

**UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION**

**LES STEREOTYPES NATIONAUX :
LE CAS DU MANAGEMENT
DES ENTREPRISES FRANCO-UKRAINIENNES**

*Tamara KONDRACHOVA**
*Jean-Louis CHANDON***
*Alain ROGER****

W.P. n° 589

Décembre 2000

** Etudiante en Doctorat en Sciences de Gestion, rattachée au CEROG- IAE d'Aix-en-Provence , Université Aix-Marseille III, Clos Guiot, Boulevard des Camus, 13540 Puyricard*

***Professeur à l'IAE d'Aix-en-Provence*

****Professeur à l'IAE de Lyon, Université de Lyon III*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

**Les stéréotypes nationaux :
le cas du management des entreprises franco-ukrainiennes**

**Tamara KONDRACHOVA,
Jean-Louis CHANDON
et Alain ROGER**

Résumé

L'objectif de cette étude est d'examiner et d'expliquer, à partir de l'identification des stéréotypes des Ukrainiens, les écarts de représentation entre des managers français expatriés et des managers ukrainiens locaux qui travaillent dans les mêmes entreprises. La réduction de ces écarts devrait permettre d'améliorer le fonctionnement de ces entreprises en évitant les malentendus ou les conflits fondés sur des images ou des attributions erronées.

Après avoir identifié à travers des entretiens un ensemble de dimensions pouvant servir de base à l'analyse des stéréotypes en Ukraine, l'étude fait ressortir par des questionnaires celles qui caractérisent le mieux les Ukrainiens, notamment dans les situations de travail. Les responsables français et ukrainiens sont largement d'accord sur la plupart de ces dimensions, et notamment sur celles qui traduisent une grande convivialité (sens de l'accueil et de la famille, célébrations).

Les résultats valident la première hypothèse selon laquelle les auto-stéréotypes seraient plus favorables que les hétéro-stéréotypes. Des différences importantes ressortent, notamment sur les dimensions liées au travail, même si ces critères ne sont pas les plus discriminants entre les deux populations. Parmi les facteurs explicatifs de ces différences, la durée du séjour dans le pays ressort très nettement, validant ainsi la deuxième hypothèse, et la troisième concernant l'expérience préalable de l'expatriation n'est pas validée.

Mots-clés : stéréotype, interculturel, Ukraine

Summary

Based on the identification of the stereotypes of Ukrainians, this research aims at examining and explaining perception differences between French expatriates and Ukrainian local managers working in the same firms. Reducing these differences should help improving these companies' effectiveness by avoiding misunderstandings or conflicts based on wrong images or attributions.

Interviews were used to identify a set of dimensions which can be used as a basis for analyzing stereotypes in Ukraine. Questionnaires then pointed out those which best characterized Ukrainians, particularly in work situations. French and Ukrainian managers widely agree on most of these dimensions, and particularly those concerning conviviality (sense of welcome, family, celebrations).

Results validate the first hypothesis according to which auto-stereotypes would be more favorable than hetero-stereotypes. However, they show large differences, mainly on work dimensions, although these factors don't come out first in our discriminant analysis between both populations. Length of stay in the country is a very clear factor explaining these differences, thus validating the second hypothesis. The third hypothesis concerning prior experience as an expatriate is not validated.

Key words : stereotype, intercultural, Ukraine

L'ouverture des marchés mondiaux et l'interdépendance grandissante des économies conduisent de plus en plus les entreprises à travailler avec des parties prenantes dont l'histoire et les valeurs sont différentes des leurs. Les spécificités culturelles auxquelles elles sont confrontées sont autant de défis qu'elles doivent relever, notamment dans les actions de coopération internationale. Lorsqu'une entreprise s'installe dans un pays étranger, l'adaptation du management au contexte culturel est une tâche délicate, et le taux d'échec des expatriations ou des partenariats noués avec des firmes étrangères est élevé.

Les écueils sont semble-t-il renforcés dans le cas de relations nouées avec des pays vis-à-vis desquels les stéréotypes sont marqués et avec lesquels la communication a été réduite ou difficile pendant une longue période. C'est le cas des pays de l'Europe Orientale et notamment de l'Ukraine. Ce pays, dont la situation géopolitique est au carrefour Asie-Europe, n'a pas fait l'objet, à notre connaissance, de recherches spécifiques dans le domaine interculturel. Pourtant, malgré les bouleversements politiques et les conflits qui ont marqué son histoire, il présente une homogénéité culturelle, ethnique et linguistique. Une centaine d'entreprises françaises sont implantées en Ukraine.

L'objectif de cette étude est d'examiner et d'expliquer, à partir de l'identification des stéréotypes des Ukrainiens, les écarts de représentation entre des managers français expatriés et des managers ukrainiens qui travaillent dans les mêmes entreprises localisées en Ukraine. La réduction de ces écarts devrait permettre d'améliorer la gestion des ressources humaines dans ces entreprises en évitant les malentendus ou les conflits fondés sur des images ou des attributions erronées.

Les relations interculturelles et les stéréotypes

Les différences culturelles entre pays ne semblent pas gommées par la mondialisation, et les stéréotypes qui se forment sont souvent un obstacle à la bonne communication dans les unités interculturelles. Bien que cette recherche soit largement exploratoire en ce qui concerne les dimensions du stéréotype des Ukrainiens __, nous poserons quelques hypothèses sur les différences entre les stéréotypes véhiculés par les managers français expatriés et ceux que s'attribuent les Ukrainiens eux-mêmes.

