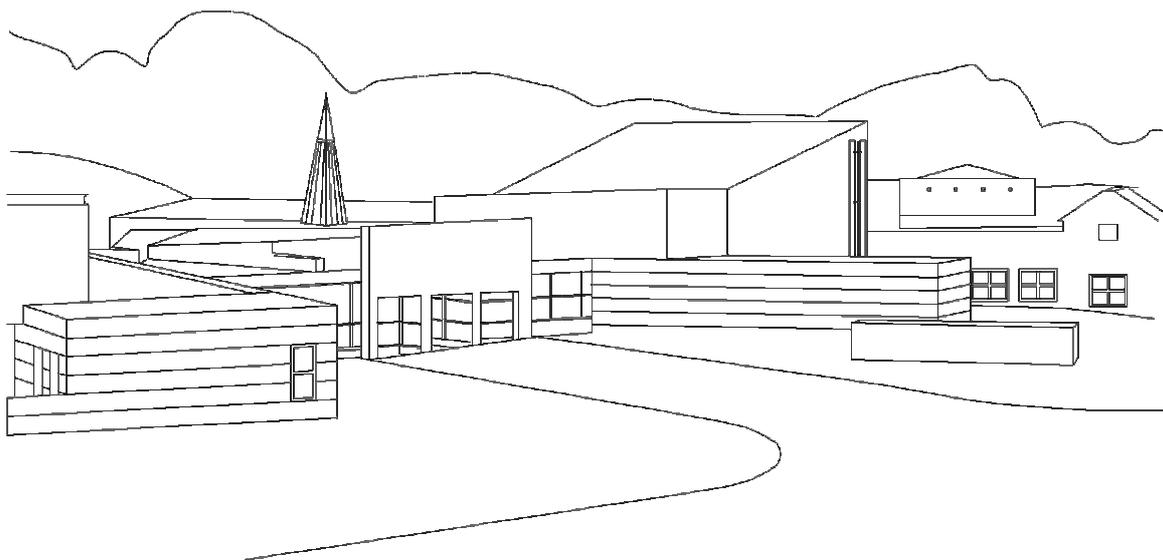


**CONCOURS D'ENTREE
EN 3^{ème} ANNEE
ANNALES 2007**



ESCIP
School of International Business
BP 60 039 - LONGUENESSE
62967 SAINT OMER CEDEX
Tél. : 03.21.38.85.34 - Fax : 03.21.38.85.21
e-mail : virginie.parenty@escip.fr
WWW.ESCIP.FR

ETUDE ET SYNTHÈSE DE TEXTE

Durée : 1. heure 30

Coefficient : 1

SOMMAIRE DES TEXTES PROPOSES

THEME : Le management interculturel

Document 1 :

« Cohérence ou incohérence dans la culture ? » JP Hierle / septembre 2005

Document 2 :

« Cultures nationales au travail. » De Coster, Pichault / De Boek Université
Septembre 2006.

Document 3 :

« Travail et culture japonaise » Croissance n°144 / 2005

Préambule : le management interculturel représente un champ d'études relativement récent puisque né dans les années 80 et qui propose des théories et des outils à l'attention des managers pour faire travailler ensemble des collaborateurs aux cultures différentes et parfois éloignées.

Le management interculturel présente un intérêt dans les entreprises multinationales où travaillent ensemble des individus de nationalités différentes mais également dans les entreprises aux métiers variés ou encore aux classes d'âge étendues...

Question n°1 (document 1 page)

Dans l'entreprise citée en exemple, montrez le passage d'une culture plutôt homogène à la présence de cultures opposées.

Question n°2 (document 1 page)

Quelles peuvent être les conséquences des différences culturelles au sein d'une entreprise ?

Question n°3 (document 2 page)

Présentez les différences de conception du travail dans les 3 cultures évoquées dans le document.

Question n°4 (document 3 page)

Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients pour la performance de l'entreprise de la culture japonaise du travail ?

