



Volumul XI, Numărul 19 / 2009

ISSN 1454-9980

**CUNOAȘTEREA DISTANȚELOR CULTURALE GENEREAZĂ
AVANTAJ CONCURRENTIAL?**

(pag. 2-38)

TAWFIQ RKIBI

Volume XI, Issue 1 (19) / 2009

**Cross-cultural
Management
Journal**

CUNOAȘTEREA DISTANȚELOR CULTURALE GENEREAZĂ AVANTAJ CONCURRENTIAL?¹

Tawfiq Rkibi²

Rezumat

Articolul subliniază legătura existentă, în general, între cultură și administrarea afacerilor. Sunt accentuate elemente legate de diferențe, comunicare și instrumente ale managementului intercultural. Propunerile sunt rezultatul unei sinteze a bibliografiei variate și dense.

Cuvinte-cheie: *Comunicare, Decizie, Intercultural, Management*

Conceptul de cultură

Pe fondul globalizării tot mai puternice a companiilor, managementul intercultural a câștigat un interes sporit în ultimele decenii. Nu este mai puțin adevărat că apariția informală a conceptului s-a produs în urmă cu cinci secole, în perioada marilor descoperiri și cu aportul preponderent al navigatorilor portughezi la comerțul internațional.

Analiza conținutului publicațiilor pe această temă este oarecum dificilă. O primă cauză este densitatea relativă a lucrărilor. Apoi, disparitatea abordărilor realizate de diferiți autori. Lectura lucrărilor și articolelor dedicate acestei tematici suscită, din partea noastră, patru întrebări esențiale:

- Ce sens este atribuit culturii?
- Putem vorbi de divergență versus convergență – sau șoc – cultural(ă)?
- Care este legătura dintre cultură și comunicare?
- Care este locul culturii în cadrul managementului?

Unii autori și-au centrat preocuparea pe distincția dintre cultură și aculturalizare, sub-culturi, sub-grupuri și valori culturale³. În acest sens, cultura corespunde structurii prin care comunicarea este formulată și interpretată. Pe de altă parte, aculturarea se traduce prin procesul de adaptare și/sau de ajustare la o cultură nouă și diferită. Conform unor abordări, aculturalizarea

¹ Articol preluat, cu acordul autorului, din Revista Portuguesa de Management, n.1/2008. Titlul original, în franceză: *La maîtrise des distances culturelles constitue-t-elle un avantage concurrentiel?* Traducerea a fost realizată de Ruxandra Ciulu.

² Profesor la ISLA Lisabona

³ CHANEY, L. M. și MARTIN, S.J. – **Intercultural business communication**. – Prentice Hall Career and Technology, 1995.

permite apariția unor efecte de sinergie în măsura în care individul ajunge să se deplaseze cu o anumită ușurință între două culturi.

Sub-culturile sunt aferente indivizilor care au propriile caracteristici (denumite micro-culturi), în același timp în care sunt înglobați într-o comunitate mai vastă (macro-culturi). Subgrupurile intră, în general, în conflict cu macro-cultura lor și cuprind, de exemplu, persoanele marginalizate sau indivizii ce prezintă experiențe unice ori, mai mult, caracteristici care nu sunt sancționate de macro-cultura lor⁴. În cele din urmă, valorile culturale se referă la principiile sociale, la țeluri și la „standarde”, care sunt acceptate de către persoane în cadrul unui anumite culturi⁵. Valorile împart comportamentele în corecte și incorecte, normale și anormale. Valorile sunt, în general, transmise de familie, învățători, autorități religioase, etc. Sistemul de valori este, de asemenea, influențat de mass-media.

Pentru Hoecklin, cultura este un sistem încărcat de semnificații⁶. Cultura ne informează asupra a ceea ce constituie centrul atenției persoanelor și ne arată cum este percepută lumea. Autorul adaugă faptul că, în cadrul unei culturi, există căi comune de înțelegere a evenimentelor și comportamentelor, precum și căi ce permit previzionarea modului în care se vor comporta persoanele aparținând propriului grup. Pentru autor, cultura este un sistem de învățare ce derivă din sistemul social și nu din configurația sau codul genetic. Prin urmare, cultura este un fenomen colectiv de partajare a valorilor și semnificațiilor.

Hofstede descrie cultura drept un program mental colectiv, care se situează între natura umană, pe de o parte și personalitatea individuală, pe de altă parte⁷.

⁴ DODD, C. H. – **Dynamics of intercultural communication**. – ed. a 5-a, Boston: McGraw Hill, 1998.

⁵ THIEDERMAN, S. – **Bridging cultural barriers for corporate success**. – New York: Lexington Books, 1991.

⁶ HOECKLIN, L. – **Managing cultural differences – strategies for competitive advantage**. – Working ham. – England: Addison Wesley Publishing Company and the Economist Intelligence Unit, 1995.

⁷ HOFSTED, G. – **Cultures and organizations: software of the mind**. – Londra: McGraw Hill, 1991

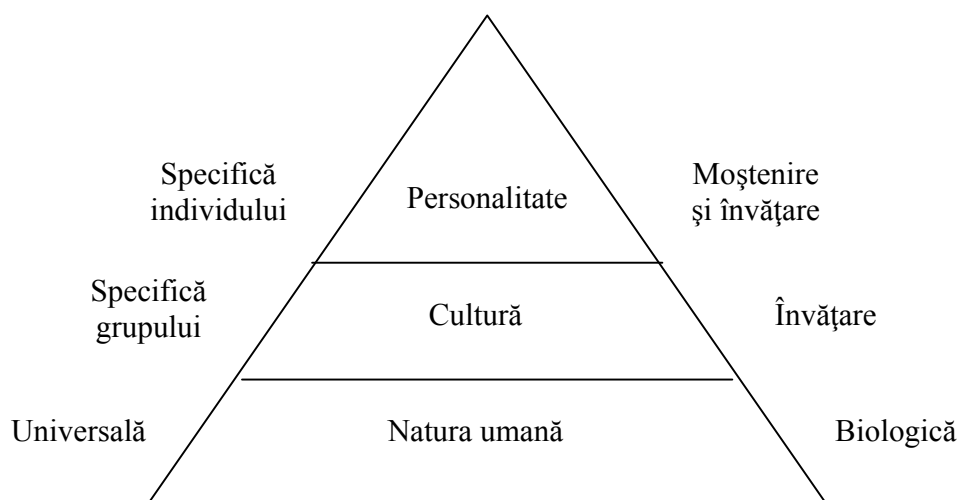


Figura 1 – Cele trei niveluri ale programării mentale umane.

Adaptată după HOFSTEDE, G. – op. cit.

Cultura nu reprezintă diferența dintre ceea ce este adevărat sau fals și nici nu reprezintă o moștenire⁸. Cultura se raportează la crezul fundamental asupra a ceea ce trebuie să fie o persoană și asupra modului în care aceasta trebuie să interacționeze cu cei ce aparțin grupului său și cu străinii.

Educația și experiența profesională permit trecerea la o altă fază a programării.

Programarea culturală a individului variază, deci, în funcție de diferitele faze, care sunt influențate în mod simultan de valori și practici.

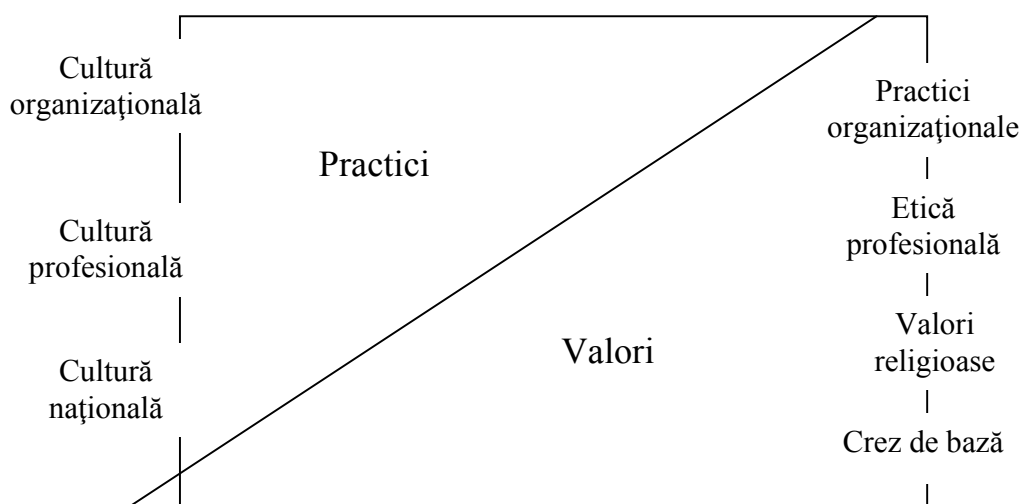


Figura 2. – Fazele programărilor culturale. Adaptat după G. Hofstede, op. cit.

⁸ CHANEY, L. M. și MARTIN, S. J. – op. cit.

Într-un alt articol, Hofstede definește cultura drept o programare colectivă a „mentalului”, care permite realizarea unei distincții între un grup sau o categorie de persoane și o alta⁹. Categoria de persoane este subînțeleasă aici drept Națiune. Cultura este un tot unitar. Aceasta semnifică faptul că nu este în mod direct accesibilă prin observare, ci că este percepută prin expresii verbale și non-verbale¹⁰.

Pentru Lane, cultura reprezintă un consens implicit în jurul unui grup de persoane, referitor la sensul ce este atribuit acțiunilor lor¹¹.

Conform lui Raymonde, „... cultura mea este logica conform căreia ordonez lumea, este această logică pe care am învățat-o încă de la naștere, prin gusturi, prin vorbe, din atenția celor care mă înconjoară, din privirile lor, din tonul vocilor lor, din zgomote, din culori, din mirosuri, din contacte, din modul în care am fost educat, recompensat, pedepsit, prins, atins, hrănit, din poveștile care mi-au fost spuse, din cărțile pe care le-am citit pe stradă sau la școală...”¹².

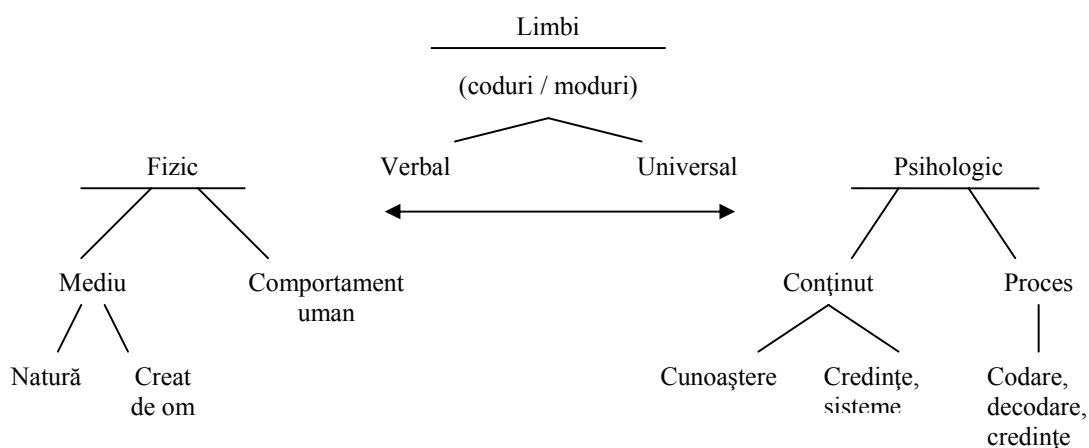


Figura 3. – Dimensiunile culturii. Adaptat după Borden, op. cit.

Conform lui Borden, cultura are trei dimensiuni: cea a limbajului, cea a trupului și cea psihologică¹³. Dimensiunea limbajului permite comunicarea cu cei ce au aceleași convingeri ca noi, pe când dimensiunea fizică corespunde realității mediului și comportamentului indivizilor. În cele din urmă, dimensiunea psihologică se raportează la învățare, credințe și activități mentale.

⁹ HOFSTEDE, G. – **Cultural constraints in management theories**, Academy of Management Executive, vol. 7, 101, p. 8-94, 1993.

¹⁰ Ibid

¹¹ LANE, H. W., DISTEFANO, J. J. și MAZNEVSKI, L. M. – **International management behaviour**. – ediția a 4-a, Blackwell Business, 2000

¹² RAYMONDE, C. – **Evidences invisibles, américains et français au quotidien**. – Paris Seuil, 1987.-p. 17

¹³ RAYMONDE, C. – **Evidences invisibles, américains et français au quotidien**. – Paris Seuil, 1987.-p. 17

Pentru Livian, cultura este un termen mai simbolic, incluzând ideile prezente în cadrul unei societăți, concepte, ideologii, valori, atitudini, țeluri, norme, comportamente, simboluri, rituri, obiceiuri și mituri¹⁴.

Conform lui Schwartz și Jordon, cultura este un model partajat de credințe și așteptări, care generează norme și modelează comportamentul¹⁵. Spre sfârșitul secolului al XIX-lea, Taylor considera cultura drept un complex ce regroupează legile, cutumele și alte obișnuințe acumulate de către o persoană în calitate de membru al societății¹⁶. Cultura este considerată, în mod egal, drept capacitatea de adaptare la circumstanțe și transmiterea modelului astfel construit către generațiile viitoare (Morris și Moran)¹⁷.