Les différences culturelles nationales et leurs conséquences en termes de GRH

L'uniformisation des pratiques de gestion par les entreprises multinationales n'a pas effacé les particularismes locaux, et la diffusion mondiale des produits et des techniques n'a pas supprimé la diversité culturelle entre pays ou entre ethnies. Sur la base d'une monumentale enquête dans les filiales d'un groupe implanté dans 72 pays, Bollinger et Hofstede (1987) rejettent l'idée d'un modèle universel de management qui transcenderait les frontières et les cultures et insistent sur la nécessaire adaptation des modes de management aux spécificités nationales. Alors que l'internationalisation devient une réalité, D'Tribarne (1998) constate que les cultures nationales résistent, et il insiste sur la recherche d'une compréhension mutuelle permettant un meilleur ajustement réciproque entre les acteurs de différents pays.

Parallèlement à une approche transculturelle (ou "cross-culturelle") centrée sur la compréhension des différences entre les cultures, Usunier (1977) distingue une approche interculturelle portant sur les situations de management impliquant des protagonistes de cultures différentes. A partir de l'analyse des obstacles à une coopération efficace, il s'agit de proposer des voies pour améliorer la performance commune. C'est dans cet esprit que nous avons conduit cette étude qui vise non seulement à illustrer et à comprendre, mais qui devrait aussi contribuer à améliorer la gestion des entreprises franco-ukrainiennes. Le souci est de limiter les risques de problèmes soulevés par Glaister et Buckley (1999) dans les alliances internationales lorsque la distance culturelle entre les partenaires est forte. L'efficacité managériale est souvent réduite par des postulats ou présupposés, parfois nécessaires pour agir, mais qui brouillent la communication et se perpétuent même parfois malgré des évidences contraires (Jenner, 1982). Des individus ayant des bagages culturels différents sont souvent dans des situations d'incompréhension mutuelle ; ils interprètent mal les signaux ou trouvent des motifs illégitimes d'être offensés (Aksenova et Beadle, 1999).

Une gestion des ressources humaines efficace suppose une écoute et une compréhension qui ne peut s'accomoder de préjugés et de solutions toutes faites. Se fonder sur ces préjugés, c'est tomber dans la facilité et rester aveugle sur la complexité des situations. De nombreux auteurs, comme Galambaud (1991), Louart (1991) ou De Coster (1999) insistent sur la nécessaire adaptation de la GRH au contexte de l'organisation et à son

environnement. Dans un cadre multinational, cette adaptation est d'autant plus difficile qu'elle impose de franchir des barrières culturelles supplémentaires. L'évaluation des candidats lors d'un recrutement, l'entretien annuel de performance ou d'orientation, les relations avec les représentants du personnel sont alors d'autant plus difficiles que les stéréotypes sont ancrés dans l'esprit des acteurs.

Les stéréotypes

Les stéréotypes sont des croyances collectives qui représentent la perception qu'un groupe d'individus se donne d'un autre groupe (Gauthey et al., 1988, p. 146). Ils ont une dimension à la fois pragmatique, en simplifiant la réalité pour faciliter l'action, et idéologique, dans la mesure où ils révèlent indirectement le système de valeurs de celui qui les utilise (Gruère et Morel, 1991, p. 2). Cette image est alors "collée" à chacun des membres auquel sont affectées les caractéristiques collectives supposées de ce groupe (Hofstede, 1991, p. 323). La tendance à utiliser des étiquettes ou des clichés persiste malgré la variété interne qui peut exister au sein même du groupe (Bosche, 1993). Elle produit des jugements de valeur et véhicule une vision programmée des autres qui détermine nos attitudes et notre comportement à leur égard (Gauthey et al., 1998, p. 147).

Les psychologues ont depuis longtemps étudié cette notion pour analyser notamment les préjugés raciaux ou sexistes. Aronson (1976) fait ressortir que les stéréotypes découlent souvent d'un manque d'information, ou de l'enregistrement d'informations erronées. Il montre comment une personne ou un groupe "faible" peut ainsi devenir un bouc émissaire. L'effet Pygmalion, selon lequel les préjugés d'une personne en position d'autorité influencent la performance des personnes qu'il dirige, ressort également de ce phénomène.

Le stéréotype fait l'économie de l'analyse. Il ne décrit pas le comportement d'un individu donné, mais la norme de comportement attribuée à tous les membres du groupe auquel il appartient (Adler, 1994, p. 78). Représentation simplifiée de l'autre, il offre aussi une défense de soi contre une différence qui peut être vécue comme anxiogène (Usunier, 1997). Le stéréotype contribue à réduire l'anxiété qui provient de l'intolérance à l'ambiguïté et de l'imprévisibilité du comportement d'autrui. En plaçant les gens dans des catégories ou des boîtes, il donne l'impression de retrouver le contrôle des situations d'interaction en procurant une certaine prévisibilité de leurs comportements (Thiederman, 1991, p. 16).

Les stéréotypes, souvent fondés sur des informations limitées, peuvent inhiber la compréhension et conduire à des déceptions lorsqu'ils sont démentis par les faits. Aksenova et Beadle (1999) montrent par exemple comment le "mythe" des russes bien éduqués, disciplinés, techniquement très compétents, habitués à de faibles rémunérations et toujours disposés à travailler dur s'est forgé au début de l'ère post-soviétique, juste après la Perestroïka, à l'occasion des premiers contacts des occidentaux avec les ressortissants de ce pays. Les investisseurs occidentaux ont ensuite déchanté. La faute en incombe non pas aux russes, mais à de fausses hypothèses sur le "russe moyen", formées à partir d'une élite qui avait été aux avant-postes de la coopération Est-Ouest (Shekshnia, 1994). Ce qui avait été observé sur quelques individus ne pouvait être généralisé à la population entière, et donc à l'individu moyen représentatif (qui n'existe d'ailleurs que dans les statistiques).

