
Fachhochschule
Dortmund

University of Applied Sciences and Arts

Werner Müller-Pelzer

***Les entreprises
face au défi de la diversité culturelle:
Coopération – Cohésion – Cohérence***

Collège doctoral - Université Lille 3:

**« Formation aux compétences interculturelles
en milieu professionnel »**

27-03-2015

L'interculturel

Coup d'envoi – à quatre temps

Coup d'envoi (1) Notre modèle de civilisation?



Coup d'envoi (2) La communication surveillée?



Edward Snowden

Coup d'envoi (3) La diversité culturelle –
terrain de lutte

CHARLIE HEBDO

Coup d'envoi (4) Notre système économique contre la survie des humains

Décroissance

« La croissance infinie dans un monde fini est une absurdité. Il faut que nous organisions nos économies autrement .»

Bernard Maris, économiste, ancien membre du conseil général de la Banque de France,
Charlie Hebdo, 02-07-2014

Deux perspectives limitées et la société civile **comme cadre de référence**

- Le demandeur d'aptitudes « interculturelles » : l'entreprise essayant de maximiser ses résultats sous les conditions de la mondialisation – est-ce tout?
- L'offreur d'aptitudes « interculturelles » : l'employé essayant d'optimiser ses chances sur le marché du travail – est-ce tout?

Sommaire

Première partie

1. Deux types d'entreprises
2. L'interculturalité comme champ de recherche
3. Distinguer le profil des entreprises
 - 3.1. Les Multinationales
 - 3.2 Les PME/PMI
4. La compétence transculturelle

Deuxième partie

5. L'expérience de RENAULT-NISSAN
6. L'expérience de DOW Chemicals – Travail en groupes
7. Evaluation

Épilogue – Bibliographie

1. Deux types d'entreprises (1)

- Sociétés multinationales
- PME/PMI et entreprises familiales
- Un monde qui s'internationalise, mais deux logiques internationales:
 - Les multinationales, les « vedettes »
 - Les PME/PMI, les « poids morts », excepté les *hidden champions*



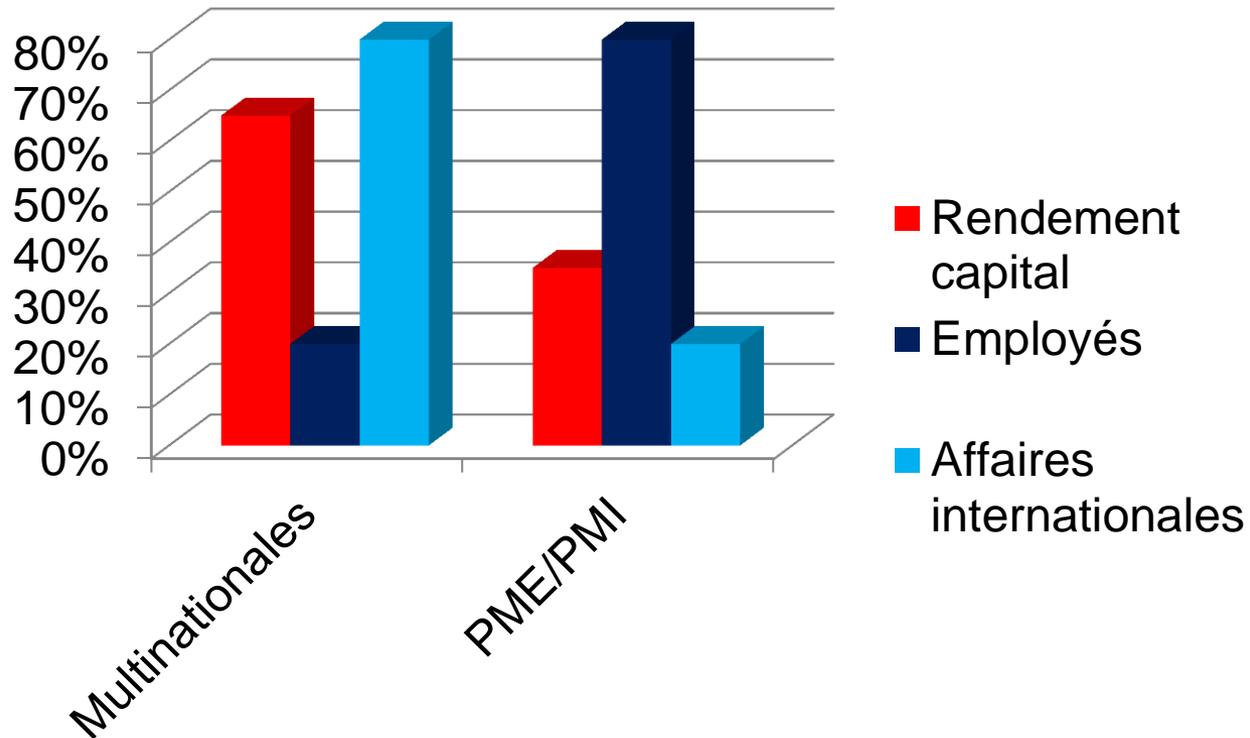
1. Deux types d'entreprises (2)

Hidden champions (Hermann Simon)

- No. 1, 2 ou 3; CA < 3 mrd. €
- Identification / employés: dévouement
- Gestion / stratégie: patriarcale; gestion opérationnelle: travail en groupes
- Champions d'exportation, longévité, leader d'une niche de marché
- Volonté d'excellence, grande profondeur de finition, spécialisation = à peine substituable
- Innovation, proximité client, clé-en-main ...

1. Deux types d'entreprises (3)

■ Europe



1. Deux types d'entreprises (4)

- Les effets:

	Multinationales	PME/PMI
Investissements internationaux	Très intéressants	Seulement certains <i>hidden champions</i>
Effets macroéconomiques	Très importants mais très volatiles	Très importants stabilisant le tissu économique et social
Impôts	Réduits	Stables
Imaginaire des consommateurs	<i>Trendsetter</i>	Suiveurs, invisibles

2. L'interculturalité comme champ de recherche (1)

Questions de méthode: **Chaqu'un pour soi...**

- Gestion de l'entreprise
- Sociologie, psychologie et pédagogie
- Sciences humaines: Histoire des mentalités, linguistique et communication appliquées, lettres transculturelles...
- *Cultural studies*, anthropologie philosophique et historique, ethnologie

2. L'interculturalité comme champ de recherche (2)

- Recherche: Absence de communication interdisciplinaire → Terminologie « pragmatique »
- Entreprises, cabinets de conseil et universités: « L'interculturel » considéré sous l'angle du *out come* professionnel: devenir opérationnel (métier) → employabilité (étudiants)
- Manuels de gestion d'entreprise: prédominance des multinationales

