

# L'intégration d'un manager étranger dans une entreprise industrielle française



Séminaire de management interculturel

David Chelly, Helena Kasparova

# Introduction

- Objectif :
  - Comparer les éléments-clés des habitudes, des valeurs et des aspirations au travail des Français et du pays d'origine de l'expatrié, afin de mettre en évidence les sources des malentendus à l'origine des difficultés d'intégration d'un cadre étranger en France
- Moyens :
  - Cinquante diapositives reprenant, pour chacun des thèmes développés, les grandes idées, les éléments-clés et l'analyse de réussites et d'échecs d'entreprises françaises et étrangères ayant expérimenté des situations similaires
  - Un dossier comprenant les diapositives de la présentation et des études de cas d'entreprises

# Les intervenants

- **David Chelly**, Doctorat en Sciences de Gestion, DESS en Finance, MST banque, Maîtrise Sociologie, DECF et Licence de Droit.
- Consultant et auteur en marketing et management pour l'Europe de l'Est, intervenant en Ecoles de Commerce et d'ingénieur
- Fondateur de Centreurope.org (<http://www.centreurope.org>), premier portail internet des affaires dans la région



info@centreurope.org

# Les intervenants

- **Helena Kasparova**, nationalités française et tchèque
- Diplômée du cycle international de l'IEP Paris, d'un Master de Management des Nouvelles technologies et d'un DEA d'études européennes.
- Consultante en relations franco-tchèques et co-auteur d'un ouvrage et de rapports sur les affaires en République tchèque
- Fondatrice de [Democratie-electronique.org](http://www.democratie-electronique.org) (<http://www.democratie-electronique.org>).



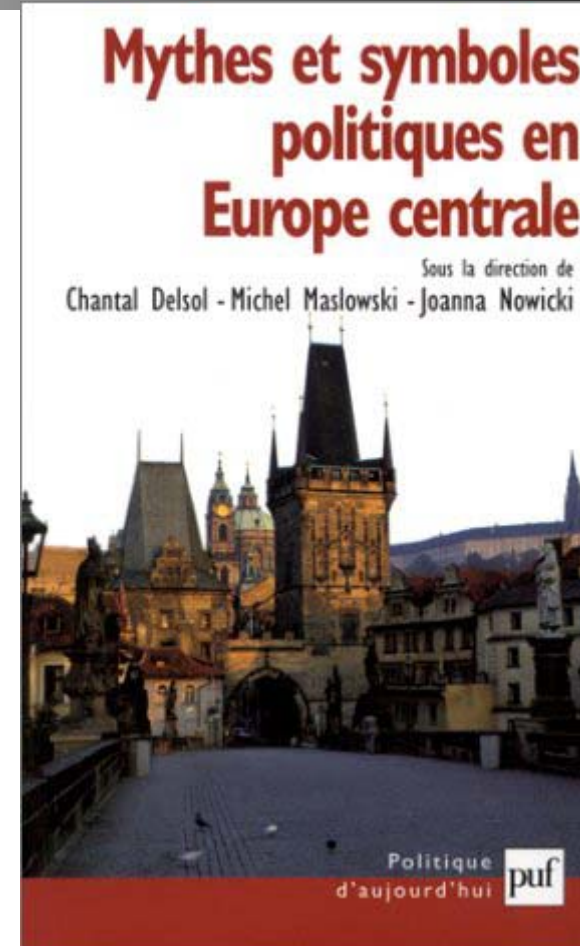
info@democratie-  
electronique.org

# *Sommaire de la formation*

# Les grands traits de la culture française

- Un individualisme marqué
- L'acceptation des différences
- Une culture de la forme
- La notion française de justice sociale
- La croyance en des valeurs universelles

Professeur d'Université et consultante en communication est-ouest, Joanna Nowicki dresse le portrait de la culture française et sa perception en Europe centrale (cf. annexe 1)



# *Réussir son intégration en France*

- Socialiser avec les Français
- Les clés d'une communication réussie
- Savoir décoder la communication « à la française »
- Une communication non verbale relativement libre
- Quelle distance garder avec ses interlocuteurs ?
- Le non-dit, l'implicite et les sujets à éviter
- Les risques de malentendus entre Français et étrangers

Comment les Français sont-ils vus par les étrangers ?