Dans leur souci d'évaluer les biais ou les "mythes" liés aux stéréotypes, certains auteurs ont cherché à mesurer la "réalité" des comportements ou des valeurs d'un groupe à partir de la représentation qu'en avaient les membres du groupe eux-mêmes. Certains auteurs qualifient cet "auto-stéréotype" d'évaluation directe (Stening & Everett, 1979, p.215), c'est à dire plus proche de ce qui peut être considéré comme le "caractère national". Pour Bosche (1993), rien ne permet d'affirmer que cette vision a un caractère de réalité absolue : l'image portée sur son propre groupe de référence (ici la nationalité) peut être faussée par des phénomènes tels que la rationalisation, ou la justification. Les travaux de l'École de Palo Alto ont dissipé le mythe selon lequel l'homme pourrait connaître la réalité du fait de sa conscience rationnelle. Il n'existe pas de réalité objective, dont les propriétés seraient accessibles à chacun ; on peut seulement parler d'interprétations de la réalité, d'images du monde. Nous ne chercherons donc pas à connaître la "réalité" de la culture ou des représentations, nécessairement fondées sur la relativité et la subjectivité individuelle.

Il est intéressant de comparer l'"hétéro-stéréotype", véhiculé par des personnes extérieures, avec cet "auto-stéréotype". Marin et Salazar (1985) montrent que, malgré des variations liées aux relations politiques ou au développement économique des pays, l'auto-stéréotype est généralement plus favorable que l'hétéro-stéréotype. Nous testerons cette hypothèse dans notre étude.

* Nous appelons "stéréotype des ukrainiens" un vecteur de 98 énoncés portant sur les caractéristiques

H1 : L'auto-stéréotype des Ukrainiens est plus favorable que l'hétéro-stéréotype formulé par les Français.

Même si les stéréotypes sont relativement stables et parfois insensibles à des évidences contraires, ils peuvent évoluer dans le temps (Bosche, 1993). De nouvelles informations liées à des observations de terrain ou des contacts antérieurs avec d'autres nationalités peuvent réduire les biais, désamorcer les tensions et les craintes, et donc améliorer les relations entre partenaires de pays différents. Deux hypothèses portent sur ces facteurs qui peuvent expliquer que les auto- et les hétéro-stéréotypes ne soient pas trop éloignés :

H2 : L'hétéro-stéréotype d'un manager français est d'autant plus proche de l'auto-stéréotype qu'il séjourne en Ukraine depuis plus longtemps.

H3 : L'hétéro-stéréotype d'un manager français est d'autant plus proche de l'auto-stéréotype qu'il a déjà eu une expérience de l'expatriation avant de venir en Ukraine.

La méthode

Une première étape de l'étude a consisté à explorer les éléments qui pouvaient caractériser le stéréotype national des Ukrainiens. Plutôt que de reprendre des listes générales utilisées par d'autres auteurs dans des contextes différents, nous avons identifié les dimensions qui correspondaient au contexte spécifique de l'Ukraine. Des entretiens semi-directifs avec quelques responsables français et ukrainiens ont permis de faire ressortir ces dimensions pour élaborer un questionnaire. Dans un second temps, ce questionnaire a été soumis à un échantillon de responsables français et ukrainiens afin d'identifier plus précisément leurs stéréotypes et de comparer leurs représentations.

L'analyse qualitative

L'objectif d'exploration en profondeur des représentations des managers nous a conduits à privilégier dans cette première étape une étude qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Il était important d'aller au delà du "folklore" culturel et d'obtenir des opinions sincères de la part des répondants. 9 cadres français et 5 cadres ukrainiens appartenant à des entreprises de formes et de secteurs différents ont ainsi été interrogés, chacun pendant près de deux heures en moyenne, sur la culture ukrainienne et les caractéristiques culturelles des Ukrainiens, notamment au travail. Les relances éventuelles ont porté sur les similitudes ou les différences par rapport aux Français ou aux Russes, sur les aspects positifs ou négatifs, et sur quelques grandes catégories fréquemment rencontrées dans la littérature et concernant le mode de pensée, les valeurs, les coutumes, l'attitude par rapport au temps, les émotions, et les attitudes liées au travail.

Une analyse thématique de ces entretiens a permis de faire émerger 98 unités de signification, ou dimensions (voir annexe 1). Un double codage a ensuite été utilisé pour resituer ces dimensions par rapport aux grandes catégories définies au préalable. Ainsi, 11 concernaient le mode de pensée (logique, capacité d'analyse, intuition,...), 20 les valeurs (fidèles, nationalistes,...), 15 les coutumes (sens de l'accueil, cuisine raffinée, vodka,...), 9 l'attitude par rapport au temps (priorités, délais, planification,...), 16 les émotions (humour, écoute, caractère,...), et 27 les attitudes liées au travail (hiérarchie, autonomie, adaptation,...).

L'analyse quantitative

Le questionnaire et la population

Ces 98 dimensions ont été reprises dans un ordre aléatoire pour constituer un questionnaire sur "la perception des caractéristiques culturelles des Ukrainiens au travail". Les répondants devaient indiquer sur une échelle à quatre points leur degré d'accord ("pas du tout d'accord", "plutôt pas d'accord", "plutôt d'accord", "tout à fait d'accord") à propos de l'application aux Ukrainiens de chacune des caractéristiques présentées. Une colonne supplémentaire "je ne sais pas" permettait à ceux qui étaient trop incertains de ne pas répondre à une question (cette colonne représente moins de 6 % des réponses). Dans certaines analyses, les non-réponses ont été estimées par l'algorithme EM de Dempster, Laird et Rubin (1977), en utilisant le module "analyse des valeurs manquantes" du logiciel SPSS. En effet, bien que les non réponses ne fussent pas très nombreuses, leur dispersion conduisait en effet à exclure trop de personnes lorsqu'il était imposé de n'analyser que les individus

ayant répondu à chacun des 98 énoncés. En fin de questionnaire, quelques questions complémentaires permettaient de situer les caractéristiques du répondant (âge, sexe, expérience de l'expatriation, formation préalable à l'interculturel). Une lettre accompagnant le questionnaire expliquait brièvement le thème abordé et garantissait l'anonymat.