Diferențele culturale

În cadrul unei tentative de clasificare a culturilor, Iribrane s-a preocupat de diferențele dintre realitățile care se referă la aceeași noțiune în contexte diferite și de efectele acestor diferențe asupra instituțiilor și practicilor¹⁸. De fapt, reliefarea acestor diferențe a suscitat mai mult contribuții, ce au constituit tentative de construcție a unor scenarii referitoare la șocurile întâlnirilor dintre civilizații.

Dacă, pe de o parte, fiecare cultură funcționează conform propriei dinamici interne, propriilor principii, propriilor legi scrise sau nescrise, există, pe de altă parte, aspecte comune ale tuturor acestor culturi¹⁹.

Diferențele precum limba, obiceiurile alimentare, îmbrăcămintea, organizarea socială, etc. sunt ușor identificabile. Se referă la specificități culturale evidente, care pot avea, de exemplu, o influență în cadrul procesului de negociere²⁰. Dimpotrivă, alte diferențe culturale sunt mai puțin vizibile, deși acestea condiționează formal afacerile. Se referă la valori și atitudini inspirate de religie și ideologie²¹. Trebuie notat faptul că diferențele dintre indivizii din interiorul unei țări sunt, uneori, mai mari decât diferențele culturale dintre două țări. Fiecare emite judecăți de

¹⁴ RAYMONDE, C. – **Evidences invisibles, américains et français au quotidien**. – Paris Seuil, 1987.-p. 17

¹⁵ Conform BRILMAN, J. – **Ganhar a competição mundial**. – Lisbonne: Dom Quixote, 1993.

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ibid

¹⁸ IRIBRANE, P. – Management et culture politiques. – **Revue Française de Gestion**, martie-aprilie-mai 2000, nr. 128, p. 71-75.

¹⁹ IRIBRANE, P. – Management et culture politiques. – **Revue Française de Gestion**, martie-aprilie-mai 2000, nr. 128, p. 71-75.

²⁰ BRILMAN, J. – op. cit

²¹ Ibid

valoare, concepții despre bine și rău, are prejudecăți, un model implicit sau explicit²². De fapt, există atât de multe modele câte tipuri de educație familială. Uneori, acest model este cultural, în măsura în care provine din conștiința colectivă a unei întregi națiuni. De fapt, pentru un întreg popor, modul de abordare a unei situații poate fi natural și / sau evident. Dimpotrivă, poporul vecin poate aprecia aceeași situație ca fiind anormală, absurdă, chiar extravagantă. Globalizarea are tendința de a atenua diferențele. Totuși, cele care persistă constituie o sursă de neînțelegeri culturale, care pot distruge o relație în curs de formare.

Contrar situațiilor explozive, neînțelegerile culturale sunt tăcute²³. Detectarea lor precoce sau anticipată le poate face inofensive. Pentru Rhinesmith, regândirea noului joc global trece prin trei etape²⁴:

- sindromul „suntem toți egali”, în măsura în care apreciem că nu suntem nicicum o rasă umană mare și unică; aceasta este prima etapă;
- ajungem să înțelegem foarte rapid, în cadrul celei de-a doua etape, că diferențele sensibile și specifice există; dacă persoanele prezintă anumite similitudini în ceea ce privește nevoile și sentimentele lor, prezintă, totodată, diferențe substanțiale în ceea ce privește modul de satisfacere a nevoilor și sentimentelor;
- în cele din urmă, începem să înțelegem că persoanele sunt în mod simultan diferite și asemănătoare, trebuie să recunoaștem și să putem răspunde diverselor comportamente și credințe manifestate de către alte persoane.

Cu titlu de concluzie, acest autor subliniază faptul că contactul cu alte naționalități poate favoriza identificarea diferențelor. Confruntate cu culturi diferite, persoanele au, în general, tendința de a nu se adapta și a nu renunța la propriile valori.

Analizând convergențele dintre culturi, Hoecklin evidențiază existența mai multor școli, afirmând că modernizarea va crea o cultură comună în lume, simplificând viața managerilor²⁵. Or, faptul că ascultăm muzică la walkman, mâncăm un steak sau, mai mult, ne informăm referitor la existența unui evantai de produse care pot fi vândute cu ajutorul unui mesaj universal nu înseamnă că aceste produse au același înțeles în toate culturile. În realitate, esența culturii nu este

²² ibid

²³ ibid

²⁴ RHINESMITH, S. H. – **Globalização: o guia do gestor. Seis chaves para o sucesso num mundo em mudança** – Lisbonne: Difusao Cultural, avril 1996

²⁵ RHINESMITH, S. H. – **Globalização: o guia do gestor. Seis chaves para o sucesso num mundo em mudança** – Lisbonne: Difusao Cultural, avril 1996

ceva vizibil la suprafață, ci ceea ce este împărtășit de grupuri de persoane în privința înțelegerii și interpretării lumii. Ca tendință, ființa umană evidențiază ceea ce o surprinde și nu ceea ce i se pare normal. De asemenea, tendința este de creare a stereotipurilor, bazate pe exagerarea comportamentelor²⁶. Deși cu aspect de caricaturi, stereotipurile ilustrează, de multe ori, diferențele dintre culturi²⁷. Interacțiunea dintre indivizi provenind din culturi diferite prezintă un mai mare potențial de distorsiune sau de neînțelegere²⁸. Totuși, nu trebuie să uităm faptul că în diferențe există, de asemenea, un potențial creativ sub-diacent.

Importanța crezului

În vederea unei mai bune caracterizări interculturalului, este importantă înțelegerea rolului crezului și a influenței acestuia asupra sentimentelor și acțiunilor. Crezul reglează atitudinea funcționarea automată de zi cu zi. El ajută, totodată, crearea propriei viziuni asupra lumii și a propriului mediu cognitiv. Crezul se manifestă funcție de natura umană și funcție de interpretarea pe termen lung a diferitelor etape ale vieții. Cultura joacă un rol important în dezvoltarea crezului. O cultură diferită are un crez diferit referitor la unul și același lucru. Expresia „vedem ceea ce vrem să vedem și auzim ceea ce vrem să auzim” este reflectarea modului în care crezul afectează percepțiile. Pentru Weick, persoanele „văd ceva în care cred, în loc să creadă în ceea ce văd”²⁹. Există o puternică tendință de a recurge la standardul grupului de care aparține individul și de a-l considera drept standardul adecvat pentru abordarea altor grupuri. Aceasta este una dintre dimensiunile etnocentrismului³⁰. În domeniul intercultural, probabilitatea de a înregistra erori este mult mai mare. Când descriem ceva, avem tendința de a sublinia ca fiind important ceea ce este influențat de crezul nostru³¹. Prin urmare, evaluarea se va baza pe ceea ce s-a subliniat. Realitatea este că acțiunea se bazează pe lume, așa cum este ea percepută și așa cum este ea văzută prin descriere, interpretare și evaluare. Prin urmare, crezul influențează propriile noastre acțiuni și ceea ce credem despre acțiunile altora.

²⁶ ibid

²⁷ CHANEY, L. M., MARTIN, S. J. – op. cit.

²⁸ CHANEY, L. M., MARTIN, S. J. – op. cit.

²⁹ WEIK, K. – **The social psychology of organizing**. – MA, Addison Wesley Publishing Co., 1979.

³⁰ WEIK, K. – **The social psychology of organizing**. – MA, Addison Wesley Publishing Co., 1979.

³¹ LANE, H. W., DISTEFANO, J. J. și MAZNEVSKI, L. M. – op. cit. – p. 21.

Este interesant de analizat comportamentul individului atunci când crezul său nu se confirmă³². Această situație este descrisă de către psihologi drept „disonanță cognitivă”. Este un sentiment de disconfort și dezechilibru. Într-o asemenea situație, individul își poate regăsi echilibrul pe două căi:

- schimbarea percepției asupra realității prin raportare la crez;
- schimbarea crezului prin raportarea la realitate.

Autorii sunt mai degrabă înclinați să accepte prima variantă, având în vedere că cea de-a doua implică un consum mai mare de energie și creează mai multă confuzie.

Compatibilizarea percepțiilor și crezului reprezintă, de multe ori, o sursă de conflict între persoanele din același mediu cultural. Atunci când ne confruntăm cu relații interculturale, această sursă de conflict este mult mai accentuată.



Figura 4. – Stările cognitive și emoționale. (Adaptat după LANE, H.W. et al.-op.cit.-p.23)

Viziunea asupra omului

Fiecare societate are propria sa viziune legată de ființa umană³³. Atitudinile variază, în general, între optimism și pesimism, chiar fatalism. Situațiile din figură se opun, dacă putem spune așa, pe o axă pe care la o extremitate se observă societățile occidentale (de exemplu, cea americană sau cea franceză), care cred în capacitatea omului de a depăși greutățile, iar, la cealaltă extremitate, se află societățile orientale și, mai ales, cele africane, care, uneori, se mulțumesc cu

³² ibid

³³ IRIBRANE, P. – op.cit.

puțin și nu au preocupări pe termen lung. Trebuie notat și faptul că unele civilizații judecă omul prin ceea ce este, în timp ce altele îl judecă prin prisma a ceea ce este capabil să realizeze.

Atitudinea cu privire la femei diferă, de asemenea, în cadrul culturilor. Mai multe societăți plasează femeia pe un plan secundar, neatribuindu-i decât sarcini domestice sau de subordonare. Constituind jumătate din populație, femeile joacă un rol deosebit de important. Dacă rolul este decisiv și contribuie la dezvoltarea economică și socială, acesta are o intensitate diferită în țările africane, arabe sau asiatice. Într-o țară ca Arabia Saudită, desemnarea unei femei drept interlocutor poate fi considerată o eroare cu consecințe imprevizibile³⁴. De asemenea, o companie care investește într-o țară africană trebuie să se asigure că o femeie poate exercita anumite funcții ori sarcini precise înainte de a oficializa nominalizarea sa.

1.3. Atitudini referitoare la muncă și etică

Viziunea culturală asupra muncii este, la rândul său, extrem de diferită în cadrul societăților. Dacă, în unele țări, sfârșitul de săptămână este, de exemplu, sacru, iar numărul de ore de muncă pe săptămână este limitat prin lege, verificat de sindicate și considerat, prin urmare, drept un câștig pentru angajați, alte țări acceptă voluntar să lucreze șapte zile din șapte și depășesc, în numeroase cazuri, limita zilnică și / sau săptămânală de ore de muncă³⁵. Atitudinile sunt, de asemenea, diferite atunci când este vorba de muncă în rândul copiilor și de respectul pe care angajatorul trebuie să îl arate angajaților.

Etica este, de altfel, formată dintr-un ansamblu de orientări care permit, într-o țară sau într-o anumită societate, distincția dintre un comportament corect și altul mai puțin corect. Aceasta reprezintă o judecată referitoare la ceea ce este corect sau greșit³⁶. De asemenea, etica presupune punerea în balanță a propriilor valori³⁷. Totodată, ceea ce este corect sau incorect prin raportarea la standardul propriu nu este neapărat la fel raportat la un alt standard. De exemplu, ceea ce poate fi considerat un cadou și, deci, o amabilitate într-o țară poate fi interpretat ca un act de corupție într-o alta.

³⁴ RKIBI, T. – **Stratégie d'internationalisation des entreprises**. – Séminaire de Troisième Cycle en Gestion, Lisbonne, 2001

³⁵ IRIBRANE, P. – op. cit.

³⁶ FERRELL, O. C., GARDINER, G. – **Pursuit of ethics**. – Smith Collin Company, 1991

³⁷ BORDEN, G. A. – **Cultural orientation: an approach to understanding intercultural communication**. – Inglewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1991.

1.4. Influențele religioase

Religiile exercită o foarte mare influență asupra comportamentului social al indivizilor. Efectele pot să se refere la formă sau la fond. Din punct de vedere formal, putem fixa, de exemplu, o întâlnire de afaceri sâmbăta cu un evreu sau în timpul rugăciunii de vineri cu un musulman. La rândul lor, mulți creștini respectă foarte strict repaosul duminical³⁸. Religia determină, de multe ori, obiceiurile alimentare, distanța dintre bărbat și femeie și tipurile de mărfuri care pot face obiectul unei tranzacții. Clauzele contractuale care prevăd rate ale dobânzii sunt complet interzise în unele țări islamice³⁹. Religia are efect și asupra comportamentelor. Este cazul protestantismului în afaceri, care consideră că munca, economisirea, bogăția și succesul unei persoane nu este altceva decât drumul drept care duce la Dumnezeu. Din punctul lor de vedere, catolicii au considerat mult timp că un bun preot este mai important decât un mare om de afaceri. Pe de altă parte, musulmanii consideră Islamul ca „religie și lume”. Altfel spus, viața spirituală se confundă cu viața cotidiană, iar munca este o obligație a persoanei credincioase.

