

En matière de gestion, l'attitude envers les gestionnaires est plus formelle, la circulation de l'information est hiérarchisée. La façon dont l'information est contrôlée est associée au pouvoir donc inégalement réparti.

Individualisme

La question fondamentale abordée par cette dimension est le degré d'interdépendance qu'une société entretient parmi ses membres. Il a à voir avec le fait que des gens l'image de soi est définie en termes de «je» ou «nous»

Dans les sociétés individualistes les gens sont seulement censés s'occuper d'eux-mêmes et de leurs familles. Dans les sociétés collectivistes, les personnes appartiennent à «des groupes» qui prennent soin d'eux en échange de leur loyauté.

La France a un résultat élevé de 71 sur l'indice de l'individualisme. Cela signifie que l'individu français s'intéresse aux opinions privées, en prenant soin immédiate d'eux-mêmes et de la famille plutôt que de l'appartenance à un groupe.

La relation avec le travail est surtout basée sur le contrat, l'accent est mis sur la tâche et l'autonomie est favorisée. La communication est directe et chacun a le droit de s'exprimer, exprimer son opinion est d'autant plus important si quelqu'un n'est pas d'accord.

Masculinité / Féminité

Le score élevé de la masculinité dans cette dimension indique que la société est régit par la concurrence, la réussite et le succès, celui-ci étant défini par le meilleur gagnant.

Le score faible de la féminité dans cette dimension signifie que les valeurs dominantes de la société sont le respect des autres et la qualité de vie. Une société

féminine est celle où la qualité de vie est signe de succès et se démarquer de la foule n'est pas admirable. La question fondamentale ici est la motivation, le succès (masculin) ou aimer son travail (féminin).

Avec 43, la France est un pays relativement féminin. Avec son système de protection célèbre (Sécurité sociale), le travail à 35 heures par semaine et 5 semaines de vacances par an, la France se soucie de la qualité de la vie et se concentre davantage sur le travail pour vivre bien que l'inverse. La concurrence entre les collègues de travail n'est généralement pas la règle, en effet, les sociétés féminines ont plus de sympathie pour l'opprimé. Les signes matériels de la réussite ne sont pas trop visibles. La gestion doit être instaurée et le dialogue doit aider à résoudre les conflits.

Évitement de l'incertitude

Le contrôle de l'incertitude a trait à la façon dont une société traite le fait que l'avenir ne peut être connu: faut-il essayer de contrôler l'avenir ou tout simplement laisser faire? Cette ambiguïté entraîne de l'angoisse et les cultures ont appris à composer avec cette anxiété de différentes manières. La mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations ambiguës ou inconnus et ont créé des croyances et des institutions qui tentent de les éviter est reflété dans le score AUI (Uncertainty Avoidance).

Avec 86, la France a l'un des scores les plus élevés sur l'indice de l'AUI. La certitude est souvent atteinte par le travail scolaire et les concepts qui peuvent répondre à la nécessité de détail, le contexte et le fond. Les enseignements et les formations sont plus déductives. Dans la structure de gestion, les règles et la sécurité sont les bienvenus et s'il en manque, cela créent un stress. Par conséquent, la planification est favorisée, tandis que les politiques de changement sont considérés comme stressantes.

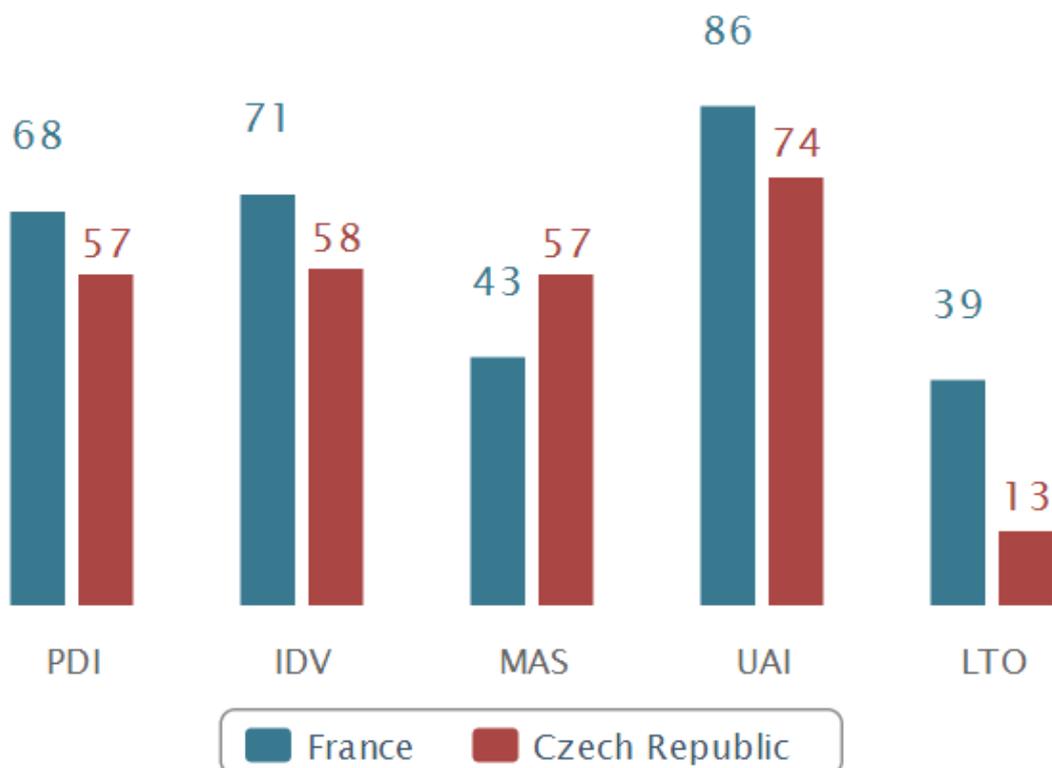
Approche à long terme

La dimension d'orientation à long terme est étroitement liée aux enseignements de Confucius et peut être interprétée comme traitant de la recherche de la société de la vertu. Il s'agit de la mesure dans laquelle une société présente une approche pragmatique

orientée vers l'avenir plutôt que d'un point de vue historique et conventionnel à court terme.

Avec 39, la France est une société orientée à court terme. Cela signifie un grand respect des traditions ainsi que la nécessité de mise en place de normes et la vérité absolue comme lignes directrices. En termes d'activité, l'orientation à court terme met l'accent sur des résultats rapides, par exemple les entreprises sont entraînées par des résultats trimestriels. La consommation est motivée par la satisfaction et par la sensibilité immédiate aux tendances sociales et les rituels. Il n'y a pas beaucoup d'attention sur l'épargne. La gestion est fondé sur l'autonomie, la réussite personnelle, le travail acharné et les gestionnaires sont jugés sur des résultats à court terme.

On peut comparer la culture Française et tchèque. En PDI, il n'y a pas de grande différence, les deux cultures acceptent l'hiérarchie. En IDV, on peut voir que les Français sont plus individualistes que les Tchèques. Dans la dimension de masculinité versus féminité, on constate que la France est plutôt féminine, tandis que la Tchéquie est masculine. Les deux pays préfèrent éviter l'incertitude. Et les deux cultures sont également orientées à court terme.



4 Faire des affaires avec les Français

Les entrepreneurs qui choisissent de chercher à pénétrer le marché français, doivent créer une forte concurrence sur le long terme et de surmonter les éléments difficiles de protectionnisme⁵¹.

- Il faut absolument fournir des documents représentatifs et des pages Web traduites en français.
- Il est important que le premier contact se fasse par téléphone, les Français préfèrent les rencontres personnelles.
- Si le représentant ne parle pas français, il est préférable de prendre un interprète pour le premier rendez-vous.
- Il est conseillé d'apprendre au moins quelques mots en français.
- Un rendez-vous doit être organisé à l'avance. Mais être en retard de 10 à 15 minutes est considéré comme normal.
- Il faut s'exprimer de façon structurée, avoir des arguments clairs et des suggestions réfléchis.
- Il faut respecter son partenaire d'affaires, mais de ne pas voir à la baisse ses prétentions.
- Il faut être patient, la réaction française est généralement assez longtemps.
- Il ne faut pas contacter les partenaires français entre 12 et 14 heures, à Pâques, à Noël, en Août... Les Français ne travaillent pas pendant la pause déjeuner, les jours fériés, les congés et les vacances.

