

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta



**L'ANALYSE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE
FRANÇAISE**

-

L'ÉTUDE DE CAS DE LA RÉSIDENCE DU PORT À LA ROCHELLE

Diplomová práce

Studijní obor: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Autor: Bc. Kateřina Bártlová

Olomouc 2013

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLMOUC

Faculté des lettres



**L'ANALYSE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE
FRANÇAISE**

-

L'ÉTUDE DE CAS DE LA RÉSIDENCE DU PORT À LA ROCHELLE

Mémoire de Master

Filière: Français spécialisé en pratique économique

Directeur du mémoire: Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Auteur: Bc. Kateřina Bártlov

Olomouc 2013

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. BÁRTLOVÁ Kateřina	Dr. Horákové 39, Poděbrady - Poděbrady II	F110184

TÉMA ČESKY:

Analýza francouzské firemní kultury (Případová studie Résidence du Port v La Rochelle)

NÁZEV ANGLICKY:

Analysis of the French corporate culture (Case study of Résidence du Port in La Rochelle)

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Úvod a stanovení cílů 2. Definice pojmů kultura a národní kultura 3. Firemní kultura 4. Provázanost národní a firemní kultury 5. Kulturní specifika Francouzů 6. Porovnání české a francouzské kultury 7. Případová studie v Résidence du Port - prezentace a firemní kultura společnosti 8. Osobní zkušenost s firemní kulturou 9. Rozhovor s manažerkou firmy 10. Rady a doporučení pro studenty, co se chystají na pracovní stáž do Francie.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Collinson, Simon; Rugman, Alan M. International Business. Financial Times/Prentice Hall, 2006. Gullová, Soňa. Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol. Praha, 2011. Lukášová, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha, 2010. Parhizgar, K.D. Multicultural Behavior and Global Business Environments. Int. Business Press, 2002. Průcha, Jan. Interkulturní komunikace. Praha, 2010. Rýznar, Ladislav. Společenský protokol v různých kulturách. Kunovice, 2008. Salvas, Ginette. L'étiquette en affaires. Québec, 2004. Špaček, Ladislav. Nová velká kniha etikety. Praha, 2008.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

DÉCLARATION

Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de Master « *L'Analyse de la culture d'entreprise française - L'Étude de cas de la Résidence du Port à La Rochelle* » sous la responsabilité du directeur de mémoire et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles.

À Olomouc, le 23 avril 2013

Signature

REMERCIEMENT

J'aimerais bien remercier mon directeur de recherche, Monsieur Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. pour sa coopération, ses critiques ainsi que ses encouragements. Également, ce mémoire de Master n'aurait pu être rédigé sans les remarques et les suggestions de Monsieur Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton. Non en dernier lieu, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Madame Sabine Renaudin, la responsable de la Résidence du Port, qui m'a répondu complaisamment à mon interview.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9
PARTIE THÉORIQUE.....	12
1 DÉFINITION DE LA CULTURE ET DE LA CULTURE NATIONALE	13
1.1 La définition de base	13
1.2 La théorie des dimensions culturelles de Geert Hofstede	15
1.2.1 Les cinq dimensions culturelles.....	15
1.3 La théorie des dimensions culturelles de Fons Trompenaars.....	18
1.3.1 Les sept dimensions culturelles	18
2 CARACTÉRISTIQUE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE.....	21
2.1 La définition de base	21
2.2 Les moyens d'introduction de la culture d'entreprise	22
2.3 La structure et les éléments de la culture d'entreprise	23
2.3.1 Les suppositions de base.....	24
2.3.2 Les valeurs et les normes du comportement.....	25
2.3.3 Les artefacts.....	26
2.4 Le contenu et la force de la culture d'entreprise	27
2.5 La typologie de la culture d'entreprise.....	28
2.5.1 Le « modèle de compas » de Wendy Hall.....	29
2.6 La culture d'entreprise & la culture nationale.....	31
3 SPÉCIFICITÉS CULTURELLES DES FRANÇAIS	32
3.1 Les stéréotypes sur les Français	32
3.2 Les Français selon Geert Hofstede	33
3.3 Les Français selon Fons Trompenaars	36
3.4 Les Français dans le monde des affaires	38
3.4.1 La vie de l'entreprise	38
3.4.2 Les réunions et les négociations d'affaires.....	39
3.5 L'étiquette d'affaires	42
4 COMPARAISON DES FRANÇAIS AVEC LES TCHÈQUES	45
4.1 Les Tchèques selon Geert Hofstede	45
4.2 Les Tchèques selon Fons Trompenaars.....	47
4.3 Les causes d'incompréhension entre les Français et les Tchèques	49

PARTIE PRATIQUE	52
5 PROFIL DE LA RÉSIDENCE DU PORT	53
5.1 La localisation géographique de la résidence	53
5.2 La présentation de la Résidence du Port	55
6 ANALYSE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE.....	57
6.1 Les origines de la culture d'entreprise	57
6.2 La structure est les éléments principaux.....	57
6.2.1 Les suppositions de base.....	58
6.2.2 Les valeurs reconnues.....	58
6.2.3 Les normes du comportement.....	60
6.2.4 Les artefacts	62
6.3 La force de la culture d'entreprise.....	65
6.4 La typologie de la culture d'entreprise.....	66
6.5 L'impact des dimensions culturelles de Hofstede sur la culture d'entreprise	66
6.6 L'impact des dimensions culturelles de Trompenaars sur la culture d'entreprise	68
6.7 Les spécificités culturelles des Français dans la sphère de travail	69
6.8 L'évaluation de la culture d'entreprise par des clients.....	71
7 EXPÉRIENCE PERSONNELLE	72
7.1 Les tâches quotidiennes d'une réceptionniste	72
7.2 La culture d'entreprise de point de vue de l'auteur.....	73
8 ENTRETIEN AVEC RESPONSABLE DE SITE	76
8.1 L'analyse des réponses du questionnaire	76
8.1.1 Les points forts des Tchèques.....	77
8.1.2 Les points faibles des Tchèques	78
8.1.3 Les Tchèques en relation avec la culture d'entreprise.....	79
9 CONSEILS ET RECOMMANDATIONS.....	80
9.1 Les conseils pour un travail dans la Résidence du Port.....	81
9.2 Les conseils pour un travail efficace en France.....	83
CONCLUSION	86
RÉSUMÉ	90
ANNOTATION.....	91
TABLE DES ABBREVIATIONS.....	93

TABLE DES FIGURES	93
TABLE DES TABLEAUX.....	93
TABLE DES ANNEXES	93
BIBLIOGRAPHIE.....	94
9.2.1 Ouvrages consultés	94
9.2.2 Périodiques et dépliants consultés	95
9.2.3 Dictionnaires et grammaires consultés	96
9.2.4 Adresses consultées sur l'Internet	96
9.2.5 Annexes et figures	97
ANNEXES	98

INTRODUCTION

L'intérêt profond que je porte pour la France et la possibilité de passer presque quatre mois en travaillant dans un environnement français m'ont conduit à étudier le thème « *L'Analyse de la culture d'entreprise française - L'Étude de cas de la Résidence du Port à La Rochelle.* »

À l'époque de la globalisation et du marché commun européen, de nombreux jeunes profitent d'une occasion de pouvoir aller travailler à l'étranger. Diplômés, maîtrisant deux ou trois langues et possédant au mois de petites réserves financières, ils quittent leur pays afin d'aller tenter leur chance au monde. Ayant un emploi qui correspond à leur formation, ils profitent bien du nouvel environnement et la vie loin de chez eux. Néanmoins, un jour ou l'autre, ce rêve commence à disparaître et sera remplacé par la réalité de nouveau. Que ce soit dans la vie personnelle ou au travail, ils seront certainement confrontés avec les différences interculturelles.

Rappelons-nous les mots de Geert Hofstede,¹ un psychologue mondialement connu pour ses études des différences entre les nations au niveau du management : « *Si le cerveau est le hardware, la culture est le software autrement dit le logiciel... et si vous ne connaissez pas le logiciel d'un pays, vous ne pouvez pas utiliser le programme !* »² Simplement dit, si nous sommes dans un pays étranger et nous ne connaissons pas la mentalité des gens et leurs spécificités culturelles, notre vie quotidienne pourrait devenir assez compliquée.

Geert Hofstede soulignait le fait que les pays se distinguent les uns des autres par leur culture. Chaque nation reconnaît certaines valeurs et normes du comportement dont leur connaissance est indispensable non seulement dans la vie privée, mais également au niveau de la vie professionnelle. Alors, si nous prenons une décision de travailler dans un pays étranger, il faut bien connaître les particularités culturelles de nos collègues et de la direction.

¹ Geert Hofstede : sa théorie des dimensions culturelles (voir 1^e chapitre) propose une structure pour évaluation des différences entre les nations (fréquemment utilisé dans le domaine du management).

² Equipaje. Geert Hofstede. [en ligne]. [consulté le 1^{er} avril 2013]. Disponible sur: <http://www.equipaje.fr/fr/books/comprendre-linterculturel/geert-hofstede>.

Les spécificités culturelles se manifestent dans chaque organisation et elles ont une grande influence sur sa culture d'entreprise. La culture d'entreprise, quant à elle, est un sujet particulier ayant été déjà traité par un grand nombre d'auteurs. Il existe nombreuses sources littéraires et électroniques et ce sujet attire également plusieurs étudiants qui s'appuient sur la culture d'entreprise dans leurs dissertations. Donc, c'est une raison pour laquelle ce mémoire propose un autre point de vue, toutefois toujours bien relié avec la culture d'entreprise. Le travail vise avant tout à présenter les spécificités culturelles des Français et leurs impacts sur la culture d'entreprise et sur le comportement d'équipe de la société concrète.

En outre, pour le but de ce travail, j'ai mis à profit ma propre expérience en tant que réceptionniste dans la Résidence du Port à La Rochelle où j'ai effectué mon stage. J'ai eu la possibilité de passer trois mois et demi dans un environnement français où j'étais confrontée à la culture d'entreprise de cette résidence. Pendant mon travail dans l'équipe et même avec des clients français, j'ai remarqué plusieurs différences et spécificités culturelles des Français. Plus précisément, je voulais mieux connaître la mentalité des gens et savoir quels sont les motifs qui conduisent leur comportement.

Les objectifs de ce mémoire sont nombreux. Pour la meilleure compréhension, nous pouvons les formuler en questions suivantes :

- Quelle est la culture d'entreprise de la Résidence du Port et quels sont les facteurs essentiels de sa réussite ?
- La théorie des dimensions culturelles de Geert Hofstede, est-elle également applicable à une petite entreprise ?
- Quel est l'impact des spécificités culturelles des Français sur la culture d'entreprise de la Résidence du Port ?
- Comment se comporter dans une entreprise française ?

Le but de ce mémoire est de trouver les réponses à toutes les questions mentionnées ci-dessus. Premièrement, ce travail vise à permettre aux lecteurs de découvrir la culture d'entreprise de la Résidence du Port. Ensuite, ce travail s'intéresse beaucoup à la théorie des dimensions culturelles de Geert Hofstede. Néanmoins, sachant que les résultats de sa recherche viennent de l'analyse d'une grande organisation mondiale (IBM), ce mémoire tente de vérifier si les dimensions culturelles sont même

applicables à une petite entreprise dont le personnel ne compte que trois salariés. En même temps, le travail vise à reconnaître les spécificités culturelles des Français qui sont présentes au sein de cette organisation. Enfin, en analysant les caractéristiques et spécificités culturelles des Français (basées sur les connaissances théoriques et l'expérience de l'auteur même), le travail va présenter l'ensemble des conseils et recommandations aux étudiants tchèques pour améliorer leur orientation et augmenter leur capacité d'adaptation à la société française.

Le mémoire contient quatre chapitres dans la partie théorique et cinq chapitres dans la partie pratique. Il commence par une introduction qui sert à présenter l'objectif et l'organisation du travail. La partie théorique présente les connaissances qui viennent de nombreuses sources littéraires et électroniques. La partie pratique est dédiée à l'analyse de la culture d'entreprise de la Résidence du Port. Les chapitres particuliers sont plus précisés dans les petites introductions avant chacune de ces deux parties. Ce mémoire se termine par une conclusion qui présente les résultats de la recherche. Elle est suivie de résumé en tchèque, d'une annotation et d'une bibliographie comprenant la liste de sources utilisées. À la fin de ce travail nous pouvons trouver des annexes qui contiennent photographies et les réponses de l'interview avec la responsable de site.

PARTIE THÉORIQUE

L'objectif de la partie théorique est de présenter la culture d'entreprise et les spécificités culturelles des Français qui se manifestent au milieu du travail. Après une brève définition de la culture, le premier chapitre nous fait connaître les théories des dimensions culturelles de Geert Hofstede et Fons Trompenaars, les chercheurs reconnus à travers le monde. Le chapitre suivant explique la culture d'entreprise, présente tous ses éléments, structure et typologies et également mentionne sa liaison avec la culture nationale. À la suite, le troisième chapitre nous permet de découvrir les caractéristiques culturelles des Français, soit au niveau du management, soit au niveau de l'étiquette d'affaires. Nous y trouvons des stéréotypes traditionnels, un classement des Français selon Hofstede et Trompenaars ou d'autres caractéristiques qui se manifestent dans le domaine du business. Ajoutant une brève description des Tchèques, le dernier chapitre nous présente une comparaison de ces pays et accentue les causes de malentendus interculturelles les plus fréquentes.

Pour pouvoir rédiger ce travail, nombreuses sources littéraires et électroniques ont été utilisées. Les informations portant sur la culture et les dimensions culturelles viennent avant tout des ouvrages portant sur le management interculturel et des sources électroniques véridiques. La recherche concernant la partie de la culture d'entreprise est principalement basée sur nombreux livres de gestion qui traitent cette problématique. En ce qui concerne les caractéristiques et l'étiquette de Français et de Tchèques, l'auteur a fréquenté l'Institut français de Prague pour consulter plusieurs ouvrages utiles. Ensuite, il a été travaillé avec matériaux internes de la résidence et non en dernier lieu l'auteur mis à profit sa propre expérience acquise pendant le stage dans la résidence.

1 DÉFINITION DE LA CULTURE ET DE LA CULTURE NATIONALE

Si nous désirons parler de la culture d'entreprise, il faut d'abord présenter et bien comprendre le concept de la culture et de la culture nationale, parce que cette dernière remarquablement influence la culture d'entreprise de chaque organisation. Ensuite, pour pouvoir analyser l'impact de la culture nationale sur le management d'une société, il est encore important d'introduire les théories des dimensions culturelles de Geert Hofstede et Fons Trompenaars. Ces dimensions nous seront utiles pour les analyses suivantes des pays en question.

1.1 La définition de base

Le concept de « culture » apparaît dans plusieurs disciplines scientifiques et il est donc exprimé par de nombreuses définitions. Originaire du latin, le terme *agricultura* suggère l'action de cultiver la terre. Ensuite, c'était Cicéron avec sa philosophie de la « culture de l'âme, » qui a appliqué le mot *cultura* à l'être humain.³

En général, nous pouvons distinguer deux manières d'interpréter la culture. Dans un sens plus large, la culture représente l'ensemble des artefacts matériels et spirituels, tels que l'architecture, les produits, les métiers, l'éducation, l'art, la religion, la morale, le droit, etc. Selon la deuxième signification (appliquée dans la psychologie interculturelle et donc importante pour le but de notre travail), la culture exprime les manifestations du comportement des individus, telles que les valeurs partagées, les normes, les rites, les symboles ou les expériences transmises de génération en génération.⁴

La culture recouvre des réalités bien différentes et les scientifiques ont proposé plus de 160 définitions. Margaret Mead⁵ définit la culture comme « *un corps de comportements appris, une collection de croyances, d'habitudes et de traditions, qui sont partagées par un groupe de gens et apprises avec succès par les gens qui entrent*

³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 35.

⁴ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2007. s. 45.

⁵ Margaret Mead (1901-1978) : une anthropologue américaine, connue pour nombreux travaux sur la culture, très engagée aux questions des droits des femmes.

dans ce groupe. »⁶ Puisque ce travail s'intéresse aux dimensions culturelles de Geert Hofstede, nous pouvons également mentionner son interprétation de la culture. En fait, Hofstede parle de « software de la pensée » et voit la culture comme « *une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre.* »⁷ Plus précisément, les membres d'une culture sont conditionnés par leur système de valeurs qui conduit leur comportement dans les situations concrètes.⁸

Les scientifiques distinguent également plusieurs types de culture. Au niveau du management, les cultures les plus étudiées sont la culture nationale et la culture d'entreprise. La culture d'entreprise est un « sous-produit » de la culture nationale, qui peut être simplement définie comme l'ensemble des savoirs qui sont partagés par tous les habitants au sein d'une nation. Quant à la nation, c'est une communauté qui a créé sa propre culture au cours de l'histoire et qui est aujourd'hui toujours déterminée par cette culture. Un des éléments les plus importants de la nation et de la culture nationale est la langue. Ensuite, il y a plusieurs facteurs qui influencent la culture nationale. À côté de la langue, c'est avant tout la religion, les valeurs, les habitudes, l'éducation, le système politique, le système juridique, etc.⁹

Pour pouvoir comparer les cultures particulières et étudier leurs différences, il faut se concentrer sur les tendances principales du comportement des gens, autrement dit les « dimensions culturelles. » En fait, il s'agit des aspects de la culture qui sont mesurables par rapport à d'autres cultures. Dans ce domaine, c'est Geert Hofstede et Fons Trompenaars dont leurs dimensions culturelles sont très reconnues et qui nous sont expliqués dans les chapitres suivants.¹⁰

⁶ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. s. 239. (traduit par l'auteur).

⁷ DUPRIEZ, Pierre; SIMONS, Solange. *La résistance culturelle*. 2^e éd. Bruxelles : De Boeck, 2002. p. 30.

⁸ CHEVRIER, Sylvie. *Le management interculturel*. Paris : PUF, 2003. p. 51.

⁹ NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 21-22.

¹⁰ Ibid.

1.2 La théorie des dimensions culturelles de Geert Hofstede

Geert Hofstede (*1928) est un psychologue et professeur d'anthropologie, bien connu pour ses recherches dans le domaine des cultures nationales et des organisations. À part ses nombreux livres et articles publiés, ce chercheur néerlandais est l'auteur de l'étude des dimensions culturelles, la plus large et la plus complète au niveau du management comparatif.¹¹ Dans les années soixante et soixante-dix, Geert Hofstede a effectué une vaste enquête internationale dans la société IBM.¹² La méthodologie de cette étude a consisté à l'application des mêmes questionnaires aux employés de l'entreprise IBM dans différents pays. Concrètement, la recherche a été réalisée parmi 116 000 salariés, dans les filiales de soixante-cinq pays à travers le monde. Cette étude a visé à montrer la façon dont les spécificités culturelles d'un pays influencent la gestion de l'organisation, sa culture d'entreprise et le style de travail de ses employés.¹³

En analysant les réponses, Geert Hofstede est arrivé à la conclusion que l'identité culturelle pourrait être définie selon quatre dimensions universelles : la distance hiérarchique, l'individualisme, la masculinité et le contrôle de l'incertitude. Au cours des recherches suivantes, il a rajouté une cinquième dimension appelée l'orientation à long terme.¹⁴

1.2.1 Les cinq dimensions culturelles¹⁵

Distance hiérarchique (*Power Distance Index – PDI*)

Cette dimension exprime le degré d'acceptation du fait que les individus dans les sociétés ne soient pas créés égaux et que le pouvoir soit distribué de manière inégale. Un score *élevé* de distance par rapport au pouvoir indique l'existence d'une hiérarchie distincte ou les directeurs disposent d'une autorité forte et sont entièrement respectés par leurs employés. Cette inégalité est bien attendue et souhaitée et, en conséquence,

¹¹ Geert Hofstede. *Bibliographical information about Geert Hofstede*. [en ligne]. [consulté le 17 février 2013]. Disponible sur: <http://www.geerthofstede.nl/geert>.

¹² IBM (International Business Machine) : une société américaine, l'un des leaders mondiaux dans le domaine de technologie informatique.

¹³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 44-45

¹⁴ Ibid.

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 43-44.

il y a une tendance à la centralisation du pouvoir. Le patron idéal est un autocrate et les subordonnés s'attendent à être commandés. Un score *faible* signifie que tous les membres d'une société sont perçus comme égaux et possèdent les mêmes droits. Dans ces organisations, les gens favorisent le travail d'équipe,¹⁶ le patron adéquat est un démocrate capable et les employés sont autorisés de participer aux décisions.

Individualisme ou collectivisme (*Individualism – IDV*)

Cette dimension mesure le degré de dépendance des individus au collectif. Les cultures *individualistes* sont caractérisées par des relations libres entre l'individu et le groupe dont l'accent est mis sur la liberté personnelle, l'indépendance et la responsabilité. Une tâche bien remplie est plus importante que les relations interpersonnelles. À l'opposé, les cultures *collectivistes* favorisent l'intérêt du groupe, qui est plus important que l'intérêt de l'individu. On attend une loyauté absolue d'un individu envers le collectif aussi bien qu'une volonté de soumettre toutes ses opinions en faveur d'un groupe. L'harmonie des relations interpersonnelles est préférée à l'exécution des tâches.

Dimension masculine ou féminine (*Masculinity – MAS*)

Il s'agit d'une dimension qui présente le niveau de la distribution des rôles émotionnels entre les hommes et les femmes. Dans les sociétés dites *masculines*, les gens sont considérés comme assurés, obstinés, ambitieux et ils cherchent toujours des occasions pour rivaliser. L'accent est mis sur les résultats de travail et il y a une forte orientation vers le pouvoir, le succès matérialiste et la carrière. Au contraire, l'idéal d'une société *féminine* est le soin des autres, la modestie et la solidarité dans les relations interpersonnelles. L'importance est donnée au bien-être au travail et tous les conflits sont gérés par compromis ou négociations.

Contrôle de l'incertitude (*Uncertainty Avoidance Index – UAI*)

L'idée principale de cette dimension est d'exprimer la façon dont une société gère les situations inconnues et inattendues et quelle est l'attitude par rapport à l'incertitude. Certaines sociétés, avec un *fort contrôle* de l'incertitude, sont

¹⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 46.

caractérisées par de nombreuses règles, lois et régulations, pour qu'elles puissent éviter (ou au moins minimiser) les risques potentiels. Les gens sont très actifs, émotionnels, inquiets et ils ressentent un grand besoin de prévisibilité et de clarté. Pour ce qui est des cultures à *faible contrôle* de l'incertitude, les situations inconnues et les changements sont acceptés et traités comme une partie de la vie normale. Il n'est pas rare de modifier les règles et processus éprouvés et les sociétés sont toujours ouvertes aux innovations. Les gens donnent une impression calme et équilibrée, voire même apathique. Ils aiment bien se détendre, sans aucune insistance pour pratiquer tout le temps une activité.

Orientation à court terme ou à long terme (*Long Term Orientation – LTO*)

Cette dernière dimension décrit la façon dont les gens perçoivent l'horizon temporel. Les cultures orientées à *court terme* favorisent la contemporanéité, éventuellement le passé. Ces sociétés tiennent à respecter les traditions et tout est dirigé vers des objectifs proches et des résultats immédiats. Pour ces organisations, il est bien difficile d'épargner et, en conséquence, elles ne disposent pas de sources financières suffisantes pour les innovations. Moins dépensières et plus économes, ce sont les cultures orientées à *long terme*. Il y a une tendance à s'engager dans les activités et investissements qui apporteront un effet à l'avenir et l'accent est donc mis sur l'assiduité, la ténacité et une volonté de fer.

