
L A F R A N C E

Pour mieux comprendre les étrangers avec qui nous souhaitons travailler, il est nécessaire de découvrir comment ils nous perçoivent, comment ils nous comprennent et ce qu'ils pensent de nous.

Bien entendu, chaque pays, chaque individu a de nous une vision particulière. Cependant, certaines constantes reviennent dans les jugements portés par les étrangers sur les Français. Ces jugements nous paraissent souvent faux, exagérés, caricaturaux, parfois même ridicules. Pourtant, nous devons en tenir compte lorsqu'ils sont portés dans plusieurs pays. Tant que nous n'aurons pas détecté et analysé cette image que nous donnons de nous-mêmes en tant que peuple, nous ne pourrons pas franchir la barrière culturelle.

Parler des Français en étant soi-même Français demande un effort de distanciation énorme. Nous avons beaucoup de mal à admettre qu'il puisse y avoir un enseignement à tirer de certaines critiques, par exemple. Mais, si nous acceptons l'idée que cet effort, aussi désagréable qu'il puisse paraître à première vue, est, en fait, source d'enrichissement et qu'il aboutira à une meilleure communication avec nos divers interlocuteurs, alors nous aurons fait un très grand pas dans la maîtrise des relations interculturelles.

Le contexte

Les Français sont si fiers de leur histoire et de leur culture qu'ils sont aisément choqués de voir que des étrangers les ignorent et qu'ils ne cherchent ni à les connaître, ni à les imiter. « Nous nous croyons universels » disait Paul Valéry. Nous oublions trop souvent que nous ne sommes plus, dans la globalisation générale, qu'un petit pays (par la taille) et une puissance d'importance moyenne.

Il nous faut donc accepter, avec un brin d'humilité et, pourquoi pas, d'humour, que notre culture n'est plus un modèle universel et qu'elle peut être considérée avec autant d'étonnement que nous considérons celle de nos voisins.

Les traits spécifiques

En Europe, la France est un des pays qui pose le plus de problèmes culturels à ses partenaires. Par exemple, les Nordiques parlent volontiers d'un « paradoxe » français et se demandent comment un pays qui se veut égalitariste au point d'inscrire « égalité » au fronton de tous ses édifices publics, a pu créer une société aussi élitiste et hiérarchisée ! Beaucoup emploient même le terme de système régalien. Ils nous reprochent donc de choisir de grands principes par pur plaisir intellectuel, sans les mettre en pratique.

Notre centralisme étonne aussi beaucoup ; d'autant plus qu'il est né de la seule volonté politique absolutiste et non de la prédominance économique d'une région. La décentralisation en cours, qui date pourtant déjà de plusieurs années, n'est pas encore clairement perçue à l'étranger.

Le sens de l'État est une partie intégrante de la culture française et beaucoup de Français s'identifient à lui chaque fois

que la France achève une grande réussite technologique (le Concorde, Ariane, le TGV, etc.). Mais ces grands projets représentent souvent une fierté nationale plus que des enjeux commerciaux. D'ailleurs, dans bien des cas, les Français continuent à se féliciter de la prouesse technique même si le projet se révèle peu pratique à l'usage ou commercialement inutilisable.

Si cet enthousiasme et cette fierté pour la technologie de pointe peuvent être compris par les Américains, ils ne le sont pas du tout par les Anglais, par exemple, qui pensent que l'on aurait certainement pu trouver une solution plus simple, plus rapide et surtout moins coûteuse.

Plusieurs pays sont aussi choqués par la propension des Français à considérer que, si les affaires vont mal, dans quelque secteur que ce soit, c'est au gouvernement à intervenir et à apporter l'aide nécessaire, parfois même grâce à un protectionnisme qui choque les Français eux-mêmes lorsqu'il est pratiqué par d'autres pays. De plus, Yves Tinard³ montre bien qu'« une majorité des secteurs français souhaite échapper à la concurrence » et qu'elle s'en remet à l'État pour y réussir.

Cette façon de tout attendre de l'État, même sous les gouvernements libéraux, surprend nos voisins et, si le système social français est souvent envié par les individus, il paraît inacceptable à bien des gouvernements étrangers.

