

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
Filozofická fakulta
Katedra romanistiky

**Les spécificités culturelles de la France avec l'accent
mis sur la diversité culturelle dans l'environnement du
travail français**

**Cultural specifics of France focusing on cultural
diversity in the French work environment**

Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. Juliana Slivková

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

Olomouc 2016

Déclaration sur l'honneur

« Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master « les spécificités culturelles de la France avec l'accent mis sur la diversité dans l'environnement du travail français» sous la responsabilité du directeur de mémoire et avoir cité toutes les sources d'information disponibles ».

Místopřísežně prohlašuji, že jsem práci na téma „les spécificités culturelles de la France avec l'accent mis sur la diversité dans l'environnement du travail français“ vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny podklady a literaturu.

À Olomouc le.....

Signature.....

Remerciement

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur de mémoire Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.. Je lui remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

Je voudrais également remercier à tous les répondants pour leur temps consacré à l'enquête qui était essentielle pour le travail et l'analyse traité.

Table des matières

INTRODUCTION	7
Partie théorique	9
1 CULTURE	10
1.1 Définitions de la culture	10
1.2 Culture nationale	12
1.3 Culture d'entreprise.....	13
1.3.1 Culture d'entreprise selon Edgar Schein.....	15
1.4 Diversité culturelle	18
1.5 Diversity management	20
1.5.1 Facteurs culturels selon Edward T. Hall	21
1.6 Acculturation.....	23
1.7 Phases de l'expatriation.....	25
1.8 Obstacles liés au thème	28
1.9 Les spécificités culturelles	30
2 CONCEPTS DE LA PERCEPTION DES CULTURES	32
2.1 Geert Hofstede	32
2.1.1 Dimensions culturelles	32
2.2 Alexander Thomas	36
2.3 Fons Trompenaars	37
3 TECHNIQUES D'ENQUÊTES	40
Partie analytique	42
4 NATIONS OBSERVÉES	43
4.1 France.....	43
4.2 République tchèque.....	44
5 DIMENSIONS CULTURELLES ET APPLICATION SUR FRANCE ET RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	46

5.1	Dimensions culturelles de Geert Hofstede	46
5.2	Dimensions selon Fons Trompenaars	51
5.3	Modèle d'Edward T. Hall	54
6	SPÉCIFICITÉS CULTURELLES.....	57
6.1	France	57
6.2	République tchèque	58
7	ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE	60
7.1	Échantillon de recherche	62
8	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	64
8.1	Motivation	65
8.2	Processus d'intégration	66
8.3	Spécificités culturelles	67
8.4	Équipe multiculturelle	68
8.5	Apports	69
8.6	Problématiques	70
8.6.1	Barrière linguistique	70
8.6.2	Choc culturel	72
8.7	Évaluation de séjour	73
8.7.1	Citations des répondants.....	75
8.8	Observation personnelle.....	77
8.9	Résumé de la partie d'enquête	78
9	RÉSUMÉ DE LA PARTIE ANALYTIQUE.....	80
	CONCLUSION.....	82
	Résumé en langue tchèque	83
	Bibliographie	84
	Table des figures.....	89
	Table des graphiques	89

Table des tableaux.....	89
Table des annexes.....	90
Annexes	I
Annotation	XIII
Base du travail.....	XIV

INTRODUCTION

La culture et la diversité culturelle des membres de l'équipe au travail influencent toute la fonction d'entreprise. Nous vivons au XXI^{ème} siècle où l'interculturalisme et l'interconnexion des cultures sont ordinaires. Cette tendance se montre aussi dans un environnement du travail où nous allons souvent trouver les équipes composées des membres venant des cultures différentes. Nous allons aborder le thème de la diversité culturelle et nous allons l'étudier plus en détail.

Le mémoire est divisé en deux parties principales, c'est une partie théorique et une partie pratique ou bien analytique.

Dans la première partie nous allons théoriquement caractériser le domaine de la culture et des spécificités culturelles des pays et nous allons traiter le thème de la culture nationale et la culture d'entreprise. Après, nous allons nous concentrer sur le thème de l'environnement du travail et de la diversité au travail. Nous allons marquer sous quelles formes la diversité peut s'apparaître et dans ce que la diversité repose. Toutes ces informations seront bien prises de la littérature spécialisée y compris des auteurs étudiant les spécificités et les dimensions culturelles. Il s'agit surtout de monsieur Geert Hofstede, le professeur et le savant qui traite les différences culturelles qui se reflètent dans le travail. Nous allons donc bien présenter les analyses.

Dans la deuxième partie nous allons plus concrètement étudier et pratiquement appliquer les thèmes traités dans la partie précédente et nous allons nous concentrer sur les pays concrets. Nous allons caractériser la culture française et présenter les spécificités culturelles de ce pays d'après le modèle de 6 dimensions culturelles de professeur Hofstede.

Nous allons traiter aussi les spécificités culturelles de la République tchèque et nous allons les mettre en comparaison avec la France et on va les donc bien appliquer sur les analyses présentées dans la première partie.

Après, nous allons parler de la diversité dans l'environnement du travail français d'après les faits et la littérature concernée en général et d'après les exemples pratiques où nous allons étudier les cas concrets. Puisque j'avais une opportunité d'absoluer mon stage professionnel dans une entreprise hôtelière française, je vais profiter de cette expérience et traiter les informations acquises pendant mon stage par ma participation active et par

l'observation pendant le travail. Ensuite, nous allons bien présenter aussi les informations et les opinions obtenues par les employés étrangers - en majorité les employés tchèques au travers des questionnaires préparés. Ce qui nous intéresse, c'est la question de la diversité au travail. Nous allons observer sous quelles formes on trouve la diversité dans l'équipe, l'intégration dans l'équipe internationale, la coopération parmi les membres de l'équipe, quels sont les avantages et les inconvénients provenant de l'équipe internationale, est-ce qu'il est effectif d'avoir l'équipe variée de façon culturelle.