Construit en français, le questionnaire a ensuite été traduit en russe par l'auteur principal bilingue, puis retraduit en français par deux responsables français parlant russe. Ces ajustements ont permis de réduire autant que possible les distorsions dues à la langue. Un pré-test auprès de quatre personnes a conduit à supprimer certaines imprécisions pour faire en sorte que toutes les questions soient bien comprises.

Pour étudier les représentations des responsables français et ukrainiens, nous avons contacté, dans les principales représentations françaises installées à Kiev (sur les 96 installées en Ukraine), des responsables de chaque nationalité. 150 questionnaires ont été remis directement par l'auteur principal ou envoyés durant l'été 1999. 81 questionnaires exploitables ont été recueillis, 24 pour les Français et 57 pour les Ukrainiens.

Les variables

Pour caractériser un stéréotype, plusieurs critères peuvent être retenus. Le premier, qui découle directement de la notion de "croyances collectives", est une certaine uniformité. Nous pouvons estimer qu'il y a vision collective lorsque la majorité d'un groupe (50 %) répond dans le même sens. Certains auteurs comme Marin et Salazar (1985, sur la base des travaux de Triandis et al., 1982) sont plus exigeants et estiment qu'il y a une uniformité lorsque 75 % au moins des personnes répondent dans le même sens et pas plus de 25 % répondent "ne sais pas". Ils ajoutent un second critère lié à la netteté, ou à l'intensité du stéréotype : seules les dimensions pour lesquelles au moins 20 % des personnes répondent aux extrêmes ("tout à fait d'accord", ou "pas du tout d'accord") sont retenues, trop de réponses "plutôt d'accord" ou "plutôt en désaccord" traduisant selon eux une vision trop floue pour être intégrées dans un stéréotype. Nous avons appliqué ces critères dans notre étude.

Le stéréotype pourra aussi être caractérisé par sa direction, c'est à dire son caractère favorable ou défavorable. Pour répartir les énoncés selon leur direction, trois personnes ont indiqué séparément si elles considéraient les énoncés comme étant favorables, défavorables, ou ne comportant pas de jugement ou d'évaluation dans un sens particulier. Seuls ont été retenus comme favorables (honnêtes, généreux, s'adaptent facilement, ...) ou défavorables (arrogants, ne respectent pas les échéances, manquent d'initiative,...) les énoncés sur lesquels au moins deux des trois évaluateurs étaient d'accord.

Les tentatives de regroupement des dimensions par catégories n'ont pas donné de résultats clairs, et les dimensions identifiées à priori lors de l'enquête qualitative ne se retrouvaient pas dans ces analyses : une analyse typologique a fait ressortir deux groupes dans l'auto- comme dans l'hétéro-stéréotype, mais le contenu de ces groupes était différent dans les deux cas, et il ne correspondait pas aux facteurs identifiés par une analyse en composantes principales, eux-mêmes souvent difficilement interprétables. Ce manque de stabilité nous a conduits à travailler par la suite sur l'ensemble des énoncés. Bien que parmi les Ukrainiens seuls les cadres aient été interrogés pour répondre au questionnaire qui portait sur l'ensemble des Ukrainiens, nous assimilerons leur représentation à un auto-stéréotype. Une approche plus rigoureuse, mais beaucoup plus lourde, aurait nécessité d'interroger un échantillon représentatif des travailleurs ukrainiens.

Les autres variables retenues dans nos hypothèses (nationalité, formation préalable à l'interculturel, expérience antérieure de l'expatriation, durée du séjour dans le pays) découlaient directement de la deuxième partie du questionnaire. La plupart avaient deux modalités (français / ukrainien, oui / non). La durée du séjour a été recodée en courte (moins d'un an) ou longue (un an et plus). L'âge a été inclus comme variable de contrôle. Trop peu de femmes françaises étaient expatriées en Ukraine pour que nous prenions en compte les spécificités qui pourraient être liées au sexe des cadres interrogés.

Les résultats

Dans une première étape, la comparaison des représentations des managers français et ukrainiens permettra de faire ressortir les principaux points d'accord ou de désaccord. En prenant en compte la direction favorable ou défavorable des énoncés, nous testerons alors la première hypothèse. Ensuite, des analyses de variance permettront de tester les hypothèses 2 et 3.

Les différences de représentation entre cadres français et ukrainiens

Le tableau 1 indique, pour les Ukrainiens et pour les Français, le degré d'accord avec chacun des énoncés proposés. Il montre globalement un fort taux d'accord (76 % des Ukrainiens et 71 % des Français répondent qu'ils sont "plutôt" ou "tout à fait" d'accord avec les énoncés proposés), ce qui valide en partie le choix des dimensions issues de l'étude qualitative, et qui peut aussi traduire l'acculturation des Français dont la vision serait devenue assez proche de celle qu'ont les Ukrainiens sur eux-mêmes.

Tableau 1 : Principaux accords et désaccords entre Français et Ukrainiens
(Nombre d'énoncés pour lesquels le pourcentage indiqué de répondants a exprimé son accord.)

	Ukrainiens				
	Degré d'accord	<50 %	50 à 75 %	75 % ou plus	Total
Français	<50 %	11	13	5	29
	50 à 75 %	10	11	15	36
	75 % ou plus	2	8	23	33
	Total	23	32	43	98

Trois dimensions ressortent tout particulièrement, puisqu'elles recueillent l'adhésion de plus de 90 % des Français comme des Ukrainiens : le sens de la famille, le sens de l'accueil chaleureux, et les anniversaires fêtés au bureau. Par contre, 11 énoncés ne sont retenus majoritairement par aucun des deux groupes. Il s'agit pour plusieurs d'entre eux de formulations négatives (n'ont pas la notion de profit, ne sont pas exigeants au travail,...) qui ont été reprises telles quelles des entretiens avec certains responsables français. Quelques dimensions, pour lesquelles les réponses vont beaucoup plus dans le sens des désaccords, pourraient être intégrés dans le stéréotype en étant formulés à l'inverse (c'est le cas pour les deux exemples mentionnés ci-dessus pour lesquels plus de 75 % des Ukrainiens expriment leur désaccord). L'annexe 1 précise les fréquences et la direction de chacune des dimensions.

