

Travailler efficacement
avec les pays
**d'Europe centrale
et orientale (PECO)**



Miroslava Hristova

Les pays d'Europe centrale et orientale (PECO)

Les comprendre, y négocier,
y travailler, y vivre



afnor
ÉDITIONS

« Au sein des équipes, les relations sont souvent empreintes d'affects. Il y a un vrai besoin d'appartenance et de partage. Des fois, je m'étonne de les voir se masser mutuellement les épaules ou se précipiter pour consoler une collègue qui arrive au bureau en sanglots pour des raisons personnelles. Oui, ils sont très attachés les uns aux autres, le bureau devient comme une seconde famille. Le côté négatif, c'est qu'ils vivent très mal les départs ou les changements de poste de leurs collègues. »

Catherine, Manager d'équipes française dans le domaine financier, expatriée en Roumanie

« Les Roumains ne séparent pas vraiment leur vie privée de leur vie professionnelle. À mon grand étonnement, des collègues que je venais tout juste de rencontrer m'ont posé des questions sur ma vie sentimentale dès le deuxième jour qui a suivi mon arrivée. Plus tard, mon assistante venait souvent me parler de ses problèmes familiaux. Dans les équipes, chacun connaissait en détail la vie privée des autres. »

Olivier, Cadre dirigeant français dans le secteur de l'environnement, expatrié en Roumanie

C'est au groupe de fournir les valeurs phares de l'individu, jusqu'aux opinions qu'il convient d'adopter. C'est également le groupe qui définit les obligations, qui passent toujours avant les plaisirs personnels. En échange de la loyauté de l'individu, le groupe lui garantit la sécurité et un soutien absolu.

« En France, il y a un grand respect de la vie privée : les gens ne sont pas excessivement curieux des détails de la vie privée de leurs voisins ou de leurs collègues. À l'inverse, ils ne se préoccupent pas trop de ce que pense leur entourage de leur vie privée à eux. En Ukraine, l'opinion des autres joue un grand rôle dans nos décisions de vie et dans notre quotidien. »

Yaroslav, Avocat ukrainien en cabinet juridique

Dans un contexte professionnel, le choix d'une embauche ou d'une promotion ou encore celui d'un partenaire d'affaire se fait sur la base du relationnel. L'essentiel est d'établir un contact positif avec la personne qui se trouve en face. De plus, les recommandations professionnelles jouent un rôle essentiel.

6.2.7 L'Ukraine

« En raison de la situation diplomatique actuelle, beaucoup d'étrangers sont partis, alors toutes les places sont à prendre. »

**Michael, Enseignant en langues et négociateur français,
expatrié en Ukraine**

« Je conseillerais aux Français de ne pas fonder leurs opinions sur l'Ukraine uniquement sur ce qu'en disent les médias ; je leur suggère de venir plutôt à la rencontre de leurs partenaires locaux et de se forger leur opinion personnelle. »

Yaroslav, Avocat ukrainien en cabinet juridique

◆ Quelques données statistiques

Pour le moment, Hofstede n'inclut pas le cas de l'Ukraine dans son étude interculturelle. Nous ne disposons donc pas de données statistiques précises pour fournir une présentation basée sur le même modèle que pour les autres pays.

En revanche, les Ukrainiens eux-mêmes ont l'habitude de dire que la culture de leur pays se rapproche de celle de la Russie à l'est alors qu'il est plutôt influencé par les dominations polonaises et autrichiennes à l'ouest. Ainsi, nous présentons au lecteur des diagrammes comparatifs entre les cultures française, autrichienne et russe (le cas de la Pologne a déjà été présenté auparavant).

Cependant, il convient de rester prudent : nous l'avons vu à maintes reprises, la proximité géographique ou la domination politique ne signifient pas toujours qu'il existe une proximité culturelle réelle.

De plus, nous avons également vu que les représentations mentales des proximités ou des différences culturelles ne coïncident pas toujours avec la réalité.

Ces schémas ne doivent donc pas être considérés autrement que comme des repères macroculturels hypothétiques.

En revanche, une fois qu'ils décident de s'ouvrir, on peut devenir vraiment proches. La femme a un rôle très conventionnel dans la société ukrainienne. Certes, elle travaille et gagne de l'argent mais à la maison, c'est toujours elle qui s'occupe de la totalité des tâches ménagères. Même si en politique on peut voir des femmes, le pouvoir est surtout tenu par des hommes. Dans sa vie privée, l'Ukrainienne est aux petits soins pour sa famille et pour son mari. Toutes petites, leurs grands-mères les éduquent de manière à ce qu'elles fassent tout pour le bien-être de leurs hommes. Ainsi, lorsque je rencontre d'autres étrangers occidentaux mariés à des Ukrainiennes, nous sommes tous d'accord : nos femmes sont géniales, nous ne nous attendions pas à autant d'égards ! En revanche, ce qui nous étonne ici, c'est que les hommes sont tenus de toujours tout payer pour les dames. On se rend bien compte que la société est encore assez patriarcale.