Comment parvenir à entretenir de bonnes relations avec les Français ?

Autant de questions abordées dans l'annexe 2, par des experts de la communication interculturelle

# *Les relations professionnelles en France*

- La prise de décision : qui, où et comment ?
- La gestion du temps
- La gestion des conflits
- Les réunions
- Les rapports entre collègues
- Les relations supérieurs-subordonnés
- L'autorité
- Le rôle du manager

Les travaux d'Hofstede (cf. annexe n°3) permettent de comparer les valeurs des Français et des Tchèques et ainsi d'expliquer leurs différences d'approche des relations professionnelles

*Les grands traits de la culture  
française*

# Un individualisme marqué

- L'individualisme français : la recherche de l'épanouissement personnel, hors des pressions extérieures (familiales, professionnelles, religieuses, institutionnelles...)
- Les individus n'ont pas tous la même place dans la société et ils ne se mélangent pas



Selon Philippe d'Iribarne, les duels de l'aristocratie d'avant-1789 sont révélateurs de la structure de la société française

# L'acceptation des différences

- L'esprit de tolérance est caractéristique de la mentalité française
  - Chacun est libre de ses opinions et de ses actes, tant qu'ils n'empiètent pas sur la liberté des autres
  - La France étant un pays d'immigration, les Français acceptent assez bien les mœurs et les coutumes différentes des leurs



Vérité au-  
delà des  
Pyénées,  
erreur au-  
delà.»  
Blaise  
Pascal  
(1623 -  
1662).

# Une culture de la forme

- Comme dans les autres pays marqués par la Renaissance, les Français accordent plus d'importance à la forme qu'au fond
  - Au contraire, les Allemands et les Tchèques privilégient le fond à la forme
- En France, l'apparence physique prédomine
  - Au travail, les vêtements et les chaussures portés doivent être sobres, de qualité et de préférence de marque
  - Pour les relations avec des collègues hors du travail la tenue est moins formelle, mais doit être choisie avec goût



Une vedette en France doit soigner son apparence

# La notion française de justice sociale

- L'impératif de justice commande les décisions, tant dans les sphères privées que professionnelles
  - La notion de justice est liée à celle d'égalité et non au pragmatisme anglo-saxon ou à la recherche de l'intérêt général
  - Toute décision prise peut se justifier par la simple recherche de la solution la plus équitable, même si ce n'est pas la meilleure au niveau collectif
  - Un traitement inégal est normal s'il contribue à limiter les inégalités : tenir la porte aux dames, donner davantage de temps aux étrangers pour résoudre un problème...



Quelles sont les origines de la célèbre galanterie française ?

# La croyance en des valeurs universelles

- Les Français sont fiers de leur histoire et de leur culture
- Ils sont ethnocentriques : les comportements des étrangers sont jugés à travers le prisme des valeurs de la culture française
- Ils connaissent mal les petits pays et ont du respect surtout pour les Grandes Nations

Notre Roi le plus connu Louis XIV, se faisait appeler le Roi Soleil (1638- 1715)



# *Réussir son intégration en France*

# *Socialiser avec les Français*

- Les réseaux personnels sont fondamentaux pour le travail ou la vie sociale, mais ils sont difficiles à constituer
  - Il est recommandé de profiter de la richesse de la culture française (gastronomie, arts, littérature, architecture etc.) avant de pouvoir profiter des gens, moins accessibles.
  - La familiarité et les témoignages d'amitié trop rapides sont peu appréciés et éveillent le doute
  - Les Français ne sont pas xénophobes, mais ils ont des préjugés négatifs sur les autres pays

Revue-Plurielles.org

hommes  
& migration



Terres  
d'Europe

REVUE EUROPÉENNE DES MIGRATIONS INTERNATIONALES

# *Les clés d'une communication réussie*

- La communication en France est à dominante écrite (voire manuscrite) et formelle
- Les Français ont l'esprit cartésien
  - On juge moins les opinions, que la capacité à défendre son point de vue, de manière logique et argumentée
  - Sur les sujets sérieux (histoire, etc.), on s'exprime lorsque l'on sait quelque chose, on s'abstient dans le cas contraire
- La vivacité d'esprit est valorisée, la lenteur est jugée comme un défaut

*Veillez agréer, chère Madame, l'expression de mes salutations distinguées.*

Comment traduire cette phrase en anglais ou en tchèque ?