Finalement, après l'observation effectuée, nous allons traiter les informations et présenter les résultats acquis. Le but de mémoire de master est donc bien estimer comment la diversité culturelle dans l'environnement du travail français est considérée d'un point de vue des employés étrangers et est-ce qu'il y a plus d'avantages ou d'inconvénients d'avoir l'équipe composée des salariés différents de façon culturelle.

Partie théorique

1 CULTURE

La conception de la culture est étudiée par plusieurs psychologues, sociologues, anthropologues et les autres savants. Souvent, chacun présente sa propre définition de la culture et montre les caractéristiques principales. En majorité, nous pouvons trouver les signes communs de toutes ces définitions plus ou moins différentes.

L'origine du mot *culture* vient d'une racine latine qui signifie labourage et cultiver la terre, comme nous le connaissons dans le domaine de l'agriculture. La culture est comprise de deux façons différentes.

La première signification est une civilisation. On peut inclure les suivants : l'éducation, les arts, l'artisanat, les ouvriers, les mœurs et les autres.

Ensuite, il s'agit de la signification qui provient d'anthropologie sociale. Elle se reflète dans les sens comment les gens agissent, pensent, s'expriment. Cette notion concerne et peut être appliquée sur les nations, les régions, les ethniques, les religions, les professions etc.

Il existe une définition plus simple, d'après le professeur Geert Hofstede, le psychologue et le savant néerlandais étudiant le thème de culturalisme : « *the unwritten rules of the social game.* »¹

1.1 Définitions de la culture

Il y a quelques autres définitions de la notion de la culture.

Le dictionnaire français Larousse présente plusieurs notions :

« *Ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation* »

¹ Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Culture*. [online]. [cit. 2016-02-02]. Disponible sur: <<http://www.geerthofstede.nl/culture>>

« Dans un groupe social, ensemble de signes caractéristiques du comportement de quelqu'un (langage, gestes, vêtements, etc.) qui le différencient de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que lui. »

« Ensemble de traditions technologiques et artistiques caractérisant tel ou tel stade de la préhistoire »

« Enrichissement de l'esprit par des exercices intellectuels »

Il est important de mentionner un anthropologue anglais, monsieur Edward Burnett Tylor, né en 1832 et décédé en 1917, qui est considéré pour un représentant principal de l'évolutionnisme culturel et pour un fondateur d'anthropologie culturelle. De sa bibliographie, on peut nommer « *Primitive culture* » ou « *Anthropology*, » ceux qui sont les oeuvres primordiales.

Son travail était forcément influencé par la théorie de l'évolution biologique de Darwin. Il a développé une théorie qui représente une relation progressive qui mène des cultures primitives jusqu'aux cultures modernes. Monsieur Tylor a donné l'une des premières définitions de la culture la plus claire. D'après lui, la culture, c'est :

«...that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.»

Le modèle de Tylor de l'évolution de la culture est fondé sur l'analogie de développement de cognition humaine. L'évolution culturelle est caractérisée par l'élimination des fautes, l'augmentation des connaissances qui mènent au développement progressif de la culture humaine. D'après Tylor, les principes des manières de pensée rationnelles sont la base de l'attitude humaine dans les sociétés primitives ainsi que les modernes.²

² Encyklopedia Britannica. *Sir Edward Burnett Tylor*. [online]. 2014 [cit. 2016-02-06]. Disponible sur: < <http://www.britannica.com/biography/Edward-Burnett-Tylor> >

Si nous avons mentionné monsieur Edward Tylor, il est important de mentionner également monsieur Gustav Friedrich Klemm, un anthropologue allemand, né en 1802 et décédé en 1867 qui traite aussi le thème de l'évolution culturelle. Gustav Klemm a développé un concept de la culture en présentant les trois stades de l'évolution culturelle, il s'agit des sauvages, de la domestication et de la liberté. De sa bibliographie, on peut nommer « *General Cultural History of Mankind.* »

Il était un précurseur de Tylor et il l'a forcément influencé. Ensuite, Tylor a développé sa théorie beaucoup fondée sur le concept de Klemm.³

1.2 Culture nationale

Chaque pays a sa propre culture nationale qui est unique et qui différencie un pays de l'autre pays. Il existe également plusieurs notions de la culture nationale qui sont présentées par les professionnels.

D'après le professeur Geert Hofstede, la définition de la culture nationale est la suivante :

«National culture is a collective programming of the human mind that distinguishes one group or category of people from another. In other words, that what many members of a group have in common and by which they distinguish themselves from other groups is called culture.»⁴

La base de la culture nationale, c'est de partager et de transférer les suppositions, les valeurs et les normes entre les membres des pays individuels avec la présence des aspects forts et intégrants, comme la langue, l'histoire, le système politique etc.

³ Encyklopedia Britannica. *Gustav Friedrich Klemm.* [online]. 2014 [cit. 2016-02-06]. Disponible sur: <<http://www.britannica.com/biography/Gustav-Friedrich-Klemm>>

⁴ The Hofstede Centre. *An organisational cultural perspective.* [online]. [cit. 2016-02-02]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf>

La culture nationale est pour chaque nation spécifique. Le contenu de la culture nationale est transféré de l'une génération à l'autre par l'apprentissage.⁵

Il est clair que parmi les pays il existe les différences culturelles qui sont causées par la spécificité de la culture nationale d'un pays déterminé.

Pour bien mesurer les spécificités et les différences culturelles entre les pays individuels, il est nécessaire d'identifier les contenus des dimensions culturelles des pays et puis découvrir les contenus des cultures individuelles.

Dans le chapitre 2 de ce travail, nous allons bien étudier plus concrètement les conceptions de la perception de la culture, inclus les auteurs significatifs comme Geert Hofstede, Fons Trompenaars et Alexander Thomas et nous allons présenter les modèles et les systèmes des auteurs.

1.3 Culture d'entreprise

La culture d'entreprise est une partie très importante de l'entreprise.

La culture d'entreprise est un produit de manière de pensée des gens. Si nous réfléchissons de la culture d'entreprise d'une société concrète, nous réfléchissons donc des aspects et des caractéristiques spécifiques et des attitudes de ses employés.

La culture est une quantité qualitative qu'on ne peut pas bien et exactement mesurer ou montrer ce que peut nous rendre la vie un peu plus difficile, car le peuple est considéré à penser plutôt d'un point de vue rationnel.