2. L'interculturalité comme champ de recherche (3)

- « Compétence interculturelle »: monnaie courante dans les accréditations de labels: effet de l'économie de l'éducation (la formation universitaire comme investissement rentable) – attention: **obstacles!**
 1. Ambivalence du terme « compétence » dans les pays anglophones:
competencies = savoir-faire
competences = savoir-agir

2. L'interculturalité comme champ de recherche (4)

2. Ambivalence du terme „interculturel“: imbrication d'une norme philanthropique et d'un but utilitaire
 - „Excellence“ → efficacité
 - „Ouverture au monde“ → norme éthique
3. Besoin de distinction:
 - Intra-, inter-, extra-
 - Trans- (*cross*), pluri-, multi-
4. Terme „empathie“: descriptif et normatif

2. L'interculturalité comme champ de recherche (5)

„Transculturel“ (*cross-cultural*)

- Trans : par dessus
- Ex.: transalpin, transatlantique
→ transculturel = par dessus les cultures
= qui en soi ne sont pas la finalité

„Interculturel“

- Inter : entre
- Ex.: interactivité, Interpol
→ interculturel = entre les cultures = visées



Interkulturelle Kompetenz in der Kritik

Datum/Zeit: Do 12/02/2015–Fr 13/02/2015

Ort: Österreichisches Museum für Volkskunde

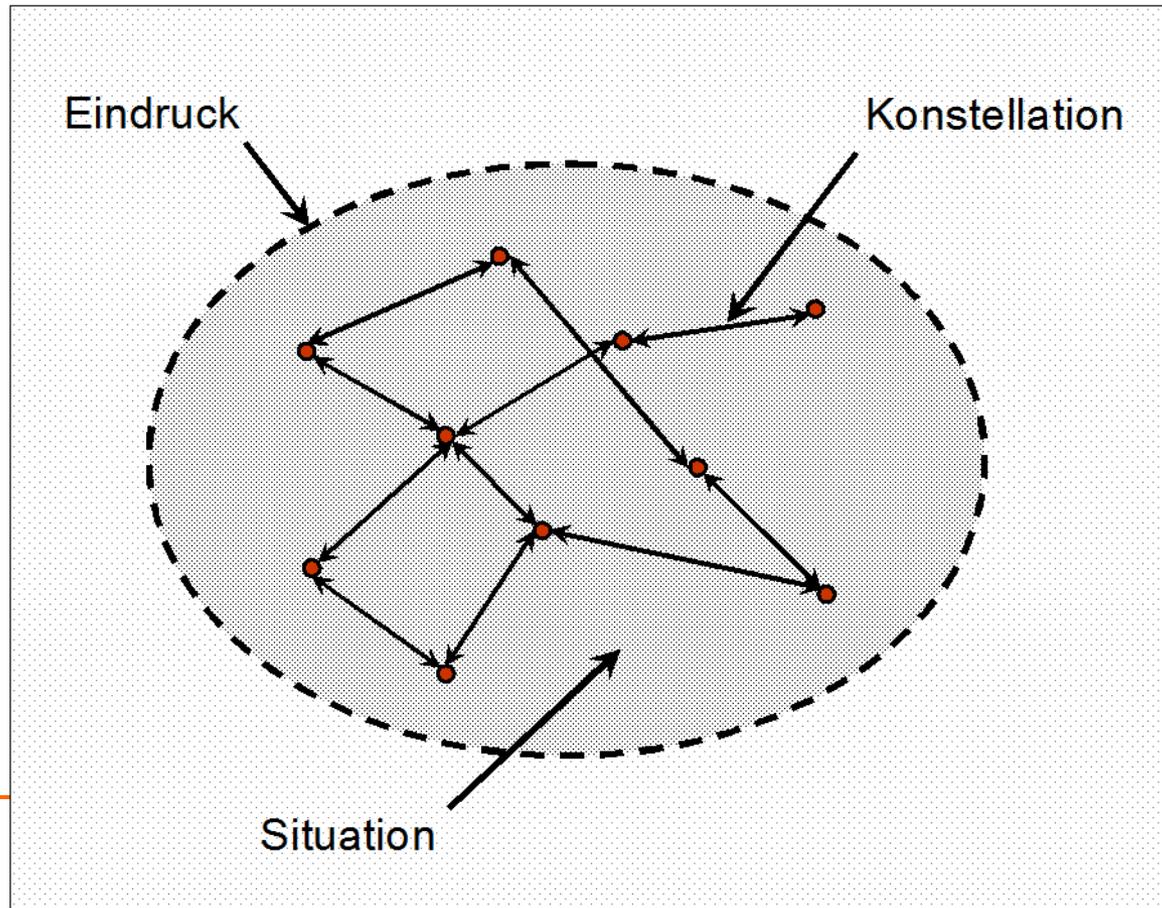
2. L'interculturalité comme champ de recherche (6)

Questions de méthode (2):

- Résultat: Cumul d'opinions de différentes disciplines au lieu d'une méthodologie de base → Besoin d'un fondement anthropologique
- Position de cette conférence: prendre en compte le **tournant anthropologique** actuel → Perspective critique

2. L'interculturalité comme champ de recherche (7)

- **Un coup d'œil théorique**



2. L'interculturalité comme champ de recherche (8)

- Résultats pratiques attendus d'un « Collège doctoral – formation en milieu professionnel »:
 - « Sensibilisation »: *cultural awareness*, décentrer, découvrir, comparer
 - « Acquisition de compétences »: savoir agir de façon adéquate et efficace, interpréter, connecter, résoudre

2. L'interculturalité comme champ de recherche (9)

- « Connaissance »: **savoir prognostique** intelligence procédurale , évaluer le comportement de groupes sociaux d'origine différente, savoir coordonner les activités

→ **Compétence opérationnelle**

(*savoir-faire* + intelligence de **situations** professionnelles spécifiques = *savoir-agir*)

2. L'interculturalité comme champ de recherche (10)

Typologie des compétences (1)

- Compétences *mécaniques*: marcher, aller en bicyclette, danser, nager « sans y penser »; ponctuelles, *non-réflexives*
- Compétences *situatives*: négocier, résoudre un problème, programmer; *réflexives*
- Méta-compétences - approche subjective: vouloir comprendre l'autre et soi-même

2. L'interculturalité comme champ de recherche (11)

Typologie des compétences (2)

- Compétence *culturelle* mécanique: **Activités** scanner, déchiffrer, « lire »
- Compétence *culturelle* situative: **Activités** sonder ce qui coïncide et ce qui diffère
- Méta-compétence *culturelle*: **Activités** s'impliquer subjectivement, comprendre l'autre au risque de déstabiliser sa propre position

2. L'interculturalité comme champ de recherche (12)

Typologie des compétences (3)

- *Savoir-faire culturel*: mécanique, scanner une situation, retenir une constellation
- *Compétence transculturelle*: savoir-agir au-delà de sa propre culture, PLUS une sensibilité de situations polyvalentes, et la capacité d'en saisir le caractère spécifique = toujours au service de l'intérêt commercial

2. L'interculturalité comme champ de recherche (13)

Typologie des compétences (4)

- Une compétence *interculturelle*: implication subjective d'exception dans des « situations communes d'implantation » (H. Schmitz) dans une culture d'adoption, parler et aimer la langue d'adoption

2. L'interculturalité comme champ de recherche (14)

Thèse 1:

A côté d'une boîte à outils de **savoir-faire** pour les contacts entre les différentes cultures, une **compétence / savoir agir** dépendra d'un nombre d'autres facteurs (type d'entreprise, positionnement au marché, style de management, implication personnelle, etc.).