# *Savoir décoder la communication*

## *« à la française »*

- L'engagement verbal a moins d'importance que ce qui est écrit
  - Prolixe, le Français parle volontiers de ses idées, mais ne les met pas nécessairement en pratique
  - Ceci désoriente les peuples à l'esprit germanique, qui trouvent les Français peu fiables
- Les mots ne suffisent pas à interpréter un message
  - Les Français ont le sens de la litote : spontanéité contrôlée et propos modérés
  - Le Français hésite à dire non, il préfère répondre de manière vague ou ne pas répondre



Pour dire qu'il a froid, le Français utilisera des formules ambiguës telles que « il ne fait pas chaud », « je n'ai pas chaud », etc.

# *Une communication non verbale relativement libre*

- Il est possible d'utiliser tout son corps pour s'exprimer (gestes, pas, expressions du visage...), mais cela n'est pas indispensable
  - Les gestes viennent en complément de l'argumentation, mais sont à éviter pour la communication (pointer du doigt, saluer de la main...)
  - Les sourires ne sont pas interprétés comme ayant une signification particulière
- Les silences sont rares pendant les conversations, sauf lorsque tout ce qui pouvait être dit sur un sujet l'a été

# *Quelle distance garder avec ses interlocuteurs ?*

- La distance optimale entre deux personnes pour communiquer (proxémique) est similaire à celles des Tchèques (60-70 cm), mais ses frontières sont plus perméables
  - La poignée de main quotidienne est importante, les bises (aux femmes) nécessaires, mais pas dans les relations professionnelles
  - Il est nécessaire de regarder la personne avec qui l'on parle, mais sans insistance
- Les questions sur la vie privée ou sur les salaires sont à éviter

# Le non-dit, l'implicite et les sujets à éviter

- Les discussions peuvent porter sur quasiment tous les sujets, mais elles doivent se placer au niveau général, et non pas de l'individu
  - On évite d'afficher des convictions personnelles ou de débattre des domaines où il n'y a pas de consensus
  - la franchise n'est pas toujours une valeur, le mensonge n'est pas toujours un pêché.
- Les Français sont critiques et se plaignent beaucoup, mais davantage de problèmes généraux (la politique, le temps, les embouteillages...) que de leur propres problèmes
  - On ne parle pas de ses malheurs personnels, « ça ne va pas bien » est plutôt mal vu.

A la traditionnelle question « ça va ? »...

... La réponse attendue est : « ça va » ou « et toi, ça va ? »

# *Les risques de malentendus entre Français et étrangers*

- Certains traits de la communication « à la Française » sont à tort perçus comme des agressions ou de l'impolitesse par les étrangers
  - Les discussions sont animées, se couper la parole est normal
  - Lorsqu'il considère avoir raison, le Français donne son avis, même si on ne le lui a pas demandé
  - Les Français ont des certitudes, perçues comme de l'arrogance, qu'ils fondent sur leur esprit logique
  - Relever les fautes de Français d'un étranger n'est pas impoli
  - Les moqueries ont davantage pour but d'amuser que de blesser, les Français appréciant la dérision et l'auto-dérision



Le Président Jacques Chirac, en donateur de leçons : *Le comportement des pays d'Europe de l'Est est « mal élevé »... « Ils ont manqué une occasion de se taire »*

# *Les relations professionnelles en France*

# La prise de décision : qui, où et comment ?

- Les comparaisons internationales montrent que la France est un des pays de l'OCDE où le pouvoir est le plus centralisé
- Le doute est en permanence présent chez les managers, la décision ne se fonde pas sur des intuitions ou des convictions, mais sur une réflexion
- La prise de risque est faible ; les décisionnaires recherchent toutes les informations utiles à leur prise de décision (consultation des collègues, subordonnés, partenaires, etc.)