Les écarts les plus importants portent sur sept points : deux dimensions attribuées aux Ukrainiens par plus de 75 % des responsables français, mais avec lesquelles les responsables ukrainiens sont plutôt en désaccord (nationalistes, savent profiter de la vie), et cinq pour lesquels la situation est inverse : les responsables ukrainiens attribuent à leurs compatriotes une bonne capacité d'analyse, une souplesse d'esprit, une écoute, une recherche de consensus, et une performance au travail qui ne sont pas reconnues par les responsables français. Ces cinq dimensions sont des éléments essentiels du bon fonctionnement d'une unité de travail, et l'écart important observé dans les représentations des deux groupes peut constituer une difficulté majeure dans leurs relations. Les responsables français risquent de sous-estimer les capacités des Ukrainiens, et ceux-ci risquent d'être frustrés de ne pas pouvoir mettre en œuvre leurs capacités.

Au delà de cette analyse bivariée prenant en compte chaque énoncé séparément, nous avons utilisé une analyse discriminante pour faire ressortir ceux qui pouvaient expliquer le mieux les écarts entre les deux groupes. Le facteur discriminant doit permettre de classer, avec une faible marge d'erreur, un individu dans son groupe d'appartenance. Six énoncés permettent ainsi de reclasser correctement 100 % des Français de 99 % des Ukrainiens. Dans l'ordre, apparaissent : la capacité d'analyse (question n° 3), le nationalisme (q 21), le partage de la joie et du malheur d'autrui (q 22), la pudeur (q 67), le fait de savoir profiter de la vie (q 26), et la générosité (q12). On peut remarquer que la générosité, qui n'apparaissait pas comme significative dans l'analyse antérieure, contribue à la discrimination lorsque les écarts dus aux cinq facteurs précédents ont été pris en compte. Quatre de ces six facteurs ont trait aux valeurs plutôt qu'aux pratiques. Cette observation rejoint l'idée énoncée par Hofstede (1999) selon laquelle les différences culturelles entre pays résideraient plus dans les valeurs que dans les pratiques, ces dernières étant plus visibles, plus superficielles et plus susceptibles d'évoluer. Selon lui, les différences culturelles entre les pays résident plus dans les valeurs que dans les pratiques.

L'annexe 1 donne les valeurs du test F et la probabilité p qui indique le caractère plus ou moins significatif de la différence entre les moyennes des deux groupes. Elle fait ressortir que 38 dimensions sont perçues de façon significativement différente au seuil de risque de 5% ($p < 0,05$) par les responsables français et ukrainiens, ce qui représente 40% des tous les énoncés et montre l'existence de deux profils différents de répondants selon la

nationalité. L'analyse de ces 38 énoncés selon les six catégories que nous avons retenues au départ montre que 13 concernent le travail, 6 les valeurs, 6 la pensée, 5 les émotions, 4 le temps, et 3 les coutumes. Cette part importante des éléments liés au travail dans les écarts observés traduit l'importance du problème pour le bon fonctionnement des entreprises concernées.

Pour affiner notre analyse et identifier plus précisément les stéréotypes des Ukrainiens, nous avons repris les critères limitatifs définis par Marin et Salazar (1985) en ne retenant pour l'auto- et l'hétéro-stéréotype que les énoncés pour lesquels il y avait uniformité (75 % au moins des personnes répondent dans le même sens et pas plus de 25 % répondent "ne sais pas") et intensité (au moins 20 % des personnes répondent aux extrêmes). 62 items sont alors retenus. Le tableau 2 précise leur répartition entre l'auto- et l'hétéro-stéréotype en indiquant leur direction plus ou moins favorable.

Tableau 2 : Répartition des énoncés retenus entre auto- et hétéro-stéréotype

Auto-stéréotype													
Hétéro-stéréotype		Oui				Non				Total			
		+	-		Tot	+	-		Tot	+	-		Tot
	Oui	17	4	11	32	8	5	5	18	25	9	16	50
Non	6	3	6	15	0	1	1	2	6	4	7	17	
Total	23	7	17	47	8	6	6	20	31	13	23	67	

Ce tableau de synthèse montre une adhésion massive de la part de deux populations de l'étude aux énoncés utilisés pour mesurer les stéréotypes (28 énoncés sur les 62 font partie à la fois de l'auto- et de l'hétéro-stéréotype).

Avec cette définition plus restrictive, nous pouvons constater l'écart de représentation entre les deux échantillons en termes de direction dans le tableau 1. Plus de 50 % des énoncés de l'auto-stéréotype sont favorables (27 sur 47) et 8 % sont défavorables (4 sur 47). Dans les hétéro-stéréotypes il y a presque autant de jugements favorables (36 %, soit 16 sur 44) que défavorables (31 %, soit 14 sur 44). On peut aussi remarquer que les Ukrainiens ne rejettent aucun stéréotype positif tandis qu'ils rejettent 4 énoncés négatifs, alors que le phénomène inverse peut être observé pour les Français : ils rejettent 6 stéréotypes positifs mais ils ne rejettent aucun énoncé négatif. Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse 1 selon laquelle l'auto-stéréotype des Ukrainiens est plus favorables que l'hétéro-stéréotype formulé par les Français.

L'explication des différences entre auto- et hétéro-stéréotypes

Deux facteurs avaient été retenus pour expliquer les différences entre auto- et hétéro-stéréotypes : la durée de séjour dans le pays (H2), et l'expérience préalable de l'expatriation (H3). Pour tester ces deux hypothèses, nous avons utilisé une analyse de variance en considérant comme indice de différence entre les deux stéréotypes l'axe de l'analyse discriminante. L'âge, pris comme variable de contrôle, n'avait pas d'influence significative (corrélation de 0,20, $p = 0,350$ avec l'axe discriminant).

