

PRÉFACE

Ulrike MAYRHOFER

Professeure des Universités en sciences de gestion à l'IAE Nice et Directrice du Laboratoire GRM (Groupe de Recherche en Management), Université Côte d'Azur

Le management interculturel occupe une place centrale dans les organisations qui développent leurs activités à l'échelle internationale. L'interculturalité est présente dans les multiples interactions qui impliquent des individus et des équipes dans ces organisations et dans les relations avec leurs parties prenantes (Amann & Jaussaud, 2021). La diversité culturelle peut concerner des dimensions aussi variées que la culture nationale, la culture organisationnelle, la culture professionnelle et la culture générationnelle. Elle peut constituer un frein à la réalisation des activités et générer des incompréhensions voire des tensions. Mais elle peut aussi être considérée comme une source de richesse en stimulant la créativité et l'innovation dans les organisations (Mayrhofer, 2017).

La gestion des différences culturelles relève d'une plus grande complexité dans un contexte mondial en mutation, qui est marqué par l'accélération de la digitalisation, la multiplication de crises économiques, environnementales et politiques et l'accroissement des flux migratoires. Ces changements soulèvent de nouvelles interrogations pour les organisations qui gèrent des activités à l'échelle internationale et qui sont amenées à appréhender la diversité culturelle dans ce contexte inédit (Verbeke *et al.*, 2021). Les mutations récentes multiplient les défis interculturels auxquels sont confrontées les organisations. Elles appellent à une approche constructive du management interculturel, qui consiste à considérer la diversité culturelle comme une force pouvant faciliter les interactions entre les individus et les équipes dans les organisations (Barmeyer *et al.*, 2021).

Pour apprendre à gérer les différences culturelles, il est nécessaire d'analyser des situations interculturelles dans leur contexte réel. Tel est l'objet du second volume de l'ouvrage coordonné par Helena Karjalainen et Diana Santistevan. Les autrices de ce livre proposent plusieurs cas réels qui permettent de mieux comprendre les situations interculturelles, de trouver des solutions aux difficultés rencontrées et d'adopter une approche constructive de l'interculturalité. Les cas présentés concernent quatre thématiques importantes du management interculturel : les collaborations multiculturelles, l'expatriation, la diversité du leadership et la culture dans les équipes virtuelles. Proposé en version bilingue, ce second volume est destiné aux étudiants dans les formations de management et aux professionnels qui sont amenés à gérer des situations interculturelles dans leurs organisations.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Nice, le 23 juin 2023

Références

Amann, B. & Jaussaud, J. (eds.) (2021). *Cross-cultural challenges in international management*. New York/London: Routledge.

Barmeyer, C., Bausch, M. & Mayrhofer, U. (2021). *Constructive intercultural management. Integrating cultural differences successfully*. Cheltenham: Edward Elgar.

Mayrhofer, U. (2017). *Management interculturel : Comprendre et gérer la diversité culturelle*. Paris : Vuibert.

Verbeke, A., van Tulder, R., Rose, E. & Wei, Y. (eds.) (2021). *The multiple dimensions of institutional complexity in international business research*. Howard House: Emerald.

INTRODUCTION

Helena KARJALAINEN et Diana SANTISTEVAN

Cet ouvrage de cas pédagogiques en management interculturel poursuit l'objectif du premier volume publié en 2011, à savoir proposer des situations de cas réels comme méthode d'appréhension et d'application des différents concepts de la gestion des différences culturelles. Cette deuxième version apporte cependant des évolutions clés pour correspondre aux changements dans l'environnement de l'enseignement et de l'organisation.

Tout d'abord, les questions de gestion interculturelle évoluent dans un monde global. La gestion dans des environnements interculturels devient aujourd'hui plus complexe, non seulement en raison de la distance et des méthodes de travail virtuelles du personnel et des équipes, mais aussi en raison des styles de leadership qui doivent être adaptés à ces nouvelles situations de gestion. Nous nous concentrons donc sur ces situations en offrant un aperçu des questions de collaboration interculturelle, de leadership et de gestion de projet.