Question de synthèse (réflexion personnelle)

Mondialisation oblige, les collaborateurs des entreprises multinationales présentent des nationalités et donc des cultures différentes voire éloignées.

Proposez deux idées à mettre en place dans une entreprise multiculturelle pour faire travailler ensemble ces collaborateurs.

Cohérence ou incohérence dans la culture ? JP Hierle / septembre 2005

Les sciences humaines définissent la culture comme un ensemble de normes de comportement et de valeurs morales communes à un groupe humain quelconque. Par exemple, le respect de la vie humaine (valeur) se traduira par le fait de s'arrêter au feu rouge ou de rouler à 50/h (norme) dans la traversée des agglomérations. (...) Les valeurs et les normes couvrent tous les aspects de la vie en société depuis des théories implicites ou des représentations sociales sur le sens de la vie et de la mort jusqu'aux manières de table, aux techniques de propreté corporelle, aux manières de s'aborder dans la rue, etc. (...)

Donnons un exemple sur une communauté sociale de taille moyenne, le personnel d'une grande entreprise de construction de véhicules industriels. Des années 1960 jusque vers la moitié des années 1970, l'ensemble du personnel, du travailleur d'exécution jusqu'aux cadres, se retrouve dans une culture du travail relativement commune, culture qu'on pourrait qualifier d'industrielle et productiviste. Dans l'entreprise tout le monde est d'accord pour dire qu'on est là, avant tout, pour fabriquer des camions et les vendre. Les valeurs qui servent à classer les personnes renvoient toutes à la qualité de la production matérielle. Les personnes tirent leur prestige de leur plus ou moins grand éloignement par rapport à la production. A ce titre, les gens des bureaux sont toujours perçus, y compris par eux-mêmes, comme des personnes qui font moins besoin à l'entreprise, comme des personnes dont on ne sait pas bien définir quelle est la nature exacte de leurs tâches. La direction de l'entreprise est essentiellement formée d'ingénieurs qui viennent de la production et qui, par conséquent, "savent de quoi ils parlent". (...) On peut alors considérer qu'il y a une sorte d'homogénéité culturelle qui transcende les différentes sous cultures qui existent dans l'entreprise : cultures des cadres, de la hiérarchie intermédiaire, des salariés d'exécution, des militants syndicaux, etc.

La situation sociale qui se dessine dans les années 1980 et qui s'affirme ensuite dans les années 1990 est très différente. L'homogénéité culturelle cède la place à un éparpillement entre des sous cultures de groupes particuliers qui n'arrivent plus à s'harmoniser. Au niveau des directions, la culture financière remplace petit à petit la culture industrielle qui subsiste encore chez les exécutants de base. Une crise d'identité s'ouvre car on ne sait plus très bien si l'important est de fabriquer et de vendre des camions ou de gagner de l'argent et ces deux objectifs, qui pouvaient auparavant s'harmoniser, paraissent de plus en plus divergents. La valeur de l'action de l'entreprise augmente après chaque vague de licenciements et les effectifs décroissent presque des deux tiers en une dizaine d'années seulement. Les gains de productivité de l'entreprise qui servaient auparavant à augmenter les ventes se traduisent de plus en plus (dans un marché devenu quasiment saturé) par une accélération des disparitions d'emplois. Les travailleurs d'exécution ne peuvent plus adhérer à un système qui les marginalise à une cadence accélérée. Crise de l'emploi, prédominance de la culture financière à la direction se conjuguent pour briser cette unité culturelle qui existait auparavant et qui regroupait des personnes par ailleurs très différentes. Cette situation d'incohérence culturelle me semble assez typique des sociétés modernes actuelles. Les divers groupes sociaux qui y coexistent : jeunes et vieux, hommes et femmes, français et immigrés, cadres et subordonnés, travailleurs protégés du secteur public et travailleurs exposés du secteur privé, etc. sont tous engagés dans des cultures particulières dont la confrontation ne génère plus autant qu'avant une sorte de culture plus ou moins partagée par tous les membres de ces groupes.

« Cultures nationales au travail. » De Coster, Pichault / De Boek Université /
Septembre 2006.