D'autre côté, la culture d'entreprise est bien reconnaissable, la culture peut être reconnue et puis, on peut travailler sur son développement.

La culture d'entreprise est une culture partagée par tous les employés dans une société, elle n'est pas discutable. On ne peut pas décider de changer les règles qui concernent la culture d'entreprise, parce que la culture n'a pas les règles strictement données. Il s'agit des

⁵ MARTIN STACH, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. *Specifika České národní kultury*. [online]. [cit. 2016-02-06]. Disponible sur: <<http://emi.mvso.cz/EMI/2011-01/10%20Stach/Stach.pdf>>

pensées, des idées volontairement partagées, on ne peut pas tout à coup changer orientation ou ordonner de respecter la culture donnée. Il est extrêmement difficile de changer la culture d'entreprise.

La culture d'entreprise qui fonctionne déjà plusieurs années avec le succès est souvent considérée comme une évidence.

On peut constater que la culture d'entreprise est une image des actions passées et en même temps, c'est un facteur limitant des actions futures.

Et ce qui est le plus important, la culture d'entreprise de chaque entreprise est unique et difficile à imiter.⁶

Pour bien préciser la notion de la culture d'entreprise, nous pouvons mentionner quelques caractéristiques présentées par monsieur Michael Armstrong, un auteur anglais, né en 1944. Michael Armstrong, avec plus que 25 ans des expériences pratiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines, est un auteur significatif de la bibliographie sur les thèmes de la gestion stratégique des ressources humaines, de la rémunération ou de l'évaluation du travail. Ses oeuvres sont utilisées par les départements de la gestion des ressources humaines au monde entier.

D'après Michael Armstrong, la culture d'entreprise représente le système des valeurs, des normes, des attitudes, des croyances et des suppositions, qui n'étaient pas strictement définies et établi, mais présente la façon de l'attitude et de l'agissement des gens et les manières de la pratique du travail. Les valeurs concernent de ce que les gens croient qu'il est important dans le fonctionnement d'entreprise. Ce qui concerne les normes, il s'agit des règles non écrites.

La culture d'entreprise concerne des termes abstraits comme les valeurs, les normes qui ne sont pas strictement définies et écrits quelque part, il n'est pas nécessaire de parler d'eux, mais par contre, la culture peut bien forcément influencer les agissements des gens dans les entreprises.

⁶ PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s24-25. ISBN 807169018x.

Pour bien conclure les concepts de la culture, voilà encore quelques définitions des auteurs significatifs :

D'après Terrence Deal et Allen Kennedy, les auteurs de l'oeuvre « *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, » la culture est un système des règles informelles qui expriment comment les gens devraient agir.

D'après Adrian Furnham et Barrie Gunter, les psychologues et les professeurs et les auteurs des oeuvres significatives, la culture, ce sont les convictions, les attitudes et les valeurs qui existent dans la société et sont avouées par tout le monde. La culture est une façon par laquelle nous faisons quelque chose.⁷

Ensuite, nous présentons le concept de la culture d'entreprise d'un autre auteur traitant ce thème.

1.3.1 Culture d'entreprise selon Edgar Schein

Edgar Schein est un psychologue significatif né en 1928 qui traite le thème de la culture organisationnelle et propose son modèle. Il étudiait aussi le thème de développement de la carrière et des consultations dans un groupe. La culture d'entreprise ou aussi bien la culture organisationnelle est comprise de deux concepts différents, d'un concept moins et plus global.

Edgar Schein distingue donc ces deux concepts :

Il s'agit des valeurs partagées et puis, dans le sens plus global, la culture organisationnelle est divisée en trois niveaux : les artefacts et les symboles, les valeurs et les normes et les prémisses.

Ce qui concerne les valeurs partagées, il s'agit des valeurs dans une entreprise qui sont propagées par le management et par les gérants et qui sont bien naturellement acceptées par tous les employés et par toute l'équipe de travail. Il est très important d'avoir une culture

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 258. ISBN 978-80-247-1407-3

d'entreprise fondée sur les valeurs données. Les employés qui sont identifiés avec les valeurs d'entreprise, contrôlent plus leurs attitudes pour qu'ils soient conformément aux valeurs et ils travaillent beaucoup plus bien.

Il faut aussi marquer qu'il est très difficile d'instaurer les valeurs par la gestion d'entreprise et ordonner de les avouer. Comme il était déjà marqué dans le sens de la culture d'entreprise en général, il s'agit presque de la même chose, il faut présenter les valeurs d'une manière admissible pour tous les employés pour qu'ils puissent les accepter naturellement.

Dans certaines entreprises, le management laisse le choix des valeurs partagées aux salariés d'entreprise qui connaissent bien une société. Ce geste rend les salariés plus intéressés au fonctionnement de l'entreprise, ils se sentent plus importants et travaillent avec plaisir. C'est un processus intéressant aussi pour les gérants de l'entreprise, d'avoir les salariés motivés et adonnés au travail qui partagent leurs propres valeurs inventées par eux-même qui sont conformément avec le fonctionnement de l'entreprise, c'est un aspect très positif pour une société.

Ensuite, nous allons bien présenter les trois niveaux de la culture d'entreprise. Il s'agit donc des artefacts, des valeurs et des normes et des prémisses.

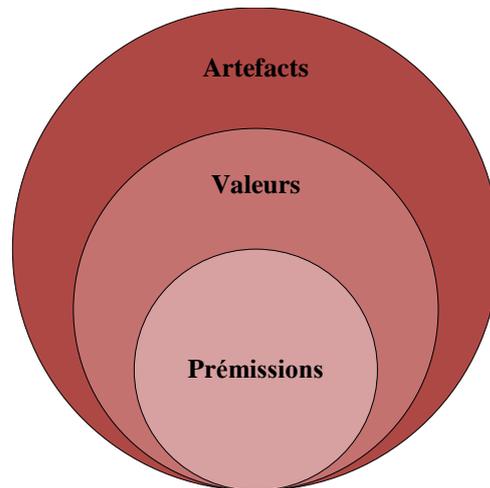
Artefacts - il s'agit d'image visible de la culture qui est notifiée. D'une façon matérielle, c'est tout ce qu'on bien voit, l'architecture, le bâtiment, la blague, le design et les autres. D'une façon non matérielle, il s'agit de l'histoire, des traditions, des manières de négociation etc.