Deuxièmement, nous proposons des cas bilingues utilisant une variété d'approches. L'augmentation des programmes bilingues dans l'enseignement supérieur a créé un besoin en français et en anglais, mais offre également différentes approches d'analyse basées sur des théories explicatives du comportement culturel qui contribuent à une meilleure compréhension du management dans un contexte global. Cet ouvrage s'adresse aux étudiants des universités et des écoles de commerce, en formation initiale ou continue, qui suivent un cours de management interculturel ou de leadership international, ainsi qu'aux cadres et dirigeants d'entreprise exposés à des situations interculturelles et soucieux de mieux les comprendre et les gérer.

Troisièmement, la pédagogie représentée dans le livre est également biculturelle. En effet, Santistevan et Karjalainen (2015) démontrent à quel point la communauté académique francophone et la communauté académique anglophone abordent l'étude de la culture différemment. Ces différences sont également reconnues par Mayrhofer (2017). Il n'est donc pas surprenant que ces différences apparaissent dans la manière d'aborder l'étude de cas écrite. Le livre offre une variété de styles différents dans la façon dont les cas sont conceptualisés. Par exemple, certains cas fournissent des outils et des méthodes d'analyse avant de présenter le cas, en proposant des questions spécifiques auxquelles il faut répondre. Cette approche oriente l'étudiant vers une littérature ou des méthodes spécifiques. D'autres cas posent des questions générales, laissant aux étudiants plus de liberté dans l'interprétation mais aussi dans l'utilisation de cadres théoriques. Ces approches sont complémentaires et nécessaires pour les étudiants qui évoluent dans et vers un environnement biculturel.

Cet ouvrage est également le fruit des observations et des expériences de managers travaillant dans des multinationales et leurs filiales, qui sont confrontés quotidiennement à du personnel inter/multiculturel. Les études de cas décrivent des situations de gestion quotidiennes et proposent des solutions opérationnelles. Divisé en quatre sections distinctes, le livre présente des études de cas sur des questions interculturelles qui tournent autour des thèmes suivants :

- La gestion des collaborations internationales et les problèmes de communication qui conduisent aux conflits interculturels ;

- L'expatriation et ses problèmes quotidiens, les malentendus de communication, la méconnaissance des institutions et les difficultés liées à la géographie ;
- Les managers internationaux et leur leadership, y compris le leadership féminin ;
- Et enfin, la gestion d'équipes de projets complexes, globales et virtuelles, et en particulier les problèmes liés à la distance culturelle et géographique.

Dans la **première partie**, le cas de Diana SANTISTEVAN et Leandro ODERGARD, « Mener une collaboration européenne pour la première fois », décrit l'histoire de Morton qui, en tant que nouveau leader, a des difficultés avec son équipe. Au début, les membres de l'équipe semblent motivés, mais au fil du temps, ils semblent de moins en moins engagés. Nous constatons également que Morton n'est pas pleinement conscient de sa culture ou de celle des autres. Il n'est pas non plus conscient de l'impact de son style de communication sur les autres. Ce cas donne une image authentique de la façon dont les attentes sont confrontées à la réalité d'une première expérience de collaboration dans un environnement multiculturel.

Dans le prolongement, le cas de Diana SANTISTEVAN et Vincent MEAUME, « Interprétations culturelles erronées dans une collaboration américano-sud-coréenne », expose les problématiques liées aux malentendus culturels qui sont notamment issus des stéréotypes. Le cas démontre l'erreur qui consiste à appliquer des connaissances culturelles sans vraiment essayer d'en savoir plus sur la personne. Les dimensions culturelles sont utilisées comme une première estimation, mais il est important de modifier le comportement une fois que nous connaissons la personne. Le deuxième volet est de démontrer la façon dont les stéréotypes peuvent conduire à la catégorisation de sous-groupes, conduisant à des groupes « nous » et « eux », ce qui peut renforcer les malentendus, car les groupes extérieurs sont plus susceptibles d'évoquer une erreur d'attribution. Ce cas permet également de réfléchir à l'intelligence culturelle et aux différentes approches pour comprendre une culture différente.