2. L'interculturalité comme champ de recherche (15)

Thèse 2:

En entreprise, le maximum serait une compétence **transculturelle**, comprimant la subjectivité.

Une « compétence interculturelle » tous azimuts n'existe pas.

Une compétence interculturelle serait réservée à l'implantation dans une culture d'adoption.

2. L'interculturalité comme champ de recherche (16)

- Compétence transculturelle maximale:
 - Réserver une marge d'implication subjective au client concret (contacts confirmés, parler sa langue, proximité culturelle)
 - poursuivre une stratégie (constellation de facteurs objectifs manipulables) en utilisant l'implication subjective
 - transférer l'expérience à d'autres contextes professionnels

2. L'interculturalité comme champ de recherche (17)

- **Résumé:**
 - Les multinationales et les PME/PMI : différentes approches → différentes exigences au niveau des contacts culturels

2. Distinguer le profil des entreprises

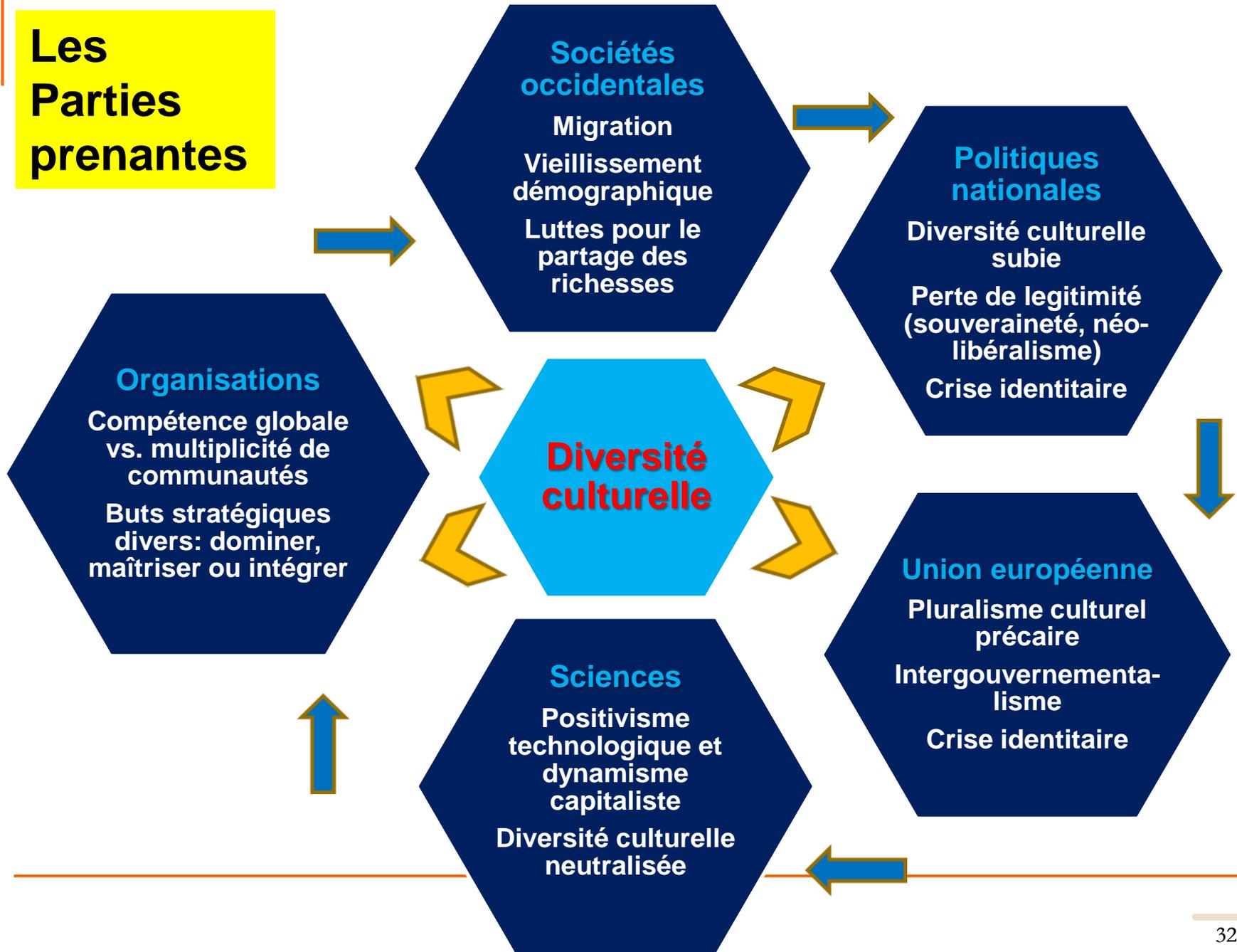
2.1. Les Multinationales

- Le management du « fait culturel »

2.2. Les PME/PMI

- Le traitement du « fait culturel »