1.5. Diferențele semantice

Semantica sau studiul sensului cuvintelor studiază atât modalitatea în care comportamentul este influențat de cuvinte, cât și sensul non-verbal pentru comunicare. Dacă două popoare vorbesc aceeași limbă, nu înseamnă că cuvintele au aceleași înțelesuri sau aceleași implicații. De multe ori, un cuvânt nu poate fi tradus exact într-o altă limbă. În aceste cazuri, suntem obligați să găsim cuvântul sau expresia cea mai apropiată, care traduce corect sensul atribuit de versiunea originală. De exemplu, Banca Centrală Europeană nu recomandă scrierea pluralului cuvântului „Euro” prin adăugarea unui „s” la final deoarece, în acest mod de scriere, ar avea un sens inacceptabil în limba greacă. Acest lucru este valabil și pentru mărci sau companii străine. Este cazul consultantului francez CEGOS, care este cunoscut în Portugalia sub denumirea de CEGOC, având în vedere că în limba portugheză numele original înseamnă „persoane fără vedere”.

1.6. Spațiul și timpul

Spațiul și timpul sunt unice în fiecare cultură⁴⁰. Spațiul implică problema teritorialității. Acesta evidențiază, de asemenea, puterea și relevă statutul. Spațiul personal este, totodată, un

³⁸ RKIBI, T. – *Stratégies d'internationalisation des entreprises*. – op. cit.

³⁹ ibid

⁴⁰ HALL, T. E. și HALL, M. R. – op. cit.

teritoriu mobil, o zonă privată, în care individul, funcție de cultura sa, are propriul său mod de marcare a distanței.

În materie de timp, observăm mai multe categorii. Două sunt considerate mai importante în lumea afacerilor⁴¹: timpul monocron și timpul policron.

Timpul policron semnifică faptul că putem face mai multe lucruri sau putem fi implicați în mai multe situații în același timp. În culturile monocrone, timpul este utilizat într-o manieră liniară, ca și cum ar fi vorba de o cale care vine din trecut și merge spre viitor. Timpul monocron este, în mod firesc, împărțit pe segmente. Acesta este organizat și „compartimentat”, astfel încât persoana să se concentreze pe câte o sarcină. Abordarea monocronă a timpului este, de asemenea, utilizată pentru organizarea vieții și crearea unei ordini de priorități. Țările nordice, Elveția, Germania și Marea Britanie sunt dominate de concepția monocronă a timpului. Pe de altă parte, sistemul policron este caracterizat de simultaneitatea acțiunilor. În culturile policrone (arabe și latine), prioritatea este uneori acordată familiei, în detrimentul obligațiilor profesionale. Persoanele policrone trăiesc într-un ocean de informații. Acestea consideră că trebuie să trăiască, în timp real, pe toate planurile personale și profesionale. Dacă, de exemplu, într-o țară policronă construirea unui portofoliu de clienți buni este o muncă pe termen lung, în cadrul căreia relațiile personale sunt determinante, acest lucru nu este valabil în societățile monocrone, unde totul se construiește pe un termen scurt efemer. De altfel, țările pot avea o orientare spre trecut sau spre viitor⁴². De exemplu, Statele Unite sunt orientate spre prezent sau spre viitorul apropiat. Țările Americii de Sud sunt orientate simultan spre trecut și spre prezent, în timp ce culturi precum Iran, India sau cele ale extremului Orient sunt orientate spre trecut.

Este important să știm să citim mesajele asociate timpului în alte culturi. Ritmul, care constituie un aspect important al timpului, permite uneori asocierea indivizilor la o cultură anume. Sincronizarea le poate lipsi la două persoane de culturi diferite. De asemenea, identificăm o varietate de situații în ceea ce privește programarea activităților pe parcursul zilei, lunii sau anului. De exemplu, unii nu ezită să lucreze pe perioada concediilor, în timp ce alții nu doresc să facă absolut nimic în această perioadă. În Statele Unite, doar persoanele cu un statut superior își pot permite să lase pe alții să aștepte, având în vedere faptul că a lăsa pe cineva să aștepte este sinonim cu dezorganizarea. Aceași situație nu este înțeleasă neapărat la fel în țările latine.

⁴¹ ibid

⁴² ibid

Interacțiunea dintre indivizii monocroni și cei policroni poate fi mai puțin complicată dacă cele două părți sunt în măsură să decodeze ce se ascunde în spatele limbajului timpului unuia sau altuia⁴³.

1.7. Șocurile culturale

Dus la extrem, poate fi transformat șocul cultural în șocuri de civilizație? Pentru Huntington, cultura și identitatea sunt factorii explicativi la scară planetară⁴⁴. În urma identificării civilizațiilor mai importante, acest autor a încercat să prevadă dacă va exista un conflict sau un consens între acestea în secolul 21. Pentru autor, reacțiile de tip identitar vor forma răspunsul cel mai probabil la amenințările pe care globalizarea fluxurilor de toate tipurile o exercită asupra civilizațiilor. Analizele propuse de Bayart se opun fundamental celor ale lui Huntington.

Pentru Bayart, factorul politic primează asupra celui identitar⁴⁵. El privilegiază astfel analiza traiectoriilor locale, care integrează cunoștințele etnologice în vederea acțiunilor care mobilizează și structurează în funcție de interesele grupurilor și categoriilor sociale.

Fiecare societate pare să caute un echilibru între imposibilitatea vieții fără reguli și dorința de trăi fără restricții⁴⁶. Noțiunile de justiție, egalitate, solidaritate, etc. ascund, de multe ori, neînțelegeri și nu corespund în mod absolut, în funcție de țară, aceleiași realități. Pentru Iribrane, ceea ce este important în cadrul unui context cultural nu este diversitatea procedurilor ce pot conduce la un acord ci cunoașterea, într-un context sau în altul, a exact ceea ce gândim și, prin urmare, la ce ne-am angajat atunci când am căzut de acord⁴⁷.

În ceea ce privește alți autori, am asistat, în funcție de amploarea globalizării, la emergența culturii mondiale, care semnifică faptul că barierele dintre popoare de culturi diferite au tendința de a fi eliminate⁴⁸. În alți termeni, mergem spre o anumită universalitate culturală, la care toate popoarele vor adera.

În orice caz, viața în comunitate sau în contact direct cu alții generează numeroase întrebări, în special în ceea ce privește semnificațiile, valorile împărtășite, ceea ce dorim să

⁴³ ibid

⁴⁴ HUNTINGTON, S. – **The clash of civilization and the remaking of world order**. – New York: Simon & Schuster, 1996.

⁴⁵ BAYART, J. F. – *L'illusion identitaire*. – Paris: Fayard, 1996.

⁴⁶ IRIBRANE, P. – **Cultures et mondialisation**. – Paris: Seuil, 1998.

⁴⁷ ibid

⁴⁸ CHANEY, L. M. și MARTIN, J. – op. cit.

împărtășim și elementele la care suntem dispuși să renunțăm în vederea creării unui anumit ideal⁴⁹. Răspunsul nu pare să fie la fel de simplu.

Cultură și comunicare

Noțiunea de comunicare interculturală a fost utilizată pentru prima dată de Hall în 1959, acesta fiind primul care a făcut distincția între culturi pe baza transmiterii și recepției comunicării⁵⁰. Acesta a definit comunicarea interculturală drept comunicarea dintre persoane de culturi diferite. În afaceri, conceptul este mult mai recent⁵¹.

În ceea ce privește comunicarea intraculturală, aceasta poate fi descrisă drept o comunicare între membrii aceleiași culturi. Este cazul popoarelor care au aceeași origine rasială, același ideal politic și aceeași religie. Aceste popoare construiesc mijloace de comunicare și definesc o anumită cultură⁵². Totodată, pe baza distanțelor geografice, pot exista diferențe culturale în cadrul aceleiași culturi. Aceste diferențe pot fi și mai marcante într-o țară ca Marocul, datorită dublei sale expuneri maritime (mediteraneană și atlantică), celor patru lanțuri montane, caracteristicilor sale africane, arabe și barbare, deschiderii sale spre Europa și profundeii sale ancorări în Islam⁵³.

Termenii comunicării interculturale și comunicării internaționale nu trebuie utilizați invariabil deoarece, în primul caz, se referă la comunicarea dintre popoare de culturi diferite, în timp ce, în al doilea caz, este vorba de un ritual de comunicare între națiuni și guverne⁵⁴. De asemenea, la Națiunile Unite putem vorbi de comunicare internațională.

Cultura condiționează atitudinile, procesele și sistemele de comunicare⁵⁵. Ea joacă un rol fundamental în stabilirea unui sistem de comunicare eficientă între persoane. Atunci când culturile interacționează sau sunt în legătură, o adaptare (protocol) trebuie prevăzută înainte de

⁴⁹ MARTIN, E. și VARGA, R. – Faire l'Europe ensemble. Transfert de valeurs culturelles. - : **Galileu, Revista de Economia e Direito**, ediție specială, Lisabona, 2001.

⁵⁰ HALL, E. T. – **The silent language**. – New York: Garden City, Doubleday, 1959.

⁵¹ COPELAND, L. – **Making the most of cultural differences at the workplace**. – Personnel, 62, 52, 1988.

⁵² GUDYKNUST, W. B. și TINGTOUMEY, S. – **Culture and interpersonal communication**. – New Bury Park, Calif: Sage Publication, 1988.

⁵³ RKIBI, T. – Comment faire des affaires avec le Maroc?. – **Conférence organisée par BPI – Banque Portugaise d'Investissement**. – Lisabona, noiembrie 2001.

⁵⁴ CHANEY, L. M. și MARTIN, S. J. – op. cit.

⁵⁵ BROWN, A. D. și STARKEY, K. – **The effect of organizational management studies**, vol. 31, nr. 6, 1994.

eficientizarea comunicării⁵⁶. Existența codurilor comune favorizează simbioza. Din acest motiv, cu cât culturile sunt mai diferite, cu atât comunicarea este mai complexă.

2.1. Mecanismele de comunicare

Lumea comunicării poate fi împărțită în trei: cuvintele, obiectele materiale și comportamentul⁵⁷. Cuvintele stau la baza afacerilor, politicii și diplomației. Obiectele materiale constituie indicatori ai statutului și puterii. Comportamentul informează asupra reacției (feedback) cu care alte popoare (persoane) resimt și integrează tehnicile ce împiedică confruntarea. Studiarea acestor trei elemente în propria cultură și în cele ale altora permite recunoașterea și înțelegerea unei vaste zone neexplorate în materie de comportament uman, situată în subconștient și care corespunde limbajului nonverbal.

Cultura poate fi, de asemenea, comparată cu un computer imens și extrem de complex. În aceste condiții, un program cultural nu mai funcționează dacă sărim etape, ceea ce se întâmplă atunci când persoanele aplică, în mod inconștient, propriile lor reguli într-un alt sistem⁵⁸. Comunicarea culturală este, în realitate, mai complexă decât mesajele verbale sau scrise. Aceasta este probabil și ceea ce Buckley a dorit să exprime prin „sistem adaptativ complex” atunci când a analizat sistemul social⁵⁹. De asemenea, este important să știm să citim aceste mesaje legate de timp. Viteza cu care un mesaj este decodat constituie o caracteristică importantă a comunicării umane. Există mesaje rapide și mesaje lente. Un titlu sau o caricatură constituie un exemplu de mesaj rapid. Sensul reținut dintr-o lucrare este un exemplu de mesaj lent. Același mesaj este, de altfel, mai lent într-o cultură comparativ cu o alta⁶⁰.

De altfel, comunicarea se realizează în două tipuri de contexte: contextul bogat și contextul sărac⁶¹. Contextul corespunde, aici, informației care îmbracă un eveniment, iar culturile lumii pot fi comparate pe o scară ce variază între cele două extreme. Contextul bogat semnifică faptul că informația este puțin codificată și că există în interiorul individului. Pe de altă parte, contextul sărac este caracterizat printr-un mare volum de informații, care sunt codificate în mod

⁵⁶ CHANEY, L. M. și MARTIN, S. J. – op. cit.

⁵⁷ ibid

⁵⁸ ibid

⁵⁹ BULCKLEY, W. – **Modern systems research for the behavioral scientist**. – Chicago: Alding Publishing Company, 1968.

⁶⁰ CHANEY, L. M. și MARTIN, S. J. – op. cit.

⁶¹ Ibid. Am preferat echivalentul românesc context bogat pentru conceptul anglo-saxon High level context și context sărac pentru low level context, în locul conceptelor în franceză folosite de autorul articolului, contexte fort și contexte faible (n.n.)

explicit. De exemplu, japonezii, arabii și mediteraneenii aparțin contextului bogat. Americanii, scandinavii și elvețienii aparțin unui context sărac. Circulația informației diferă, de asemenea, în funcție de contexte. În cadrul culturilor cu context sărac, informația este exactă, compartimentată și controlată. În nici un caz, ea nu poate circula liberă. Dimpotrivă, în culturile cu context bogat, această circulație este, de multe ori, aleatoare. Informația este atât de rapidă, încât pare, uneori, necontrolată.

În țări precum Portugalia sau Japonia, relațiile interpersonale au prioritate față de oricare altă formă. Contextele sărace sunt, în general, monocrone, circulația informației este lentă, iar sensibilitatea este foarte mare atunci când o întrerupere afectează cursul unei acțiuni.

În privința comunicării interculturale, interfața urmează cinci principii de bază⁶²:

- cu cât contextul este mai bogat, cu atât interfața este mai dificilă;
- cu cât complexitatea este mai mare, cu atât interfața este mai dificilă;
- cu cât este mai mare distanța culturală, cu atât interfața este mai dificilă;
- cu cât este mai mare numărul de niveluri dintr-un sistem, cu atât interfața este mai dificilă;
- un sistem mecanic simplu cu context sărac are tendința de a genera puține probleme de interfață, comparativ cu un sistem multiplu de mare complexitate, care depinde de talentul uman pentru un eventual succes.

