

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

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
EN GESTION D'AIX MARSEILLE**

**VERS LE PROFIL CULTUREL  
DU MANAGER RUSSE\***

***Tamara KONDRASHOVA-HENRY\*\****

**W.P. n° 845**

**Mai 2009**

**\* Tiré de la thèse de doctorat de l'auteur : L'ajustement de la perception interculturelle : les cadres des entreprises françaises en Russie (CERGAM – Octobre 2008).**

*Article traduit en russe, à paraître dans Vestnik, la première revue de Sciences du management de l'Université Lomonossov de Moscou, Russie.*

*\*\*Docteur en Sciences de Gestion, CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

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.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

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.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, 13540 Puyricard, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

## Résumé

La culture nationale modèle les relations d'affaires, autant que la conception du rôle et de l'organisation des entreprises. Valeurs et pratiques de la société se manifestent sur le lieu de travail et influencent les attitudes des managers, leurs décisions et leurs comportements. Par conséquent, la connaissance de la culture des partenaires est une des clés d'une coopération économique efficace entre managers de nationalités différentes. Pour travailler ensemble, ces managers doivent tenir compte de leurs cultures respectives. La question est alors de savoir si l'on peut caractériser un groupe national au moyen de traits culturels qui serviront de guides à sa compréhension.

Dans cette recherche, le profil culturel des managers est bâti à partir des perceptions de 185 managers français et russes -cadres supérieurs et de dirigeants- travaillant dans 97 entreprises françaises implantées en Russie. Cette étude empirique articule méthodes qualitative et quantitative. Le profil du manager russe est constitué d'un ensemble de traits culturels au travail s'appuyant sur une typologie des facteurs de variabilité culturelle issue d'une revue de la littérature.

Mots-clés : management interculturel, culture managériale, Russie, profil du manager, facteurs de variabilité culturelle

## Summary

National culture shapes business relations and influences the way of thinking about companies' role and organisation as well. Societal values and practices show up in the working place and they impact managers' attitudes, decision-making and behaviors. As a consequence, stakeholders' culture knowledge is of utmost importance for a more effective economic co-operation between managers from different nationalities. In order to work together, those managers should clearly understand their culture each other. The point is to know whether one may find out features that provide us with suitable milestones for understanding a given national culture.

Our research aims to draw up the cultural profile of Russian managers based on the perceptions of 185 French and Russian managers working together in 97 French firms located in Russia. This empirical study combines a qualitative method with a quantitative one. The Russian manager profile is formed by a set of cultural features relying on a cultural dimensions literature survey.

Key words: Intercultural management, business culture, Russia, managers' profile, cultural dimensions

## INTRODUCTION

Un *changement de paradigme* est visible dans le management des entreprises russes. En Russie le monde des affaires a commencé à comprendre que les variables culturelles et les styles et pratiques de management influencent la performance (Gratchev et al, 2007).

Toutefois, 20 ans après l'ouverture du pays à l'économie de marché, et malgré des changements rapides dans la société, le rapprochement des valeurs des managers russes avec celles des managers occidentaux est loin d'atteindre le niveau anticipé par les adeptes de l'approche de la convergence. Les différences culturelles résistent et leur connaissance est donc importante pour un management efficace (Alexashin & Blenkinsopp, 2005).

Pourtant, ce pays demeure un univers assez méconnu. Pour les chercheurs occidentaux l'Europe s'arrête à la Pologne, pas de recherche française tournée vers la Russie.

Les rapports entre les managers occidentaux et le personnel local est l'une des sources de problème pour les entreprises étrangères opérant en Russie (Shekshnia, 1994). La "mentalité" des employés russes est parfois tenue pour responsable du dysfonctionnement des *joint-ventures* entre firmes russes et étrangères (Fey, 1995). Un obstacle au transfert des pratiques managériales dans un autre univers culturel est que les concepts de management sont porteurs de valeurs qui peuvent heurter les traditions locales (Elenkov, 1998).

L'impact des différences culturelles sur le partenariat entre firmes russes et occidentales (surtout US) a été étudié par plusieurs auteurs : Ariño et al. (1997), Zhuplev et al (1998), Sommer et al. (2000), Fey & Beamish (2001) par exemple. Tous concluent que la divergence de valeurs et de pratiques organisationnelles crée des difficultés de coopération.

Les différences (et les similitudes) culturelles sont mieux observées en situation d'interaction professionnelle. C'est ce que faisait Spicer (1997) en étudiant les cadres russes et américains de multinationales à Moscou. Notre recherche, en explorant la perception des cadres français et russes collaborant dans des mêmes entreprises, analyse la spécificité du management en Russie afin de composer le profil culturel du manager russe.

En considérant des cultures en interaction (*inter-cultural*), notre approche se démarque des études qui comparent des individus situés dans leur contexte national respectif (*cross-cultural*). On s'intéresse à des managers de cultures différentes travaillant ensemble, au lieu de les observer séparément dans leur propre milieu culturel, car c'est dans l'interaction interculturelle que se révèle la capacité à nouer des relations d'affaires fructueuses.

Ceci s'écarte d'une conception d'affaires nord-américaine ou anglo-saxonne selon laquelle la culture locale s'apprend comme une technique et que cela peut même se faire à distance.

## 1. CULTURE ET MANAGEMENT

### 1.1. IMPACT DE LA CULTURE NATIONALE SUR LE MANAGEMENT

Selon leur culture, les gens mangent et s'habillent différemment et on n'y célèbre pas les mêmes fêtes. Est-ce que ces différences ont un impact sur la manière dont ils travaillent ? Est-ce que les individus s'organisent et travaillent de façon différente d'une culture à l'autre ? Peut-on conduire des entreprises cosmopolites comme si les affaires n'avaient pas de lien avec les cultures nationales?

#### ▪ *Formation des valeurs*

Il existe un fort courant de pensée attribuant à la culture nationale un rôle dans la formation des valeurs managériales et dans le conditionnement du comportement des managers (e.g. Hofstede, 1980, 1991 ; Holt et al, 1994).

Selon cette approche "culturelle" du management, chaque société génère ses propres valeurs et crée des formes d'organisation des entreprises compatibles avec sa propre culture.

Quels facteurs culturels influencent plus particulièrement la motivation des individus ? La réponse varie probablement d'une culture à l'autre. Si les valeurs portées par les populations en contact sur le lieu de travail présentent des différences significatives, on peut en déduire que les styles de management et les formes d'organisation présenteront aussi des différences (Elenkov, 1997).

Adler et al. (1986) avaient déjà observé que les valeurs, les croyances, les normes et les idéaux enracinés dans une culture influencent les comportements de leadership, les buts et les stratégies des organisations.

Comparant des managers de 10 nationalités différentes, Laurent (1983) trouvait peu de convergence concernant leur rôle dans l'entreprise. Le manager est-il plutôt un expert ayant réponse à tout et apportant les solutions, comme le souhaiterait le personnel des entreprises japonaises, ou plutôt un facilitateur aidant ses subordonnés à découvrir les solutions par eux-mêmes comme le penseraient plus les managers aux USA ? Il n'existe probablement pas de réponse universelle, puisque cette divergence est d'origine culturelle. La fonction sociale de

l'entreprise étant fort différente au Japon et aux USA, le rôle attribué au manager ne peut être le même. La véritable question est plutôt de savoir ce que pensera un cadre japonais du comportement du manager américain lui apportant des méthodes alors qu'il attend une solution à son problème.

Dans leur étude comparative des objectifs des dirigeants d'entreprise de 14 pays, Hofstede et al. (2002) parviennent à la conclusion que les objectifs perçus ont une forte composante nationale. Il n'existerait donc pas d'objectif universel pour les entreprises.

### ▪ *Comportement en affaires*

Les valeurs marquent la culture et influencent la formation des attitudes des managers au travail, ainsi que leurs décisions et leurs comportements (May et al, 2005). Selon leur nationalité les managers n'accordent pas la même importance aux différentes fonctions dans l'entreprise (Luthans et al, 1993), et l'interaction entre les managers et leurs subordonnés constitue un domaine très "culturellement sensible" (Suutari, 1998).

Si l'on veut comprendre le comportement des dirigeants des entreprises russes et leurs pratiques organisationnelles, il est nécessaire de connaître et de prendre en compte la culture nationale et le caractère russe. Ainsi, pour avoir un management efficace en Russie, il faut prendre en considération que les firmes russes sont traditionnellement des "collectifs" et non des entreprises au sens occidental du terme, et que cela explique les réactions négatives à toute remise en cause des valeurs communautaires russes que pourrait induire une tentative de transposition directe des principes de gestion propres à l'Occident.

Parmi les dimensions de la culture nationale les plus souvent citées, la tolérance à l'ambiguïté et la distance hiérarchique s'opposent le plus à des relations interculturelles efficaces (Hofstede, 2001), elles déterminent la productivité des équipes (Kirkman & Shapiro, 1997) et, plus généralement, elles expliquent les différences dans les formes d'organisation des entreprises selon les pays (Bollinger, 1994). Par exemple, dans les pays à faible tolérance à l'ambiguïté (France, Russie), les firmes cherchent spontanément à formaliser les structures.

En pratique, le modèle organisationnel trouvé en Russie s'apparente à celui de la France ou du Japon : forte distance hiérarchique combinée avec faible tolérance à l'ambiguïté donnant une structure *bureaucratique pyramidale* à la fois *formelle* et *centralisée*. Les procédures de

travail et les relations entre les individus sont établies formellement par la loi ou bien par la tradition.

Les travaux sur les dimensions culturelles en Russie font apparaître une grande distance hiérarchique et une forte mentalité collectiviste. Dans ce cas, le personnel des entreprises attend un style de management *autocratique*. Il s'en suit, par exemple, qu'un système de management par objectifs – qui suppose un désir commun de réussite et de prise de risque chez les cadres et les employés – est probablement peu compatible avec la culture russe.

## 1.2. MANAGEMENT RUSSE

Les liens entre culture nationale et management en Russie ont fait l'objet de différentes études qui se rattachent à 2 courants principaux que nous présentons successivement.

### 1.2.1 La Russie vue par les chercheurs culturalistes

A la suite des travaux fondateurs conduits par Hofstede (1980) dans le domaine, plusieurs études ont cherché à appliquer à la Russie les 5 dimensions culturelles dégagées par cet auteur (Naumov & Puffer, 2000). La méthode consiste à recueillir les données avec un questionnaire composé d'indicateurs des dimensions mesurées sur une échelle à 5 points et à transformer les résultats en score 0-100. On synthétise dans le Tableau 1 ci-dessous le résultat de ces études, qui nous paraissent les contributions les plus intéressantes. Les calculs d'Hofstede concernant la culture managériale française sont placés à titre de comparaison.

Tableau 1 : Scores attribués à la Russie sur les dimensions culturelles d'Hofstede

	Intolérance à l'ambiguïté	Individualisme -Collectivisme	Distance hiérarchique	Perspective temporelle	Masculinité-Féminité
<b>RUSSIE</b>					
Hofstede (1993)*	90[46]	50[91]	95[40]	10	40[62]
<i>Bollinger (1994)<sup>1</sup></i>	92	26	76	na	28
Elenkov (1997)	87	40	89	na	50
Naumov &Puffer (2000)	68	41	40	59	55
<b>FRANCE<sup>2</sup></b>					
Hofstede (1980)	86	71	68	30*	43

\* valeurs estimées à partir de données secondaires ; les valeurs entre parenthèses sont les scores trouvés sur les USA

<sup>1</sup> Bollinger (1994), consultant international, a réalisé cette étude sur un échantillon limité. Nous considérons cette étude comme une extension de celle d'Hofstede.

<sup>2</sup> Pour Hofstede (1980) la France est un peu une "énigme culturelle". Brett et al (1998) voient la France comme hiérarchique et égalitaire, individualiste et collectiviste, en raison d'une double tradition monarchiste et révolutionnaire.