Dans la **deuxième partie**, le cas de Helena KARJALAINEN, « Les Finlandais et la "communication silencieuse" », étudie le mode de communication des Finlandais qui sont décrits comme des personnes qui n'ont pas peur du silence et qui, par conséquent, ne cherchent pas à l'éviter. Liés aux problématiques de l'expatriation, la question linguistique et le mode de communication, comme dans le cas décrit par Martin, l'apprenti dans une entreprise finlandaise, peuvent rendre le séjour semé d'obstacles de différences culturelles. Ce cas permet de rappeler la différence culturelle dans la communication selon le concept de contexte de communication (contexte élevé *versus* contexte faible) dans le cas de la France et de la Finlande, ce dernier étant plus rarement évoqué.

Dans le prolongement, le cas de Diana SANTISTEVAN, Alexandra FROGER et Helena KARJALAINEN, « L'expatriation... remettre en question nos convictions de base sur la vie quotidienne dans d'autres pays », non seulement propose d'analyser

les méandres de l'expatriation mais également questionne nos propres convictions et croyances liées à la vie quotidienne dans un pays étranger. Les cinq mini-cas proposés présentent comment les expatriés peuvent être confrontés à des défis autres que les relations interculturelles, liés à des facteurs culturels, religieux, géopolitiques, géographiques, juridiques ou institutionnels présents dans les différentes régions du monde, et auxquels les cours du management interculturel ne préparent pas toujours l'expatrié. Ces cas sensibilisent les futurs expatriés sur les défis posés par les affectations internationales.

Dans la troisième partie, le cas de Helena KARJALAINEN, « Le manager international et le leadership transformationnel » propose d'analyser la problématique et la complexité du leadership d'un manager global. Ces questionnaires non seulement font des affaires à l'échelle mondiale, mais supervisent et gèrent également la main-d'œuvre multinationale localement et virtuellement dans les filiales à l'étranger. Ce cas témoigne des différentes caractéristiques et des compétences de ces managers dans leur gestion du personnel dans un monde global et virtuel ; leurs difficultés et défis ; ainsi que leur solution de leadership adaptée à leur management. Cette contribution rappelle à quel point la qualité du leadership et les compétences managériales associées à la compréhension des différences culturelles sont importantes dans le management des équipes composées de cultures différentes.

Ensuite, « Les femmes africaines managers dans la gestion portuaire », écrit par Helena KARJALAINEN et Henriett PRIMECZ, cherche à donner la parole aux femmes cadres africaines dans un environnement portuaire qui reste essentiellement un lieu de travail dominé par les hommes. Peu traitées et entendues dans la littérature managériale, ce cas met en lumière les obstacles à la carrière des femmes africaines, les problèmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et le leadership des femmes dans les contextes nord-africain et subsaharien. Ce cas illustre comment les femmes managers africaines ne sont pas des femmes subjuguées à la périphérie de leurs sociétés, mais plutôt des agents actifs capables de produire des identités professionnelles efficaces.

Dans la quatrième partie, le cas de Diana SANTISTEVAN et AKASA, « Malentendus culturels dans un projet de mise en œuvre d'un système ERP », met en lumière quatre conflits liés au travail au sein d'une équipe virtuelle mondiale. Le personnage principal est une Indienne qui travaille sur un grand projet de mise en œuvre d'un système ERP. Le projet se compose de trois sous-équipes de mise en œuvre, chacune ayant des membres en Inde, aux États-Unis et/ou à Hong Kong. L'équipe de direction est située aux États-Unis et compte des membres américains. Au cours du projet, les différences culturelles et la séparation géographique ont créé des malentendus qui ont compromis les délais intermédiaires du projet et entravé la confiance au sein de l'équipe. Ce cas explore la manière dont la culture et la complexité compliquent le travail dans de tels environnements.

