

Plan du cours : MANAGEMENT INTERCULTUREL

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Etude de concepts : management - culture.

Section 1- Etude de concept Management.

I- Le management : Définitions et caractéristiques.

- 1- Définitions du management.
- 2- Caractéristiques du management.

II- Aperçu sur l'évolution de la pensée managériale.

- 1- Ecole classique
- 2- Ecole des relations humaines
- 3- Ecole de prise de décision
- 4- Ecoles contemporaines : école pragmatique de Mintzberg , Ecole de culture d'entreprise.

Section 2 : Etude de concept de culture

I- Définition de la notion culture.

- 1- Définition fonctionnelle.
- 2- Définition structuraliste.

II- Utilisation de la notion culture : culture nationale, culture d'entreprise...

- 1- culture nationale.
- 2- Culture d'entreprise et autres subcultures

III - définition de la notion interculturel.

CHAPITRE II les fondements théoriques du management interculturel : vers la démonstration de la thèse de culturalité du management

Section 1 : comment démontrer la thèse de culturalité du management ?

I- quel est le statut scientifique du management ?

- 1- le management serait-il une science exacte ?
- 2 - le management serait-il une science sociale ?

II - l'Identité culturelle du management : principal facteur de légitimation du management interculturel.

1- Fondements théoriques de la thèse de culturalité du management :

- a- Notion homme culturel ;
- b- Illustrations pratiques : vers le passage en revue de certains modèles de management à forte imprégnation culturelle.

Section II - Explication de l'interculturalité du management via les travaux de GEERT HOFSTEDE et de PH TROMPENARS.

- I- Présentation des travaux de GEERT HOFTEDE.
- II- Présentation des travaux de PH TROMPENAARS ;

CHAPITRE III : Pratiques du management interculturel

Section I - L'adaptation de l'organisation et de structures.

- I- Le processus d'internationalisation des entreprises.
- II- L'orientation culturelle des organisations.
- III- Le management des diversités culturelles.

Section II- La négociation interculturelle.

- I- Les facteurs clés de succès d'une négociation interculturelle.
- II- Les différents domaines de négociation interculturelle
- III- L'analyse des styles de négociation.

Section III - Le management d'une équipe multiculturelle.

- I- La pratique du management en situation interculturelle.
- II- Les erreurs à éviter et les opportunités à saisir.

Section IV- La communication interculturelle.

- I- Les enjeux de la communication interculturelle.
- II- Les pièges de la communication interculturelle.

INTRODUCTION

Le management interculturel est un champ de connaissances relativement récent qui vise :

- à élucider les différences culturelles utiles aux managers,
- à proposer les différentes démarches à adopter pour instaurer des pratiques managériales adéquates aux situations interculturelles,
- et à distinguer le côté universel (universal concept) du côté particulier.

Signalons de prime à bord que la pertinence d'étudier le management interculturel entant que nouvelle pratique aussi bien au Maroc que dans le reste du monde est justifiée par des raisons très diverses pour ne retenir que les deux suivantes :

- d'une part, il s'agit de porter une réflexion sur un nouveau courant de management, en l'occurrence le management interculturel qui est en voie de constitution et de recherche d'un statut particulier. Rappelons également à ce stade que, jusqu'à une date récente à savoir le début des années 90 du siècle précédent, les spécificités culturelles des entreprises et des systèmes de management ainsi que les divergences qui en découlent n'étaient que sommairement traitées par deux disciplines de management. D'un côté, le management international (qui s'intéresse à toutes les fonctions de l'entreprise à vocation internationale, ce qui justifie la superficialité des études des situations interculturelles dans cette spécialité) et le management comparé qui permettait aux jeunes universitaires et apprentis d'explorer les spécificités des différents systèmes managériaux tout en mettant l'accent sur le rôle prédominant des systèmes managériaux occidentaux. Cette deuxième spécialité s'inscrivait dans une approche ethnocentrique.

- et d'autre part, le nombre d'entreprises opérant sous l'égide du droit marocain et fonctionnant dans un contexte d'interculturalité voire de multiculturalité n'a pas cessé de grandir durant les deux dernières décennies notamment avec l'ouverture de l'économie marocaine sur l'économie mondiale et les différentes formes de drainage des IDE que le Maroc a mis en place durant une telle période. Ces entreprises semblent manquer de méthodes et d'esprit managérial capable de gérer les différences culturelles.

Encore faut-il rappeler que le management interculturel puise ses fondements dans un courant de pensée managériale qualifié de relativiste par opposition à un courant dit universaliste. Ce courant relativiste vient remettre en cause un courant de pensée managériale qui a dominé pendant presque un siècle et qui repose sur l'idée que les méthodes managériales sont universelles et donc applicables dans toutes les situations.

CHAPITRE I : Etude de concepts : management - culture.

Section 1- Etude de concept Management.

I- Le management : Définitions et caractéristiques.

1- Définitions du management.

Le concept management est généralement défini sous les trois angles suivants :

- linguistique
- réel
- académique

A- l'angle linguistique

Le management est une notion qui existe dans toutes les langues de la planète. Ces dernières lui attribuent, pour des nuances près, le même sens. En français, la définition du dictionnaire est « acte de gérer et de diriger ».

De même, en arabe son équivalent est « tassyir w tadbir » qui signifie gérer pour réussir.

B- l'angle réel

Le management est une réalité qui existe et qui a toujours existé depuis l'apparition de l'Homme sur terre. Le management est une activité de guidage comme depuis l'antiquité. Dans ce sens, les égyptiens ont bâtis les pyramides pendant l'ère de faraounites. Malgré l'abondance d'une main d'œuvre captive, la réalisation d'un tel exploit aurait supposé un minimum d'organisation et de coordination.

De même, le grand mur de chine a dû nécessiter une bonne gestion pour être bâti.

C- l'angle académique

A ce niveau, les définitions du management sont assez nombreuses pour ne retenir que la définition suivante qui se veut intéressante sur plusieurs plans :

« Le management est un processus qui consiste en un système de fonctions : organisation, planification, commandement, contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis au sein d'un groupe humain grâce à la mise en œuvre des ressources. Les ressources de base sont constituées par les hommes, les matières, les capitaux, les machines, les méthodes, les marchés... »

II- Caractéristiques de la discipline « Management »

A- Management : question d'objectifs

Le management est une activité de guidage qui s'exprime en objectifs. La réussite en ce sens se mesure communément par le degré de réalisation des objectifs.

A travers les objectifs qu'il vise et d'une façon générale, le management ne peut qu'améliorer les efforts humains et permettre, en conséquence, à notre société de disposer d'équipements, d'usines, de bureaux, de produits et de relations humaines.