⁵⁰ Czech Republic: Geert Hofstede. [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

⁵¹ PERNAL Ewa: Savoir-vivre na obchodních cestách. Průvodce světem mezinárodních zvyklostí. Ekopress, Praha 2003, ISBN 80-86119-59-9

- Il faut faire attention, si un contrat est conclu, les Français le prennent très au sérieux. Chaque contrat doit être fait par écrit et contenir tous les détails et les précisions pour sa réalisation.
- Il n'y a pas d'utilité à l'utilisation des titres universitaires.
- Ceux, qui ont des fonctions publiques: les ministres, les maires, les parlementaires ont droit d'être traités selon leur haute fonction.
- Dans la conversation sociale, il n'y a presque pas de tabou.
- L'entretien ne doit pas demander de choses très personnelles (famille, religion, convictions politiques). La religion est considérée comme un sujet très personnel.
- La plupart des Français n'ont pas un bon a priori de l'environnement tchèque, mais les partenaires tchèques apprécient les connaissances et les compétences techniques, la fiabilité, la discipline et la responsabilité.

Souvent nous faisons partie de la communication multiculturelle.

Chaque pays a une culture, que l'on appelle culture nationale. Elle a ses propres caractéristiques et ses valeurs. Lorsque les gens des cultures différentes sont en contact interculturel, des malentendus peuvent arriver. Dans la communication interculturelle, il ne suffit pas de connaître la langue, mais il faut aussi connaître la culture et les valeurs.

Tout ce que nous faisons, comment nous nous comportons dans une communauté, dans une culture, nous le faisons naturellement. Mais lorsque nous rencontrons un comportement différent, dans un premier temps, nous le considérons comme anormal ou impoli. On peut par exemple citer la question du mouchoir, en République tchèque et dans beaucoup de pays européens, il est poli d'éternuer dans un mouchoir, tandis que dans les pays asiatiques, au contraire, cela est considéré comme grossier et totalement inacceptable dans la société.

Dans un contexte de commerce international, la société mère a tendance à transférer la culture nationale dans la culture d'entreprise. Les employés d'entreprises d'une nation ont d'autres valeurs que les employés d'une autre nation. Dans le cas de la transition d'une culture à l'autre, cela apporte souvent des malentendus, de l'incompréhension et la démotivation.

Dans un environnement multiculturel, de nombreuses langues sont utilisées, et parce qu'il y a une forte interaction entre les personnes de cultures différentes avec la langue nationale, ils essaient de trouver un langage commun. Les entreprises internationales choisissent souvent la langue anglaise ou allemande, et l'utilisent pour la communication formelle (écrite et parlée). La communication compréhensible est importante pour une collaboration efficace.

Lors des réunions, qui se déroulent à travers diverses cultures dans une langue internationale, il faut observer la communication non verbale. Les pays du Sud sont plus forts, pour s'exprimer par la communication non verbale à la différence des pays asiatiques et des pays nordiques. On voit la différence de la vitesse de parole et de l'expression globale. Le contact visuel est, dans certains cas, très important. Les Tchèques et d'autres Européens sont très dépendants du contact des yeux. Mais les nations asiatiques n'utilisent pas beaucoup le contact visuel. Cela peut impliquer un manque de respect, mais grâce aux connaissances des différences culturelles, il y a de moins en moins de malentendu.

La communication multiculturelle est la somme de l'expression verbale et non-verbale, du savoir-vivre et des normes culturelles (les connaissances de certaines règles, le respect, les façons de percevoir, de penser, etc) que tout le monde devrait apprendre avant une réunion. Par exemple, si on prépare une réunion dans une entreprise multiculturelle, on doit distinguer la perception du retard : au Japon, en Allemagne, en Scandinavie, le retard n'est pas tolérable, aux États-Unis et en Angleterre, il y a une tolérance de 5 minutes, en France, c'est environ 15 minutes, en Espagne, il y a une tolérance de 20 minutes. La ponctualité dans chaque nation est vraiment différente.

4.1 Habitudes françaises

- Les Français détestent les moyens américains (le chewing-gum, les mains dans les poches, l'estime de soi exagérée, le sourire gratuite)
- Ils apprécient la capacité de converser
- Ils apprécient le sens de l'humour (mais il faut se méfier des blagues primitives)
- Ils traitent les documents attentivement

- Ils ne fument pas entre les repas
- Il faut les vouvoyer
- Il faut appeler les femmes « madame »
- Il faut savoir que la hiérarchie dans la société se reflète dans le style de vêtements
- Il faut savoir que les cadeaux d'affaires pour les partenaires ne sont pas nécessaires, et il ne faut jamais les donner avant une réunion
- A l'invitation dans la famille, il faut apporter des fleurs ou des chocolats. Le lendemain, on peut envoyer une lettre de remerciement.⁵²

4.2 Différences en matière de communication: les Français et les Tchèques⁵³

Positifs français

- Les Français sont amicales
- Ils acceptent des autres gens
- Ils ont une grande capacité d'améliorer leur travail et d'innover
- Ils savent motiver leurs subordonnés - ils apprécient le bon travail et savent faire des compliments
- Ils ont un point de vue élevé au-dessus des problèmes et des conflits
- Ils ont une forte motivation pour comprendre la culture et la langue tchèque

Négatifs français

- Ils font des changements fréquents qui ne sont pas organisés, plutôt chaotique
- Ils ne sont souvent pas équipés avec les documents nécessaires
- Ils font des décisions instables ou plusieurs de décisions à la fois

⁵² Guide pratique. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: http://emploi.quebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf

⁵³ ibid

- Ils sont souvent en retard
- Ils ne sont pas résistants et ils laissent des tâches inachevées

Qu'est-ce les Tchèques devraient apprendre des Français

Les Tchèques devraient savoir séparer le travail et les affaires personnelles

Ils devraient accepter des changements positivement

Ils devraient faire un effort pour trouver des solutions au lieu de répondre: «cela ne va pas»

5 Les Français en République Tchèque⁵⁴

Qui sont les Français qui vivent en République tchèque ?

L'étude des données du Département pour l'enregistrement des Français résidant à l'étranger au sein du ministère des Affaires étrangères et le registre français de l'Ambassade, montrent que le nombre de Français qui résidant en République tchèque augmente. Il s'agit surtout de jeunes actifs, ils vivent notamment à Prague et réside dans le pays environs 5 ans.

Une croissance rapide a eu lieu après l'adhésion de la République tchèque à l'Union européenne en 2004 et a augmenté jusqu'en 2006 lorsque le nombre de Français inscrits au registre s'est stabilisé environ à 2 500.

Le 31 décembre 2009 le service consulaire de l'ambassade française à Prague a affirmé que 2 516 citoyens français étaient inscrits mais les chiffres des bureaux tchèques sur les Français enregistrés en Tchéquie sont plus élevés, selon eux, 3300 français sont enregistrés.

Environ la moitié des Français enregistrés a la double nationalité.

La majorité de la communauté française vit à Prague (environ 70%), 20% en Bohême et 10% en Moravie.

La communauté française est jeune: 70% des expatriés inscrits au Consulat ont moins de 40 ans. Plus de 30% appartient à la tranche d'âge des 26-40 ans. La présence de ces jeunes familles a un impact sur le taux de natalité. Ces dernières années, le service consulaire a enregistré en moyenne 100 naissances par an. La proportion de personnes de moins de 18 ans est d'un tiers (33%).

⁵⁴ Ambassade de France a Prague. [online]. [cit. 2013-02-22]. Dostupné z: <http://www.france.cz/>

Le nombre élevé de mineurs se reflète également dans le nombre d'élèves et d'étudiants à Prague au Lycée français qui est fréquenté par environ 680 étudiants, dont la moitié sont de jeunes français. 52% de la communauté française ont de 26 à 60 ans.