2.2. Atribuirea și percepția în materie de comunicare

Atribuirea și percepția permit minimizarea riscurilor de conflict cu interlocutorul și facilitează, eventual, o mai mare apropiere și o mai bună înțelegere⁶³.

Atribuirea corespunde capacității de observare a comportamentelor sociale ale unei alte culturi. Această capacitate este, în general, influențată de experiențe personale, izvorâte din propria cultură, fiind susceptibile să creeze probleme de comunicare.

Percepția, la rândul ei, se raportează la imaginile senzoriale, care pot fi influențate de anumite situații sau de vechi stimuli.

⁶² ibid

⁶³ ibid

2.3. Barierele de comunicare

În ciuda unor păreri optimiste, neînțelegerile culturale sunt destul de frecvente. În general, acestea apar atunci când un individ își schimbă mediul cultural. Această schimbare se poate traduce prin frustrări generate de o realitate diferită. Limbajul, obiceiurile alimentare, nivelurile de curățenie și igienă, etnocentrismul, rasismul, etc. se înscriu printre factorii generatori ai acestor frustrări. Mai mulți autori s-au preocupat de variabilele ce explică neînțelegerile și / sau incapacitatea de a înțelege alte culturi. Bell a identificat nouă bariere ale comunicării⁶⁴:

- bariere fizice (timp, mediu, confort și nevoi);
- bariere culturale (de natură etnică, religioasă și socială);
- bariere de percepție (pornind de la propria sa schemă mentală „mind set / etnocentrism”) ⁶⁵
- bariere legate de lipsa de motivare;
- bariere legate de efectele experiențelor anterioare;
- bariere emoționale;
- bariere lingvistice;
- bariere nonverbale (corespund modului în care ceva este spus);
- bariere de concentrare (a face altceva în loc de a asculta comunicarea).

Chaney și Martin disting șaptesprezece variabile explicative ale neînțelegerilor culturale⁶⁶:

- atitudinea referitoare la timp;
- atitudinea referitoare la femei;
- gesturile și alte mesaje nonverbale;
- climatul;
- modalitatea de a se îmbrăca;
- obiceiurile și cutumele;
- sistemul educațional;
- organizarea familială;

⁶⁴ BELL, A. H. – **Business communication: toward 2000**. – Cincinnati: DH, South-Western Publishing Co, 1992.

⁶⁵ Etnocentrismul este iluzia că propria sa cultură și mod de analizare a problemelor, valorilor, credințelor, limbajului, comunicării verbale și nonverbale sunt corecte. Mentalitatea a fost abordată pentru prima dată de Fisher și corespunde unui sistem de filtrare propriu, care permite observarea și înțelegerea (Fisher G., Mind sets, Yarmouth, ME: Intercultural Press Inc., 1988).

⁶⁶ CHANEY, L. M. și MARTIN, S. J. – op. cit.

- problemele financiare;
- obiceiurile alimentare;
- habitatul;
- dezechilibrele între clasele sociale;
- sărăcia;
- igiena;
- mijloacele de transport;
- valorile și înțelegerea eticii;
- obiceiurile de lucru.

De exemplu, dacă luăm în considerare mesajul publicitar, elementele culturale sunt foarte limitate, cel puțin în cazul unui studiu comparativ al strategiilor de comunicare în Franța și Ungaria⁶⁷. În acest caz, riscurile identificate nu sunt cele ale apartenenței culturale ci, mai degrabă, apartenența la o categorie socială⁶⁸.

Cultură și management

Academicienii par să se preocupe mai degrabă de strategie și structură, în detrimentul relațiilor interculturale, în timp ce experții în domeniu își concentrează atenția asupra psihologiei, manifestând o slabă înțelegere a aspectelor strategice⁶⁹. „Dacă îl întrebăm pe Andy Grove, fondatorul INTEL, dacă compania sa este globală, va răspunde, cu siguranță, că da. Dacă adresăm aceeași întrebare lui Dov Frohman, directorul centrului de cercetare al INTEL în Israel, acesta va răspunde, cu siguranță, că nu. În cele din urmă, dacă aceeași întrebare ar fi adresată lui Sharon Richards, coordonatoare interculturală a INTEL, ea va răspunde «da» referitor la strategie și «nu» referitor la competențe, atitudinile persoanelor și cultura companiei. De fapt, cei trei au dreptate. Aceasta este prima problemă a globalizării”⁷⁰. Această descriere ilustrează perfect problematica managementului intercultural.

În abordarea sa, Hoecklin chestionează existența teoriilor de management universal⁷¹. De fapt, există un anumit mod de gândire în Occident referitor la diferența dintre știință și non-știință

⁶⁷ VARGA, R. – *Analyse linguistique des messages publicitaires en français et en hongrois. Le fonctionnement de l'implicite dans la publicité.* – teză de doctorat, Universitatea Grenoble 3, 1998.

⁶⁸ ibid

⁶⁹ RHINESMITH, S. H. – op. cit.

⁷⁰ ibid

⁷¹ HOECKLIN, L. – op. cit.

și în materie de distincție între concepte care sunt legate de emoții, religie, morală și natură⁷². Așa cum a remarcat Schutz: „atunci când abordăm alte sisteme sociale, acestea au primit deja denumiri. Au decis cum vor să trăiască și modul în care lumea trebuie interpretată. Putem să le punem și/sau atribuim o etichetă, dar nu trebuie să ne așteptăm ca acestea să înțeleagă sau să accepte definiția noastră, cu atât mai puțin dacă nu coincide cu a lor. Nu putem să eliminăm persoanele din sensul comun pe care și l-au construit sau din modul lor de a vedea lucrurile. Au venit spre noi ca un sistem întreg de semnificații și interpretări. Putem doar să căutăm să înțelegem, explicăm sau construim plecând de la modul lor de gândire”⁷³. Considerăm, de multe ori, că anumite valori sunt universale. De fapt, ele diferă de la o cultură la alta. Ceea ce este considerată o bună practică de afaceri din punct de vedere etic nu este la fel în altă parte⁷⁴. Diferențele sunt uneori notabile între țări vecine, precum Statele Unite și Canada sau Franța și Elveția. Viziunea asupra afacerilor, modul de planificare, de negociere, de motivare și de a conduce ședințele sunt diferite⁷⁵. Există câteva cazuri de companii care și-au dezvoltat propriul model organizațional transnațional și, prin urmare, intercultural⁷⁶. Acest model propriu corespunde unei conștientizări a faptului că tranziția de la o viziune a lumii limitată și fixă spre o viziune a lumii deschisă, care face obiectul unor fluxuri constante și în continuă schimbare, nu este ușor de realizat.

Cu ajutorul contribuțiilor menționate, putem infirma, fără a risca prea mult, ipoteza unei teorii a managementului universal.

În toate țările există ceva ce putem numi management. Totuși, sensul atribuit conceptului diferă de la o țară la alta⁷⁷. Istoria și cultura forțază particularizarea acestui concept. Un lucru este sigur - managementul nu este ceva izolat. El se raportează la tot ceea ce se întâmplă în familie, la școală, în politică și la guvern. De asemenea, este în legătură cu religia și cu descoperirile științifice. Din aceste motive, teoriile de management sunt, de multe ori, multidisciplinare. Această multidisciplinaritate este mai importantă atunci când o considerăm din perspectivă transnațională⁷⁸.

⁷² WINCH, P. – Understanding a primitive society. – în: **Wilson B. Rationality**. – Oxford, Basil Blackwell Press, 1970.

⁷³ SCHUTZ, A. – On phenomenology and social relatio. – Chicago: University of Chicago Press, 1970.

⁷⁴ BEDI, H. – **Understanding the Asian manager**. – Sydney: Allen & Unwin, 1991, p. 37-38.

⁷⁵ RHINSMITH, S. M. – op. cit.

⁷⁶ ibid

⁷⁷ HOFSTEDE, G. – op. cit.

⁷⁸ ibid

Analiza literaturii referitoare la probleme de management intercultural permite, după părerea noastră, să clasificăm conținutul acestuia în raport cu două axe principale:

- influența culturii asupra managementului;
- instrumentele managementului intercultural.

3.1. Cultură și management: un efect cu sens unic?

Așa cum a fost subliniat, tipul(urile) de cultură care predomină în țara sau în zona geografică de implantare este (sunt) cel (cele) care pare (par) să definească, într-o anumită măsură, abordarea managerială ce trebuie urmată.

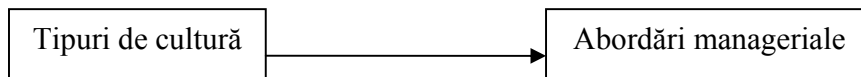


Figura 5. – Sensul raportului cultură / management

Conform unui studiu empiric, cultura prezintă patru dimensiuni esențiale (explicând 49% din varianță⁷⁹):

- distanța față de putere, care corespunde gradului de inegalitate între persoane, așa cum este apreciat de către o anumită populație; în rândul societăților, această distanță variază între inegalitate extremă, egalitate și inegalitate relativă;
- individualismul, care corespunde preferinței pe care persoanele dintr-o anumită țară o au pentru o activitate mai degrabă individuală decât de grup; individualismul contrastează cu colectivismul;
- masculinitatea prin opoziție cu feminitatea; reprezintă importanța dată diferențelor dintre rolurile jucate de bărbați și de femei, în funcție de țară;
- aversiunea față de incertitudine, care semnifică gradul în care persoanele dintr-o anumită țară preferă structurarea situațiilor prin formalizare și reguli clare; aceste reguli pot fi scrise sau subînțelese; între cele două extreme, putem identifica unele cazuri de flexibilitate, rigiditate sau, mai mult, de pericol atunci când apar situații diferite sau neprevăzute.

Studiul sus-menționat a relevat existența unei a cincea dimensiuni, denumită „termen lung versus termen scurt”. Orientarea pe termen lung prezintă caracteristici precum economisirea și

⁷⁹ HOFSTEDE, G. – Cultural constraints in management theories. – **Seabury of Management Executive**, 1993, vol 7, nr. 1, 1181-94.

persistența. Pe de altă parte, orientarea pe termen scurt prezintă valori orientate spre trecut și spre prezent, cu un puternic respect pentru tradiții și obligații sociale. Conform autorului, măsura acestor dimensiuni facilitează înțelegerea diferențelor de management dintre țări. Totodată, aceste diferențe nu sunt sesizate în adevăratul sens al cuvântului decât atunci când suntem implicați total și in situ pentru cultura respectivă.

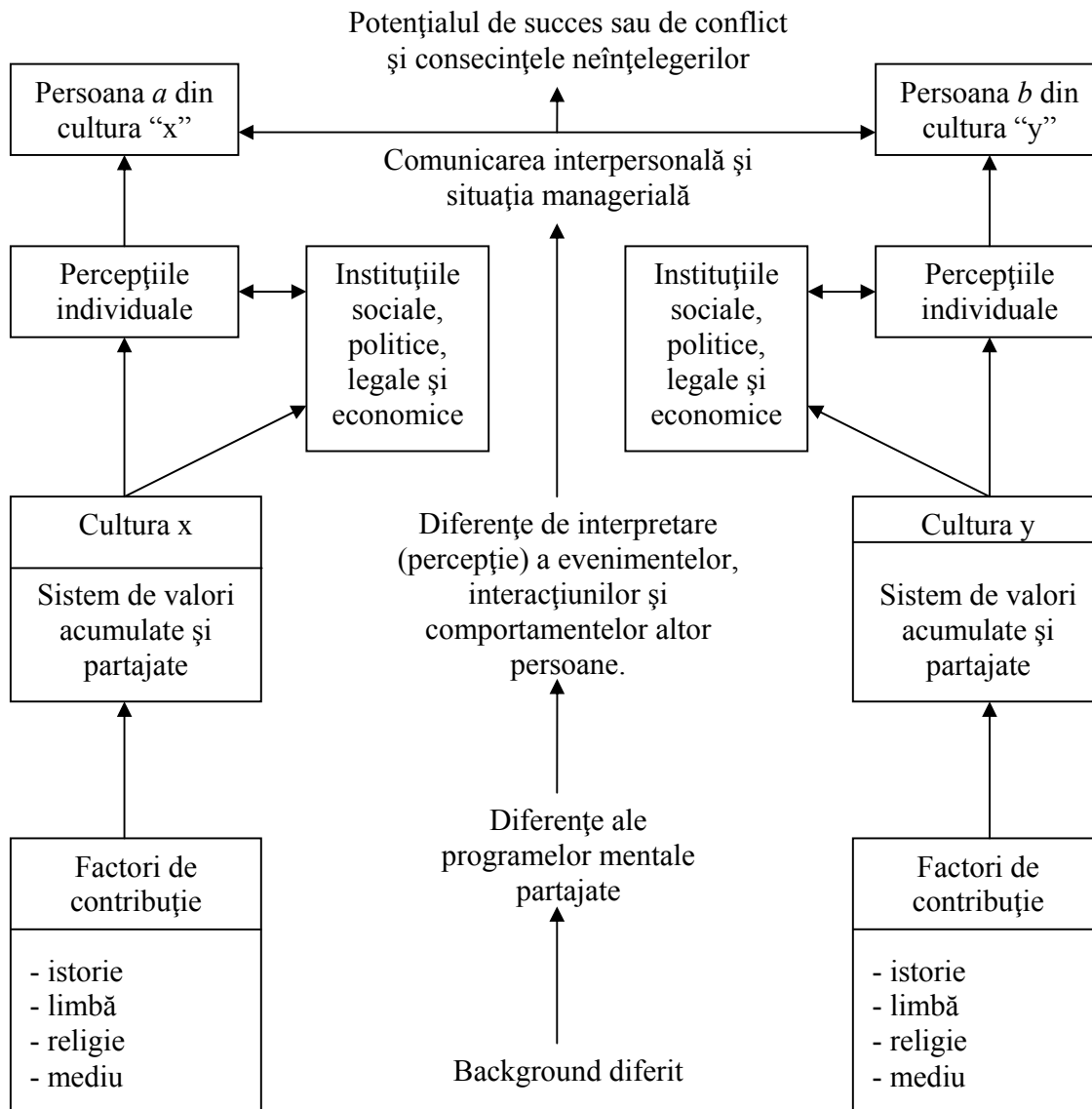


Figura 6. – Modelul după care cultura influențează prezumțiile, percepțiile și comportamentul managerial (model adaptat după M. W. Lane et al., op. cit.)