Le goût des Français pour la planification à long terme est aussi une source de surprise pour beaucoup d'étrangers. Cette planification s'étend des plus hautes sphères de l'État jusqu'à bon nombre de PME. Mais il semble qu'elle

3. Y. Tinard, *L'exception française, pourquoi?*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, 2001.

est souvent perçue, hors des frontières, non comme un plan rigoureux qu'il faudra suivre à la lettre mais comme une forme de prévision qui sera réadaptée en fonction de la conjoncture ou des résultats et qui repose souvent moins sur des données que sur des intuitions.

Les Français auraient effectivement une très forte propension à se méfier de toutes les données qui sont à leur disposition : qu'il s'agisse de statistiques, d'études écrites par des experts ou de toute autre information qualifiée de fiable. Les Américains, par exemple, qui aiment suivre les règles du bon management clairement énoncées dans les business schools, considèrent que, bien souvent, les Français prennent des décisions « au flair », d'après leur « intime conviction » et recherchent ensuite dans les manuels de gestion la règle qui va prouver qu'ils ont raison.

De plus, ils trouvent parfaitement normal de changer d'avis ou de plan lorsque les circonstances (ou leur opinion) évoluent ou lorsque de nouvelles opportunités se présentent. Il y a une espèce de grand dessein, de « Vision » pour employer les termes à la mode, que l'on soutient par une planification à long terme. Quand la Vision est modifiée, le plan est entièrement remanié. Les Français appliquent à la lettre la formule d'Abraham Lincoln : « Seuls les imbéciles ne changent jamais d'avis ! ». Mais pour certaines cultures c'est une attitude inacceptable.

Ajoutons que les étrangers sont souvent choqués aussi par une contradiction surprenante : les Français possèdent un code de lois particulièrement précis et complet, alors qu'ils consacrent beaucoup de temps et d'énergie à échapper à ces lois ! Et qu'ils réussissent assez souvent à le faire...

L'éducation

Le système scolaire français paraît être à la base de certaines incompréhensions. Cela ne signifie pas qu'il soit mauvais, mais qu'il donne des résultats différents de ceux d'autres pays.

Le premier problème vient du système des Grandes Écoles, unique en son genre. Non pas de l'enseignement qui y est donné mais de tout l'élitisme qui en découle et du système de liens étroits qui s'installe entre élèves d'une même École. Ces liens sont totalement inconnus des non-Français et tissent un réseau d'amitiés et de relations souvent impénétrable. Les managers étrangers se sentent exclus au nom d'un système dont ils ignorent le fonctionnement puisqu'il n'a pas d'équivalent chez eux.

Le deuxième problème vient des formes mêmes de l'enseignement français. On dit toujours, à l'étranger, que les Français préfèrent « penser en cercle », tournant et retournant une question pour le seul plaisir de l'examiner. En clair, les Français aimeraient compliquer les choses à plaisir, recherchant en permanence des solutions plus sophistiquées, au lieu de choisir la ligne droite et directe. Ce goût français pour la complication revient dans les plaintes de tous les pays nordiques : les Français semblent incapables de concevoir quelque chose de simple et s'ils le font c'est pour envelopper le tout dans un texte long et phraseur qui rend le système totalement incompréhensible aux non-initiés (et qui irrite les initiés !).

De plus, ils favorisent les mathématiques et ils aiment les abstractions, les théories et les formules ; les étudiants des classes scientifiques connaissent l'expression qu'em-

ploient avec jubilation leurs professeurs : « c'est une jolie démonstration ».

La France est donc un des rares pays où le qualificatif « intellectuel » est considéré comme laudatif. Dans de nombreux autres pays, être considéré comme un intellectuel est à la limite de l'insulte. Cela signifie ne pas avoir les pieds sur terre, ne pas être productif et refuser les règles élémentaires du bon sens. Ce n'est évidemment pas le cas en France où « intellectuel » est opposé à « manuel » comme l'élite est opposée à la base.

Bon nombre de Français ont encore en mémoire la campagne de publicité fondée sur le slogan : « En France, on n'a pas de pétrole, on a des idées ». Il serait difficile, par exemple, d'imaginer une campagne de publicité américaine sur ce thème !