La communauté française est active: l'adhésion de la République Tchèque à l'Union européenne a contribué à la libre circulation des Européens sur le marché du travail local et une augmentation significative des filiales d'entreprises françaises en République Tchèque. Le nombre de Français travaillant en République tchèque continue de croître. Selon les statistiques tchèques, il y avait 1243 expatriés en 2006, 1446 en 2007 et 1727 en 2008. À la fin de 2009, il y avait 1 866 français travaillant en République Tchèque.

Ville	Nombre de français qui y travaillent
Prague	1755
Brno	77
Ostrava	57
Plzeň	22
Olomouc	22
Kladno	15
Pardubice	12
Hradec Králové	12
Liberec	8
České Budějovice	8

Tableau n°1 : Dans quelles villes les Français travaillent

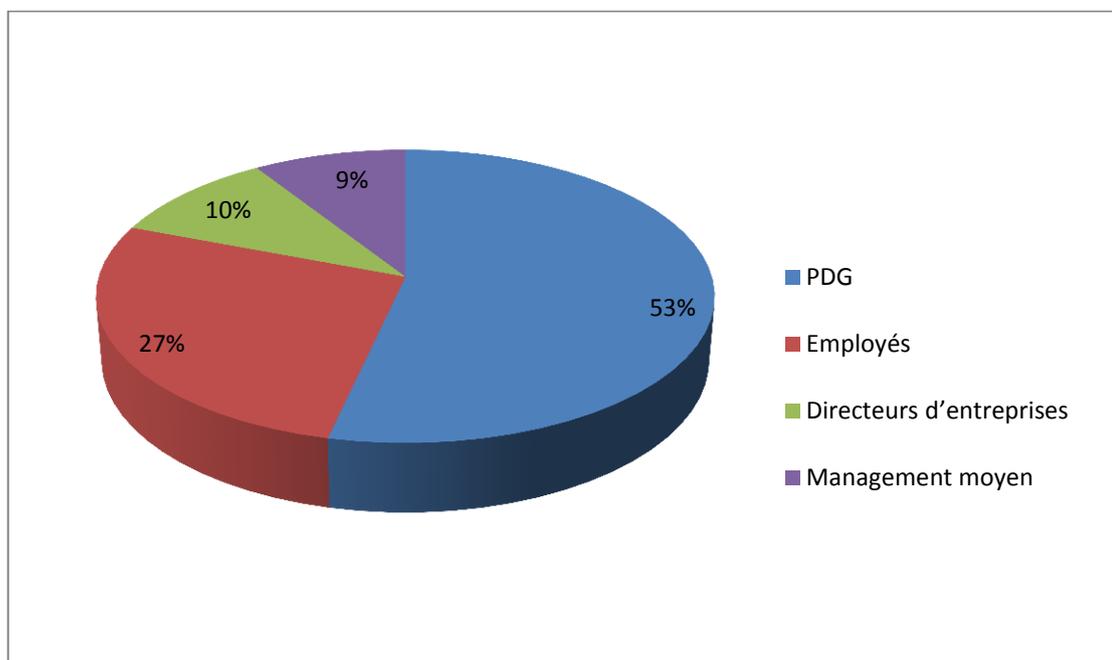
Certains d'entre eux sont employés dans des entreprises françaises établies en République tchèque. Ils y restent en moyenne cinq ans. Nous suivons une tendance à la baisse du nombre de travailleurs détachés.

En revanche il y a des français, qui ont un contrat de travail tchèque et restent ainsi plus longtemps dans le pays.

Les français inscrits auprès du bureau consulaire de la République tchèque sont représentés dans plusieurs catégories socio-professionnelles. Ils occupent en général des professions intellectuelles, surtout de hauts postes de directeurs et managers.

PDG	53 %
Employés	27 %
Directeurs d'entreprises	10 %
Management moyen	9 %
Ouvriers	1 %

Tableau n°2 : Dans quels secteurs les Français travaillent



Graphique n°3 : Dans quels secteurs les Français travaillent

6 L'enquête : Gestion interculturelle des ressources humaines

Nous avons abordé trente Français qui travaillent ou ont travaillé en République tchèque. Nous avons obtenu treize réponses, donc le taux de participation est d'environ 43 %. Le questionnaire était composé d'une partie qualitative et de l'autre partie quantitative.

Ils ont répondu de façon anonyme.

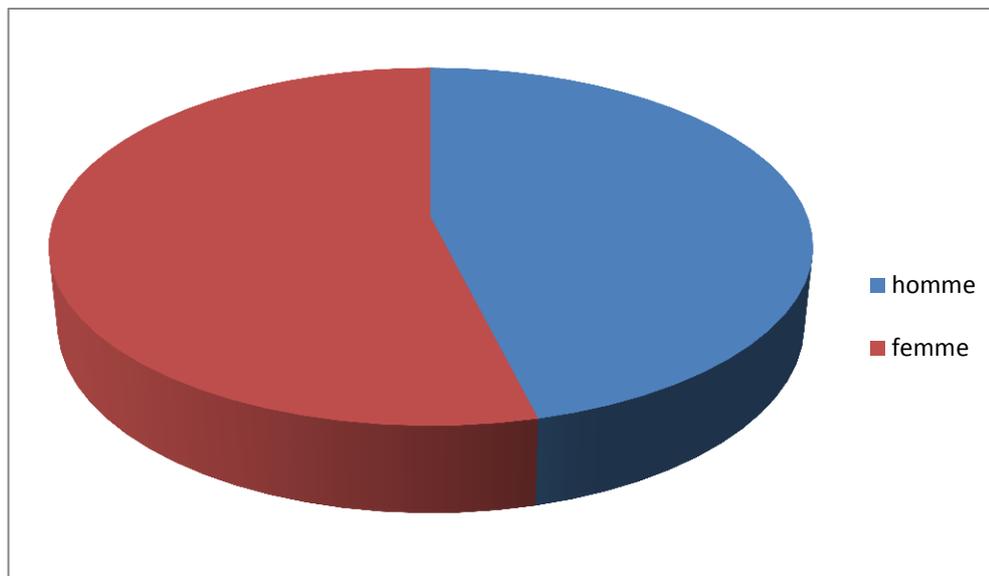
6.1 But de l'enquête

Le but de cette enquête était d'apprendre comment les Français perçoivent l'environnement de travail en République tchèque, de révéler des différences possibles entre les habitudes tchèques et françaises et de mettre en évidence les principaux problèmes que les Français venant travailler en République tchèque doivent résoudre.

6.2 Résultats de l'enquête

6.2.1 Sexe des sondés

Sept femmes et six hommes ont répondu au questionnaire. On peut constater que le nombre des sondés de chaque sexe est équilibré.

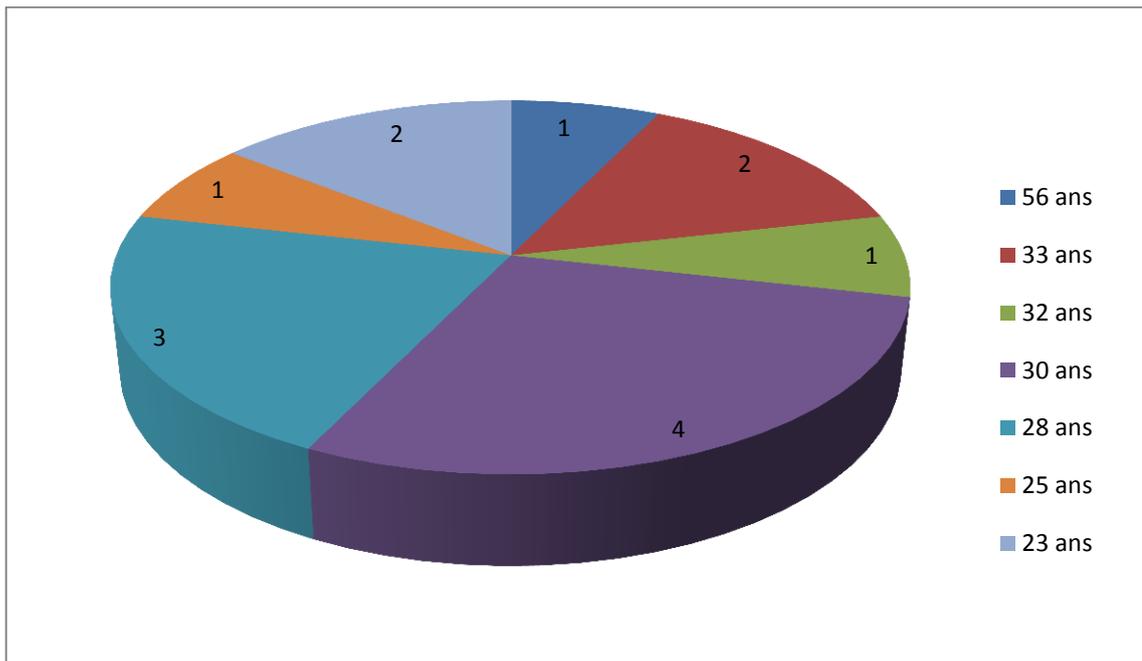


Graphique n°4 : Sexe des sondés

6.2.2 L'âge des sondés

Selon le graphique, on peut constater que l'âge moyen est trente ans, cela correspond avec les dates du Bureau statistique tchèque.