Ces études, comme d'autres études anglo-saxonnes (par exemple, Fernandez et al, 1997) classent traditionnellement la Russie parmi les cultures à forte *distance hiérarchique* et à fort *rejet de l'incertitude*. Aycaan et al (2000), comparant 10 pays, ajoutent un niveau élevé de paternalisme et une grande loyauté vis-à-vis de la communauté, ainsi qu'un degré modéré de fatalisme (à égalité avec l'Inde, par exemple) ce qui qualifie la culture russe comme *passive* selon la définition de Triandis (1995).

A contrario les études plus récentes indiquent un recul de la mentalité collectiviste et une poussée de l'individualisme dans la société russe, du moins chez les managers et d'abord à l'Ouest du pays. Naumov & Puffer (1996, 2000) administrent à 250 personnes<sup>3</sup> un questionnaire de 29 items contenant les 5 dimensions d'Hofstede, dans laquelle les auteurs présentent la dimension Perspective temporelle sous l'angle du degré de paternalisme.<sup>4</sup> Cette étude permet d'observer une évolution du profil russe vers plus de tolérance à l'ambiguïté et une moindre distance hiérarchique. Elle montre que la jeune génération a un score élevé de masculinité et un faible score pour l'orientation à long terme.

Toutefois, Brett et al (1998) soutiennent que la culture russe reste fortement marquée par le collectivisme, une grande distance hiérarchique, un mode de communication largement indépendant du contexte et la monochronie des tâches.

De même, Ardichvili & Kuchinke (2002), dans une étude portant sur 4200 employés et managers (ex-URSS, Allemagne et USA), trouvent des résultats assez différents et mettent en évidence une très faible distance hiérarchique et un score très élevé de masculinité chez les ressortissants de l'ex-URSS. Ce dernier résultat est sans doute à prendre avec précaution tant il diffère de ceux de toutes les autres études citées.

Il n'est pas étonnant d'observer une certaine convergence des profils culturels, car les jeunes générations subissent l'influence des valeurs occidentales et sont moins imprégnées des valeurs russes traditionnelles (Naumov & Puffer, 2000).

La question des écarts de génération avait déjà été soulevée par Veiga et al (1995) dans leur étude des orientations culturelles des managers russes identifiées par 6 dimensions empruntées à Hofstede (1993) et à Triandis (1995). Ils concluent à des différences de

---

<sup>3</sup> L'échantillon d'étude comprend des managers et des universitaires et couvre les différentes régions de la Russie à la différence de la plupart des autres études qui se limitent à Moscou et à Saint-Pétersbourg.

<sup>4</sup> Au sens de la protection des membres les plus faibles de la société par ses représentants les plus puissants (Naumov & Puffer, 2000 : 716).

perception significatives selon l'âge, concernant à la fois les orientations culturelles *pré-perestroïka*, actuelles ou futures. Ainsi, les moins de 40 ans perçoivent un recul constant du degré de distance hiérarchique qui devrait encore s'accroître, alors que les plus de 40 ans ressentent et prédisent son maintien au niveau antérieur. Puffer et al (1997) utilisent la même coupure dans leur étude des valeurs au travail d'un échantillon de 292 managers russes en distinguant les anciens managers de sociétés d'Etat et les nouveaux entrepreneurs.

Un changement semble s'opérer dans les valeurs de la société russe, notamment les valeurs liées au travail. Les caractéristiques traditionnelles comme grande distance hiérarchique, collectivisme, intolérance à l'ambiguïté et machiavélisme restent présentes, mais d'autres apparaissent comme individualisme, prise de risque et assertivité (Lapin, 2004).

### 1.2.2 Comparaison des valeurs et des pratiques

Un renouvellement de l'étude de l'impact des cultures nationales sur le management est venu avec le projet GLOBE<sup>5</sup> qui regroupe 170 chercheurs dans 62 pays – dont la Russie – et porte sur plus de 17000 cadres dans près de 1000 entreprises. Son originalité est d'évaluer la culture à la fois en termes de valeurs (niveau sociétal) et en termes de pratiques (niveau organisationnel). Le tableau 2 compare les scores obtenus sur la Russie et sur la France avec la moyenne de l'échantillon des 62 pays étudiés.

Tableau 2 : Scores sur les dimensions du projet GLOBE

Dimensions culturelles	RUSSIE		FRANCE		Moyenne échantillon	
	Valeurs	Pratiques	Valeurs	Pratiques	Valeurs	Pratiques
Intolérance à l'ambiguïté	72	41	61	63	66	60
Individualisme/Collectivisme						
- Collectivisme institutionnel	56	64	69	56	67	60
- Collectivisme de l'endogroupe*	83	80	77	62	80	73
Distance hiérarchique	37	79	39	75	40	73
Perspective temporelle	78	41	71	50	80	54
Masculinité/Féminité **	60	58	63	52	79	49

\*L'endogroupe est le groupe d'appartenance de l'individu

\*\*Mesuré par l'égalitarisme des genres

Selon les résultats du GLOBE l'Intolérance à l'ambiguïté, le Collectivisme de groupe et l'Orientation vers le futur (Perspective temporelle) sont fortement valorisées chez les Russes comme chez les Français. Inversement les scores de Distance hiérarchique sont faibles dans les deux cultures, mais bien plus élevés sur les pratiques. La culture russe est marquée par

<sup>5</sup> *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. Voir par ex. Javidan & House (2002)

l'orientation groupale, par le rejet de l'incertitude et par des pratiques managériales de forte distance hiérarchique.

Les pratiques expriment l'existant et les valeurs le désiré. On observe que dans les 2 pays concernés par notre étude, le score sur les pratiques est bien plus élevé que sur les valeurs. Comme si les répondants rêvaient, par exemple, d'une faible distance hiérarchique, mais constataient le contraire dans la réalité. Comme si la situation nécessitait une adaptation provisoire des pratiques aux circonstances, les valeurs restant inchangées<sup>6</sup>.

Les managers russes préfèrent une société plus orientée vers le futur, des niveaux de pouvoir moins différenciés et moins d'incertitude (Bakacsi et al, 2002). La culture russe privilégie encore le collectivisme, mais plus au niveau groupal qu'au niveau sociétal. La forte dépendance inter-organisations (due à la planification centrale) a évolué pendant la période de transition vers une forte dépendance intra-organisationnelle. Les individus tendent à être très dépendants de leur supérieur, attendent sa protection et évitent les responsabilités (ibid.).

La comparaison des études type Hofstede et GLOBE donne des résultats contrastés. Les deux font apparaître un niveau faible de Tolérance à l'ambiguïté dans les deux pays (légèrement plus marquée, concernant les valeurs, en Russie). Sur les pratiques le résultat est différent : en Russie, l'incertitude serait bien mieux tolérée en pratique que dans l'idéal et qu'en France. L'Orientation vers le futur est trop faible chez Hofstede (1993), mais assez forte chez Naumov & Puffer (2000), comme dans GLOBE. Mesurée par les pratiques, elle est bien plus réduite. Effet probable, là aussi, de la priorité donnée au moment présent en situation de survie.

Selon Hofstede (1980) la France apparaît beaucoup plus individualiste. Selon GLOBE, la Russie a des valeurs moins collectivistes que les pratiques, tandis que la France est moins individualiste, au moins dans ses aspirations. Interprétation possible : les Russes aspirent à une société plus individualiste, mais celle-ci reste encore marquée par le collectivisme; les Français aspirent à une société plus collectiviste qu'elle n'est en réalité. Les valeurs de cohésion du groupe (Collectivisme de l'endogroupe) sont moins élevées chez les Français que chez les Russes, pour lesquels l'écart valeurs-pratiques disparaît ici.

---

<sup>6</sup> Ceci est vrai d'ailleurs pour la moyenne de l'échantillon.

Selon Hofstede (1993), mais aussi pour Elenkov (1997), ou encore Naumov & Puffer (2000), Français et Russes ont un même niveau modéré de Masculinité. Avec GLOBE, l'égalitarisme des genres est élevé, aussi bien pour la France que pour la Russie, tant sur les valeurs que sur les pratiques.

## **2. ELABORATION DU PROFIL**

Nous cherchons à construire le profil culturel des managers russes. Pour cela, après avoir décrit la méthode employée et l'échantillon d'étude, nous présentons nos résultats en détail, que nous synthétisons ensuite sous la forme d'un ensemble de traits classés par dimensions culturelles.

Dans notre approche le profil est constitué d'un ensemble de traits culturels regroupés selon les dimensions culturelles et leurs modalités identifiées à partir de l'analyse de la littérature. Nous en faisons un bref rappel par dimension.

Notre démarche va consister donc à sélectionner parmi les items du questionnaire ceux qui recueillent un accord entre cadres français et russes pour constituer des traits culturels. L'accord mutuel des Russes (groupe culturel cible) et des Français (groupe observateur) sur un caractère permet de le considérer comme un trait culturel, ce qui se définit dans la littérature comme un stéréotype (e.g. Gilbert, 2001).

### **2.1. COMBINAISON DES METHODES QUALITATIVE ET QUANTITATIVE**

C'est à partir des représentations de la culture russe au travail, que nous dessinons le profil du manager russe. Pour ce faire, on conduit 2 analyses en combinant méthode qualitative et méthode quantitative.

D'une part, nous avons réalisé une analyse de contenu (analyse thématique) des entretiens conduits avec les managers russes et français travaillant dans des entreprises françaises implantées en Russie. D'autre part, nous avons effectué une analyse quantitative des données recueillies au moyen d'un questionnaire administré à une population élargie des managers de ces mêmes entreprises. Ce questionnaire a été conçu à partir des résultats de la première analyse. Ainsi, le profil est créé en croisant les résultats des deux études.

La construction est inspirée d'une revue de la littérature qui nous a permis de dégager un ensemble de 15 facteurs de la variabilité culturelle constituant l'armature du profil. L'analyse thématique des entretiens permet d'identifier un ensemble d'indicateurs témoignant de leur

présence dans les discours. L'enquête par questionnaire, qui forme la base de l'étude quantitative, met en évidence un sous-ensemble des représentations qui font l'objet d'un accord partagé entre les 2 groupes nationaux de l'échantillon. La convergence des Français et des Russes concernant les représentations des Russes au travail est déterminée par le *Test d'égalité des moyennes* des réponses des groupes et affiné ensuite en faveur de 2 critères : accord intergroupe avec l'item (les réponses dans le même sens) et l'homogénéité de la valence, c'est-à-dire le même impact perçu sur l'efficacité au travail. Pour conclure à un trait caractéristique, nous confrontons les résultats de ces 2 analyses en rapprochant les indicateurs des thèmes-dimensions culturelles et les représentations approuvées par les membres des groupes afin de "sélectionner" les représentations partagées qui constituent pour nous effectivement des traits culturels. L'ensemble des traits retenus constituant le profil est ensuite présenté.

## **2.2. TERRAIN D'ETUDE**

### ▪ ***Echantillon***

Avec le concours du Poste d'Expansion Economique de l'Ambassade de France en Russie, on a recensé 288 entreprises françaises implantées à Moscou. Nous avons recueilli des questionnaires provenant de 97 entreprises soit 1/3 des entreprises concernées.

Cet échantillon se caractérise par une ancienneté moyenne de 15 ans en moyenne (cela coïncide avec l'ouverture du pays à l'économie du marché), un effectif de 4 à plus de 3000 personnes (77% de PME), représentant surtout de grandes entreprises françaises, une couverture large des secteurs d'activités, avec un poids important de l'industrie et des services aux entreprises.

### ▪ ***Population des managers***

La population de recherche comprend 185 répondants au total et représente le top management des entreprises françaises à Moscou (cadres supérieurs et dirigeants). Les 2/3 des interviewés et la moitié des enquêtés français sont des Directeurs d'entreprises. Les Russes de l'échantillon sont majoritairement les cadres moyens, un seul Directeur russe de l'entreprise française a fait parti des répondants.

