

# Les aspects interculturels dans les relations professionnelles

**Susana Cruces Colado**

[scruces@uvigo.es](mailto:scruces@uvigo.es)

Universidade de Vigo

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

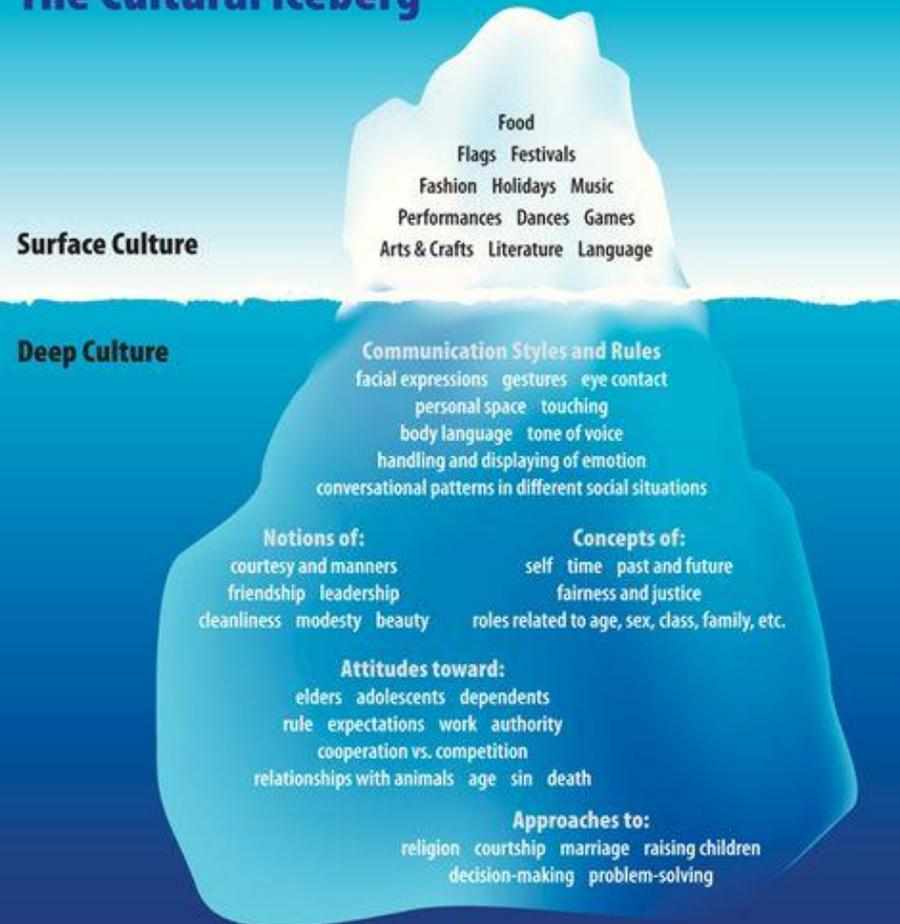


# Culture

L'ensemble des croyances, valeurs, arts, morale, lois, habitudes, coutûmes, etc. qu'une personne acquiert par le fait d'appartenir à une société

Hofstede (1980): Le programme mental collectif qui nous fait distinguer les membres appartenant à une catégorie des membres appartenant à une autre

## The Cultural Iceberg



# Edward T. Hall

- Père des études interculturelles: 1979, 1984
- Contexte: tout ce qui nous entoure, informations sur une situation donnée, et qui nous permettent de mieux comprendre le message émis par notre interlocuteur
- Cultures haut contexte: Une grande partie de l'information est transmise par l'émetteur n'est pas dans le code linguistique
- Cultures bas contexte: l'information est codifiée, elle dit ce qu'elle veut dire, tout simplement

# Haut et bas contexte

## Haut contexte

- Rapports étroits et durables
- Communication rapide, efficiente et économique
- Responsables des subordonnés. Loyauté
- Accords oraux, ultérieurement modifiés
- Cercle fermé, entreprise familiale
- Patrons culturels rigides, solides

## Bas contexte

- Rapports courts, personnels pas trop de valeur
- Messages explicites
- Autorité diluée
- Accord contrats rigides, la loi règle différends
- Entreprise grande taille, facile à établir des contacts
- Patrons culturels pouvant changer

# Tempo culturel

## Monochronique

- Une seule chose à la fois
- Concentrés
- Ponctualité est sacrée
- Seul compte temps présent
- Rapports personnels peu profonds, brefs
- Planification par extrapolation de tendances
- Argumentation: rationalité et causalité
- Critères évaluation plutôt quantitatifs