Valeurs et normes - il s'agit des valeurs qui sont considérées comme très importantes et sont acceptées par tout le monde. Ce sont les règles écrites ou bien non écrites, les normes, la philosophie, la stratégie, les objectifs et tout ça, c'est bien diffusé par le management et accepté par tout.

Prémisses - il s'agit de niveau de la culture le plus profond et inconscient, ce sont les idées et les prémisses qui concernent le fonctionnement de la réalité et d'entreprise, ce sont les opinions et les croyances.

Ces trois niveaux de la culture d'entreprise s'interpénètrent, comme on peut le bien voir sur l'image 1 qui suit.⁸⁹

Figure 1: *Trois niveaux de la culture d'entreprise*



Source : D'après les informations sur < <http://sciences-rh.delemotte.com/>>

⁸ Management Mania. *Organizational culture*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Disponible sur: < <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>>

⁹ Science-rh. *Culture d'entreprise : le modèle d'Edgar Schein*. [online]. 2011 [cit. 2016-01-31]. Disponible sur: < <http://sciences-rh.delemotte.com/2011/04/culture-dentreprise-le-modele-dedgar.html>>

1.4 Diversité culturelle

Selon la définition de l'Unesco, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture,

« la diversité culturelle est une force motrice du développement et un atout indispensable pour atténuer la pauvreté et parvenir au développement durable. »

Après les événements tragiques du 11 septembre 2001, la Conférence générale de l'Unesco a mis l'accent sur la diversité culturelle. L'organisation a exprimé la nécessité d'un dialogue interculturel, comme le facteur de paix et a présenté la Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle qui était adoptée le 2 novembre 2001.

Le jour du 21 mai est une Journée mondiale de la diversité culturelle pour le dialogue et pour le développement.

La diversité culturelle se révèle comme la reconnaissance des langues, des traditions, des histoires, des systèmes politiques, des religions et les autres aspects qui créent la culture nationale d'un pays.

Il est très important de défendre les diversités culturelles. Les cultures des pays sont leur richesse qu'il faut préserver. Il s'agit de toutes les valeurs des cultures, de la langue, de l'histoire, de la religion, de tout ce qu'il était déjà mentionné. Chaque pays est unique et a sa culture spécifique, il est important de préserver toutes les cultures et défendre leurs principes. L'Unesco donne l'affirmation suivante :

« défendre la diversité culturelle c'est défendre les principes de la démocratie internationale. »

Edgar Morin, un philosophe et sociologue français, né en 1921, explique qu'il est important de connaître bien l'unité de la culture de la nation ainsi que ça, ce qui est différent par rapport les autres cultures des nations. D'après lui :

« Les humains doivent se reconnaître dans leur humanité commune, en même temps que reconnaître leur diversité tant individuelle que culturelle. »

L'unité ainsi que la diversité culturelle, ce sont deux aspects importants qui permettent aux nations d'exister et de coexister sans le conflit. Ce qui est différent, permet d'exprimer l'unicité d'individu et ce qui est commun, permet de coexister.¹⁰

Il est assez remarquable que la société devient de plus en plus hétérogène. Le document « *Internation Migration Report 2002* » présenté par les Nations unies, présente certains faits qui concernent la migration internationale. D'après les résultats, depuis les années 70, le nombre des migrants a doublé et le taux de migration ne s'arrête pas à augmenter chaque année. Environ 175 millions de personnes ont quitté leurs pays d'origine pour vivre dans un pays étranger, ensuite, une personne sur dix qui vit dans un pays industrialisé est bien immigré. En général, les immigrés viennent des pays différents plus ou moins lointains.

Les raisons qui mènent les gens à l'immigration sont nombreuses et en majorité individuelles.

Il s'agit de la situation économique ou politique de leur pays d'origine.

Ensuite, il s'agit d'une immigration pour trouver un bon emploi souvent payé beaucoup plus bien que dans leur pays d'origine.

Après, il peut s'agir simplement d'un choix personnel pour aller vivre dans un pays étranger et d'un désir quitter un pays natal et connaître un pays différent avec sa culture.

La diversité culturelle exprime bien le respect des libertés fondamentales, inclus la liberté de pensée, de la religion, d'expression, de l'opinion et les autres. Respecter toutes les cultures, c'est une question des droits de l'Homme.

D'après la Déclaration du sommet de Johannesburg pour le développement durable du septembre 2002, la diversité culturelle est reconnue comme une force collective qui doit être mise en valeur afin d'assurer un développement durable.¹¹

¹⁰ Citoyen de demain. *Diversité culturelle*. [online]. [cit. 2016-02-06]. Disponible sur: <<http://www.citoyendedemain.net/agenda/diversite-culturelle>>

¹¹ Portal Unesco. *Qu'est ce que la diversité culturelle ?* [online]. 2008 [cit. 2016-02-07]. Disponible sur: <<http://portal.unesco.org/culture/>>

1.5 Diversity management

La diversité culturelle se montre dans la vie quotidienne, donc il est bien clair que ce qui est de plus en plus ordinaire, c'est la composition multiculturelle des équipes au travail. Avec la migration qui toujours augmente, non seulement les gérants des sociétés sont obligés de gérer les questions qui concernent les groupes ethniques venants des cultures différentes.

Le *diversity management* fait une partie essentielle de la stratégie de la gestion des ressources humaines dans chaque entreprise. Souvent, et de plus en plus, les entreprises ne créent pas une communauté homogène, mais elles sont composées des membres hétérogènes.

Dans les sociétés nous trouvons souvent la composition des équipes diverses. Il ne s'agit pas seulement des étrangers venants des pays et des cultures étrangères, mais il s'agit des gens différents des autres manières, par exemple, ce qui concerne de l'âge, du sex ou de niveau de la formation. Aujourd'hui, les équipes sont composées des membres de différents âges, souvent, on trouve dans les sociétés les seniors avec les jeunes qui ont récemment fini leurs études. Et la composition équilibrée des hommes et des femmes dans l'équipe est une évidence.¹²

Ce qui nous intéresse le plus dans ce travail, c'est la diversité culturelle au travail.