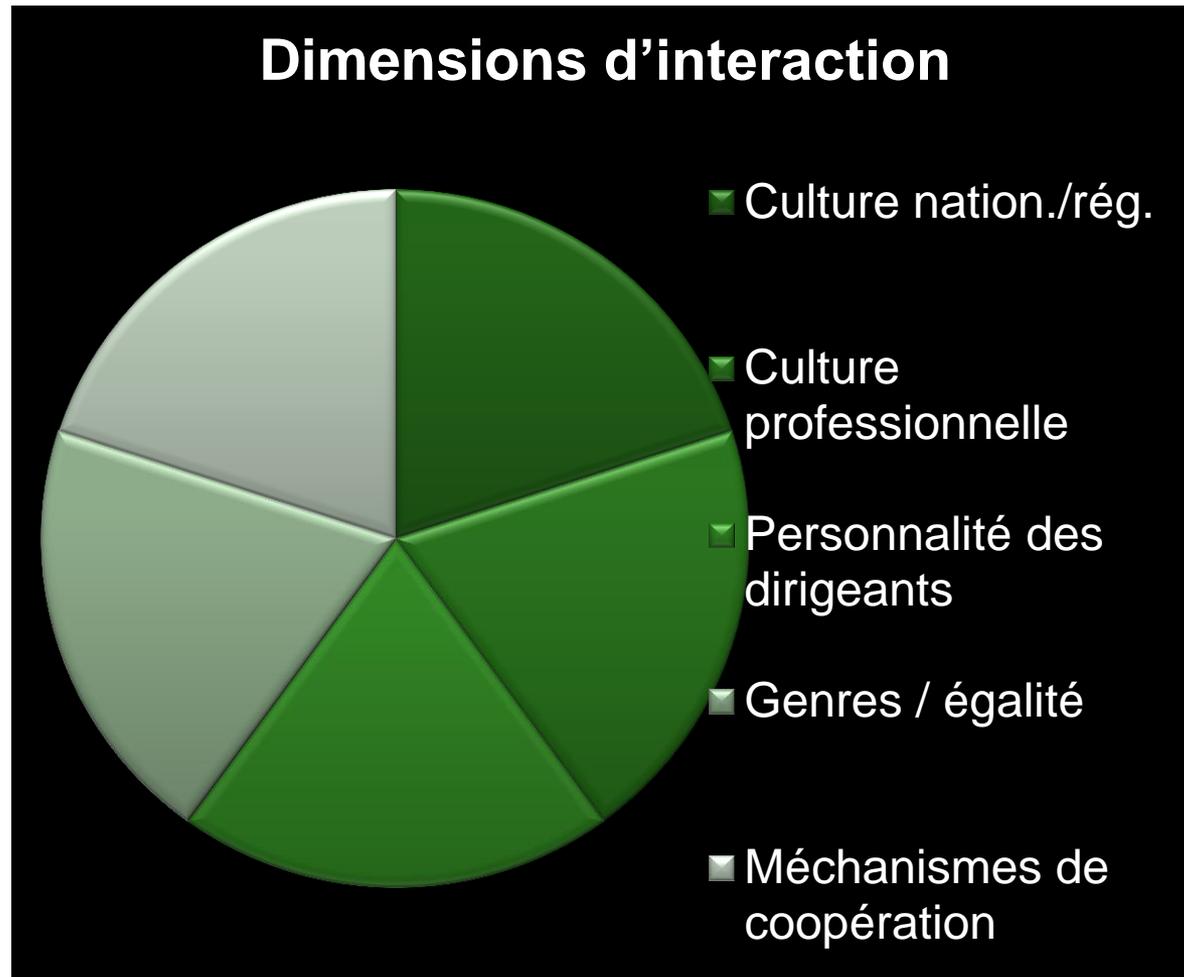
Les Parties prenantes



2. Distinguer le profil des entreprises (1)

- Le « fait culturel » travaillé, construit et traité par les intérêts des parties prenantes
- La diversité culturelle, sujet à deux volets:
 - L'**individu** comme assimilateur d'influences collectives
 - L'**entreprise**: gérer l' *organizational behavior* selon ses nécessités

2. Distinguer le profil des entreprises (2)



2. Distinguer le profil des entreprises (3)

Multinationales – PME/PMI

- La perspective de l'individu: Quelles sont les capacités transculturelles nécessaires?
- Réponse:
 - Socle commun de savoir-faire plus acquisition de compétence transculturelle relative aux
 - Besoins des multinationales → société NN
 - Besoins des PME/PMI → établissement NN

2. Distinguer le profil des entreprises (4)

2.1. Les Multinationales

- Défis: leadership technologique, innovations, changements de stratégie, restructurations, nouveaux marchés
- Réponses des multinationales: expansion internationale avec ancrage régional: rendement accru (taille critique, effet d'apprentissage, avantages de l'emplacement, proximité des ressources et des marchés, personnel international motivé)

2. Distinguer le profil des entreprises (5)

Culture d'entreprise transformée

- Chasse internationale au personnel qualifié et hyper-flexible
- Changement des valeurs sociétales
- L'affaiblissement de l'identification avec l'entreprise → la mise en valeur des postes: promesse d'ascension, gestion transparente, rotation, responsabilité, formation, coaching, revenu, diversité « gender » et culturelle encouragée

2. Distinguer le profil des entreprises (6)

Logique interne des multinationales

- **Modèle US:** court terme, maximum de rendement/plus-value, recherche d'une position dominante au niveau global, changement rapide de stratégie et de structure
- **Profil anthropologique:** „Individualisme du capital humain“ : l'individu réduit à une constellation d'aptitudes, sans ancrage affectif, pion mobile sur l'échiquier international, autiste social et culturel

2. Distinguer le profil des entreprises (7)

Conséquences pour le « fait culturel »

- Le transculturel :
 - Le « fait culturel » = contribution au rendement
 - Toléré, mais comprimé à moyen terme par une « culture d'entreprise *cross-vergence* »: divergence ∞ convergence
 - Personnel du pays: « utile »
 - Monolingue: l'anglais international culturellement neutre

2. Distinguer le profil des entreprises (8)

2.2. Les PME/PMI

- Défis (*idem*): leadership technologique, innovations, changements de stratégie, restructurations, nouveaux marchés
- Réponses des PME: renforcement des niches à l'export: compétences clé de spécialistes, difficiles à copier, effet d'apprentissage rapide, flexibilité organisationnelle, personnel international expérimenté), longévité des relations

2. Distinguer le profil des entreprises (9)

Les PME/PMI: Culture d'entreprise renforcée

- Mise en valeur du rapport de confiance:
 - consolider la proximité affective et l'identification avec l'entreprise
 - personnaliser les conditions, domaine de responsabilité, formation individualisée (*coach*)
 - stratégie long terme, identification au métier

2. Distinguer le profil des entreprises (10)

Logique interne des PME/PMI

- Pas de modèle unique: long terme, capitaux propres, rôle marquant du patron et de la culture d'entreprise, compétences clé des employés, grande flexibilité
- L'individu ancré dans sa/ses communautés/s, vivant en situations culturelles communes, élargie par des situations transculturelles

2. Distinguer le profil des entreprises (11)

PME/PMI Conséquences pour « fait culturel »

- Le transculturel :
 - Le respect du « fait culturel » du côté du client : facteur de succès
 - Culture *crossvergence* individuelle
 - Spécialistes d'origines diverses : adaptation teintée d'affectivité
 - Maîtriser le « fait culturel et linguistique » pour créer une base de confiance