Si vous arrivez à prouver que vous savez boire, alors aux yeux de vos interlocuteurs vous avez aussi prouvé que vous connaissez suffisamment la culture du pays, que vous êtes un partenaire résistant et digne de confiance. C'est à ce moment-là que l'on signe le contrat.

D'une manière générale, il ne faut jamais refuser ce que l'on vous propose ici : que ce soit de l'alcool, des cigarettes... dites toujours "oui", sous peine de causer un grave incident diplomatique.

Pour les Ukrainiens, l'apparence est d'une importance capitale. Il faut toujours être habillé et maquillé (pour les femmes) de manière impeccable. Même s'il s'agit de descendre à la supérette en face, la femme ukrainienne prend le temps de soigner son apparence en mettant des vêtements qui la mettent en valeur et en retouchant son maquillage. »

Michael

◆ ... et les Français vus par les Ukrainiens

Nos témoins :

- Galyna, Chef de projets exerçant dans le secteur associatif ;
- Olena, Responsable d'achats ;
- Yaroslav, Avocat en cabinet juridique.

Idées préalables, premières impressions

« Mon mari est Français. Avant de l'avoir connu, je n'avais pas vraiment d'idées préconçues sur ce peuple. J'avais juste entendu dire qu'ils avaient tendance à se montrer très fiers. En arrivant en France pour la première fois, j'ai conclu que ce que j'avais entendu était vrai : ils sont vraiment très fiers, parfois jusqu'à considérer leur pays et leur culture comme supérieurs à tous les autres. Parallèlement, je les ai trouvés assez distants envers les étrangers, comme s'ils n'avaient pas envie de les connaître.

La tradition de se faire la bise pour faire connaissance a été une véritable surprise pour moi ! Au début, je n'aimais pas toujours la suivre. Par exemple, j'étais gênée de devoir faire la bise à des hommes qui portent une barbe qui pique.

Mes débuts en France ont été difficiles, peut-être parce que je suis arrivée dans une ville relativement petite et exempte d'étrangers. Depuis quelque temps, nous avons déménagé dans une métropole beaucoup plus cosmopolite et je m'y sens clairement mieux. Par exemple, comme les gens fréquentent des étrangers tous les jours, plus personne ne fait attention au fait que j'ai un accent. »

Galyna

« J'ai toujours été attirée par l'art français, par la langue et dans une certaine mesure par la politique française. C'est pourquoi je suis venue faire mes études supérieures en France et que pendant mon séjour dans ce pays, j'ai choisi de travailler pour un musée des beaux-arts.

J'ai aussi visité beaucoup d'autres musées, des châteaux et divers éléments du patrimoine culturel français. Par ailleurs, je trouve la langue française très belle et mélodieuse. Concernant la politique française, j'avais tout simplement envie de la comparer avec celle de l'Ukraine.

La France est célèbre dans le domaine de la mode et de la haute couture et l'on imagine les femmes françaises très chics au quotidien. En réalité, elles préfèrent s'habiller de manière simple et confortable. C'est l'une des choses qui m'ont interpellé en arrivant ici, d'autant plus que les femmes ukrainiennes font toujours très attention à leur allure. Ainsi, lorsque je travaillais en France, je recevais tous les jours des compliments sur mes habits, mes bijoux, etc., alors qu'ici en Ukraine, cela arrive rarement. »

Olena

« J'ai commencé à apprendre la langue française à l'âge de 6 ans. Je savais que Napoléon était un grand chef militaire, que le général Charles de Gaulle et le mouvement de la Résistance étaient nos alliés pendant la Deuxième Guerre mondiale. J'entendais aussi dire que Paris était la capitale mondiale de la mode, que les femmes françaises étaient très belles, que les Français mangeaient les cuisses de grenouilles et qu'ils buvaient du champagne à chaque repas.

J'ai visité la France pour la première fois à l'âge de 11 ans. Je me rappelle avoir été surpris par la diversité physique des gens. Chez moi, tout le monde avait une apparence similaire : des cheveux roux et des nez retroussés. En France, il y avait vraiment de tout.

Mes souvenirs de ma famille d'accueil de l'époque sont très bons. Je peux dire que jusqu'aujourd'hui, j'ai rarement rencontré des gens aussi sincères et bons. Ils accordaient une grande importance à la famille et au bien-être de la communauté, ils respectaient les traditions de leur région. En rentrant, j'ai appris en échangeant avec mes camarades de classe qu'en réalité la France est un pays très diversifié et que toutes les familles françaises ne se ressemblent pas. »

Yaroslav

Perceptions générales concernant les Français : particularités, points de différence

« Les rapports humains en France sont très différents de ce à quoi je suis habituée. Les Français sont très polis mais cette attitude bienveillante ne signifie pas systématiquement un réel intérêt pour la personne. Par exemple, en rencontrant quelqu'un, on demande toujours comment ça va mais ce n'est pas pour autant que la réponse intéresse celui qui pose la question.

Aussi, en faisant connaissance avec une nouvelle personne, il m'arrive d'avoir le sentiment d'être invisible car les gens ne se regardent pas toujours dans les yeux lors des présentations. Ils ne témoignent donc pas d'une attitude d'accueil comme celle dont j'ai l'habitude.