Les malentendus culturels réunis de la distance géographique, professionnelle et organisationnelle sont au cœur du cas de Diana SANTISTEVAN et Sudeep BORA, « Gérer les tensions liées au travail au sein d'un projet virtuel de consultants de

dimension mondiale ». Ce cas explore la complexité du travail dans un environnement composé d'obstacles liés aux différences culturelles et géographiques qui finalement empêche la cohésion au sein de l'équipe de projet. Le cas propose également une approche d'analyse multiple pour mieux comprendre sa complexité, mais aussi pour mieux trouver des solutions à plusieurs niveaux.

Cet ouvrage de cas pédagogiques bilingue en management interculturel nous témoigne de la complexité du management aujourd'hui qui est due à l'émergence des équipes virtuelles internationales dans les organisations et qui entraîne des défis de management en raison de la dispersion géographique et temporelle ainsi que du multiculturalisme de leurs membres. Bien que justifié par les organisations par la réduction des coûts, de l'efficacité, de la créativité, de la performance, etc., le management dans un environnement global est semé d'obstacles, notamment du point de vue de la communication, de la confiance et de la compréhension interculturelle (Karjalainen & Soparnot, 2010). Ainsi, les managers d'aujourd'hui ont besoin des compétences multiculturelles à plusieurs niveaux, telles que décrites, par exemple, par Steers et Osland (2020) :

“They must develop an ability to tease out the subtle contradictions and dualities that are rooted in various cultures, and accept that easy answers may not exist. They must also develop an ability to adapt traditional management skills, such as leadership, negotiation, and communication, to fit cross-cultural or multicultural venues. We refer to these as global management skills, and herein lies the essence of effective global management.”

Références

- Karjalainen, H. & Soparnot, R. (2010). Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies, *Revue internationale de gestion*, 35(2), 10-20.
- Mayrhofer, U. (2017). *Management interculturel : Comprendre et gérer la diversité culturelle*. Paris : Vuibert.
- Santistevan, D. & Karjalainen, H. (2015). The impact of culture on international management research: a comparison on Francophone and Anglophone research communities. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19.
- Steers, R.M. & Osland, J.S. (2020). *Management across cultures*, 4th edition. Cambridge: Cambridge University Press.

PREFACE¹

Ulrike MAYRHOFER

*University Professor of Management Sciences at IAE Nice and Director of the GRM
Laboratory (Management Research Group), Université Côte d'Azur*

1. Translated from the original.

Intercultural management is at the heart of organizations that operate on an international scale. Interculturality is present in the multiple interactions involving individuals and teams in these organizations, and in relations with their stakeholders (Amann & Jaussaud, 2021). Cultural diversity can concern dimensions as varied as national culture, organizational culture, professional culture and generational culture. It can be a hindrance to business activities, generating misunderstandings and even tensions. But it can also be seen as a source of wealth, stimulating creativity and innovation in organizations (Mayrhofer, 2017).

Managing cultural differences is becoming increasingly complex in a changing global context, marked by accelerating digitalization, the multiplication of economic, environmental and political crises, and growing migratory flows. These changes raise new questions for organizations that manage activities on an international scale and are called upon to apprehend cultural diversity in this unprecedented context (Verbeke et al., 2021). Recent changes are multiplying the intercultural challenges facing organizations. They call for a constructive approach to intercultural management, which sees cultural diversity as a force that can facilitate interactions between individuals and teams within organizations (Barmeyer et al., 2021).

To learn how to manage cultural differences, it is necessary to analyze intercultural situations in their real-life context. This is the aim of the second volume of the book coordinated by Helena Karjalainen and Diana Santistevan. The authors of this book offer a number of real-life case studies to help us better understand intercultural situations, find solutions to the difficulties encountered and adopt a constructive approach to interculturality. The cases presented concern four major themes in intercultural management: multicultural collaboration, expatriation, leadership diversity and culture in virtual teams. This bilingual second volume is aimed at management students and professionals who have to manage intercultural situations in their organizations.

We hope you enjoy reading!