2. Distinguer le profil des entreprises (12)

	Multinationales	PME/PMI
Objectif central	Rendement maximum par expansion internat.	Rendement accru par niches à l'export
Personnel	Personnel international hyper-flexible	Consolider la proximité affective
Restructurations/styles de management	Fréquentes	Pas fréquentes
Changement valeurs sociales	Assumé	Assumé prudemment
Identification	Affaiblie, pas de sacrifices	Forte, oui aux sacrifices
Diversités: <i>gender</i> et diversité culturelle	Encouragées	Selon la nécessité
Logique interne	Court terme, position dominante, <i>human capital individualism</i> , autisme social et culturel	Long terme, position de spécialiste, individu socialement et culturellement ancré
Fait culturel	Toléré, <i>crossvergence</i> , anglais obligé	Maîtrisé, respecté, anglais plus langue du client

2. Distinguer le profil des entreprises (13)

	Multinationales	„Fait culturel“
Objectif central	Rendement maximum par expansion internat.	Détecter les pilotes Identifier les freins
Personnel	Personnel international hyper-flexible	Expérimenté dans le handling transculturel
Restructurations/styles de management	Fréquentes	Portée variable
Changement de valeurs sociétales	Assumé	Entre tensions et nihilisme
Identification avec l'entreprise	Affaiblie, pas de sacrifices	Relativisé, décentrage, valeur affective réduite
Diversités <i>gender</i> et culturelle	Encouragées	Instrumentalisé
Logique interne	Court terme, position dominante, <i>human capital individualism</i> , autisme social et culturel	Incompatible → „tolérance“

2. Distinguer le profil des entreprises (14)

	PME/PMI	„Fait culturel“
Objectif central	Rendement accru par niches à l'export	Approfondir la confiance Détecter les pilotes Identifier les freins
Personnel	Consolider la proximité affective	Parler la langue du client, résonance culturelle
Restructurations/styles de management	Pas fréquentes	Portée centrale
Changement valeurs soc.	Assumé prudemment	Effet de pont
Identification avec l'entreprise	Forte, sacrifices oui	Stabilité, implication affective marquée
Diversités <i>gender</i> et culturelle	Selon la nécessité	Ciblé
Logique interne	Long terme, position de spécialiste, individu socialement et culturellement ancré	Compatible, vécu

2. Distinguer le profil des entreprises (15)

Les différentes cultures d'entreprise (1)

- **Résumé :**
 - **Les multinationales:** Comportements des acteurs accélérés à l'extrême, le court terme jusqu'à l'autisme social → standardisation des procédés
 - *Savoir-faire* transculturel = conduits par des règles objectivables (qualifications, qualités, capacités, aptitudes)
 - « Plus ça monte, plus c'est stratégique. »

2. Distinguer le profil des entreprises (16)

Les différentes cultures d'entreprise (2)

- **PME/PMI:** Agilité des acteurs, le long terme, culture d'entreprise durable, personnalisation du commerce avec le client → individualisation des procédés
- *Savoir-faire* transculturel + *savoir agir* compétence transculturelle de domaine = opérationnelle pour des situations professionnelles spécifiques
- „Plus ça dure, plus ça s'approfondit.“

3. Analyser la diversité culturelle (1)

- Les approches *top down*:
 - Les approches « panacées » des « dimensions culturelles »
 - La méthode des « standards culturels »
- Une approche *bottom up*:
 - La méthode néo-phenoménologique

3. Analyser la diversité culturelle (2)

3.1. Les « dimensions culturelles »

Kluckhohn-Strodtbeck	Hall	Hofstede	Trompenaars/Hampden-Turner
Relation à la nature: subjugation, harmonie ou domination	High vs. low context	Masculinity vs. feminity	Individualism vs. collectivism
Relation au temps: changement, situation ou être	Monochronic vs. polychronic	High vs. low power distance	Universalism vs. particularism
Personnes ou tâches	Distance vs. proximity	Individualism vs. collectivism	Neutrality vs. emotionality
Relation à l'autre		High vs. low uncertainty avoidance	Performance vs. Provenience
Nature de l'homme: figée ou ouverte		Long term vs. short term orientation	Spedific vs. diffuse cultures
			Nature - Time

3. Analyser la diversité culturelle (3)

3.1. Les « dimensions culturelles »

- Exemple: Visite en Arabie saoudite
 - Client absent, mise en attente
 - Salutation, anniversaire du prophète
 - Relations, affaires
 - Négociation, délai

Méthodes de développement des compétences et d'évaluation v. Bibliographie

3. Analyser la diversité culturelle (4)

3.1. Les « dimensions culturelles »

- Constellationnisme → **savoir prognostique comme but**
- Forces:
 - Richesse d'observations
 - Sensibilisation aux différences
 - Orienter les attentes de comportement moyen (*Normalitätserwartungen*)
 - Cadre pour formuler des hypothèses

3. Analyser la diversité culturelle (5)

3.1. Les « dimensions culturelles »

- Faiblesses:
 - Culture = nation ≠ pluralisme intraculturel
 - Approche comparatiste → focalisation sur les différences
 - Naïveté épistémologique: dogmatisme de l'information (singularisme, modèle des sciences, réductionnisme, **constellationnisme**)
 - 21e siècle: hybridité culturelle

3. Analyser la diversité culturelle (6)

3.2. Les « standards culturels »

Thomas: psychologie culturelle comparative

- intéressée par les différences
- recherche de „patterns“ (attitudes, point de vue, normes sociales, comportement typique)
- Standards par pays
 - Standards culturels centraux
 - Standards culturels de domaines
 - Standards culturels contextuels

3. Analyser la diversité culturelle (7)

3.2. Les « standards culturels » Ex.

Zusammenfassung der spanischen Kulturstandards

- Familienorientierung
- Interpersonale Distanzminimierung
- Pflege von sozialen Beziehungen (personalismo)
- Indirektheit
- Kommunikationsgestaltung (formalismo und tranquilidad)
- Statusorientierung
- Regelrelativismus
- Regionalismus (patria-chica-Denken)
- Movida – sabar estar
- Exkurs: Religiosität

3. Analyser la diversité culturelle (8)

3.2. « Dat Kölsche Grundgesetz“ »

Artikel 1: Et es wie et es. - Es ist, wie es ist. - Sieh den Tatsachen ins Auge.

Artikel 2: Et kütt wie et kütt. - Es kommt, wie es kommt. - Füge dich in das Unabwendbare; du kannst ohnehin nichts am Lauf der Dinge ändern.

Artikel 3: Et hätt noch emmer joot jejange. - Es ist bisher noch immer gut gegangen. - Was gestern gut gegangen ist, wird auch morgen irgendwie funktionieren.

Artikel 4: Wat fott es, es fott. - Was fort ist, ist fort. - Jammer den Dingen nicht nach.