Pentru Lane, cercetarea demonstrează incontestabil că influențele culturale au un anumit efect asupra managementului⁸⁰. De exemplu, managementul prin obiective, adesea adoptat de managerii americani și care presupune susținerea tuturor membrilor organizației, are dificultăți de implantare în societăți care renunță cu greu la ierarhie. Autorul mai menționează influența culturii asupra crezului și, prin urmare, percepția cu privire la comportamentul managerial.

Figura anterioară prezintă și mai multă importanță atunci când ne aflăm în prezența unor grupuri de persoane originare din culturi diferite. Unele studii au arătat faptul că rezultatele de natură managerială sunt, mai degrabă, negative atunci când ne aflăm în prezența grupurilor omogene din punct de vedere cultural^{81 82 83}. Pe de altă parte, există studii care au arătat că un grup multicultural prezintă mai multă creativitate și are o mai mare capacitate de a găsi diverse rezolvări pentru probleme, precum și o mai mare capacitate de alegere între mai multe variante^{84 85 86}.

În abordarea sa, Brilman subliniază anumite efecte ale caracteristicilor culturale asupra managementului⁸⁷. Autorul identifică mai multe zone de impact:

- limba și cultura nu trebuie confundate, cu riscul de a răni sentimentele; englezii sunt diferiți de americani, portughezii de brazilieni, francezii de canadieni, spaniolii de latino-americani și marocanii de saudiți;
- demografia companiilor; băncile coreene, spre exemplu, nu recrutează femei, în timp ce în Japonia ele nu sunt niciodată puse în contact cu clientela; în Asia, găsim uneori directori foarte înaintați în vârstă, probabil datorită percepției conceptului de înțelepciune;
- respectarea termenelor; o filială latino-americană este departe de a avea același comportament cu o companie germană, chiar dacă se injectează o puternică doză de instruire;

⁸⁰ LANE, H. W. et al. – op. cit., p. 3

⁸¹ ADLER, N. – **International dimensions of organizational behaviour**. – ed. a 3-a, Cincinnati: South-Western Publishing Co. 1997.

⁸² JACKSON, S. E. – **Team composition in organizational settings: issues in managing an increasing diverse work force**. – În: WORCHEL, S., WOOD, W. – Sage, 1991, p. 138-73.

⁸³ MILLIKEN, F. J. și MARTIN, L. – Searching for common threads: organizational groups. – **Academy of Management Journal**, 1996, vol. 21, nr. 2, p. 402-33.

⁸⁴ LING, S. C. – **The effect of group cultural composition and cultural attitudes on performance**. – teză de doctorat, University of Western Ontario, 1990.

⁸⁵ MACLEOD, P. L. și LOBEL, S. A. – The effect of ethnic diversity on idea generation in small groups. – **Academy of Management Annual Meeting**. – Set paper proceeding, 1999, 227-3.

⁸⁶ WASTON, W. E. et al. – Cultural diversity's impact on interaction process and performance. **Comparing homogenous and diverse task groups**. – **Academy of Management Journal**, vol. 36, nr. 3, 1993.

⁸⁷ BRILMAN, J. – op. cit. – p. 414.

- puterea și disciplina; spaniolii și francezii au o puternică tendință de a lupta pentru o mică zonă de autoritate, în timp ce germanii îi pot considera ca prea puțin disciplinați;
- incompatibilitatea stilului de management; introducerea unui nou stil de management poate genera plecarea mai multor angajați ai unei filiale străine; de exemplu, preluările ostile pot să se traducă prin respingerea lor de către tehnostuctură.

Abordând problema modelului paternalist, Hernandez remarcă faptul că paternalismul rămâne actual în țările dezvoltate, precum și în țările lumii a treia, în firmele mici și mijlocii, precum și în marile grupuri⁸⁸. Iribrane a expus modul în care popoarele cu niveluri de dezvoltare economică asemănătoare aveau, totodată, concepții complet diferite ale funcționării organizațiilor⁸⁹. Francezii au tendința de a se supune logicii onorii și fricii față de „rang”, americanii negocierilor colective, în timp ce olandezii caută, mai degrabă, o poziție de consens, care poate satisface pe toți participanții. Cercetările realizate în Tunisia și Algeria arată faptul că paternalismul nu este perceput în mod negativ și că salariații caută să stabilească raporturi paternaliste cu angajatorii lor. În aceste țări, dimensiunea contractuală, așa cum este ea percepută în Statele Unite, de exemplu, are o conotație peiorativă, la limita sclavagismului, în timp ce paternalismul semnifică exercitarea unei autorități asupra unui om liber⁹⁰. Din diferite lucrări, rezultă clar faptul că globalizarea nu transformă managementul într-unul universal și că, prin urmare, necesitatea unei lecturi antropologice a științei managementului și a construcției unui veritabil etnomanagement se impune mai mult decât oricând⁹¹.

3.2. Instrumentele managementului intercultural

Parcurgând literatura, pare că managementul intercultural este o „chestiune” de organizare, informare, comunicare, decizie, gestiune a resurselor umane, gestiune financiară, gestiune a producției și marketing. Nu se găsesc referințe frecvente la factorul cultural care funcționează ca un levier, de exemplu în cazul investițiilor străine directe.

⁸⁸ HERNANDEZ, E. M. – **Afrique: l'actualité du modèle paternaliste**. – Revue Française de Gestion, trimestrul II, 2000, nr. 128.

⁸⁹ IRIBRANE, P. – **La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et cultures nationales**. – Paris : Seuil, 1989.

⁹⁰ MERCURE, D. et al. – **Culture et gestion en Algérie**. – Montreal : L'Harmattan, 1992.

⁹¹ HERNANDEZ, E. M. – **Le management des entreprises africaines. – Essai de management du développement**, Paris, 1997.

3.2.1. Comunicare, decizie și organizare

Cunoașterea surselor de neînțelegeri culturale este decisivă în orice abordare a unui interlocutor străin. Înțelegerea principalelor diferențe referitoare la valori și comportamente este esențială. Stăpânirea variabilei culturale permite nu numai depășirea barierelor rezultate din diferențe, ci și utilizarea ei drept levier în vederea îmbunătățirii performanțelor⁹². Altfel spus, trebuie să existe o cunoaștere solidă a propriei culturi, a culturii altora și a utiliza această cunoaștere de o manieră constructivă atunci când „interacționăm” cu alții în materie de concepție a sistemelor organizaționale și în ceea ce privește punerea în practică a deciziilor strategice. Învățarea managementului cultural global poate începe cu recunoașterea diversității culturale în propria țară⁹³. Din cauza imigrării și a numărului crescut de refugiați, țările prezintă un număr mai mare de minorități etnice. De asemenea, o anumită cartografie a diferențelor culturale este propusă în vederea valorificării și utilizării acestor diferențe într-un sens sinergic pozitiv.

O hartă culturală furnizează informații asupra caracteristicilor unui grup pe baza observării, experiențelor și cercetării. O bună hartă culturală pentru managerii naționali este cea care furnizează informații prețioase referitoare la specificul fiecărei culturi, atunci când aceste diferențe sunt importante pentru afaceri.

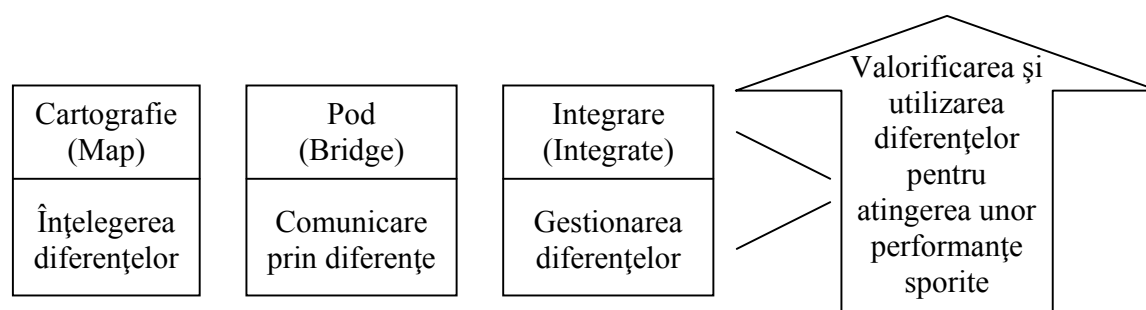


Figura 7. – Modelul MBI (adaptat după LANE, M. W. et al. – op. cit. – p. 26).

Aceasta este, de asemenea, o hartă care simplifică și sistematizează pentru a permite comparația dintre culturi. De fapt, în funcție de experiență și observațiile sale, fiecare persoană poate dezvolta o hartă culturală. Pe de altă parte, comunicarea interculturală va fi determinantă în ceea ce privește succesul afacerilor internaționale⁹⁴.

⁹² LANE, H. W., DISTEFANO, J. J. și MAZNEVSKI, L. M. – op. cit. – p. 8.

⁹³ Ibid. – p. 9

⁹⁴ CHANEY, L. M. și MARTIN, S. J. – op. cit. – p. 3

Studiul variabilei culturale cu privire la organizarea firmei a suscitat interesul mai multor specialiști. Autori precum Hill și Still îl includ în distincția standardizare / adaptare⁹⁵. Conform lui Kogut și Singh, alegerea modalității de intrare, de exemplu (joint venture, achiziție, etc.), este considerată drept funcție a variabilelor culturale (distanță și reducerea riscului)⁹⁶. Pentru Chaney și Martin, atunci când o companie este localizată într-o singură țară, aceasta are, în general, o abordare etnocentrică a managementului⁹⁷. Dimpotrivă, abordarea policentrică a managementului consideră cultura unei țări sau a unei firme transnaționale ca fiind locală. Există, de asemenea, abordarea regiocentrică a managementului, care se concentrează pe regiune, mai degrabă decât pe țara în care este localizată. Pe de altă parte, abordarea geocentrică încearcă să obțină simultan sinergii de idei, plecând de la diferite țări sau de la firma în cauză.

Una dintre provocările firmei globale și / sau transnaționale este aceea de a coordona un puzzle format din sediul central, filiale și filialele între ele, care funcționează conform unor modele organizaționale locale⁹⁸. Pornind de la tipologia atitudinilor a lui Perlmutter⁹⁹, Bournois și Voynnet clasifică orientările sediului central cu privire la filiale în patru categorii, conform următorului tabel.

Tabelul 1: Cele patru tipuri de orientare a sediilor centrale cu privire la filialele din cadrul companiilor multinaționale

Atitudinea sediului / filialei	Etnocentrică	Policentrică	Regiocentrică	Geocentrică
Definiție	Dominarea sediului în raport cu filialele	Vastă autonomie acordată filialelor	Autonomie oferită filialelor regrupate în jurul unui sediu regional	Rețea în cadrul căreia sediul nu este decât un element
Comunicare Flux de informații	Mare volum al ordinelor de executat, al indicațiilor oferite filialelor.	Flux slab pornind de la sau către sediu; flux slab între filiale.	Flux slab pornind de la sau către sediu, însă acest flux poate fi puternic pornind de la sediile regionale și între țări.	Dublă direcție sediu – filiale și între filiale din jurul lumii.

(preluat după F. Bournois și C. Voynnet-Fourboul, op. cit., după o adaptare pornind de la HEENAN, D. A. și PERLMUTTER, H. W. – *Multinational Organization Development* (Addison Wesley Publishing, 1979, p. 18-19).

⁹⁵ HILL, J. S. et al. – **Managing the multinational sales force**. – *International Marketing Review*, 1991, vol. 8, nr. 1, p. 19-31.

⁹⁶ KOGUT, B. și SINGH, H. – The effect of national culture on choice of entry mode. – **Journal of International Business Study**, 1988, vol. 8, nr. 3, 46-60.