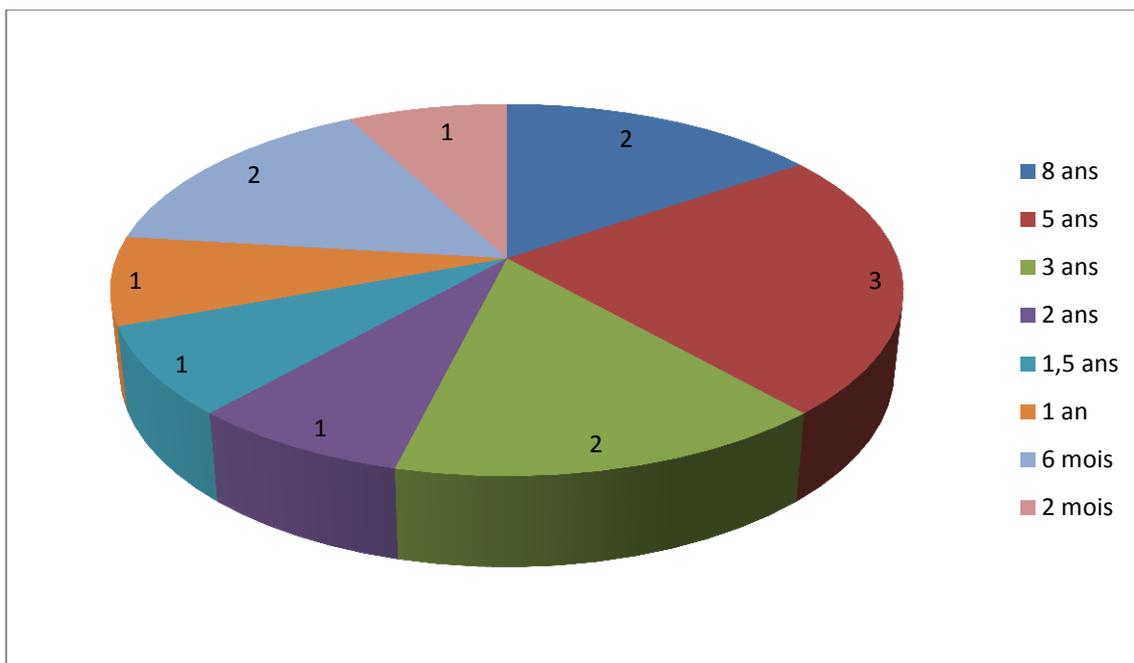
Psychologiquement, ils sont adultes, ils sont indépendants, assez jeunes pour élire leur domicile, plein d'idées, et veulent connaître les pays étrangers. La République tchèque est très intéressante pour eux en tant qu'un pays postcommuniste.



Graphique n°5 : L'âge des sondés

6.2.3 Depuis quand ils travaillent en République tchèque

On a appris que les Français sondés travaillent en République tchèque en moyenne depuis trois ans. La moitié y travaille depuis moins de trois ans, quatre y travaillent depuis moins d'un an. La moitié y travaille depuis plus de trois ans, dont cinq depuis plus de cinq ans.



Graphique n°6 : Ils travaillent en République tchèque depuis

6.2.4 Dans quelle ville ils habitent

Dans le tableau suivant, on peut voir que la plupart de sondés habitent à Pardubice. Cela ne reflète pas la situation en République tchèque. Cela veut juste dire que Pardubice est la ville où l'auteur de ce mémoire habite, c'est pourquoi cette question ne correspond pas avec les statistiques.

Pardubice	6
Prague	5
Olomouc	1
Hradec Králové	1

Tableau n°3 : Dans quelle ville ils habitent

6.2.5 Pourquoi ils ont décidé de travailler en République Tchèque

Dans cette partie on ne peut pas généraliser les raisons pour lesquelles ils ont décidé de travailler en République tchèque. En général, ce sont des raisons soit professionnelles, soit personnelles. La plupart d'entre eux y sont pour des raisons professionnelles. Il faut en citer quelques unes :

Les raisons professionnelles :

Il s'agit de nouvelles occasions, des stages pour les étudiants ou de la solution de la situation d'un chômeur ou des mutations professionnelles.

Quelques exemples pour l'illustrer :

« A la fin de mes études de doctorat en France, on m'a proposé un contrat à l'Université de Pardubice. »

« Je n'avais pas de travail en France. »

« J'ai reçu un contrat expatrié. »

« Ils m'ont offert un travail intéressant et j'ai voulu connaître mieux ce pays. »

« Pour avoir une expérience professionnelle à l'étranger. »

Les raisons personnelles :

Le plus souvent ils suivent leurs partenaires qui sont tchèques ou qui déjà travaillent en République tchèque. Ou puisqu'ils aiment la République tchèque.

Quelques exemples pour l'illustrer :

« Ce n'était pas un choix. Mon petit ami est tchèque et je voulais le suivre dans ce pays. »

« Mes parents sont Tchèques. »

« C'est un pays qui m'a plu dès la première fois que je l'ai visité. »

« Pour rejoindre ma femme. »

6.2.6 Leur profession

Concernant les professions, il faut distinguer deux grands groupes : le français langue étrangère et la culture francophone et, en second, pour les affaires.

Soit ils travaillent comme professeurs de français ou pour les organisations qui enseignent le français langue étrangère ou diffusent la culture française et francophone, pour illustrer :

Les sondés sont professeur de français, directrices et employés des Alliances françaises ou de l'Institut français à Prague, ou les employés de l'Ambassade.

Professeur de français	3
Directrice des cours	1
Directrice de l'Alliance française	1
Responsable Campus France à l'Ambassade de France	1
Attaché d'Ambassade	1

Tableau n°4 : Professions des Français travaillant en République tchèque (partie 1)

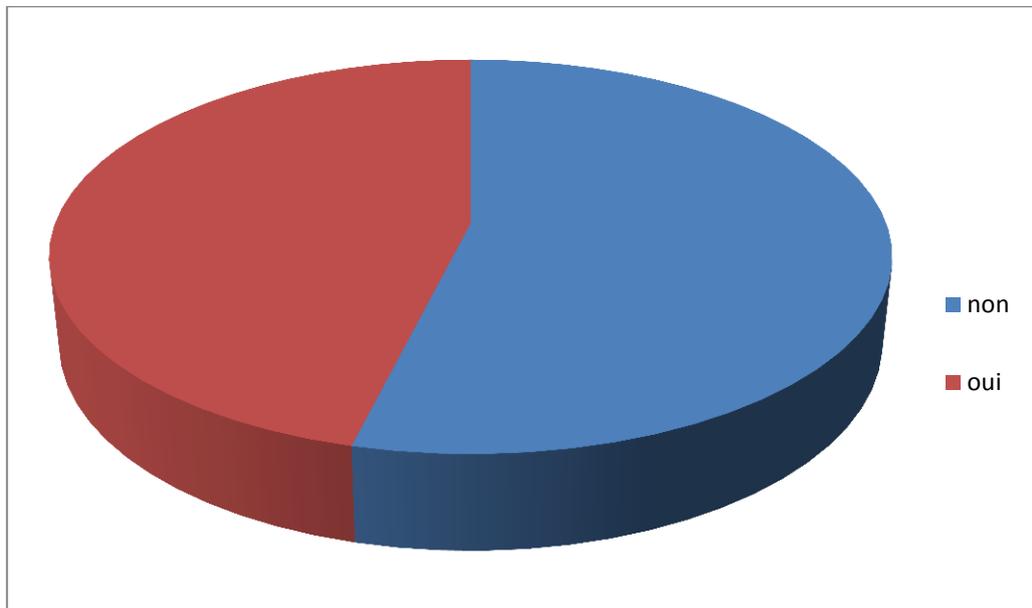
Ou ils travaillent dans des différents entreprises soit tchèques soit françaises présentes en République tchèque.