Le concept des dimensions culturelles de Geert Hofstede a suscité de nombreux éloges et obtenu une grande reconnaissance dans le monde entier. Néanmoins, il est en même temps devenu un sujet de débats agités. Les opposants de cette théorie critiquent avant tout le fait que les résultats de la recherche peuvent être influencés par la culture de l'entreprise IBM, qui est très forte et spécifique. De plus, cette société présente l'une des plus grandes organisations au monde. Il est donc bien discutable de penser que les résultats peuvent être également appliqués aux petites entreprises. Au contraire, pour le but de la recherche, la forte culture d'entreprise d'IBM a introduit un avantage essentiel. À propos des employés, il s'agissait de gens de mêmes professions, de même niveau d'éducation et avec des distinctions d'âge faibles. Il est donc évident qu'il n'y a rien d'autre que les différences interculturelles qui distinguent les uns des autres.¹⁷

¹⁷ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 44.

1.3 La théorie des dimensions culturelles de Fons Trompenaars

De double nationalité française et néerlandaise, Fons Trompenaars (*1953) est un consultant et auteur de nombreux livres dans le domaine de la communication interculturelle. Concernant ses études et recherches, il a essayé de spécifier plus précisément les dimensions culturelles qui influencent le comportement de gens des nations différentes. À la suite, après une enquête par questionnaires, il a défini une théorie qui est basée sur les trois aspects : la relation d'un individu à la nature, au temps et aux autres personnes.¹⁸ Dans le cadre de ces catégories, il a défini ensuite sept dimensions culturelles dont leur contenu remarquablement influence le style de management des entreprises, style de négociation, l'aspiration des salariés, ainsi que l'organisation et fonctionnement des sociétés.¹⁹

1.3.1 Les sept dimensions culturelles²⁰

Universalisme x Particularisme

L'approche *universaliste* consiste à l'observation des règles et des normes qui sont plus importantes que les relations entre les gens. Il existe une seule vérité, sans aucune exception. Il faut bien suivre les accords et remplir les contrats qui sont invariables. Par contre, l'approche *particulariste* favorise les relations entre les gens, tout en accentuant l'aspect personnel et l'approche individuelle.²¹ Il y a plusieurs points de vue sur la vérité et réalité. Les contrats sont souvent modifiés et les règles sont adaptées à la situation concrète en faveur de la satisfaction personnelle.

Individualisme x Collectivisme

Dans les cultures *individualistes*, l'accent est mis sur les individus qui sont responsables d'eux-mêmes. La prise de décision est individuelle, l'homme est indépendant, il y a une motivation personnelle et la tolérance de ses propres opinions.

¹⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 58-59.

¹⁹ IPEUT.com. *Les sept dimensions de f. trompenaars*. [en ligne]. [consulté le 17 février 2013]. Disponible sur: <http://www.ipeut.com/management/management-interculturel/323/les-sept-dimensions-de-f-tromp73778.php>.

²⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 47-50.

²¹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 59.

Ce qui est au centre de l'attention des cultures *collectivistes*, c'est un groupe. Tout l'intérêt est orienté vers la communauté dont leurs membres favorisent la coopération permanente, cohérence et solidarité. Les résultats sont atteints toujours au sein d'un groupe, aussi bien que le succès qui est partagé par tous.

Neutralité x Affectivité

Les membres d'une culture *neutre* contrôlent leurs émotions et ne montrent pas tout ce qu'ils sentent ou tout ce qu'ils pensent. Leur comportement est plutôt froid et bien rationnel et même la gesticulation et la mimique sont assez maîtrisées. Dans les cultures du type *affectif*, toutes les émotions et pensées sont présentées ouvertement. Les expressions de la joie ou de la tristesse, enthousiasme ou ennui, rire ou pleur – tout cela peut être exprimé d'une manière verbale et accompagné de gestes expressifs. Les arguments sont souvent exagérés et il n'est pas rare un contact physique.²²

Spécifique x Diffus

Dans les cultures *spécifiques*, les individus séparent distinctement le secteur de la vie de travail et celui de la vie privée. Il s'agit des gens plutôt ouverts et extravertis dont leur expression est précise, sévère et fonctionnelle. Les cultures spécifiques très bien acceptent et accueillent un nouveau membre dans leur organisation. Par contre, les adhérents de la culture *diffus* mélangent les affaires professionnelles avec celles de personnelles. Leur comportement est caractérisé par les négociations indirectes et plus grande fermeté. Les gens sont introvertis et intraitables et il est donc bien difficile de nouer les nouvelles relations.²³

Statut attribué x Statut acquis

Les cultures du *statut attribué* sont persuadées que tous les succès ou échecs sont liés avec le statut social d'un individu, tel que l'origine sociale, le sexe, l'âge, la famille, l'éducation ou la profession. Le contraire est représenté par les gens qui croient que leur statut est un résultat de l'effort dépensé, l'utilisation des connaissances et les capacités

²² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 60.

²³Ibid.

d'un individu (*statut acquis*). Ces gens doivent toujours confirmer leur statut en exécutant les activités et en atteignant le succès.

Séquentiel x Synchronique

Certaines cultures, dites *séquentielles*, considèrent le temps comme une série des événements successifs dont l'accent est mis sur l'organisation du temps, planification précise, segmentation et rapidité. Toutes les tâches sont exactement classées, accomplies dans le délai fixé et exécutées les unes après les autres. D'autres groupes culturels, dits *synchroniques*, perçoivent le temps comme quelque chose d'extensible qui peut être adapté en faveur de la situation concrète. Ce qui est très typique, c'est une exécution de plusieurs activités à la fois, sans planification précise et respect des délais.²⁴

Orientation interne x orientation externe

Les cultures avec l'orientation *interne* honorent un individu fort, qui est maître de sa destinée et qui peut contrôler et influencer son environnement. Les gens se focalisent beaucoup sur eux-mêmes, ils ont tendance à se comporter d'une façon dominante et ils essayent de conquérir les environs dans lesquels ils vivent. Au contraire, il existe les cultures avec l'orientation *externe* qui accentuent la nécessité de vivre dans une harmonie avec la nature. Ils savent que les lois de la nature sont plus puissantes et il est donc inutile de leur s'opposer. Les gens sont plutôt orientés sur les autres (collègues, partenaires commerciaux, clients) et ils sont très sensibles à leurs souhaits et besoins.

En résumant, certaines dimensions sont très identiques à celles de Hofstede. Contrairement à lui, les dimensions de Trompenaars sont identifiables plus facilement, même au cours du premier contact avec des étrangers.²⁵ Ce modèle pourrait être utile pour les managers pour pouvoir mieux de comprendre les différences culturelles dans les organisations, ainsi que réduire le nombre de malentendus et conflits.

²⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 61.

²⁵ NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. s. 25.

2 CARACTÉRISTIQUE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Chaque organisation possède sa culture d'entreprise unique qui se caractérise par certaines valeurs, normes et modes de pensée communs, partagés par tous les membres. En effet, la culture d'entreprise est une atmosphère spécifique qui présente un élément important de la réussite de chaque société. Elle est très difficile à définir et c'est pourquoi ce chapitre présente les niveaux de la culture d'entreprise qui seront ensuite analysés dans la partie pratique. Tout d'abord, nous étudierons l'origine et les moyens d'introduction de la culture d'entreprise. Cela nous permet de mieux comprendre sa structure et les éléments principaux. À la suite, la force de la culture d'entreprise et l'une de nombreuses typologies nous seront présentées. Enfin, nous expliquerons la liaison entre la culture nationale et la culture d'entreprise.

2.1 La définition de base

De même qu'il existe des dizaines de définitions de la culture, la culture d'entreprise est également définie par un grand nombre d'auteurs qui mentionnent beaucoup d'interprétations diverses. Il est bien difficile de déterminer une définition précise et c'est pourquoi plusieurs auteurs ne citent qu'une liste des éléments particuliers qui font partie de la culture d'entreprise.

Nous pouvons mentionner la définition de la culture d'entreprise d'Edgar Schein²⁶, largement reprise dans la littérature, dont son interprétation libre est la suivante : « *La culture d'entreprise représente un ensemble d'hypothèses de base, les valeurs et les normes de comportement, qui ont été suffisamment éprouvés, qui sont partagés au sein de l'organisation et qui sont considérés comme généralement valides. Les employés (de même que les nouveaux membres) sont supposés non seulement respecter ces valeurs et se comporter en conformité avec eux, mais il leur est également demandé de les répandre à l'aide des moyens de la culture d'entreprise.* »²⁷

²⁶ Edgar Schein : un professeur et chercheur qui est reconnu dans le domaine du développement organisationnel et qui est l'inventeur du concept de la culture d'entreprise.

²⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 134. (traduit par l'auteur).

En résumant, malgré de nombreuses approches différentes, nous pouvons déterminer certains traits typiques²⁸ qui caractérisent la culture d'entreprise. Premièrement, elle est très difficile à définir. Ensuite, elle contient plusieurs dimensions qui se caractérisent par des éléments différents. Et enfin, la culture d'entreprise n'est pas particulièrement dynamique et sa création ou le changement nécessite beaucoup de temps.

2.2 Les moyens d'introduction de la culture d'entreprise²⁹

La culture d'entreprise se forme sur la base de deux façons. Elle peut être introduite dans la société soit par les employés eux-mêmes, soit par le haut management. La première façon se développe à la suite du comportement spontané des salariés et résulte de leurs caractéristiques personnelles (tempéraments, aptitudes, besoins) et de conditions externes qui influencent leur capacité de travail. Il faut être prudent parce que dans ce cas-là, l'organisation prend le risque de naissance d'une culture d'entreprise qui sera en opposition avec des objectifs principaux de la société, de ses priorités, valeurs reconnues et des règles adoptées.

La deuxième manière prend en considération l'importance des cadres dirigeants et définit la naissance d'une culture d'entreprise comme le résultat de leurs actions et règlements. Néanmoins, pour que les règles et normes soient bien reliées avec la possibilité d'influencer le comportement des salariés, il faut bien respecter certaines conditions qui garantissent le succès. Tout d'abord, il est nécessaire d'avoir une vision claire sur l'existence future de la société, aussi bien que la formulation de la culture d'entreprise souhaitée. Ensuite, il faut définir une stratégie visant à atteindre les objectifs principaux et les modes du comportement des salariés au sein de l'entreprise. Enfin, le rôle du dirigeant supérieur est vraiment important. C'est à lui de donner le bon exemple à ses employés et de savoir imposer la culture d'entreprise demandée. En fait, s'il ne soutient pas la culture d'entreprise à 100 %, elle est presque inutile et perd son importance.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 258.

²⁹ NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 25-26.

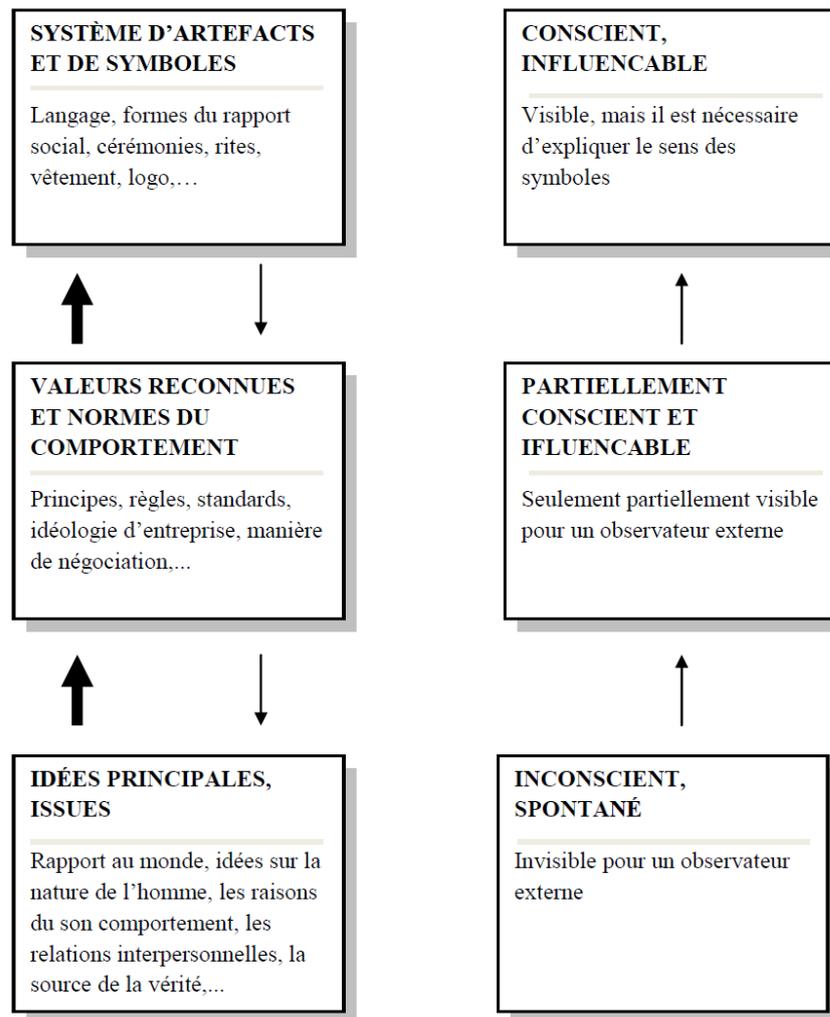
Il est évident que chacun de ces types de culture introduit de nombreux avantages, mais en même temps certaines menaces. La situation la plus idéale est donc l'introduction de la culture d'entreprise fondée sur la combinaison des deux possibilités mentionnées ci-dessus. La culture d'entreprise efficace ne peut exister sans un ensemble de règles bien définies et exigées, mais de l'autre côté, il est dans l'intérêt de la direction de ne pas ignorer les caractéristiques personnelles des employés qui représentent un potentiel significatif pour atteindre les objectifs de la société.

2.3 La structure et les éléments de la culture d'entreprise³⁰

Aujourd'hui, le modèle de la culture d'entreprise le plus connu et le plus utilisé est celui d'Edgar Schien, un psychologue américain réputé pour ses nombreux travaux sur cette problématique. Edgar Schein divise la culture d'entreprise en trois niveaux dont le principe repose sur le fait d'une visibilité (plus ou moins grande) des manifestations de la culture par un observateur externe. Concrètement, il s'agit de suppositions de base, de valeurs et normes du comportement et des artefacts. Il faut tenir compte de ce que les niveaux ne sont pas isolés et sont dépendants les uns des autres.

³⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 26-28.

Figure 1 : Les trois niveaux de la culture d'entreprise selon Edgar Schein



2.3.1 Les suppositions de base

Les suppositions de base (le niveau le plus profond) sont les croyances qui constituent « l'essence » de la culture d'entreprise. Il s'agit des éléments évidents, réels et incontestables qui fonctionnent d'une manière automatique et sont bien résistants aux changements. En ce qui concerne leur sens, elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme et les relations interpersonnelles, le rapport au temps ou le principe de vérité. La source des suppositions de base est l'expérience répétée, plus précisément, la répétition de la résolution d'un problème concret. Puisque cette résolution réussie devient une réalité qui fonctionne bien, elle est ensuite transmise aux nouveaux membres de la société. Les suppositions de base opèrent au niveau de l'inconscient et il est donc bien difficile pour un observateur externe de les identifier.

2.3.2 Les valeurs et les normes du comportement

Les valeurs et normes du comportement représentent un niveau partiellement conscient et influençable, plus ou moins observable par un individu externe. Non dites ou déclarées, **les valeurs** introduisent les manières de se comporter dans les situations clés et définissent ce qui est bon ou mauvais et important ou demandé. Elles proviennent de situations bien résolues qui sont considérées comme bonnes et dans la suite, elles sont transformées en valeurs partagées. Les domaines typiques³¹ dans lesquelles les valeurs peuvent être exprimées sont les suivantes : écoute du client, respect des employés, travail d'équipe, responsabilité sociale, orientation sur le client/marché, performance économique, innovation, qualité, compétitivité, etc. Enfin, pour que les valeurs soient vraiment pratiquées et non seulement déclarées, il est important qu'elles soient en harmonie avec les suppositions principales.

Les valeurs sont réalisées par la voie des normes du comportement et des artefacts. Nous pouvons interpréter **les normes du comportement** comme des règles ou avis pertinents qui nous donnent des instructions pour se comporter. Elles sont transmises oralement et elles ne sont jamais dans la forme écrite. Les normes doivent être respectées par tous les employés dans l'accomplissement de leurs tâches professionnelles. Leur observation est beaucoup appréciée, tandis que leur ignorance est sanctionnée par une approche négative des autres collègues. Les normes du comportement touchent les domaines³² suivants : vitesse et qualité du travail, éthique du travail, manière d'agir avec des clients, loyauté envers l'entreprise, relations formelles, communication, code vestimentaire, etc. En général, les normes et règles déterminent le comportement quotidien qui est accepté (ou intolérable) dans une organisation, tout en assurant un environnement stable et prévisible.

Il est encore important de mentionner que les valeurs et normes du comportement ne sont pas stables et invariables. Par contre, au cours du temps, elles se forment et se développent par l'influence de l'environnement externe et interne de l'organisation. En particulier, le milieu externe englobe les tendances économiques ou sociales, les innovations technologiques ou les règlements du gouvernement local.

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 358-360.

³² Ibid.

Au sein de l'entreprise, la culture est formée par ses objectifs et stratégies, par des leaders visionnaires et dynamiques ou par des événements significatifs (tels que des crises).³³

2.3.3 Les artefacts

Les artefacts sont désignés comme toutes les manifestations de la culture d'entreprise. Il s'agit des aspects qu'un observateur externe peut voir, entendre ou sentir et qui sont également facilement influençables. Nous pouvons distinguer deux types d'artefacts : matériels et immatériels. **Les artefacts matériels** contiennent par exemple l'architecture des bâtiments, l'équipement intérieur, les produits créés par l'entreprise, les techniques, les rapports annuels d'entreprise, les brochures publicitaires, etc. Ce type des artefacts a un impact considérable sur l'environnement de l'entreprise, notamment sur les clients, partenaires commerciaux et les employés eux-mêmes. En ce qui concerne **les artefacts immatériels**, ils sont représentés par les histoires et les mythes, les coutumes, les rites, les cérémoniaux, les héros de l'entreprise, etc. Parmi ces artefacts, nous pouvons trouver certaines différences. Pour pouvoir ensuite analyser la culture d'entreprise, il faudra les expliquer plus en détail.

Les histoires contiennent les légendes et les mythes, qui sont racontés au sein de l'organisation. Elles proviennent des histoires réelles (parfois exagérés) et se rapportent aux fondateurs de l'entreprise, héros, employés ou succès atteints. Ils servent à renforcer les valeurs et normes communes.

Les coutumes, rites et cérémoniaux sont les modèles de comportement stables, bien maintenus et transmis. Dans une organisation, ils facilitent le processus d'adaptation d'un nouveau membre, éliminent les sentiments d'incertitude et renforcent la solidarité parmi les employés. *Les coutumes* sont représentées par les célébrations d'anniversaires ou de la promotion, soirées de Noël, soirées liées au départ à la retraite ou congé de maternité, etc. Pour ce qui est *les rites*, ce sont les coutumes avec la valeur symbolique. Il s'agit des rites de manière de saluer les collègues, recrutement d'un nouvel employé, réunions du travail, réceptions ou l'évaluation du personnel. À côté de rites formels, le repas commun ou les fêtes spontanées sont également les événements

³³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 362.

assez populaires. *Les cérémonials*, ce sont des événements importants et occasions spéciales qui célèbrent la culture d'entreprise, ses valeurs, succès et les héros de la société (la meilleure vendeuse, le salarié de l'année). Leur sens repose sur le fait de renforcer la motivation des employés et leur meilleure identification avec l'organisation.

Les héros sont avant tous les véhicules de traditions et de valeurs principales de l'organisation. Ils sont considérés comme les prototypes de manager ou de salarié idéal, qui présentent l'organisation et renforcent son originalité, montrent le comportement parfait et savent motiver les autres. Les héros de la société sont très souvent leurs fondateurs, mais également les employés de l'année, etc.

Certains auteurs mentionnent également la sous-catégorie d'artefacts qui est indiquée comme les « symboles. » **Les symboles** concernent la tenue vestimentaire, le langage (manifesté par le vocabulaire spécifique et le style de communication retenue), le logo, la signalétique, l'organisation des sites d'Internet, la manière d'appellation, le style de communication écrite ou téléphonique, etc.

En résumant, il est vrai que les artefacts sont des aspects faciles à identifier, mais il est difficile d'en tirer une signification sans connaissance des autres niveaux de la culture d'entreprise.

2.4 Le contenu et la force de la culture d'entreprise³⁴

Au sein d'une organisation, le contenu et la force de la culture d'entreprise sont les paramètres les plus importants et nécessaires à son fonctionnement efficace. Comme mentionné précédemment, le contenu de la culture d'entreprise est représenté par les suppositions principales, les valeurs et les normes du comportement. Ces éléments sont partagés par tous les membres de la société et se manifestent par le comportement des salariés et les artefacts. En ce qui concerne la force de la culture d'entreprise, elle présente la mesure dans laquelle les suppositions, valeurs et normes sont partagées.

Il est évident que la culture d'entreprise influence remarquablement le comportement de membres de l'organisation. En analysant cet impact, nous pouvons

³⁴ LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 32.

distinguer deux types de la culture d'entreprise selon sa force. Dans la culture d'entreprise dite forte, toutes les valeurs clés sont partagées sérieusement, dans une grande mesure et elles sont bien renforcées et développées. Il y a une harmonie dans la pensée des employés ce qui facilite la communication interpersonnelle, élimine les conflits au sein d'une organisation et permet de réagir plus rapidement face aux événements. Une culture d'entreprise forte soutient non seulement la motivation des salariés et l'esprit d'équipe, mais surtout l'intégration et adaptation de nouveaux arrivants dans la société.³⁵ De plus, elle renforce la performance économique d'une société et encourage le sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise.

Néanmoins, une forte culture d'entreprise peut également représenter une source de danger pour le développement futur. La société peut montrer des signes de fermeté et de la fixation aux expériences passées ce qui entraîne une résistance envers tous les changements ou innovations. Dans ce cas-là, l'environnement dans cette organisation cesse d'être efficace. Les salariés créatifs perdent leur motivation, le développement est en stagnation et la société en général perd sa compétitivité.

Concernant la culture d'entreprise dite faible, les valeurs clés sont partagées très peu et les employés ne s'identifient pas avec la culture. Leur comportement est beaucoup influencé par leurs caractéristiques personnelles et ils affichent des opinions divergentes pour se sentir différents les uns des autres.³⁶

2.5 La typologie de la culture d'entreprise³⁷

Il existe un grand nombre de typologies de la culture d'entreprise provenant de différents auteurs. Elles se distinguent par rapport à leur relation à la structure organisationnelle, à l'influence de l'environnement ou au comportement de l'organisation. Étant donné que ce travail vise à découvrir des manifestations des spécificités culturelles dans la culture d'entreprise, nous allons présenter la typologie d'une femme auteur américaine, Wendy Hall. Il s'agit de la typologie « des styles

³⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 139.