Au niveau de l'entreprise, les objectifs revêtent une importance capitale dans la mesure où ils permettent :

- La motivation : généralement, les employés et les cadres d'entreprise sont davantage motivés quand ils arrivent à atteindre avec succès un objectif, une telle motivation est d'autant plus importante que les employés et cadres participent

d'une façon ou d'autre à la fixation de leurs objectifs. Les théories managériales comme « le management participatif » et « cercles de qualité » qui ont été développées et réussies au Japon fondent leur raisonnement sur l'importance des objectifs.

- L'invention et l'innovation : à ce niveau, les objectifs qui sont en général volontaristes et ambitieux poussent les employés et cadres d'entreprises à déployer un maximum d'efforts, ce qui pourraient donner lieu à des inventions sinon à des innovations.
- Contrôle : la fixation des objectifs facilite le contrôle. Exemple : la croissance peut être un objectif pour une entreprise donnée ; dans ce cas, le manager va être jugé sur la base des nouveaux projets réalisés ainsi que de leurs modes de financement.

Seulement, il est à signaler qu'un objectif utopique peut avoir des conséquences négatives de celles citées ci-dessus ; Ainsi, un cadre ou un employé d'entreprise peut se voir démoralisé et démotivé face à un objectif qui dépasse largement ses capacités et les moyens dont il dispose pour sa réalisation. D'où l'idée de fixer des objectifs dits volontaristes qui sont à la fois compatibles avec les capacités de réalisation et ambitieux.

B- Le management : Art ou science ?

La littérature managériale regorge d'écrits qui portent sur le niveau scientifique du management. Les opinions sont alors divergentes en ce sens que pour certains le management est plus une science qu'un art et pour les autres elle est plus un art qu'une science.

a- Le management en tant que science :

Sans aucun doute, le management est parvenu, au fil des années, à se constituer en un corps objectif de connaissances systématiques permettant de comprendre les vérités générales concernant le fonctionnement de l'entreprise ainsi que de sa gestion.

Seulement, le management ne peut pas encore prétendre à un statut scientifique bien défini. La recherche d'un tel statut est en cours et le jour où il aboutira, il le fera certainement au sein des sciences sociales. Ainsi le management ne relèverait pas des sciences exactes telles que les mathématiques, la physique car l'entreprise objet dudit management est une microsociété dont la variable centrale est l'être humain.

En somme, le management a réalisé un progrès considérable dans la voie scientifique. L'utilité et l'efficacité d'un grand nombre de théories managériales telles que la théorie de prise de décision, les théories financières... ne feraient que corroborer cette tendance.

b- Le management en tant qu'art :

L'art de management existe et puise sa pérennité dans l'expérience et la personnalité du manager. Ainsi dans la pratique on peut rencontrer des managers illettrés mais réussis dans leurs affaires.

L'art de gestion est défini alors comme l'aptitude créatrice personnelle doublée d'une aptitude à obtenir les résultats.

On dit également que l'art de management commence là où s'arrête la science. Ceci permet d'avancer que la science et l'art ne sont pas donc des notions incompatibles au niveau du management.

Ajoutons également que le management est le plus important des arts et le plus productif est toujours fondé sur une compréhension de la science.

C- Le management est une discipline carrefour.

Pour apporter des solutions aux problèmes liés au fonctionnement de l'entreprise, le manager fait appel aux outils et méthodes appartenant à des disciplines différentes, relevant essentiellement des sciences de la nature et des sciences sociales.

Ainsi, au niveau du management des ressources humaines, on fait appel à des techniques relevant de l'économie, de la sociologie des organisations et de la psychologie sociale. De même que, le management recourt aux principes de la physique et de la chimie pour forger des structures organisationnelles. Ces principes ont trait à la systématique et la cybernétique...

La gestion de production fait à son tour référence à la programmation linéaire pour chercher des optimums de production.

Pour finir, le marketing qui est une branche du management utilise des techniques appartenant à la sociologie et à l'anthropologie.

Le fait que le management est une discipline carrefour a des avantages et des inconvénients :

Les avantages consistent dans le fait que ce phénomène d'importance de concepts et de techniques permet à la gestion de fructifier (tirer profit) des recherches faites dans d'autres disciplines Et construire un savoir faire enrichissant.

Quant aux inconvénients d'un tel phénomène, ils consistent dans le fait que ces emprunts restent parfois sans intérêt.

D- Le management est une discipline globale.

Le management est une discipline globale car l'entreprise à laquelle il s'intéresse assure plusieurs fonctions ayant chacune sa propre spécificité. De telles spécificités ont développé un ensemble de techniques managériales ad hoc comme :

- Gestion financière ;
- Marketing ;
- Gestion de production ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Stratégie ;

III- Aperçu sur l'évolution de la pensée managériale.

Dans le cadre de ce paragraphe, nous allons présenter les grands traits de l'évolution historique de la pensée managériale. Ainsi, si l'époque de déclenchement d'une réflexion managériale proprement dite n'est pas localisée avec précision, il n'en reste pas moins vrai que beaucoup de chercheurs en management s'accordent à l'attribuer à l'ère de TAYLOR tout en mettant l'accent sur l'ébauche d'une réflexion en la matière avec les travaux de ADAM SMITH et ceux de CHARLES BABBAGE ;

En ce qui va suivre, nous allons présenter l'évolution de la pensée managériale en parcourant brièvement les travaux de chaque auteur eu égard à son école d'appartenance. C'est ainsi, que ces travaux seront présentés par référence aux écoles suivantes :
Ecole classique - Ecole des relations humaines - Ecole mathématique - Ecole de prise de décision - Ecole systémique - Ecoles contemporaines (qui englobe l'école de la culture d'entreprise).

A- ECOLE CLASSIQUE

Notons à priori que les travaux de Adam Smith (1723-1790) sont aux yeux de beaucoup de chercheurs en management, les premiers à s'être intéressés à l'entreprise via la théorie de la main invisible. Selon Heilbronn 1971, l'apport de la théorie de main invisible à la pensée managériale ou ce que cette dernière en a retenu consiste en un état d'esprit libéral qui favorise la créativité dans le cadre d'une concurrence poussée à l'extrême. La main invisible de Smith s'explique par la vision d'un univers économique merveilleusement réglé par lui-même, grâce à la méticuleuse intervention de la main invisible et à l'équilibre quasi automatique issu de la confrontation des égoïsmes individuels miraculeusement propice à l'intérêt général. Le tout baignant dans un marché où tous les ingrédients se dosent par eux même se stimulant ou se contrariant mutuellement sur la base d'une concurrence libre et totale. Que ce soit les quantités les prix les salaires les profits ou même la demande et l'offre de travail.

Du fait qu'il est devenu philosophe de son époque, ADAM SMITH a largement inspiré les entrepreneurs au niveau de la division du travail.