Responsable d'import-export dans une entreprise	1
Responsable de la production dans une entreprise	1
Chargée de mission dans une entreprise	1
Ingenieur en chimie à l'université	2
Plant launch team leader (mise en place des nouveaux projets) dans une entreprise	1

Tableau n°5 : Professions des Français travaillant en République tchèque (partie 2)

6.2.7 Travaillent-ils dans le même secteur qu'en France ?

Cette partie ne peut pas être généralisée non plus car il s'agit d'un très petit échantillon de la population française travaillant en Tchéquie.



Graphique n°7 : Les Français travaillant en République tchèque travaillent dans le même secteur qu'en France ou pas

Mais il faut mentionner le problème de l'enseignement du français langue étrangère. Cela arrive souvent, un Français vient en République tchèque et comme il ne parle pas tchèque, il a un grand problème de trouver un travail dans son secteur. Alors il décide d'enseigner le français langue étrangère car il pense que la seule chose dont il a besoin est d'être natif. Mais ce n'est pas vrai. Car il n'a jamais étudié le français langue étrangère et n'a jamais enseigné, le problème peut se produire et cela peut lui, et également ses étudiants, les démotiver et les déprimer. C'est une problématique que beaucoup de psychologues étudient.

6.2.8 Leur ancien secteur de travail versus leur secteur actuel

Cette partie a pour objectif d'illustrer le changement de professions des sondés.

« A l'origine, j'ai une formation en histoire, mais ici j'enseigne le français. »

« J'ai travaillé comme une attachée de presse au Conseil de l'Europe, maintenant je travaille à l'Ambassade. »

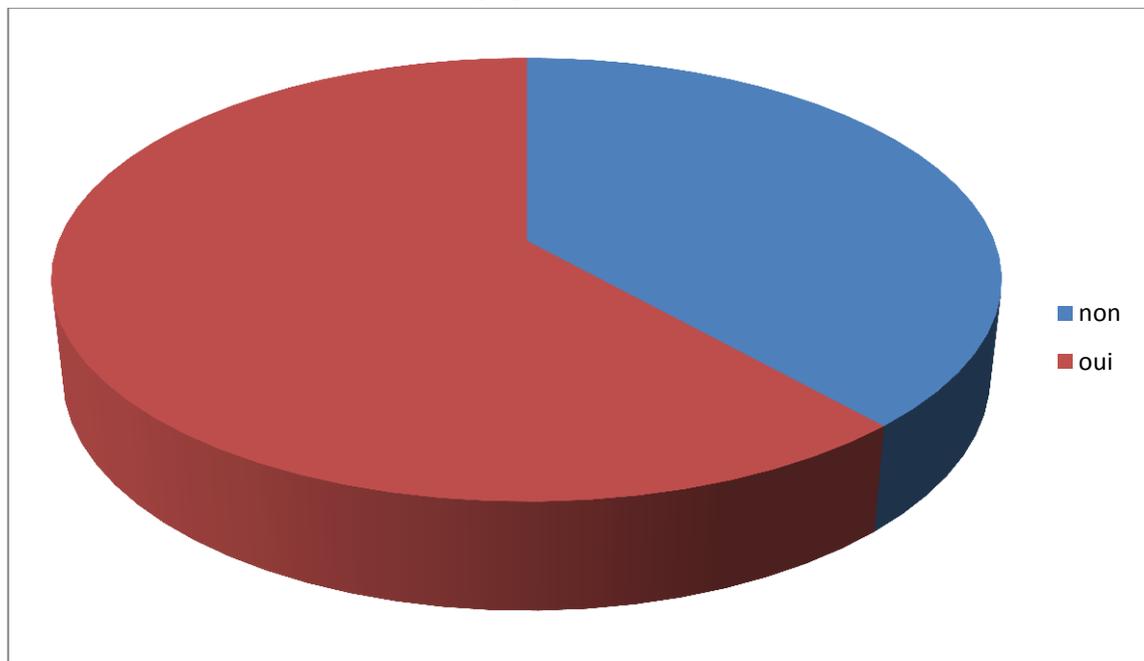
« Avant, en France, je me suis concentré sur la diffusion du français, les échanges, la Francophonie, l'enseignement du FLE, la coopération éducative et linguistique et maintenant je fais presque la même chose en Tchèque. »

« J'ai été étudiant. »

« J'ai travaillé dans l'industrie culturelle (secteur privé), maintenant dans la diffusion culturelle française (secteur public). »

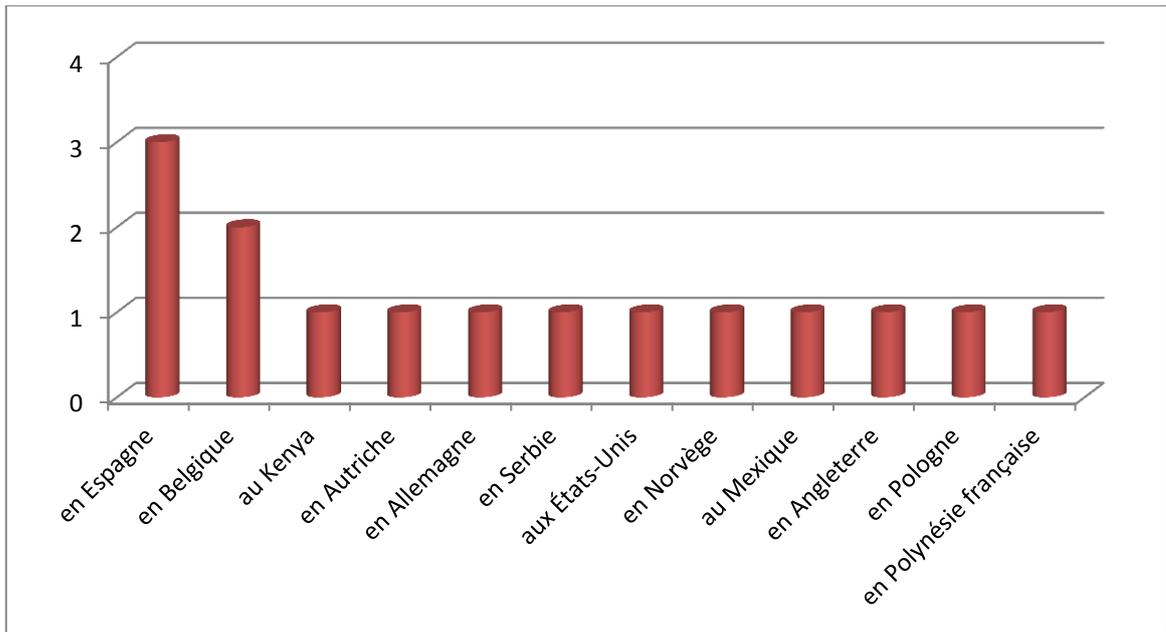
« En France, j'ai travaillé comme un manager pour des véhicules de luxe, je suis arrivée à Prague et j'ai commencé en tant que professeur de français et maintenant je fais de l'import-export. »

6.2.9 Ont-ils habité dans un autre pays en dehors de la France ?



Graphique n°8 : Ont-ils habité dans un autre pays en dehors de la France ?