Le tableau 3 présente les résultats de ces analyses de variance. La durée de séjour d'un responsable français en Ukraine réduit nettement l'écart entre sa représentation des Ukrainiens et celle qu'en ont les responsables locaux (Eta carré = 0,30, $p < 0,01$), ce qui confirme l'hypothèse 2. Les responsables qui ont séjourné moins d'un an dans le pays ont une vision probablement fondée sur des images sans grand rapport avec la réalité du terrain. Après un an dans le pays, la connaissance du terrain leur permet d'ajuster cette vision, et leur point de vue se rapproche de celui des Ukrainiens. Par contre, l'expérience antérieure de l'expatriation n'a pas d'effet significatif sur la différence entre la représentation d'un responsable français et celle des responsables ukrainiens, ce qui invalide l'hypothèse 3.

Tableau 3 : L'influence de la durée de séjour et de l'expérience d'expatriation sur la différence entre auto- et hétéro stéréotypes (mesurée sur l'axe discriminant)

	F	p	Eta carré
Durée de séjour (plus ou moins d'un an)	9,29	0,006	0,30
Expérience antérieure d'expatriation (oui/non)	0,96	0,337	0,04

Discussion et conclusion

Après avoir identifié à travers des entretiens un ensemble de dimensions pouvant servir de base à l'étude des stéréotypes en Ukraine, nous avons fait ressortir par des questionnaires auprès de responsables français et ukrainiens celles qui caractérisaient le mieux selon eux les Ukrainiens, notamment dans les situations de travail. Français et Ukrainiens étaient largement d'accord sur la plupart de ces dimensions, et notamment sur celles qui traduisaient une grande convivialité (sens de l'accueil et de la famille, anniversaires fêtés au bureau).

Une tendance s'est dégagée dans le sens de la validation de notre première hypothèse selon laquelle les auto-stéréotypes seraient plus favorables que les hétéro-stéréotypes. Des différences importantes sont apparues, notamment sur les dimensions liées au travail, même si ces critères n'étaient pas les plus discriminants entre les deux populations. Parmi les facteurs explicatifs de ces différences, la durée du séjour dans le pays est apparue très nettement, validant ainsi la deuxième hypothèse. La troisième hypothèse concernant l'expérience préalable de l'expatriation n'a pas été validée.

Une limite de l'étude concerne la population étudiée. Nous avons déjà précisé que notre auto-stéréotype n'était fondé que sur les représentations des cadres, et non de l'ensemble des Ukrainiens qui font l'objet de l'étude. Par contre, il faut souligner que, contrairement à un grand nombre d'études interculturelles qui portent sur des populations étudiantes ou scolaires, notre population est constituée de responsables travaillant sur le terrain en entreprise. Il faut aussi souligner les biais possibles liés à la langue utilisée : les notions de bureaucratie, de galanterie, d'humour ou de pudeur par exemple peuvent avoir une connotation différente dans les deux pays. Malgré les efforts de traduction et de retraduction inverse, des nuances peuvent conduire à des compréhensions différentes et introduire des biais dans les réponses. Enfin, la nationalité des auteurs peut introduire un biais dans l'analyse, mais le fait qu'un des auteurs de cette recherche soit de nationalité ukrainienne et les deux autres de nationalité française apporte un équilibre qui contribue probablement à réduire ce biais éventuel.

Pour prolonger cette étude, il serait intéressant de compléter les représentations obtenues par les auto- et hétéro-stéréotypes des Français comme nous l'avons fait en ce qui concerne les stéréotypes sur les Ukrainiens. Lors de l'enquête par entretiens, ce déséquilibre a été ressenti par certains Ukrainiens pour lesquels il créait une sorte de frustration, et il a peut-être donné à certains Français un sentiment de sur-valorisation. L'analyse des stéréotypes des Ukrainiens énoncés par des responsables d'autres nationalités en Ukraine permettrait aussi de voir dans quelle mesure les réponses des Français sont influencées par leurs propres biais culturels.

Même s'ils les trouvent attachants, généreux, chaleureux, les Français ont tendance à percevoir les Ukrainiens dans le domaine du travail, comme de bons exécutants ou techniciens, laborieux, qui suivent les règles, respectent la hiérarchie, mais qui ne sont pas très performants. Ils seraient débrouillards, mais mal organisés (improvisation, peu de respect des délais), et ils manqueraient de capacités d'analyse, de réflexion, d'écoute, et de souplesse d'esprit. Les Ukrainiens estiment au contraire qu'ils prennent des initiatives, qu'ils font preuve de réflexion, d'analyse, de souplesse et d'écoute. La vision des Français, surtout dans leur première année d'expatriation est peut être encore marquée par leur image de l'ère soviétique privilégiant les règles et la hiérarchie dans un environnement bureaucratique où l'autonomie, les initiatives, la réflexion ou l'écoute ne sont pas privilégiés.

Sur le plan de la méthode, cette étude aura contribué à une amorce d'outil permettant de mieux définir le stéréotype des Ukrainiens à partir de dimensions pertinentes dans le contexte particulier de ce pays. Sur le plan pratique, elle a identifié les principales dimensions de ce stéréotype à partir d'un échantillon limité, mais représentant 44 % des entreprises françaises implantées en Ukraine. Sur ces bases, il devrait être possible de réduire les écarts observés et d'améliorer le fonctionnement de ces entreprises en évitant des malentendus ou des conflits fondés sur des images ou des attributions erronées. Les responsables expatriés, davantage conscients des biais possibles dans leurs jugements, pourront plus facilement les corriger. Sachant que les

autres ont une perception différente d'eux-mêmes, ils pourront éviter de les frustrer ou de les irriter sans le savoir par des jugements ou des comportements inappropriés.