En ce qui est de CHARLES BABBAGES : 1792-1871, si on raisonne en terme chronologique, on pourrait dire qu'il constitue un lien entre Fredrick Taylor et Adam Smith. Mathématiciens de formation et économiste des ses heures, les travaux de BABBAGES portaient sur ce que pourraient faire les personnes qui souhaiteraient devenir maîtres manufacturiers. Il reste dans la logique smithienne puisque ce qu'il prône c'est de trouver les moyens de réduire les coûts. Rappelons que pour Smith, la concurrence pousse à baisser les prix donc pour tout nouvel arrivant à produire à coût moindre s'il veut à la fois vendre moins cher et éviter des pertes. La division du travail doit se reposer sur des critères comme ; la force physique, la dextérité, la précision et la doigté.

Les problèmes que Taylor et ses disciples ont essayé de résoudre sont : la croissance des entreprises industrielles et au passage à la fabrication en masse et le problème qui sous-entend la réflexion de max weber est la prolifération de l'appareil de l'état.

L'essentiel de la théorie de FREDERICK WINSLOR TAYLOR (1841_1925) est apparu en deux reprises, en 1902 sous le titre shop management et en 1911 sous le titre principales of scientific management (Les principes de l'organisation scientifique du travail.)

Originaire d'une famille aisée, TAYLOR n'a pas pu achever une formation d'ingénieur à cause de problèmes personnels. Soucieux d'attaquer le domaine d'emploi, Taylor a accepté la première offre entant que simple ouvrier dans une entreprise métallurgique.

Taylor a vite grimpé les échelons passant par le poste du contremaître et arrivant au stade de chef d'entreprise.

Le point de départ de sa théorie a consisté en une étude systématique des processus de travail dans l'atelier et dont les résultats peuvent être résumés en quatre points :

- le découpage du travail en gestes élémentaires puis leur regroupement pour avoir une tâche optimisée.
- La sélection scientifique, la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail.
- La coordination et la coopération entre la direction et les employés subalternes.
- La séparation stricte entre la conception des tâches et par les ingénieurs fonctionnels et leur exécution par leurs ouvriers.

HENRI FAYOL (1841-1925) Ingénieur de formation et chef d'entreprise depuis plusieurs années a été toujours considéré comme l'un des piliers, à côté de TAYLOR, de la pensée managériale classique. Son apport a été d'autant plus important que sa systématisation du travail de dirigeant continue de faire la règle malgré l'écoulement de plus d'un siècle depuis son apparition. D'aucuns s'accordent sur le fait que le management doit énormément aux travaux de Fayol qui a marqué cette discipline d'un sceau indélébile.

FAYOL a eu la perspicacité de systématiser en idées claires simples et intégrées ce que les praticiens de l'époque pratiquaient à titre isolé.

Il est à noter que, malgré l'importance de l'œuvre de FAYOL, la première guerre mondiale a beaucoup retardé son intégration par les gestionnaires de l'époque.

Le principal constat de Fayol consiste en ignorance de la fonction administrative au niveau de la gestion des entreprises ; c'est ainsi qu'il a été amené à clarifier les groupes d'opérations que l'entreprise doit remplir et qui sont au nombre de six :

- la fonction technique (production, fabrication, transformation)
- la fonction commerciale consistant en achat, vente et échanges.
- La fonction financière qui consiste à gérer les capitaux.
- La fonction de sécurité qui se charge de la protection des biens et des personnes.
- La fonction comptable.
- La fonction administrative consistant en prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle.

Selon FAYOL si les cinq premières fonctions étaient bien connues et assurées par les entreprises, la sixième consistant en fonction administrative en était plus ou moins ignorée.

Cette fonction est chargée de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts et d'harmoniser les actes.

La fonction d'administrer consiste selon FAYOL à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, une définition qui continue d'encadrer le champ de la pensée et de la pratique managériale à nos jours.

D'aucuns s'accordent à systématiser le travail de dirigeant en quatre fonctions telles que prévenir qui revient à scruter l'avenir et élaborer un plan d'action, organiser en constituant un organisme matériel et organisme social. Commander en faisant fonctionner le personnel coordonner en harmonisant les actes et les efforts et contrôler en veillant à vérifier la réalisation des prévisions déjà établies.

Pour perfectionner la fonction administrative, FAYOL décrit quatorze principes à respecter par le dirigeant. Ces principes sont :

* Les principes de FAYOL

1. La division du travail qui permet une spécialisation des fonctions et une séparation des pouvoirs.

2. Principe d'autorité et de responsabilité : l'autorité consiste en droit de commander et de se faire obéir. L'exercice du pouvoir doit toujours être accompagné par la responsabilité.
3. La discipline : le personnel de l'entreprise doit faire preuve d'obéissance, d'assiduité et de présentabilité au niveau de la tenue et des signes extérieurs de respect.
4. L'unité de commandement : FAYOL s'est opposé au modèle fonctionnel proposé par TAYLOR. Il considère que la multiplicité des chefs est néfaste au bon fonctionnement des entreprises. Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef (ex. : les similitudes avec l'armée).
5. L'unité de direction : l'obligation de nommer un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.
6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.
7. La rémunération du personnel : le mode de rémunérations est fondamental dans la mesure où il est en relationnel avec le rendement de l'employé. La rémunération doit être "aussi satisfaisante que possible" pour le salarié et pour l'employeur.
8. La centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. Selon lui, la taille de l'entreprise, le caractère du chef et la valeur des subordonnés déterminent le degré de centralisation.
9. La hiérarchie : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique. La ligne hiérarchique est un circuit imposé par l'unité de commandement (ex. : Citroën implantée en Chine et le problème de culture).
10. L'ordre matériel et social : il contribue à l'efficacité de l'entreprise. «Une place pour chaque personne, chaque personne à sa place» (ex. : le premier travail du consultant est la recherche de l'inutile).
11. L'équité : traiter les subordonnés sans aucune préférence personnelle (équité qui résulte de la justice et de la bienveillance).
12. La stabilité du personnel : elle contribue à un meilleur résultat général (savoir-faire).
13. L'initiative : elle augmente le zèle et le rendement des salariés. Un responsable qui accorde de l'initiative à ses salariés est supérieur à celui qui ne le fait pas.

14. L'union du personnel : il y a une recherche de l'harmonie dans la gestion du personnel. Mieux vaut éviter de diviser pour régner.

Avant de clôturer la présentation des travaux des fondateurs de l'école classique, il y a lieu de signaler que certains chercheurs n'hésitent pas à classer MAWX WEBER parmi les classiques de la pensée managériale.

Selon WEBER, La bureaucratie est un fonctionnement standardisé de la gestion qui se base sur une définition claire des objectifs, des tâches de l'autorité de tout un chacun, une structure hiérarchique, des relations réduites entre les fonctions.

A côté de certains avantages qui peuvent être résumés en un système de fonctionnement sécurisant qui comporte un niveau de sécurité élevé, La théorie de WEBER n'a pas eu de continuité, son appréhension présente beaucoup de difficultés selon beaucoup de chercheurs

Les remises en cause de la pensée classique ont été corroborées par l'émergence de la pensée dite des relations humaines.