Nice, June 23, 2023

References

- Amann, B. & Jaussaud, J. (eds.) (2021). *Cross-cultural challenges in international management*. New York/London: Routledge.
- Barmeyer, C., Bausch, M. & Mayrhofer, U. (2021). *Constructive intercultural management. Integrating cultural differences successfully*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Mayrhofer, U. (2017). *Management interculturel : Comprendre et gérer la diversité culturelle*. Paris : Vuibert.
- Verbeke, A., van Tulder, R., Rose, E. & Wei, Y. (eds.) (2021). *The multiple dimensions of institutional complexity in international business research*. Howard House: Emerald.

INTRODUCTION

Helena KARJALAINEN and Diana SANTISTEVAN

This book of teaching cases in intercultural management continues the aim of the first volume published in 2011, of offering real-life case situations as a method for apprehending and applying different concepts in the management of cultural differences. This second version, however, provides key evolutions to correspond with changing in the teaching and organizational environments.

First, Intercultural management issues are evolving in a global world. Managing in intercultural environments today is becoming more complex, not only because of the distance and virtual working methods of staff and teams, but also because of the leadership styles that need to be adapted to these new management situations. We therefore focus on these situation offering insights into questions of cross-cultural collaboration, leadership, and project management.

Second, we offer bilingual cases using a variety of different approaches. The increase in bilingual programs in higher education have created a need for both French and English, but also offer different approaches to analysis based on explanatory theories of cultural behavior which contribute to a better understanding of management in a global context. This book is aimed at students at universities and business schools, including those in initial or continuing training, taking a course in intercultural management or international leadership, as well as company executives and managers exposed to intercultural situations and keen to better understand and deal with them.

Third, the pedagogy represented in book is also bicultural. Indeed, Santistevan and Karjalainen (2015) demonstrate the extent to which the francophone academic community and the anglophone academic community approach the study of culture differently. These differences are also recognized by Mayrhofer (2017). Therefore, it is not surprising these differences appear in the way of approaching the written case study. The book offers a variety of different styles in which the way the cases are conceptualized. For example, some cases provide tools and ways of analysing before presenting the case, offering specific questions to answer. This approach guides the student toward specific literature or methods. Other cases provide general questions, allowing the students more freedom in interpretation but also in the use of theoretical frameworks. These approaches are complimentary and necessary for students evolving in and towards a bicultural environment.

This book is also the result of the observations and experiences of managers working in multinationals and their subsidiaries, who deal with inter/multicultural staff on a daily basis. The case studies depict everyday management situations and offer operational some solutions. Divided into four distinct sections, the book presents case studies on intercultural issues revolving around the following themes:

- Managing international collaborations and the communication problems that lead to intercultural conflict;
- Expatriation and its day-to-day problems, communication misunderstandings, unfamiliarity with institutions and difficulties linked to geography;
- International managers and their leadership, including female leadership;

- And finally, the management of complex global and virtual projects, and in particular the problems associated with cultural and geographical distance.

In the first section, Diana SANTISTEVAN and Leandro ODERGARD's case study, "Leading a European collaboration for the first time," describes the story of Morton who, as a new leader, is having difficulties with his team. At first, team members seem motivated, but as time goes by, they seem less and less committed. We also note that Morton is not fully aware of his own culture or that of others. Nor is he aware of the impact his communication style has on others. This case gives an authentic picture of how expectations are confronted with the reality of a first experience of collaborating in multicultural environment.

Following on from this, Diana SANTISTEVAN and Vincent MEAUME's case, "Cultural misinterpretations in an American-South Korean collaboration," exposes the problems associated with cultural misunderstandings, which stem in particular from stereotypes. The case demonstrates the error of applying cultural knowledge without really trying to find out more about the person. Cultural dimensions are used as a first guess, but it's important to modify behavior once we know the person. It also demonstrates how stereotyping can lead to the categorization of subgroups, leading to "us" and "them" groups, which can reinforce misunderstandings, as out-groups are more likely to evoke misattribution. This case also provides an opportunity to reflect on cultural intelligence and the different approaches to understanding a different culture.

In the second section, Helena KARJALAINEN's case study, "Finns and the 'silent communication'," examines the communication style of the Finns, who are described as people who are not afraid of silence and therefore do not seek to avoid it. Linked to the problems of expatriation, the language question and the mode of communication, as in the case described by Martin, the apprentice in a Finnish company, can make the stay fraught with the obstacles of cultural differences. This case study serves as a reminder of the cultural difference in communication according to the concept of communication context (high context versus low context) in the case of France and Finland, the latter being more rarely mentioned.