L'apprentissage de la culture peut être accéléré par des formations adaptées et par des procédures d'intégration ou de socialisation. La réussite du cadre expatrié dépend en grande partie de son adaptation à sa nouvelle situation à l'étranger (Cerdin, 1999). Waxin (2000), dans une revue des recherches sur les facteurs qui permettent de renforcer cette adaptation, montre l'importance de la dimension culturelle qui renvoie au degré de divergence entre les cultures d'origine et d'affectation. Les implications en matière de GRH concernent surtout le recrutement et la formation. Le profil psychologique, et notamment les capacités d'adaptation devront être prises en compte dans les recrutements internes ou externes, alors que les affectations donnent encore souvent une priorité aux critères techniques ou aux performances passées. L'information et la formation devraient permettre d'accélérer ce processus, de réduire la période nécessaire à une bonne compréhension de la culture étrangère, et de limiter l'ethnocentrisme, cette tendance qu'ont souvent les expatriés à privilégier le groupe social auquel ils appartiennent et à en faire le seul modèle de référence. Pour ce faire, ils devront développer les trois dimensions de l'efficacité inter-culturelle identifiées par Hammer et al. (1978) : leur capacité à gérer le stress, leur capacité à communiquer effectivement, et leur capacité à établir des relations personnelles.

REFERENCES

- Aksenova, O. et Beadle, M.** (1999), America and Russia in international communications : stereotypes and realities, *JOLIB*, 10,1, p. 8-23
- Bollinger, D. et Hofstede, G.** (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation
- Bond, M. H.** (1983), How language variation affects inter-cultural differentiation of values by Hong Kong bilinguals, *Journal of Language and Social Psychology*, Vol. 2, n° 1, p. 57-66, cité par Bosche (1993)
- Bosche, M.** (1993), Universalité et contingence : les stéréotypes nationaux, médiateurs interculturels, *Actes du congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.
- Cerdin J. L.** (1999), L'adaptabilité des cadres français expatriés, *Gestion 2000*, septembre - octobre.
- Dempster, A. P., Laird N.M. and Rubin D.B.**, Maximum likelihood from incomplete data via the EM algorithm, *Journal of the Royal Statistical Society B : Methodological*, Vol 39, p. 1-38
- D'Iribarne, P.** (1998), *Cultures et mondialisation*, Seuil
- Gauthey, F. et Xardel, D.** (1988), *Leaders sans frontières*, McGraw Hill
- Glaister, K. et Buckley, P.** (1999), Performance relationships in UK international alliances, *Management International Review*, Vol. 39, 1999/2, p. 123-147
- Gruère, J. P. et Morel, P.** (1991), *Cadres français et communications interculturelles*, Eyrolles
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. R., Wiseman, R. L.** (1978). Dimensions of Intercultural effectiveness : an exploratory study, *International Journal of Intercultural Relations*, 2, pp. 382-393, cité par Waxin (1999)
- Hofstede, G.** (1991), *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Editions d'Organisation
- Hofstede, G.** (1999), The universal and the specific in 21st –century global management, *Organizational Dynamics*, Summer, p. 34-43
- Jenner, S.** (1982), Analyzing cultural stereotypes in multinational business : United States and Australia, *Journal of Management Studies*, 19, 3, p. 307-325
- Marin, G. et Salazar, J.M.** (1985), Determinants of hetero- and auto-stereotypes : distance, level of contact, and socioeconomic development in seven nations, *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol. 16, n° 4, December, p. 403-422
- Shekshnia, S.** (1994), Managing people in Russia : challenges for foreign investors, *European Management Journal*, Vol. 12, n° 3, p. 203-220
- Triandis, H. C., Lisansky, J., Setiadi, B., Chang, B., Marin, G. & Betancourt, H.** (1982), Stereotyping among Hispanic and Anglos, *Journal of Cross-cultural Psychology*, 13, 409-426, cité par Marin et Salazar (1985)
- Usunier, J. C.** (1977), Management interculturel, in *Encyclopédie des Sciences de Gestion*, Economica, p. 1808-1818
- Waxin, M.** (1999), Les variables individuelles de l'adaptation internationale : revue critique de la littérature, *Document de recherche CEROG/IAE Aix*, 1999

ANNEXE 1 : Principaux résultats pour chacune des dimensions

. Numéro de la question, énoncé, pourcentage de "plutôt" ou "tout à fait" d'accord pour chaque échantillon,
 . Test F de comparaison des moyennes (sur la base duquel ont été classés les énoncés dans le tableau), risque p de rejeter à tort l'hypothèse d'égalité des moyennes, direction favorable (+) ou défavorable (-)