³⁶ BURT, Ronald S. *Quand la culture d'entreprise est-elle en atout stratégique ?* [en ligne]. [consulté le 10 mars 2013]. Disponible sur: http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_8.htm.

³⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 84-90.

culturels de comportement » dont l'importance est donnée aux modèles caractéristiques de comportement qui se manifestent au sein d'une culture nationale et en même temps au niveau d'une culture d'entreprise.

2.5.1 Le « modèle de compas » de Wendy Hall

Wendy Hall appelle sa théorie le « modèle de compas » (*The Compass Model, TCM*), dont le sens repose sur deux dimensions : l'assertivité et la sensibilité.

La dimension de l'assertivité présente le degré dans lequel les autres perçoivent le comportement d'une société comme imposé et directif. Les organisations avec un niveau d'assertivité élevé sont jugées décisives et fortes, leur comportement est énergique et rapide et elles sont considérées d'être les leaders du marché. Au contraire, les sociétés dont la dimension d'assertivité est plutôt basse sont lentes et stables, toujours examinant à fond leurs actions. Ces organisations présentent rarement leurs opinions et elles sont très discrètes au sein du marché.

La deuxième dimension, celle de la sensibilité, présente le degré dans lequel le comportement d'une société est considéré comme émotionnel. Les organisations avec un haut degré de sensibilité sont amicales envers les employés, détendues et spontanées. L'importance est donnée plutôt aux sentiments qu'aux faits. Les organisations dont le degré de sensibilité est faible sont plus réservées et fermées. Elles ont tendance à être rigides et traitent sur la base de faits.

Basé sur la combinaison de ces dimensions, Hall a introduit quatre modèles particuliers du comportement des entreprises. Elle les appelle les « styles de la culture, » plus précisément *le style du nord, le style du sud, le style oriental et le style occidental*. Il est indispensable de mentionner que le symbolisme des points cardinaux n'a rien à voir avec l'origine géographique des entreprises et ce n'est que l'utilisation d'une analogie de compas avec ses coordonnées de base.

Le style culturel du nord (peu assertif, peu sensitif) est bien systématique, minutieux et crédible. Les entreprises se concentrent sur la réussite lente et stable et il y a une tendance à éliminer tous les risques et situations de conflit. Pour la coopération efficace avec ce type de la société, il est nécessaire d'avoir la parfaite connaissance des détails techniques d'un domaine d'affaires.

Le style culturel du sud (très assertif, très sensitif) se distingue par le dynamisme et l'envie d'entreprendre, mais également par la prévisibilité difficile. Les décisions spontanées sont prises sur la base de l'intuition et les points forts reposent sur l'indépendance et la créativité. Les sociétés sont impatientes et toujours cherchent de nouveaux projets. Si nous voulons coopérer avec ce type de l'entreprise, il faut lui donner l'espace pour les nouvelles possibilités et défis.

Le style culturel oriental (peu assertif, très sensitif) met l'accent sur l'esprit d'équipe et l'harmonie des relations interpersonnelles. Les entreprises se plutôt concentrent sur les gens qu'aux tâches et elles tiennent à maintenir le prestige et le respect. Les patrons sont loyaux et ils n'aiment pas donner d'ordres ou exprimer leur désaccord. Tous les conflits sont effacés aussi rapidement que possible et il y a une tendance de toujours s'excuser pour quelque chose. La clé du succès de la coopération est de maintenir l'harmonie et la preuve de fidélité et loyauté.

Le style culturel occidental (très assertif, peu sensitif) est représenté par la décision indépendante qui est basée sur les faits et l'observation des menaces potentielles. Les actions suivent l'une après l'autre et il n'y a aucun retard temporel. Les organisations sont orientées aux tâches et les émotions sont masquées par le professionnalisme. Les patrons donnent les instructions claires, apprécient les résultats et ont les tendances à avoir tout sous contrôle. La bonne coopération donc signifie de donner les résultats rapides et de renoncer les aspects relationnels.

En général, l'objectif principal de cette théorie est de découvrir la capacité d'une entreprise à être compétitif sur le marché et en même temps le taux de la sensibilité et l'orientation aux relations. D'après Hall, elle pourrait être utile pour pouvoir comprendre les spécificités culturelles et les différences qui se manifestent soit entre les nations, soit entre les organisations particulières. En pratique, cette théorie pourrait aider managers de reconnaître les caractéristiques de l'entreprise avec laquelle ils déjà coopèrent ou avec laquelle ils ont l'intention d'établir les relations d'affaires.

2.6 La culture d'entreprise & la culture nationale³⁸

Il est évident qu'il existe certaines interactions entre la culture nationale et la culture d'entreprise. Depuis longtemps, leur relation est le centre d'intérêt de nombreux chercheurs qui mentionnent les conclusions suivantes :

- la culture nationale influence remarquablement la culture d'entreprise qui représente avant tout un reflet de la culture nationale ;
- la culture d'entreprise n'est pas dépendante de la culture nationale (il existe différentes cultures d'entreprise dans le cadre d'une nation) ;
- la culture nationale, aussi bien que la culture d'entreprise, influence suffisamment la pensée et le comportement des gens au milieu du travail.

En résumant, la culture nationale est un constituant essentiel de la culture d'entreprise. Le comportement de gens qui se manifeste au travail est conditionné par des idées et valeurs qui proviennent des traditions de la culture nationale. En même temps, cette dernière détermine la structure organisationnelle de l'entreprise, le style de gestion et le mode de prise de décisions. Dans ce cas-là, nous pouvons parler des dimensions culturelles (voir les théories de Geert Hofstede et Fons Trompenaars) sur la base desquelles il est possible d'analyser les spécificités nationales de chaque pays particulier.

³⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 150-151.

3 SPÉCIFICITÉS CULTURELLES DES FRANÇAIS

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter les Français, notamment les caractéristiques nationales qui sont très typiques pour ce pays. Toutefois, avant de commencer à étudier ces caractéristiques, nous rappellerons quelques stéréotypes et clichés sur les Français qui circulent dans les pensées des gens à travers le monde. Ensuite, nous analyserons les Français selon les dimensions culturelles de Geert Hofstede et Fons Trompenaars. En dehors de ces dimensions, il faut également mentionner les spécificités culturelles des Français qui se manifestent dans la sphère professionnelle. Elles nous seront présentées dans le chapitre dernier.

3.1 Les stéréotypes sur les Français

La France est le pays du vin et de l'amour, avec des paysages divers et une architecture merveilleuse, dont Paris, avec la Tour Eiffel, présente un paradis pour des amoureux à travers le monde. La France est également un pays où la grève est considérée comme un sport national et le temps de déjeuner n'est pas inférieur à deux heures.

Ce ne sont que des exemples de nombreux stéréotypes sur la France. En sociologie, les stéréotypes sont définis comme « *des théories implicites de personnalité que partage l'ensemble des membres d'un groupe à propos de l'ensemble des membres d'un autre groupe ou du sien propre.* »³⁹ Les stéréotypes prennent souvent la forme d'une opinion généralisée et simplifiée et sont souvent perçus comme négatifs. Ils sont plutôt irrationnels, mais d'autant plus utilisés et il est bien difficile de les éliminer ou au moins changer.⁴⁰ Soit amusants et vrais, soit injurieux et faux, les stéréotypes sont devenus une partie inséparable de l'identité de chaque nation. Et quels sont donc les clichés des Français ?

Imaginons un Français typique, un homme charmant et passionné, toujours élégant et toujours en retard. Avec son béret et sa cigarette, il profite bien des matinées ensoleillées dans un café de rue, en mangeant son croissant au beurre et lisant le journal

³⁹ LEYENS, Jacques-Philippe. *Sommes-nous tous des psychologues ?* 5^e éd. Sprimont : Mardaga, 1995. p. 67.

⁴⁰ URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 128.

Le Monde. Concernant les Françaises, ce sont des femmes fort belles, avec une silhouette parfaite, toujours à la pointe de la dernière mode et avec un parfum violent. Les Français sont des gens impeccables, pleins d'énergie, optimistes, équilibrés et sans besoin de se presser. De l'autre côté, ils sont également jugés froids et arrogants. Ils sont amoureux des plaisirs de la vie, autrement dit « les bohèmes » et ils savent très bien parler aux femmes.

On dit des Français qu'ils ne mangent que des escargots et des cuisses de grenouille et ils marchent toujours avec une baguette sous le bras. Ils sont persuadés que leur vin est le meilleur au monde et le *camembert* présente la base de leur alimentation quotidienne. Les Français beaucoup apprécient quand ils ne sont pas obligés de parler une autre langue que français et leurs connaissances géographiques dépassent rarement les frontières de leur pays. Avant tout, ce sont de grands nationalistes, fortement fiers d'être Français et de leur langue, tant gardée et purifiée par l'Académie française. Une autre « délicatesse » est le système bureaucratique qui vous fait perdre patience très facilement. Les Français sont passionnés par tous les documents et paperasse et pour une visite du bureau il faut souvent prendre une demi-journée de congé.

Et la réalité ? Les Français, sont-ils vraiment les « retardataires incorrigibles » qui participent aux grèves au moins une fois par semaine ? Il faut se rendre compte que les stéréotypes ne sont pas basés sur l'expérience personnelle, mais ils nous sont plutôt imposés par le milieu social. L'attitude envers les stéréotypes dépend donc de chaque individu qui peut les accepter sans réfléchir ou les éviter en se faisant sa propre opinion. Toutefois, si nous voulons vraiment découvrir une autre culture, avec tous ses avantages et délices, il ne faut pas tomber dans les clichés !

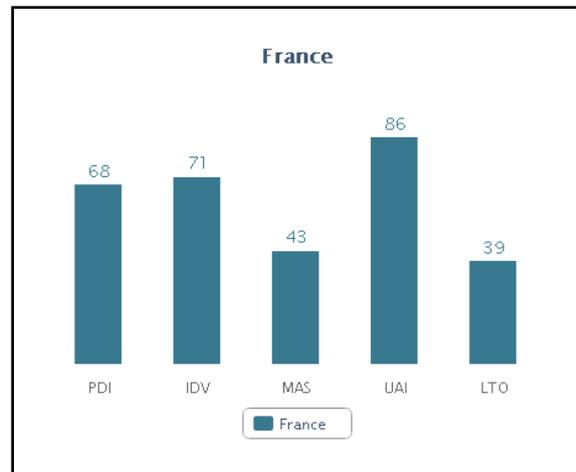
3.2 Les Français selon Geert Hofstede⁴¹

Dans le premier chapitre nous avons présenté le modèle de Geert Hofstede qui a évalué cinq dimensions culturelles pour chaque pays. Pour pouvoir faire des comparaisons entre les cultures particulières, il a déterminé les indices pour chacune de ses dimensions. La valeur « 0 » présente le résultat le plus faible, tandis que celle de

⁴¹ The Hofstede centre. *What about France*. [en ligne]. [consulté le 14 février 2013]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/france.html>.

« 100 » signifie la valeur la plus élevée possible. En fait, plus l'indice est important, plus les individus s'identifient avec les caractéristiques de la dimension donnée. Il faut encore bien signaler que le score représente la position d'un pays par rapport aux autres.

Tableau 1 : Les dimensions culturelles de Geert Hofstede : France⁴²



Source : Geert-Hofstede.com⁴³

Après avoir analysé les aspects universels de chaque dimension, nous allons nous concentrer sur l'application de ces connaissances sur les Français mêmes. Il est indispensable de mentionner que l'accent était mis sur les spécificités culturelles au niveau du management de l'entreprise et du comportement d'un individu au travail. Également, il faut rendre compte que la réalité est souvent différente et elle ne doit pas toujours correspondre avec la théorie des dimensions.

L'indice de distance au pouvoir (PDI) - 68

Avec l'indice de distance au pouvoir de 68, la France appartient aux pays de l'Union européenne avec l'un des plus hauts degrés de l'inégalité dans la société. Ce résultat pourrait être bien justifié par le fait que la France est un pays dont le pouvoir est fortement centralisé et la gestion de l'État est considérée comme bureaucratique et autoritaire (ce qui est également transmis dans la gestion de l'entreprise).

⁴² PDI...l'indice de distance au pouvoir; IDV...l'indice d'individualisme; MAS...l'indice de masculinité; UAI...l'indice de contrôle de l'incertitude; LTO...l'indice de l'orientation à long terme.

⁴³ The Hofstede centre. *What about France*. [en ligne]. [consulté le 14 février 2013]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/france.html>.

Dans le domaine du management, ce score signifie que les supérieurs et les subordonnés ne sont pas créés égaux et que cette inégalité est acceptée et attendue. L'organigramme du monde salarial garde une ligne hiérarchique assez formelle et il y a donc les différences marquantes dans la rémunération en fonction de la position occupée. Les managers sont caractérisés par la façon de gestion autoritaire et paternaliste et ils traitent ses employés d'une manière très formelle. Également, il n'est pas rare qu'ils disposent de certains privilèges (tels que la voiture chère ou la place de parking réservée) et qu'ils aiment bien d'exposer à l'admiration leur statut et richesse.⁴⁴

L'indice d'individualisme (IDV) - 71

Le score de 71 montre que la France est un pays fortement individualiste dont l'accent est mis sur les opinions et les compétences d'un individu. Les gens veillent à leurs propres intérêts et à ceux de leur famille. Dans les relations professionnelles, tout est basé sur le contrat et il est bienvenu le travail autonome et l'approche originale à l'exécution de la tâche donnée. Même la rémunération reflète les compétences des salariés qui sont évaluées d'une manière individuelle. Dans cette organisation, tout le monde est autorisé à exprimer son propre opinion.

L'indice de masculinité (MAS) - 43

Avec l'indice de masculinité de 43 points, la France se classe parmi les pays féminins. Que ce soit dans la famille ou dans le travail, les Français tiennent beaucoup à la qualité de la vie. Ce dernier pourrait être bien justifié par leur système favorable de la sécurité sociale, 35 heures de travail par semaine ou cinq semaines du congé au cours de l'année. Au niveau du travail, ils soulignent les valeurs telles que la modestie, la politesse et les bonnes relations entre les employés. Le milieu du travail tranquille et agréable est également important. Par contre, la rivalité n'est pas trop supportée et tous les conflits sont résolus par des compromises.

⁴⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 45.

L'indice de contrôle de l'incertitude (UAI) – 86

L'indice de contrôle de l'incertitude, soit 86 points, est le plus élevé des cinq indices de ce pays. Dans l'entreprise, l'importance majeure est accordée au respect de la ponctualité et tous les systèmes de management sont précisément formalisés. La certitude est assurée par la suivie de nombreuses règles, lois et normes. Dans le cas contraire, le sentiment de l'incertitude et les changements fréquents présentent une source de stress. De plus, les sociétés sont moins tolérantes par rapport aux changements ce qui entraîne des difficultés dans l'introduction des innovations et de nouvelles pensées.

L'indice de l'orientation à long terme (LTO) - 39

Ce dernier indice nous montre que la France, avec 39 points, appartient aux pays à l'orientation à court terme. Concernant le business, il y a une tendance à « vivre dans le présent » avec l'accent sur les activités en cours et les résultats immédiats (p.e. le management suit les résultats trimestriels). Il n'est pas rare que les organisations manquent les sources financières pour les nouveaux investissements parce qu'elles ne sont pas en mesure d'économiser l'argent.

3.3 Les Français selon Fons Trompenaars

Concernant les spécificités culturelles des Français selon la théorie de Fons Trompenaars, aucune source littéraire ou électronique ne mentionne le classement complet (contrairement à Hofstede, qui possède son site d'Internet avec les analyses pour chaque pays en particulier). Ce chapitre donc présente une brève classification qui est basée sur les résultats d'une recherche de l'auteur même. Néanmoins, toutes les informations sont bien justifiées et viennent des sources fiables et pertinentes.

De même que les autres pays méditerranéens, la France appartient aux **cultures particularistes**.⁴⁵ Les Français favorisent les bonnes relations interpersonnelles qui sont beaucoup plus importantes que les règles et lois. Ces derniers peuvent être modifiés en faveur de la situation concrète, aussi bien que les contrats qui représentent souvent la source d'une négociation suivante.

⁴⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 59.

Pour ce qui est l'approche individualiste ou collectiviste, la classification de Trompenaars correspond à celle de Hofstede qui a classé les Français parmi **les cultures individualistes**. Un Français typique est fortement orienté vers lui-même et sympathise à la liberté personnelle. À propos du business, il préfère le travail autonome et prend entière responsabilité de l'exécution des tâches confiées.

En tant que **culture affective**,⁴⁶ les Français n'hésitent pas à exposer leurs sentiments et émotions bien expressivement, de même que leurs voisins italiens. Concernant l'approche à d'autres personnes, ils sont ouverts, amicaux et chaleureux et leur « tempérament du sud » avec la gesticulation véhémement se manifeste aussi bien dans la vie privée que dans le cadre de relations professionnelles.

Les Français ne confondent jamais les affaires professionnelles avec celles de personnelles, ce qui est l'une des caractéristiques de **la culture spécifique**.⁴⁷ Au niveau du travail, les subordonnés sont gérés par les instructions précises et clairement définies et le management vise à réaliser tous les objectifs déterminés. Le nouveau membre de l'organisation est très bien accueilli par ses collègues et son adaptation dans l'équipe se déroule généralement vite.

Le statut dans la société française est **attribué**⁴⁸ en fonction de l'âge, des connaissances, de la profession ou du niveau des diplômes. Auparavant, dans les entreprises françaises nous avons pu remarquer la forte présence des diplômes et l'utilisation fréquente des titres. Aujourd'hui, ce sont plutôt les fonctions qui sont utilisées pour appeler. Dans telles organisations, il y a un grand respect pour les dirigeants supérieurs dont leur pouvoir dépend des grandes écoles, ainsi que pour les personnes expérimentées dont leur statut est déterminé de l'âge.

⁴⁶ COLLINSON, Simon; RUGMAN, Alan M. *International Business*. 4th Ed. Financial Times/Prentice Hall, 2006. p. 136.

⁴⁷ THOMAS, Amos Owen - Professor of International Business. *Culture Classification*. [en ligne]. [consulté le 17 février 2013]. Présentation disponible sur: http://www.hpgsb.polytechnic.edu.na/web_content/msc/teaching_materials/InterCult%20Mgmt%20-%20Thomas/ICM%20Lect02C%20CultClss.pdf.

⁴⁸ Mind Tools. *The Seven Dimensions of Culture*. [en ligne]. [consulté le 17 février 2013]. Disponible sur: <http://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>.

Au niveau du travail, les Français aiment bien s'occuper de plusieurs choses à la fois ce qui est très caractéristique des **cultures synchroniques**.⁴⁹ Les programmes sont modifiés en fonction de la situation concrète et il est préféré de réagir aux circonstances actuelles plutôt que suivre le planning donné.

Pour ce qui est la dernière dimension (le rapport à l'environnement) les Français beaucoup créent qu'ils sont les maîtres de leur destinée et qu'ils peuvent contrôler la nature. Il s'agit donc **une orientation interne**. Les Français sont fortement orientés vers eux-mêmes et concernant le management, ils conçoivent l'organisation comme obéissant à ceux qui la conduisent.⁵⁰

3.4 Les Français dans le monde des affaires

3.4.1 La vie de l'entreprise

Les entreprises françaises. Sachant que la France est un pays fortement centralisé et bureaucratique, nous pouvons trouver ces faits même dans le domaine de la gestion d'une organisation. Les entreprises françaises sont strictement hiérarchisées et rigides, avec une administration compliquée qui peut parfois sembler illogique. Les Français disposent d'un grand nombre de directives et lois internes dont leur observation n'est pas forcément violée, mais par contre, ils n'arrêtent pas de chercher des façons de les contourner, modifier ou fausser. Une demande d'exception, autrement dit « le cas particulier, » est fréquemment appliquée à tous les niveaux des systèmes officiels.⁵¹

Le patron français. Le chef, parfois considéré comme un dictateur, se trouve au sommet de la hiérarchie de l'entreprise. Il dispose d'un grand pouvoir et c'est lui qui prend la décision ultime (souvent sans consultation avec ses subordonnées). Il n'est pas habituel que le chef établisse des relations amicales avec ses inférieurs ni au travail, ni dans la vie privée. Il traite ses employés en fonction de leur position et tient

⁴⁹ SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 61.

⁵⁰ TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1997. p. 141-142.

⁵¹ MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. s. 21-25.

à l'exécution parfaite des tâches confiées, aussi bien qu'à leur contrôle.⁵² En outre, le patron est supposé de donner une rétroaction objective, mais ce n'est pas le cas du directeur français. Pour lui, l'exécution du bon travail est une obligation de chaque employé et il n'y a donc aucune nécessité d'une rétroaction positive. Au contraire, celle de négative n'est jamais oubliée et toutes les critiques sont bien exprimées.⁵³

Les relations entre les collègues. À cause d'un grand individualisme, les Français ne soutiennent pas forcément l'idée du travail d'équipe et les relations professionnelles sont plutôt compétitives. Dans ce cas-là, le conflit est perçu comme une occasion de clarifier la situation et d'échanger des opinions. Néanmoins, au-dessous de la structure strictement formelle, il y a un groupe de travailleurs dont la communication est assez informelle et les relations amicales et chaleureuses (ce qui est par contre typique pour la culture féminine). En fait, le réseau des alliances personnelles en dehors du protocole est très important.⁵⁴

Les heures de travail. En ce qui concerne les heures de travail, les Français accordent beaucoup d'importance au respect des horaires. Pour maintenir un bon équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, les 35 heures par semaine constituent la base hebdomadaire de travail dans de nombreuses entreprises (c'est-à-dire de 9h00 à 17h00). En plus, ils ont un rythme de travail spécifique, où la pause de déjeuner peut se prolonger à deux heures. Par contre, les Français sont beaucoup habitués aux heures supplémentaires (souvent non rémunérées d'ailleurs) et les chefs apprécieront leur volonté de rester au bureau tard le soir si nécessaire (cela symbolise leur engagement envers le travail).⁵⁵

3.4.2 Les réunions et les négociations d'affaires

Les réunions d'entreprise. Concernant les réunions d'entreprise, il s'agit plutôt d'une série des informations rapides, sans aucun accord ou décision concrète (en fait, ce

⁵² MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. s. 26-28.

⁵³ BILÍKOVÁ, Jana; HOLCOVÁ, Martina (ve spolupráci s Francouzsko-českou obchodní komorou). *Jak efektivně pracovat s francouzskými partnery*.

⁵⁴ MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. s. 26-28.