## Polychronique

- Activités simultanées
- Distractions fréquentes
- Souplesse rendez-vous
- Temps élastique
- Rapports personnels durables
- Planification par scénarios multiples
- Argumentation plutôt raisonnable que rationnelle
- Critères évaluation plutôt qualitatifs

# Hofstede: Le modèle en six dimensions

<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

## Quatre/**six** dimensions

Distance du pouvoir

Aversion pour l'incertitude

Individualisme/colectivisme

Masculinité/Féminité

**Indulgence**

**Orientation à long terme**

# Distance de pouvoir

- Membres moins puissants d'une organisation (famille, société) acceptent une répartition inégale du pouvoir
- Forces visant à réduire le niveau d'inégalité, forces visant à augmenter le statut

# Aversion (évitation) incertitude

- Tolérance d'incertitude et d'ambiguïté d'une société: concept clé
- Anxiété et méfiance face à l'inconnu, et inversement, avec le désir d'avoir des habitudes fixes et des rituels, et de connaître la vérité
- Règles, rituels, réaction face à la technologie
- Mesurée selon orientation vers les règles, l'estabilité du travail, et le stress

# Individualisme/collectivisme

- Rapport entre la dominante individuelle et collective
- Individualisme n'est pas égoïsme; collectiviste n'est pas proximité
- Métaphore: Individus atomes dans un gaz ou ordonnés pour former un cristal
- Induit des normes sociales

# Masculinité/féminité

- L'usage de la force est attribué socialement (rôle)
- Hommes plus ambitieux, durs et compétitifs
- Femmes affectueuses, compassives, soutien

# Exemples

- Espagne est une société en position moyenne mais: **plus individualiste** et plus masculine que la moyenne

# Richard D. Lewis

## Trois stéréotypes

- Culture linéaire active: personnes qui planifient et orientées au travail (DE, USA)
- Culture multi-active: personnes tendance à avoir des relations étroites (Méditerranée, Amérique Latine)
- Culture réactive: introvertis, respectueux, savent écouter (FI, JP)

## Pourquoi catégoriser?

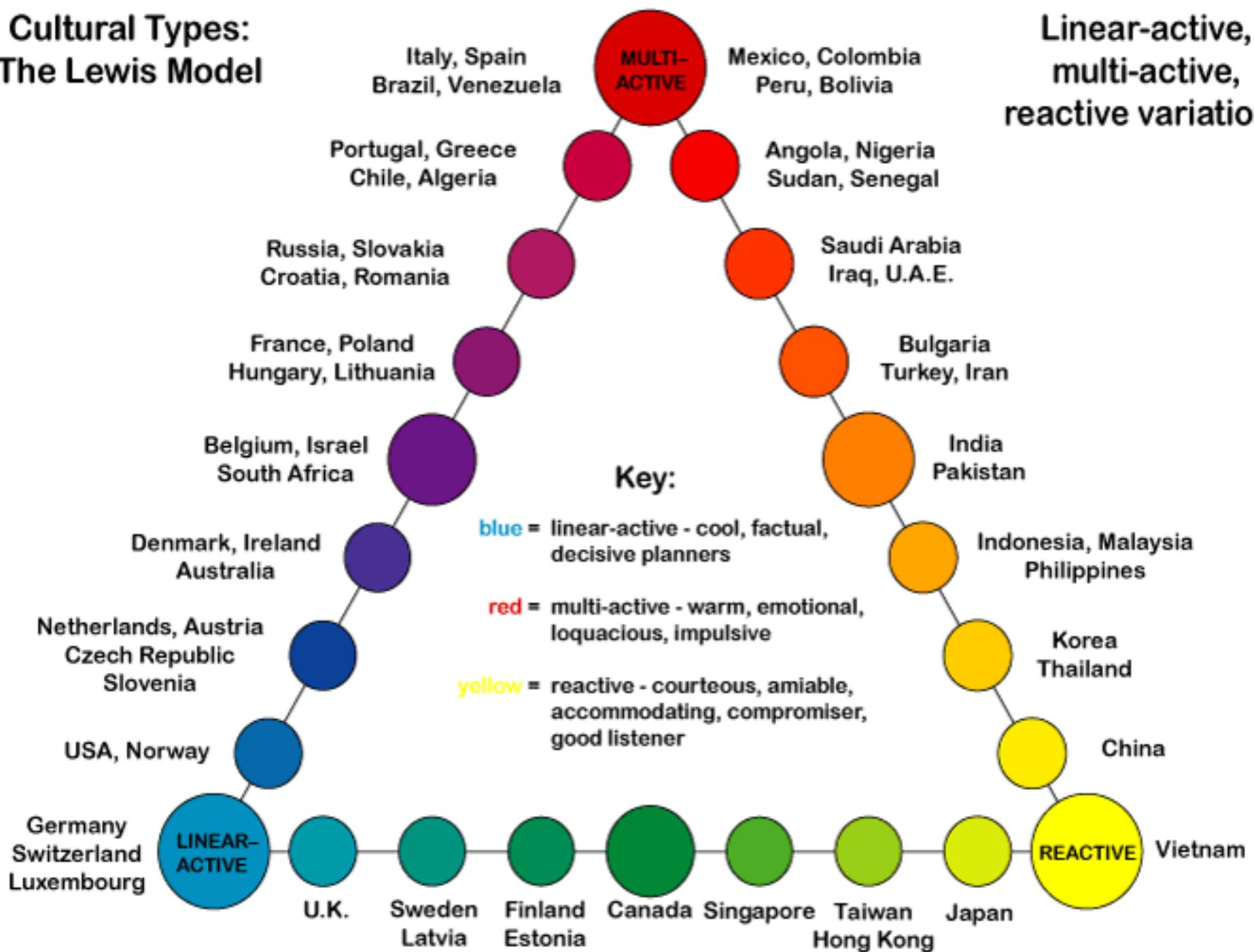
- Prédire conduite culturelle
- Comprendre pourquoi quelqu'un a agi comme il l'a fait
- Éviter un comportement offensif
- Rechercher une sorte d'unité
- Standardiser les politiques
- Percevoir la clarté et l'ordre

