

1 Cultures professionnelles

document 1

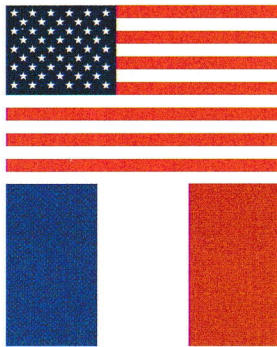


**Harvard
Business
Review**
FRANCE

Originaire du Midwest, aux États-Unis, mariée à un Français, Erin Meyer est professeure en comportement organisationnel¹, spécialisée en management interculturel, à l'Institut européen d'administration des affaires de Fontainebleau. Cela fait plus de quinze ans qu'elle étudie les effets des différences culturelles sur la performance et le succès des entreprises. Donc, quand on lui demande ce qui distingue les Français des Américains, celle qui habite l'Hexagone depuis 2001 avoue ne pas savoir par où commencer, « tant il y a de choses à dire »...

Harvard Business Review : En termes de management, comment s'exprime cette différence culturelle ?

Erin Meyer : C'est particulièrement frappant lors des feed-back² négatifs et positifs. En France, lorsqu'on n'est pas d'accord avec quelqu'un ou que l'on n'est pas satisfait de son travail, on va plutôt le dire avec un « intensificateur », comme *totalelement, complètement, pas du tout*... : « Cela ne va pas du tout marcher. » Alors qu'un Américain va commencer par des commentaires positifs – aux États-Unis, on apprend qu'il faut trois remarques positives pour une remarque négative – et, lorsqu'il abordera la source du mécontentement, il utilisera au contraire des atténuateurs, qui minimiseront sa désapprobation, pour rendre la critique moins abrupte : « Tu pourrais "peut-être", "éventuellement" faire différemment... » Un salarié français pensera que son manager américain est globalement content, même s'il y a un léger point à améliorer, alors qu'il y a de fortes chances pour que ce dernier ne soit pas satisfait de son travail. Quand il le découvrira, il sera surpris et lui reprochera d'avoir une attitude pas très authentique. Ce qui, en réalité, n'est pas le cas. Les Américains ne mentent pas, ils pensent sincèrement les choses positives qu'ils disent – et qu'ils développent en général de manière précise et détaillée – mais, pour eux, l'essentiel du message n'est pas là. C'est ce qui suit, la remarque négative, qui est importante. En cas de feed-back positif, on assiste au phénomène inverse. Les managers français, s'ils sont contents, ne le disent pas – ils se plaignent seulement lorsque ça ne va pas. D'ailleurs, pour un Français, ne pas avoir de feed-back de son supérieur signifie souvent que tout va bien. Les Américains, eux, vont avoir tendance à exprimer le positif de manière intensifiée. C'est le pays où l'on fait le plus de feed-back positif. On y utilise en permanence des termes comme *amazing*³, *wonderful*⁴. Alors qu'en France, si un patron dit : « Ton travail est fantastique », c'est très fort. Pour un Américain, quand quelque chose est positif, il faut



le dire pour créer un climat de confiance et de bienveillance, ce qui facilitera les choses le jour où il faudra faire passer un message négatif. Dans ce contexte, le plus difficile pour un Américain sera de n'avoir jamais de remarques positives de son manager français : il aura l'impression que son travail n'est pas reconnu à sa juste valeur.

D'où cela vient-il ?

En partie du système scolaire. Aux États-Unis, dès le plus jeune âge, la maîtresse écrit sur le devoir d'un enfant : « *Fantastic work!*⁵ » ; et si le travail n'est pas à la hauteur : « *You're almost there!* Tu y es presque ! » Alors qu'en France, elle n'hésitera pas à inscrire : « Pas satisfaisant. » Comment peut-on dire à un enfant que son travail n'est « pas satisfaisant » ?

Dans le business également, les façons de faire ne sont pas les mêmes...

Les Américains marquent une distinction nette entre la confiance cognitive et la confiance affective. La culture américaine a toujours séparé l'émotionnel du pratique, car le mélange des deux risque de créer un conflit d'intérêts et n'est pas considéré comme très professionnel. C'est pourquoi les Américains gardent une certaine distance, en toutes circonstances. Si je suis stressée ou si quelque chose ne va pas, je n'en parle pas dans le cadre du travail. Pour les Américains, consacrer une heure à déjeuner et à discuter, comme les Français aiment le faire, c'est perdre du temps. Ils préfèrent manger devant leur ordinateur. À l'inverse, les managers français combinent confiance cognitive et affective, c'est pourquoi ils sont plus susceptibles de développer des liens personnels dans leurs relations de business. Pour un Français, avoir une relation privilégiée avec quelqu'un signifie que celui-ci va traiter ses e-mails ou ses demandes en priorité. Les Américains, eux, traitent leurs e-mails par ordre d'arrivée ou par sujet d'importance. Il n'y a pas de favoritisme. Ils ne comprennent pas qu'il faille déjeuner avec quelqu'un pour établir de bonnes relations. Ils sont bien plus pragmatiques.