⁹⁷ CHANEY, M. și MARTIN, S. J. – op. cit., p. 14

⁹⁸ BOURNOIS, F. și VOYNNET, F. C. – Multinationales : communication interne et culture nationale. – **Revue Française de Gestion**, mars-avril-mai 2000, nr. 128, p. 88-99.

⁹⁹ PERLMUTTER, H. V. – The tortuous evolution of the multinational. – *Columbia Journal of World Business*, 1969, vol. 4, pp. 9-18.

În funcție de relația cultura firmei / cultura națională, firmele se distribuie, în general, în două zone: țările sudice și țările nordice¹⁰⁰. Unii rafinează analiza în cazul țărilor nordice. Țările sudice sunt, de multe ori, asimilate țărilor latine, care prezintă niveluri de omogenitate superioare țărilor nordice. Conform companiei „Ericsson”, luarea deciziilor diferă în funcție de cultură, fiind mai strictă în țările nordice decât în țările latine. Experiența lui „Unilever” ilustrează, de asemenea, o turnură: „Consiliul de Administrație al Unilever era în exclusivitate anglo-saxon, ceea ce implica o viziune și o abordare «colonială» insulară. În prezent, sediul central include un amestec de naționalități, ceea ce face ca firma să fie mai orientată spre internațional și să își sporească sensibilitatea față de cultură”¹⁰¹. Pentru Unilever, practicile de comunicare și de informare a salariaților sunt diferite în funcție de cultură. Gradul de deschidere a managementului este mai ridicat în cazul managementului nord-european, acesta fiind mult mai paternalist în cazul țărilor sud-europene. Schițând crearea unui model de comunicare, autorii identifică două axe¹⁰²:

- prima se referă la „a face” și „a fi”. Acestei axe îi corespund două modele de comunicare:
 - modelul instrumental, care favorizează media; atitudinea sediu-filială demonstrează etnocentrism;
 - modelul umanist, care favorizează transparența informațională și justificarea deciziilor. Acesta pune accentul pe încredere și deschidere, căutând să integreze, pe cât posibil, persoane de culturi diferite. Atitudinea sediu – filială demonstrează geocentrism.
- a doua se referă la orientarea comunicării în vederea respectării simultane a diferențelor culturale și a principiilor de descentralizare a deciziei. Acestei axe îi corespund, de asemenea, două modele de comunicare:
 - modelul pluralist, care favorizează combinarea tehnologiilor de comunicare și comunicarea față în față; atitudinea sediu - filială corespunzătoare dovedește policentrismul;
 - modelul antreprenorial care caută să respecte diferențele culturale și individualitățile; principiul director vine din direcția de resurse umane, cu practici autonome lăsate la

¹⁰⁰ BOURNOIS, F. și VOYNNET, F. C. – op. cit.

¹⁰¹ Ibid, p. 92.

¹⁰² Ibid, p. 96.

aprecierea nivelurilor inferioare, indiferent de țară; atitudinea sediu – filială corespunzătoare relevă regiocentrismul.

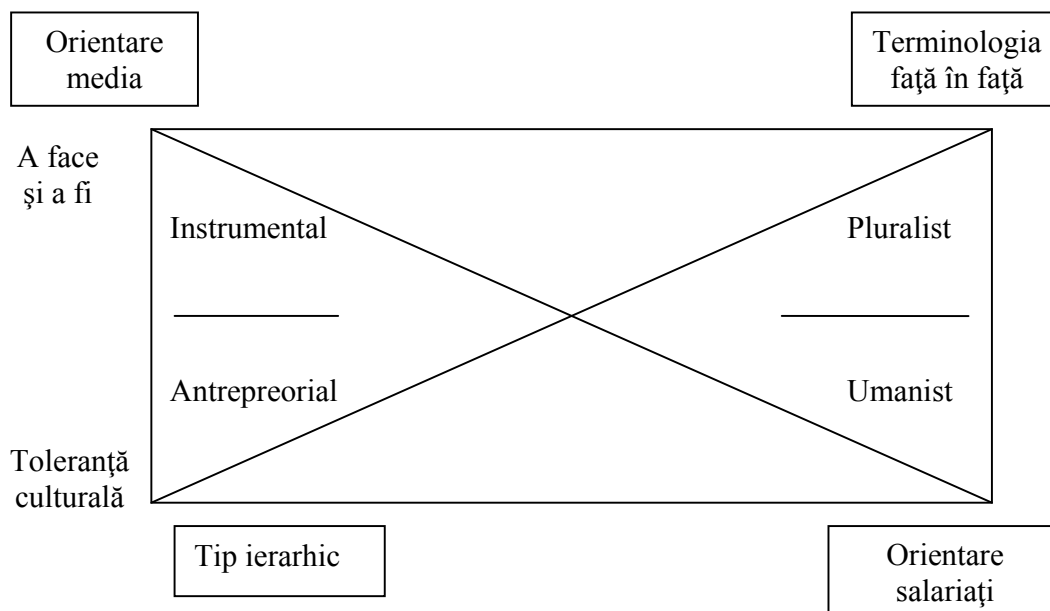


Figura 8. – Modelele de comunicare (adaptat după BOURNOIS, F. și VOYNNET, C. – op. cit., p. 97)

Din motive de cronologie a caracterului secvențial al învățării, este convenabil să notăm faptul că există diferite capacități de schimbare a valorilor și a metodelor de acțiune. Indivizii și societățile au, în acest caz, o mai mică capacitate de schimbare decât organizațiile.

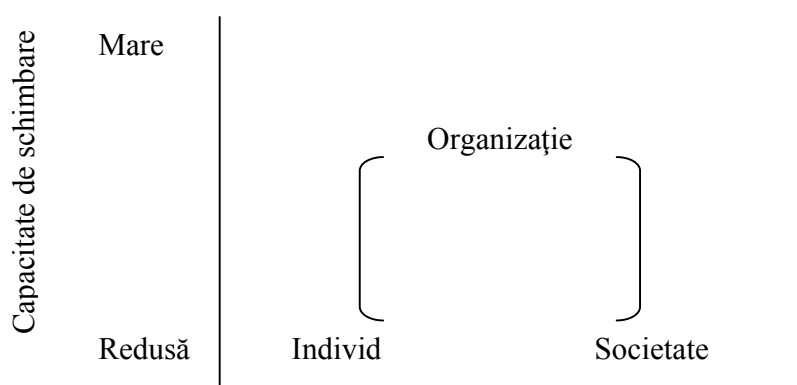


Figura 9. – Capacitatea de schimbare (după LAURENT, A. – op. cit.).

Cultura firmei servește, de asemenea, drept mijloc de desfășurare a activității firmei globale¹⁰³:

¹⁰³ RHINESMITH, S. – op. cit. – p. 27.

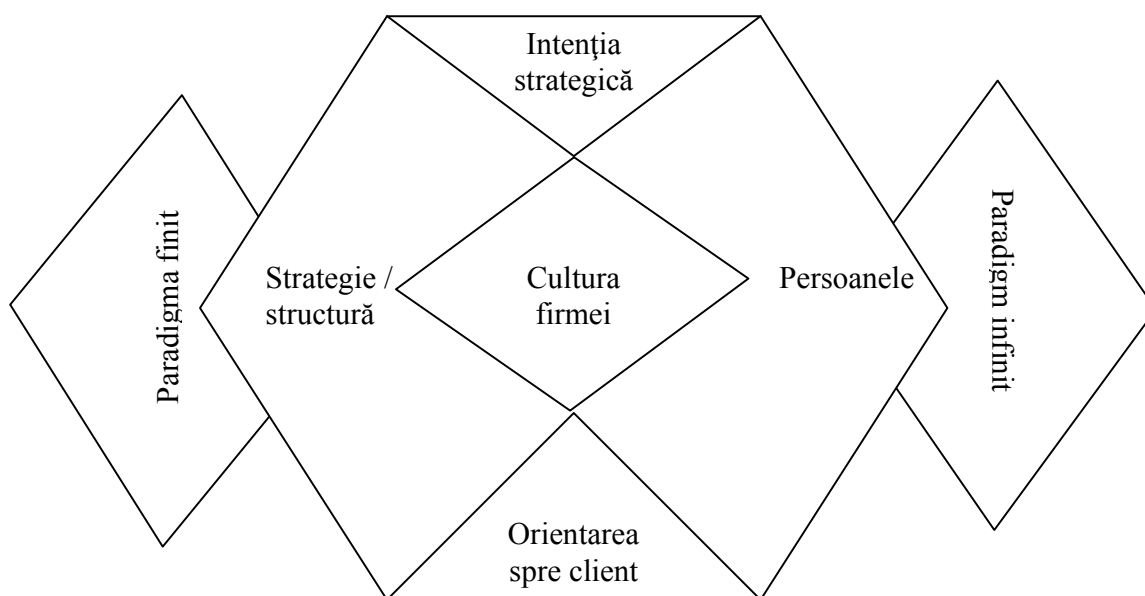


Figura 10. – Nimeni nu poate juca singur (adaptat după J. Carse, *Finite and Infinite Game*, New York, Ballantine Books, 1986).

În cele din urmă, multe companii dispun de structuri proprii pentru gestionarea problemelor culturale. Este cazul lui „Digital Equipment”, care dispune de un „Director of valuing differences”. Este și cazul lui „Honeywell”, care are un „Director of work-force diversity” sau al lui „Avon”, care a numit un „Director of multicultural planning and design”¹⁰⁴. Unele companii americane au renunțat la programele de formare a subordonaților pe tema diferențelor culturale. Este cazul Bank of Boston, Mobil și Security Pacific Bank¹⁰⁵.

3.2.2. Resursele umane

Conform abordării cognitive a lui Glen, culturile structurează în mod diferit cunoștințele și această diferență determină aspectele legate de comportament și de comunicare¹⁰⁶. În primul rând, aceste aspecte au omul ca punct de plecare și de destinație. Problemele reale cu care se confruntă lumea nu pot fi rezolvate prin invocarea caracterului universal¹⁰⁷. Fenomenul complex denumit globalizare a conferit un loc special particularităților multiforme ale persoanelor cu putere de decizie în domeniul economic. În consecință, analiza trebuie realizată nu pe baza ideii

¹⁰⁴ COPELAND, L. – Learning to manage a multicultural work force. – **Training**, mai 1998.

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ GLEN, E. S. – **Man and mankind**. – Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1981.

¹⁰⁷ AIRANDI, S. – **Le destin de la globalisation**. – *Revue Française de Gestion*, nr. 100, septembrie-octombrie 1994.

unui om universal, ci pe ideea unui om format în interiorul culturii, al unei anumite societăți, având în vedere faptul că modelele și sistemele de activitate economică, la fel ca modelele de acțiune, au o foarte mare diversitate¹⁰⁸.

Pentru Lane, Distefano și Maznevski, gândirea globală are nevoie de o schimbare a modului de gândire, iar capacitatea „inter-culturală” trebuie să fie una dintre calitățile managerului global¹⁰⁹. Chiar din această perspectivă, Rhinesmith adresează trei întrebări¹¹⁰:

- Care sunt cadrele mentale necesare pentru această nouă lume?
- Ce noi competențe sunt necesare pentru managerii organizațiilor globale?
- Cum trebuie dezvoltat un sistem de resurse umane pentru a pregăti mai bine managerii în vederea lumii din secolul XXI?

Pentru autor, managerul global este, în cele din urmă, cel ce facilitează dezvoltarea personală și organizațională la scară globală. El nu trebuie să fie atent numai la dezvoltarea culturilor, a valorilor și credințelor organizației, care merg mai departe de propriile rădăcini culturale și etnice, dar trebuie să și restabilească limitele lumii în care activează. Aceste limite sunt de trei tipuri¹¹¹:

- limitele de spațiu, timp, dimensiunea structurii, geografie și funcție;
- limitele competențelor funcționale, profesionale și tehnice;
- limitele predefinițiilor culturale, ale valorilor și ale concepțiilor despre lume, asupra relațiilor interpersonale și asupra înțelegerii propriei persoane.

Prin urmare, pentru a deveni manager global trebuie găsite noi practici care ușurează viața și munca în organizațiile globale¹¹². Într-o ultimă analiză, globalizarea este un schimb de cadre mentale și de comportamente. Autorul ajunge la concluzia fundamentală că managementul global este o chestiune de mentalitate matricială¹¹³. Cumulată cu flexibilitatea, sensibilitatea interculturală este caracteristica cea mai importantă a managerului global. Succesul depinde de capacitatea de dezvoltare a sensibilității interculturale a managerilor, indiferent dacă sunt manageri locali sau internaționali, de capacitatea de a lucra într-o organizație dispersată în toată

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ LANE, M. W., DISTEFANO, J. J. ȘI MAZNEVSKI, L. M. – op. cit. – p. 5.

¹¹⁰ RHINESMITH, S. M. – op. cit. – p. 14.

¹¹¹ Ibid., p. 19.

¹¹² Ibid., p. 20.

¹¹³ Ibid., p. 27.

lumea și de necesitatea de a face față clienților, furnizorilor și clienților globali¹¹⁴. Conform autorului, evoluția unui cadru mental trebuie să treacă prin:

- lecturarea atentă a tot ceea ce poate informa asupra modului și stilului de management în alte culturi;
- dezvoltarea unei conștiințe culturale care să permită contrastarea propriei culturi față de celelalte și a se putea mișca, într-un mod flexibil, între diferitele culturi.