D'Iribarne évoque les premières recherches sur ces questions. Il s'agissait, dans les années 1950-60 de construire des échelles d'attitudes par rapport [au travail].

Une approche a commencé alors à se faire jour : il s'agissait d'étudier des systèmes culturels complets à l'intérieur desquels on tentait de déterminer la place du travail, de l'entreprise et des hommes qui y travaillent. Toute organisation du travail suppose d'établir des liens de subordination entre des personnes. Les formes de subordination qui sont jugées compatibles avec la dignité humaine varient beaucoup suivant les sociétés. On peut à cet égard comparer les pays de culture anglo-saxonne avec la France et les pays du Maghreb.

Dans les pays anglo-saxons, toute forme de pouvoir arbitraire est perçue comme devant réduire en servitude ceux à l'encontre de qui s'exerce la domination. La seule façon de limiter cet arbitraire et de redonner de la dignité aux subordonnés consiste à lier dominant et dominé par des contrats très précis et à légiférer pour réduire la disproportion de pouvoir entre les contractants. (...)

Les conceptions françaises évoluent entre deux modèles antagonistes : celui du laquais et du vassal. Chacun, dans le travail, tente de préserver sa "noblesse" par rapport aux supérieurs hiérarchiques ainsi que par rapport aux collègues. Ce souci de préserver la "noblesse" explique les multiples réactions de défense corporatiste qui caractérisent la vie sociale des entreprises françaises. Les conflits évoqués par Crozier dans l'étude du monopole industriel sont à cet égard très typiques de ce souci de ne pas "perdre la face" ou "déchoir". Si personne ne veut être pris pour un laquais il n'y a par contre rien de déshonorant à devenir le vassal d'un autre parce que les relations de vassalité sont bien des relations de subordination mais elles sont conclues dans un cadre "honorabile" où chacun est reconnu par l'autre comme respectable.

Au Maghreb, les proverbes populaires indiquent que "seule la misère peut pousser un homme libre à travailler pour un autre". La façon de se tirer de ce mauvais pas consiste alors à utiliser la relation familiale comme référence obligée entre employeurs et employés. L'employeur devra se comporter comme un père et les employés comme ses fils. Dans la mesure où ces obligations seront remplies de part et d'autre, le dévouement sans limite est de règle.

(...)

« Travail et culture japonaise » Croissance n°144 / 2005

Prépondérance du groupe sur l'individu, culte du travail et obsession de la « réussite professionnelle » en entreprise au point d'en sacrifier sa vie familiale...

Au Japon, nombreux sont les reproches formulés à l'encontre d'un système appliqué à former les individus selon des normes trop rigides, où la personnalité de chacun est écrasée au profit de valeurs collectives, telles que la capacité à s'adapter au groupe ou à se fondre dans le moule, tuant toute imagination dans l'œuf.

Toute la scolarité japonaise vise un tel résultat. La compétition s'exerce dès le plus jeune âge ; l'objectif : entrer dans les meilleures universités, seul passeport pour l'emploi dans la haute administration ou une grosse entreprise. Des réformes sont en cours pour faire évoluer ce système mais cela prend du temps.

Au Japon, dans les entreprises, la mort par excès de travail (karoshi en japonais) n'est pas un mythe. Il reste au Japon tout un code implicite qui pèse sur le comportement des employés : il est mal vu d'être le premier à quitter le bureau, que l'on ait fini ou non le travail en cours. Il est mal vu de prendre des vacances. Il faut mouiller sa chemise, sortir dîner avec ses collègues après le travail. Il faut être fatigué, mais ne pas trop le montrer non plus...

« Au début du mois raconte une salariée, mon chef de section est tombé de sa chaise. Il a soudainement perdu connaissance. Un cas typique de surmenage. On a appelé l'ambulance, mais il n'en a pas voulu. Il s'est remis au travail. Il a dû être l'un des derniers à quitter le bureau». De la même façon, beaucoup d'employés cachent leurs maladies.