n°	Je considère que les ukrainiens ...	% d'accord français	% d'accord ukrainiens	F	p	Direction
21	ont une bonne capacité d'analyse	21	75	29,30	0,000	+
39	aident beaucoup les autres	50	93	26,52	0,000	+
27	sont nationalistes	75	33	25,26	0,000	
20	partagent la joie et le malheur d'autrui	75	91	19,84	0,000	+
28	savent profiter de la vie	87	42	19,06	0,000	+
31	sont souples d'esprit	42	79	17,03	0,000	+
48	établissent des priorités dans leur travail	21	70	15,48	0,000	+
91	ont une approche réfléchie du travail	21	67	15,45	0,000	+
38	font des repas copieux	67	95	14,02	0,000	
30	sont sans pudeur	21	53	13,07	0,001	
98	privilégient les efforts par rapport aux résultats (4)	67	33	12,44	0,001	-
73	sont performants au travail	33	81	12,42	0,001	+
43	vivent au jour le jour	75	65	11,59	0,001	-
86	partagent les tâches au travail	37	68	10,76	0,002	+
3	anticipent les faits par la logique	21	53	10,34	0,002	+
9	ont des difficultés à avoir une vue d'ensemble	71	35	10,28	0,002	-
55	sont à l'écoute des gens	46	81	9,65	0,003	+
68	délèguent le pouvoir à leurs subordonnés	17	44	9,50	0,003	+
97	manquent d'initiative	67	25	9,30	0,003	-
84	ont la volonté de rechercher le consensus	46	77	8,84	0,004	+
76	sont plus motivés au travail que les ukrainiennes	0	28	8,28	0,005	
26	sont chaleureux, ont le sens de l'accueil	92	100	7,98	0,006	+
53	tiennent les délais	12	54	7,70	0,007	+
71	manquent d'autonomie	62	37	7,59	0,007	-
65	ont du caractère	92	63	6,48	0,013	+
64	planifient leur agenda	25	37	6,33	0,014	+
41	sont fidèles à leurs engagements	42	60	6,03	0,016	+
11	ont le sens de l'humour	79	96	5,84	0,018	+
89	sont fidèles en amitié	75	95	5,79	0,018	+
57	font un complexe d'infériorité (2)	25	60	5,47	0,022	
61	aiment prononcer des toasts	96	81	5,38	0,023	
1	ont le même mode de pensée que les Français	12	12	5,35	0,023	
94	ont un mode de fonctionnement hiérarchique	87	79	5,33	0,024	
46	ne rechignent pas devant la tâche	67	86	5,21	0,025	+
77	s'adaptent facilement	67	82	5,02	0,028	+
28	raisonnent par induction (1)	33	54	4,89	0,030	
83	mêlent les sentiments et le travail	71	91	4,79	0,032	-
33	sont intuitifs	62	88	4,57	0,036	+
60	ont de la bonté	87	96	3,93	0,051	+
75	s'intègrent bien au sein d'un groupe	75	95	3,84	0,054	+
10	sont matérialistes	54	79	3,49	0,065	
85	sont de bons exécutants	87	91	3,48	0,066	
56	sont soucieux de leur tenue vestimentaire	75	89	3,44	0,067	
44	ont du mal à maîtriser le moyen terme	62	77	3,42	0,068	-
42	sont des " casse-pieds "	37	19	3,01	0,087	-
62	sont laborieux	83	93	2,95	0,090	
93	sont tenaces	58	82	2,89	0,093	+
23	apprécient l'art classique	71	54	2,86	0,094	

78	sont habitués à suivre la règle	75	68	2,82	0,097	
7	sont sensibles aux signes extérieurs de pouvoir	96	84	2,80	0,098	
34	font plusieurs choses à la fois	58	82	2,62	0,110	
69	ne sont pas exigeants au travail	46	23	2,50	0,118	-
51	boivent beaucoup de vodka	87	72	2,35	0,129	-
87	n'ont pas la notion de profit	42	21	2,28	0,135	-
15	considèrent que les femmes sont au service des hommes	46	68	2,24	0,138	-
14	manquent de tact	58	37	1,98	0,163	-
25	ont plus le sens du concret que de l'abstrait	54	68	1,77	0,187	
40	veulent aboutir très vite en affaires	79	93	1,77	0,187	
67	ont du mal à faire face à la résolution de problèmes	54	37	1,69	0,198	-
13	sont honnêtes	54	82	1,63	0,205	+
80	sont de bons techniciens	83	89	1,63	0,206	+
6	font tout au dernier moment	67	51	1,52	0,221	-
45	ont le sens de la famille	92	93	1,46	0,231	+
81	manifestent leurs sentiments	75	81	1,35	0,249	
90	sont des bureaucrates	67	53	1,31	0,255	-
54	sont susceptibles	71	84	1,28	0,262	
58	ont des difficultés à mettre en œuvre les choses	62	79	1,25	0,266	-
59	sont circonspects (3)	37	65	1,24	0,270	
36	sont très attachants	79	86	1,09	0,299	+
92	ont du mal à prendre leurs responsabilités	50	44	1,01	0,317	-
12	sont attentifs aux petits détails	58	56	0,92	0,340	
24	sont attachés à leur terre	62	84	0,88	0,350	
8	ont le sens du religieux	46	54	0,87	0,352	
16	ne respectent pas les échéances	75	65	0,79	0,378	-
49	ont une cuisine raffinée	37	28	0,76	0,387	+
70	sont sans nuance dans leurs jugements	46	40	0,68	0,411	-
35	ont beaucoup de patience	71	74	0,51	0,477	+
29	accordent beaucoup de valeur à l'argent	75	72	0,39	0,535	-
37	ont le goût d'apprendre	79	88	0,39	0,535	+
47	mangent à n'importe quelle heure	67	70	0,35	0,555	
50	fêtent les anniversaires au bureau	96	84	0,28	0,599	
32	apprennent vite les langues	75	68	0,23	0,632	+
88	reconnaissent difficilement leurs erreurs	58	49	0,15	0,701	-
4	respectent les traditions	79	88	0,13	0,722	+
96	n'attachent pas de prix à leurs collaborateurs	17	32	0,11	0,740	-
72	savent défendre leurs intérêts	58	60	0,10	0,755	+
2	sont généreux	87	89	0,08	0,780	+
19	sont ponctuels aux rendez-vous	50	42	0,07	0,784	+
27	sont galants vis-à-vis des femmes	71	63	0,07	0,795	+
22	préfèrent parler russe	54	79	0,05	0,815	
74	tutoient facilement	67	70	0,05	0,831	
5	ont une bonne culture générale	87	82	0,04	0,847	+
63	démarrent difficilement dans les affaires	42	58	0,02	0,883	-
95	sont des " débrouillards "	87	93	0,01	0,907	+
79	mettent l'entreprise en avant	46	40	0,01	0,934	+
66	deviennent vite arrogants	54	40	0,00	0,950	-
82	associent l'entreprise à une famille	62	70	0,00	0,974	
52	sont sincères et spontanés	75	72	0,00	0,980	

(1) 42 % de "ne sais pas" parmi les français

(2) 33 % de "ne sais pas" parmi les français

(3) 37 % de "ne sais pas" parmi les français

(4) 28 % de "ne sais pas" parmi les ukrainiens