B- L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES.

D'aucuns s'accordent à confirmer qu'un contexte bien particulier a été à l'origine de la remise en cause de la pensée managériale classique et de l'émergence d'une nouvelle réflexion qui s'est développée progressivement pour se regrouper finalement dans le cadre d'une école dite relations humaines. Ledit contexte a été marqué par :

- la crise économique de 1929 qui a été désastreuse et l'émergence des idées socialistes.

- les progrès de la psychologie appliquée (Freud) : Freud ont montré l'importance des facteurs physiologiques liés à l'environnement physique du travail et l'importance des **conditions de travail**.

ELTON MAYO d'origine australienne (1880-1949) a été le fondateur incontestable de cette nouvelle école dite relations humaines. C'est à travers une expérience menée à HAWTHORNE dans les ateliers de WESTERN ELECTRIC COMPANY que MAYO a mené son expérience.

L'enquête en question s'est déroulée en deux étapes : dans une première étape MAYO et son groupe de recherche ont constitué deux groupes composés: un groupe expérimental qui a fait l'objet

d'amélioration des conditions de travail et un groupe témoin dont les conditions de travail n'ont pas changé.

Il dans un premier temps, on a mesuré l'impact des améliorations des conditions de travail (éclairage, niveau de la température...) sur la productivité du travail. La production du groupe expérimental a augmenté, mais celle du groupe témoin également.

Dans une deuxième étape, ils introduisent d'autres stimulants tels que l'introduction des pauses, la distribution de boissons pendant les pauses, attribution de primes. La production des deux groupes a continué à progresser.

Pour corroborer davantage les constats de la première étape de l'enquête, MAYO et son groupe ont décidé de revenir aux conditions de travail initial. A leur grande surprise, la productivité des travailleurs enquêtés n'a pas chuté. C'est ce qui est communément appelé effet surprise. Un tel effet s'explique par MAYO par le fait que les groupes observés étaient devenus homogènes tout en développant leur propre logique de fonctionnement.

L'amélioration de la production était alors associée à une satisfaction du personnel au travail elle à son tour associée à la nouvelle forme d'organisation social du travail.

Les conclusions tirées de l'étude Hawthorne se résument comme suit :

- La capacité physique d'un ouvrier n'est pas seule capable de la détermination d'un travail à accomplir. La capacité sociale via l'intégration au groupe en est également un facteur déterminant.

* Les paramètres non financiers (conditions de travail, relations sociales) jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion du groupe.

- L'OST prôchée par TAYLOR n'est pas la forme la plus efficace de la division du travail.

Si MAYO a eu le mérite d'avoir ébauché l'école des relations humaines, beaucoup sont ses disciples dont l'apport a été non négligeable, citons KURT LIWIN avec sa théorie de dynamique de groupe qui consiste à appréhender l'évolution de l'individu plus en groupe que séparément. Le groupe serait un réducteur d'incertitude par excellence.

Abraham Maslow (1908-1970) avec sa théorie de la pyramide des besoins qui classe les besoins d'un être humain en général (en l'occurrence l'ouvrier au sein de l'entreprise) en cinq niveaux :

- Niveau 1 : besoins physiologiques : se nourrir, se loger; une fois satisfaits, ces besoins cessent d'être motivants.

- Niveau 2 : besoins de sécurité : sécurité physique, sécurité de l'emploi, projection du besoin de sécurité sur les enfants.

- Niveau 3 : besoins sociaux, d'appartenance, d'affection : besoin de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres;

- Niveau 4 : besoins d'estime et de reconnaissance : recherche d'un statut, autonomie, être respecté;

- Niveau 5 : besoin d'accomplissement personnel : réaliser tout ce dont on est capable. Ce besoin sera à satisfaire que si les besoins précédents sont respectés

Et Frederick Herzberg par sa théorie de motivations. Herzberg a conduit des recherches sur l'étude des motivations de l'homme et il est parvenu à identifier deux catégories de besoins appelés besoins d'entretien et besoins de satisfaction

Le tableau ci-dessous schématise la comparaison école classique - école des relations humaines.

ÉCOLE	CLASSIQUE	RELATIONS HUMAINES
Décision	Plutôt centralisée	Une certaine décentralisation
Unité de base de l'organisation	Individu	Groupe
Structure	Uniquement formelle (ex. : Weber)	Formelle et partiellement informelle
Force d'intégration	Autorité	Confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de communication inter et intragroupe
Attitude vis-à-vis du travail	Contrôle extérieur et quasi permanent	Appel à la responsabilité (autocontrôle)

D- ECOLE DE PRISE DE DECISION. (SIMON)

SIMON est un chercheur d'origine américaine qui a appliqué l'analyse de gestion des entreprises avec l'application des théories de sciences du comportement.

Selon SIMON, les classiques avaient tort de considérer l'organisation comme un ensemble d'activités composées de processus stables. L'homme y occupe une place accessoire. Le dirigeant commande et le salarié obéit.

En réalité l'organisation est principalement un lieu de problèmes et un lieu de décisions individuelles, ce qui constitue aux yeux de SIMON la nécessité d'étudier en premier lieu les choix individuels et en deuxième lieu l'analyse des décisions dans leur adaptation quant aux objectifs visés.

Le processus de prise de décision passerait alors par trois phases :

Pour lui, il y a 3 phases :

- la perception et l'identification du problème,
- la conception des solutions (modélisation),
- la sélection de la meilleure solution.

SIMON s'est efforcé de mettre en évidence les limites de la rationalité absolue au profit d'une rationalité relative.

De telles limites ont trait à un environnement qui est trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité, à une connaissance des conséquences d'une décision qui est toujours partielle, à la difficulté d'évaluer les conséquences futures d'une décision et le plus souvent à l'examen seulement d'un nombre restreint de choix possibles.

SIMON ajoute que souvent et que souvent un individu, confronté à un choix, construit un modèle simplifié de la réalité en se référant à sa propre expérience passée. Il cherche à adopter une solution qui lui apporte un niveau minimum de satisfaction et non pas une solution optimale.

En ce qui est des applications de sa théorie, SIMON distingue deux types de décisions :

- décisions programmables : elles sont répétitives (ex. : le traitement des commandes),
- décisions non programmables : ce sont les décisions politiques uniques pour lesquelles des problèmes non formalisés ou de grande importance sont à résoudre (ex. : lancement d'un nouveau produit).

Au niveau managérial, la typologie ci-dessus se manifeste comme suit :

- Les décisions non programmables sont du ressort des responsables de l'entreprise, c'est-à-dire les dirigeants (lancement d'un nouveau produit, campagne de publicité ...).

- Le rôle est ensuite de coordonner l'action du personnel d'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés. L'action de coordination des dirigeants permet de stabiliser et de structurer les attentes du personnel.