Dans un cas sur deux, il ne s'agit pas pour les répondants français d'une première expatriation. Ces cadres sont en Russie depuis 6 ans en moyenne (plus de 4 ans pour 70% de l'échantillon),

il s'agit donc d'un contrat d'expatriation prolongé. Ce sont majoritairement les hommes (70%), de 40 ans d'âge moyen. Ils résident dans le pays (85%) et parlent le russe (2/3 déclarent qu'ils le maîtrisent assez bien pour communiquer avec les nationaux dans leur langue). Donc, ce sont des Français bien intégrés et qui réussissent en Russie. D'ailleurs, la moitié d'entre eux partagent leur vie privée avec les Russes. Entre autre, il n'y a que 13% qui déclarent d'être sensibilisés à la culture avant de venir travailler en Russie ; une seule personne a suivi une formation interculturelle préalable.

A l'inverse parmi les managers russes on compte 30% des femmes et 70% d'hommes, c'est une population qui est aussi plus jeune.

### **2.3. ETUDE EMPIRIQUE**

Dans notre étude de terrain nous avons réalisé au préalable une étude exploratoire qualitative. Notre corpus provient de la retranscription des entretiens semi-directifs enregistrés sur le lieu de travail auprès de 22 cadres français et russes travaillant dans les entreprises françaises à Moscou. Les interviews en profondeur ont une durée moyenne de 3 heures et utilisent un guide d'entretien construit à partir d'un questionnaire ouvert portant sur la spécificité culturelle du management en Russie. Cette étude est approfondie car elle utilise comme grille d'analyse les 15 dimensions culturelles tirées de la littérature, mais le construit théorique de la recherche n'est pas spécifié avant d'aller sur le terrain.

Bâti par la suite, un questionnaire de 66 items caractérisant la culture du management russe a été administrée aux 105 cadres français (sur une population totale de 560 cadres francophones) et 58 cadres russes des mêmes entreprises. Pour constituer cet échantillon, on s'est appuyé sur le Club France (Association de la communauté d'affaires francophones en Russie), organisation locale animant le réseau des entreprises françaises implantées (hiver 2003).

### **2.4. ANALYSE, RESULTATS ET DISCUSSION**

Pour présenter nos résultats et les comparer avec d'autres recherches, nous adoptons la décomposition classique de Schneider & Barsoux (1997) qui répartissent les dimensions culturelles en facteurs d'adaptation externe (dimensions i-v), facteurs d'intégration interne (vi-xii) et facteurs-liens (xiii-xv).

## *A - Facteurs d'adaptation externe*

### *(i) Contrôle de l'environnement*

Ce premier facteur d'adaptation externe traduit l'attitude d'une société face à la nature selon 3 modalités exprimant le pouvoir de l'individu sur son environnement : domination, harmonie ou soumission.<sup>7</sup>

La soumission à l'environnement (*fatalisme, résignation*)<sup>8</sup> est une dimension culturelle dominante selon notre échantillon, avec seulement une référence à la recherche de l'harmonie avec l'environnement (*communion avec la nature*), ce qui est souvent interprété dans la littérature comme un élément de la culture orientale. Influence logique puisque la plus grande partie du territoire russe se trouve en Asie (Miroshnik, 2002).

Notre enquête par questionnaire sur l'échantillon large confirme ce résultat. Deux des trois traits culturels retenus expriment la soumission (*acceptent le monde tel qu'il est ; sont fatalistes*), le troisième renvoie à la modalité mineure de l'harmonie (*apprécient le côté naturel des choses*).

Aycan et al. (2000) mesurent en Russie un niveau élevé de fatalisme - considéré comme un signe d'impuissance face à l'environnement. Ils vérifient que dans les sociétés fatalistes, les managers ont une perception négative du potentiel d'évolution des employés et qu'il est donc inutile d'investir dans des actions de développement à long terme et de formation du personnel. Cette expérience permanente de la puissance de la nature explique la patience, la tolérance, le "fatalisme flegmatique", le renoncement à maîtriser les événements des Russes (Kets de Vries, 2001)<sup>9</sup>.

Certes, aujourd'hui la Russie fait face à un environnement économique difficile, par suite de la mutation brutale du régime économique et politique et en raison du chaos et de la décomposition de l'Etat qui s'en est suivie. C'est aussi l'effet des crises économiques et financières successives des années 90, ce qui a posé problème non seulement aux Russes, mais aussi aux investisseurs étrangers travaillant en Russie. Cela est différent de l'impuissance d'un peuple face à son environnement.

---

<sup>7</sup> On peut aussi distinguer entre culture active et passive (Triandis, 1995) selon qu'on cherche à modifier ou à s'adapter à l'environnement.

<sup>8</sup> Les termes en italiques entre parenthèses désignent les indicateurs dégagés par l'analyse thématique des entretiens.

<sup>9</sup> L'auteur note que l'alternance de l'hiver et de l'été produit un passage brusque de l'exaltation à la dépression chez tous les peuples du Nord.

Les conditions géographiques extrêmes marquent certes le caractère russe. Malgré ces éléments propres à la Russie éternelle, les cadres russes considèrent qu'ils font plutôt face à la résolution des problèmes ; les cadres français étant d'un avis opposé.

### *(ii) Tolérance à l'ambiguïté*

Cette dimension indique si les individus acceptent ou non l'incertitude et s'ils cherchent à s'en protéger ou pas. La société russe connaît un degré élevé d'anxiété vis-à-vis du futur et dans notre enquête l'item *sont très soucieux de leur avenir* fait l'objet d'un large accord des 2 groupes.

Le rejet de l'incertitude invite les individus à se définir par rapport à un ordre hiérarchique, ce qui conduit à des organisations pyramidales. C'était la situation classique dans les entreprises russes (Miroshnik, 2002). Elle se rapproche en cela de la société française et se distingue de la société américaine. Elenkov (1998) rappelle que depuis les premiers temps de l'Etat russe centralisé, tous les aspects de la vie sociale étant organisés par le gouvernement, encourageant le respect des règles, décourageant la prise de risque et même la punissant, la tolérance à l'ambiguïté apparaît logiquement plus faible en Russie.

Le rejet des situations ambiguës peut conduire à des comportements conformes à des règles incohérentes et obscures. La structure formelle remplace alors la réalité (Naumov et Puffer, 2000). Ainsi, la bureaucratie crée l'illusion de la certitude (Kets de Vries, 2001). Ce mécanisme n'a pas disparu avec le régime communiste<sup>10</sup> et marque la société russe contemporaine où le contact avec les fonctionnaires est attendu comme une épreuve.

En cas de faible tolérance de l'ambiguïté, les managers sont demandeurs de clarification des fonctions, de définition des buts et de planification des opérations. Il est peu probable que ces managers soient porteurs de nouvelles idées (Suutari, 1998) ou favorables à la mise en place de *joint ventures* (Barkema & Vermeulen, 1997). Les individus qui cherchent refuge dans des règles et des régulations ne sont évidemment pas des preneurs de risque.

Une faible tolérance à l'ambiguïté et le respect de l'autorité poussent à prévenir les conflits avec la hiérarchie (Fey & Nordahl, 1999). Cette attitude freine la *responsabilisation*<sup>11</sup> du personnel des entreprises.

---

<sup>10</sup> La Russie a une longue tradition bureaucratique qu'on peut faire remonter à Pierre le Grand (qui s'est inspiré, on le sait, de la culture européenne).

<sup>11</sup> Pour [Empowerment], c'est-à-dire l'encouragement des subordonnés à décider par eux-mêmes, afin de s'assurer que les décisions sont prises au niveau qui convient le mieux.

Toutefois, Naumov & Puffer (2000) trouvent un score de rejet de l'incertitude bien plus faible que ceux estimés par Hofstede (1993). Ils l'expliquent par l'évolution de la Russie vers un autre régime économique. De même le projet GLOBE trouve chez les managers russes une forte tolérance à l'ambiguïté. Cette conclusion était déjà présente dans la proposition de profil russe de Klyuchevskii (1987) qui rappelait la familiarité des Russes avec les situations ambiguës et leur habileté à ramener ces situations à des formes plus manipulables. Il est intéressant de remarquer à ce propos que dans le monde des affaires une caractéristique distinctive propre aux managers russes est leur flexibilité (Shikhirev, 2000).

Dans notre étude qualitative, les cadres interrogés utilisent très majoritairement des énoncés qui évoquent une forte tolérance à l'ambiguïté en Russie (*flexibilité, risque, confiance*). Le pôle faible tolérance est peu représenté (*formalisme administratif*).

Le questionnaire d'enquête montre la convergence de vues des managers russes et français sur 4 items exprimant une forte tolérance à l'ambiguïté (*ont une forte capacité d'adaptation ; changent facilement d'entreprise ; ont un esprit ouvert ; acceptent la prise de risque dans les affaires*). Un seul item est relatif à une faible tolérance à l'ambiguïté (*son très soucieux de leur avenir*) que nous avons évoqué au-dessus.

Ce résultat qui converge avec ceux de Naumov & Puffer (2000) et du GLOBE peut avoir une explication suivante. Pendant la dernière décennie, les Russes ont appris à vivre et à travailler dans un environnement instable, hostile et non sécurisé, ce qui les a certainement amenés à accepter une forte tolérance à l'ambiguïté.

### *(iii) Nature de l'activité humaine*

Cette dimension indique quelle est la source d'inspiration de l'activité humaine : relations avec les autres (être), réalisations (faire) ou accomplissement spirituel (penser ou devenir).

Dans le monde d'entreprise, la valeur attachée à l'être humain oscille entre deux conceptions des individus : des moyens ou une fin en soi. Dans la conception instrumentale ou utilitariste (dominante faire), l'employé est simplement une ressource utilisée par l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Dans la conception humaniste ou progressiste, l'individu est un actif productif de l'entreprise, capable de développement. (Jackson et al, 2000)

La valeur attachée aux personnes (moyen ou fin) peut influencer la légitimité et l'efficacité de la transposition des pratiques de gestion du personnel d'un pays à un autre.

Pour certains (e.g. Tayeb, 2000), le concept de gestion des ressources humaines serait le produit spécifique de la culture anglo-saxonne. Dans une étude de l'influence des différences

culturelles sur les managers, Jackson (1999) postule que la différence de perception des individus au sein des entreprises entre Occidentaux et non-Occidentaux correspond assez bien à la différence entre les valeurs instrumentales et les valeurs humanistes.

Récompenser la performance des employés (plutôt que valoriser la relation de travail) et encourager la compétence individuelle (plutôt que l'effort collectif) sont appropriés à des cultures plus dominées par les valeurs instrumentales que par les valeurs humanistes (Shekshnia, 1998 ; May et al, 1998).

Les Russes font grand cas des relations sociales, ce qui influence leur pratique des relations d'affaires. Alors qu'Américains et Européens du Nord sont plus orientés vers les tâches que vers les relations interpersonnelles, les Russes ont besoin de développer des relations afin de réussir dans leur tâche. Ils constituent des réseaux relationnels amicaux qui commanderont le développement de leurs entreprises (Kets de Vries, 2001).

Dans notre étude, une majorité d'indicateurs signalent la modalité *être* (*attachement aux personnes, à la famille*), et dans une moindre mesure la modalité *penser* (*importance de l'éducation, du savoir, des idées*). Ce résultat peut être rapproché de celui obtenu sur la dimension contrôle de l'environnement où soumission et harmonie sont prépondérantes ; *être* et *penser* étant leur correspondant en termes d'activité humaine (Schneider & Barsoux, 1997). Selon que ce sont les objectifs des individus ou ceux des organisations qui sont importants, on parlera donc de la dominante culturelle humaniste ou instrumentale. Comparant des managers de 7 pays différents, Jackson et al. (2000) trouvent que les pays à faible degré de collectivisme (par exemple les pays anglo-saxons) ont aussi un faible indice d'humanisme. Par contre, les pays asiatiques à plus fort degré de collectivisme, ont un score d'humanisme élevé. L'étude indique un fort niveau d'humanisme de la culture (managériale) russe.