Propos recueillis par Caroline Montaigne.

1. le comportement organisationnel : comportement adopté par les individus et les groupes d'individus au cœur d'organisations telles que les entreprises.
2. un feed-back : retour sur une expérience. 3. *amazing* : incroyable. 4. *wonderful* : merveilleux. 5. *Fantastic work!* : C'est un travail fantastique / exceptionnel !

1. Lisez le chapeau de l'interview (doc. 1). Repérez les informations personnelles et professionnelles données sur Erin Meyer.

2. Par deux. Lisez la première question de l'interview et la réponse d'Erin Meyer (doc. 1).

- Selon Erin Meyer, dans quelle situation les différences culturelles au travail entre Français et Américains s'expriment-elles clairement ? Pourquoi ?
- Relevez ce qui caractérise chaque style de management dans ce type de situation.

3. Par deux. Relisez la première question et la réponse d'Erin Meyer (doc. 1). Comment ces différences de management sont-elles ressenties et/ou interprétées par les salariés de chacun des deux pays ?

4. En petits groupes. Échangez. Quel style de management vous conviendrait le mieux en tant que salarié(e) ? Et en tant que manager ? Pour quelles raisons ?

5. Par deux. Lisez la deuxième question de l'interview et la réponse d'Erin Meyer (doc. 1).

- Selon Erin Meyer, quelle est l'origine de ces différences culturelles ? Pourquoi ?
- Que pense-t-elle de l'évaluation « à la française » ?

6. Par deux. Lisez la troisième question de l'interview et la réponse d'Erin Meyer (doc. 1).

- Relevez pourquoi, selon Erin Meyer, « les Américains gardent une certaine distance, en toutes circonstances », puis reformulez ses explications.
- Expliquez en quoi l'approche des managers français diffère de celle des managers américains. Précisez comment se manifestent ces différences culturelles au quotidien.

► p. 125, n° 2

7

En petits groupes. Comparez le management à la française avec celui de votre pays.

- Dans votre pays, comment exprime-t-on un désaccord ou un reproche dans un contexte professionnel ? Utilise-t-on plutôt des « intensificateurs » ou des « atténuateurs » ? Donnez des exemples.
- Sépare-t-on l'émotionnel du pratique au travail ? Comment cela se manifeste-t-il dans une journée de travail ? Donnez des exemples concrets.

document 2 63 à 65



8. **63** Écoutez la première partie de la conférence de Sandra Reinflet (doc. 2).

- Dites comment Sandra Reinflet débute son intervention.
- Justifiez le choix du titre de sa conférence : *Réalisez vos rêves d'enfants*.

9. **63** Par deux. Réécoutez la première partie de la conférence (doc. 2).

- Repérez les principaux événements du parcours scolaire et professionnel de Sandra Reinflet.
- A-t-elle suivi les conseils de ses parents ? Du conseiller d'orientation ?
- Expliquez quel impact a eu son accident de voiture sur son parcours.

10. **64** Par deux. Écoutez la deuxième partie de la conférence (doc. 2).

- Selon Sandra Reinflet, pourquoi est-ce important de concrétiser ses rêves ?
- Quelle différence culturelle entre Américains et Français souligne-t-elle ? Comment s'illustre en pratique cette différence culturelle ?

11. **65** Par deux. Écoutez la troisième partie de la conférence (doc. 2).

- Qu'est-ce que le projet « 81 femmes » ?
- Quel est son lien avec le message que veut transmettre Sandra Reinflet ?

► p. 124, n° 1

À NOUS !

12. Nous présentons le parcours d'une personne de notre entourage.

Seul(e).

- Choisissez une personne de votre entourage qui a, selon vous, un parcours exceptionnel et/ou qui a réussi à réaliser un rêve (si possible en lien avec l'étranger).
 - Demandez-lui de vous parler de son parcours, de son expérience et de la manière dont elle est parvenue à concrétiser son projet. Abordez éventuellement la question des différences culturelles. Prenez des notes ou enregistrez son témoignage.
 - Préparez la restitution du témoignage à l'écrit.
- En groupe.
- Présentez vos témoignages à la classe.
 - Créez le recueil des témoignages de la classe et publiez-le sur le mur de la classe.

Grammaire



Le discours indirect pour rapporter des paroles au présent ou au passé

p. 181 et p. 212

1. En petits groupes.

- a. Observez le tableau (doc. 2 p. 121). Complétez les paroles rapportées de Sandra Reinflet avec *ce que*, *de*, *que* ou *si*.