- Divers mécanismes peuvent influencer l'action individuelle des salariés et qui facilitent la coordination. Ces principes sont les suivants :

- division du travail,
- définition de procédures et de programmes d'action,
- communication des décisions,
- établissement de consignes,
- «endoctrinement» : diffusion de valeurs propres à l'entreprise (culture d'entreprise).

D- ECOLES CONTEMPORAINES /

Pour résumer, il y a lieu de classer parmi l'école contemporaine les travaux de MINTZBERG et les travaux de PETERS WATERMAN et WILLIAM OUCHI, ces deux derniers. C'est suite aux travaux de ces deux derniers auteurs, qu'on a assistés à l'émergence de l'école de culture d'entreprise.

HENRY MINTZBERG est un chercheur canadien qui apporté une valeur nette à la réflexion managériale, ses travaux se caractérisent par un pragmatisme positif qui se base essentiellement sur ce que les managers font dans la pratique. Le travail le plus important porte sur l'étude de la structure des organisations qui la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Il y a 5 mécanismes de base par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

1. L'ajustement mutuel dans lequel la coordination du travail est effectué par simple communication informelle.
2. La supervision directe : c'est un mécanisme de coordination dans lequel une personne est investie de la responsabilité du travail de plusieurs autres.
3. La standardisation des procédés de travail. Ce mécanisme assure la coordination en spécifiant le contenu du travail à accomplir (descriptifs de tâches, des modes opératoire).

4. La standardisation des résultats : elle assure la coordination en précisant le résultat à atteindre (spécification des dimensions du produit à fabriquer).
5. La standardisation des qualifications; elle assure la coordination en précisant la formation, les compétences que doit avoir celui qui occupe le poste.

Pour MINTZBERG, il existe une solution de continuité entre ces mécanismes. Lorsque le travail devient plus complexe, on passe progressivement de principe en principe.

L'ajustement mutuel dans des situations simples est inévitable dans des situations compliquées.

ÉCOLE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE (1980-1990)

Peters et Waterman ont travaillé comme consultants chez Mac Kinsey. Leur ouvrage "le prix de l'excellence" a eu un grand succès. Ils ont réalisé une grande enquête auprès de 43 entreprises américaines de grande taille. Ils ont analysé leur performance, les articles de ces entreprises pendant 25 ans, ils ont interviewé des dirigeants et des salariés.

Ils ont dégagé 8 qualités qui caractérisent ces entreprises :

1. Ce sont des entreprises qui sont orientées sur l'action; elles cherchent à éviter la bureaucratie car c'est une entrave à l'action. Elles essaient de mettre en place une organisation fluide (des communications). Elles privilégient la communication informelle fondée sur les contacts humains.
2. Elles sont à l'écoute du client : systèmes d'écoute client; orientation client, toute l'organisation est tournée vers la satisfaction de la clientèle (obsession de la qualité, recherche d'innovation, refus de l'échec).
3. Elles valorisent l'autonomie et l'esprit novateur; ces entreprises essaient de se comporter comme de petites entreprises. Elles encouragent l'esprit d'initiative de leur salarié ; cela passe par une certaine décentralisation de leur pouvoir de décision (ex. : Michelin).
4. Elles fondent leur productivité sur la motivation du personnel :
 - Confiance accordée au personnel,
 - Mise en place de stimulants financiers et non financiers (forme nouvelle d'organisation du travail, système d'intéressement).

5. Animation et mobilisation de leurs ressources humaines autour d'une culture d'entreprise. D'où la mise en place d'un ensemble de valeurs (ex. : Pas de culture d'entreprise chez Air France).
6. Elles s'en tiennent à ce qu'elles sachent faire. Elles appliquent des stratégies de recentrage de l'entreprise. Elles concentrent leurs efforts sur les produits qu'elles maîtrisent bien (ex. : Cf. le dossier "cœur de métier").
7. Elles ont une structure légère : elles se structurent de façon simple, décentralisée. Elles mettent en œuvre des applications participatives. En contrepartie, elles exigent la fidélité des salariés et le respect des normes relatives au contrôle. Elles facilitent la mobilité interne et externe (ex. : essaimage).
8. Elles allient souplesse et rigueur.

2 ans après la parution de l'ouvrage, on s'est aperçu qu'un certain nombre d'entreprises ne rentraient plus dans le regroupement des entreprises d'excellence (ex. : Wall Disney).

Il est très difficile pour les entreprises d'excellence de maintenir ces 8 qualités.

William Ouchi : la théorie Z

C'est un professeur et chercheur américain. Il est parti d'une constatation entre les entreprises japonaises et occidentales dans les années 80 (pratique de gestion).

Entreprises japonaises	Entreprises occidentales (US)
Emploi à vie	Emploi limité dans le temps
Évolution et promotion lente	Évolution et promotions rapides
Carrières non spécialisées	Carrières spécialisées
Procédures de contrôle implicites	Procédures de contrôle explicites
Prises de décisions collectives	Prises de décisions individuelles
Intérêt global	Intérêt limité

Principes de la théorie z (13 phases synthétisés en 10 points) :

1. définition d'une culture d'entreprise impliquant fortement la direction de l'entreprise,
2. mise en place de structures et de stimulants en adéquation avec la culture d'entreprise,
3. développement des techniques de communication (reconnaître le droit à l'erreur),

4. faire participer les salariés de l'entreprise,
5. réduire la rotation du personnel : rechercher l'intégration du personnel à l'intérieur de l'entreprise,
6. adopter le système d'évaluation et de promotion lente,
7. élargir les possibilités de carrière,
8. développer systématiquement la participation des salariés,
9. encourager le développement des relations directes (direction - salariés).

Prise en compte de l'intérêt général.

Section 2 : Etude de concept de culture

III- Définition de la notion culture.

L'analyse du concept de culture présente un double intérêt dans le cadre du présent cours de management interculturel dans la mesure où il nous facilitera l'appréhension des fondements théoriques du management interculturel et ce via l'étude de la thèse de culturalité du management et la compréhension des diversités culturelles et leur impact sur les différents systèmes du management.

Ceci dit, dans cette section préliminaire, On définira le concept de culture et on étudiera son dérivé, le concept " interculturel ".

L'anthropologue américain **Kluckhohn** a énuméré plus d'une centaine de définitions plus ou moins semblables de la culture. Cependant ce concept est encore flou surtout dans sa composante opérationnelle.

En ce qui nous concerne, nous sommes appelés à écarter le maximum d'ambiguïté de ce concept dans la mesure où il est censé avoir une grande capacité explicative.

Dans la foule des écoles et des définitions qui ont approché la culture, nous allons puiser l'essentiel. Plus précisément, deux visions seront abordées. :

- *la vision fonctionnaliste,
- *et la vision structuraliste.

1- Définition fonctionnelle

Dans ce sens, la culture est définie eu égard à l'intérêt qu'elle présente pour ses membres. L'anthropologue américain **malinovski** est le premier à mettre l'accent sur l'intérêt de la culture .il la définit comme étant :

“Un mécanisme utilitaire permettant à l'individu, de mieux faire face aux problèmes spécifiques qui se présentent en cours de sa quête de satisfaction personnelle.”