Artikel 5: Et bliev nix wie et wor. - Es bleibt nichts wie es war. - Sei offen für Neuerungen.

Artikel 6: Kenne mer nit, bruche mer nit, fott domet. - Kennen wir nicht, brauchen wir nicht, fort damit. - Sei kritisch, wenn Neuerungen überhandnehmen.

Artikel 7: Wat wells de maache? - Was willst du machen? - Füg dich in dein Schicksal.

Artikel 8: Maach et joot, ävver nit zo off. - Mach es gut, aber nicht zu oft. - Qualität über Quantität.

Artikel 9: Wat soll dä Kwatsch? Was soll der ganze Unsinn? – Lass dich nicht für dumm verkaufen.

Artikel 10: Drinks de ejne met? - Trinkst du einen mit? – Gemeinschaft ist das Wichtigste.

Régionalisme

2. Tranquilité

3. La débrouillardise

5./6. Relativisme

7. Stoïcisme

8. Jouir de la vie, mais sans manie

10. Réduction de distance / rapports sociaux

3. Analyser la diversité culturelle (9)

3.2. Les « standards culturels »

- Comparaison Espagne - Rhénanie
 - Analogies frappantes dues à la méthode: abstraire pour arriver à des constellations mais vidées de leur contenu, à savoir de la richesse et de la spécificité des situations
 - Manques de repères (**en gras**)

3. Analyser la diversité culturelle (10)

3.2. Les « standards culturels »

- Thomas: Résultats
 - Flexibilisation de la notion de „standard“
 - Culture = nation ≠ pluralisme **intraculturel**
 - Approche comparatiste → focalisation sur les différences
 - Naïveté épistémologique: ***constellationnisme réducteur***
 - 21e siècle: hybridité culturelle intra- et transnationale

3. Analyser la diversité culturelle (11)

3.2. Résumé

- Risques des « Dimensions vs. standards culturels »:
 - Sous-estimation du caractère hybride du « fait culturel » au niveau biographique
 - Regard distancié des sciences: perte de vue de la perspective subjective
 - Motif: Savoir prognostique réducteur
 - **Valeur explicative? Pas plus qu'une *app!***

3. Analyser la diversité culturelle (12)

La méthode néo-phénoménologique

- Une approche *bottom up*
- La culture d'entreprise / d'organisation
 - Tension entre la standardisation et le particularisme
 - „Bras de fer“ des multinationales contre les „pattes de velour“ des PME/PMI
 - Constellationnisme contre traitement des situations

3. Analyser la diversité culturelle (13)

La méthode néo-phénoménologique

- Plus il y a diversité (culturelle), plus il y a divergence et moins il y a convergence.
- Maîtriser la diversité dangereuse, soigner la diversité bénéficiaire
- La culture d'entreprise: instrument d'intégration interne et de différenciation vis-à-vis l'environnement externe
- Fédérer – mobiliser

3. Analyser la diversité culturelle (14)

La méthode néo-phénoménologique

- **Avantages de la diversité culturelle:**
 - S'adapter aux contextes locaux
 - Innover par la confrontation des points de vue
 - Attirer des cadres à haut potentiel
- **Risques de la diversité culturelle:**
 - Susciter des incompréhensions et conflits
 - Accentuer des dysfonctionnements
 - Accélérer le taux de rotation du personnel
 - Limiter les gains liés à la standardisation

3. Analyser la diversité culturelle (15)

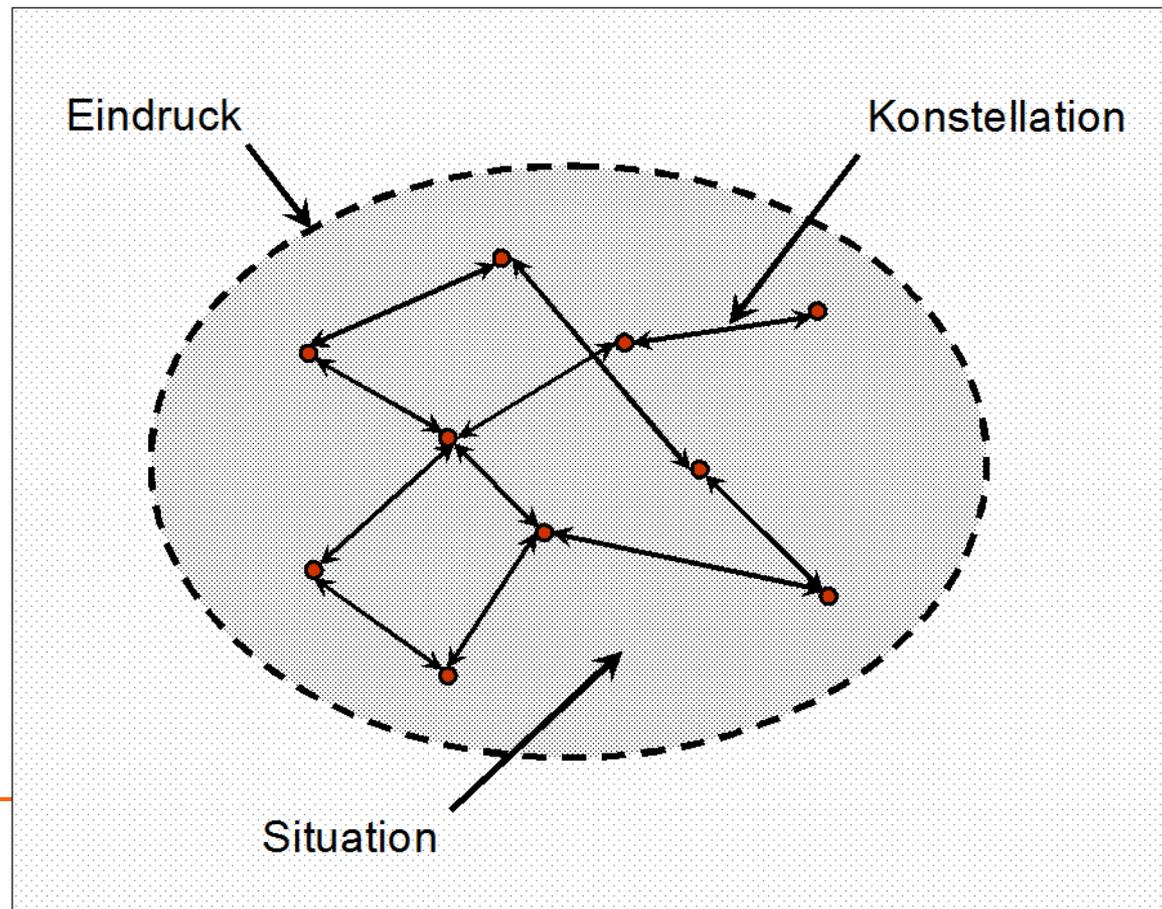
La méthode néo-phénoménologique

- **La théorie des situations (H. Schmitz):**
 - La situation = perception d'une unité primaire: un caractère (*Gestalt*), une polyvalence (*vielsagend*), diffuse en interne
 - La situation: mélange de cas de figures, programmes, problèmes, implication affective, atmosphères