Après quelques années passées en France, mes relations avec les locaux restent polies mais distantes. Seule ma belle-famille fait exception à cette règle.

Les Ukrainiens sont très tenaces comparés aux Français, peut-être en raison de nos conditions de vie. Ainsi, si nous avons un objectif en tête, nous nous battons bec et ongles pour l'atteindre. Nous nous dépassons, nous faisons beaucoup d'heures supplémentaires au travail. De leur côté, les Français tiennent à leur équilibre de vie. Par exemple, ils évitent de répondre aux coups de fil professionnels pendant la pause déjeuner ou en dehors des heures de travail. »

Galyna

« La France et l'Ukraine sont deux pays qui se ressemblent beaucoup : au niveau de la superficie, de la taille de la population, de la géographie, de la diversité de chaque région (particularités culturelles, art culinaire, etc.).

Ce en quoi nous sommes différents, ce sont les conditions de vie matérielles. En France la vie est beaucoup plus simple, les gens sont rassurés concernant leurs lendemains, la sécurité sociale est mieux organisée. »

Olena

« Les Français sont de bons parents. Si leurs enfants ne sont pas brillants à l'école, ils n'en font pas forcément un drame alors qu'en Ukraine on leur met une forte pression afin qu'ils réussissent leurs études. De plus, les jeunes adultes français ont le droit d'essayer et de se tromper dans leurs choix de métier. Ils peuvent tester plusieurs voies, par exemple en changeant d'université ou de filière professionnelle. Nous n'avons pas ce genre d'habitudes : une fois que le choix a été fait, on ne revient plus dessus. Enfin, les adultes peuvent se permettre de garder une part d'enfance durant toute leur vie : par exemple, ils peuvent continuer à collectionner des trains en miniature ou à fabriquer des répliques d'avion. J'apprécie beaucoup toutes ces libertés que l'on accorde à l'individu. »

Yaroslav

Recommandations pour des relations professionnelles réussies

« Je conseillerais aux Ukrainiens qui travaillent avec des Français d'accorder la même importance que leurs interlocuteurs sur les marques de politesse et de ne pas hésiter à manifester leur amour pour l'art culinaire. Et si vous devez faire des cadeaux, préférez les chocolats.

Je constate que souvent, mes collègues qui travaillent avec des Français s'impatientent en attendant leurs livrables. Sachez que le rythme de travail en France est très différent de celui en Ukraine (horaires de travail plus courts, pauses déjeuner plus longues, vacances et RTT, etc.) alors il faut apprendre à faire preuve de patience.

Les Français qui travaillent avec des Ukrainiens doivent toujours être précis et concrets dans leurs demandes. Si elles sont vagues, comme cela arrive parfois au sein de mon entreprise, cela pourrait créer des confusions et rallonger les délais. »

Olena

« Les Français doivent toujours permettre à leurs partenaires locaux de participer activement à la gestion des affaires au sein du pays. Et, lorsque cela s'avère nécessaire, ils ne doivent pas hésiter à envoyer des experts français, même si cela implique certaines démarches administratives comme la demande de permis de travail. En effet, le développement du *business* ne doit pas être ralenti par ce genre de freins mineurs.

Je conseillerais aux Ukrainiens d'envisager leurs relations professionnelles avec les Français sur le long terme plutôt qu'en visant le bénéfice immédiat. Construire des partenariats de qualité durables devrait être leur seule priorité. »

Yaroslav



Les pays d'Europe centrale et orientale (PECO)

Les comprendre, y négocier, y travailler, y vivre

Les PECO, qu'est-ce que c'est ? Telle est la première question à laquelle répond ce livre. L'acronyme désigne une région bouleversée par les conflits, les Empires, les alliances, marquée par les Révolutions, la dislocation du Bloc de l'Est et l'avènement de l'Europe. Ces pays aux cultures diverses et passionnantes attirent aujourd'hui les entreprises occidentales qui ont impérativement besoin d'en savoir plus sur l'identité et l'histoire de cette région du monde. Miroslava Hristova a pris le risque calculé de dresser de ces nations aux sensibilités à fleur de peau, aux identités fortes, un portrait aussi objectif que possible, en respectant la diversité des peuples en présence et leurs cultures.

Albanie, Bulgarie, Hongrie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Ukraine... : afin de restituer une réalité moderne, l'auteure a rencontré et interviewé de nombreux professionnels de différentes nationalités qui expriment spontanément les différences entre leur pays et la France, les particularités en termes de mode de vie et d'approche de la vie professionnelle. C'est donc une triple vision culturelle, historique et pragmatique qu'a choisie l'auteure pour relever son défi et offrir aux professionnels une précieuse mine d'informations et de témoignages afin de les aider à réussir leurs projets dans une région mal connue mais riche de promesses.



Miroslava Hristova est consultante, formatrice et *coach* spécialisée en conduite du changement et en management dans des contextes interculturels. Elle aide les entreprises à optimiser leurs performances dans des environnements nouveaux ou en cours de transformation, notamment en lien avec l'international.



Pour accéder à notre boutique,
scannez ce QR code
avec votre smartphone.



ISBN : 978-2-12-465496-3
www.afnor.org/editions