Comme on a déjà mentionné, la composition de l'équipe des employés qui viennent des nations et des cultures différentes est de plus en plus ordinaire, ce qui pose plus grandes exigences aux managers, aux gérants des entreprises et aussi aux salariés pour qu'ils collaborent effectivement. Puisque les gens qui viennent des cultures différentes ont les valeurs du travail divers ainsi que leurs facteurs de motivations sont différents, il est plus difficile pour les gérants de l'entreprise de coordonner tout le fonctionnement de la société.

Dans les équipes multinationales, il y a souvent la dissonance des valeurs au travail, d'une façon individuelle de travail de chacun ce qui peut mener aux problèmes interpersonnels dans la communication. Les équipes devraient reconnaître bien tout ce qui est

¹² Diversity Management. [online]. 2005-2016 [cit. 2016-02-07]. Disponible sur: <<http://www.diversity-management.cz/>>

différent, les attitudes, les valeurs, les expériences, les langues pour qu'ils puissent bien lutter contre les problèmes potentiels qui peuvent être causés par la diversité.¹³¹⁴

1.5.1 Facteurs culturels selon Edward T. Hall

Edward Twitchell Hall était un anthropologue américain, né en 1914 et décédé en 2009, qui a traité le thème des facteurs culturels. De sa bibliographie, on peut nommer « *Beyond Culture*, » « *The Hidden Dimension*, » *The Silent Language* » ou « *Understanding Cultural Differences - Germans, French and Americans*. »

Edward T. Hall présente sa théorie transculturelle et les facteurs culturels : le contexte, le temps, l'espace et les informations qui sont ajoutées en plus pour plus traiter la théorie.

- *Le contexte*

Il présente les deux groupes des cultures d'après l'usage de la langue. Il s'agit de la culture avec le contexte bas et de la culture avec le contexte haut. Ces deux aspects se reflètent dans la communication.

Dans la culture avec le taux de contexte bas, les gens s'expriment clairement et directement et ils disent ce qu'ils pensent. Toutes les informations doivent être bien expliquées explicitement. Dans ce style de la communication on n'utilise pas trop la communication non verbale. Les gens qui s'expriment pas directement et clairement sont pour les autres étranges et suspects. Il s'agit en majorité des pays de l'Europe de l'ouest et du nord et des États-Unis.

Pour la culture avec le taux de contexte haut, la communication indirecte est assez typique. Pour cette culture, la communication non verbale est beaucoup utilisée et de s'exprimer directement est considéré comme incorrect. Les gens de ces cultures utilisent souvent les affirmations et les histoires diverses pour s'exprimer. Ils ne disent jamais toutes

¹³ KUBÁTOVÁ, Jaroslava - KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s21. ISBN 978-80-244-3961-7.

¹⁴ CHEVRIER, Sylvie. *Le management interculturel*. 1re éd. Paris: Presses Universitaires de France, 2003, 127 s. ISBN 2-13-054027-9.

les informations, souvent, ils disent seulement un petit peu, parce que le reste est déjà connu ou est naturellement clair et il n'est pas nécessaire d'expliquer tout explicitement. Pour ces cultures, le respect est important. Il s'agit en majorité des pays d'Asie et d'Arabe.

- *Le temps*

Hall distingue les deux groupes des cultures, d'après la perception du temps par les gens. Il s'agit de la culture monochronique et de la culture polychronique.

Dans les cultures monochroniques, le temps représente un axe linéaire sur lequel tous les points sont placés consécutivement et tout ce passe au fur et à mesure. Il y a vraiment une petite tolérance pour les collisions à terme et pour les interruptions des meetings. Il s'agit surtout des pays comme l'Allemagne, les États-Unis ou le Japon.

Dans les cultures polychroniques, les gens font souvent plus de choses en même temps et ils peuvent se recouvrir. Les collisions à terme sont acceptées et tolérées et il y a la flexibilité pour les changements et les fautes qui peuvent être causées par ces collisions. Il s'agit surtout de l'Europe du sud - de l'Italie, d'Espagne ou du Portugal et de l'Amérique Latine.

- *L'espace*

Ensuite, il présente l'espace personnel comme le facteur très important distinguant les cultures. Il s'agit de l'espace personnel et physique qui est entre deux personnes communicantes. La distance varie selon les cultures mais ce qui est aussi important, c'est la préférence individuelle de chaque personne.

Hall présente 4 zones d'espace d'après le contact avec les gens.

Il s'agit de la zone intime qui est jusqu'au 45 cm où seulement les plus proches peuvent entrer. Ensuite, c'est la zone personnelle de 46 aux 120 cm qui est pratiquée aux soirées et aux événements divers. Puis, c'est la zone sociale de 120 cm au 3, 5 m qui se pratique avec les gens pendant les courses ou pendant les meetings. Finalement il s'agit de la zone publique de 3,5 m et plus qui se pratique avec le contact avec les gens inconnus.

Toutes ces zones présentées sont plus ou moins précises et varient selon les cultures mais aussi d'après les facteurs individuels de gens. Elles peuvent varier selon l'âge ou la hiérarchie dans la société.

Dans les pays avec la culture individualiste, ils préfèrent plutôt la zone d'espace plus grande que dans les pays avec la culture collectiviste où l'espace personnel est plus petit pendant la communication.

- *Les informations*

Enfin, c'est le flux des informations qui différencie les cultures, il s'agit de flux lent et de flux rapide des informations.

Dans les cultures avec le flux lent des informations, les gens planifient lentement et soigneusement pour bien structurer et ils pensent qu'il n'est pas important donner plus d'informations qu'il est nécessaire.