# Traits principaux

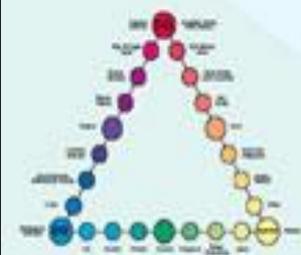
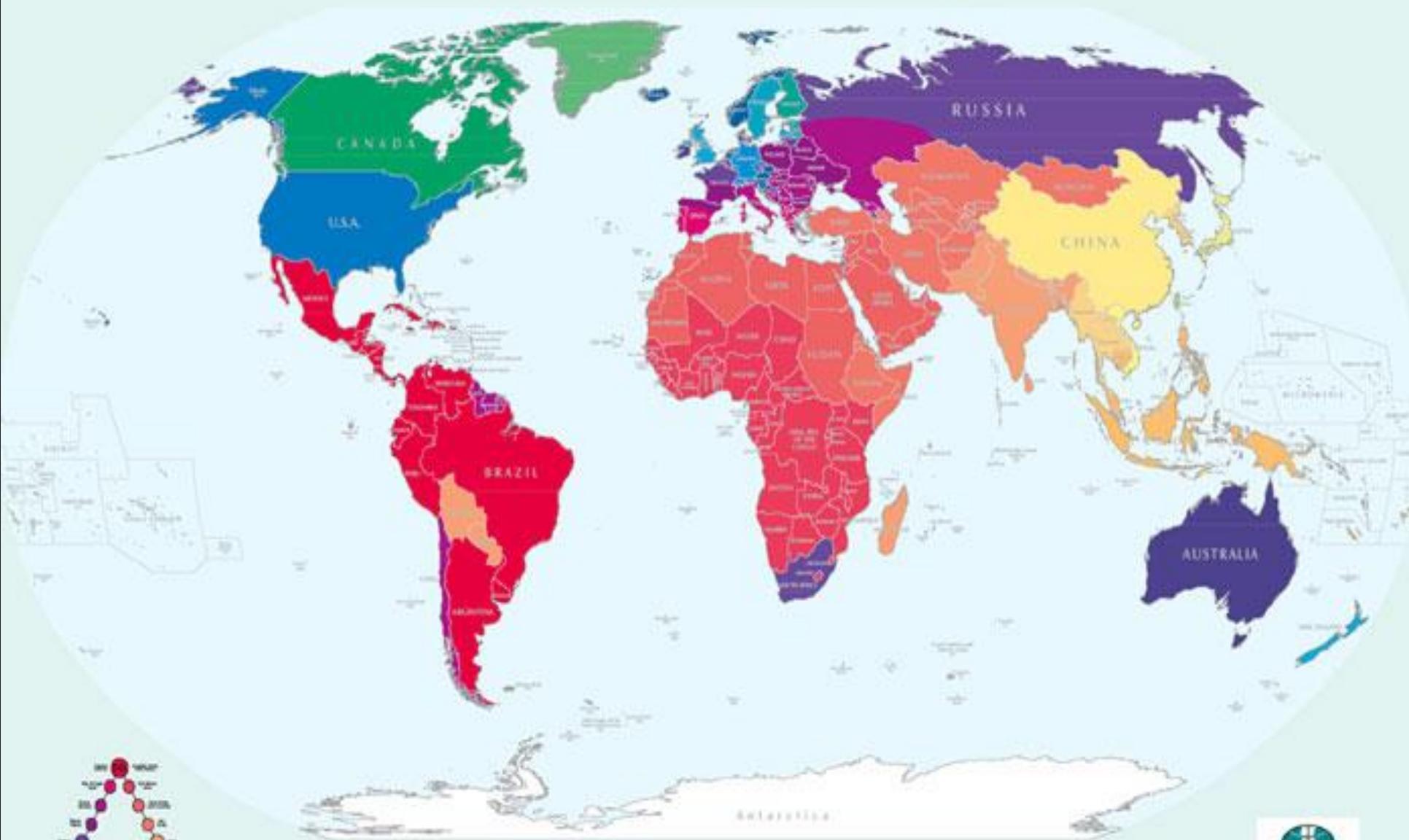
	Linéaire-Active	Multi-Active	Réactive
Centrés sur	Résultats	Rapports	Harmonie
Parlent (bcp)	Moyen	La plupart	Peu
Tâches	Séquentielles	En parallèle	Réagi
Planifient	Pas à pas	Orientations générale	Lignes générales
Courtoisie	La plupart	Parfois	Toujours
Devant défis	Logiques	Emotifs	Indirects
Émotions	Ignorent	Expressifs	Suppresifs
Forme communiquer	Écrite	Verbale	Tête à tête
Langage corporel	Modéré	Sans restrictions	Subtil