⁵⁵ Centre Charles Péguy. *Differences culturelles: entreprises francaises et anglaises*. [en ligne]. [consulté le 24 février 2013]. Disponible sur: <http://centrecharlespeguy.wordpress.com/2010/05/13/differences-entre-la-culture-dentreprise-francaise-et-anglaise/>.

n'est pas l'objectif principal de réunion). Les Français parlent très vite et il est parfois difficile de suivre le fil de leurs idées. Au cours d'une discussion ouverte ils expriment bien leurs propres opinions, et ils apprécient les arguments logiques.⁵⁶ Le chef ou les employés qui présentent leurs discours sont très bien préparés, ayant tous les documents précisément élaborés et capables d'argumenter et défendre leurs affirmations. Les séances ne prennent pas beaucoup de temps parce qu'il y a un programme bien détaillé et les suggestions sont relatives au problème concerné.⁵⁷

Les négociations d'affaires. Contrairement aux réunions d'entreprise qui sont courtes et rapides, les négociations d'affaires se réalisent à un niveau élevé, elles sont longues et souvent exigeantes. Il est recommandé de prévoir le rendez-vous au moins deux semaines à l'avance. Sachant que les Français sont fortement orientés sur les relations personnelles, ils préfèrent d'abord d'établir un bon rapport avec les partenaires commerciaux avec qui l'on traite. Avant l'introduction du thème principal et pour création d'une atmosphère agréable, les Français souvent commencent avec une petite conversation de politesse. Cette discussion détendue touche les sujets divers, tels que la culture française, les spécialités culinaires ou les problèmes mondiaux. Correspondant à l'importance d'une structure hiérarchique, les Français favorisent les négociations avec des partenaires qui sont au moins au même niveau qu'eux.⁵⁸

Les Français trouvent du plaisir aux déjeuners d'affaires dont leur durée s'élève assez souvent à deux heures au minimum. Pendant le repas, les partenaires négocient les questions importantes et la décision est adoptée après une longue discussion. À la suite, une fois l'accord est conclu, les Français font honneur à leurs engagements et obligations. Toutefois, il est recommandé de noter le contrat sous forme écrite pour éviter les modifications ou l'insertion d'exceptions éventuelles du côté de nos partenaires français.⁵⁹

⁵⁶ BILÍKOVÁ, Jana; HOLCOVÁ, Martina (ve spolupráci s Francouzsko-českou obchodní komorou). *Jak efektivně pracovat s francouzskými partnery*.

⁵⁷ MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. s. 28-29.

⁵⁸ GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 55.

⁵⁹ KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty*. Velké Bílovice: TeMi CZ, 2009. s. 332.

La ponctualité. « *Les Français arrivent tard à tout, mais enfin ils arrivent.*⁶⁰ » C'était Voltaire qui a écrit déjà au XVIII^e siècle cette phrase qui sera toujours associée à ce pays. Les Français, beaucoup plus que les autres nations, sont connus pour leur faible sens de l'heure et la ponctualité. Paradoxalement, ils tiennent beaucoup à la ponctualité, mais notamment à celle de leurs partenaires. Concernant les affaires, les réunions de travail ne commencent presque jamais à l'heure prévue. Il faut toujours compter avec un retard léger qui généralement ne dépasse pas 15 ou 20 minutes. Néanmoins, la ponctualité est également une affaire de respect. Il est évident qu'une personne sera ponctuelle si le statut de son partenaire est important et si l'enjeu de l'entretien peut être décisif.⁶¹

La langue française. Sachant que les Français sont de grands nationalistes, très fiers de leur pays et langue, la connaissance du français est un élément indispensable pour les négociations et les affaires. En général, les Français ne sont pas très forts dans les langues étrangères et beaucoup apprécient même les efforts de leurs interlocuteurs pour parler français. De l'autre côté, de nombreux managers des organisations multinationales maîtrisent au moins l'anglais. Néanmoins, ce qui est vraiment inexcusable, ce sont des erreurs grammaticales et manque de la formalité dans toutes les formes de la correspondance écrite. Les lettres, rapports, circulaires aussi bien que les emails ou cartes d'invitation, tout est écrit dans un style pompeux qui se caractérise par un haut degré de formalité, des phrases complexes, de nombreuses formules de politesse et des mots bien sélectionnés.⁶²

L'art de la communication. Les Français sont également connus pour leur art de la communication. Comme d'excellents orateurs, ils sont convaincus de leur infaillibilité et ils n'ont pas l'habitude de s'excuser ou même d'admettre leur erreur. Il n'est par rare qu'au cours de la discussion parlent plusieurs gens à la fois et il est normal de couper la parole à l'autre.⁶³ Ce qui est très typique pour les Français, c'est une communication implicite. C'est-à-dire, plus le contenu de l'information est

⁶⁰ Dico-Citations. *Citation*. [en ligne]. [consulté le 24 février 2013]. Disponible sur : <http://www.dico-citations.com/les-fran-ais-arrivent-tard-tout-mais-enfin-ils-arrivent-voltaire-fran-ois-marie-arouet-dit/>.

⁶¹ MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. s. 33-34.

⁶² Ibid.

⁶³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 226.

important, moins il est exprimé directement. Notre partenaire est attendu de comprendre ou de deviner tout le contexte ou d'éventuellement demander d'autres renseignements. En cas de grand conflit, les Français n'hésitent pas à provoquer une « discussion chaude » au cours de laquelle ils peuvent présenter leurs opinions différentes et réagir d'une manière assertive.⁶⁴

Les femmes. En France, de plus en plus femmes occupent les postes à responsabilité dans le secteur privé. Leur représentation est dominante au commerce de détail et dans le secteur de services, mais elles sont même présentes dans les domaines tels que le droit et ressources financières et humaines. Les femmes aux postes supérieurs sont plus fréquentes dans les petites et moyennes entreprises.⁶⁵

3.5 L'étiquette d'affaires

Pour bien se comporter dans une entreprise ou société française, il est encore nécessaire de mentionner les bases de l'étiquette d'affaires. Dans le monde des affaires, les bonnes manières et le savoir-vivre sont les aspects très importants et le fait de connaître le comportement approprié peut assez souvent influencer le parcours de notre carrière professionnelle.

Concernant les relations d'affaires, l'importance est donnée à la politesse, courtoisie et formalité. Les Français sont les gens sociables « par excellence, » très chaleureux et bienveillants, connus pour leur « art de vivre » et la galanterie envers les femmes. Comme les autres nations, ils partagent un certain nombre de règles d'étiquette qui facilitent les relations entre les individus et définissent ce qui est attendu, permis ou interdit dans les divers événements sociaux.

L'art de recevoir. Dire bonjour en ajoutant un sourire léger est certes une règle de politesse dans le monde entier. Que ce soit au bureau ou au cours des négociations d'affaires, le rituel de salutation est représenté par une poignée de main, geste bref chaleureux, qui ne dure que le temps d'un regard. Les collègues se serrent la main en arrivant et parfois en partant, même s'ils se connaissent très bien. Également, deux ou

⁶⁴ NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. s. 240 – 247.

⁶⁵ MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. s. 32.

trois bises ne sont pas rares, une sur chaque joue, mais cette coutume est plutôt réservée à des relations amicales et affectives. Au cours d'une première rencontre, il est habituel d'échanger des cartes de visite.⁶⁶

Le « tu » ou le « vous » ? Dans certaines entreprises, notamment celles fortement hiérarchisées, on garde toujours ses distances. Les Français restent attachés aux titres et aux fonctions et les directeurs traitent leurs subordonnées d'une manière strictement formelle. Néanmoins, dans un bon nombre de sociétés, des barrières hiérarchiques sont bien relâchées et l'utilisation des titres est en train de disparaître. Le patron français n'est plus appelé par le pompeux « monsieur le directeur, » mais simplement par son prénom. Concernant les salariés, l'utilisation des prénoms et le tutoiement ne se font pas spontanément et il est souvent nécessaire de le proposer.⁶⁷ Le prénom est toutefois presque toujours utilisé entre collègues de même niveau hiérarchique dans la vie privée, mais dans l'univers professionnel ils restent fidèles au vouvoiement.⁶⁸ Enfin, il ne faut pas oublier de maintenir un contact franc et direct des yeux, soit lors des présentations, soit tout au long de la conversation suivante.⁶⁹

Le code vestimentaire au travail. En général, les Français se préoccupent beaucoup de leur apparence parfaite. Ils sont toujours élégants et ils aiment bien s'habiller de beaux vêtements qui sont de bonne qualité et toujours suivent de dernières tendances. Les sociétés françaises ne tiennent pas aux uniformes d'entreprises et la façon de s'habiller dépend du type de travail et de la fonction occupée. Dans le secteur des affaires, un costume ou un tailleur chic avec des accessoires de saison, c'est la garde-robe indispensable de chaque manager ou salarié. De toute façon, les vêtements doivent être propres, de bon goût, élégants et plutôt conservateurs. Les hommes sont supposés s'habiller d'un costume sombre composé d'un veston, d'une chemise et d'une cravate, tandis que les femmes peuvent choisir une robe élégante ou un tailleur avec une jupe ou un pantalon habillé, aux couleurs claires ou neutres de préférence. La coiffure est également un élément important de l'élégance, aussi bien que les accessoires de la toilette en harmonie. À propos de bijoux expressifs, ils sont plutôt destinés aux soirées.

⁶⁶ BRAME, Genevière. *Chez vous en France*. Paris : Dunod, 1993. p. 231.

⁶⁷ ANDRÉANI, Ghislaine. *Le nouveau savoir-vivre*. Paris : Hachette Littérature, 1995. p. 84.

⁶⁸ BRAME, Genevière. *Chez vous en France*. Paris : Dunod, 1993. p. 72.

⁶⁹ SALVAS, Ginette. *L'étiquette en affaires*. Québec: Quebecor, 2003. p. 31.

Lors de négociations d'affaires, il n'est pas poli de dévêtir le veston ou d'enlever la cravate. Un faux pas peut se produire en portant une chemise bleue, qui est considérée comme la couleur « des novices. »⁷⁰

Le déjeuner d'affaires.⁷¹ Comme mentionné précédemment, le déjeuner d'affaires est une habitude très française. Il n'est pas douteux qu'il soit plus agréable de traiter les sujets importants autour d'une bonne table qu'au bureau. De plus, c'est un moment idéal pour personnaliser les contacts et créer un climat convivial propice aux négociations ou signature du contrat. Il faut bien souligner qu'au cours de dernières années, les Français trouvent du plaisir aux petits déjeuners de travail ce qui est une façon de plus en plus populaire de commencer la journée.

Malgré le retard habituel des Français, il faut toujours arriver à l'heure (mieux cinq ou dix minutes plus tôt) parce que la ponctualité est un acte essentiel du savoir-vivre. Toutes les négociations sont ouvertes par le toast ou bien l'apéritif. Une longue durée pour choisir dans la carte, aussi bien que le temps suffisamment long pour pouvoir profiter le repas, ce sont les habitudes typiquement françaises. Les manières de table sont continentales et il n'est pas poli de commencer à manger avant que l'hôte dise « Bon appétit. » En France, un déjeuner classique est bien copieux et se compose de différents plats. Les Français commencent par l'entrée, la salade, puis le plat principal et finissent par le dessert et le fromage (parfois, le fromage précède le dessert). Il n'est pas recommandé de parler immédiatement des affaires ou du sujet sérieux. Le moment idéal est à l'approche du dessert, c'est-à-dire « entre la poire et le fromage. » En dehors des affaires, les sujets les plus fréquents de la conversation sociale sont la cuisine, la culture, les actualités, les femmes et le vin. Au contraire, il faut absolument éviter les thèmes tels que la religion, l'orientation politique, les questions d'argent et même les mentions qui touchent les pays anglophones et États-Unis.⁷² Entre les plats particuliers, les Français ne supportent pas la consommation de spiritueux et de tabac.⁷³ Ils le considèrent comme une barbarie qui détruit les goûts et il est donc mieux d'attendre le temps de dessert ou la fin du repas.

⁷⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 225-226.

⁷¹ BRAME, Genevière. *Chez vous en France*. Paris : Dunod, 1993. p. 76-77.

⁷² KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty*. Velké Bílovice: TeMi CZ, 2009. s. 332.

⁷³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 227.

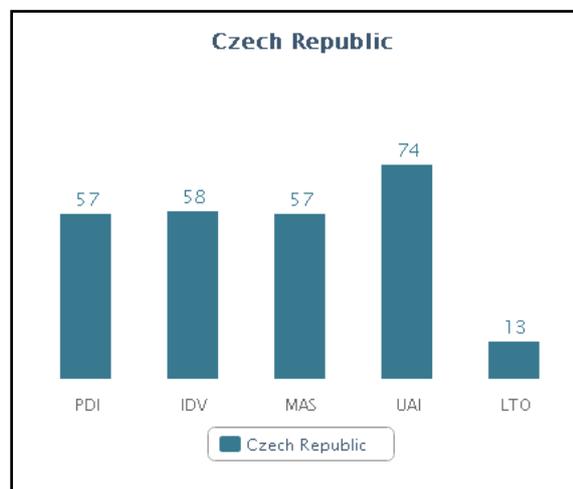
4 COMPARAISON DES FRANÇAIS AVEC LES TCHÈQUES

L'un des objectifs de ce travail est de donner des conseils et recommandations pour les étudiants tchèques pour se comporter dans une entreprise française et en général, que faire pour prévenir ou éliminer les malentendus interculturels. Pour qu'on puisse déterminer les différences entre ces deux cultures (et donc donner des conseils pratiques), il est bien nécessaire de connaître les caractéristiques nationales de notre pays. Le chapitre commence par une brève classification des Tchèques par rapport aux dimensions culturelles de Geert Hofstede. À la suite, nous étudierons certaines caractéristiques selon Fons Trompenaars et les standards culturels qui caractérisent très bien les Tchèques. Finalement, nous essayerons d'expliquer les causes d'incompréhension entre ces deux nations dans la sphère professionnelle.

4.1 Les Tchèques selon Geert Hofstede⁷⁴

En reprenant les cinq dimensions culturelles de Geert Hofstede, les valeurs de la République tchèque ne se distinguent beaucoup de celles de la France.

Tableau 2 : Les dimensions culturelles de Geert Hofstede : République tchèque⁷⁵



Source : Geert-Hofstede.com⁷⁶

⁷⁴ The Hofstede centre. *What about Czech Republic ?* [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/france.html>.

⁷⁵ PDI...l'indice de distance au pouvoir; IDV...l'indice d'individualisme; MAS...l'indice de masculinité; UAI...l'indice de contrôle de l'incertitude; LTO...l'indice de l'orientation à long terme.

Au niveau de la **distance au pouvoir** (PDI), l'indice de 57 indique un relativement haut degré d'inégalité dans la société. Les Tchèques préfèrent la structure hiérarchique, attendent des ordres et instructions et supposent être contrôlés par leur chef. Les relations sont formelles et les titres sont beaucoup utilisés. Le management met l'accent sur le statut, la puissance et les privilèges et il n'est pas rare qu'il sous-estime les ambitions et le potentiel de ses subordonnées.

Avec l'indice de 58 (IDV), la République tchèque appartient aux pays plutôt **individualistes**. Ce type d'entreprises se distingue par le management des individuels et par des employés qui ne prennent soin que d'eux-mêmes et leur famille. L'indice élevé d'individualisme se manifeste plutôt parmi les jeunes gens, tandis que la génération plus âgée montre les tendances au collectivisme.

En ce qui concerne la **dimension de masculinité** (MAS), l'indice de 57 montre que la République tchèque représente un pays masculin. Les sociétés favorisent la puissance et l'esprit de compétitivité et les managers sont assertifs et fortement déterminés. Le succès est plus important qu'un milieu de travail agréable et harmonieux.

L'indice de **contrôle de l'incertitude**, soit 74 points, classe les Tchèques parmi les nations qui font tout leur possible pour éliminer tous risques et situations inattendues. Le travail des employés est souvent dur et épuisant (les gens travaillent sous pression et en mouvement) et ils ont besoin des règles et instructions claires. Les autres éléments indispensables sont le sentiment de sécurité, la précision et la ponctualité.

Le dernier indice (LTO) nous montre que la République tchèque, avec 13 points seulement, appartient aux pays à **l'orientation à court terme**. Ces entreprises respectent bien les traditions, favorisent les résultats immédiats et ne sont pas en mesure d'épargner l'argent.

⁷⁶ The Hofstede centre. *What about Czech Republic ?* [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/france.html>.

4.2 Les Tchèques selon Fons Trompenaars

En général, la littérature et les sources disponibles ne mentionnent que trois dimensions culturelles de Fons Trompenaars concernant les Tchèques. En tant qu'un pays **particulariste**, les Tchèques tiennent beaucoup aux relations personnelles. Ils n'hésitent jamais à s'engager pour leurs amis et sont prêts à tolérer leurs erreurs (contrairement à d'autres personnes inconnues avec lesquelles ils sont très réservés). En fait, parfois il est bien difficile d'identifier s'il s'agit de franche sympathie ou si cette affection excessive ne montre que les signes de la corruption.

Les Tchèques se distinguent par une culture **diffuse**. Les gens ont tendance à confondre la vie privée avec celle de professionnelle et ils s'occupent très souvent de leurs affaires privées pendant les heures du travail. L'importance est donnée aux relations interpersonnelles et au cours de la pause de café ou déjeuner ils ne discutent que des affaires. Il n'est pas facile de communiquer la critique, parce que les Tchèques pensent que l'objet de la critique n'est pas le résultat de leur travail, mais eux-mêmes. Également, il n'est pas rare de prendre du travail chez soi et de travailler au détriment du temps libre ou des moments passés avec la famille.

Pour ce qui est de leur relation au temps, il est plutôt **synchronique**. Cela signifie que les Tchèques sont habitués à exécuter plusieurs activités à la fois, toutes les tâches sont résolues « à la dernière minute » et les délais ne sont pas particulièrement respectés. Il n'est pas rare d'ignorer les problèmes dans l'espoir qu'ils vont se résoudre eux-mêmes et sinon, on commence à s'en préoccuper au moment de la date limite (ou très souvent après le délai).⁷⁷ Par suite, il est bien évident que la rapidité d'exécution d'une tâche se fait au détriment de sa qualité.

En dehors des dimensions de Trompenaars, ce sont des standards culturels qui peuvent caractériser la culture tchèque. Les standards culturels ont été définis par Alexandre Thomas et représentent les normes sociales concrètes (la façon de penser

⁷⁷ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 68-71.

et le comportement social). Ces normes sont considérées comme normales et ordinaires et elles sont partagées et respectées par tous les membres d'une culture particulière.⁷⁸

En appliquant à la République tchèque, il s'agit avant tout de la **tendance à se sous-estimer**. Les gens manquent de l'aptitude d'imposer leur propre intérêt et ils ne savent pas « vendre leurs qualités. » Ils doutent d'eux-mêmes, s'excusent toujours pour quelque chose et ont peur de la ridiculisation. S'y ajoute **l'effort de minimiser tous les conflits ou les ignorer**. Par contre, un point fort des Tchèques est **un sens d'improvisation**. Il s'agit d'expression de la flexibilité, l'art d'inventer de nouvelles procédures, la créativité et la capacité de résoudre le problème complexe. Les normes et règles ne représentent qu'un cadre dont le contenu pourrait être modifié. Ils sont toujours à la recherche des solutions les moins exigeantes, très souvent à l'aide de réseau de connexions informelles. L'improvisation va de pair avec **l'adaptation** qui est très appréciée, surtout par les partenaires étrangers. Les Tchèques apprennent les nouvelles choses très vite aussi bien qu'ils sont capables de s'adapter à de nouvelles circonstances ou environnement. Derrière tout cela, nous pouvons trouver les intérêts personnels, le rejet de conflits sociaux et l'effort de ne pas créer de problèmes. Parmi les autres standards de la culture tchèque appartient **l'orientation aux relations sociales**. Au travail, les gens préfèrent l'ambiance calme et favorable, les relations harmonieuses et informelles et la sympathie et compréhension mutuelle sans conflits. Également, les Tchèques se distinguent par **le contexte de communication fort**, notamment par la communication implicite, indirecte et très riche en sous-entendus. Les Tchèques supposent qu'il ne faut pas exprimer tout directement et que notre partenaire est capable de comprendre le contenu à l'aide de notre gesticulation ou le contexte de la situation. Les gens n'aiment pas dire « non, » ne sont pas forts à la discussion ouverte et même la critique n'est pas communiquée directement.

En général, les Tchèques recherchent toujours les excuses, n'aiment pas écouter les informations négatives ou admettre leurs erreurs. Ils sont toujours stressés, entêtés, sans sourire et leur mauvaise humeur transfèrent très souvent à d'autres. Par contre, ce qui est beaucoup apprécié par les autres nations (et surtout par les patrons

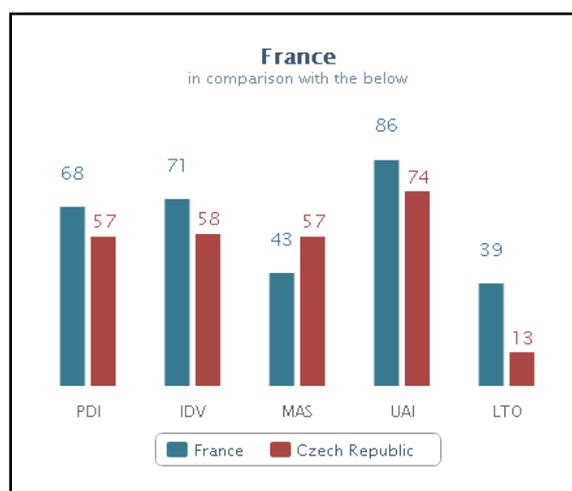
⁷⁸ NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. s. 28.

d'entreprises), c'est leur goût du travail, la gentillesse, l'adaptabilité et les connaissances de langues étrangères.⁷⁹

4.3 Les causes d'incompréhension entre les Français et les Tchèques

Nous pouvons remarquer qu'au niveau des dimensions culturelles, il n'y a pas de différence marquante entre la France et la République tchèque. Les indices de dimensions particulières atteignent des résultats relativement similaires et une seule différence représente la dimension de masculinité /féminité.

Tableau 3 : Les dimensions culturelles de Geert Hofstede : la comparaison de la France avec la République tchèque⁸⁰



Source : Geert-Hofstede.com⁸¹

Cependant, au sein d'une entreprise, nous pouvons trouver de nombreuses particularités significatives qui résultent du comportement de gens. Voici quelques-unes des différences que l'on peut noter entre la culture française et tchèque. Il s'agit des remarques⁸² de managers français qui travaillent depuis plusieurs années aux postes

⁷⁹ NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. s. 50-92.

⁸⁰ PDI...l'indice de distance au pouvoir; IDV...l'indice d'individualisme; MAS...l'indice de masculinité; UAI...l'indice de contrôle de l'incertitude; LTO...l'indice de l'orientation à long terme.

⁸¹ The Hofstede centre. *What about France*. [en ligne]. [consulté le 20 mars 2013]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/france.html>.

⁸² PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 158.

supérieurs dans les sociétés anonymes en République tchèque. Ils nous présentent leurs expériences qui proviennent de la coopération avec leurs employés tchèques.

Étant donné l'indice de PDI élevé, les Tchèques tiennent beaucoup à la hiérarchie stricte au niveau des relations d'affaires. Ils perçoivent les managers français forts supérieurs et attendent les relations formelles. C'est pourquoi ils ne parviennent pas à comprendre le fait que le supérieur français peut maintenir les relations amicales avec ses employés et en même temps les contrôler et demander l'exécution parfaite des tâches confiées. En conséquence, les Français trouvent les difficultés dans la communication entre les patrons et leurs inférieurs.

En tant que pays avec un fort contrôle de l'incertitude, les Tchèques sont beaucoup résistants aux changements. Ils cherchent toujours des excuses, ont tendance à s'échapper et leur réponse fréquente est « Ce n'est pas possible. » Il faut bien noter que les Français ont l'indice d'UAI encore plus élevé, mais contrairement aux Tchèques, ils essaient toujours de trouver une solution. Pour les Français, il n'y a rien impossible et ils vraiment détestent cette approche négative des Tchèques.