Mais, elle montre aussi un degré élevé d'instrumentalisme, ce qui rejoint le résultat trouvé par Smith et al. (1996) attribuant à la Russie un niveau élevé d'utilitarisme. Les auteurs expliquent cette contradiction apparente par un échantillon russe plus sibérien que moscovite. On peut aussi songer à une acculturation des managers russes au contact de concepts occidentaux marqués par l'utilitarisme, mais qui auraient conservé leur conception humaniste originelle. Une autre explication est que l'atteinte des objectifs de l'entreprise peut aussi apporter la réalisation des objectifs individuels. Ce sera le cas si l'entreprise prend en charge plus largement ses employés, ce qui est compatible avec un degré élevé de collectivisme.

La modalité *faire* ressort peu de notre étude, et uniquement qualitative (*ambition, urgence*), ce qui peut provenir de la nature de notre échantillon. Il existe clairement en Russie une génération d'entrepreneurs et de managers pour lesquels la recherche du succès matériel

constitue la motivation principale ; notre échantillon de cadres russes ne paraît pas être de ce type.

La culture russe est plutôt humaniste ou sociale, et très peu instrumentale ; au moins sur la période contemporaine, elle est plus passéiste qu'activiste.

#### (iv) *Réalisation-Attribution*

Cette dimension indique sur une échelle bipolaire l'origine du statut de l'individu dans la société : ce qu'il fait (réalisations) ou ce qu'il est (attribution).

Pour Trompenaars et al. (1997) Russie et France ont des positions proches sur cette échelle : leur culture fait plus de place à l'attribution qu'aux réalisations.

A la différence, par exemple, des Américains qui ont une conception plus contractuelle des relations d'affaires, les managers russes ont été perçus comme utilisant le pouvoir politique et l'influence informelle pour conduire leurs entreprises (Holt & al, 1994).

Cette différenciation affecte le style de leadership de l'entreprise : un leadership de décision rapide reposant sur des données et des responsabilités claires (style fréquent dans les entreprises américaines) peut fort bien rencontrer de sérieux problèmes de mise en œuvre dans le contexte des entreprises russes. Dans celles-ci un management plus intuitif et faisant plus de place aux relations d'influence politique est plus acceptable (Elenkov, 1998).

La légitimité accordée aux leaders vient de leur position – et du désir des individus d'avoir un leadership fort – et non de leur efficacité supposée ou établie. L'absence de toute discussion des décisions prises peut conduire le personnel à éviter les responsabilités et ne pas être capable de sortir de sa condition d'exécutant (Kets de Vries, 2001).

Kuznetsov & Kuznetsova (2005) rappellent la longue tradition en Russie de s'appuyer sur des réseaux informels dans les affaires. Elle s'est développée pendant l'ère soviétique en réaction aux rigidités du système officiel de production et à son déterminisme technique. Des relations informelles parallèles se sont ainsi tissées entre fournisseurs et clients, débiteurs et crédetes. Ces réseaux ont continué d'exister après la *perestroïka*.<sup>12</sup> Certes, ils encouragent le développement de relations à long terme, mais, ils forment des zones de confiance fermées aux agents extérieurs et créent des "solidarités négatives".

Le souci d'égalitarisme marque la société russe. Le nivellement des situations et la discrétion sur les réalisations personnelles rappellent que l'individu est d'abord au service du groupe qui l'accueille et le protège (Kets de Vries, 2001). Les Russes adoptent volontiers une attitude

---

<sup>12</sup> Cela explique d'ailleurs en partie le fait que l'économie ne se soit pas effondrée avec la chute du régime soviétique.

réactive et ne donnent pas la priorité à leur ambition. En Russie le succès individuel suscite la réprobation, car on pense qu'il est obtenu au détriment des autres. Même atteint au prix d'un travail dur et légitime, le succès matériel ne suscite pas l'admiration (Puffer & McCarthy, 1995).

En accord avec ces résultats, notre analyse des interviews fait ressortir essentiellement la modalité l'attribution (*égalitarisme, manque d'initiative, poids de l'ancienneté*). Pour les cadres français, la réalisation par le travail ne semble pas être une perspective mobilisatrice chez les cadres russes. Ce résultat n'est pas étonnant dans une société où la place des individus dépendait d'un statut attribué selon d'autres critères que la performance économique. Cela ne veut pas dire que les jeunes cadres russes refusent la prise de responsabilité, si on leur donne les moyens d'une certaine autonomie. La sensibilité aux signes extérieurs de richesse (modalité réalisations) semble apparaître dans les rangs des jeunes cadres et elle est confirmée comme une caractéristique par les 2 groupes nationaux. De la même façon, les 2 items approuvés par les 2 groupes à la fois renvoient à cette modalité (*attachent plus de valeur au titre qu'à la fonction ; abordent les affaires par le côté relationnel*) et confirme ainsi la dominante culturelle qui est l'attribution.

#### (v) *Nature de la réalité et de la vérité*

La dimension décrit la vision du monde (de l'univers) que se donnent les cultures pour lui trouver un sens. L'accès à la vérité et à la réalité peut prendre 3 voies : objective, subjective ou introspective<sup>13</sup>, respectivement le focus est externe (environnement naturel), interne (société) ou se trouver au niveau d'un individu. La vérité se valide respectivement par les faits et l'expérience (au sens de l'expérimentation) ou par l'interprétation des faits (le raisonnement ou par exemple, la logique), ou encore par le ressenti et l'expérience personnelle (morale, intuition).

En Russie, l'expérience vécue compte plus que la réalisation, les Russes sont plus contemplatifs qu'actifs (Laurent, 1983).

Des 3 modalités de cette dimension, notre étude qualitative ne fait émerger que l'aspect *introspection* qui s'appuie sur le feeling et pas sur des faits ou un raisonnement (*recherche de l'universel, médiation, irréalisme*). Dans notre étude quantitative les 2 items approuvés par les 2 groupes à la fois renvoient également à cette modalité, il s'agit de : *sont «débrouillards» ; rompent les relations en cas de désaccord*. La nature de vérité est donc individuelle.

---

<sup>13</sup> Le terme qu'on propose.

Les Russes évitent les situations déplaisantes et ignorent les faits négatifs, quitte à reconstruire la réalité. Lorsque cette évasion devient fréquente, la réalité et la fantaisie se mélangent, et la pensée et l'action deviennent interchangeable (Kets de Vries, 2001).

Une variante de cette construction du réel se retrouve dans la gestion des entreprises ou des administrations dans lesquelles la pratique des comptabilités multiples permet de présenter des vérités différentes selon les parties prenantes comme l'indique le matériel de nos interviews.

Il est fort probable, que pour survivre aujourd'hui, les Russes recherchent leur équilibre par la médiation et la prise de recul de la réalité actuelle traumatisante.

Un désaccord apparu entre les 2 groupes culturels peut être identifié dans les interviews. Russes et Français se reprochent mutuellement de ne pas aller au fond des problèmes. Il peut provenir d'une perception différente de ce que sont les problèmes et donc de la nature de la réalité. En effet les Russes considèrent que les Français ont une vision superficielle et réductrice des réalités économiques, tandis que les Français les trouvent peu réalistes et pas assez concrets.

A titre d'illustration, la manière d'opérer le *reporting* diffère fortement : il est plus visionnaire pour un manager français qui interprète les faits, mais plus factuel et informatif s'il émane d'un Directeur russe d'une entreprise française qui rapporte les faits, sans les interpréter.

## ***B - Facteurs d'intégration interne***

### *(vi) Nature humaine*

Premier facteur d'intégration interne, la question de la nature humaine renvoie à une interrogation brutale : "L'homme est-il bon ou mauvais ?" Cette dimension oppose culture humaniste et culture non-humaniste selon la croyance dans les vertus des individus et la possibilité de les voir changer.

La culture russe véhicule une vision pessimiste de l'homme. Pour les Russes, il est difficile de faire confiance à l'individu (dans la religion orthodoxe il est par nature coupable) et il faut donc le contrôler et être intransigeant. Aujourd'hui encore les Russes ont le sentiment qu'au-delà du cercle familial et des amis proches, la société est dangereuse (Triandis, 2001).

Dans notre étude les interviewés forment des énoncés évoquant la modalité *non-humaniste* (donc perfectible) de la dimension (*acceptation du châtement, amélioration par la formation, pessimisme*). Le penchant des Russes pour l'éducation et la formation confirme la présence de la modalité en ce sens qu'ils croient l'homme perfectible.

Sortis de l'enquête, les 2 items approuvés par les 2 groupes à la fois renvoient aussi à cette seule modalité, ce sont : *ont le goût d'apprendre ; savent profiter de la vie.*

Les expatriés travaillant en Russie témoignent de la difficulté à surmonter cette méfiance et à instaurer un climat de confiance dans les équipes culturellement mixtes (Kets de Vries, 2001). La persistance de ce sentiment de méfiance dans la culture d'entreprise, même après la *perestroïka*, constitue un obstacle à la mise en place de comportements de leadership non autoritaire, ce que témoignent les expatriés français de notre échantillon.

### *(vii) Universalisme versus Particularisme*

Cette dimension indique si les individus apprécient le comportement des autres en fonction de liens interpersonnels particuliers (particularisme) ou bien sur la base des règles communes de la société (universalisme). Le particularisme correspond à la croyance que la situation dicte quelles pratiques doivent être employées, et met l'accent sur les qualités personnelles.

Sommer et al (2000 : 691) rappellent que les USA sont classés dans les cultures croyant en des lois naturelles et qui considèrent qu'il existe des principes fondamentaux transcendant les situations, alors que la culture russe a une orientation plus "situationniste". Ceci produit respectivement une culture généraliste et une culture particulariste.

Dans notre analyse des entretiens le pôle particularisme réunit tous les indicateurs trouvés dans l'analyse des interviews pour cette dimension (*préférence donnée aux proches, négligence des règles, esprit de réseau*).

Trompenaars & Hampden-Turner (1997) trouvent que la culture russe classe la Russie dans les pays à nette orientation particulariste, bien plus que la culture française.

La prise en compte de la spécificité de chaque situation pour juger de la conduite à tenir, qui semble une démarche naturelle dans la culture russe, produit une impression de flou aux yeux des managers américains qui défendent une attitude plus universaliste permettant de séparer le "bon" du "mauvais" indépendamment des circonstances (Sommer et al, 2000).

Les Russes ont un comportement très différent selon la proximité qu'ils acceptent avec les autres. On l'observe avec des standards éthiques différents adoptés par les Russes dans les relations avec des proches ou bien en affaires avec des tiers (Manoukovsky, 1993).

Le rôle de l'influence politique, des arrangements informels et des connexions personnelles dans la vie des affaires en Russie a été souligné par de nombreux chercheurs américains (Elenkov, 1998).

Dans notre enquête, la modalité dominante est également le particularisme auquel renvoient les 3 traits retenus : *utilisent leurs connaissances pour les affaires ; apprécient beaucoup l'amitié ; respectent les valeurs familiales.*

Les Russes tissent de véritables réseaux d'amitié professionnelle, comme ils sont habitués à le faire en-dehors du lieu de travail (Manoukovsky, 1993).

Nos résultats rejoignent ceux des études évoquées ci-dessus. La culture russe donne plus d'importance aux personnes qu'aux règles, à la relation aux individus qu'à la tâche à effectuer, à la confiance qu'au contrat. Ce dernier point est l'objet d'un désaccord, les managers russes considérant qu'ils *respectent les termes des contrats*, ce qui n'est pas l'opinion des managers français de l'échantillon.

### *(viii) Affectivité*

Cette dimension indique si la culture "autorise" les individus à exprimer leurs émotions dans le cadre du travail (émotivité) ou bien impose de les dissimuler (neutralité ou raison). Selon les cultures, les émotions sont considérées comme un obstacle ou bien comme un facteur facilitant les relations de travail.