Dans les cultures avec le flux rapide des informations, les gens préfèrent de donner des informations et d'expliquer tout le plus vite possible.¹⁵¹⁶

1.6 Acculturation

Le modèle d'acculturation des années 80 de monsieur John Berry, le professeur de la psychologie, présente et explique comment les individuels des cultures différentes réagissent en contact avec les autres cultures. Berry explique qu'il y a deux dimensions, c'est le degré de la conservation d'une culture et l'adaptation à la nouvelle culture et la société. Il donne quatre types d'acculturation, il s'agit de l'intégration, d'assimilation, de la marginalization et de la séparation :

- *Intégration*

L'intégration est un processus le plus apprécié et pour l'individuel exprime le désir d'être intégré dans la nouvelle culture et d'accepter tous les nouveaux signes, mais en même temps l'individuel met l'accent toujours à sa propre culture et il veut la maintenir. Pour les

¹⁵ Is. Mendelu. [online]. [cit. 2016-08-02]. Disponible sur: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=45072>

¹⁶ Wikia. *Hall's Cross-Cultural Theory Wiki*. [online]. [cit. 2016-02-08]. Disponible sur: <http://halltheory.wikia.com/wiki/Hall's_Cross-Cultural_Theory_Wiki>

intéressés l'intégration représente la forme de l'adaptation psychologique saine. Il s'agit de la stratégie d'acculturation la plus adaptable.¹⁷

- *Assimilation*

Le processus d'assimilation est pour l'individuel caractérisé par l'abandonnement de la culture nationale et par l'adoption de la nouvelle culture et ses caractéristiques et pratiques. Il s'agit d'un processus dans lequel les individuels ou les groupes des différentes ethniques sont absorbés dans la nouvelle culture. Les nouveaux dans la culture dominante acceptent tous les signes de la culture et ils sont absorbés dans la culture et il est difficile de les distinguer des autres membres de la société.

L'assimilation est la forme la plus extrême de l'acculturation. L'assimilation ne peut pas être produite forcément mais uniquement volontairement par les individuels. Mais l'assimilation est vraiment beaucoup rare, les gens n'abandonnent pas si facilement leurs cultures nationales, les coutumes, les traditions, la langue, l'histoire et les autres signes.

Dans l'histoire on peut trouver les événements de l'assimilation forcée, surtout ce qui concerne les empires coloniaux au 18., 19. et 20. siècle. En Amérique du Nord et du Sud, en Afrique, en Asie et en Australie, les politiques coloniales à l'égard des nations autochtones ont forcé à l'abandonnement des cultures, des religions, des enfants dans les cas extrêmes. Les assimilations forcées avaient souvent les conséquences négatives pour toutes les parties intéressées.¹⁸

- *Séparation*

Ce qui concerne la séparation, les individus cherchent à conserver leur propre culture et toutes ses caractéristiques. En même temps, ils refusent d'accepter les signes de la nouvelle culture d'accueil, ils évitent toutes les interactions avec elle et ses membres et ils souhaitent de s'isoler de la culture. Ce qui concerne la population d'accueil, elle préfère les immigrants

¹⁷ American Robotnik. *Acculturating? You Have Options!* [online]. 2011 [cit. 2016-02-25]. Disponible sur: < <http://americanrobotnik.com/2011/10/acculturating-you-have-options/>>

¹⁸ Encyklopedia Britannica. *Assimilation*. [online]. [cit. 2016-02-25]. Disponible sur: < <http://www.britannica.com/topic/assimilation-society>>

restent vivre isolement, acceptent qu'ils protègent leur héritage et refusent également les interactions.

Mais cette distance peut apporter certains problèmes négatifs. S'il y a le manque de l'interaction provoqué d'un part de la société d'accueil, on peut parler de la ségrégation. On distingue donc les deux types, il s'agit de la distance libre, puis on parle de la séparation, et ensuite, il y a la distance imposée par la culture d'accueil où il s'agit de la ségrégation.

- *Marginalisation*

La marginalisation représente la plus mauvaise forme de l'acculturation. Les immigrants perdent leurs identités avec leurs propres cultures mais sans pouvoir de s'intégrer parmi les membres de la nouvelle culture. Souvent, la société d'accueil souhaite l'immigration finie et elle exige les immigrants reviennent dans leur pays d'origine. Il s'agit de la rejection des nouveaux membres. La culture d'accueil agit avec l'hostilité et refusent toutes les interactions possibles avec les immigrants.¹⁹

1.7 Phases de l'expatriation

L'expatriation, c'est un terme qui signifie le processus d'un moment quand on quitte son pays d'origine pour aller vivre au pays étranger pour une période plus ou moins longue.

Le processus de l'expatriation et l'intégration suivante dans une culture différente de celle de votre pays sont liés avec plusieurs phases qui peuvent être provoquées. Les phases sont les suivantes :

- *Lune de miel*

L'étape « lune de miel » représente un émerveillement primordial au moment d'arrivée dans un pays étranger. L'expatrié pense très positivement et il utilise beaucoup sa fantaisie et l'imagination, pour ce moment il ne voit pas du tout des problèmes potentiels.

¹⁹ Alterstice. *Stratégies identitaires et stratégies d'acculturation : deux modèles complémentaires*. [online]. [cit. 2016-02-26]. Disponible sur: <[https://www.journal.psy.ulaval.ca/ojs/index.php/ARIRI/article/viewFile/Amin_Alterstice2\(2\)/pdf](https://www.journal.psy.ulaval.ca/ojs/index.php/ARIRI/article/viewFile/Amin_Alterstice2(2)/pdf)>

Mais avec les temps, la réalité qui n'est pas souvent trop idyllique s'impose et donc l'expatrié connaît la situation réelle.

- *Choc culturel*

Il s'agit de la phase de crise. L'individu se sent perdu dans le nouveau monde et forcément désorienté. L'expatrié met un nouvel environnement en comparaison avec son pays d'origine et les différences provoquent chez lui une frustration et une perte des ambitions. Il manque son pays d'origine, sa famille et ses proches, la barrière linguistique, les doutes et la peur peuvent s'apparaître.

- *Adaptation*

Après, c'est une phase d'adaptation qui suit. L'expatrié commence à comprendre son nouvel environnement et la nouvelle culture. Au fur et mesure il commence à s'adapter et changer un peu son comportement, il est ouvert aux changements et il essaie de s'intégrer bien dans l'équipe.