	Discours direct	→	Discours indirect
Affirmation	« On se connaît bien. »	→	Elle dit ... ils se connaissent bien.
Ordre ou demande	« Dites-le tous ensemble. »	→	Elle leur demande ... le dire tous ensemble.
Question	« Je peux vous poser une question un peu personnelle ? »	→	Elle veut savoir ... elle peut leur poser une question un peu personnelle.
	« Qu'est-ce que vous vouliez faire quand vous étiez petits ? »	→	Elle leur demande ... ils voulaient faire quand ils étaient petits.

Rappel Quand il y a un mot interrogatif autre que *quoi* / *que* dans la question (*qui*, *quand*, *où*, *quel(le)*, etc.), celui-ci ne change pas.

« *Quelle* école il faut faire pour être chanteur ? » → Elle demande *quelle* école il faut faire pour être chanteur.

- b. Observez la transformation des verbes en bleu dans le tableau ci-dessous (doc. 2 p. 121). Puis complétez les temps dans le discours indirect au passé.

Discours direct	→	Discours indirect au passé
PRÉSENT « C'est super, ma chérie. »	→	... Ses parents lui <u>répondaient</u> que c' <u>était</u> super.
FUTUR « Et puis tu <u>trouveras</u> un vrai métier aussi. »	→	... Ils <u>ajoutaient</u> qu'elle <u>trouverait</u> aussi un vrai métier.
PASSÉ COMPOSÉ « J' <u>ai failli</u> écouter mes parents. »	→	... Elle <u>a dit</u> qu'elle <u>avait failli</u> écouter ses parents.

! Il n'y a pas de changement avec les autres modes et temps.

Et puis un jour, on se dit : « J'aurais pu être pompier. » → Et puis un jour, on s'est dit qu'on aurait pu être pompier.

- c. Observez le tableau ci-dessous. Puis rapportez au passé les propos suivants de Sandra Reinflet.

Ils m'ont dit : « L'année prochaine, si tu veux, tu fais un autre stage chez nous et tu seras chef des vendeurs de déodorants dans le Grand Ouest. »

Modification des expressions de temps dans le discours indirect au passé	
hier	la veille
demain	le lendemain
aujourd'hui	ce jour-là
ce matin	ce matin-là
prochain(e)	→ suivant(e)
dernier (dernière)	précédent(e)
il y a trois jours	trois jours plus tôt
dans trois jours	trois jours plus tard

Mots et expressions

Le registre soutenu

p. 182

2. Par deux.

a. Relisez ces deux extraits du document 1 p. 120. Par quel mot du registre courant pourriez-vous remplacer « lorsque » ? Et « également » ?

1. En France, **lorsqu'**on n'est pas d'accord avec quelqu'un ou que l'on n'est pas satisfait de son travail, on va plutôt le dire avec un « intensificateur ».
2. Dans le business **également**, les façons de faire ne sont pas les mêmes.

b. Relisez ces deux extraits du document 1 p. 120. Puis complétez la règle.

1. C'est le pays **où l'on** fait le plus de feed-back positif.
2. En France, lorsqu'on n'est pas d'accord avec quelqu'un ou **que l'on** n'est pas satisfait de son travail, on va plutôt le dire avec un « intensificateur ».

- On peut ajouter un *l'* devant *on* après *et*, *ou*, *où*, *pourquoi*, *qui*, *quoi* et *si*, pour éviter le rapprochement de deux ... et faciliter ainsi la prononciation ou la fluidité de la phrase.
- On peut aussi ajouter un *l'* devant *on* et après ..., *lorsque*, *puisque* ou *quoique*.

! La présence du *l'* devant *on* n'est pas obligatoire mais elle est très fréquente dans le registre soutenu.

Décrire des compétences professionnelles

p. 182

3. En petits groupes. Observez ces compétences (doc. 1 et 2 p. 122-123).

la capacité à s'organiser et à prioriser les tâches
 le savoir-faire la capacité d'initiative
 les capacités intellectuelles les compétences techniques
 le sens des responsabilités
 la capacité à acquérir un nouveau savoir
**LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES
 ET COMPORTEMENTALES**
 la fiabilité la capacité à actualiser ses connaissances
 savoir collaborer la créativité
 la capacité d'adaptation
 l'autonomie savoir travailler en équipe
 la connaissance et le respect des règles
 la capacité à gérer le stress
 la capacité à travailler sous pression

a. Choisissez une profession dans la liste ci-dessous.

professeur(e) de français langue étrangère • directeur(trice) des ressources humaines • médecin généraliste •
 développeur(euse) informatique • boulanger(ère)

b. Identifiez quatre compétences qui vous semblent essentielles pour la profession choisie. Partagez-les avec la classe.