Qu'ils soient de bonne ou de mauvaise humeur, les Russes ont tendance à exprimer leurs émotions ; ils montrent leurs sentiments assez librement, en y ajoutant volontiers une pointe de drame. L'âme russe renferme une dualité mélancolie-exubérance, "un pendule émotionnel", produit de la géographie, du climat et de l'histoire, se caractérisant par un "désordre affectif saisonnier" et des émotions fortes qui sont "gérées de manière cyclothymique" et qui oscillent entre froideur et chaleur (Kets de Vries, 2001).

Trompenaars et al (1997) trouvent que la France et la Russie ont une forte orientation vers l'expression des sentiments (neutralité faible).

Nos entretiens et l'enquête par questionnaire font apparaître une concentration des indicateurs sur le pôle de l'expression des émotions au travail (*sens de l'humour, authenticité, spontanéité*).

Dans l'enquête par questionnaire, la modalité qui ressort nettement est émotion à travers les 3 traits retenus : *sont sentimentaux ; sont spontanés ; ont le souci d'être sincères.* Pourtant, la modalité opposée n'est pas rejetée, au moins par les Russes, qui approuvent l'item *retiennent les émotions sur le lieu de travail*, alors que les Français affichent un faible désaccord.

Les Russes sont de nature émotive et que cela peut aller jusqu'à des débordements, mais à la différence des Français, ils respectent une limite claire entre les situations de travail (on y retient ses émotions, surtout négatives) et les situations privées ou de confiance où la

manifestation des émotions devient presque une nécessité sociale. Les Russes auraient ainsi un registre d'émotion plus large que celui des Français, mais se feraient une règle de les réserver à certaines situations propices à leur expression naturelle. D'où la difficulté ressentie par certains cadres expatriés pour inciter leurs collaborateurs russes à sourire pour des raisons commerciales et à cultiver l'image de soi dans les relations avec les clients.

### *(ix) Masculinité versus Féminité*

L'opposition masculinité-féminité mesure la division sociale des rôles selon le genre des individus. La culture est masculine si cette division est marquée, elle valorise alors la réussite matérielle et l'affirmation de soi. A dominante féminine, la société connaît une faible division des rôles par genre et valorise les personnes et la qualité de vie.

Pour Elenkov (1998) la masculinité révèle un sens élevé de la compétition et une forte assertivité, tandis que la féminité traduit une attitude de moindre confiance en soi et plus prévenante vis-à-vis des autres, ce qui freine l'adoption des valeurs d'une économie de marché. Les conditions de travail, la solidarité et l'égalité l'emportent alors sur les critères de performance, d'équité et de compétition. Dans les cultures à fort indice de féminité, on attend des managers qu'ils fassent appel à l'intuition et qu'ils recherchent le consensus. Dans un contexte culturel marqué par une forte masculinité, on recherche des managers déterminés et agressifs (Hofstede, 2001). En Russie le côté technique du management des entreprises a été privilégié par rapport à la gestion des ressources humaines, car les Russes n'apparaissent pas comme un peuple pour lequel la carrière, le succès et l'accumulation des biens matériels sont des valeurs prioritaires (Suutari, 1998).

La culture russe est associée traditionnellement aux valeurs de solidarité, de relations interpersonnelles étroites et de secours aux plus démunis (Puffer, 1994 ; Bollinger, 1994). Utilisant un concept voisin, Javidan & House (2001) confirment ce résultat et observent une faible "orientation vers la performance" et une "orientation humaine" ou "altruiste" plutôt forte.

Toutefois, la Russie n'est pas homogène. Selon Miroshnik (2002) la culture dominante serait masculine dans le sud-est de la Russie (comme au Japon), mais plutôt féminine dans les régions du nord-ouest (à la manière des pays scandinaves).

De plus, ce trait n'est pas figé. Ainsi, Naumov & Puffer (2000) trouvent un indice de masculinité plus élevé traduisant le fait que l'évolution contemporaine de la Russie produit une différenciation plus forte des rôles joués par l'homme et la femme dans la société, les

jeunes générations présentant un degré de masculinité plus prononcé. Ardichvili & Kuchinke (2002) trouvent un résultat encore plus marqué.

Selon les indicateurs recensés par notre étude qualitative, la société russe apparaît comme étant à dominante féminine (*entraide, émancipation de la femme, détachement des biens matériels*). Cela rejoint les résultats trouvés Bollinger (1994) qui voit la France et la Russie comme des sociétés à dominante féminine.

Notre enquête par questionnaire indique tout au contraire une dominante masculinité dans la culture managériale russe (*ont un côté dominateur ; sont matérialistes*). On peut faire l'hypothèse que le degré de masculinité est plus grand chez les managers que dans la population russe.

La société russe se caractérise depuis longtemps par l'égalité hommes-femmes devant les tâches et les rôles sociaux. Une évolution a pu se produire récemment sous l'effet des bouleversements économiques et sociaux en Russie. La perception par les cadres français chez les Russes de valeurs caractérisant une culture masculine, comme la réussite matérielle, peut correspondre à un rattrapage et aussi à une nécessaire mutation des comportements pour s'adapter. En situation de survie et avec les valeurs de réussite individuelle proposées par les entreprises étrangères, des valeurs plus masculines se développent.

Toutefois, comme le note Elenkov (1997), les managers russes semblent adhérer à deux standards éthiques à la fois : ils prennent soin de leurs proches, mais se comportent très différemment avec les autres personnes. On assisterait alors, dans une société en cours de recomposition, à un choc de valeurs traditionnelles et de valeurs nouvelles.

### *(x) Distance hiérarchique*

La distance hiérarchique mesure le degré d'inégalité entre individus que la société considère comme normal. Dans l'entreprise, elle traduit l'acceptation par les subordonnés du pouvoir exercé par leur chef (Elenkov, 1997). Si la distance est forte, l'autorité est centralisée et provient du statut, elle se maintient grâce à la soumission. Si la distance est faible, l'autorité vient du mérite et se maintient par la compétence.

Dans les cultures à forte distance, l'information, la vision et l'inspiration des subordonnés par les managers sont réduites (Suutari, 1998). Le personnel attend des managers une ligne de conduite, pas de l'autonomie et de la responsabilité (Kirkman & Shapiro, 1997).

Plusieurs études trouvent chez les Russes une forte distance hiérarchique, proche des Français et bien supérieure à celle des Américains (Bollinger, 1994 ; Elenkov, 1998 ; Javidan &

House ; 2001). Miroshnik (2002) situe la Russie dans la moyenne et l'explique par la grande variété de situations géographiques et historiques que connaît la Fédération de Russie.

En Russie, le personnel des entreprises aspire à un style de leadership autocratique (pouvoir qui est légitimé par l'autorité) compensé par le soutien apporté à sa famille par l'entreprise. Les managers des pays de l'Est sont souvent perçus comme plus autoritaires que leurs homologues occidentaux, bien que leur autonomie par rapport au plan ait été assez réduite (Shekshnia, 1994). Dans l'entreprise russe, le management s'appuie sur l'autorité, la méfiance de l'extérieur, l'emploi de la contrainte et met l'accent sur le rang et le statut. Les managers russes peuvent avoir un comportement élitiste et regardent le compromis dans la prise de décision comme une faiblesse (Kets de Vries, 2001). Une grande distance hiérarchique est aussi un moyen pour les managers russes (issus des anciennes entreprises d'Etat) de préserver leur autonomie (Puffer et al, 1997).

Notre analyse thématique (*acceptation de l'inégalité, obéissance, faible délégation*) indique une forte distance hiérarchique chez les managers russes ; cela est confirmé par l'enquête de terrain qui fait ressortir des traits comme *attente des directives ; souhait d'avoir un chef "puissant" ; être bureaucrates*.

La forte hiérarchisation conduit les employés à solliciter leur supérieur sur toute question et à le tenir pour infaillible (Manoukovsky, 1993), ce qui est aussi une façon d'éviter les conséquences des mauvaises décisions (Fey & Nordahl, 1999)<sup>14</sup>.

La conception américaine du leadership qui invite les subordonnés à participer à la prise de décision est incompatible avec les caractéristiques de forte distance et de faible degré d'individualisme de la culture managériale russe (Ardichvili & Kuchinke, 2002).

On note cependant dans notre étude, que les cadres russes réagissent devant les inégalités de traitement entre nationaux et étrangers (il s'agit de la politique de rémunération de la maison-mère des jeunes stagiaires français par rapport au personnel qualifié local) ou entre hommes et femmes (qui d'ailleurs n'existent pas dans la société russe, mais existent en France). Les entretiens apportent également des cas de boycott, par l'équipe russe, de leur supérieur hiérarchique (français ou autre) qui peuvent se terminer par le "renversement" du chef indésirable et par son remplacement pur et simple. En outre, à la question de la prise d'initiative par les Russes, ceux-ci répondent plutôt oui, même si les cadres français la considèrent plutôt insuffisante.

---

<sup>14</sup> Naumov & al (1995) définissent le management participatif russe comme "le désir de participer sans être responsable."

Naumov & Puffer (2000) aboutissent à un score de distance hiérarchique beaucoup plus faible<sup>15</sup> que celui calculé par les autres auteurs. Ils l'expliquent par les réformes économiques intervenues après la *perestroïka* et qui se sont traduites par la décentralisation et la libéralisation économique. La génération des cadres issus de la *perestroïka* n'a pas la même attitude, elle se rebelle devant l'autorité et conteste le pouvoir du chef tiré de son statut. Ceci pousse à la réduction de la distance hiérarchique.

### (xi) *Individualisme versus Collectivisme*

Cette dimension indique comment les individus vivent ensemble et marque la place et le rôle attribués respectivement aux individus et aux groupes humains.

Contrairement aux USA qui valorisent la liberté de choix et l'initiative individuelle, la Russie est une nation à mentalité collectiviste (Holt et al, 1994 ; Puffer, 1994), ce qui la distingue nettement de la France qui serait plus individualiste selon les résultats d'Hofstede (1980).

Dans la société russe traditionnelle, la réalisation de soi se fait au sein de la communauté. On se méfie de la réussite personnelle (Elenkov, 1998). L'individualisme est donc perçu comme socialement indésirable et dangereux pour l'harmonie du groupe qui est l'unité de base de la société russe (Klyuchevskii, 1987). Les entreprises russes fonctionnent comme des collectifs - i.e. des groupes de travailleurs liés par des valeurs communes et une entre-aide mutuelle – dont l'origine est antérieure à la période communiste (Vlachoutsicos & Lawrence, 1996)<sup>16</sup>. L'attitude négative face à l'initiative individuelle enracinée dans la mentalité russe freine l'émergence d'une mentalité d'entrepreneur (Puffer, 1994).

Elenkov (1997) mesure un individualisme nettement plus élevé chez les managers américains que chez les managers russes plus concernés par le service et la loyauté à la communauté (Puffer et al, 1997 ; Aycan et al, 2000).

Dans nos interviews la société russe ressort nettement comme collectiviste (*regroupement familial, loyauté, altruisme, responsabilité diffuse*). Par contre, notre enquête auprès des 163 cadres ne permet pas de trancher entre individualisme et collectivisme : on ne note pas d'accord entre les deux groupes nationaux sur les traits culturels rattachés à cette dimension. Encore plus, l'item *sont individualistes* a été supprimé de la base de données en raison de son taux élevé de non-réponses (30%).

---

<sup>15</sup> Ces auteurs obtiennent un score de 40 contre 95 estimé par Hofstede (1993) et 76 calculé par Bollinger (1994).

<sup>16</sup> A ce propos, Anderson & Shikhirev (1994) utilisaient une métaphore avec le monde animalier et comparaient les dauphins (espèce groupale) et les requins (espèce individuelle).

Ce résultat est cohérent avec celui de Puffer et al (1997) qui donne un poids égal aux croyances individuelles et aux croyances collectives. On l'explique par un repli sur soi des individus pour survivre à la suite de l'incapacité soudaine de l'Etat à assurer leur protection. Ainsi, d'après les calculs de Lapin (2004), la part des employés russes qui "comptent sur eux-mêmes" et non sur les Autorités serait majoritaire depuis 2002. Cela est cohérent avec Trompenaars et al (1997) pour qui la culture russe est nettement plus individualiste que la culture française.