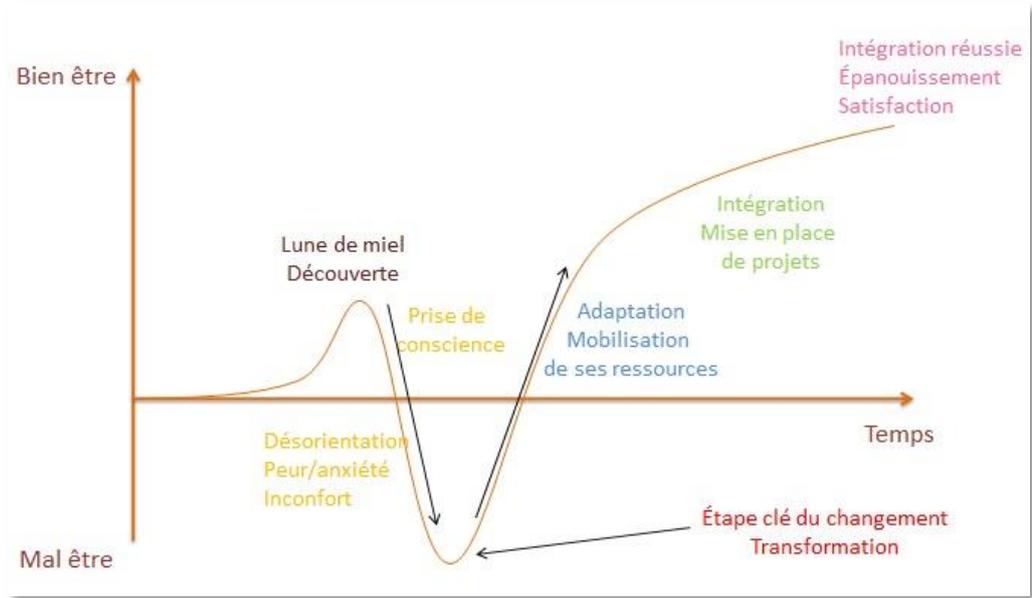
- *Maturité*

Après la phase d'adaptation, une phase de la maturité ou bien de maîtrise suit. Il s'agit d'une période positive, car l'individu se sent bien dans le processus du travail, il connaît déjà bien l'environnement, il a une confiance en soi et il s'améliore de plus en plus au travail. C'est une phase de compréhension et l'expatrié profite bien de situation pour apprendre le plus de choses.²⁰

²⁰ ACS. *Les phases de l'expatriation : les comprendre pour mieux s'adapter*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-14]. Disponible sur: <<http://www.acs-ami.com/fr/blog/conseils-expatriation/phases-de-l-expatriation/>>

Sur la figure 1, nous voyons bien la courbe des phases d'expatriation.

Figure 2: Phases de l'expatriation



Source : Disponible sur < <http://femmesdechallenges.com/comprendre-et-gerer-les-etapes-emotionnelles-vecues-en-expatriation/> >

1.8 Obstacles liés au thème

Les deux termes, les stéréotypes et les préjugés sont bien liés et ce sont deux empêchements aux lesquelles il faut faire attention et essayer d'éviter, car ils nous gâchent le plaisir de la découverte de la nouvelle culture. On peut se poser aussi une question, est-ce qu'il faut tout d'abord surmonter les préjugés pour se battre contre les stéréotypes ? On va donc les caractériser et marquer les possibilités comment on peut les surmonter et éviter.

- *Stéréotypes*

Jacques Philippe Leyes, un psychologue social donne la définition des stéréotypes suivante : les stéréotypes sont des croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais souvent aussi des comportements, d'un groupe de personnes. Les stéréotypes peuvent être de plusieurs formes : positifs, neutres ou négatifs. Il s'agit donc des opinions et des idées partagées par une population déterminé. Les stéréotypes ou aussi bien appelés les clichés ne sont pas basés sur la vérité.

Les exemples pratiques des stéréotypes peuvent être les suivantes : « *les blondes sont idiotes, les Suisses sont lents, les Irlandais sont tous des roux, les Scandinaves passent leur temps au sauna, Les Chinois mangent du chien, aux Pays-Bas tout le monde fume de la marijuana, en Inde, toutes les vaches sont sacrées, les Suisses sont des maniaques de la propreté, les Belges mangent les frites toute la journée, les Écossais sont nus sous leur kilt, dans les pays arabes, on rote à la fin du repas, le meilleur café se boit en Italie, les Britanniques ne connaissent rien à la gastronomie, les trains suisses sont toujours à l'heure* ».

Les stéréotypes inventés par les étrangers sur les Français ne sont pas souvent très polis, les plus fréquentes sont les suivantes :

« *Les Français sont paresseux, les Français sont petits, ils sont malpolis, ils ne se rasent pas, ils sont des mangeurs des grenouilles, les Français sentent mauvais, si on dit le Français, ça nous évoque une baguette, un béret, une marinière et un vin* ».

- *Préjugés*

Les stéréotypes sont assez liés avec les préjugés. Le préjugé est une attitude comportant une dimension évaluative à l'égard d'un groupe social donné. Les gens font des suppositions à partir de ce qu'ils savent sans savoir si c'est vrai et sans les preuves.

