



## CONFÉRENCE Les Français arrogants?

**Animateur :** Aujourd'hui cette conférence nous propose de prendre un peu de recul sur nos modes de fonctionnement français. En effet, dans les relations internationales, on se renseigne souvent sur les traits culturels de nos partenaires et on a raison de le faire. Mais il est aussi très intéressant de savoir comment nos partenaires étrangers nous perçoivent, de connaître les travers que l'on a tendance à avoir et aussi... comment on pourrait s'en débarrasser ! Tout d'abord, on sait tous que, si la France fait l'objet de nombreux stéréotypes positifs dans le monde, l'attitude des français, elle, est unanimement taxée « d'arrogante ». A-t-on des clés de compréhension pour expliquer cela ?

**Catou :** Oui. On peut par exemple commencer par expliquer qu'en France l'individualisme est très marqué.

**Animateur :** Je pensais que c'était surtout aux Etats Unis qu'il était très fort ?

**Catou :** Oui, aussi, mais aux Etats Unis il ne prend pas la même forme qu'en France et les Américains ont quand même une forte capacité à se mobiliser pour le groupe... En France, l'individu a du mal à « s'oublier » dans le groupe, à en adopter les objectifs, les codes, les contraintes. Depuis l'enfance, on cultive chez nous la capacité à nous distinguer. A l'école, très jeune, on ne nous demande pas uniquement de répéter ce qu'ont dit les maîtres, mais à mettre notre « touche personnelle ». C'est d'ailleurs ce qui explique en partie, la créativité que l'on trouve dans notre pays. La Révolution française, loin de rendre les Français tous égaux, a au contraire donné à chacun l'impression qu'il pouvait jouir aussi de privilèges et s'élever au-dessus des autres !

**Animateur :** Se distinguer, mais comment ?

**Catou :** Prenez par exemple les réunions en France, pourquoi durent-elles si longtemps ? On a expliqué dans la conférence sur la notion du temps que nous avons tendance à avoir une vision du temps assez souple. C'est vrai mais il y a aussi le fait que chacun donne son avis ! Il faut avoir une opinion : même si, on l'a vu dans la conférence sur la distance hiérarchique, l'avis des subordonnés n'est pas toujours pris en compte, il faut s'exprimer, et s'exprimer avec brio, la rhétorique, le débat sont très importants. Ces réunions longues et parfois animées vont beaucoup agacer nos partenaires, notamment les anglo-saxons, beaucoup plus pragmatiques que nous. D'autant plus qu'en France, quoiqu'on en dise, il n'est pas mal vu de couper la parole ; cela montre au contraire que l'on s'intéresse, qu'on se passionne pour le sujet ! On ne va d'ailleurs pas hésiter à entrer en conflit pour des idées, et le ton peut monter. Imaginez le malaise de nos partenaires asiatiques face à de tels débordements ! Mais chez nous cela ne porte pas forcément à conséquences et on oublie rapidement le ton qui est monté.

**Animateur :** Vous dites que les anglo-saxons sont pragmatiques, quel type d'approche avons-nous si nous ne le sommes pas ?

**Catou :** Nous avons une forte tendance à plus valoriser ce qui est de l'ordre de l'intellectuel, du conceptuel que de l'ordre du pragmatisme, du concret. Regardez notre tradition intellectuelle des Lumières, prenez l'importance des diplômes des Grandes Ecoles, ou ces élites intellectuelles qui se partagent le pouvoir aussi bien politique que dans les entreprises. Il est difficile de réussir en France si vous venez d'un parcours uniquement technique sans passage par les Grandes Ecoles. Ce n'est pas du tout le cas en Allemagne où, même si l'on est orienté jeune vers des

études non intellectuelles, il est possible de faire une brillante carrière en entreprise grâce à cette expertise. Cette valorisation de l'intellectuel a d'autres conséquences : notre façon d'appréhender les problèmes va être très globale, très conceptuelle. Contrairement aux Japonais ou aux Suisses, nous sommes intéressés par les grandes lignes, les grands axes des projets, c'est là que s'affrontent les belles idées, les grands concepts. L'aval des projets, avec leur lot de détails et de questions pragmatiques passionnent souvent beaucoup moins les Français.

**Animateur :** Mais se situer à l'aval du projet c'est se rapprocher du marché, du client pourtant ?

**Catou :** En effet ! Et on arrive là sur des tâches moins « nobles » que celles de la conception ! Je me rappelle que dans les années 90, les étudiants des écoles d'ingénieurs nous appelaient, nous étudiants d'école de commerce, les « épiciers » ! Et oui, notre métier c'était simplement de « faire de l'argent » en nous pliant aux désirs du marché, alors qu'eux étaient dans la performance technique, dans la perfection rationnelle ! Les temps ont changé, et je crois que les métiers du commerce sont plus valorisés qu'autrefois mais il n'en reste pas moins qu'en France le rapport au client n'est pas évident...