Cependant, la loyauté au groupe reste une valeur ancrée chez les Russes, même si l'autonomie individuelle est devenue une clé de la survie pendant la période de transition<sup>17</sup>.

Dans la société russe en transition, les 2 modalités cohabitent. On assiste dans le monde des affaires à un glissement vers des valeurs individualistes, avec l'apparition de sociétés où la promotion des salariés dépend de la performance. Ceci ne concerne cependant qu'une faible proportion de la population active russe.

### *(xii) Diffus versus Spécifique*

Selon que l'individu est perçu dans son entièreté ou comme un être compartimenté en plusieurs rôles - i.e. selon qu'il présente un seul ou plusieurs "visages" - on dira que la société est de culture diffuse ou de culture spécifique.

Si la culture est spécifique, un collaborateur aura une seule dimension fonctionnelle et les autres aspects de sa personne n'ont pas à interférer avec l'activité professionnelle.

Ainsi, dans une société à mentalité individualiste, l'entreprise n'est pas concernée par la vie privée de son personnel ; dans une société à mentalité collectiviste, les employés attendent de leur employeur qu'il les traite comme des membres de la famille (Elenkov, 1998).

Trompenaars et al (1997) trouvent que les cultures russe et française divergent totalement sur cette dimension : la culture russe est beaucoup plus diffuse.<sup>18</sup> La société russe étant peu cloisonnée, ses différentes facettes peuvent s'interpénétrer, et vie privée et vie professionnelle ne sont pas séparées. Ainsi, les véritables conversations professionnelles se déroulent souvent au domicile privé (Kets de Vries, 2001).

C'est ce qui ressort de l'analyse de nos entretiens avec des indicateurs de la modalité *diffus* tels que *profondeur des contacts, approche globale, importance de garder la face*. Notre

---

<sup>17</sup> Ainsi, le score d'individualisme obtenu par Naumov & Puffer (2000) reste inférieur aux prédictions de Hofstede (1993).

<sup>18</sup> Classement opéré sur la base de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du logement de son personnel.

enquête confirme la dominante culture diffuse (*mêlent la vie privée et la vie professionnelle ; fêtent les anniversaires au bureau*).

Il y a ici un point de divergence culturelle entre Français et Russes ; ceci est attesté par le fait qu'ils sont tous deux choqués par leurs comportements respectifs. Par exemple, les expatriés finissent par se lasser du mélange vie privée et vie professionnelle de leurs collaborateurs russes qui trouvent fréquemment de bonnes raisons d'organiser de petites fêtes conviviales sur le lieu de travail. Ce qui constitue pour les Russes un élément de cohésion du groupe est perçu comme une perte de temps par des individus de culture à tendance spécifique.

## **C - Facteurs liens**

### *(xiii) Espace*

L'espace est une dimension-lien majeure et délicate à décomposer. Elle concerne tout d'abord l'impact des conditions géographiques (taille, relief, densité de population) et du climat sur la manière de gérer les affaires. Nous y distinguons 3 sous- dimensions : physique, personnel et social.

Vlachoutsicos & Lawrence (1996) situent l'origine des "collectifs" et des valeurs communautaires dans la brutalité du climat et la dureté des conditions économiques sévissant en Russie, qui font de la cohésion interne et de la discipline collective une condition indispensable à la survie des populations.

Notre étude fait ressortir une majorité d'indicateurs liés à l'espace physique à caractère extrême (*caractère cyclothymique, extrémisme, endurance, esprit de rupture*). La taille du territoire et la densité de population de la Russie produisent un caractère accueillant et bienveillant (*hospitalité, générosité, chaleur humaine*), caractéristique de l'*esprit de frontière* par opposition à la *mentalité insulaire*. L'espace physique influence les modes de gestion de l'espace social et personnel ; cela est ressenti par les Russes, mais aussi par les Français interrogés. Apparaissent ainsi dans notre analyse thématique des indicateurs de l'espace personnel comme *intimité réduite* et *proximité relationnelle*, mais aussi de l'espace social avec, par exemple, l'absence de cloisonnement entre espace privé et public au travail, typique dans les cultures occidentales.

L'enquête par questionnaire ne fait apparaître que 2 items liés à la dimension. Le premier (*sont ouverts dans les relations*) est caractéristique de la continuité entre espace privé et espace public (type G dans la littérature). Le second item (*ont le contact physique dans la communication*) conduit à voir la culture russe comme une culture à "contact".

Nos 2 groupes culturels s'opposent sur cette dimension. Les Français voient les Russes comme envahissants, ne respectant pas assez l'espace privé des individus et ne conservant pas assez de distance avec les autres. Les Russes trouvent les Français hypocrites, fermés et pas généreux.

L'enquête fait ressortir des désaccords entre Russes et Français sur la manière d'appréhender l'espace. Ceci est révélé par l'item *évitent les situations informelles dans les affaires* qui est le plus discriminant entre les 2 groupes parmi toutes les représentations<sup>19</sup>. Le formalisme des relations (politesse, cérémonial, procédures, etc.) est beaucoup moins prononcé chez les Russes, car la sphère personnelle est naturellement plus restreinte et moins protégée que dans les cultures à *mentalité insulaire*. En d'autres termes, concernant l'espace, il leur en faut moins puisqu'ils en ont beaucoup.

Autre enjeu de la distance culturelle, les Russes se voient suffisamment *pondérés, mesurés*, les Français ne les voient pas ainsi. Des référentiels différents conduisent à des désaccords. La différence d'échelle entre les pays concernés produit des écarts de perception de la distance interpersonnelle, de l'espace privé, du formalisme et de l'ouverture. Si un Français déclare des Russes qu'ils sont démesurés, ces derniers ne comprennent tout simplement pas, parce qu'ils n'ont pas la même mesure. C'est une question de perception de l'espace.

#### (xiv) Temps

La dimension temps a 3 aspects. La perspective temporelle indique si la société privilégie le passé, le présent ou l'avenir. La gestion du temps distingue les comportements mono tâche (ou monochrome) et multi tâches (polychrone ou synchrone). L'orientation temporelle indique un horizon d'action court ou long.

Puffer (1994) note chez les Russes une orientation vers le passé et la tradition. En Occident, le temps est une ressource qui s'épuise continuellement (et qu'il faut donc gérer efficacement) ; en Orient, il est vécu comme ressource inépuisable. Ainsi, en Russie la perception du temps produit des comportements moins dictés par l'urgence. Ceci influe sur le respect des dates et des échéances.

Les Russes seraient plus polychrones que les Occidentaux (Hall & Hall, 1990). Ils ont plus une culture de l'*être* qu'une culture du *faire*, ils sont plus contemplatifs que pris dans l'action et leurs activités sont centrées sur le relationnel (Laurent, 1983).

---

<sup>19</sup> Il s'agit de l'analyse discriminante qui ne fait pas l'objet de présentation dans le cadre de cet article.

Pour certains, les Russes vivent d'abord dans l'instant, c'est la survie qui compte, ce qui laisse peu de place à la pensée stratégique (Kets de Vries, 2001). Ainsi, Kuznetsov & Kuznetsova (2005) expliquent la rationalité à court terme des entrepreneurs russes par le contexte d'une économie en transition dans laquelle le cadre institutionnel ancien s'est décomposé et le nouveau n'est pas encore établi, ce qui accroît le risque de l'entrepreneur et réduit le délai de récupération des investissements.

Toutefois, Naumov & Puffer (2000) trouvent une forte orientation à long terme des managers russes. Ils traduisent ce phénomène par un degré élevé de paternalisme de la société russe.

Les données de notre étude présentent une situation claire. La perspective temporelle n'est pas le futur (*nostalgie, méfiance de l'avenir*) ; la gestion du temps au travail est polychrone ou synchrone (*pas de priorité, souplesse, non-respect des procédures*) ; l'orientation semble privilégier le long terme (*patience, pérennité, longueur des négociations*) sur le court terme (*prodigalité*).

Notre analyse retient 2 items constituant une illustration claire de l'orientation à court terme (*privilégient le court terme dans le travail*) et de la focalisation sur le temps présent (*vivent au jour le jour*). Sur cette dimension, l'enquête est probablement réductrice, car elle ne propose pas un nombre suffisant d'items pour couvrir les 3 facettes de la dimension temps.

L'analyse des interviews compense cela, mais au prix de moins de netteté. Avec la perspective temporelle, on retrouve l'importance du passé et du présent ; pour l'orientation temporelle, on a à la fois le court et le long terme, mais c'est surtout le long terme qui est représenté. La cinquième dimension proposée par Bond (1983) à la suite de l'étude du cas de la Chine prend également beaucoup d'importance ici. Par référence au nombre d'indicateurs dégagés par l'analyse thématique des interviews, c'est bien, la dimension long terme qui caractérise la culture russe, même si aujourd'hui les conditions économiques conduisent à privilégier le très court terme.

Pour la sous-dimension gestion du temps, la totalité des indicateurs retenus par l'analyse thématique renvoient à la modalité polychrone. En fait, la plupart d'entre eux peuvent aussi bien être pris pour la marque d'une réactivité à des situations de crise, et donc de comportements de circonstance, sans révéler des traits caractéristiques de la culture.

#### (xv) *Communication*

Cette dimension comprend le contexte, le langage et le mode de pensée. Le contexte est haut ou bas selon que la communication s'appuie peu ou largement sur des informations apportées

par le contexte de l'interaction. Le langage verbal distingue langue synthétique et langue analytique. Enfin, la pensée peut être abstraite ou associative.

L'analyse des interviews apporte les éclairages suivants. L'élaboration de la parole en langue russe et l'absence de règle stricte d'ordre d'apparition des mots dans la phrase permettent une pensée moins contrainte par la forme ; celle-ci compte moins que le contenu (*liberté de formulation des idées, primauté du contenu*). Le russe, dans ce sens, est plus une langue littéraire qu'une langue de commerçants. Le langage corporel est très révélateur : les Russes aiment toucher, embrasser. L'expression non verbale confirme que la culture russe une culture à contact (*gestes tranchés, importance du toucher*). La pensée est perçue comme orientée vers l'association (*esprit d'analyse, logique mathématique, démarche méthodique*) plutôt qu'abstractive (*côté artistique*). Des entretiens, il ressort que la culture russe s'appuie sur une communication bas contexte (*pas de sous-entendu, précision, dépersonnalisation, absence de codage*).

Dans notre enquête plusieurs items renvoient à un mode de pensée par association (*sont analytiques ; sont attentifs aux détails ; sont logiques ; apprennent vite les langues étrangères*). Un trait renseigne sur l'importance du langage non verbal dans la communication (*sont expressifs dans leurs gestes*).

Les Français considèrent que les Russes *ont besoin de beaucoup d'information pour décider*, probablement parce que leur communication s'appuie sur le texte (information) et pas sur le contexte, ce qui renvoie au contexte bas de communication, par rapport à la culture française. A contrario, les Russes considèrent *qu'ils abordent directement les sujets*, ce qui signifie qu'ils n'attendent pas que les autres les devinent.

En résumant sur cette dimension, d'après les résultats des nos deux études, et par référence à la culture française, la communication des Russes au travail se caractérise par bas contexte, mode de pensée par association et importance du langage non verbal.

## **Synthèse**

Le Tableau 3 ci-après donne une vue synthétique des résultats de notre examen du profil dimension par dimension. Notons que cette synthèse ne prétend pas décrire le caractère national russe, mais seulement restituer la perception de la culture managériale russe par les managers français et par les managers russes eux-mêmes.

En utilisant la typologie de Schneider & Barsoux (1997) qui ventile les dimensions culturelles en facteurs adaptation externe, d'intégration interne et liens – on résumera notre analyse de la manière suivante.

❖ Caractérisés par la soumission à leur nouvel environnement économique et une forte tolérance à l'ambiguïté, les managers russes acceptent la position sociale que leur assigne leur statut plus qu'une véritable fonction et ont une vision du monde plutôt introspective, plus tournée vers la réflexion que vers la décision immédiate.