En dehors de ces expériences de managers français, nous pouvons également mentionner d'autres causes d'incompréhension entre les Français et les Tchèques. Ces remarques⁸³ ont été formulées par Mme Jana Bilíková, la lectrice externe du management interculturel, en collaboration avec la Chambre de commerce franco-tchèque.

Les Tchèques souffrent de réunions de travail ou les négociations d'affaires qui sont organisées par leurs partenaires français. La prise de la décision finale n'est pas le but de la réunion. Il s'agit plutôt une discussion qui touche plusieurs sujets différents et une possibilité de renforcer les relations personnelles. Pour les Tchèques, qui sont en outre très travailleurs, les réunions sans décision paraissent inutiles et ne représentent qu'un temps perdu.

Les supérieurs français ne sont pas habitués à donner une rétroaction à leurs employés (sauf celle de négative). Par contre, les Tchèques demandent la critique (soit

⁸³ BILÍKOVÁ, Jana; HOLCOVÁ, Martina (ve spolupráci s Francouzsko-českou obchodní komorou). *Jak efektivně pracovat s francouzskými partnery.*

positive, soit négative) et s'ils ne le reçoivent pas, ils commencent à douter de l'importance de leur travail.

La dernière cause d'incompréhension repose sur l'approche différente vers les conflits. Contrairement aux Français, les Tchèques visent à éviter tous les conflits et problèmes potentiels. Les Français, quant à eux, perçoivent le conflit comme une occasion d'exprimer leurs opinions et n'hésitent pas à discuter et confronter à leur opposant. Néanmoins, il faut mentionner qu'il s'agit de grands conflits dans la sphère professionnelle. Les petits conflits sans importance particulière sont résolus par des compromis de préférence.

PARTIE PRATIQUE

Le but principal de la partie pratique est d'analyser la culture d'entreprise de la Résidence du Port à La Rochelle où l'auteur même a effectué le stage en tant que réceptionniste. En fait, il s'agit d'une étude de cas dans une société concrète. L'objectif de cette partie est de préparer les étudiants tchèques au travail dans un environnement français et de leur donner des conseils et recommandations pour un travail efficace.

Il faut se rendre compte que cette analyse a été réalisée dans une PME (petite et moyenne entreprise) dont le personnel ne compte que trois salariés. Par rapport à la petite taille de la société, il est encore important de mentionner que tous les résultats sont basés sur l'observation et les expériences personnelles de l'auteur et sur les réponses de l'entretien avec la responsable de la Résidence du Port, Madame Sabine Renaudin. C'est également une raison pour laquelle il a été choisi la méthodologie qualitative pour pouvoir analyser la culture d'entreprise. Cette méthodologie nous permet de découvrir le contenu de la culture d'entreprise et de comprendre tous ses traits et manifestations spécifiques. Les techniques qui ont été choisies pour l'analyse sont l'observation directe et l'entretien. En ce qui concerne l'observation directe, c'était l'auteur même qui a participé à la vie quotidienne de la résidence et qui a suivi avant tout les manifestations externes de la culture d'entreprise (les artefacts et symboles, le comportement des gens, les relations envers les clients et l'atmosphère dans la résidence en général). L'entretien avec la responsable de site a été réalisé par la communication électronique en utilisant les questions ouvertes. L'entretien découvre les différentes habitudes de travail des Français et des Tchèques et présente les opinions et les conseils de la directrice dont les réponses sont ensuite analysés par l'auteur même.

Tout d'abord, nous décrirons la localisation et les environs de la résidence, et présenterons les informations essentielles sur sa création et son fonctionnement. Ensuite, nous analyserons la culture d'entreprise de la résidence en nous concentrant sur les aspects bien remarquables et présenterons les impacts des spécificités culturelles des Français dans la résidence. Passant par les expériences personnelles de l'auteur, nous arriverons à l'analyse des réponses de l'entretien avec la responsable de site. Finalement, le lecteur trouvera des idées pratiques pour se comporter et travailler dans une société française et pour éviter les faux pas et les malentendus.

5 PROFIL DE LA RÉSIDENCE DU PORT

Très bien située au bord de la mer et pas loin du centre historique de la ville de La Rochelle, la Résidence du Port accueille des centaines de touristes et étudiants chaque année. Il s'agit d'une petite entreprise familiale, appréciée de ceux qui cherchent un endroit calme et agréable pour échapper aux ennuis de la vie quotidienne. Nous commencerons par une brève description géographique de la ville de La Rochelle et la région de Charente-Maritime (voir annexe 1). Après cela, nous présenterons des informations essentielles sur la Résidence du Port, telles que son histoire, son fonctionnement et la description des studios.

5.1 La localisation géographique de la résidence⁸⁴

Grâce à sa position stratégique, La Rochelle est la 3^e ville la plus visitée de France. Cette ville chaleureuse, située à trois heures de Paris et une heure et demie de Bordeaux par avion, attire les vacanciers et étudiants du monde entier. Avec l'ancien port, les tours imposantes et les petites rues médiévales, La Rochelle est la ville la plus charmante et la plus conservée de toute la côte atlantique. Le coeur historique est représenté par le Vieux Port avec ses trois tours (St Nicolas, la Chaîne, la Lanterne), rendues célèbres par le Cardinal de Richelieu. La richesse architecturale comprend également la Grosse Horloge, l'Hôtel de ville, l'église Saint-Sauveur ou les rues à arcades, très typiques d'une ancienne ville marchande. Les visiteurs sont également beaucoup intéressés par l'Aquarium, l'un des plus grands aquariums privés en Europe. À part cela, La Rochelle abrite un grand nombre de musées d'histoire, de très beaux parcs et jardins et l'une des meilleures universités de la région. En tant que ville moderne, La Rochelle est également un lieu de grands événements, comme le Grand Pavois (salon nautique), ou les Francofolies (le plus grand



⁸⁴ Les informations viennent de dépliants touristiques rassemblés par l'auteur même.

festival de chanson et de musiques actuelles en France). Bref, la devise « La Rochelle, belle et rebelle » exprime parfaitement le tempérament de cette ville.

La Rochelle est la capitale de la Charente-Maritime, un des départements de la région Poitou-Charentes. Les autres parties constituant cette région sont la Charente, les Deux-Sèvres et la Vienne. La Charente-Maritime est un département favorisé par les touristes, qui aiment bien se promener à travers les petites ruelles romantiques, mais également par ceux qui cherchent des aventures dans la nature maritime. Ce territoire permet de découvrir à la fois les plages sablonneuses et les ports, sur sa côte ouest, les forêts de pins maritimes ou les petits villages pittoresques. Les vacanciers sont attirés par la richesse de son patrimoine naturel, culturel et par de nombreuses activités de loisirs. Pour les amoureux du vélo, l'île de Ré offre presque 100 km de pistes cyclables, bordées par l'océan Atlantique, des dunes et des marais salants. Les croisières en mer nous amènent sur l'île d'Aix, ou l'île d'Oléron, qui sont d'autres destinations recherchées. La ville de Rochefort avec le bâtiment de la Corderie Royale nous ramène au temps de Louis XIV et le Fort Boyard nous permet de nous souvenir des équipes courageuses cherchant les indices. Il ne faut pas manquer également les villes charmantes, comme Royan, Saintes ou Cognac, les embarcadères sur les canaux du Marais Poitevin et les nombreux châteaux et jardins merveilleux.

Toute la région est aussi connue pour sa richesse gastronomique et comme un pays de vin délicieux, cultivé dans une terre ensoleillée, sous le climat atlantique. La cuisine charentaise, basée sur les fruits de mer, les poissons, l'huile d'olive et des légumes frais, offre une grande variété de produits de première qualité. Les huîtres de Marennes-Oléron, les moules de Bouchot, la viande d'agneau, la galette charentaise, les produits d'angélique, les melons charentais ou le fromage de chèvre Chabichou du Poitou, ce ne sont que quelques-unes des délicatesses qui caractérisent l'art culinaire de cette région. Si nous mentionnons les Pays des Charentes, il ne faut pas oublier le cognac, l'eau-de-vie de ce territoire. Également, dans chaque menu des restaurants, nous pouvons trouver une spécialité locale, le Pineau des Charentes, qui est un vin de liqueur délicieux (avec du cognac), très agréable en apéritif.

5.2 La présentation de la Résidence du Port⁸⁵

Le début de la construction de la Résidence du Port date du milieu des années 80 au cours duquel l'organisation était sous l'administration du groupe Pierre et Vacances.⁸⁶ Au cours des années suivantes, la résidence est passée sous l'exploitation de la société New Rochelle (voir annexe 2). Il s'agit d'une société à responsabilité limitée qui est aujourd'hui constituée de 17 copropriétaires et qui exploite la plupart des studios de la Résidence du Port.



La résidence se trouve dans le quartier Les Minimes, l'un à de plus grands ports de plaisance⁸⁷ de la côte atlantique. Elle est située seulement 150 mètres de la plage des Minimes, une demi-heure à pied du centre-ville de La Rochelle, au coeur du site universitaire et juste à côté du Parc des Pères. La résidence assure un fonctionnement dual, c'est-à-dire qu'elle accueille les touristes et vacanciers pendant l'été (essentiellement juillet et août) et permet l'hébergement pour les étudiants étrangers au cours de l'année scolaire (de septembre à avril en moyenne).

En ce qui concerne la taille de la résidence, il s'agit d'une PME (petite et moyenne entreprise) dont le chiffre d'affaires moyen est de 500 000 €. La société est fortement orientée vers les clients et elle tient beaucoup à la qualité de services proposés. Parmi sa clientèle appartiennent principalement les gens de 18 à 35 ans, qui sont en majorité les étudiantes et les employés. En comparaison avec les autres résidences à La Rochelle, les prix d'hébergement sont modérés. Les clients beaucoup apprécient la localisation de la résidence et donc la raison principale de leur visite et le séjour touristique.⁸⁸

⁸⁵ Les informations viennent de publications et sources internes de la Résidence du Port.

⁸⁶ Pierre et Vacances : le groupe qui propose des séjours de vacances et gère les résidences touristiques en France et dans d'autres pays d'Europe.

⁸⁷ Port de plaisance : le port qui est réservé aux bateaux de loisirs.

⁸⁸ Les données des questionnaires de satisfaction (analysant les années 2010, 2011 et 2012).

Actuellement, la Résidence du Port est exploitée par la société New Rochelle et dirigée par la responsable de site, Mme Sabine Renaudin. Au cours de l'année (hors saison), le fonctionnement de la résidence est assuré par trois salariés. Le personnel comprend une responsable de site, un agent technique polyvalent et une femme de ménage qui travaillent sous contrat à durée indéterminée (CDI). La directrice est en particulier chargée de la gestion financière et technique, de la gestion commerciale, de la gestion du personnel et du management général. Les responsabilités de l'agent technique polyvalent sont le suivi de la vie de la résidence, l'entretien des parties communes et les travaux d'amélioration des parties privées. Concernant la femme de ménage, parmi ses devoirs il y a le nettoyage des studios et leur remise en ordre, ainsi que le nettoyage et le rangement des parties communes intérieures et extérieures de la résidence. Pendant la saison estivale, où la vie de la résidence devient plus rapide, il est nécessaire d'embaucher en plus une réceptionniste et une stagiaire. Elles sont chargées de la tenue de la réception, de la gestion des réservations, de la préparation des dossiers d'accueil touristes et d'étudiants, de l'accueil téléphonique, de la réception des clients, de l'encaissement, de la facturation et de la gestion des informations touristiques.

En ce qui concerne la description de la résidence, elle compte de 107 studios au total, dont 9 sont nouvellement construits. La société New Rochelle exploite 97 studios. Tous les studios sont meublés, composés d'une pièce avec canapé (couchage pour deux personnes), une petite cuisine bien équipée et une salle de bain avec toilette. La résidence dispose de plusieurs types de studio, qui se distinguent par la taille (de 16 m² à 31 m²), ou par l'aménagement des pièces (coin-douche, baignoire, lit d'appoint à l'entrée). Les clients peuvent également choisir l'orientation de leur studio : le côté nord (vue port) ou le côté sud (vue jardin-piscine). Les tarifs varient selon la superficie et aussi en fonction de la période (saison/hors saison). À l'intérieur de la résidence, nous pouvons trouver un bureau d'accueil, un bureau de direction, un local à vélos et une laverie. À l'extérieur, il y a un parking privé, une terrasse, une piscine (ouverte de juin à septembre), un espace vert et un terrain de sport.



6 ANALYSE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Comme il a été déjà mentionné dans la partie théorique, il est très difficile de définir une culture d'entreprise d'une société. Néanmoins, il est vrai que plus l'entreprise est petite, tant mieux la culture d'entreprise est construite, renforcée et même exprimable. Dans cette analyse, nous allons attirer notre intérêt justement sur les choses visibles et sur la description de l'atmosphère et des relations envers les clients et les employés. Passant par l'introduction de la culture d'entreprise dans la société, nous arriverons à une analyse des éléments les plus remarquables, tels que les valeurs, les normes du comportement et les artefacts. Dans le chapitre suivant, nous expliquerons les points forts de la résidence (grâce à la force de la culture d'entreprise). Ensuite, nous analyserons l'impact des dimensions culturelles de Hofstede et Trompenaars sur la culture d'entreprise et découvrirons les spécificités des Français qui se manifestent dans la résidence. À la fin, nous trouverons l'évaluation de la culture d'entreprise par ses clients.

6.1 Les origines de la culture d'entreprise

En ce qui concerne l'introduction de la culture d'entreprise dans la société, la Résidence du Port présente le cas dans lequel la culture est formée aussi bien par le haut management que par les employés eux-mêmes. La responsable de site introduit la culture d'entreprise sous la forme de valeurs et normes du comportement et c'est également à elle de les observer à 100 % pour donner un bon exemple à ses employés. En même temps, elle se préoccupe des sentiments et besoins de ses employés. Concernant les salariés, ils créent une culture d'entreprise spontanément, en organisant les excursions collectives, les repas communs et les fêtes et célébrations. Ils maintiennent toujours de bonnes relations, sans disputes ou formation de petits groupes rivaux.

6.2 La structure est les éléments principaux

Chaque culture d'entreprise possède sa structure différente. Dans la Résidence du Port (pour la meilleure compréhension) nous pouvons déterminer quatre parties suivantes :

- les suppositions principales ;
- les valeurs reconnues ;
- les normes du comportement ;
- et les artefacts.

6.2.1 Les suppositions de base

Nous avons interprété les suppositions de base comme des éléments évidents, réelles et incontestables, qui fonctionnent d'une manière automatique et inconsciente. En ce qui concerne la Résidence du Port, les suppositions principales représentent des éléments tellement ancrés dans les pensées des employés, qu'elles ne sont pas perceptibles par un observateur extérieur.

6.2.2 Les valeurs reconnues

La Résidence du Port possède une culture d'entreprise qui est fortement orientée vers les clients et leur sentiment de satisfaction. D'après la responsable de site, les valeurs les plus observées dans la société sont les suivantes : client en première place, qualité de services proposés, soin pour les employés, établissement de relations avec des partenaires commerciaux, esprit d'équipe, comportement éthique et capacité de rendement et compétitivité.

Le client en première place

Il s'agit d'une valeur la plus importante avec laquelle tout le personnel doit être absolument s'identifié. Comme il a été déjà mentionné, la culture d'entreprise est définie vers les besoins des clients avec une approche chaleureuse et un comportement d'honneur. Le personnel de la résidence essaie toujours de répondre aux demandes des clients et toutes les plaintes ou les souhaits sont traités aussi rapidement que possible.

Également, la résidence tient à former la confiance et les relations de longue durée avec des clients. Elle s'occupe déjà une dizaine des *clients fidèles* dont leur nombre augmente constamment. Il est naturel que ces clients reçoivent encore plus grand soin, bénéficient la certitude d'un studio préféré, sont libérés du paiement des suppléments (par exemple le parking ou la télévision) et il n'est pas rare qu'ils se tutoient avec le personnel.

La qualité de services proposés

Concernant la qualité des services, les clients sont toujours logés dans les meilleurs studios de la résidence. De plus, on permet la possibilité d'annulation de la réservation sans taxe ou offre un déménagement rapide à un autre studio si celui de présente ne convient pas. Également, on n'oublie pas les petits enfants qui peuvent bien profiter la piscine ou le terrain du sport. Ils ont la possibilité d'emprunter gratuitement des équipements sportifs, livres ou plusieurs jeux de société. Parmi les autres services proposés aux clients, nous pouvons mentionner un petit rafraîchissement pour des nouvelles arrivées le samedi, les brochures gratuites sur les environs de La Rochelle, une remise acquise pour le séjour de longue durée ou le linge gratuit (hors saison).

Le soin pour les employés

Pour que l'entreprise soit compétitive, il faut que les employés soient contents. En conséquence, la responsable de site fait tout son possible pour que les employés se sentent bien et que l'atmosphère dans l'entreprise soit toujours agréable et familiale pour tout le monde. Même s'il y a seulement trois employés au cours de l'année, la société tient à développer et perfectionner ses compétences et aptitudes. Les salariés sont traités d'une manière équitable, ils savent toujours à quoi s'attendre en cas du congé, de la maladie ou des heures supplémentaires et ce fait bien renforce leur sentiment de satisfaction.

L'établissement de relations avec des partenaires commerciaux

La Résidence du Port tient à bonne relation avec tous ses partenaires commerciaux. Que ce soit une agence de personnel, office de tourisme, agence de voyages, laverie ou la coopération avec des universités, on met l'accent sur la négociation correcte, honnête et sur la satisfaction des deux parties.

L'esprit d'équipe

Sachant que la Résidence du Port est une petite entreprise qui recrute seulement trois employés, le travail dans une équipe est absolument indispensable (de même que les bonnes relations parmi les employés). Il est bien important d'encourager l'esprit d'équipe pour que les salariés se sentent bien et soient assez motivés. À cause des

changements rapides dans le planning ou des arrivées inattendues, le travail et la communication doivent être efficaces et synchronisés. La nouvelle stagiaire, bien qu'elle travaille dans la résidence seulement quatre mois, doit faire partie de cette équipe. En outre, tous les petits conflits au sein de l'équipe doivent être résolus le plus tôt possible parce que ce fait peut baisser l'efficacité de travail du groupe.

Le comportement éthique

Pour faire confiance aux clients ou partenaires commerciaux, il est nécessaire de se comporter d'une manière correcte, convenable et honnête. La résidence s'engage à observer des normes éthiques sociales et à traiter avec discrétion des données personnelles qui ne sont pas communiquées à des personnes non autorisées.

La capacité de rendement et la compétitivité

La croissance et le développement continu sont également les valeurs importantes pour la société, tant plus s'il y a une grande concurrence aux environs. Même si la résidence n'est pas assez moderne et forte, elle est capable de concourir de plus grands hôtels et réaliser un bénéfice. La direction prête attention aux suggestions et commentaires des clients sur lesquels elle répond par la modernisation continue. Grâce à sa bonne réputation et son approche accueillante à la clientèle, la fréquentation de la résidence augmente aussi bien que son chiffre d'affaires. De plus, la satisfaction des salariés qui travaillent à la résidence également améliore le rendement.

6.2.3 Les normes du comportement

Concernant les normes du comportement, il s'agit de règles non écrites selon lesquelles les employés devraient se conduire dans la société. Les normes couvrent des domaines d'activité de travail, en particulier : qualité du travail, manière d'agir avec des clients, loyauté envers l'entreprise, relations formelles, communication et code vestimentaire.

La qualité du travail et la manière d'agir avec des clients

La satisfaction du client est placée au centre de toutes les activités de la résidence et c'est pourquoi la vitesse et qualité du travail sont les normes indispensables. Il est nécessaire de suivre les règles de l'éthique du travail, observer les

heures de travail et effectuer les tâches le mieux possible. Tout le personnel est également demandé d'agir avec la clientèle et les partenaires commerciaux d'une manière aimable et serviable.

La loyauté envers l'entreprise

Chaque employé devrait être identifié avec les valeurs et normes du comportement de l'entreprise et il est demandé de les respecter et suivre. La bonne représentation de la résidence et la fierté de pouvoir travailler là-bas sont deux aspects très importants.

Les relations formelles et la communication

Les relations au sein de la résidence ne sont pas trop formelles, mais plutôt ouvertes et favorables. La direction écoute avec patience tous les souhaits ou soucis de ses employés et elle les laisse exprimer leurs idées ou plaintes. Elle les traite d'une manière amicale, sans abuser de sa position. La communication entre le management et les employés est aussi informelle et tout le monde utilise uniquement une appellation de prénoms (au sein d'équipe). Il n'y a aucun problème avec la compréhension au sein d'une équipe ainsi qu'une nécessité de solutions des conflits interpersonnels.

Le code vestimentaire

En ce qui concerne le code vestimentaire, il dépend de la position et du type de travail. Les employés ne sont pas obligés de porter les mêmes costumes et la responsable de site ne demande pas une tenue officielle. Cependant, il est nécessaire que la directrice, ainsi que la réceptionniste et la stagiaire s'habillent représentativement à cause d'un contact quotidien avec la clientèle de la résidence. Dans ce cas-là, elles sont demandées de porter un vêtement décent, par exemple des pantalons ou une jupe habillés, un chemisier et un pull léger. La chaussure devrait être confortable parce que c'est surtout la réceptionniste qui gère plusieurs demandes des clients et qui doit se déplacer rapidement dans tout le bâtiment. Pour ce qui est du vêtement d'un agent technique polyvalent ou des femmes de ménage, ils s'habillent en fonction de leur type de travail.

Il n'est pas contestable que les valeurs et les normes du comportement soient les résultats du travail de toute l'équipe de la société. La Résidence du Port présente une entreprise où elles sont partagées par tous les salariés et en plus, bien renforcées et supportées par la responsable de site.

6.2.4 Les artefacts

Les artefacts sont des éléments les plus visibles et les plus exprimables dans chaque entreprise. Soit matériels, soit abstraits, les artefacts et les symboles sont bien percevables par chaque client ou nouvelle arrivée et il ne faut pas donc sous-estimer leur importance.

L'apparence du bâtiment

En comparaisant avec les résidences situées à proximité, il s'agit d'un bâtiment plutôt vieux. À cause de nombreux changements du nom de la résidence, nous pouvons toujours trouver un enseigne « Sun Vallée » sur le toit ce qui est très déroutant pour chacun qui cherche la résidence. À l'extérieur, il y a une piscine qui est très bien entretenue, les transants et nouveaux parasols. Nous y trouvons également un terrain du sport qui est malheureusement dévasté, mais fréquemment utilisé par les clients et par les enfants (pour jouer le tennis, badminton, etc.).

L'intérieur de la résidence

Concernant les espaces intérieurs et équipements des studios, ils sont également plutôt anciens. Néanmoins, grâce aux nombreuses et continuelles reconstructions nous pouvons y trouver neuf appartements super modernes qui sont très appréciés et demandés par les clients. Par contre, à cause de vieux bâtiment, il y a des pannes techniques presque chaque jour, ce qui exige l'intervention d'un réparateur ou agent technique polyvalent. La panne de courant ou de l'eau, ainsi que les endommagements des appareils ménagers, ce sont les complications très fréquentes. Il n'est pas surprenant que ce fait soit une cause du mécontentement des clients qui diminue leur satisfaction avec le séjour.