Poids de la hiérarchie et aversion pour le risque, telles sont les principales caractéristiques des Français selon G. Hofstede

# La gestion du temps

- Selon E.T. Hall, les Français font partie des Européens les plus portés vers le polychronisme
  - Les choses sont plus importantes que le moment pour les faire
  - La ponctualité n'est pas essentielle
  - Les Français gèrent moins bien leur temps que les Allemands ou les Danois, mais ils sont davantage créatifs, car ils sont capables de sortir des schémas classiques de pensée
- La prise de décision est longue, et les résistances au changement importantes

Dans l'organisation comme dans la société, les changements en France sont rares mais brutaux.



# La gestion des conflits

Les Français entrent facilement en conflit mais :

Le conflit peut rapidement s'achever par la victoire d'une des parties et la soumission de l'autre (argumentation, intimidation...)

Les Français sont susceptibles de changer d'attitude si les données du problème changent (nouveaux arguments, volonté affichée de sortir d'une impasse, offre d'arrangement...)

Les nouvelles relations consécutives à un conflit ne sont pas significativement influencées par les problèmes passés.

Pas d'habitude ni de culture de travail en groupe en France : L'Empereur Tacite disait que les Gaulois seraient invincibles s'ils ne se disputaient pas



# Les réunions

- La réunion a davantage pour but d'informer les participants sur les choix de la direction, que de rechercher ensemble une solution
- La réunion ne comporte pas systématiquement un ordre du jour précis et, en principe, seuls les intervenants programmés la préparent
- Les réunions traînent souvent en longueur et le temps passé sur les problèmes n'est pas proportionnel à leur importance



La réunionite :  
une maladie  
bien française

# Les rapports entre collègues

- Les rapports entre collègues ou personnes de même rang sont marquées par la compétition
- La coopération (échange d'informations, services réciproques...) est peu répandue
- Les invitations à un dîner et les petits cadeaux, davantage l'exception que la règle
  - Le cadeau est quasi-obligatoire lorsque l'on est invité (fleurs, chocolat, alcool, mais pas de parfum ou de vêtement)
  - Et une carte de remerciement le lendemain (si possible avec des fleurs), très appréciée

# Les relations supérieurs - subordonnés

- Dans les entreprises françaises, la hiérarchie est traditionnellement très marquée
  - L'information est surtout descendante, il n'est pas facile de s'adresser aux dirigeants (symbolique de la porte fermée)
  - Le supérieur hiérarchique peut hausser le ton et s'énerver, mais le subordonné ne peut pas le faire
  - Le supérieur hiérarchique doit en principe travailler davantage d'heures que son subordonné
- Les supérieurs hiérarchiques sont sévères
  - On félicite peu les bonnes performances et on critique volontiers les erreurs



Les Français sont sévères : la plupart des professeurs refusent de donner la note de 20/20. Et l'on est souvent satisfait avec un 10/20

# L'autorité

- En France, l'autorité découle en général du seul statut, auquel les employés se soumettent
- On attend toutefois du chef un plus : expérience, diplômes, expertise ou performances
- La soumission à l'autorité n'est pas vue comme une contrainte indépassable, car les Français ont l'art de savoir contourner les règles (le système D)



N. Sarkozy,  
un détenteur  
naturel  
d'autorité ?

# Le rôle du manager

- Le manager se situe au niveau hiérarchique en-dessous du directeur.
- Son rôle est de s'assurer de l'atteinte des objectifs, de rechercher l'implication de ses équipes et de régler les problèmes opérationnels. Il ne s'occupe pas de la stratégie.
- Un manager moderne passe l'essentiel de son temps à communiquer.
- Il n'existe pas de recette unique permettant d'impliquer le personnel, car les attentes sont variées : statut, argent, autonomie, sécurité, satisfaction intellectuelle, recherche de défis...

FIN



Merci de votre attention.