Following on from this, Diana SANTISTEVAN, Alexandra FROGER and Helena KARJALAINEN's case study, "Expatriation... challenging our basic assumptions about daily life in other countries," not only analyzes the intricacies of expatriation, but also questions our own convictions and beliefs about daily life in a foreign country. The 5 mini-cases show how expatriates can be confronted with challenges other than intercultural relations, linked to cultural, religious, geopolitical, geographical, legal or institutional factors present in different regions of the world, and for which intercultural management courses do not always prepare expatriates. These cases raise awareness among future expatriates of the challenges posed by international assignments.

In the third section, Helena KARJALAINEN's case study "Global manager and the transformational leadership" analyzes the problems and complexities of global managerial leadership. These managers not only do business on a global scale, but

also supervise and manage the multinational workforce locally and virtually in subsidiaries abroad. This case illustrates the different characteristics and skills of these managers in managing staff in a global and virtual world; their difficulties and challenges; and their leadership solution adapted to their management. This contribution is a reminder of how important leadership quality and managerial skills, combined with an understanding of cultural differences, are in managing teams made up of different cultures.

Next, “African women managers in port management,” written by Helena KARJALAINEN and Henriett PRIMECZ, seeks to give a voice to African women managers in a port environment that remains essentially a male-dominated workplace. This case highlights the obstacles to African women’s careers, the problems of work-life balance, and women’s leadership in the North African and sub-Saharan contexts. These cases illustrate how African women managers are not subjugated women on the periphery of their societies, but rather active agents capable of producing effective professional identities.

In the fourth section, Diana SANTISTEVAN and AKASA’s case, “Cultural misunderstandings in an ERP implementation project” highlights four conflicts linked to working in a global virtual team. The main character is an Indian woman working on a large ERP implementation project. The project consists of three implementation sub-teams, each with members in India, the USA and/or Hong Kong. The management team, located in the USA, includes American members. Over the course of the project, cultural differences and geographical separation created misunderstandings that compromised interim project deadlines and hampered trust within the team. This case study explores how culture and complexity complicate working in such environments.

Cultural misunderstandings brought together by geographical, professional and organizational distance are at the heart of Diana SANTISTEVAN and Sudeep BORA’s case study, “Managing tensions linked to working in a global virtual consulting project.” This case explores the complexity of working in an environment where cultural and geographical differences ultimately prevent cohesion within the project team. The case also proposes a multiple analysis approach to better understand its complexity, but also to better find solutions at several levels.

This bilingual casebook on intercultural management illustrates the complexity of management today, due to the emergence of international virtual teams in organizations, and the management challenges posed by the geographical and temporal dispersion and multiculturalism of their members. Although justified by organizations in terms of cost reduction, efficiency, creativity, performance, etc., management in a global environment is fraught with obstacles, particularly from the point of view of communication, trust and intercultural understanding (Karjalainen & Soparnot, 2010). Thus, today’s managers need multi-level multicultural skills, as described, for example, by Steers and Osland (2020):

“They must develop an ability to tease out the subtle contradictions and dualities that are rooted in various cultures, and accept that easy answers may not exist. They

must also develop an ability to adapt traditional management skills, such as leadership, negotiation, and communication, to fit cross-cultural or multicultural venues. We refer to these as global management skills, and herein lies the essence of effective global management.”

References

Karjalainen, H. & Soparnot, R. (2010). Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies. *Revue internationale de gestion*, 35(2), 10-20.

Mayrhofer, U. (2017). *Management interculturel : Comprendre et gérer la diversité culturelle*. Paris : Vuibert.

Santistevan, D. & Karjalainen, H. (2015). The impact of culture on international management research: a comparison on Francophone and Anglophone research communities. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19.

Steers, R.M. & Osland J.S. (2020). *Management across cultures*, 4th edition. Cambridge: Cambridge University Press.