# Cultural Types: The Lewis Model

Linear-active,  
multi-active,  
reactive variations



# NATIONAL CULTURAL PROFILES



# Forteresses pour équipes internationales

- Allemands: détails techniques, planifier, évitent problèmes
- Britanniques: flegmatiques, raisonnables, évitent offenser, pensée long terme
- Français: logiques, imaginatifs, leaders intelligents
- Hispaniques: force humaine, idéalistes, persuasifs, résoudre disputes par médiation, loyaux, travaillent beaucoup d'heures

# Concours journalistique international d'un article sur les éléphants. Les titres :



- Les Anglais *La Chasse aux Eléphants en Afrique de l'Est Britannique*
- Les Français *La Vie Amoureuse des Eléphants*
- Les Allemands *L'Origine et le Développement de l'Eléphant Indien de 1200 à 1950 (600 pages)*
- Les Américains *Comment Elever la Race des Eléphants Bigger (Plus Gros) and Better (Plus Performant)*
- Les Russes *Comment Nous Avons Envoyé un Eléphant à la Lune*
- Les Suédois *Les Eléphants et l'État Providence*
- Les Espagnols *Techniques de Combat des Eléphants*
- Les Indiens *L'Eléphant Comme un Moyen de Transport Avant les Chemins de Fer*
- Les Finlandais *Qu'est-ce que les Eléphants Pensent des Finlandais*

# La communication en RRII

## Communication verbale

- Angloaxon: regulier, bien ordonné
- Méditerranéen: peut sembler chaotique, les interlocuteurs parlant au même temps
- Oriental: reposé, calme, des silences

## Ton de la voix

- Angloaxon:
  - Méditerranéen: élevé, donc, perçu agressif
  - Oriental: monotone, plat
- France: pas trop agressif

# Gestualité, communication non verbale

Serrer la main, pas trop longtemps, pas trop fort

Garder une certaine distance physique (+ Nord, + Orient)

## **A éviter**

Accolades, petites touches sur le bras

Signaler du doigt surtout en Orient

Taper la table de la main ou des doigts

# Autres

- Cultures méditerranéennes: importance des repas
- Couleurs: se renseigner avant, éviter le rouge
- Rapports hommes femmes: bise, serrer la main, condescendance, M/Mme/Mlle

# Bibliographie (succinte)

Hall, Edward T. 1979. *Au delà de la culture*. Seuil: Paris.

Hofstede, Geert ; Hofstede, **Gert Jan & Minkov; Michael**. 2010 (3e éd.). *Culture organisations. Software of Mind*. Traduit en français:

2010. *Cultures et organisations : Nos programmations mentales*. Paris : Pearson Education France.

## **Hofstede: Online lectures**

<http://geerthofstede.com/training-consulting/online-lectures/>

Modèle en six dimensions

<http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Lewis, Richard. 2006 (3e éd.). *When cultures collide*. Nicholas Bredley International Boston/London