La présentation sur les sites d'Internet

La Résidence du Port possède le site d'Internet bien ordonné, avec toutes les informations nécessaires et accompagné de photos actuelles. La page web est créée en bleu et blanc, avec le logo de la résidence et la photo du centre-ville de La Rochelle. Sur la page d'accueil, nous trouverons trois sections à consulter : Résidence de séjour (description de la résidence et des services proposés), Résidence de tourisme (informations pour les vacanciers) et Résidence étudiante (informations pour les étudiants). Veuillez consulter les sites à l'adresse présente :

[http://www.residence-newrochelle.com/.](http://www.residence-newrochelle.com/)

Le logo

Le logo de la résidence représente un bateau à voiles bleu, accompagné d'un signe « New Rochelle » et d'une petite indication grise « Résidence du Port des Minimes. » Il faut également prêter attention aux couleurs dont leur symbolique est très bien choisi : la couleur bleue représente la mer (ce qui est parfaitement complété avec le bateau) et sa combinaison avec la couleur blanche évoque les chemises rayées des marins. Le logo de la résidence se trouve sur le site d'Internet, la marque d'orientation sur la route, les documents publiés par la résidence et sur tous les dossiers et contrats officiels.



Les coutumes, rites et cérémonials

À côté du travail quotidien, il est bien important et efficace pour les employés de passer quelque temps ensemble « non officiellement. » Ce sont surtout les petites entreprises qui maintiennent les coutumes, rites et cérémonials pour renforcer la culture d'entreprise et améliorer les relations entre la direction et le personnel.

La Résidence du Port entretient plusieurs coutumes et événements qui sont très populaires et qui donnent aux individus un sentiment d'appartenance à une équipe. Les coutumes maintenues sont les suivantes : célébrations d'anniversaires d'un salarié, départs au congé de maternité, naissance d'un bébé ou fêtes organisées au cours d'une promotion ou changement de direction. Ces sympathiques réunions conviviales renforcent beaucoup la vie de l'entreprise.

Les rites sont représentés par les salutations matinales et les petites réunions de travail au bureau de la responsable, juste au début de la journée. Autour d'un café-croissants, la responsable distribue les tâches aux salariés et rappelle les choses importantes pour la journée. Un autre rituel est le procès d'une embauche d'un nouvel employé ou stagiaire. Parfois, à la fin de la journée, les employés eux-mêmes préparent un repas commun, se retrouvent autour d'un verre de vin et en reposant à la terrasse ils parlent des histoires de la vie quotidienne. Ce moment passé ensemble est très efficace et forme un lien entre le personnel.

Les cérémonials célèbrent les héros. En appliquant à la résidence, ce pourrait être par exemple un stagiaire. Pour bien accueillir une nouvelle stagiaire, la responsable de site organise régulièrement un déjeuner avec toute l'équipe. C'est un cérémonial maintenu pour une meilleure prise de connaissance avec la fille et pour qu'elle puisse se débarrasser de la timidité et de la peur de l'inconnu. Ce cérémonial se répète à la fin de son stage où tout le monde doit dire au revoir et où l'ambiance en général est un peu triste.

Les héros et les histoires

Dans la résidence, il n'y a pas un héros particulier. Concernant la petite taille de la résidence, chaque salarié joue un rôle très important et il peut donc être traité comme un héros. En fait, ce sont les gens qui y travaillent pour une longue durée, sans erreurs graves et qui montrent le comportement parfait. Cependant, selon l'opinion de l'auteur, la résidence possède deux héros : la responsable de site, Mme Sabine Renaudin et la réceptionniste, Mlle Martina Dlugolinska. La première gère toute la résidence et donne l'exemple à ses employés. Pour ce qui est la réceptionniste, elle a géré la résidence toute seule pendant le congé de maternité de Mme Renaudin et il faut mentionner qu'elle a su très bien se débrouiller.

La résidence possède également ses histoires. Il s'agit des histoires qui rappellent les expériences avec les clients de la résidence, les curiosités liées avec les étudiants, etc. Les histoires sont souvent racontées au cours des célébrations ou repas communs.

Le langage et l'argot de la résidence

En ce qui concerne le langage entre la direction et le personnel, tout le monde se tutoie. Même la nouvelle stagiaire est demandée de se tutoyer avec tous les membres d'équipe (également avec la responsable de site), mais jamais avec les clients. La communication est plutôt informelle, détendue et parfois enrichie par des plaisanteries. Au contraire, le traitement du courriel ou des téléphones, ainsi que le contact quotidien avec la clientèle de la résidence exigent la communication strictement formelle. Le vocabulaire contient la plupart des termes d'hôteliers ou des mots techniques liés à l'entretien du bâtiment. Pour faciliter la communication entre la direction et les employés, c'est un système de petits postits qui sont fréquemment utilisés pour laisser des messages ou des rappels.

6.3 La force de la culture d'entreprise

Dans la partie théorique, nous avons constaté qu'il existe deux types de culture d'entreprise – la faible et la forte. Dans le cas de la Résidence du Port, il s'agit d'une culture d'entreprise très forte. Il s'agit d'une petite société où la culture d'entreprise peut être introduite et renforcée plus facilement. Ce type facilite la communication quotidienne, permet la décision rapide et définit le procédé dans les situations non standards. Grâce au réseau de communication informelle au sein de la résidence, les employés peuvent très bien interpréter les signaux et agir immédiatement. En cas des situations difficiles ils tombent d'accord sur ses opinions en vue de résoudre le problème, travaillent effectivement et ne perdent pas le temps par les disputes inutiles.

Parmi les autres avantages qui résultent de la culture d'entreprise forte nous pouvons mentionner peu ou aucun contrôle par la direction et en outre et l'augmentation de la motivation des salariés. La responsable de site fait confiance à ses employés et il n'y a aucune nécessité de vérifier leur travail. En cas d'une nouvelle stagiaire, elle la contrôle seulement pendant les premières semaines et après elle la laisse faire de choses

de façon indépendante. Pour ce qui est la motivation, les employés sont convaincus de l'importance de leur travail, ce qui conduit à la capacité encore supérieure.

Sachant que la culture d'entreprise forte amène également nombreux inconvénients dans la société, nous pouvons constater que la Résidence du Port est bien résistante envers ces menaces. Au contraire, elle est toujours ouverte aux nouvelles idées, orientations et innovations permanentes, tout en écoutant des remarques des clients et suivant les tendances modernes.

6.4 La typologie de la culture d'entreprise

Dans la partie théorique, nous avons introduit la typologie de la culture d'entreprise de Wendy Hall. Avec un faible degré d'une assertivité et un haut degré de sensibilité, nous pouvons qualifier cette culture comme orientale (style culturel oriental). La Résidence du Port met l'accent sur l'esprit d'équipe, l'harmonie des relations interpersonnelles et même la directrice est amicale envers ses employés. L'atmosphère dans la résidence est plutôt détendue et on essaie d'éliminer tous les conflits potentiels. Les relations avec les partenaires commerciaux (surtout avec l'Office de tourisme de La Rochelle, les agences de voyages ou les universités) sont harmoniques est fondé sur la fidélité et la confiance mutuelle.

6.5 L'impact des dimensions culturelles de Hofstede sur la culture d'entreprise

Après avoir donné une description de la culture d'entreprise de la Résidence du Port, nous prêterons attention aux spécificités des Français et leur classification selon les dimensions culturelles de Geert Hofstede. Nous analyserons si la Résidence du Port et sa culture correspondent avec les indices déterminés pour les sociétés françaises.

Ayant la connaissance que la France appartient aux pays avec un haut degré de **distance au pouvoir** (PDI = 68), la Résidence du Port présente juste le cas où la structure hiérarchique n'a que petite ou aucune importance. Il est vrai que la responsable de site est chargée de gestion de toute la résidence et possède certains pouvoirs et privilèges. Quand même, elle est avant tout un membre de l'équipe forte qui maintient les relations amicales avec ses employés, tout cela sans accentuer sa position et sa puissance.

Ce contraire pourrait être justifié par deux aspects. Premièrement, les relations entre le supérieur et ses employés sont dans le XXI^e siècle beaucoup plus ouvertes et détendues, les patrons sont plus amicaux et ne font étalage de leur puissance et diplômes obtenus. Deuxièmement, les relations hiérarchiques peuvent être beaucoup influencées par la taille de l'entreprise. Il est généralement connu que les liaisons dans les petites organisations peuvent être plus proches et chaleureuses que celles dans les grandes sociétés avec une centaine d'employés. Étant donné que les relations au sein de l'entreprise sont presque familiales, l'utilisation des titres pourrait sembler ridicule.

Par contre, ce qui correspond parfaitement avec l'indice élevé de PDI, c'est une bureaucratie et l'administration. Il est surprenant combien de documents contient une réservation pour un client ou un dossier pour un étudiant. Dans le bureau de la directrice, nous pouvons trouver beaucoup de dossiers, documents, classeurs, emails imprimés, etc. Pour ce qui est le contrôle des salariés et de leurs tâches confiées, la responsable ne contrôle qu'une stagiaire au début de son stage. Le fait de donner une rétroaction n'est pas également très fréquent. Si le salarié veut obtenir une critique objective, il faut en demander directement à la directrice.

Pour ce qui est l'indice de l'**individualisme** (IDV = 71), il est bienvenu le travail autonome, aussi bien que propre opinion de chaque salarié. Même si le fonctionnement de la Résidence dépend beaucoup du travail de toute l'équipe, chaque employé travaille individuellement et il est entièrement responsable de ses tâches confiées. Néanmoins, contrairement à la théorie, les relations interpersonnelles sont toujours plus importantes que les tâches. Concernant la rémunération, chaque salarié est évalué par rapport son poste et les compétences.

En tant que **culture féminine** (MAS = 43), la responsable de site prend soin de ses clients et ses employés et tient beaucoup à la qualité de leur vie. Les valeurs reconnues dans la résidence sont avant tout la politesse, bonnes relations entre les employés et l'ambiance de travail agréable sans grands conflits. Quant aux conflits occasionnels avec des clients, ils sont résolus tranquillement et par les compromis.

En ce qui concerne le **contrôle de l'incertitude** (UAI 86), le fonctionnement de la résidence repose sur nombreuses règles et normes, bien respecté par toute l'équipe. Pour assurer la certitude et éliminer tous les risques, la responsable de site veille à la

ponctualité et gestion du planning détaillé. Contrairement aux autres pays dont leur indice de contrôle de l'incertitude est assez élevé, il n'y a aucune hâte, les salariés ne sont pas nerveux et ne travaillent pas sous pression.

Le dernier indice (LTO = 39) montre que la France appartient aux pays à l'**orientation à court terme**. Concernant la Résidence du Port, elle ne dispose pas d'une stratégie à long terme et tous les projets d'avenir ne se font qu'un an en avance (pour l'été prochain). La résidence réagit sur les résultats immédiats. À côté de suivi de chiffre d'affaires, la responsable de site vérifie chaque jour sur les sites d'internet et observe les réactions des clients portant sur la satisfaction avec le séjour et leurs opinions et critiques.

6.6 L'impact des dimensions culturelles de Trompenaars sur la culture d'entreprise

Dans ce chapitre, nous allons analyser les dimensions de Fons Trompenaars, qui sont bien remarquables dans la Résidence du Port.

La Résidence du Port et sa culture correspondent aux caractéristiques d'une **culture particulariste**. La responsable de site tient beaucoup aux bonnes relations personnelles non seulement avec ses employés, mais également avec des clients et partenaires commerciaux. Pour ce qui est la dimension de l'individualisme, elle est similaire à celle de Hofstede.

Ce qui est typique de la **culture affective**, c'est une manifestation de sentiments et émotions. Non seulement la directrice, mais tous les employés sont ouverts, amicaux et leur approche aux clients est très positive. La dimension d'affectivité est d'autant plus remarquable parmi les clients français. Soit heureux, soit fâchés, ils n'hésitent pas à montrer leur tempérament et à exposer leurs émotions.

Les personnes de **culture spécifique** ne confondent jamais les affaires professionnelles avec celles de personnelles. C'était juste le cas de la responsable de site, qui toujours préfère de passer son temps libre avec sa famille. En ce qui concerne le travail, tous les employés sont gérés par les instructions précises, surtout la stagiaire. Cette dernière a été très bien accueillie dans l'équipe et l'adaptation s'est déroulée vite.

Même si le statut dans la société française est **attribué**, l'autorité de la directrice n'a rien à voir avec son niveau des diplômes ou l'âge. Elle est bien respectée par tous les employés, mais il s'agit avant tout une autorité naturelle.

La dimension de la **culture synchronique** très bien correspond avec le style de travail dans la résidence. On s'occupe toujours de plusieurs choses à la fois et même s'il y a un planning donné, on est très souvent obligé de réagir rapidement aux circonstances actuelles. Le rythme de la vie de la résidence est très dynamique et donc ce type de travail est vraiment nécessaire. En fait, chaque jour il y a une situation inattendue, telle que les passants qui cherchent l'hébergement, la panne technique ou la maladie de salarié. Dans ce cas-là, il faut s'adapter très vite. De plus, il y a un très bon système de petits postits dont chaque salarié utilise pour ne pas oublier de nombreuses tâches à exécuter.

Même si la France est rangée parmi les pays avec une **orientation interne**, certains aspects remarquables dans la Résidence du Port montrent les signes de l'orientation externe. Il est vrai que les Français sont fortement orientés vers eux-mêmes. Néanmoins, les salariés de la résidence sont orientés vers ses collègues, clients et partenaires commerciaux. La responsable de site est très sensible à leurs souhaits et elle s'occupe beaucoup de leurs besoins.

6.7 Les spécificités culturelles des Français dans la sphère de travail

Voici quelques-unes des spécificités culturelles des Français, qui sont bien remarquables dans la Résidence du Port.

La patronne et sa caractéristique

Ayant connaissance que les patrons français sont plutôt rigides et autoritaires, la situation dans la Résidence du Port présente juste le contraire. La responsable de site établit et maintient les relations amicales avec ses employés et elle garde son autorité naturelle en même temps. Elle s'intéresse à la famille de ses collègues, intérêts, partage leurs moments de bonheur et écoute attentivement leurs problèmes et soucis. Il n'est pas inhabituel d'inviter un salarié à un petit cocktail au bord de la mer pour célébrer son anniversaire ou simplement prendre une tasse de thé pendant les heures de travail.

Le style de gestion

La femme au poste de dirigeant est une tendance qui est de plus en plus remarquable dans les entreprises françaises. Concernant le secteur des services, plusieurs femmes occupent les positions managériales et ce fait est également bien évident dans la Résidence du Port.

La responsable de site est aussi bien chargée de la gestion de toute la résidence que de la gestion des ressources humaines. Contrairement aux autres patrons français, son style de gestion est plutôt démocratique. La directrice soutient ses travailleurs à se participer aux décisions ainsi qu'elle les encourage à exprimer leurs opinions. Par contre, elle est rigoureuse dans ses attitudes et elle tient à l'exécution parfaite des tâches données. Mme Sabine Renaudin est toujours ouverte et attentionnée avec ses employés. Elle encourage ses collègues par nombreux éloges, mais au contraire, elle sait exprimer délicatement son mécontentement avec le travail mal fait.

Les relations entre les employés

En ce qui concerne les employés, nous y pouvons trouver le travail d'équipe, avec des relations amicales, chaleureuses, sans conflits sérieux ou les signes de la rivalité. Il est vrai que les grands conflits et sont plus fréquents dans les grandes organisations où les salariés ne s'intéressent que leur promotion professionnelle. Néanmoins, il faut bien souligner que l'absence des conflits dans la résidence est beaucoup conditionnée par le bon collectif et d'excellentes relations parmi les salariés. Étant donné la petite taille de l'entreprise, les conflits peuvent présenter un grand danger pour le fonctionnement de la résidence. C'est donc à responsable de résoudre les petites disputes entre les employés et d'éliminer tous les conflits potentiels aussi tôt que possible.

Le respect des heures de travail et la ponctualité

Mme Renaudin tient beaucoup à l'éthique de travail et respect des horaires. Chaque salarié a son planning personnel (35heures par semaine) qu'il faut absolument suivre. Puisque la responsable distingue strictement la vie privée et la vie professionnelle, elle ne supporte pas l'idée de rester au bureau après l'heure de départ et elle ne demande pas les heures supplémentaires.

Même si les Français sont connus pour leurs arrivées tardives, la ponctualité est une réelle importance dans la résidence. La responsable de site arrive toujours au bureau à temps. Bien sûr, elle beaucoup demande la ponctualité aux ses employés.

Un peu d'étiquette

Dans la Résidence du Port, les salariés maintiennent leurs salutations matinales. Les collègues ne se serrent la main, ni au début de la journée, ni au moment de quitter la résidence. Par contre, chaque matin en arrivant au travail, les employés se donnent deux bises, même avec la responsable. C'est un geste qui montre les relations très chaleureuses dans la résidence et qui explique également les écarts dans certaines dimensions culturelles. S'y ajoute l'appellation par les prénoms et le fait que tout le monde se tutoie. Même la directrice n'est pas « Mme Renaudin, » mais simplement « Sabine. » En ce qui concerne la tenue vestimentaire, il est préféré le vêtement représentatif, surtout à cause d'un contact quotidien avec la clientèle de la résidence.

6.8 L'évaluation de la culture d'entreprise par des clients

Il n'est pas douteux que la culture d'entreprise représente un facteur clé de la compétitivité de chaque société. Autrement dit, s'il y a une atmosphère désagréable dans la résidence, il est normal que les clients ne se reviennent pas et ils se tournent vers la concurrence.

Pour que la société puisse être concurrente et améliorer ses services, il a besoin d'une rétroaction objective. Il faut rendre compte que la culture d'entreprise est beaucoup transférée sur les clients et ce sont donc surtout eux qui peuvent donner leurs opinions, critiques et suggestions. Dans la Résidence du Port, ce sont les questionnaires de satisfactions qui sont présentés aux clients à la fin de leur séjour. D'après l'analyse de l'année 2012, le niveau de satisfaction avec le séjour était très satisfaisant. Les clients appréciaient beaucoup d'excellentes relations avec le personnel et leur approche chaleureuse et positive. Par contre, plusieurs clients ont critiqué les appartements désuets et ont souhaité d'améliorer ou renouveler l'équipement des studios. Quand même, la plupart d'entre eux (presque 72 %) recommanderaient cette résidence à ses amis.

7 EXPÉRIENCE PERSONNELLE

Grâce au programme Erasmus, j'ai eu l'occasion de travailler dans la Résidence du Port en tant que stagiaire au poste de réceptionniste. Pendant toute la durée de mon stage, j'étais confronté avec la culture d'entreprise de la résidence et je pouvais reconnaître le style de travail des Français. Je faisais une partie de l'équipe forte et j'étais obligée de m'adapter à un rythme de travail dynamique.

Il faut souligner que ce chapitre est basé uniquement sur les expériences personnelles de l'auteur même. Ce « témoignage » pourrait être utile pour les étudiants, qui réfléchissent sur le travail en tant que réceptionniste. Ce chapitre permet au lecteur d'imaginer quelles sont ses tâches quotidiennes et les responsabilités d'une réceptionniste. Également, il découvrira les expériences personnelles de l'auteur avec la culture d'entreprise, ses premières impressions et ses opinions.

7.1 Les tâches quotidiennes d'une réceptionniste

La tenue de la réception exige, avant tout, le soin et le service aux clients. Non seulement la réceptionniste, mais tout le personnel doit être accueillant, souriant et courtois avec eux. Les besoins et les désirs d'un client sont toujours mis en première place ce qui est une des valeurs principales de la culture d'entreprise de cette résidence.

Concernant les tâches hebdomadaires d'une réceptionniste, une journée ordinaire commence par la préparation et le rangement du bureau d'accueil. Les départs se font la matinée entre 9 h et 10 h, alors le devoir est de vérifier rapidement l'état des lieux et de reprendre les clés. Ensuite, il est nécessaire de contrôler la facture et s'il n'y a aucun impayé ou dégât éventuel, on rend la caution de 200 €. Après les départs des clients, il faut traiter le courrier et même celui d'électronique. Les réponses aux emails et téléphones, l'impression des réservations ou le traitement du planning, ce sont les tâches effectuées pendant toute la journée. En ce qui concerne le planning, il s'agit du travail avec un logiciel spécial où les clients sont répartis aux studios selon leurs préférences et selon les disponibilités de la résidence. Pour chaque client il faut créer son *compte de client* en enregistrant ses données personnelles, adresse, durée de séjour et le numéro de studio. Suivant le planning, c'est aussi à la réceptionniste de préparer toute la documentation pour les arrivées qui se font l'après-midi de 16 h à 18 h.

Le dossier contient la feuille de réservation, la pré-facture, l'état de lieux, les informations pratiques pour le départ et le questionnaire de satisfaction. Avant la pause de midi, il faut bien ranger le bureau d'accueil.

La tâche principale d'après-midi est l'accueil de nouvelles arrivées et une assistance avec leur installation dans les studios. Il faut bien contrôler la réservation avec chaque arrivée (durée du séjour, nombre des personnes, prestations supplémentaires, etc.). Si tout s'accorde, la réceptionniste effectue un paiement, un retrait de caution de 200 €, une remise des clés et une explication rapide du fonctionnement de la résidence. La réceptionniste devrait fournir également des renseignements sur les environs et recommander aux clients les destinations touristiques populaires.

Si le client n'arrive pas à venir ou à s'installer dans le studio pendant les heures d'accueil, il trouve les clés dans un *coffre client* qui est situé à l'entrée de la résidence. Dans ce cas-là, il faut préparer l'enveloppe pour les *arrivées tardives*, mettre les clés et une petite feuille d'information dedans et poser cette enveloppe dans le coffre.

Les tâches pour le weekend sont presque les mêmes que celles mentionnées ci-dessus sauf les samedis où la résidence accueille plus de 30 arrivées et traite le même nombre des départs. Il y a 5 ou 6 samedis pendant la haute saison (depuis la fin du juillet jusqu'à la moitié d'août) où le travail devient plus rapide et un peu stressant pour toute la résidence à cause d'un échange des vacanciers. Les réceptionnistes doivent s'occuper les clients partants et en même temps rédiger les dossiers pour les clients arrivants l'après-midi. C'est aussi à elles de préparer un petit rafraîchissement d'accueil pour de nouvelles arrivées ce qui est après un long voyage très apprécié. Dimanche est principalement réservé à la facturation et au planning détaillé pour la semaine suivante.

7.2 La culture d'entreprise de point de vue de l'auteur

Le premier contact avec la résidence

La première chose que j'ai remarquée était la petite taille de la résidence et un bâtiment qui n'était pas particulièrement nouveau et moderne. Par contre, après être entrée dans le vestibule, j'ai trouvé un bureau d'accueil bien rangé et propre, aussi bien que tous les espaces communs et intérieurs des studios de la résidence.

La deuxième chose qui m'a surpris positivement était une atmosphère familiale et amicale, répandue dans toute la résidence. Les vacanciers qui me croisaient dans les couloirs avaient l'air heureux et souvent conversaient et s'amusaient à la réception avec du personnel. Relatif aux salariés, même s'ils ne me connaissaient pas, ils m'ont accueilli chaleureusement et avec joie.

Les relations au sein de l'entreprise

Au cours de la prise de connaissance avec la responsable de site, Mme Sabine Renaudin, elle m'a offert le tutoiement déjà le premier jour et les autres collègues à qui j'ai été introduite ensuite ont demandé la même chose. Comme j'ai remarqué plus tard, les relations entre la direction et le personnel étaient absolument informelles, mais quand même, il y avait beaucoup de respect. La responsable de site a veillé aux bonnes relations interpersonnelles, avec l'accent sur la communication ouverte, l'écoute de l'autre et le fair-play.