3. Analyser la diversité culturelle (16)

La méthode néo-phénoménologique

- **Un coup d'œil théorique**



3. Analyser la diversité culturelle (17)

La méthode néo-phénoménologique

- **La théorie des situations (H. Schmitz):**
 - Trois types de situations communes:
 - coopération : impact émotionnel neutre
 - cohésion : situations communes d'inclusion : impact émotionnel moyen
 - cohérence : situations communes d'implantation : impact émotionnel élevé

3. Analyser la diversité culturelle (18)

La méthode néo-phénoménologique

Types d'interaction	Mobiles	Culture d'entreprise
Coopération <association>	Intérêts Calcul	Règles, pratiques et comportement usuel
Cohésion <société>	Solidarité Sentiments	Symboles, narra- tions
Cohérence <communauté>	Identification Normes émotionnelles	Atmosphères suggérant des valeurs

3. Analyser la diversité culturelle (19)

La méthode néo-phénoménologique

- Perspective subjective culturelle
 - Trois dimensions possibles selon l'expérience subjective
 - Ex. 1: une employée de *Body Shop*
 - Ex. 2: un employé de *Véolia* à Berlin
 - Ex. 3: un opérateur d'*Opel* à Bochum

3. Analyser la diversité culturelle (20)

La méthode néo-phénoménologique

- Coopération / association
- Cohésion / société
- Cohérence / communauté
 - Les multinationales : type « association » avec des pointes « société », suggérant aux employés d'être une « communauté »
 - Les PME/PMI : « société » et parfois avec des pointes de « communauté », mais historiquement en baisse

3. Analyser la diversité culturelle (21)

La méthode néo-phénoménologique

Multinationales: «Interculture», «création d'identités globales»

- Trompe l'œil: ni « inter », ni « culture » mais « trans » et constellations
- Objectif: réaliser des synergies = mix utile
- Synergies à partir de constellations: aptitudes analytiques et stratégiques, processus de travail et d'interaction..
- Objectif: des performances supérieures

3. Analyser la diversité culturelle (22)

La méthode néo-phénoménologique

- «Interculture», «création d'identités globales» : artificiels comme l'anglais global
- Critère d'utilité **selon les opportunités (!)**
 - Le culturel fonctionnel: encouragé
 - Le culturel dysfonctionnel: écarté, neutralisé
- Politique de la diversité: Extraction des facteurs de relevance d'une situation culturellement complexe: réseau de constellations
→ efficacité capitaliste

3. Analyser la diversité culturelle (23)

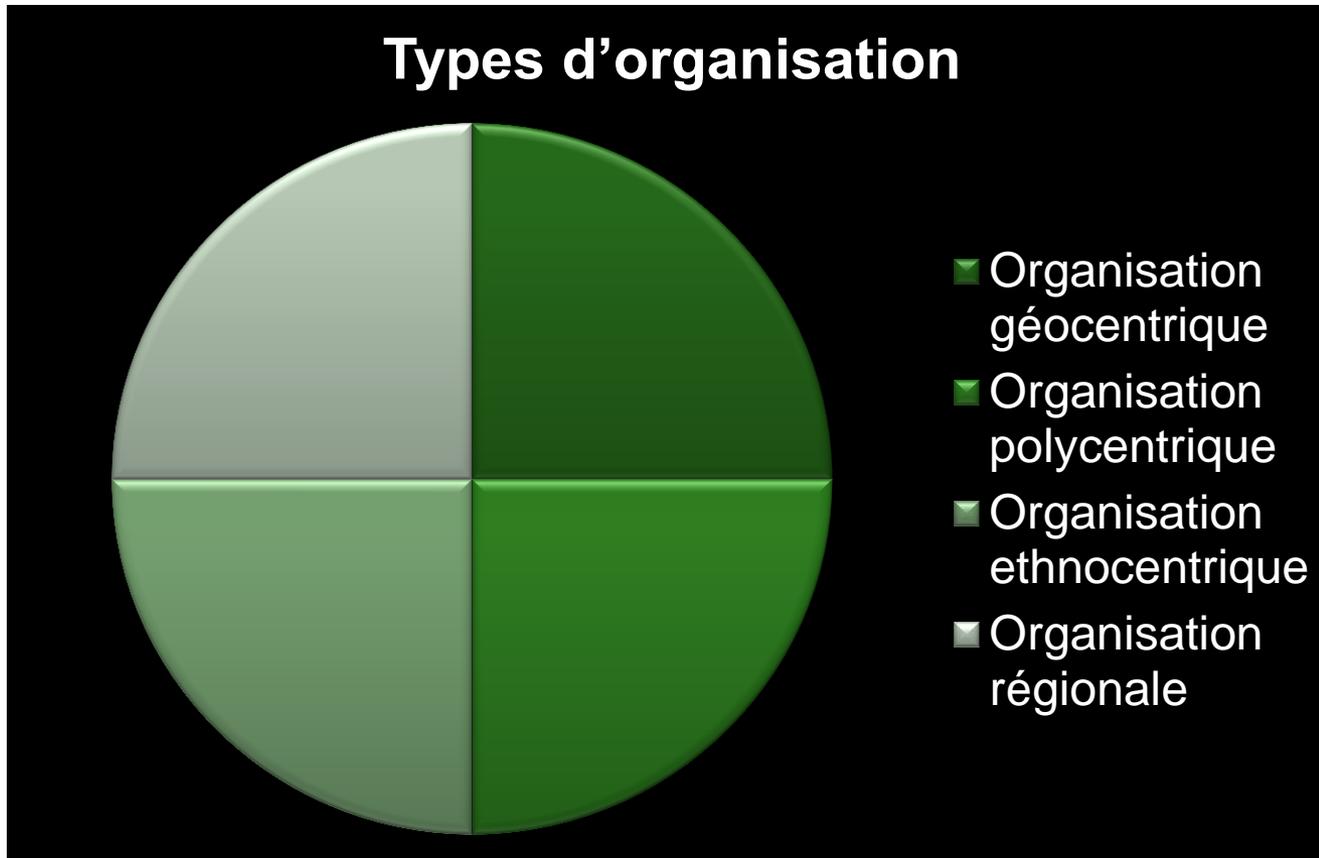
La méthode néo-phénoménologique

Multinationales	PME/PMI
«Interculture», «création d'identités globales» → anglais global (<i>globish</i>)	Anglais plus langue du client; contacts directs et compétence transculturelle au lieu de constructions
Critère d'utilité Le fonctionnel: encouragé Le dysfonctionnel: écarté, neutralisé	L'utile se définit d'après les besoins du client concret: personnalisation des rapports culturels
Extraction des facteurs de relevance d'une situation culturellement complexe: réseau de constellations = efficience capitaliste sous les conditions de la diversité globale	Établissement d'un réseau de constellations mais associé à une herméneutique des situations culturelles spécifiques