L a v i e d e s a f f a i r e s

En ce qui concerne la gestion des entreprises, les Français ont la réputation d'être profondément pessimistes et de toujours s'attendre au pire. Ils redoutent effectivement l'incertitude et l'inconnu et planifient pour essayer de se rassurer.

Il faut cependant noter qu'ils aiment le risque, comme on peut le voir dans toutes les grandes réalisations techniques et qu'ils sont prêts à se lancer dans des aventures totalement nouvelles chaque fois que leurs ingénieurs leur assurent qu'elles sont réalisables, mais sans toujours se soucier de savoir si elles seront rentables.

Vus par les Nordiques, les Français paraissent conduire leurs affaires d'une manière inorganisée. Ceux-ci ne

retrouvent pas l'ordre et la rigueur auxquels ils sont habitués. Un dirigeant d'entreprise passe d'un projet à l'autre, s'occupe de tous les secteurs de son entreprise à la fois, jongle avec les problèmes et c'est souvent une source d'étonnement pour les étrangers de voir qu'il y a un résultat à tout ce désordre apparent. De plus, comme nous l'avons vu, les Américains reprochent aux cadres français de ne pas appliquer les théories de management les plus modernes (ou de freiner leur mise en application) et de préférer « le flair » à tout autre outil de travail.

Plusieurs pays étrangers se plaignent, par ailleurs, de ce que la notion de service est déplorable en France. Ils considèrent qu'ils se heurtent trop souvent à de l'indifférence, de la mauvaise volonté ou de l'agressivité en cas de problème. De gros efforts ont été faits ces dernières années, mais il est vrai qu'il semble que, pour certains Français, il soit encore difficile d'accepter l'idée que se mettre totalement à la disposition d'un étranger n'est pas dommageable pour leur ego. Les progrès, pourtant très réels, enregistrés sur ce point n'ont pas encore fait disparaître la mauvaise image du passé.

L'organisation des entreprises

Les sociétés typiquement françaises sont fortement centralisées, dotées d'un organigramme très hiérarchisé et très cloisonné et d'un système de transmission des responsabilités considéré par certains comme presque militaire.

Elles ont à leur tête un patron tout puissant. Lorsqu'il prend une décision, elle est sans appel. Et cela se reproduit à tous les échelons de la hiérarchie. La notion de consensus n'est

pratiquement pas utilisée en France. Cela présente un avantage, car les décisions peuvent être prises plus rapidement mais avec un risque de réticence de la part de ceux qui vont les faire appliquer et qui peuvent tout mettre en œuvre pour faire échouer le projet s'il leur déplaît.

Le P.-D.G. d'une grande entreprise a parfois effectué un passage dans un des grands corps de l'État. Cette relation étroite entre le pouvoir politique et les entreprises surprend et choque dans certains pays où les distances entre les deux sont beaucoup plus nettes.

De plus, la France n'est certainement pas le pays le plus connu pour la délégation et le travail confié aux subordonnés est très soigneusement contrôlé par l'encadrement, à tous les niveaux d'avancement. Quant à l'information, elle circule mal dans l'entreprise car elle est considérée comme un outil de pouvoir à conserver jalousement.

Dans les systèmes de recrutement, les étrangers nous reprochent souvent de privilégier la notion d'appartenance au « clan » à celle de compétence pure. Ce système, qui fonctionne dans tous les pays du Sud de l'Europe, s'estompe en France sous sa forme classique de népotisme, mais a trouvé un substitut dans les réseaux des Grandes Écoles qui ont recréé un nouveau système de « clans ».

Aux niveaux intermédiaires, les managers se voient parfois reprocher d'éviter de prendre des décisions. Par crainte de la Direction, ils pratiqueraient volontiers l'immobilisme. Il faut dire que l'évaluation de leurs capacités est bien souvent liée à des critères qui prennent en compte les performances mais plus encore la fiabilité, la loyauté et le travail. Ceci est en train de changer, entre autres, dans les sociétés de services et les entreprises les plus modernes

où l'on voit de plus en plus d'évaluations « à l'américaine », mais toujours tempérées par des aspects psychologiques plus français.