Un postulat de base sous-tend cette vision : il s'agit du fait que les institutions sociales et les manifestations culturelles qui ne servent pas les intérêts des individus ne peuvent que disparaître. Dans ce contexte :

« La culture est un ensemble de modèles qui décrit les comportements passés où détermine le comportement à venir, que l'individu acquiert et transmet par le biais des symboles, qui constituent la marque distinctive d'un groupe humain. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui leurs qui sont attachées. »

La présente définition aborde un nombre de caractéristiques qu'on peut traiter sous les angles suivants :

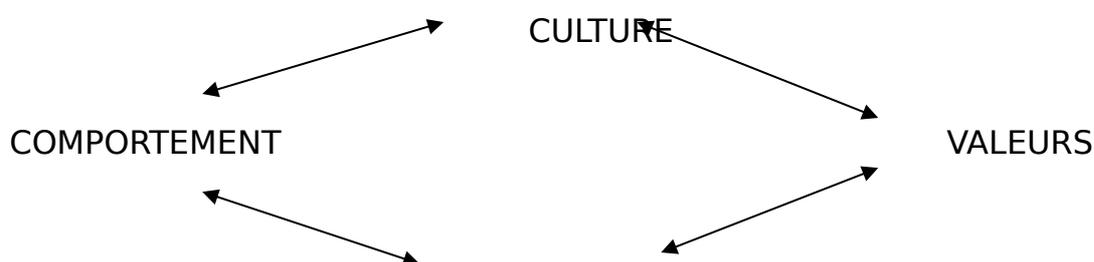
- la relation culture ----->individu,
- la relation individu ----->culture,

a. La relation culture ----->individu

Tout individu subit au cours de son enfance un conditionnement culturel susceptible de lui transmettre les valeurs que le groupe a choisi pour vivre en communauté .ledit conditionnement est essentiellement assuré par la famille et l'école.

Ralph Linton déclare que la préparation efficace d'un individu à une fonction social donnée se fait en fonction des comportements approuvés par les membres de la société. Ainsi, lorsqu'un enfant apprend à agir comme un homme, il le fera de la façon dont les hommes de sa société se comportent.

Au sujet des comportements, l'auteur américain **E.Schein** a présente un schéma qui met en relief la relation, culture <-----> comportement.

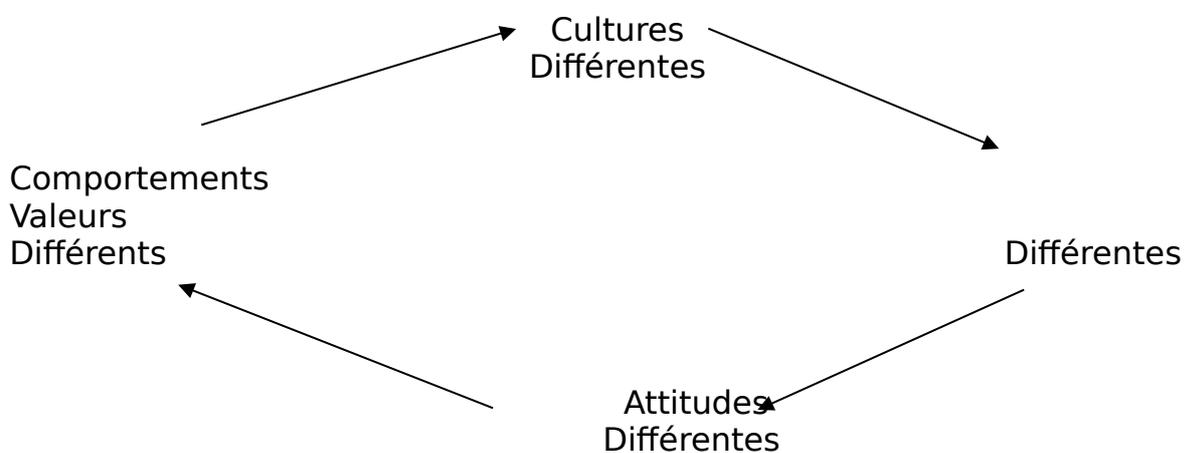


ATTITUDES

La culture est généralement exprimée par le biais d'un ensemble de valeurs que les gens choisissent consciemment ou inconsciemment pour faire un choix déterminé. Ces valeurs modèlent à leur tour les attitudes qui légitiment tel ou tel comportement .partant de là trois notions se dégagent et méritent d'être élucidées.

- o **Les valeurs** qui peuvent être définis comme des croyances durables.
- o **Les attitudes** qui sont une construction de l'esprit (on cite à titre d'exemple notre attitude à l'égard de l'orgueil et des questions religieuses),
- o **et le comportement** qui est une forme d'action humaine .Avoir une attitude à l'égard de quelqu'un ou d'un objet pourrait conduire à agir d'un comportement déterminé.

L'analogie suivante montre comment la boucle de Schein intéresse notre recherche :



Un tel schéma présente caricaturalement les relations en vigueur dans les entreprises partenariales.

b. Relation individu -----> culture.

Nous avons déjà soulevé le rôle de la culture dans le conditionnement des individus .il reste à s'interroger sur le comportement de ces individus

à l'égard de la culture, c'est-à-dire le caractère dynamique de la culture .comment la culture évolue-t-elle ?

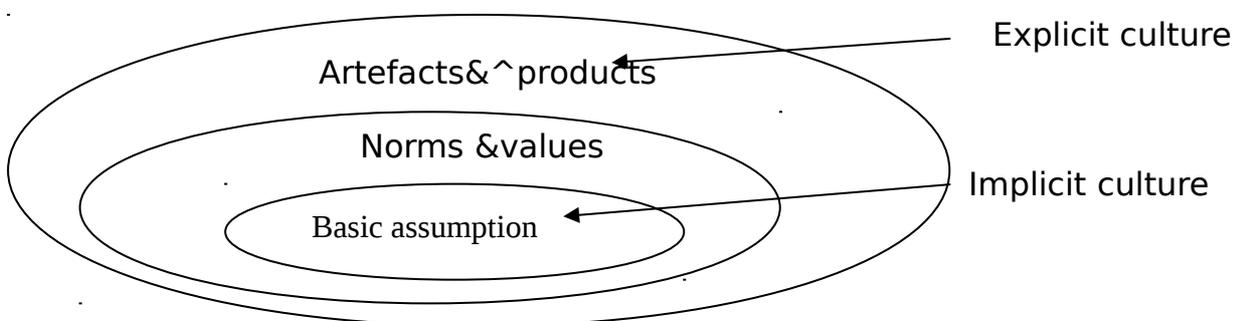
R. Linton a mentionné que le rôle de l'individu envers la culture est double :

« Dans les circonstances ordinaires, plus son conditionnement et son intégrations à la culture sociale qui en découle sont parfait, plus sa contribution au bon fonctionnement (de l'ensemble est efficace.. Mais les sociétés doivent exister et fonctionner dans un monde qui change perpétuellement. L'incomparable facilité par laquelle notre espèce s'ajuste aux conditions changeantes et élabore des réponses toujours plus efficaces pour satisfaire aux conditions constantes,cette facilité repose sur le résidu d'individualité qui survit en chacun en après que la société et la culture ont fait tout ce qu'elles peuvent faire. »

Il en ressort ainsi que la personnalité des individus permet de s'adapter aux nouvelles exige, ces de la vie. Cela entraîne une modification de la culture. Sauf que cette modification est lente.