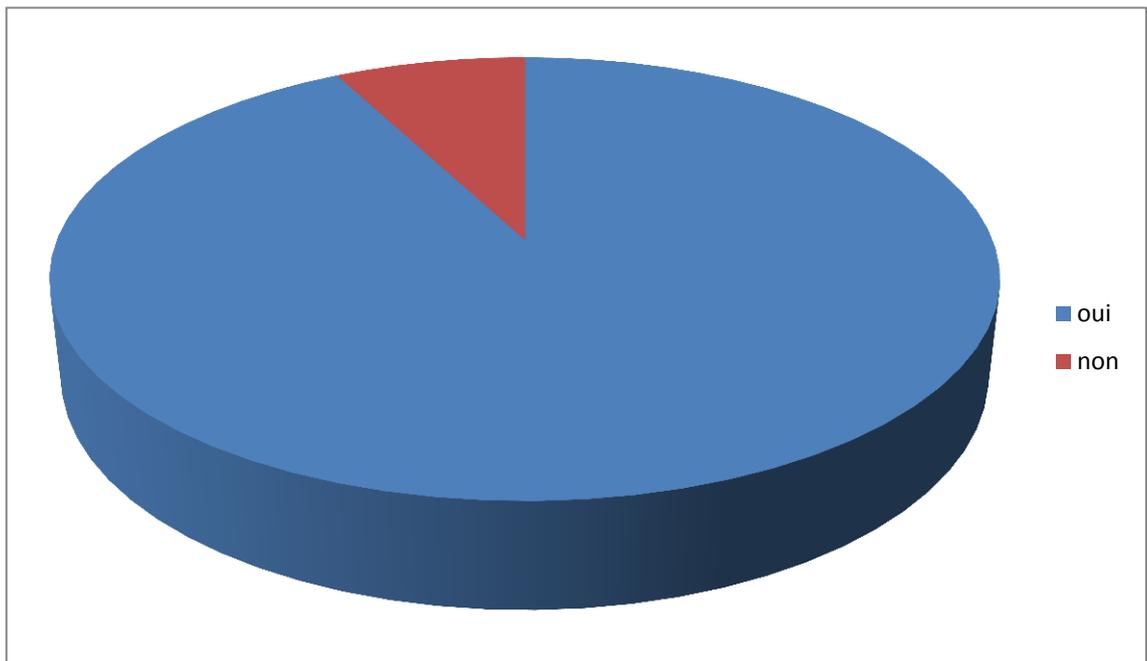
6.2.10 Dans quel pays ?



Graphique n°9 : Dans quel pays les Français travaillant en République tchèque ont déjà travaillé

On peut voir qu'ils choisissent n'importe quel pays du monde. Cela dépend de leurs préférences et opportunités. Beaucoup de Français choisissent l'Espagne parce qu'ils apprennent l'espagnol comme la deuxième langue étrangère. C'est une langue latine comme le français donc c'est assez facile de l'apprendre.

6.2.11 Sont-ils satisfait en République Tchèque en ce qui concerne leur vie professionnelle?



Graphique n°10 : Satisfaction de leur travail en République tchèque

6.2.12 Quels sont les avantages de leur travail en RT?

Les Français travaillant en République tchèque sont satisfaits de leur travail. Donc il faut citer pourquoi. Quelles sont les avantages de ce travail. Pour résumer ce sont surtout leurs compétences, la responsabilité et les nouvelles connaissances.

« J'ai plus d'autonomie et de responsabilité. »

« Ce travail me permet de découvrir un nouveau laboratoire et une autre façon de travailler. Je peux ainsi étendre mes compétences dans des domaines d'activité précis et compléter mon carnet d'adresse en collaborant avec des chercheurs tchèques. »

« Je peux développer mon anglais et gagner des expérience à l'étranger. »

« Les avantages sont le dynamisme, des possibilités de rencontrer beaucoup de gens, la pratique de la langue, des intérêt des missions, la découverte du pays, un bon salaire.

« J'enseigne ma langue maternelle, je suis en contact permanent avec les Tchèques, des personnes de tous âges, catégories sociales, etc. »

« Les avantages les plus intéressants sont l'échange culturel, la découverte d'une nouvelle culture et les voyages aux alentours du pays. Le salaire et les avantages en nature comme appartement et voiture de fonction. »

« Le lieu de travail, l'ambiance au travail. »

« En tant que professeur, ce sont les vacances et le temps libre. »

« J'ai plus de responsabilités qu'en France et meilleur pouvoir d'achat. »

« Mon travail est différent de mon travail d'enseignant en France. Et aussi l'ouverture internationale et la diversité. »

6.2.13 Quels sont les inconvénients de leur travail en République tchèque ?

On peut souligner le problème le plus grave et commun pour tous les Français, c'est la langue. Ils se plaignent que très peu de Tchèques parlent des langues étrangères. Selon des autres recherches, les Tchèques ne parlent pas bien anglais et très peu de Tchèques parlent français. Les Français travaillant en Tchéquie font un effort d'apprendre le tchèque. Ils se mettent d'accord que la langue tchèque est très difficile à apprendre.

Quelques uns ont soulignés autres inconvénients. Ce sont par exemple :

« Le système de retraite et l'imposition sont moins avantageux qu'en France »

« La hiérarchie est trop présente. »

« L'intensité du travail, peu de temps libre et beaucoup de stress. »

Il ne faut pas oublier quelques inconvénients personnelles qui peuvent influencer leur performance au travail. Les plus souvent cités sont : l'éloignement de la famille et des amis et des difficultés à trouver un logement qui découlent de la problématique de la langue.

6.2.14 Quel est le problème le plus important qu'ils ont dû résoudre ?

Heureusement, les sondés n'ont pas dû résoudre des problèmes graves. Comme la République tchèque et la France sont des pays membres de l'Union européenne, il n'y a pas de grandes différences.

S'il y a des problèmes, ils ne découlent pas forcément du contexte interculturel. Plutôt de l'administration différente et surtout de la langue différente.

Pour donner des exemples concrets :

« L'administration est différente et beaucoup de personnes ne parlent pas anglais. »

« La recherche d'un appartement meublé a été difficile. Les personnels des agences immobilières parlent rarement anglais. »

« Les problèmes liés aux conséquences sur les diverses cotisations (retraites, chômage etc.) qui ne seront certainement pas prises en charge de retour en France. »

« Pas de problème particulier. Une tentative d'arnaque chez un garagiste qui avait réparé mon véhicule. »

« Trouver comment accéder à mes comptes en ligne avec ma banque et papier (autorisation de travail et de rester sur le territoire) pour mon conjoint (hors UE). »

6.2.15 Peut-être que leurs collègues sont tchèques... Quelles différences ont-ils remarquées ? Quelles habitudes les gênent ?

Les Français travaillant en République tchèque voient des différences qui découlent souvent du contexte interculturel. De temps en temps ils critiquent les défauts et les habitudes typiquement tchèques. Par exemple les Tchèques ne prennent pas d'initiatives, la fermeture des gens ou la prise de la responsabilité difficile.

Il y a quelques exemples de leurs avis concrets :

« Il y a la différence de culture évidente mais cela ne me gêne absolument pas, au contraire. Leur manière de vivre (de façon organisée et planifiée) ne me correspond pas mais c'est intéressant à voir. »

« Les Tchèques sont froids, distants, manipulateurs, négatifs, toutes leurs phrases commençant par "Non ce n'est pas possible"...avant de se rendre compte que si c'est possible si on se met dans un état d'esprit positif. Peu de souplesse dans la façon de travailler. »

« Pour les Tchèques, il est très difficile de parler des problèmes. Mes collègues ne disent jamais directement quand il y a un problème. Elles n'aiment pas argumenter et avoir une confrontation. »

« Ils sont satisfaits avec leur salaire de 600 euros par mois. Je ne leur comprends pas. »

« Ils travaillent très tôt le matin et quittent le travail tôt, ils déjeunent à 11h. Mais ces habitudes ne me dérangent pas. »

« L'ambiance de travail est différente par rapport à mon précédent travail. L'ambiance d'équipe est moins présente. »

« La plus grosse différence que je vois est dans la façon de saluer, en France, on est plus chaleureux, on sert la main ou on fait la bise, pas en République tchèque, »

« Il manque la prise de décision. Ils ont de bonnes idées mais n'osent pas les appliquer. Les horaires sont décalés, ils commencent plus tôt. Ils rentrent immédiatement dans les détails dans la résolution d'un problème au lieu de voir le problème dans sa globalité. »

« Les Tchèques ne prennent aucune responsabilités, ils ont peur de s'engager et de devoir justifier leurs choix. »

« Les Tchèques sont difficile d'accès, enfin moins ouverts que les Français - dans un premier temps. Il faut un peu de patience pour les découvrir, mais ce n'est pas plus mal et cela en vaut la peine. »

« Ils n'assument pas toujours leurs décisions. »

6.2.16 Leur patron, leur a-t-il facilité leur vie professionnelle ?

Les Français avouent que cela dépend si leur patron est tchèque ou pas, mais la plupart de patrons ont facilité leur début du travail, par exemple il les a présentés aux collègues et les a fournis tout le matériel nécessaire. Et surtout, dans le domaine de communication, car, arrivant en Tchéquie, leur patron savait qu'ils n'avaient pas parlé tchèque donc les ont fait aider avec leurs collègues.