**Animateur :** À l'heure de la concurrence féroce, peut-on se permettre de ne pas prendre en considération le client ?

**Catou :** Je crois qu'en France, on prend en considération le client au niveau de la conception du produit ; ce qui pose parfois problème, c'est plutôt la relation client. Pour preuve, voyez le nombre de formations dispensées dans les entreprises pour faire en sorte que cette relation soit optimale ! Le problème est que les Français ont tendance à considérer la relation client comme une relation forcément hiérarchique au désavantage du serveur, vendeur ou tout autre prestataire de service. Chez nous, quoiqu'on dise, servir est rarement un véritable honneur. Le vendeur a tendance à refuser le « pouvoir » que l'argent donne au client. Il refuse donc de plier devant ses désirs dans le seul but de remporter la vente et préfère parfois la perdre plutôt que d'avoir l'impression d'y avoir laissé son honneur. De combien de conflits avons-nous été témoins ou victimes dans cette relation de vente ? Je vous expliquais tout à l'heure que les Français ont du mal à oublier leur individualité : leur personnalité ne va donc pas s'effacer derrière leur fonction et s'ils se sentent vexés parce que le client aura l'air de les prendre de haut, ils le diront ou lui feront sentir qu'ils ne sont pas prêts à se mettre à genoux - c'est à dire à oublier leur honneur - pour obtenir la vente. Voilà donc une clé d'explication de notre arrogance dans la relation au client et cette attitude non standardisée face au client peut poser problème avec nos partenaires étrangers qui ne s'attendent pas à voir surgir dans la relation de vente, la personnalité ou la susceptibilité du vendeur ! Ils ne savent pas non plus que l'on peut tout obtenir d'un Français dès lors qu'on lui montre qu'on est sorti de cette relation qu'il perçoit comme inégale, et que l'on se situe dans une relation personnelle. Ne vous a-t-on jamais dit que « puisque c'est vous et que vous êtes sympa » on allait se mettre en 4 pour vous livrer à l'heure ? Alors que le fait que vous soyez le client devrait largement suffire pour qu'on se mette en 4, non ?

**Animateur :** Je crois que notre façon d'envisager la règle est aussi assez culturelle...

**Catou :** Vous avez raison ! Les Français ont besoin de règles mais... Ils adorent les contourner. Déjà parce que c'est une preuve d'ingéniosité et aussi parce qu'on considère toujours la règle à la lumière de nos propres spécificités. La règle est excellente pour les autres mais moi, vous comprenez, je suis dans une situation spéciale qui fait que je ne vais pas l'appliquer ! D'autres pays fortement individualistes respectent les règles. Par exemple les Allemands la respectent car elle permet de mieux faire fonctionner la communauté. Par contre, ils acceptent moins facilement que les Français la notion d'autorité exprimée par la distance hiérarchique. Pour les Français c'est le contraire, on accepte l'autorité mais pas la règle !

**Animateur :** Quels vont alors être les ressorts de la motivation des Français, si individualistes ?

**Catou :** Vous commencez à le comprendre, les Français ont besoin d'accomplir de grandes et belles choses ! Chacun à son niveau sera motivé par le fait d'aller plus loin que ce qui lui est strictement demandé et aura tendance à définir son périmètre d'action en fonction de ce que lui « considère être sa mission ». Ne lui parlez pas de la description de poste qui figure dans son contrat, cela le concerne à peine. Non, ce qui le motive c'est l'image qu'il se fait de son métier, le sens qu'il met dans son action, et cela à n'importe quel niveau de qualification ou de hiérarchie. Cette vision des choses mène aussi à des incompréhensions avec nos partenaires qui ont, d'une part, du mal à identifier le périmètre de responsabilité des Français et d'autre part, des difficultés à répondre aux exigences d'un manager français.

**Animateur :** Pourquoi ?

**Catou :** Parce que le manager français place son subordonné dans une position très périlleuse : on l'a vu dans la conférence sur la distance hiérarchique, il exerce souvent un contrôle assez fort sur son subordonné et délègue moins que d'autres. En même temps, il valorise énormément le sens de l'autonomie et attend de son subordonné qu'il prenne des initiatives. Le subordonné, de son côté, se fait sa propre idée de ce qui est attendu de lui et prend des initiatives dans ce sens... qui n'est pas toujours celui que le manager attendait ! S'il y a un problème électrique dans mon atelier que dois-je faire ? Eteindre les machines parce que la sécurité des ouvriers fait partie de ma mission ou me conformer à ma description de tâches qui ne le mentionne pas ? La 1<sup>ère</sup> option sans doute si je suis Française, et sûrement la 2<sup>ème</sup> si je suis Américaine. On imagine que si manager et subordonné sont de chaque nationalité, cela va poser des problèmes !

**Animateur :** Est-il alors si difficile pour nos partenaires de travailler avec les Français ?

**Catou :** Pas plus qu'avec d'autres nationalités, chacun a ses spécificités culturelles ! Je crois que nos partenaires apprécient aussi nos compétences techniques, notre souplesse, notre créativité, des rapports humains souvent chaleureux. Il faut être conscients et fiers de nos atouts mais aussi travailler sur des traits culturels qui peuvent s'avérer handicapant dans les relations internationales. La plupart des entreprises sont conscientes de certains de ces travers et travaillent dessus pour gagner en efficacité ; je pense notamment aux difficultés à être pragmatiques, à être efficaces en réunion ou encore au rapport au client compliqué sur lesquels les entreprises travaillent en remettant le client au centre de leurs préoccupations. Certaines sont aussi conscientes des conséquences d'une trop forte distance hiérarchique entre gérant et subordonnés qui alourdit les processus de décision, brident les énergies et démotivent les équipes. D'autres traits culturels sont moins faciles à identifier ; je pense ici à notre tendance à placer l'individu au cœur du système et aux difficultés qui en découlent lorsqu'il s'agit de se plier aux exigences du groupe. Dans les relations internationales, avant de chercher à comprendre les ressorts des autres, soyons capables d'identifier ce que nous laissons percevoir de nous !