Concernant les employés, il semble qu'ils sont satisfaits et leur travail d'équipe est vraiment efficace. J'ai aperçu qu'il y avait une coopération et un respect mutuel, sans conflits sérieux ou créations de groupes rivaux. En cas des petites disputes, c'était la responsable qui est intervenue pour résoudre le problème et qui a clarifié les malentendus éventuels. De plus, les salariés avec la responsable passaient beaucoup de temps ensemble en organisant les petits fêtes ou barbecues.

Les relations envers les clients et partenaires commerciaux

La responsable de site a veillé au bien-être de ses employés, parce qu'il n'y a rien que l'humeur du personnel qui est transmise aux clients ou aux partenaires commerciaux. Supposant le comportement envers les clients de la résidence, la responsable de site, ainsi que tous les employés, avaient d'excellentes relations avec eux et ils faisaient du mieux possible pour leur satisfaction maximale. Concernant les affaires, la résidence maintient très bonnes relations avec tous ses partenaires commerciaux et leur coopération réciproque prend plusieurs années.

L'intégration dans l'équipe

L'introduction d'un nouvel employé à la résidence est un indicateur de la façon

dont l'entreprise est en mesure de réagir aux changements. Dès mon arrivée, j'ai dû m'identifier rapidement avec la culture d'entreprise. L'adaptation a été aussi bien professionnelle que sociale. J'ai été mis au courant de mes tâches quotidiennes, mais également j'ai fait la connaissance avec de nouveaux collègues lors des célébrations ou des voyages collectifs. Étant donné que je suis une personne très sociable et adaptable, il n'y avait aucun problème avec l'intégration dans une nouvelle équipe. De plus, la responsable a organisé un déjeuner collectif pour me présenter à mes collègues juste la première semaine ce qui était très gentil de sa part.

Il faut souligner qu'au cours de l'adaptation, l'initiative personnelle joue un rôle essentiel. J'étais beaucoup résolue à former une équipe forte avec mes collègues et en aucun cas je ne voulais pas d'entraver leur rythme de travail. C'est pourquoi j'ai effectué mes devoirs le mieux possible et j'ai participé volontiers aux nombreux événements collectifs.

Les tâches et responsabilités

En ce qui concerne mon travail au poste de réceptionniste, l'accent était mis sur l'approche positive à la clientèle et sur le comportement poli. Les principes de base que je devais respecter étaient suivants : bonne présentation physique, accueil chaleureux et écoute du client. Le sourire permanent était indispensable même s'il était nécessaire d'agir avec un client fâché ou d'affronter des problèmes. En ce qui concerne la tenue vestimentaire, j'ai été demandée de m'habiller représentativement.

Concernant l'initiation du début, c'était la responsable de site et la réceptionniste qui m'ont pris connaissance du fonctionnement de la résidence et qui m'ont expliqué mes devoirs et responsabilités. Elles m'ont fourni en même temps tous les outils et documents nécessaires pour l'exécution du travail demandé. Au début de mon stage, toutes mes tâches accomplies étaient strictement contrôlées. Après un certain temps, j'ai été contrôlée de moins en moins et il y avait des situations où j'ai été obligée de décider toute seule, sans l'aide de mes supérieures. Les décisions ont été généralement correctes et la responsable a commencé à me faire confiance dans toutes mes tâches. Depuis ce moment, je n'étais pas du tout contrôlée et j'ai pris l'entière responsabilité de mes devoirs.

8 ENTRETIEN AVEC RESPONSABLE DE SITE

Chaque été, la responsable de la Résidence du Port, Mme Sabine Renaudin, recrute une stagiaire pour la durée de trois mois pendant la saison estivale. La fille travaille en tant que stagiaire-réceptionniste et se participe à la marche de toute la résidence. Au cours de dernières années, Mme Renaudin coopérait avec l'Université Palacky à Olomouc. Il semble que la responsable soit bien satisfaite avec les stagiaires tchèques, parce qu'après la première expérience en 2010, elle renouvelle la coopération avec notre université chaque année.

Mme Sabine Renaudin était assez gentille et elle a répondu franchement à notre questionnaire concernant les différences culturelles entre les Tchèques et les Français dans un environnement de travail. Ce chapitre présente l'évaluation de ses réponses, aussi bien que les opinions, remarques et explications d'auteur même. Pour pouvoir consulter les réponses complexes, veuillez passer aux Annexes à la fin de ce travail. Il est indispensable de mentionner que pour garder une authenticité des affirmations, toutes les réponses ont été transcrites dans leur forme originale.

8.1 L'analyse des réponses du questionnaire

Tout d'abord, il faut mentionner que la responsable de site n'avait que trois stagiaires de la République tchèque depuis la création de la société (avril 2010). D'un côté, il peut sembler que ce nombre n'est pas suffisant pour donner la critique objective sur les caractéristiques de Tchèques. De l'autre, il faut tenir compte que ces résultats sont basés sur le contact quotidien très intensif entre la directrice et la stagiaire et l'évaluation est donc d'autant plus authentique. En fait, ce ne sont pas seulement trois mois pendant lesquels la stagiaire travaille dans la résidence et fait partie de l'équipe. Si la responsable est satisfaite avec la stagiaire, elle lui souvent propose de venir même l'année prochaine en tant que réceptionniste, ce qui signifie une autre possibilité pour connaître mieux la fille.

8.1.1 Les points forts des Tchèques

D'après Mme Renaudin, les Tchèques sont des personnes ouvertes aux autres cultures, traditions, langues, religions et cuisine, qui s'intègrent très facilement à un nouvel environnement et travail. Les compétences professionnelles qu'elle beaucoup apprécie sur les Tchèques sont la facilité d'adaptation, la rapidité d'exécution, la capacité à communiquer en langues étrangères et la disponibilité. Cette affirmation correspond entièrement avec les opinions d'un grand nombre des patrons étrangers qui travaillent avec les Tchèques et également avec les sources théoriques citées.

Ensuite, Mme Renaudin mentionne certaines règles qu'il faut absolument suivre et respecter dans la résidence, telles que la ponctualité, l'aptitude de dialoguer et communiquer, l'assiduité dans le travail ou le remplissage des tâches demandées. En ce qui concerne ces règles, la directrice apprécie que les Tchèques respectent les heures de travail et la ponctualité (cette dernière est une réelle importance dans la résidence). Ensuite, elle a une évaluation positive sur le fait que les Tchèques sont disponibles et qu'ils toujours remplissent parfaitement les tâches qui leur sont confiées. D'après la directrice, les Tchèques apprennent de nouvelles choses très vite et grâce leurs connaissances linguistiques, ils n'ont aucun problème avec la communication avec des clients. Enfin, s'il y a des changements ou des situations stressantes, les Tchèques savent établir les priorités pour lutter contre le stress.

En comparaison avec des Français, Mme Renaudin juge les Tchèques plus déterminés, qui s'investissent dans leur travail. Il est vrai que les Tchèques sont habitués à travailler dur et même les autres dirigeants apprécient leur goût de travail. Par contre, les Français ne sont pas assez motivés par rapport leur travail. Comme nous avons déjà constaté, les patrons français ne sont pas habitués à donner une rétroaction aux employés et si oui, ce n'est qu'une rétroaction négative. Il n'est pas donc surprenant que l'employé perde sa motivation et commence à douter de l'importance de son travail.

8.1.2 Les points faibles des Tchèques

Mentionnant les compétences et qualités qui manquent aux stagiaires tchèques, ce sont l'innovation, la réalisation et la mise en place de nouvelles méthodes. Cette affirmation de Mme Renaudin ne correspond pas du tout avec des sources théoriques. À l'envers, les patrons étrangers admirent les Tchèques pour leur sens d'improvisation, créativité le lancement de nouvelles procédures. Dans ce cas-là, il faut souligner que la stagiaire ne travaille que trois mois dans la résidence. Il est donc évident qu'il n'y a pas de possibilité d'introduire des nouvelles méthodes en se rendant compte que la stagiaire n'a presque aucune connaissance des méthodes actuelles. De plus, supposant la culture d'entreprise très forte, il est bien discutable si l'innovation ou n'importe quel changement pouvait être imposé et accepté.

À part cela, la responsable ne trouve pas d'autres grands problèmes avec les Tchèques. Une seule faiblesse, mais très compréhensible, est l'hésitation à l'arrivée et mauvaise compréhension au téléphone.

8.1.3 Les Tchèques en relation avec la culture d'entreprise

En ce qui concerne l'intégration des nouvelles stagiaires à l'équipe, Mme Renaudin apprécie que les Tchèques s'adaptent très vite et qu'ils soient très bien accueillis par les autres employés. D'un côté, les Tchèques n'ont aucun problème avec l'adaptation à un nouvel environnement et à un nouveau travail. De l'autre, la résidence fournit d'excellentes conditions pour l'acceptation d'un nouveau membre par les autres. Il s'agit de l'équipe jeune et dynamique au sein de laquelle les relations sont amicales et chaleureuses et tout le monde se tutoie. Toute l'équipe essaie de créer une atmosphère agréable pour un nouveau membre. De plus, la directrice facilite beaucoup son adaptation en organisant un déjeuner commun.

En fait, l'intégration à l'équipe est un élément indispensable pour que la stagiaire puisse ensuite s'identifier avec la culture d'entreprise (ce qui est très important pour une bonne application des règles).

Les Tchèques, même que les Français, n'aiment pas les situations de conflit. Toutes les deux cultures préfèrent de résoudre les conflits par compromises ou négociation, sans émotions violentes ou disputes. C'est pourquoi une politique des conflits est appliquée. D'après Mme Renaudin, il faut écouter activement le client fâché et ignorer toutes les menaces formulées. Il faut également éviter de reprocher ou de se disputer et plutôt poser des questions pour bien cerner l'autre point de vue. Si la réclamation du client est justifiée, il faut trouver une solution, telle que l'échange de logement, la remise sur son séjour ou le remboursement.

Il est assez naturel que Mme Renaudin n'ait trouvé aucun malentendu interculturel dans son entreprise. Il s'agit d'une petite entreprise qui est gérée uniquement par les Français et la stagiaire étrangère n'y passe que trois mois. Les malentendus interculturels se produisent plutôt dans les grandes organisations où se rencontre un grand nombre de cultures différentes.

9 CONSEILS ET RECOMMANDATIONS

Basé sur les informations acquises dans le mémoire et sur les expériences de l'auteur même, nous pouvons bien énumérer les conseils et recommandations pour les étudiants tchèques qui désirent travailler en France (et pour les autres qui veulent se bien présenter dans la société française). Pour la meilleure orientation et compréhension, les conseils sont divisés en deux parties suivantes :

- les conseils pour un travail dans la Résidence du Port ;
- et les conseils pour un travail efficace en France.

Il est évident que ces conseils ne peuvent pas être appliqués à chaque entreprise. Les sociétés se distinguent par la position géographique, la taille, le secteur d'activité, le management ou la nature des individus. Néanmoins, il faut commencer avec un conseil très important, qui est toujours utile non seulement en France, mais dans le monde entier :

- ❖ Il ne faut jamais tomber dans les stéréotypes et clichés !

9.1 Les conseils pour un travail dans la Résidence du Port

Pour le but de notre travail, Mme Renaudin a énuméré les qualités clés qui sont indispensables pour le travail dans un poste d'une réceptionniste. Ces conseils sont suivis par les remarques de l'auteur même qui viennent de sa propre expérience et peuvent donc être également utiles pour les stagiaires futurs.

Les conseils de la responsable de site :

- ❖ Il faut avoir une parfaite présentation et le sourire (la réceptionniste est souvent la première personne qu'un client rencontre à l'entrée dans la résidence et il est donc nécessaire de donner la meilleure impression).
- ❖ Il est important d'avoir le goût du contact au client, être à l'écoute et patient (la réceptionniste est là pour le client qui est toujours en première place).
- ❖ Il est nécessaire que vous fassiez preuve de discrétion et de diplomatie.
- ❖ Il faut s'adapter à la diversité de la clientèle et des situations (la résidence accueille soit les personnes du monde entier, soit les gens de caractères différents).
- ❖ Il est important que vous soyez bien organisés et réactifs.
- ❖ Il est indispensable de connaître des langues étrangères, dont l'anglais (la résidence accueille les clients du monde entier et pas tout le monde parle français).

Certaines remarques de l'auteur même :

- ❖ Il faudrait que vous soyez ponctuels et que vous respectiez les heures de travail (c'est une réelle importance).
- ❖ Vous devriez être capables de travailler à plusieurs choses à la fois (il faut savoir déterminer les priorités, parfois se décider tout seul et travailler tranquillement ; sinon, plusieurs fautes se produisent comme une conséquence du stress).

- ❖ Il est nécessaire que vous soyez prêts à gérer les situations stressantes ainsi qu'à s'adapter rapidement aux changements fréquents (il faut savoir travailler sous pression et en même temps ne pas succomber au stress ; il faut agir toujours raisonnablement et tranquillement).
- ❖ Il faut que vous soyez capables de travailler dans l'équipe (la coopération est indispensable dans la petite entreprise et si nécessaire, vous êtes demandés d'effectuer les tâches qui ne sont pas dans le contenu de votre travail pour aider à vos collègues).
- ❖ Le travail bien fait est beaucoup apprécié, mais il est mieux d'éviter le perfectionnisme.
- ❖ Il est important que vous ayez un point de vue élevé sur les problèmes et que vous soyez toujours positifs et souriants (même s'il y a une situation imprévue ou une panne technique, il faut rester tranquille et savoir se débrouiller).
- ❖ Il faut se comporter aimablement même envers les clients fâchés ou antipathiques (il faut les écouter attentivement, ignorer les menaces et ne se laisser exciter).
- ❖ Il ne faut pas être surpris par « l'atmosphère familiale » dans la résidence, sans structure hiérarchique où les relations sont très amicales et tout le monde se tutoie.
- ❖ Il est recommandé d'être amical et ouvert envers vos collègues (cela permet l'intégration rapide au collectif).
- ❖ Il est très efficace de se participer volontairement aux événements organisés par l'équipe ou par la responsable de site (cela permet de renforcer les relations interpersonnelles et l'esprit d'équipe).

9.2 Les conseils pour un travail efficace en France

Comment se comporter et travailler dans une société française ? Il y a un nombre de conseils pratiques qui vous permettront de vous intégrer rapidement dans la société, tout en évitant les surprises. Les conseils sont basés soit sur la partie théorique de ce travail, soit sur des expériences de l'auteur même. De plus, plusieurs conseils sont également recommandés par la lectrice du management interculturel, Mme Jana Bilíková.⁸⁹

Ce qu'il vaut mieux éviter :

- ❖ Il n'est pas recommandé de dire « non » ou « ce n'est pas possible » directement (les Français vraiment détestent cette réponse, parce que pour eux, tout est possible et sinon, ils essaient au moins de trouver une solution).
- ❖ Il est préférable que vous ne quittiez pas le bureau juste à temps (le patron appréciera votre engagement envers le travail et en conséquence, il aura plus du respect à vous).
- ❖ N'attendez pas la relation amicale et chaleureuse avec votre patron (bien sûr, il existe les exceptions, mais comme nous avons constaté, les Français veillent à la hiérarchie stricte, relations formelles et les patrons ne n'associent aux subordonnées).
- ❖ Il ne faut pas sous-estimer la préparation pour les réunions et négociations (si vous n'êtes pas capables de présenter vos opinions et vos arguments ne sont pas logiques, les Français n'hésitent pas à interrompre la réunion et le reprendre les jours suivants).
- ❖ Vous ne devriez pas attendre la ponctualité, le respect aux délais et la prise de la décision finale au cours d'une réunion de travail.
- ❖ N'attendez pas la communication directe ou l'explication précise de vos tâches (étant donné que nous avons appris que les Français sont les maîtres de la

⁸⁹ Mme Jana Bilíková travaille au sein de Chambre de commerce franco-tchèque. Elle travaille en tant que lectrice externe des cours pour des managers tchèques et français et elle instruit les différences interculturelles entre la France et la République tchèque au niveau du management.

communication indirecte, c'est donc à vous de comprendre et deviner tout le contexte).

- ❖ Il vaut mieux de ne pas attendre la rétroaction objective de votre chef (et si oui, seulement celle de négative).

Ce qui est par contre recommandé :

- ❖ Il est préférable que vous optiez définitivement pour le sourire, la sympathie et l'enthousiasme.
- ❖ Il est bien recommandé de créer et renforcer les relations personnelles avec vos collègues (en initiant la petite conversation concernant la gourmandise, culture, les actualités, etc.).
- ❖ Il vaut mieux que vous soyez diplomatiques et professionnels, que vous mainteniez la formalité et que vous agissiez avec la politesse et courtoisie.
- ❖ Il faut avoir l'approche positive aux nombreux changements (les Français n'hésitent pas à changer la décision dix fois par jour et c'est donc à vous de vous adapter à la situation actuelle).
- ❖ Il serait bon de vous joindre à la discussion et de communiquer ouvertement vos opinions (les Français détestent la passivité et la taciturnité de leurs partenaires).
- ❖ Il est préférable d'apprendre le français, au moins les bases de communication (les Français sont fiers de leur langue et apprécient beaucoup les personnes qui savent parler français).
- ❖ Il faudrait que vous soyez prêts pour les longs déjeuners et négociations d'affaires (les Français très souvent parlent des choses différentes, renforcent les relations personnelles et la décision est prise après une longue durée).
- ❖ Il faut que vous ne soyez pas timides pour demander une rétroaction de votre travail (cela permet d'augmenter votre motivation et éviter les fautes, s'il y a lieu).
- ❖ Soyez prêts à la bureaucratie, l'administration compliquée et demandez tous les contrats sous la forme écrite (sinon, nous avons constaté que les Français changeront le contenu plusieurs fois).

- ❖ Même si les Français sont toujours en retard, il vaut mieux d'être ponctuel (c'est une question de politesse et de respect) et patient (les Français n'ont pas l'habitude de se presser).
- ❖ Au cours d'échange le courrier, il faut toujours maintenir la formalité, les formules de politesse et les mots bien choisis (c'est la même règle pour les appels téléphoniques).
- ❖ Il est nécessaire d'avoir le point de vue élevé sur les problèmes et conflits (les Français ne s'inquiètent de mauvaises décisions et ils ne sont pas stressés).
- ❖ Il est préférable de ne pas confronter la vie privée et la vie professionnelle (les Français apprécient le travail bien fait, mais pas workoholisme).
- ❖ Il est bien recommandé d'être positif et actif (les Français sont connus pour leur art de vivre, ils n'aiment pas les gens pessimistes, renfrognés et avec mauvaise humeur).

Un peu d'étiquette :

- ❖ Au cours du premier contact, il faut maintenir le contact des yeux et poignée de la main.
- ❖ Il est préférable que vous appeliez en utilisant la fonction (ou titre si nécessaire) et que vous ne passiez pas à tutoiement si vous en n'êtes pas offert (seulement les personnes qui sont en relation plus proche peuvent se tutoyer).
- ❖ Il est recommandé de porter les vêtements de bon goût, propres, élégants et plutôt conservateurs (choisissez les vêtements de bonne qualité).

Le dernier conseil à ne pas oublier :

- ❖ C'est vous qui êtes dans un pays étranger, qui veut y travailler ou passer une partie de la vie. Il paraît donc clair que c'est à vous de vous adapter à un nouvel environnement, spécificités culturelles de vos collègues et si nécessaire, faire le premier pas pour connaître la culture française.

CONCLUSION

Dans le présent mémoire, je me suis appuyée sur l'analyse de la culture d'entreprise de la Résidence du Port à La Rochelle et sur les spécificités culturelles des Français qui se manifestent dans cette organisation. Comme je l'avais indiqué dans l'introduction, j'ai déterminé plusieurs objectifs qui m'intéressaient. Après avoir examiné ce sujet dont la rédaction était très enrichissante, je voudrais présenter les conclusions suivantes.

Il est important de savoir que la culture d'entreprise présente l'un des facteurs essentiels de réussite et de performance de la société. Elle donne aux employés un fort sentiment d'identification avec leur entreprise, augmente la motivation et développe le sens de responsabilité. C'est un « esprit d'entreprise » qui influence non seulement les employés mêmes, mais également les clients, partenaires commerciaux et toutes les nouveaux arrivants dans la société.

La Résidence du Port bénéficie d'une culture d'entreprise très forte dont sa puissance et l'avantage essentiels reposent sur l'atmosphère agréable, le bon travail d'équipe et le soin pour les clients. La culture d'entreprise fait une très bonne impression sur chacun qui vient y passer quelques jours pour se reposer. Les clients apprécient avant tout l'approche chaleureuse du personnel. Que ce soit la responsable de site ou la femme de ménage, tout le monde est souriant, complaisant et fait tout son possible pour répondre aux désirs de clients. Par contre, ce qui diminue le sentiment de satisfaction des clients, ce sont les studios pas très modernes, la fréquence des pannes techniques et en général, l'état vieux du bâtiment. Il s'agit d'un point faible important de la résidence qui conduit de temps en temps aux plaintes des clients et à leur mécontentement à propos du séjour. Quant aux employés, ils maintiennent d'excellentes relations au sein de l'équipe. La responsable de site leur offre non seulement de bonnes conditions de travail, mais elle s'intéresse aussi à leurs sentiments et soucis. D'après l'observation de l'auteur même, il faut mentionner que les employés sont bien satisfaits de pouvoir travailler dans la résidence. Ils travaillent dans une atmosphère tranquille qui augmente leur motivation et encourage le goût de travail. Ce qui est très efficace et stimule l'esprit d'équipe, c'est le temps passé avec les collègues (par exemple au cours du repas commun ou célébration d'anniversaire). Néanmoins, il faut remarquer

que ces relations sont bien typiques pour les petites entreprises et elles sont vraiment nécessaires pour le bon fonctionnement de la résidence. Dans un cas contraire, les disputes et le manque de la culture d'entreprise appropriée peuvent affaiblir significativement la performance et l'efficacité de toute l'organisation.

Une autre question a cherché la réponse sur l'impact des dimensions de Geert Hofstede dans la culture d'entreprise de la résidence. En résumant, les résultats de notre analyse nous permettent de constater que ces dimensions sont applicables non seulement dans une grande organisation de type d'IBM, mais aussi dans une petite entreprise telle que la Résidence du Port. En général, la résidence correspond aux caractéristiques des dimensions particulières, mais nous pouvons y trouver une exception. Il a été découvert que la dimension de distance au pouvoir montre une différence significative par rapport à la théorie. Étant donné que la France veille beaucoup à la structure hiérarchique, la reconnaissance du pouvoir et les relations formelles entre le patron et ses employés, la Résidence du Port présente exactement le contraire par rapport à cette affirmation. En ce qui concerne la directrice, elle est plutôt un membre de l'équipe qu'une responsable directive et autoritaire. Elle maintient les relations amicales avec ses employés, ne contrôle pas leur travail et donne une opportunité à chacun d'exprimer son opinion.