❖ Idéalistes d'hier croyant à la perfectibilité de l'homme et à la subjectivité des relations humaines, avec une évolution récente vers une division sociale des tâches fondée sur le genre des individus dans une société s'individualisant où la distance hiérarchique reste forte, les Russes considèrent toujours que les personnes sont plus importantes que les tâches et traitent les individus comme des entités dont les différentes facettes sont intimement liées. Naturellement désireux d'apprendre et remarquablement adaptables, ils mêlent facilement la vie privée au travail et usent de leurs relations en affaires. A leurs yeux, chaque situation est un cas particulier.

❖ Les conditions géographiques pèsent sur la vie sociale. L'immense espace russe modèle la culture russe vers la recherche du contact rapproché et expressif (mais sans les sous-entendus) et autorise les relations profondes. La culture russe, malgré tout, met le présent en valeur, privilégie une gestion du temps polychrone et ne promet de récompense qu'à long terme. Dans la culture russe la communication est explicite, utilise le contact physique comme langage non-verbal et s'appuie d'abord sur une pensée associative.

Tableau 3 : Synthèse des caractéristiques culturelles des managers russes

	DIMENSIONS CULTURELLES	Modalités*
1	Contrôle de l'environnement	<i>Harmonie</i> <b>Soumission</b>
2	Tolérance à l'ambiguïté	<b>Forte</b>
3	Nature de l'activité humaine	<i>Etre</i> <b>Penser</b>
4	Réalisation-Attribution	<b>Attribution</b>
5	Nature de la réalité et de la vérité	<b>Introspective</b>
6	Nature humaine	<b>Non-Humaniste</b>
7	Affectivité	<b>Emotivité</b>
8	Masculinité-Féminité	<i>Féminité</i> <i>Masculinité</i>
9	Individualisme-Collectivisme	<b>Collectivisme</b>
10	Distance hiérarchique	<b>Forte</b>
11	Universalisme-Particularisme	<b>Particularisme</b>
12	Diffus-Spécifique	<b>Diffus</b>
13	Espace - Physique - Personnel - Social	<b>Esprit de frontière</b> <b>A contact</b> <b>Type G</b>
14	Temps - Perspective - Gestion du temps - Orientation	<i>Passé-Présent</i> <i>Poly-Synchrone</i> <i>Court-Long terme</i>
15	Communication - Contexte - Langage verbal - Langage non-verbal - Pensée	<b>Bas contexte</b> <b>Langue synthétique</b> <b>A contact</b> <b>Associative</b>

\*la dominante culturelle majeure est en caractère gras, la mineure en italique

### 3. CONCLUSION

#### 3.1 PRINCIPALES CONTRIBUTIONS

L'intérêt de cette étude de nature descriptive est la projection de la *culture nationale de management* sur l'écran du monde du business. La subtilité de l'analyse qualitative et la rigueur de l'analyse quantitative s'allient pour construire un profil du manager russe. L'étude révèle la culture dans ce pays en pleine évolution : les pratiques traditionnelles de management, essentiellement industriel, et les nouvelles aspirations, proprement capitalistes. Opérée sur une population de dirigeants et de cadres supérieurs - top management international - elle permet de "toucher" aux différents niveaux de culture du pays : organisationnel (gestion de l'entreprise), institutionnel (rapport avec les instances locales) et sociétal, du fait de la résidence dans le pays d'affiliation.

Au cœur de ce sujet est la question de l'efficacité interculturelle. Pour réussir dans un contexte étranger, l'expatrié doit être adapté (Ward & Kennedy, 1999). Ainsi, Lee (2005 : 278) trouve que la satisfaction au travail et la socialisation sont les deux facteurs-clés du succès de l'expatriation. Outre le contexte organisationnel et les compétences professionnelles, le manager international doit s'adapter à la culture de contact (Black et al, 1991). L'adaptation intervient comme facteur de l'efficacité, comme condition nécessaire (Bell & Harrison, 2001), ce qui renvoie à l'étude des facteurs de la variabilité culturelle appliquée à la culture-cible.

La principale contribution de ce travail est peut-être dans le *terrain de l'étude*. D'abord - une population constituée des véritables acteurs du succès de l'implantation économique dans un pays étranger. Cette population de décideurs est difficile d'accès. Ensuite, nous nous sommes situés dans le vrai contexte de la diversité culturelle sur le terrain de l'entreprise. Placés en situation interculturelle, nos répondants travaillent dans un pays peu ou mal abordé par la recherche en management. Les travaux existants d'origine anglo-saxonne nécessitent d'être relativisés, car ils restituent plus souvent les stéréotypes des chercheurs que la réalité russe et transforment les particularités de la culture managériale russe en autant de défauts. Une exception doit être faite pour les travaux de Puffer et al (1994 ; 1995), spécialisée sur la Russie et travaillant avec des chercheurs russes (Naumov et al, 2000). Notre travail pourrait servir à ceux qui auront le projet de s'implanter dans ce pays et de travailler sans pratiquer un management myope.

Nous nous livrons à un examen très détaillé de la culture managériale russe analysée implicitement par référence à la culture managériale française. Ceci constitue une limite, mais aussi un intérêt. Il ne faut pas sous-estimer les difficultés de coopération économique franco-russe dues aux différences culturelles et à leur perception sans reconnaître les valeurs qui sont communes à deux cultures. La détermination d'un ensemble de perceptions discriminant entre deux cultures qui renvoient aux dimensions culturelles étudiées, sur lesquelles les représentants de deux groupes nationaux forment leur désaccord, met en lumière les points de friction entre les deux cultures et manifeste les zones de conflits culturels potentiels. L'*analyse comparative* fournit deux exemples de telles dimensions critiques traduisant, bien sûr la relation à l'espace (la Russie c'est 35 fois la superficie de la France...) et aussi le degré de collectivisme— la Russie est une nation à mentalité collectiviste, tandis que la France est classiquement présentée comme le champion de l'individualisme, en Europe du moins. Concernant ces dimensions, il n'existe pas de caractéristique communément partagée par les deux groupes. On trouve d'ailleurs ici la distance interculturelle la plus marquée, voire "l'opposition" entre les deux cultures, qui se traduit par l'irritation et l'incompréhension totale des références de l'autre. Elle déclenche aussi l'activation rapide du stéréotype de l'attitude envahissante des Russes dans la vie courante. C'est l'intérêt des entreprises françaises qui cherchent à s'implanter dans ce pays d'éviter de tels pièges dans le management du personnel russe.

Le regard de près permet de voir l'enracinement beaucoup plus profond de la distance culturelle qui concerne la vision du monde (cosmos) et de l'homme qui sépare depuis l'antiquité la conception occidentale et orientale, malgré la partie européenne de la Russie qui en fait d'ailleurs le plus grand pays en Europe d'après son territoire. Ce côté oriental de la Russie ressort bien de notre étude à travers plusieurs modalités (recherche de l'harmonie avec son environnement, particularisme, introspection, gestion du temps polychrone, etc). En Russie, on établit des relations et ensuite, peut-être on fera des affaires. La collaboration est plutôt difficile et longue à établir. Ceci se comprend bien si l'on considère que chez les Russes l'établissement de relations de confiance est un préalable à la discussion des affaires. Pourtant il ne faut pas oublier le côté européen qui est également présent dans la culture. En fait, la culture russe englobe les deux en faisant le pont entre l'Orient et l'Occident, c'est un pays eurasiatique. "La Russie doit se reconnaître comme Orient-Occident, unifiant deux mondes

et non les séparant."(Berdiaef, 1915)<sup>20</sup>. Il est intéressant de remarquer que la France l'est aussi, mais dans un autre sens. C'est un pays d'Europe où le Sud rencontre le Nord (Hall & Hall, 1990).

Mis à part le facteur de rapprochement entre les 2 cultures qui se trouve dans la position carrefour des 2 pays, sur la plupart des dimensions caractérisant la culture nationale russe nous avons trouvé des perceptions assez homogènes dans les deux groupes nationaux ce qui, de manière générale, renvoie à la compatibilité culturelle.

Sans faire l'analyse de la culture managériale française, mais en la revisitant brièvement (par exemple, Hall & Hall, 1990 ; Hofstede, 1980 ; Barsoux & Laurence, 1991 ; d'Iribarne, 1989 ; Schneider & Barsoux, 1997), on remarque de fortes similitudes concernant le rejet de l'incertitude et l'acceptation du pouvoir hiérarchique ; les valeurs "féminines" telles que la solidarité, le service et l'attention portée aux autres prédominent. L'assertivité et le comportement agressif ne marquent pas les relations d'affaires en France, tout comme en Russie. Le compromis et la négociation, plus que la confrontation, sont les méthodes de résolution des conflits.

Ainsi, le manager français est souvent montré comme centralisateur, autoritaire, éloigné de ses subordonnés. Le système français fait largement dépendre l'avenir et le statut social des individus de leur éducation ; la société y accorde plus de place à l'analyse qu'à la conclusion. Dans la culture française les personnes et donc le relationnel sont plus déterminantes que la tâche à accomplir. Au sud de la France comme en Russie, le business se fait par le relationnel. La bureaucratie française découlant de l'abondance des règles et de la communication écrite n'est plus à décrire...Il est remarquable que tous ces traits s'appliquent en fait aussi à la culture russe.

Dans notre étude, nous observons un fort pouvoir du chef, une dominante "féminine" dans l'approche des affaires, l'importance du statut et surtout des réseaux pour réussir son entreprise. Différemment d'autres recherches, notre étude indique chez les Russes une forte tolérance de l'ambiguïté et de l'incertitude dans la gestion des affaires. Ce qui signifie, par exemple, que par rapport à la culture française qui encourage le respect des règles et où la bureaucratie crée l'illusion de la certitude, les managers russes acceptent la prise de risque dans les affaires et ont l'esprit plus ouvert à des idées nouvelles.

---

<sup>20</sup>Cité par Hélène Carrère d'Encausse dans *Russie, la transition manquée*, coll. "Les Indispensables", Paris, Fayard, 2005.

### 3.2 LIMITES ET DEPASSEMENTS

L'étude comporte quelques limites : la période, le lieu, le déséquilibre en taille des sous-échantillons nationaux (2 fois plus des Français que de Russes). Une étude longitudinale serait un complément intéressant, ainsi qu'une étude miroir analysant la perception des managers français par les managers russes, qui permettrait d'enlever le biais culturel limitant la généralisation du profil culturel du manager et de dépasser le biais d'observateur.

Nos résultats concernant la culture des managers doivent être relativisés pour tenir compte des changements radicaux qui ont affecté la société russe. Construire un profil culturel nécessite de le dater, de tenir compte de la variété des individus et de prendre en compte les changements dans la situation du pays.

Une difficulté majeure se présente, dans le cas de la Russie, lorsqu'on cherche à évaluer l'influence de la culture nationale sur les pratiques de gestion des entreprises, car le pays a connu des bouleversements profonds qui se traduisent par la superposition de couches culturelles successives. Le personnel des entreprises russes appartient au moins à deux générations d'individus : ceux déjà en activité avant le changement de régime et ceux qui sont entrés sur le marché du travail de la nouvelle économie russe.<sup>21</sup>

On court en fait un double risque. D'une part de tenir pour un trait du caractère national russe quelque chose qui n'est que le produit de l'éducation soviétique<sup>22</sup>. D'autre part d'assimiler à des valeurs des pratiques transitoires dictées par l'urgence de la situation.

Dans toute culture on trouve des individus déviants et si les différences culturelles sont importantes pour expliquer les comportements, il ne faut pas négliger les disparités intra-groupes (Kanter & Corn, 1994).

Brett et al (1998) indiquent - à propos de la construction d'un profil culturel d'un manager russe - que les changements radicaux intervenus dans le pays ont pu accroître la variabilité culturelle de la Russie, notamment d'une région à l'autre. L'individualisme et les valeurs "démocratiques" ont pu ainsi prospérer en Russie du Nord, alors que le collectivisme restait plus fort dans la Russie profonde.