Subsistemul de animare, care joacă un rol important în mobilizarea și atragerea susținerii actorilor pentru obiective (subsisteme de finalizare)¹¹⁵, poate fi transpus în domeniul managementului intercultural. Pentru organizarea activității, firmele trebuie să dea sarcini suficient de stricte pentru a fi respectate orientările comune, lăsând totodată suficientă libertate pentru ca individul să accepte să își pună capacitatea creativă și inițiativa în slujba organizației¹¹⁶. În privința eticii, putem distinge omul bun de cel fidel altora¹¹⁷. Primul corespunde celui care își duce la îndeplinire sarcinile. Al doilea activează conform atașamentului față de grup, față de familie, față de frăție sau față de rețeaua sa. Fidelitatea poate, eventual, să conducă spre derivate (favoritisme, influențarea recrutării, etc.). Pentru diminuarea acestui risc, pot fi urmate două căi:

- încadrarea foarte strictă a acțiunii în vederea prevenirii tentației sau, ca alternativă, diluarea responsabilității;
- transformarea firmei într-un grup de apartenență prin includerea unor sarcini de fidelitate, care să fie la originea obligațiilor față de firmă, iar firma să le răsfrângă asupra obligațiilor față de alte grupuri.

De asemenea, am încercat să demonstrăm că, cu cât converg mai mult comportamentele superficiale, cu atât se accentuează diferențele culturale¹¹⁸. Un studiu a demonstrat faptul că un manager francez, german sau englez care lucrează pentru o companie multinațională americană are valori și comportamente mai franceze, mai germane sau mai britanice decât compatrioții săi care lucrează pentru companii naționale¹¹⁹. De fapt, experiența acumulată de manageri în alte culturi accentuează identificarea cu propriile principii culturale.

¹¹⁴ Ibid., p. 309.

¹¹⁵ TABATONI, A. și JARNIOU, P. – **Les systèmes de gestion**. – Paris : Les Editions d'Organisation, 1975.

¹¹⁶ IRIBRANE, P. – Management et culture politiques. – **Revue Française de Gestion**, martie-aprilie-mai 2000, nr. 128, p. 71-75.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ HOECKLIN, L. – op. cit.

¹¹⁹ LAURENT, A. – The cultural diversity of western conceptions of management. – *International Studies of Management and Organization*, XIII (1-2), primăvară-vară 1983, p. 75-96.

Pentru Porter, culturile nu sunt considerate drept obstacol în afaceri; conform autorului, ele pot permite apariția beneficiilor și pot fi utilizate în mod competitiv¹²⁰. Conform acestuia, putem să căutăm în mediu competențe, talente și metode care ne lipsesc.

Avantajele culturale pot apărea din perspectiva valorilor și din modalitățile diferite de a vedea lumea. Pentru a profita, acestea trebuie mai întâi înțelese.

În cele din urmă, M. Thévenet notează că logica resurselor umane conduce la managementul personalului din filialele străine, a personalului internațional (expatriat sau venit din alte țări) sau a resurselor necesare activității internaționale¹²¹. După modalitățile de punere în practică, această logică poate avea un scop ierarhic, de coordonare, sau, în cazul ambițios, de integrare¹²².

3.2.3. Funcțiunea financiară

La prima vedere, legătura dintre intercultural și funcțiunea financiară nu pare prea evidentă. Majoritatea lucrărilor au căutat, mai degrabă, să asocieze decizia de investire cu riscul politic. Marois indică faptul că o linie de demarcație dintre financiar și politic este dificil de stabilit, ceea ce face ca ipoteza autonomiei față de riscul politic să fie incorectă¹²³. Pentru autor, rămân valabile trei probleme:

- identificarea exactă a riscului politic în raport cu alte riscuri financiare ale firmei;
- măsurarea exactă a factorilor care reduc riscul politic;
- calcularea corelațiilor între diferitele investiții străine, în termeni de risc politic, și luarea lor în calcul în măsurarea rentabilității și a riscului unei companii multinaționale.

Sub aspect funcțional, logica financiară ar fi cea a ierarhiei și a supervizării¹²⁴. Structura de coordonare (care este o structură de control) este alcătuită din membrii funcțiunii financiare și / sau ai liniei ierarhice. Principalul instrument este normalizarea metodelor contabile și

¹²⁰ PORTER, M. – **The competitive advantage of nations**. – New York: The Free Press, 1990.

¹²¹ THEVENET, M. – Une gestion des ressources humaines europeenes est-elle possible?. – **Revue Française de Gestion**, martie-aprilie-mai 191, dosarul « Gestion des ressource humaines : l'Europe existe-t-elle ? », nr. 83, p. 62-67.

¹²² MENDEZ, A. – Multinationalisation: 14 dynamiques organisationnelles. – **Revue Française de Gestion**, noiembrie-decembrie 1997, nr. 116.

¹²³ MAROIS, B. – Mesure du risque politique et internationalisation de l'entreprise. – **Revue Française de Gestion**, martie-aprilie-mai 1993.

¹²⁴ MENDEZ, A. – op. cit.

financiare, în scopul evaluării filialelor. Din această perspectivă, coordonarea firmă-mamă / filială este verticală (ierarhică).

3.2.4. Funcția de producție

Există o legătură între managementul intercultural și funcția de producție? Aspectele specifice fiecărei țări în acest domeniu sunt, mai degrabă, confortabile pentru în relația dintre sistemul logistic și politica de produs (element al mixului de marketing)?

Ceea ce denumim cultură modernă (rezultat al progreselor tehnice și tehnologice) nu provoacă, în mod evident, nici o rezistență culturală, indiferent de spațiile geografice în care o regăsim. Problemele de adaptare sunt legate de aspecte de formare și, deci, de gestiune a resurselor umane. Problemele culturale apar, mai degrabă, la nivelul planificării producției. Faptul că ziua de vineri este liberă în majoritatea țărilor musulmane, sâmbăta este liberă în Israel și duminica în majoritatea țărilor creștine constituie elemente ce trebuie luate în calcul¹²⁵. Influența religioasă este, de asemenea, importantă, mai ales la nivelul producției agro-industriale. Ritualurile de sacrificare a animalelor, faptul că băuturile alcoolice și anumite cărnuri sunt interzise în anumite țări reprezintă detalii importante, care trebuie luate în calcul de producția industrială. De altfel, originea produsului (fabricat în) poate genera o anumită rezistență a consumatorului pe motive politice sau, mai mult, pe baza unor prejudecăți de naturi diverse. Prin urmare, trebuie verificată imaginea țării producătoare în raport cu consumatorii din piața-țintă.

3.2.5. Funcțiunea de marketing

Conform lui Usunier, nu este posibilă crearea unui tabel cu dimensiunile culturale pe abscisă și cele ale mixului de marketing pe ordonată, cu punerea în fiecare celulă a efectelor așteptate de la fiecare componentă a culturii pentru fiecare decizie a marketingului internațional¹²⁶. Din perspectiva sa, analiza rezumatelor articolelor publicate de Cavusgil permite reținerea următoarelor¹²⁷:

- multe lucrări nu analizează decât o singură țară;

¹²⁵ RKIBI, T. – Séminaire de Stratégie Internationale de l'Entreprise. – op. cit.

¹²⁶ USUNIER, J. E. și DENIS, S. E. – **Quelques questions portant sur l'intégration de la dimension culturelle en Marketing International**. – Grenoble : Université Pierre Mendès France, CERAG, aprilie 1994, Serie Etude ; 08-, 94.

¹²⁷ CAVUSGIL, S. et al. – International marketing: annotated bibliography. – **American Marketing Association**, Chicago, 1992.

- alte articole s-au preocupat de comparațiile practicilor de marketing din două sau mai multe țări, fără a putea, totuși, identifica variabilele culturale ce intervin efectiv în respectivele practici și care explică diferențele;
- un număr redus de articole caută, totuși, să determine relațiile de cauză și efect dintre variabilele dependente (adică deciziile de marketing) și variabilele independente (dimensiunile culturii) și se înscriu în cadrul problematicii standardizării versus adaptare¹²⁸; aceste lucrări permit, printre altele, identificarea variabilelor mediului cultural care antrenează modificări ale abordărilor de marketing ale piețelor străine; alegerea modului de intrare sau de penetrare (joint-venture, achiziție, crearea de filiale, etc.) este prezentată, uneori, ca o funcție de variabile culturale (distanță, reducerea riscului, etc.)¹²⁹; notăm, de asemenea, existența unor contribuții monografice, având la bază abordări etnografice ale comportamentului consumatorului¹³⁰.

După ce dimensiunea culturală este introdusă, mai ales din perspectivele comparative, întrebarea se adresează cu „și” (diferențe „și” asemănări)¹³¹.

De două decenii, alegerea Emic/Etic a pătruns în câmpul marketingului internațional. Abordarea Emic adoptă principiul singularității atitudinilor și comportamentelor din fiecare cultură, făcând, în acest fel, comparația aproape imposibilă. Pe de altă parte, abordarea Etic caută să definească ceea ce este universal. Wind și Douglas propun, la rândul lor, o nouă abordare, denumită „hibridă” (munca în echipe de cercetare locale, menținând o coordonare centrală)¹³². Împărțirea realității în ceea ce apropie și ceea ce îndepărtează ar fi o abordare falsă deoarece culturile nu sunt asemănătoare sau diferite¹³³. Dimensiunea culturală ar fi, din punctul său de vedere, bine integrată în cercetarea de marketing dacă elementul autocritic referitor la propria cultură ar fi luat în calcul¹³⁴.

Contrar logicii financiare, coordonarea dintre firmele-mamă și filialele străine în domeniul comercial – și, deci, de marketing – este orizontală¹³⁵. Aceasta presupune favorizarea

¹²⁸ HILL, J. S. et al. – op. cit.

¹²⁹ KOGUT, B. și SINGH, H. – op. cit.

¹³⁰ SIMON, M. F. – Marketing policies and strategies in West Africa. – În: Erdener Kaynak (ed.), **Global perspectives in marketing**. – New York: Praeger Publishers, 1985, p. 109-112.

¹³¹ USUNIER, J. E. și DENIS, S. E. – op. cit.

¹³² WIND, Y. și DOUGLAS, S. P. – Comparative consumer research: the next frontier?. – **Management Decision**, 20 (4), 1982, p. 24-35.

¹³³ USUNIER, J. C. și DENIS, S. E. – op. cit.

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ MENDEZ, A. – op. cit.

cooperării dintre diferitele unități de producție și de comercializare, totodată având ca orientare de bază realitatea specifică a locului în care ne aflăm și rentabilizarea competențelor locale în beneficiul întregii firme.

Din punct de vedere al comportamentului consumatorului, Usunier afirmă că este periculos ca globalul să se opună localului¹³⁶. Dacă globalizarea piețelor este o tendință incontestabilă, aceasta din urmă este, de asemenea, legată de ceea ce numim cultură modernă, rezultat al evoluțiilor tehnologice moderne. Conform aceleiași surse, există trei confuzii majore între cultura modernă și convergența culturilor naționale:

- confundăm, de multe ori, noțiunile de modern și american; faptul că SUA se situează în avangarda culturii moderne nu semnifică faptul că aceasta este exclusiv americană;
- cultura modernă este marcată de o foarte puternică „poliție a vârstelor”¹³⁷; de fapt, avem atâtea identități și moduri de funcționare câte categoriile de vârstă; conform categoriilor, regăsim numitori comuni în afara frontierelor naționale¹³⁸;
- confuzia dintre cultura modernă și convergența culturilor naționale; anumite elemente ale acestor culturi naționale par invariabile (limbă, sistem de scriere, religie și sisteme raționale).

Globalizarea pune presiune și pe ofertă, și pe cerere. Persoanele cumpără ceea ce li se oferă¹³⁹. Globalizarea și cererea se omogenizează mult mai lent. Din acest motiv, globalizarea piețelor este mai degrabă importantă pentru universul concurențial al firmei, din punct de vedere al comportamentului consumatorului situându-se pe o poziție secundară¹⁴⁰. Prin urmare, conform lui Usunier, trebuie să concentrăm gândirea pe aspectul global în ceea ce privește strategia concurențială și să lăsăm o mare marjă de manevră în ceea ce privește strategia de marketing, în special în ceea ce privește punerea în practică.

În cadrul acestei abordări culturale a managementului, este cazul să ne punem problema dacă omiterea acestui factor în procesul de globalizare și / sau internaționalizare a firmei se traduce sau nu printr-un cost ridicat? Mai mult, presa de specialitate este de această părere.

¹³⁶ USUNIER, J. C. – Consommation: quand global rime avec local. – **Revue Française de Gestion**, septembrie-octombrie 1996, nr. 110.

¹³⁷ BESSIN, M. – La police des âges, entre la rigidité et la flexibilité temporelle. – **Temporalistes**, decembrie 1994, nr. 28, p. 10-15.

¹³⁸ USUNIER, J. C. și SISSMAN, P. – L’interculturel au service du marketing. – **Harvard l’Expansion**, 1986, nr. 40, p. 80-92.

¹³⁹ USUNIER, J. C. – Consommation: quand global rime avec local. – op. cit.

¹⁴⁰ Ibid.