Néanmoins, il ne faut pas oublier que cette divergence avec la théorie est beaucoup influencée par la petite taille de l'entreprise. Il est généralement connu que les relations au sein d'une petite organisation sont plus proches et amicales que les relations entre les employés d'une grande société. Un autre aspect à considérer est une ère différente dans laquelle nous vivons aujourd'hui. Il n'est pas douteux que la situation dans les entreprises contemporaines soit différente que la situation dans les années soixante-dix pendant lesquelles Geert Hofstede a publié les résultats de sa théorie. Nous pouvons dire que l'époque du XXI^e siècle présente la fin des titres et des barrières hiérarchiques. Aujourd'hui, c'est avant tout la tendance d'établir de relations plus ouvertes et relâchées de haut en bas de l'entreprise afin de créer l'atmosphère agréable pour travailler. Dans ce cas-là, il y a une question à réfléchir : Les résultats de la théorie de Geert Hofstede, présentent-ils les modèles culturels invariables au temps ?

En ce qui concerne les autres dimensions, elles correspondent bien aux résultats de Geert Hofstede. La dimension d'individualisme est représentée par le travail

d'autonome des employés. Même si le travail d'équipe est nécessaire pour le bon fonctionnement de la résidence, chaque salarié est chargé des tâches données et c'est à lui de prendre sa responsabilité de leur exécution. Ce qui est en contradiction avec cette dimension, ce sont de bonnes relations interpersonnelles qui sont plus importantes que les tâches exécutées. Néanmoins, cette différence peut être justifiée, encore une fois, par la petite taille de l'entreprise. En tant que culture féminine, la résidence tient beaucoup à l'atmosphère agréable sans conflits, ainsi qu'aux relations chaleureuses avec les clients. Pour prévenir toutes les incertitudes et menaces possibles, la responsable de site veille beaucoup au respect du planning détaillé et à la ponctualité. Le management suit surtout les résultats immédiats, ce qui justifie bien son orientation à court terme.

Suite aux caractéristiques définies au niveau de dimensions culturelles de Geert Hofstede, nous pouvons bien nous concentrer sur les spécificités culturelles des Français et leur manifestation dans la culture d'entreprise de la résidence. Il n'est pas douteux que la culture d'entreprise soit fortement marquée par les particularités de la culture nationale et que cette dernière influence beaucoup les structures organisationnelles, le style de gestion et le comportement des employés. En ce qui concerne les caractéristiques nationales des Français, la plupart entre elles sont bien remarquables même dans la Résidence du Port et répondent plus ou moins aux caractéristiques ayant été définies dans la théorie. D'après l'observation de l'auteur même, l'une des caractéristiques les plus marquantes dans la Résidence du Port est l'accent sur les bonnes relations interpersonnelles. Les employés ainsi que la responsable de site sont ouverts, amicaux, sans besoin de se presser et ils ne confondent jamais la vie personnelle avec celle de professionnelles. Ce qui est également très remarquable dans la résidence et en même temps assez typique pour les Français, c'est la capacité de travailler sur plusieurs choses à la fois. Néanmoins, nous pouvons y trouver plusieurs traits qui ne correspondent pas aux sources théoriques. En général, les patrons français sont autoritaires et tiennent aux relations très formelles. Par contre, la responsable de site est plutôt démocrate et personne n'utilise l'appellation par titre ou par fonction. Également, en ce qui concerne les arrivées tardives (l'une des spécificités françaises), elles ne sont pas du tout tolérées dans cette entreprise et la ponctualité est une nécessité.

Toutefois, il faut se rendre compte que la réalité pourrait être différente de dimensions culturelles ou de caractéristiques générales d'un pays particulier. Même si plusieurs recherches ont été effectuées, personne n'est capable de donner une caractéristique universelle pour une nation. Il y a les différences de ville par ville et d'entreprise par entreprise. Il faut encore souligner que des expériences de chaque individu (également de l'auteur même) influencent remarquablement son point de vue. Il existe un grand nombre d'auteurs qui expriment les opinions créées sur la base de leurs expériences différentes. De plus, chaque être humain est l'individu et alors ce ne sont pas seulement les spécificités culturelles qui conduisent son comportement. C'est également le caractère personnel qui joue le rôle très important et c'est pourquoi nous pouvons trouver de nombreux écarts. Pour simplifier, « il n'y a pas de règle sans exception. »

L'auteur souhaite que le présent mémoire soit utile non seulement pour les étudiants qui réfléchissent à effectuer le stage dans la Résidence du Port à La Rochelle, mais également pour ceux qui s'intéressent aux spécificités culturelles des Français. C'est pourquoi de nombreux conseils et recommandations représentent alors le dernier but de ce travail. Il ne faut pas oublier que le monde contemporain offre un millier de possibilités pour tous. Si nous désirons travailler à l'étranger, il est nécessaire de s'adapter aux coutumes locales, de maîtriser la langue et avant tout de connaître les différences interculturelles. En résumant, il ne faut pas sous-estimer ce « phénomène » parce que cette incompréhension interculturelle pourrait nous fermer la porte à la réussite.

Pour conclure, il ne reste que poser une dernière question : Quelles sont vos expériences avec les Français ?

RÉSUMÉ

Každý národ se vyznačuje typickými kulturními specifiky, která se v současné době stávají velice aktuálním tématem. Jejich znalost je důležitá pro ty, kteří se denně střetávají s odlišnými kulturami, a to nejen v běžném životě, ale především v pracovním prostředí. Ukazuje se totiž, že charakteristiky jednotlivých kultur jsou přenášeny i do firemní kultury, ovlivňují styl řízení, způsob rozhodování a v neposlední řadě i chování jednotlivých pracovníků.

Cílem této diplomové práce je analýza firemní kultury Résidence du Port v La Rochelle, přičemž důraz je kladen na kulturní specifika Francouzů a jejich odraz v dané organizaci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část začíná objasněním pojmu kultura a kulturní dimenze a dále definuje firemní kulturu, její vznik, obsah, sílu, strukturu a její hlavní elementy. Následuje konkrétní vymezení kulturních specifik Francouzů dle teorie Hofstedeho a Trompennarse, jejich zvláštnosti v pracovním a obchodním styku a také základy společenské etikety. Pro možnost srovnání je zde i stručná charakteristika kulturních zvláštností českého národa. Praktická část začíná geografickým popisem La Rochelle a jejím okolím a následně jsou představeny základní informace o Résidence du Port. Poté se práce zabývá samotnou analýzou firemní kultury dané rezidence, včetně analýzy kulturních dimenzí a národních specifik Francouzů, které se ve firmě projevují. Následují osobní zkušenosti autora s firemní kulturou a rozbor odpovědí z dotazníku s manažerkou firmy. Práci uzavírají praktické rady a doporučení pro studenty, kteří se chystají jet pracovat do Francie.

ANNOTATION

Autor	Bc. Kateřina Bártlová
Název katedry	Katedra romanistiky
Vedoucí diplomové práce	Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.
Rok obhajoby	2013

Název diplomové práce	L'ANALYSE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE FRANÇAISE - L'ÉTUDE DE CAS DE LA RÉSIDENCE DU PORT À LA ROCHELLE
Název diplomové práce v angličtině	Analysis of the French corporate culture - Case study of Résidence du Port in La Rochelle
Klíčová slova	Kultura, firemní kultura, kulturní dimenze, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, kulturní specifika, etiketa v pracovním styku, Francouzi, Češi
Anotace práce	Cílem diplomové práce je analýza firemní kultury Résidence du Port v La Rochelle, přičemž důležitou součástí této analýzy je i odraz kulturních specifik Francouzů v této organizaci. Teoretická část vysvětluje pojmy kultura, firemní kultura a poskytuje různé charakteristiky francouzského národa. Praktická část následně komplexně analyzuje firemní kulturu a francouzská specifika. Součástí práce je i rozhovor s manažerkou firmy a nechybějí ani rady a doporučení pro vyjíždějící studenty programu Erasmus.

Klíčová slova v anglickém jazyce	Culture, corporate culture, cultural dimensions, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, cultural specifics, business etiquette, the French, the Czech
Anotace práce v anglickém jazyce	The aim of this thesis is to analyse corporate culture of the Résidence du Port in La Rochelle, while an important part of this analysis is a reflection of cultural specificities of the French in this organization. The theoretical part explains the concepts of culture, corporate culture and various characteristics of the French nation. The practical part comprehensively analyses the corporate culture and French specificities. This thesis also includes an interview with the manager of the company and we can find there also some advice and recommendations for outgoing Erasmus students.
Počet znaků	cca 160 700
Rozsah práce	97 stran + 8 stran příloh
Počet příloh	4
Počet titulů použité literatury	24
Jazyk práce	Francouzský jazyk

TABLE DES ABBREVIATIONS

IBM	International Business Machine
IDV	L'indice d'individualisme
LTO	L'indice de l'orientation à long terme
MAS	L'indice de masculinité
PDI	L'indice de distance au pouvoir
PME	La petite et moyenne entreprise
UAI	L'indice de contrôle de l'incertitude

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les trois niveaux de la culture d'entreprise selon Edgar Schein.....	24
Figure 2 : Le centre ville de La Rochelle.....	53
Figure 3 : La Résidence du Port.....	55
Figure 4 : L'aménagement des studios	56
Figure 5 : Le logo de la Résidence du Port.....	63

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les dimensions culturelles des Français	34
Tableau 2 : Les dimensions culturelles des Tchèques	45
Tableau 3 : La comparaison des Français avec les Tchèques.....	49

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Le patrimoine de La Rochelle et de la région Charente-Maritime
Annexe 2 : Les informations juridiques : SARL New Rochelle
Annexe 3 : Le modèle du questionnaire
Annexe 4 : Les réponses de responsable de site, Mme Sabine Renaudin

BIBLIOGRAPHIE

9.2.1 Ouvrages consultés

- ANDRÉANI, Ghislaine. *Le nouveau savoir-vivre*. Paris : Hachette Littérature, 1995. 250 p. ISBN 978-2012360335.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BRAME, Genevière. *Chez vous en France*. Paris : Dunod, 1993. 293 p. ISBN 978-2100017966.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 978-80-7226-763-9.
- COLLINSON, Simon; RUGMAN, Alan M. *International Business*. 4th Ed. Financial Times/Prentice Hall, 2006. 664 p. ISBN 978-1405847216.
- DUPRIEZ, Pierre; SIMONS, Solange. *La résistance culturelle*. 2^e éd. Bruxelles : De Boeck, 2002. 356 p. ISBN 978-2804141097.
- GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 336 s. ISBN 978-80-247-4418-6.
- CHEVRIER, Sylvie. *Le management interculturel*. Paris : PUF, 2003. 127 p. ISBN : 2-13-054027-9.
- KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty*. Velké Bílovice: TeMi CZ, 2009. 678 s. ISBN 978-80-87156-39-1.
- LEYENS, Jacques-Philippe. *Sommes-nous tous des psychologues ?* 5^e éd. Sprimont : Mardaga, 1995. 292 p. ISBN 978-2870091814.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 978-80-247-0648-1.
- MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. 198 s. ISBN 80-85603-86-1.

- NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.
- NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 320 s. ISBN 80-7261-121-6.
- PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
- PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2007. 220 s. ISBN 9788073672805.
- SALVAS, Ginette. *L'étiquette en affaires*. Québec: Quebecor, 2003. 192 p. ISBN 2-7640-0698-5.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd, 1997. 265 p. ISBN 1-85788-176-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 167 s. ISBN 978-80-247-0405-6.
- URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3562-7.

9.2.2 Périodiques et dépliants consultés

- BILÍKOVÁ, Jana; HOLCOVÁ, Martina (ve spolupráci s Francouzsko-českou obchodní komorou). *Jak efektivně pracovat s francouzskými partnery*.
- Dépliant : *Holidays – Charente-Maritime*. Rhéa Marketing, 2012 (l'auteur n'est pas connu)
- Dépliant : *La Rochelle – Le magazine*. Office de tourisme de La Rochelle, 2012 (l'auteur n'est pas connu)
- Les publications internes de la Résidence du Port.

9.2.3 Dictionnaires et grammaires consultés

- GREVISSE, Maurice. *Le petit Grevisse : Grammaire française*. 31^e éd. Bruxelles : De Boeck, 2008. 304 p. ISBN 2905828315.
- Kolektiv autorů. *Francouzsko – český, česko – francouzský slovník*. Olomouc: Fin Publishing, 1998. 1376 s. ISBN 80-86002-49-7.
- REY-DEBOVE, Josette; REY Alain. *Le nouveau Petit Robert de la langue française*. Paris : Le Robert, 2008. 5494 p. ISBN 978-2-84902-321-1.

9.2.4 Adresses consultées sur l'Internet

- BURT, Ronald S. *Quand la culture d'entreprise est-elle en atout stratégique ?* [en ligne]. [consulté le 10 mars 2013]. Disponible sur: http://www.lesechos.fr/formations/strategie/articles/article_6_8.htm.
- Centre Charles Péguy. *Differences culturelles: entreprises francaises et anglaises*. [en ligne]. [consulté le 24 février 2013]. Disponible sur: <http://centrecharlespeguy.wordpress.com/2010/05/13/differences-entre-la-culture-dentreprise-francaise-et-anglaise/>.
- Dico-Citations. *Citation*. [en ligne]. [consulté le 24 février 2013]. Disponible sur : <http://www.dico-citations.com/les-fran-ais-arrivent-tard-tout-mais-enfin-ils-arrivent-voltaire-fran-ois-marie-arouet-dit/>.
- Equipaje. Geert Hofstede. [en ligne]. [consulté le 1^{er} avril 2013]. Disponible sur: <http://www.equipaje.fr/fr/books/comprendre-linterculturel/geert-hofstede>.
- Geert Hofstede. *Bibliographical information about Geert Hofstede*. [en ligne]. [consulté le 17 février 2013]. Disponible sur: <http://www.geerthofstede.nl/geert>.
- IPEUT.com. *Les sept dimensions de f. trompenaars*. [en ligne]. [consulté le 17 février 2013]. Disponible sur: <http://www.ipeut.com/management/management-interculturel/323/les-sept-dimensions-de-f-tromp73778.php>.
- Manageo.fr. L'information SUR et POUR les entreprises. Disponible sur : <http://www.manageo.fr/>.
- Mind Tools. *The Seven Dimensions of Culture*. [en ligne]. [consulté le 17 février 2013]. Disponible sur: <http://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>.

- New Rochelle - Résidence du Port à la Rochelle. Disponible sur : <http://www.residence-newrochelle.com/>.
- Telalangue. *La théorie des dimensions culturelles – Geert Hofstede*. [en ligne]. [consulté le 11 février 2013]. Disponible sur: <http://news.telalangue.com/2011/09/geert-hofstede-theorie>.
- The Hofstede centre. *What about Czech Republic ?* [en ligne]. [consulté le 16 mars 2013]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/france.html>.
- The Hofstede centre. *What about France*. [en ligne]. [consulté le 14 février 2013]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/france.html>.
- THOMAS, Amos Owen - Professor of International Business. *Culture Classification*. [en ligne]. [consulté le 17 février 2013]. Disponible sur: http://www.hpgsb.polytechnic.edu.na/web_content/msc/teaching_materials/InterCult%20Mgmt%20-%20Thomas/ICM%20Lect02C%20CultCls.pdf.

9.2.5 Annexes et figures

- Annexe 1 (page) : photographies de l'auteur.
- Annexe 2 (page) : <http://www.manageo.fr/>.
- Figure 1 (page) : NOVÝ, Ivan a kol. Interkulturální management.
- Figure 2 (page) : photographie de l'auteur.
- Figure 3 (page) : <http://www.residence-newrochelle.com/>.
- Figure 4 (page) : <http://www.residence-newrochelle.com/>.
- Figure 5 (page) : <http://www.residence-newrochelle.com/>.

ANNEXES

Annexe 1 : Le patrimoine de La Rochelle et de la région Charente-Maritime

1) Le Vieux Port de La Rochelle avec ses trois tours



2) Les plages sablonneuses



3) L'Île de Ré



4) Les marais salants à l'Île de Ré



5) Le Fort Boyard



6) La cuisine charentaise



Annexe 2 : Les informations juridiques : SARL New Rochelle

Dénomination sociale	New Rochelle
Numéro d'identification	Nanterre B 521 856 765
Date d'immatriculation	19 Avril 2010
Forme juridique	Société à responsabilité limitée
Capital variable	15,000,00 Euros
Siège social	19 Rue Carnot - 92300 Levallois Perret
Gérants	Monsieur BALLEYGUIER Claude Monsieur DALENS François
Secteur d'activité	Hébergement
Établissement secondaire	Résidence du Port 17 Avenue du Lazaret - 17 000 La Rochelle
Mode d'exploitation	Exploitation directe

Annexe 3 : Le modèle du questionnaire

Bonjour Mme Renaudin,

Suite à mon travail dans la Résidence du Port, je vous écris pour vous demander une courte interview, qui va servir comme la partie pratique pour mon mémoire de Master. L'objectif de ce travail est d'analyser de la culture d'entreprise est de découvrir les spécificités culturelles des Français qui se manifestent dans cette organisation.

- 1) Combien avez-vous eu des stagiaires de la République tchèque ?
- 2) Comment décririez-vous, sans réfléchir, les Tchèques en quelques mots ?
- 3) Quelles compétences professionnelles appréciez-vous sur les Tchèques ?
- 4) Par contre, quelles sont les compétences ou qualités manquantes ?
- 5) À votre avis, quels sont les Tchèques en comparaison avec les Français au travail ?
- 6) Comment les Tchèques perçoivent un conflit ? S'il y a un conflit avec le client, comment une stagiaire doit se comporter envers lui ?
- 7) Pensez-vous que les Tchèques aient les problèmes avec l'adaptation à un nouvel environnement et à un nouveau travail ? Comment vite et bien apprennent-ils de nouvelles choses ?
- 8) Comment se fait l'intégration des stagiaires à l'équipe ? Sont-ils « socialement-adaptables » ?
- 9) Comment est-il important pour vous qu'une stagiaire s'identifie avec la culture d'entreprise ?
- 10) Les stagiaires, ont-ils toujours accompli tout ce que vous avez demandé ?
- 11) Sinon, quelles ont été les plus grandes faiblesses et les problèmes ?
- 12) Les stagiaires tchèques, sont-ils ponctuels ? Exigez-vous la ponctualité au travail ?
- 13) À côté d'une ponctualité, quelles sont les autres règles qu'il faut absolument respecter au travail ?

14) Comment les Tchèques gèrent les changements ou des situations stressantes ? Sont-ils capables de travailler sur plusieurs choses à la fois ?

15) Pouvez-vous imaginer une (ou plusieurs) situation où s'est passé un malentendu interculturel ?

16) En général, quelles sont les qualités indispensables pour pouvoir travailler dans un poste d'une réceptionniste ?

Merci beaucoup pour vos réponses.

Annexe 4 : Les réponses de responsable de site, Mme Sabine Renaudin

Bonjour Mme Renaudin,

Suite à mon travail dans la Résidence du Port, je vous écris pour vous demander une courte interview, qui va servir comme la partie pratique pour mon mémoire de Master. L'objectif de ce travail est d'analyser de la culture d'entreprise est de découvrir les spécificités culturelles des Français qui se manifestent dans cette organisation.

1) Combien avez-vous eu des stagiaires de la République tchèque ?

Nous avons eu 3 stagiaires de la République tchèque depuis la création de la société, avril 2010. Tous les ans, nous recrutons un(e) stagiaire pour une durée de 3 mois pendant la saison estivale, en tant que stagiaire réceptionniste.

2) Comment décririez-vous, sans réfléchir, les Tchèques en quelques mots ?

Les Tchèques s'intègrent très facilement à un nouvel environnement, travail, interculturel. Ce sont des personnes ouvertes aux autres cultures, traditions, langues, religions et même culinaire.

3) Quelles compétences professionnelles appréciez-vous sur les Tchèques ?

La facilité d'adaptation, la rapidité d'exécution, la capacité à communiquer en langues étrangères et la disponibilité.

4) Par contre, quelles sont les compétences ou qualités manquantes ?

L'innovation, la réalisation, la mise en place de nouvelles méthodes.

5) À votre avis, quels sont les Tchèques en comparaison avec les Français au travail ?

Les Tchèques sont plus déterminés, s'investissent dans leur travail.

Par contre, les Français manquent de motivation dans leur entreprise.

6) Comment les Tchèques perçoivent un conflit ? S'il y a un conflit avec le client, comment une stagiaire doit se comporter envers lui ?

Certains stagiaires ont déjà dû faire face à des conflits comme un piètre service à la clientèle. Une politique est appliquée :

- ❖ écouter activement le client, sans préjuger ;*
- ❖ ignorez soigneusement toutes les menaces formulées, s'il y a lieu ;*
- ❖ éviter d'interrompre, de reprocher ou de se disputer ;*
- ❖ poser des questions pour bien cerner l'autre point de vue ;*
- ❖ si la réclamation est justifiée, trouver ensemble une solution (échange, réduction, remboursement).*

7) Pensez-vous que les Tchèques aient les problèmes avec l'adaptation à un nouvel environnement et à un nouveau travail ? Comment vite et bien apprennent-ils de nouvelles choses ?

Se reporter à la réponse n°3.

8) Comment se fait l'intégration des stagiaires à l'équipe ? Sont-ils « socialement-adaptables » ?

Tous les stagiaires se sont très bien intégrés dans l'équipe. Très bon relationnel. Nous sommes une équipe jeune et dynamique.

9) Comment est-il important pour vous qu'une stagiaire s'identifie avec la culture d'entreprise ?

Pour une bonne application des règles.

10) Les stagiaires, ont-ils toujours accompli tout ce que vous avez demandé ?

Oui. Chaque stagiaire ont su parfaitement remplir les tâches qui leurs ont été confiées.

11) Sinon, quelles ont été les plus grandes faiblesses et les problèmes ?

Une seule faiblesse à l'arrivée mais qui reste très compréhensible : l'hésitation, mauvaise compréhension au téléphone. Normal, il faut un temps d'adaptation, de pratique à la langue étrangère.

12) Les stagiaires tchèques, sont-ils ponctuels ? Exigez-vous la ponctualité au travail ?

Oui. Les stagiaires tchèques sont ponctuels et disponibles. Les horaires de travail font partie des règles à respecter dans une entreprise. La ponctualité a une réelle importance.

13) À côté d'une ponctualité, quelles sont les autres règles qu'il faut absolument respecter au travail ?

- ❖ *savoir dialoguer et communiquer ;*
- ❖ *être assidu dans son travail et remplir les tâches demandées ;*
- ❖ *avoir une tenue vestimentaire compatible avec l'environnement de travail.*

14) Comment les Tchèques gèrent les changements ou des situations stressantes ? Sont-ils capables de travailler sur plusieurs choses à la fois ?

Les Tchèques savent établir les priorités pour lutter contre le stress.

15) Pouvez-vous imaginer une (ou plusieurs) situation où s'est passé un malentendu interculturel ?

Non.

16) En général, quelles sont les qualités indispensables pour pouvoir travailler dans un poste d'une réceptionniste ?

- ❖ *une parfaite présentation, le sourire ;*
- ❖ *avoir le goût du contact au client ;*
- ❖ *être à l'écoute et patient ;*
- ❖ *faire preuve de discrétion et de diplomatie ;*
- ❖ *s'avoir s'adapter à la diversité de la clientèle et des situations ;*
- ❖ *être bien organisé ;*
- ❖ *être réactif ;*
- ❖ *connaître des langues étrangères dont l'anglais.*

Merci beaucoup pour vos réponses.