6.2.17 Au niveau du salaire, ils peuvent comparer leur pouvoir d'achat en France et en République tchèque

Tout le monde sait, que la situation économique française est différente de celle tchèque. Les Français touchent les salaires plus élevés que les Tchèques mais les produits et les services sont plus chers en France. Egalement leur réseau social de sauvetage est plus fort en France. Mais le niveau de vie est plus faible en République tchèque. Ils se mettent d'accord que leur pouvoir d'achat est supérieur en République tchèque qu'en France.

Pour montrer comment les Français comparent le pouvoir d'achat en France et en République tchèque, il faut montrer leurs avis concrets :

« Le pouvoir d'achat est supérieur de 20 % en République tchèque qu'en France. »

« Au salaire équivalent, le pouvoir d'achat est bien évidemment supérieur en République tchèque étant donné que le niveau de vie est plus bas. »

« J'ai le sentiment d'avoir un plus grand pouvoir d'achat en RT. Je peux me permettre beaucoup plus de dépenses que si j'étais en France. »

« La vie est moins chère ici qu'en France. »

« Mon pouvoir d'achat est plus important en RT par rapport à la France. »

« Mon pouvoir d'achat est légèrement supérieur en République tchèque. Cependant mon salaire (en euros) est plus bas que si je travaillais en France et les allers retours pour voir ma famille sont chers et diminuent mon pouvoir d'achat. »

« Mon salaire est moins important que celui que je toucherais en France à niveau de compétences égale mais je pense avoir un pouvoir d'achat supérieur à mes homologues français. »

« En temps qu'expatrié du Ministère, je suis beaucoup plus rémunéré qu'en France. »

« Avec ce salaire en République tchèque, je peux beaucoup plus profiter, manger souvent au restaurant, voyager beaucoup plus, partir plus souvent des weekend que je ne pourrais pas le faire en France avec le même salaire. »

« Certaines choses sont moins chères qu'en France mais cependant par exemple un projet pour construire une maison ou le crédit pour acheter une maison est vraiment très haut en pourcentage. »

« Mon niveau de vie est très correcte en République tchèque, même si à Prague tout est plus cher. Mon niveau de vie serait tout à fait différent à Paris, mais probablement équivalent dans une petite ville française. »

Pour résumer cette enquête, il faut constater que les Français qui viennent travailler en Tchéquie que ce soit pour des raisons professionnelles ou personnelles sont en majorité satisfaits. Trouver un travail, c'est problématique, mais ils arrivent à en trouver. Le plus grand obstacle est la barrière au niveau des langues car peu de Tchèques parlent anglais et les Français ne commencent à apprendre le tchèque que sur place.

6.3 Les conseils pour les Français arrivant en République tchèque : apprenez les plus grandes différences qui peuvent vous gêner

- Commencez à apprendre la langue tchèque avant votre départ, en connaissant le vocabulaire de base votre vie en Tchéquie sera plus facile
- Apprenez un peu d'informations sur les Tchèques pour éviter les problèmes découlants des différents styles et régimes de vie
- Préparez-vous à un régime quotidien différent, les Tchèques se lèvent plus tôt et déjeunent et dînent aussi plus tôt
- Sachez que leur temps de travail n'est pas réduit, ils travaillent 8 heures par jour, donc 40 heures par semaine, ils n'ont que 30 minutes de pause pour prendre leur déjeuner
- Apprenez des informations sur le comportement typique des Tchèques (ils sont moins ouverts, ils sont plus timides, ils ne prennent pas la décision et de responsabilités facilement, ils ne veulent pas argumenter, ils ne veulent pas imposer leur volonté) Beaucoup de ces défauts viennent des habitudes apprises dans le régime socialiste.

Conclusion

Le but de ce mémoire était de comparer des différentes approches à la gestion dans des différentes cultures. Il y a trois approches : de Geert Hofstede, de Fons Trompenaars et du projet GLOBE, qui se complètent. Chacun définit des différentes dimensions par lesquelles on peut décrire des cultures.

Les employés de chaque culture ont besoin d'être dirigés par un style préféré dans sa culture.

Le problème peut se produire quand un manager doit diriger un groupe qui est composé de plusieurs employés de différentes nationalités. Les habitudes et les préférences des cultures se rencontrent. Le manager responsable et qualifié doit réagir et adapter les projets pour que les employés soient capables de coopérer même s'ils viennent des différentes cultures.

En République tchèque, il y travaille beaucoup de Français, c'est pourquoi l'enquête de ce mémoire est orientée sur leur culture et leurs habitudes. On a analysé les opinions des Français sur la culture tchèque au niveau professionnel et personnel. On a relevé les problèmes que les Français doivent résoudre en venant y travailler. Comme ils le disent ces problèmes ne sont pas graves, ils découlent souvent de la mauvaise compréhension car ils se plaignent que beaucoup de Tchèques ne parlent ni anglais ni français.

Enfin, quelques conseils ont été préparés pour les Français qui arriveront dans l'avenir pour qu'ils ne soient pas étonés par les habitudes tchèques. Ces conseils devraient les aider à se préparer à coopérer avec les employés tchèques.

Selon Hofstede les cultures tchèque et française sont ressemblantes donc ils préfèrent les styles de gestion similaires. Les employés peuvent facilement coopérer. Le problème qui peut se produire et perturber la coopération, est une barrière au niveau de la langue.

Finalement, il faut constater que chaque employé a droit d'être dirigé individuellement et encore plus si le groupe est composé des employés de différentes nationalités.

Ce mémoire a contribué à connaître mieux les deux cultures et il a aidé à expliquer aux Français venant travailler en République tchèque comment se comporter et vivre avec les Tchèques sans conflits.

Résumé

Diplomová práce popisuje a porovnává tři nejznámější přístupy k porovnávání národních kultur: Geerta Hofstede, Fonsa Trompenaarse a projektu Globe. Každý přinesl do poznání kultury něco nového, ovšem jejich poznatky se prolínají navzájem. Na národní kultuře je závislý preferovaný styl řízení zaměstnanců. Každý manažer by si měl uvědomit, jaký styl řízení preferují právě jeho podřízení a snažit se jim vyjít vstříc, aby podporoval pracovní výkonnost. Problém může nastat v okamžiku, kdy se sejde pracovní skupina složená z pracovníků různých národností. Různé národnosti předpovídají střet kultur. Dobrý manager by si měl umět v takové situaci poradit a zajistit individuální přístup ke svým podřízeným, v takovém případě nelze jejich původ ignorovat.

Do České republiky přijíždí pracovat Francouzi. Praktická část diplomové práce je tedy zaměřena na porovnání české a francouzské kultury, profesních a osobních vlastností a očekávání. Podle výzkumu můžeme konstatovat, i přesto, že Francouzi jsou považováni za konzervativce, kteří lpí jen na svých hodnotách, že menšina pracujících v Čechách je v celku spokojena. Nesetkává se s vážnějšími problémy. Nejzávažnější problém vyplývá z neznalosti češtiny a naopak z všeobecně známého problému, že Češi neumí mluvit cizími jazyky. Francouzi jsou ovšem přizpůsobiví a po příjezdu se snaží začít se učit česky.