3- Définition structuraliste de la culture

La vision fonctionnaliste ci-dessus est complétée par une autre vision dite " structuraliste ". Son intérêt réside dans le fait qu'elle permet d'aborder la culture par les éléments qui la composent. Dans ce sens, la définition que nous allons évoquer gagne beaucoup en simplicité et en pertinence. Ainsi, elle est proposée par **F.Tompennaars** de la façon suivant



Dans cette optique, l'auteur distingue entre la culture explicite et la culture implicite :

- les "artefacts & products" correspondent à ce qui est observables et apparent, tel que : la langue, l'alimentation, les immeubles, les maisons, l'art. Ceux-ci relèvent de l'explicite.
- Les normes et valeurs sont situées entre l'explicite et l'implicite.
- Le noyau dur est constitué du "basic assumption", c'est-à-dire des postulats qui touchent l'existence. ceci relève de l'implicite.

Le critère explicite /implicite a le mérite d'éviter toute limitation au niveau des apparences. Pour expliquer un comportement, il faut analyser à

la fois l'implicite et l'explicite. C'est ce que nous allons faire ci-après dans les points a, b et c :

a) Analyse de la langue

Worf et **Sapir** sont parmi les linguistes qui ont explicité le rôle culturel de la langue ; ainsi ils ont écrit :

“La langue telle que nous l'avons apprise dans notre communauté de naissance et d'éducation structure notre vision du monde et notre comportement social. Elle prédispose notre façon de prendre les problèmes, notre comportement face à l'action”

Dans ce sens, les langues sont culturellement codées. Seuls les membres d'une communauté linguistique donnée peuvent communiquer sans risque de malentendu.

A titre d'exemple, certaines langues ne font pas de différences entre le bleu et le vert. De même, les notions du masculin et du féminin ainsi que celle du singulier et du pluriel ne sont pas perçues même manière par les différentes langues. Les langues anglaise, arabe et japonaise diffèrent par le vocabulaire, la grammaire, l'intonation, mais aussi par les gestes et les expressions faciales des locuteurs.

Ceci étant dit, la théorie de **woorf** apparaît largement solide malgré les critiques dont elle a fait l'objet. On ne peut apprendre une langue dans toutes ses dimensions (y compris la dimension culturelle) que pendant l'âge de l'enfance.

b) Analyse des institutions et productions

Les institutions juridiques, politiques, et même économiques sont censées à la fois puiser dans la culture et veiller sur elle pour qu'il y ait en même temps légitimité et légalité. Ainsi, par exemple, le parlement est une institution législative qui doit veiller au respect des grandes règles (valeurs) approuvées par la société. La loi interdisant la vente de l'alcool dans les pays islamiques va dans ce sens.

De même, les produits que fabrique une société donnent une idée sur sa culture. La vente des hamburgers et du Coca cola est liée à la culture nord-américaine même si ces produits sont aujourd'hui mondialement consommables.

c) Analyse des valeurs et des normes

Malgré l'existence de certaines valeurs universelles, l'interaction sociale finit par la confection des valeurs propres qui doivent être issues, entre autres, d'une religion, des usages et des expériences partagées par les membres de la communauté en question.

Les valeurs sont un ensemble de croyances qui présentent les caractéristiques suivantes :

- Les valeurs sont apprises : l'appartenance à une communauté culturelle suppose le partage de ses valeurs. Tous les individus possèdent les mêmes valeurs à des degrés différents.
- Les valeurs se concrétisent par un certain nombre de normes :
 - Bon/mauvais,
 - Légitime/illégitime,
 - Légal/illégal.

Les valeurs sont à la fois stables et dynamiques.

L'importance qu'on accorde aux valeurs est tantôt conscient tantôt inconscient. Le phénomène d'inconscience pose un problème majeur aussi bien aux dirigeants d'entreprise qu'aux chercheurs en domaine interculturel, car les interlocuteurs pourraient se comporter d'une façon telle qu'ils ne peuvent pas eux-mêmes justifier.

IV- Utilisation de la notion culture : culture nationale, culture d'entreprise ET AUTRES...

Les contours d'un tel concept sont encore mal définis. Ceci est d'autant plus vrai qu'on assiste à des interférences du concept "culture nationale" avec d'autres concepts, tels que : la culture organisationnelle, la culture professionnelle et la culture régionale. D'où l'intérêt incessant d'étudier un tel concept.

a) Culture nationale : définition et généralités

Le concept "culture nationale" fait référence à deux notions d'origines différentes, à savoir : la "culture" d'origine anthropologique et l'"Etat-nation" d'origine juridique. Le mariage de ces deux notions peut s'avérer inadéquat si la condition d'"homogénéité" n'est pas satisfaite.

En principe, toute culture signifie une homogénéité linguistique, religieuse, ethnique, géographique et institutionnelle. En réalité, ces homogénéités pourraient ne pas exister ensemble dans une culture donnée sans pour autant enlever à cette dernière son caractère unificateur. L'exemple de la Suisse en est fort révélateur. François Ballande signale le fait que ce pays a vécu plus de 700 années dans le cadre de la confédération de deux populations différentes (romandes et alémaniques) avec tant de complexité et de diversité ; ce qui rend tout observateur perplexe.

On ne peut que constater qu'une forte cohabitation de ces deux cultures pourrait, avec l'établissement et le respect d'un certain nombre de règles, donner lieu à une culture nationale (la culture suisse).

D'une façon générale, la communauté des cultures a été historiquement à, l'origine de la constitution progressive des Etats nations modernes. C'est ainsi que toutes les populations revêtent des caractéristiques communes leur permettant de construire un Etat.

Enfin, on peut signaler qu'au sein d'une même culture, les individus n'éprouvent pas les mêmes postulats. Chaque culture abrite tout un ensemble de composantes culturelles. Au sein de cet ensemble, il se forme un modèle autour d'une moyenne. Dans ce sens, on peut considérer la variation autour de ce modèle comme un écart admis. Telle est la culture nationale.

D'un pays à l'autre on remarque beaucoup de différences dans la gestion et l'organisation des entreprises, le respect de l'autorité et l'acceptation des inégalités. La culture nationale a une culture propre qui permet de transcender les particularités culturelles des groupes qui la forment.