Firmele franceze, britanice și americane au suferit eșecuri majore, în măsura în care au ocolit specificul cultural al consumatorilor din piețele în care s-au implantat¹⁴¹. Aceeași situație o regăsim la nivelul resurselor umane, mai ales în ceea ce privește motivația lor atunci când se află în situația preluării prin achiziție de către o firmă străină^{142 143}. În mai multe cazuri, stabilirea de relații personale este un preambul *sine qua non* pentru relațiile de afaceri. Înțelegerea consumatorilor și a culturii lor este o bună practică de afaceri care, cumulată cu abordarea interculturală, constituie o combinație imbatabilă¹⁴⁴.

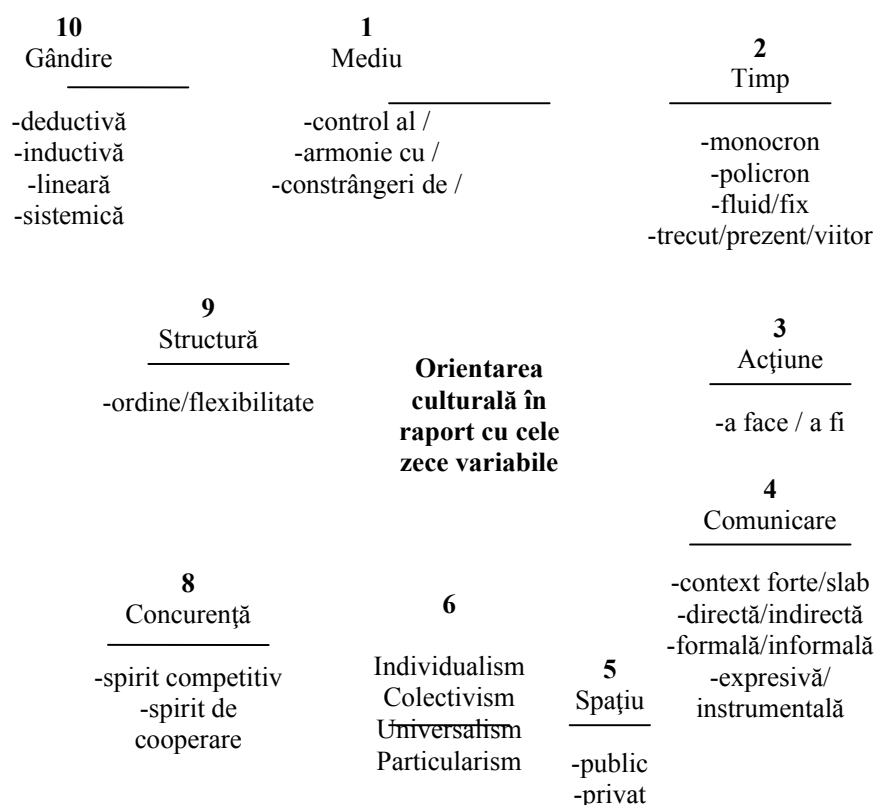


Figura 11. – Cele 10 variabile și orientările culturale asociate (sursa: BRAKE, T. și WALKER, D. – Doing Business Traditionally. – Princeton Training Management Corporation, 1994).

¹⁴¹ MANCHAN, W. – performance a CMB packing highlights problems of Anglo-French managers.– The Times, 11 septembrie 1991.

¹⁴² In: Wall Street Journal, august 1990.

¹⁴³ TROMPENAARS, F. – Riding the waves of cultures: understanding cultural diversity in business. – Londra: Nicholas Brealy, 1993.

¹⁴⁴ LANE, H. W., DISTEFANO, J. J. și MAZNEVSKI, L. M. – op. cit.

Bibliografie

1. ADLER, N.- **International dimensions of organizational behaviour.**- 3e éd., Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1997.
2. AIRANDI, S.- Le destin de la globalisation.- **Revue Française de Gestion**, septembre-octobre 1994, n° 100, septembre-octobre 1994.
3. BAYART, J. F.- **L'illusion identitaire.**- Paris : Fayard, 1996.
4. BEDI, H.- **Understanding the Asian manager.**- Sydney: Allen & Unwin, 1991.
5. BELL, A. H.- **Business communication: toward 2000.**- Cincinnati: DH, South-Western Publishing Co, 1992.
6. BERRY, J. et al.- **Cross cultural psychology: research and application.**- New York: Cambridge University Press, 1992.- 459 p.
7. BESSIN, M.- La police des âges, entre la rigidité et la flexibilité temporelle.- **Temporalistes**, décembre 1994, n° 28, p. 10-15.
8. BORDEN, G. A.- **Cultural orientation: an approche to understanding intercommunication.**-Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991.
9. BOURNOIS, F. et VOYNNET, F. C.- Multinationales: communication interne et culture nationale.- **Revue Française de Gestion**, mars-avril-mai 2000, n° 128, p. 88-99.
10. BRILMAN, J.- **Ganhar a competição mundial.**- Lisbonne: Dom Quixote, 1993.- 504 p.
11. BROWN, A. D. et STARKEY, K.-The effect of organizational management studies, vol. 31, n° 6, 1994.
12. BUCKLEY, W.- **Modern systems research for the behavioral scientist.**- Chicago: Alding Publishing Company, 1968.- 525 p.
13. CAVUSGIL, S. et al.- **International marketing: annotated bibliography.**- American Marketing Association, Chicago, 1992.
14. CHANEY, L. M. et MARTIN, S. J.- **Intercultural business communication.**- Prentice Hall Career and Technology, 1995.- 267 p.
15. COPELAND, L.- **Making the most of cultural differences at the workplace.**- Personnel, 62, 52, 1988.
16. COPLAND, L.- Learning to manage a multicultural work force.- **Training**, mai 1998.
17. DODD, C. H.- **Dynamics of intercultural communication.**- 5ème ed.Boston: Mc Graw Holl, 1998.- 289 p.
18. FERRELL, O. C., GARDINER, G.- **Pursuit of ethics.**- Smith Collin Company, 1991.
19. GLEN, E. S.- **Man and mankind.**- Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1981.
20. GUDYKNUST, W. B. et TINGTOUMEY, S.- **Culture and interpersonal communication.**- New Bury Park, Calif: Sage Publicatin, 1988.- 278 p.
21. HALL, E. T et HALL, M. F.- **Understanding cultural differences.**- Yarmouth, Me: Intercultural Press Inc., 1990.- 196 p.
22. HALL, E. T.- **The silent language.**- New York: Garden City, Doubleday, 1959.- 240 p.
23. HERNANDEZ, E. M.- Afrique: l'actualité du modèle paternaliste.- **Revue Française de Gestion**, 2e trimestre, 2000, n° 128.

24. HERNANDEZ, E. M.- Le management des entreprises africaines.- **Essai de management du développement**, Paris, 1997.
25. HILL, J. S. et al.- Managing the multinational sales force.- **International Marketing Review**, 1991, vol. 8, n° 1, p. 19-31.
26. HOECKLIN, L.- **Managing cultural differences – strategies for competitive advantage**.- Working ham.- England: Addison Wesley Publishing Company and the Economist Intelligence Unit, 1995.
27. HOFSTEDE, G.- Cultural constraints in management theories, *Academy of Management Executive*, vol. 7, 101, p. 8-94, 1993.
28. HOFSTEDE, G.- Cultural constraints in management theories.- *Seaburry of Management Executive* , 1993, vol. 7, n° 1, 1181-94.
29. HOFSTEDE, G.- Cultures and organization: software of the mind.- Londres: Mac Grawhill, 1991.- 279 p.
30. HUNTINGTON, S.- The clash of civilization and the remaking of world order.- New York: Simon & Schuster, 1996.- 367 p.
31. IRIBRANE, P.- Cultures et mondialisation.- Paris : Seuil, 1998.
32. IRIBRANE, P.- La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et cultures nationales.- Paris : Seuil, 1989.
33. IRIBRANE, P.- Management et culture politiques.- *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 2000, n° 128
34. JACKSON, S. E.- Team composition in organizational settings: issues in managing an increasing diverse work force.- In: WORCHEL, S., WOOD, W.- Sage, 1991, p. 138-73.
35. KOGUT, B. et SINGH, H.- The effect of national culture on choice of entry mode.- *Journal of International Business Study*, 1988, vol. 8, n° 3, 46-60.
36. LANE, H. W., DISTEFANO, J. J. et MAZNEVSKI, L. M.- *International management behaviour*.- 4e ed., Blackwell Business, 2000.- 554 p.
37. LAURENT, A.- A cultural view of organizational change.- In: *Human resource management in international firms change, globalisation, innovation*.- Londres: Macmillan, 1989.- p. 83-94.
38. LAURENT, A.- The cultural diversity of western conceptions of management.- *International Studies of Management and Organization*, XIII (1-2), printemps-été 1983, p. 75-96.
39. LING, S. C.- The effect of group cultural composition and cultural attitudes on performance.- Thèse de Doctorat, University of Western Ontario, 1990.
40. LIVIAN, Y. F. et LOUART, P.- Le voyage de la culture et de la motivation.- In: BARBET, J.- *Repenser la gestion de ressources humaines*.- Paris: Economica, 1993.-367 p.
41. MACLEOD, P. L. et LOBEL, S. A.- The effect of ethnic diversity on idea generation in small groups.- *Academy of Management Annual Meeting* .-Set paper Proceeding, 1999, 227-3.
42. MANCHAN, W.- performance a CMB packing highlights problems of Anglo-French mergers.- *The Times*, 11 septembre 1991.
43. MAROIS, B.- Mesure du risque politique et internationalisation de l'entreprise.- *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993.
44. MARTIN, E. et VARGA, R.- Faire l'Europe ensemble. Transfert de valeurs culturelles.- : Galileu, *Revista de Economia e Direito*, édition spéciale, Lisbonne, 2001.

45. MENDEZ, A.- Multinationalisation: 14 dynamiques organisationnelles.- *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1997, n° 116.
46. MERCURE, D. et al.- *Culture et gestion en Algérie*.- Montreal : L'Harmattan, 1992.- 185 p.
47. MILLIKEN, F. J. et MARTIN, L.- Searching for common threads: organizational groups.- *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 21, n° 2, p. 402-33.
48. PERLMUTTER, H. V.- The tortuous evolution of the multinational.- *Columbia Journal of World Business*, 1969, vol. 4, pp. 9-18.
49. PORTER, M.- *The competitive advantage of nations*.- New York: The Free Press, 1990.- 855 p.
50. RAYMONDE, C.- *Evidences invisibles, américains et français au quotidien*.- Paris: Seuil, 1987.- 213 p.
51. RHINESMITH, S. H.- *Globalização: o guia do gestor. Seis chaves para o sucesso num mundo em mudança*.- Lisbonne: Difusão Cultural, avril 1996.- 326 p.
52. RKIBI, T.- *Comment faire des affaires avec le Maroc ?*.- Conférence organisée par la BPI – Banque Portugaise d'Investissement.- Lisbonne, novembre 2001.
53. RKIBI, T.- *Stratégies d'internationalisation des entreprises*.- Séminaire de Troisième Cycle en Gestion, ISLA, Lisbonne, 2001.
54. SCHUTZ, A.- *On phenomenology and social relation*.- Chicago: University of Chicago Press, 1970.- 327 p.
55. SIMON, M. F.- *Marketing policies and strategies in West Africa*.- In: Erdener Kaynak (éd.), *Global perspectives in marketing*.- New York: Praeger Publishers, 1985, p. 109-112.
56. TABATONI, A., et JARNIOU, P.- *Les systèmes de gestion*.- Paris : Les Editions d'Organisation, 1975.- 233 p.
57. THEVENET, M.- *Une gestion des ressources humaines européennes est-elle possible?*.- *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1991, dossier «Gestion des ressources humaines: l'Europe existe-t-elle?», n° 83, p. 62-67.
58. THIEDERMAN, S.- *Briding cultural barriers for corporate success*.- New York: Lexington Books, 1991.
59. TROMPENAARS, F.- *Riding the waves of cultures: understanding cultural diversity in business*.- Londres: Nicholas Brealy, 1993.- 129 p.
60. USUNIER, J. C.- *Consumption: quand global rime avec local*.- *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1996, n° 110.
61. SUNIER, J. C. et SISSMAN, P.- *L'interculturel au service du marketing*.- *Havard l'Expansion*, 1986, n° 40, p.
62. USUNIER, J. E. et DENIS, S. E.- *Quelques questions portant sur l'intégration de la dimension culturelle en Marketing International*.- Grenoble: Université Pierre Mendès France. CERAG, avril 1994, Série Etude ; 08-, 94
63. VARGA, R.- *Analyse linguistique des messages publicitaires en français et en hongrois. Le fonctionnement de l'implicite dans la publicité*.-Thèse de Doctorat, Université Grenoble 3, 1998.- 848 p.
64. WASTON, W. E. et al.- *Cultural diversity's impact on interaction process and performance. Comparing homogeneous and diverse task groups*.- *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, 1993.
65. WEIK, K.- *The social psychology of organizing*.- MA, Addison Wesley Publishing Co., 1979.
66. WINCH, P.- *Understanding a primitive society*.- In: Wilson B. *Rationality*.- Oxford, Basil Blackwell Press, 1970.
67. WIND, Y. et DOUGLAS, S. P.- *Comparative consumer research: the next frontier?*.- *Management Decision*, 20 (4), 1982, p. 24-35.