4. L'expérience de RENAULT-NISSAN

Fusion entre égaux
Voir texte de C. Ghosn

4. L'expérience de DOW Chemicals Ibérica (1)



4. L'expérience de DOW Chemicals Ibérica (2)

- Organisation de DOW:
 - Ethnocentrique
- Stratégie:
 - Standardisation
- Méthode de management:
 - MbO, Process management

4. L'expérience de DOW Chemicals Ibérica (3)

- Style de Management régionaux
 - **Le modèle US-Canada**
 - Les modèles asiatiques
 - Les modèles européens
 - Les modèles africains
- Nouveau : style des « bassins de vie »
 - Le Baden-Würtemberg/ l'Alsace/ la Suisse allemande, Rivière des Perles ...

4. L'expérience de DOW Chemicals Ibérica (4)

- Style de Management US-Canada:
 - prise de risque individuelle
 - rentabilité à court terme
 - individualisme de concurrence
 - liens sociétaux faibles
 - l'efficacité prime
 - hiérarchie fonctionnelle

Étude de cas v. dossier

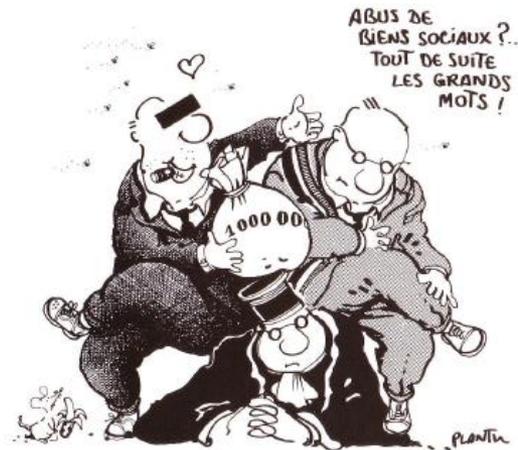
4. Épilogue (1)

- „La croissance est le moteur de notre économie. La croissance crée des emplois, augmente le bien-être de tous et contribue à réduire l'écart entre riches et pauvres.“
- Et si cette affirmation se révèle être un mensonge et l'expression d'une idéologie au service d'intérêts de domination et d'exploitation?

4. Épilogue (2)

BERNARD MARIS

Lettre ouverte
aux gourous
de l'économie
qui nous prennent
pour des imbéciles



POINTS

ECONOMIE

4. Épilogue (3)

- Les bases philosophiques de la science économique sont caduques.
- L'utilité pratique des doctrines économiques est nulle.
- La fonction sociale de la plupart des économistes est d'encourager et de justifier le pillage des ressources planétaires, le réchauffement de la planète et la concentration croissante des richesses.

4. Épilogue (4)

- Peut-on exclure que la discussion des compétences „interculturelles“ en entreprise ne figure pas sur la liste des mesures pour rendre les affaires plus efficaces, sans changer les règles du jeu?
- Peut-on exclure d'être des „idiots utiles“?

Bibliographie

Barmeyer, Christoph (2008): La GRH et les organisations face aux dynamiques culturelles, in: Waxin, Marie-France / Barmeyer, Christoph (2008): Gestion des Ressources Humaines Internationales, Paris, Éditions Liaisons, 57-102.

Barmeyer, Christoph (2008): Le développement des compétences interculturelles, in: Waxin, Marie-France / Barmeyer, Christoph (2008): Gestion des Ressources Humaines Internationales, Paris, Éditions Liaisons, 209-247.

Barmeyer, Christoph (2008): La gestion des équipes multiculturelles, in: Waxin, Marie-France / Barmeyer, Christoph (2008): Gestion des Ressources Humaines Internationales, Paris, Éditions Liaisons, 249-290.

Bolten, Jürgen (2011): Unschärfe und Mehrwertigkeit: „Interkulturelle Kompetenz“ vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs, in: Dreyer, Wilfried / Hößler, Ulrich (Hrsg.) (2011): Perspektiven interkultureller Kompetenz, Göttingen, Vandenhoeck & Rupprecht, 55-70.

Meier, Olivier (2010): Management interculturel. Stratégie – Organisation – Performance, 4^e édition, Paris, Dunod.

Bibliographie

Müller, Hans-Erich (2013): Unternehmensführung. Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, 2. Auflage, München, Oldenbourg Verlag.

Müller-Pelzer, Werner (2015): Interkulturelle Kompetenz - Welche praktischen Konsequenzen hat die anthropologische Wende?“ in: Hiller, G. G. / Lüsebrink, H.-J. / Vatter, C. / Wagner, C. / Charrier, L. / Dietrich-Chénel, K. / Duchêne-Lacroix, F. / Pailhès, A.-M. (éds.): Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Studiengängen: didaktische Konzepte, Methoden, Materialien, Wiesbaden, VS (sous presse).

Müller-Pelzer, Werner (2015): Jenseits der Wachstumslogik – Europa kommt zur Besinnung, in: Müller-Pelzer, Werner (éd.) (2015): Europe Renaissance. Essaying European Civil Society, Göttingen, Cuvillier Verlag (à paraître).

Nakata, Cheryl (éd.) (2009): Beyond Hofstede. Cultural Frameworks for Global Marketing and Management, New York, Palgrave Macmillan.

Sennett, Richard (2000): Le Travail sans qualités : Les conséquences humaines de la flexibilité, Paris, Albin Michel.

Bibliographie

Scherm, Ewald / Yulmi, Christian: Einfluss der Atmosphäre und wie diese auf die Entwicklung der Organisationskultur wirkt, in: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 2 (2012), 69-76.

Scherm, Ewald / Yulmi, Christian: Der atmosphärische Einfluss auf die Organisations-kultur: ein multidisziplinärer Ansatz, in: SEM | Radar, 11. Jg., 02/2012: 3 – 37.

Hermann Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus, Frankfurt a. M. 2007. Aktualisierte und überarbeitete englische Fassung: Hermann Simon: Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of unknown World Market Leaders. Springer, London 2009.

Schmitz, Hermann (2005): Situationen und Konstellationen, Wider die Ideologie totaler Vernetzung, Freiburg/München, Karl Alber Verlag.