---

<sup>21</sup> Ageev et al (1995), puis Grachev et al (2007), distinguent ainsi plusieurs strates chez les managers russes selon leur âge et leur formation : la Vieille garde (anciens apparatchiks), la Nouvelle vague (entrepreneurs de la période de post- *perestroïka*) et le Corps international des managers qui éprouvent une influence occidentale.

<sup>22</sup> Seule une analyse historique permettrait d'éviter ce risque.

On peut se demander si les différences observables entre les différentes pratiques managériales s'expliquent par des traits culturels permanents ou bien par des circonstances historiques. Manoukovsky (1993) voit le caractère national russe comme un facteur plus puissant que l'héritage du régime communiste ou les particularités d'une économie en transition pour expliquer les pratiques de management des firmes russes.

Le risque de confondre les pratiques inspirées par la culture et des pratiques dictées par les circonstances est toutefois réel. C'est pourquoi, dans l'exploitation des interviews, on a laissé de côté les attitudes qui nous semblaient marquées par la situation qui a suivi la *perestroïka*. Ces attitudes sont contingentes et ne sont pas représentatives de la culture russe. Dans le contexte de la Russie d'aujourd'hui la perte des repères antérieurs n'est pas effacée par un modèle de libre entreprise importé dont les valeurs entrent en conflit avec les valeurs sociétales russes "traditionnelles"<sup>23</sup>. La rupture a produit un environnement non contrôlable, les perspectives professionnelles sont devenues à très court terme et les comportements de survie nourrissent la montée de l'individualisme et les attitudes défensives ou agressives. Mais, ce n'est pas là une nouvelle culture. Les traits plus profonds sont ailleurs, et nous espérons les avoir mis en évidence dans cette recherche, même si la culture managériale russe est encore en train de se construire sous nos yeux.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Les nouveaux entrepreneurs – contraints d'abandonner certaines normes du modèle culturel pour s'adapter aux contraintes de l'économie de marché – sont alors en butte à la réprobation du corps social et leur comportement est stéréotypé comme étant celui de la mafia (Kuznetsov & Kuznetsova, 2005).

<sup>24</sup> Comme le déclarait un des managers français interviewés : "Les Russes ont ce sentiment profond d'être porteurs de quelque chose, donc ils ne vont pas copier, ce n'est pas dans leur nature."

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler**, N.J., Doctor, R. & Redding, S.G. (1986). From the Atlantic to the Pacific century: cross-cultural management reviewed. *Journal of Management*, 12 (2): 295-318.
- Ageev**, A., Gratchev, M., & Hisrich, R. (1995) Entrepreneurship in the Soviet Union and Post-Socialist Russia. *Small Business Economics*, 7 (5): 365-376.
- Alexashin**, Y. & Blenkinsopp, J. (2005). Changes in Russian managerial values: a test of the convergence hypothesis? *IJHRM*, 16 (3): 427-44.
- Anderson**, R. & Shikhirev, P. (1994). *Akuly i Delfiny [Sharks and Dolphins]*, Moscow: Delo [Акулы и дельфины (Психология и этика российско-американского делового партнерства). Москва, Дело].
- Ardichvili**, A. & Kuchinke, P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study. *Human Resource Development International*, 5 (1): 99-117.
- Ariño**, A. et al (1997). Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures. *International Studies of Management & Organization*, 27 (1): 19-37.
- Aycan**, Z., Kanungo R. & al. (2000). Impact of Culture on Human resource Management Practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1): 192-221.
- Bakacsi**, G., Takacs, S., Karacsonyi, A., & Imrek, V. (2002). Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*, 37 (1): 69-80
- Barkema**, H.G. & Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 28 (4): 845-64.
- Barsoux**, J.-L., Lawrence, P. (1991). The Making of a French Manager, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 58-67
- Bell**, M. P. & Harrison, D. A. (1996). Using intra-national diversity for international assignments: A model of bicultural competence and expatriate adjustment. *Human Resource Management Review*, 6 (1): 47-74.
- Black**, J.S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16 (2): 291-317.
- Bollinger**, D. (1994). The 4 Cornerstones and 3 Pillars in the “House of Russia” Management System. *Journal of Management Development*, 13 (2): 49-54.
- Bond**, M.H. (1983). How language variation affects inter-cultural differentiation of values by Hong Kong bilinguals. *Journal Of Language and Social Psychology*, 2 (1): 57-66.
- Brett**, J.M, Adair, W., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C. & Lytle, A. (1998). Culture and Joint Gains in Negotiation. *Negotiation Journal*, 14 (1): 61-85.
- D'Iribarne**, Ph. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, Seuil.
- Elenkov**, D. (1997). Differences and similarities in managerial values between U.S. and Russian managers. *International Studies of Management & Organization*, 27(1): 85-106.
- Elenkov**, D. (1998). Can American Management Concepts Work in Russia? A cross-cultural comparative study. *California Management Review*, 40(4): 133-56.
- Fernandez**, D., Carlson, D., Stepina, L. & Nicholson, J. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. *The Journal of Social Psychology*, 137 (1): 43-54.
- Fey**, C. (1995). Important Design Characteristics for Russian-Foreign Joint Ventures. *European Management Journal*. 13(4): 405-15
- Fey**, C. & Nordahl, C. (1999). Organizational Culture in Russia: the secret to success. *Business Horizons*, 42 (6): 47-56.

- Fey, C.** & Beamish, P. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*, 22 (5): 853- 82.
- Gratchev, M. V.,** Rogovsky, N.G., & Rakitski, B. (2007). Leadership and Culture in Russia: The Case of Transitional Economy. In J.S. Chhokar (Ed), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. L. Erlbaum Associates: London, (803-831).
- Hall, E.T.** & Hall, M.R. (1990). *Understanding cultural differences. Germans, French and Americans*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Hofstede, G.** (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G.** (1991). *Cultures and Organisations. Intercultural Co-operation and its Importance for Survival. Software of the mind*. Harper Collins Business.
- Hofstede, G.** (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1): 81-94.
- Hofstede, G.** (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Sage Publications.
- Hofstede, G.,** & the Business Goal Network (2002). What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in 15 Countries. *Journal of International Business Studies*, 33 (4): 785-803.
- Holt, D.,** Ralston, D. & Terpstra, R. (1994). Constraints on Capitalism in Russia: The Managerial Psyche, Social Infrastructure and Ideology. *California Management Review*, 36(3): 124-41.
- Jackson, T.** (1999). Managing Change in South Africa: Developing People and Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (2): 306-26.
- Jackson, T.** et al. (2000). *Instrumental and humanistic values in the management of people: A seven nations study*. 11<sup>ème</sup> Congrès de l' AGRH, 16-17 Nov., Paris.
- Javidan, M.** & House, R. (2001). Cultural acumen for the global manager: lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4): 289-306.
- Javidan, M.** & House, R. (2002). Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. *Journal of World Business*, 37: 1-2.
- Kanter, R.M.** & Corn, R.I. (1994). Do Cultural Differences Make a Business Difference? *Journal of Management Development*, 13 (2): 5-23.
- Kets de Vries, M.** (2001). The Anarchist within: clinical reflections on Russian character and leadership style. *Human Relations*, 54 (5): 585-627.
- Kets de Vries, M.,** Shekshnia, S., Korotov, K. & Florent-Treacy, E. (2004). The New Global Russian Business Leaders: Lessons from a Decade of Transition. *INSEAD WP*, 2004, pp.1-30.
- Kirkman, B.** & Shapiro, D. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams. *Academy of Management Review*, 22 (3): 730-57.
- Klyuchevskii, V.** (1987). *Collected Works*, Vol.1: Russian History. Moscow: Mysl. In Fey & Nordahl. *Organizational Culture in Russia: the secret to success*. Business Horizons, 1999, 42 (6): 47-56.
- Kuznetsov, A.** & Kuznetsova, O. (2005). Business Culture in Modern Russia: Deterrents and Influences. *Problems and Perspectives in Management*, 2: 25-31.
- Lapin, N., I.** (2004). How the Citizens of Russia feel and what they are striving for. *Sociological Research*, 43 (2): 6-23.
- Laurent, A.** (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organization*, 13 (1-2): 75-96.
- Lee, H.W.** (2005). The Factors Influencing Expatriates. *Journal of American Academy of Business*, 6 (2): 273-78.
- Luthans, F.,** Welsh, D., & Rosenkrantz, S. A. (1993). What Do Russian Managers Really Do? *Journal of International Business Studies*, 24 (4): 741-61.

- Manoukovsky, A.** (1993). *Russian Management: how far from the West?* EFMD Forum 93(2): 28-32.
- May, R., Bormann Young, C. & Ledgerwood, D.** (1998). Lessons from Russian human resource management experience. *European Management Journal*, 16 (4): 447-59.
- May, R., Puffer, S. & McCarthy, D.** (2005). Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach. *Academy of Management Executive*, 19(2): 24-35.
- Miroshnik, V.** (2002). Culture and international management: a review. *Journal of Management Development*, 21 (7): 521-44.
- Naumov, A., Puffer, S. & Jones, A.** (1995). The Ethical Relationship to Work: New Paradigms. A Comparative Analysis of the Relationship to Work in Russia and the USA. *Menedzhment*, 1 (1): 41-59.
- Naumov, A. & Puffer, S.** (2000). Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology: An International Review*, 49(4): 709-18.
- Puffer, S.** (1994). Understanding the bear: A portrait of Russian business Leaders. *Academy of Management Executive*, 8 (1): 41-54.
- Puffer, S., McCarthy, D., J.** (1995). Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics, *California Management Review*, 37 (2): 29-46.
- Puffer, S., McCarthy, D. & Naumov, A.** (1997). Russian's managers' beliefs about work: beyond the stereotypes. *Journal of World Business*, 32 (3): 258-76.
- Schneider, S.C. & Barsoux, J.-L.** (1997). *Managing across culture*, New York: Prentice Hall.
- Shekshnia, S.** (1994). Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors. *European Management Journal*, 12(3): 298-305.
- Shekshnia, S.** (1998). Western multinationals' human resources practices in Russia. *European Management Journal*, 16(4): 460-65.
- Shikhirev, P.N.** (2000). Introduction à la culture d'affaires russe, Moscou, Russie: Novosti. [Введение в российскую деловую культуру. Москва, Новости].
- Smith, P.B., Dugan, S. & Trompenaars, F.** (1996). National culture and values of organizational employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2): 231-64.
- Sommer, S.M., Welsh, D. & Gubman, B.L.** (2000). The Ethical Orientation of Russian Entrepreneurs. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (4): 688-708.
- Spicer, A.** (1997). Culture and knowledge transfer: Conflict in Russian multi-national settings. *Academy of Management Proceedings '97*: 194-8.
- Suutari, V.** (1998). Leadership behaviour in Eastern Europe: Finnish expatriates' experiences in Russia and Estonia. *International Journal of Human Resource Management*, 9(2): 235-258.
- Tayeb, M.H.** (2000). *The internationalisation of HRM policies and practices: the case of Japanese and French companies in Scotland*. 11<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, 16-17 Nov., ESCP-EAP, Paris.
- Triandis, H.C.** (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Triandis, H.** (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69(6): 907-24.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C.** (1997). *Riding the waves of culture*. Brealey Publications.
- Veiga, J., Yanouzas, J. & Buchholtz, A.** (1995). Emerging Cultural Values Among Russian Managers: What Will Tomorrow Bring? *Business Horizons*, 38 (4): 20-27.
- Vlachoutsicos, C.A. & Lawrence, P.R.** (1996). How Managerial Learning Can Assist Economic Transformation in Russia. *Organizational Studies*, 17 (2): 311-25.
- Ward, C. & Kennedy, A.** (1999). The measurement of socio-cultural adaptation. *IJIR*, 23 (4): 659-77.
- Zhuplev, A., Kn'kov, A. & Kiesner, F.** (1998). Russian and American Small Business: Motivations and Obstacles. *European Management Journal*, 16 (4): 505-16.