« une société se construit et se reconstruit , en inventant et réinventant sans cesse une façon originale de vivre humainement en interaction avec les cultures régionales, les cultures ethniques, les cultures catégorielles mais sans s'identifier à aucune d'elles. La culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et de les intégrer collectivement à l'identité nationale le tout en continuant à évoluer.

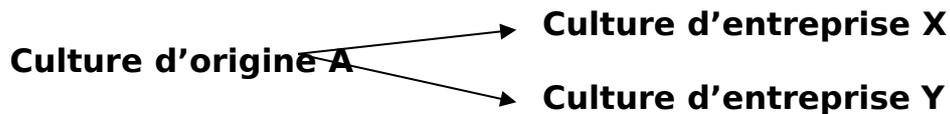
b) Autres utilisations de la notion culture.

Le concept "culture " fait l'objet de plusieurs utilisations dans l'entreprise. Ainsi, à côté de la culture nationale on assiste à d'autres notions, telles que : la "culture d'entreprise " et la "culture professionnelle " .

Les avis des chercheurs se divisent en deux quant à la relation culture nationale/culture d'entreprise :

- Les uns considèrent la culture d'entreprise comme étant capable de transcender les spécificités des cultures nationales. Dans ce cas, l'universalité des méthodes de management (l'ère de l'universalité du management américain) serait remplacée par une universalité d'une autre forme, celle d'une culture d'entreprise.
- Les autres considèrent la culture d'entreprise comme étant intimement liée à la culture nationale d'origine. Cette deuxième attitude correspond bien à notre approche. D'où la nécessité de l'explicitier davantage.

Une simple schématisation pourrait nous montrer comment la culture d'entreprise est compatible avec la culture nationale.



- LA CULTURE D'ENTREPRISE

Il sera procédé en ce qui va suivre à la proposition d'une approche devant permettre d'identifier concrètement une culture d'entreprise à partir des données objectives.

La culture d'entreprise est défini comme étant un ensemble des manières de penser de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même entreprise.

La culture d'entreprise, pour encadrer les manières susvisées, englobe des valeurs, des croyances, des postulats, des attitudes et des normes partagés par les membres de l'entreprise

Quant aux différentes caractéristiques d'une culture d'entreprise, il y 'a lieu de relater les suivantes :

- La culture est un phénomène collectif qui regroupe les membres dans un même groupe social et les unit autour des valeurs partagées. C'est en ce sens que les différents membres d'entreprises communiquent et repères leurs points d'union et leurs différenciations.
- La culture d'entreprise est une activité symbolique omniprésente dans la mesure où les membres d'un même groupe arrivent à échanger des informations au-delà des règles formelles. La production de symboles en est une façon de faire ; ces symboles prennent la forme de nom, de logo, d'emblème, de couleurs spécifiques, de localisation qui évoque par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanées avec des éléments caractéristiques d'une entreprise (processus d'identification. Ce symbole ainsi produit joue un rôle essentiel dans la fidélisation du personnel vis-à-vis de leurs entreprises.)

Exemple :

« le sort réservé aux marques et au nom de l'entité acquise suite à une opération de rachat est significatif de l'état d'esprit de l'acquéreur en ce qui concerne le rôle qu'il entend faire jouer à l'entreprise achetée au sein du nouvel ensemble. Une entreprise qui souhaitera valoriser la culture de son partenaire aura tendance à conserver le nom et les marques de l'entreprise acquise. Comme ce fut le cas lors du rapprochement entre Peugeot et citroen : création d'un groupe automobile comptant deux marques phares avec préservation du nom et de la personnalité de l'entité acquise. Il s'agissait en effet pour le groupe d'élargir sa gamme d'offre en proposant des produits spécifiques autour de deux marques aux valeurs

distinctives : le sérieux et la tradition pour Peugeot la technologie et l'innovation culturelle pour Citroën.

- La culture d'entreprise fait l'objet d'apprentissage au sein d'entreprise et de transmission par la répétition et l'interaction. Elle permet de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes.
- La culture d'entreprise est une construction sociale qui évolue dans le temps. Cette construction se dégage d'un processus de décision et de réactions des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture d'entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance (réussite / échec. Adaptation réorientation / rupture)
- La culture d'entreprise est un dedans par rapport à un dehors. La culture crée un univers qui fédère des acteurs autour d'une même structure en les distinguant des autres. Toutefois, le rapport avec l'extérieur n'est pas figé en ce sens que les frontières de l'entreprise sont perméables.

Quant à la question comment décrypter une culture d'entreprise, MEIER a proposé une grille permettant d'identifier une culture d'entreprise, cette grille comprends 11 items, il s'agit de : histoire, métier, valeurs dominantes, référentiels en termes de développement, positionnement face à l'environnement, éléments d'identification et d'appartenance, le type de structure, le processus de décision, le style de management et sources de pouvoir, la politique des ressources humaines, le comportement et les attitudes. (Voir tableau rempli pendant la séance du cours.)

- LA CULTURE REGIONALE

Une culture Régionale implique des diversités culturelles à l'intérieur d'un même pays et les points de ressemblances qui pourraient exister dans des zones géographiques qui appartiennent à plusieurs pays.

Dans le cas de certaines cultures régionales qui cherchent à affirmer leur spécificité, on peut assister à des oppositions (qui débordent en conflits armés) culturelles avec la culture nationale. Cas de l'Espagne et relativement la Belgique.

Ce qu'il faut retenir de là c'est que les cultures régionales fortes basées sur des facteurs historiques, géographiques, politiques économiques et culturels sont pleines de conséquences sur le fonctionnement des entreprises. De telles cultures constituent dans plusieurs cas de véritables facteurs explicatifs de la formation et le développement d'une culture d'entreprise. EXEMPLE MICHELIN.

Dans certains cas la culture régionale se développe d'une façon transfrontalière en faisant développer des groupes homogènes dépassant le cadre institutionnel et juridique ; des cas sont nombreux tels que : la France et les walans. La France et Quebec, les pays arabes.

- **LA CULTURE PROFESSIONNELLE**

La culture n'est pas uniquement le résultat de caractéristiques nationales et géographiques ou des histoires des organisations ; c'est également le reflet d'un passé professionnel en commun qui unit les individus dans une communauté de métier basée sur des formations et expériences équivalentes ; c'est également une culture spécifique acquise au travail.

La culture professionnelle s'inspire d'un processus de socialisation secondaire qui permet l'incorporation de savoirs spécialisé construits en référence à un champ d'activité donné.

Elle peut être une source d'identité profonde en fournissant un statut et une reconnaissance sociale. Exemple où la culture professionnelle peut être source de problèmes : une entreprise locale composée principalement de techniciens maison sans formation académique aura généralement une culture à dominante pratique à base d'expérimentation et d'intuition.