En ce qui concerne les employés, ils apparaissent encore souvent comme très attachés à leur entreprise, reproduisant ainsi les liens qui les unissent par ailleurs à leur famille.

Mais il s'agit là d'une vision de plus en plus passéiste. Depuis plus de dix ans cet attachement a beaucoup diminué à cause des nombreuses fermetures d'usines ou de sociétés et aux licenciements qui s'en suivent.

Les premiers contacts

Comme nous le savons, les Français emploient rarement les titres dans l'entreprise et jamais les titres universitaires. Les appellations de Monsieur et Madame suffisent généralement, mais nous devons nous souvenir que ce n'est pas le cas partout. De plus, le respect est de mise, mais il est simplement marqué par l'attitude générale, ce qui peut être insuffisant dans d'autres pays.

L'utilisation des prénoms se répand de plus en plus parmi les personnes de niveau hiérarchique voisin ou dans les entreprises les plus modernes, mais elle est moins généralisée que dans d'autres cultures. Quant à l'habitude qu'ont les hommes d'utiliser les noms de famille seuls, elle sera souvent difficile à intégrer pour un étranger et nous verrons qu'il est très dangereux pour des Français d'utiliser cette pratique, là où elle peut choquer.

Nos interlocuteurs étrangers trouvent que **la poignée de main** est très utilisée en France, parfois même trop et cela paraît beaucoup trop contraignant à certains. En revanche

cette poignée de main est souvent plus rapide et plus légère que dans d'autres pays et cela peut sembler une preuve de faiblesse.

Le contact visuel est très important et il doit être soutenu pendant toutes les conversations. Il faut cependant se souvenir que, s'il est trop prolongé, il peut sembler agressif dans d'autres cultures.

Les femmes dans la vie des affaires

On trouve aujourd'hui beaucoup de femmes dans les professions libérales. En ce qui concerne les entreprises, si les femmes sont nombreuses aux postes subalternes, leur nombre diminue nettement dans les positions de cadres et elles sont encore rares aux postes de direction.

Il faut reconnaître aussi que certains cadres français ont parfois du mal à travailler avec des femmes ayant le même niveau de pouvoir qu'eux. Par ailleurs, on entend encore souvent des commentaires sexistes qui pourraient être dangereux dans d'autres pays...

Le travail en équipe

Les Français n'ont pas la réputation de faire de bons coéquipiers : trop individualistes, ils se plient parfois difficilement aux contraintes qu'impose le travail en équipe. De plus, le système hiérarchique français favorise la compétitivité et l'encouragement, ce qui nuit à la cohésion de bien des groupes de travail.

Lorsque les Français sont intégrés dans des équipes matricielles internationales, leurs coéquipiers se plaignent qu'ils

conserver pour eux l'information et qu'ils cherchent à déborder sur les travaux de leurs collègues et à se mêler de tout.

Les réunions

Nos interlocuteurs d'Europe du Nord sont souvent désagréablement surpris en découvrant que nos réunions ont rarement pour objet de prendre des décisions mais plutôt d'informer, de faire le point sur l'avancement d'un projet ou de réfléchir en groupe.

Les réunions comportent souvent un **ordre du jour** rigoureux indiquant les sujets précis qui seront discutés, l'heure de démarrage et l'heure de fin. Mais les étrangers se plaignent que ces **horaires** sont rarement respectés parce que les discussions dégènèrent trop souvent, sortant du cadre imparti par l'ordre du jour.

On peut alors voir le groupe aborder des sujets entièrement nouveaux, des aspects inattendus qui dépassent le cadre de la discussion en cours, ou se perdre en digressions (toujours le goût des Français pour la pensée qui tourne en rond!).

L'atmosphère : dans les grandes entreprises, la contradiction est, en général, apportée avec modération parce que critiquer une idée ou un projet est considéré comme critiquer la personne qui les propose et que cela peut être risqué. Dans ce cas, les réunions prennent rarement la forme d'un vrai débat. En fait, les grandes options ont été étudiées en amont, en petit comité, et chacun prend soin de tester ses idées les plus novatrices sur son proche entourage avant de les exposer en public. Il n'est pas rare non plus de préparer un groupe de soutien à l'avance ou de vérifier la neutralité d'opposants possibles.