Co se týká pracovního prostředí a spolupráce s českými kolegy, Francouzi si stěžují na typické české vlastnosti, jako obavy z rozhodování, převzetí iniciativy či z případného střetu.

Cílem práce bylo najít několi rad, jak připravit přijíždějící Francouze na situaci a podmínky v České republice. Jedná se o několik nejproblematictějších bodů: neznalost jazyka, odlišné vlastnosti Čechů, odlišný denní režim či menší výdělků.

Na druhou stranu převážná část respondentů uvádí, že se dokáže vypořádat s těmito kulturními odlišnostmi, neboť v základu jsou naše kultury podobné, což dokazuje i Hofstedeovo srovnání české a francouzské kultury.

Sommaire des tableaux

Tableau n°1 : Dans quelles villes les Français travaillent.....	54
Tableau n°2 : Dans quels secteurs les Français travaillent.....	55
Tableau n°3 : Dans quelle ville ils habitent.....	58
Tableau n°4 : Professions des Français travaillant en République tchèque (partie 1).....	60
Tableau n°5 : Professions des Français travaillant en République tchèque (partie 2).....	60

Sommaire des graphiques

Graphique n°1 : La culture française par le modèle 5-D de Hofstede.....	44
Graphique n°2 : La comparaison de la culture française et tchèque par le modèle de 5-D.....	48
Graphique n°3 : Dans quels secteurs les Français travaillent.....	56
Graphique n°4 : Sexe des sondés.....	57
Graphique n°5 : L'âge des sondés.....	58
Graphique n°6 : Ils travaillent en République tchèque depuis	61
Graphique n°7 : Les Français travaillant en République tchèque travaillent dans le même secteur qu'en France ou pas.....	62
Graphique n°8 : Ont-ils habité dans un autre pays en dehors de la France.....	63
Graphique n°9 : Dans quel pays les Français travaillant en République tchèque ont déjà travaillé	63
Graphique n°10 : Satisfaction de leur travail en République tchèque	64

Sources

Bibliographie

- BARMAYER, Marie-France Waxin et Christoph a Charles HAMPDEN-TURNER. *Gestion des ressources humaines internationale*. 2nd ed. Paris: Groupe Liaisons, c1998, ISBN 978-287-8806-144.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
- BRODBECK, F.C., et al.. 2000. „Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries.“ *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000.
- HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HOUSE, R.. 2004. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. New York: SAGE, 2004. ISBN 0-7619-2401-9
- HSAB, Gaby a Christian AGBOBLI. *Communication internationale et la communication interculturelle*. 2nd ed. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2011, ISBN 27-605-3118-X.
- CHHOKAR, J. S., HOUSE, R. J. 2007. *Culture and leadership, across the world: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Routledge, 2007. 1162 s. ISBN 0-8058-5997-7
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2472951-0.
- MEAD, R., ANDREWS, T. 2009. *International Management : Culture and Beyond*. Fourth Edition. Chichester: Wiley, 2009. ISBN 978-140-517399-5
- NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkulturální management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- NOVÝ, I., SCHROLL - MACHL, S. et al. 2001. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-009-0.
- PERNAL Ewa: *Savoir-vivre na obchodních cestách. Průvodce světem mezinárodních zvyklostí*. Ekopress, Praha 2003, ISBN 80-86119-59-9
- ŠRONĚK, I. 2001. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0012-3.
- TROMPENAARS, Alfons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1998, ISBN 07-863-1125-8.

Sitographie

- Ambassade de France à Prague. [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: <http://www.france.cz/>
- Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study. [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBEsummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>
- Czech Republic: Geert Hofstede. [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>
- France: Geert Hofstede. [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/france.html>
- Gestion interculturelle: Fruity mag. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.fruitymag.com/gestion-interculturelle-s24218.htm>
- GLOBE report. [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/660.pdf>
- Guide pratique. [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: http://emploiuebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf
- Jesuino, J. et al. 2002. „Latin Europe cluster: from South to North.“ Special issue of *Journal of World Business*, 2002, volume 37, issue 1. [online] . [cit. 2013-03-22]. Dostupné z : <http://www.thunderbird.edu/sites/globe/publications/2002/index.htm>
- Le management interculturel. [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/seminaire_echange_pratiques/fiches/2005_18.pdf

Annotation

Nom et prénom de l'étudiante:	Majová Radka
Nom de la faculté et de département:	Faculté des lettres Département des langues romanes
Titre du mémoire:	Gestion interculturelle des ressources humaines - le cas des Français travaillant en République Tchèque
Directeur du mémoire:	Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.
Nombre des pages:	66

Mots clefs:

La gestion, la culture, les différences, interculturel, les ressources humaines

Caractéristique du mémoire:

Le mémoire présente les différentes approches de la gestion des employés par rapport à la culture nationale. Ce sont les approches de Geert Hofstede, de Fons Trompenaars et du projet GLOBE. La mise en pratique décrit la culture française en comparaison avec la culture tchèque et présente les résultats de l'enquête, comment les Français venant travailler en République tchèque perçoivent la culture et les habitudes tchèques.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Majová Radka
Název katedry a fakulty:	Filozofická fakulta Katedra romanistiky
Název diplomové práce:	Interkulturní management lidských zdrojů - případ Francouzů pracujících v České republice
Vedoucí diplomové práce:	Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.
Počet stran:	66

Klíčová slova:

Řízení, kultura, rozdíly, interkulturní, lidské zdroje

Charakteristika práce:

Diplomová práce představuje různé přístupy k řízení pracovníků ve vztahu k národní kultuře. Jedná se o přístupy Geerta Hofstede, Fonse Trompenaarse a GLOBE projektu. Praktická část popisuje francouzskou kulturu ve srovnání s českou kulturou a prezentuje výsledky průzkumu, jak Francouzi, kteří přicházejí pracovat do České republiky, vnímají českou kulturu a zvyky.

Anotation

Name of author:	Majová Radka
Name of faculty and of department:	Faculty of Arts Department of Romance Studies
Name of the thesis:	Intercultural management of human resources - the case of French working in the Czech Republic
Director of the thesis :	Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.
Number of pages:	66

Key words:

Management, culture, difference, intercultural, human resources

Characteristics of the thesis:

The thesis presents some different approaches to the management of employees in relation to the national culture. There are the approaches of Geert Hofstede, Fons Trompenaars and the GLOBE project. The practice part describes French culture in comparison to the Czech culture and presents the results of the survey, how the French coming to work in the Czech Republic perceive the Czech culture and habits.

Annexe

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Je suis étudiante à l'Université de Palacký à Olomouc et j'écris mon mémoire de master sur la «Gestion interculturelle des ressources humaines - le cas des Français travaillant en République Tchèque.» Le but de ce mémoire est de révéler de possibles problèmes que rencontrent les Français qui viennent travailler en République Tchèque et de trouver des solutions pour résoudre ces problèmes.

1. Vous êtes
 - un homme
 - une femme

2. Quel est votre âge?

3. En République Tchèque:
 - vous travaillez (depuis.....)
 - vous avez travaillé (combien d'années.....)

4. Depuis combien de temps habitez-vous en République Tchèque ?
5. Dans quelle ville habitez-vous ?
6. Pourquoi avez-vous décidé de travailler en République Tchèque ?
7. Quel est votre profession?
8. Travaillez-vous dans le même secteur qu'en France?
9. Sinon quel était votre ancien secteur ? Votre secteur actuel ?
10. Avez-vous habité dans un autre pays en dehors de la France? Si oui, dans lequel?
11. Etes-vous satisfait en République Tchèque en ce qui concerne votre vie professionnelle ?
12. Quels sont les avantages de votre travail en RT ?
13. Quels sont les inconvénients de votre travail en RT ?
14. Quel est le problème le plus important que vous avez dû résoudre ?
15. Peut-être que vos collègues sont tchèques.... Quelles habitudes vous ? Citez-en quelques unes.
16. Votre patron, vous a-t-il facilité votre vie professionnelle ?
17. Au niveau du salaire, pouvez-vous comparer votre pouvoir d'achat en France et en RT ?

Merci beaucoup !