L'exemple d'un préjugé peut être le suivant : « *Je trouve qu'il n'est pas trop intelligent parce qu'il ne lit jamais.* »

Ce qui concerne les préjugés sur les Français, ils sont assez liés avec les stéréotypes et ils peuvent être les suivants : « *les Français sont les hypocrites, ils sont arrogants, très fiers, ils sont les infidèles chriniques, ils sont nationaux* ». ²¹²²

Les stéréotypes et les préjugés peuvent arriver jusqu'à la discrimination. En discrimination, on traite les individus du groupe discriminé de façon moins favorable. La discrimination entrain souvent une exclusion des gens. ²³

- *Choc culturel*

L'autre obstacle qui peut s'apparaître c'est le choc culturel. Comme il était déjà mentionné il s'agit d'une des phases d'expatriation. Le choc culturel peut être des façons différentes, il peut s'apparaître comme la peur de nouveau endroit, de nouveaux gens, le manque de la famille et des amis, la connaissance insuffisante de la langue étrangère, les grandes différences par rapport au pays domicile et l'incapacité de s'adapter, la perte de la confiance en soi-même et l'incrédulité en ses qualités. ²⁴

²¹ Le Point du Fle. *Préjugés et stéréotypes*. [online]. 2002-2015 [cit. 2016-01-16]. Disponible sur: <<http://www.prejuges-stereotypes.net/indexFlash.htm>>

²² Gentside. *Top 10 des stéréotypes qu'ont les étrangers sur les Français*. [online]. [cit. 2016-01-16]. Disponible sur: <http://www.gentside.com/clich%E9/top-10-des-stereotypes-qu-039-ont-les-etrangers-sur-les-francais_art52635.html>

²³ Français en direct. *Préjugés ou stéréotypes?* [online]. 1999 [cit. 2016-01-16]. Disponible sur: <<http://evabaraldi.unblog.fr/2010/05/02/prejuges-ou-stereotypes/>>

²⁴ ACS. *Les phases de l'expatriation : les comprendre pour mieux s'adapter*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-16]. Disponible sur: <<http://www.acs-ami.com/fr/blog/conseils-expatriation/phases-de-l-expatriation/>>

1.9 Les spécificités culturelles

Nous avons déjà bien noté la définition de la diversité culturelle et le fonctionnement du management de la diversité. Nous savons ce que les spécificités culturelles sont. Maintenant il faut présenter sous quelles formes les spécificités culturelles peuvent s'apparaître non seulement dans l'environnement du travail et dans quelles situations pratiques nous pouvons rencontrer les cultures différentes. Nous allons donner quelques exemples pratiques concernant des pays différents.

Dans la partie analytique, nous allons présenter plus concrètement les spécificités culturelles de deux pays observés dans notre travail, la France et la République tchèque.

Ce qui concerne le comportement et les gestes, chaque culture a ses spécificités.

Si on montre le pouce levé, dans la plupart des pays, ce signe nous dit que tout est ok, ou qu'il s'agit du numéro 1, par contre dans les pays islamiques, ça présente le signe vulgaire.

Pendant la conversation, les pauses qu'on fait après les phrases ou certains mots peuvent être beaucoup plus long ou pas. Dans les pays d'Asie, surtout au Japon, ils se sentent très confortables en faisant les pauses long pendant la conversation ce qui n'est pas du tout habituel aux pays d'Europe.

Le mouvement de la tête dans le sens horizontal signifie l'expression négative *non* dans la plupart des pays, par contre en Bulgarie ou en Inde, l'expression est contraire.

Ensuite, ce qui concerne les spécificités typiques pour certains pays.

En Russie, les gens sont très accueillants, il est recommandé d'arriver toujours à temps et puis ne pas regarder aux montres.

En Allemagne, la précision et la ponctualité sont très importantes dans l'environnement du travail ainsi que dans la vie privée. Il est attendu que vous arrivez à temps au rendez-vous ainsi qu'à la soirée, il est important d'être bien soigné, apporter un cadeau et d'être cultivé. Les normes et les règles sont pour les Allemands très importantes.

En Autriche, l'accent est mis sur la politesse, souvent les titulaires sont beaucoup utilisés ce qui n'est pas en Allemagne du tout habituel.

Par contre, en Amérique, nous pouvons attendre la plus grande absence de formalité. La légèreté, l'amitié et la spontanéité sont naturelles dans les parties différentes de la vie.

Les spécificités culturelles des cultures différentes se signalent presque partout, dans les situations habituelles et quotidiennes. Si nous voulons bien coexister dans le pays avec la culture différente ou bien collaborer avec les étrangers, il faut essayer de connaître la culture le plus possible. La reconnaissance des cultures nous permet le fonctionnement effectif dans la vie du travail ainsi que dans la vie privée.

Les spécificités culturelles sont dans l'attitude des gens et leurs gestes, dans leurs habitudes et traditions. Chaque culture agit différemment dans l'environnement du travail ce qui concerne la gestion des salariés, des négociations et de la gestion des meetings.²⁵²⁶

Chaque culture a ses habitudes et les spécificités, si nous voulons connaître bien la culture différente, on ne peut pas se bien préparer par avance pour toutes les situations, les expériences pratiques sont le plus utiles, mais nous pouvons nous bien essayer préparer théoriquement en étudiant les bases de la culture différente. Mais, il faut faire bien l'attention pour que vous ne provoquez pas les préventions et pour que vous ne prenez pas les stéréotypes des pays trop sérieusement.

²⁵ Chování.eu. *Některé odlišnosti a zvláštnosti*. [online]. [cit. 2016-02-20]. Disponible sur: <<http://www.chovani.eu/nektere-odlisnosti-a-zvlastnosti/c33>>

²⁶ Center of intercultural competence. *Typical examples of cultural differences*. [online]. 2000-2016 [cit. 2016-02-20]. Disponible sur: <<http://www.cicb.net/en/home/examples>>

2 CONCEPTS DE LA PERCEPTION DES CULTURES

2.1 Geert Hofstede

Geert Hofstede est le savant et le psychologue néerlandais née le 2 octobre 1928 qui traite le thème de culturalisme. Il observe les différences et les interactions parmi les cultures organisationnelles et nationales.

Il est très inspiré et son travail est basé sur la définition d'anthropologue américain Clyde Kay Mayben Kluckhohn :

« la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées. »

2.1.1 Dimensions culturelles

Le professeur Hofstede étudie l'influence des cultures nationales sur l'environnement du travail. D'après lui, la culture, c'est la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'une catégorie ou d'un groupe des autres membres d'une catégorie différente. Monsieur Hofstede avec son équipe de recherche présente 6 dimensions culturelles de la culture nationale.

Les dimensions de la culture nationale sont les suivantes :

- *La distance hiérarchique*

Cette dimension exprime comment les individuels acceptent la répartition du pouvoir dans la société. Elle présente l'indice sur l'échelle qui indique le degré d'acceptation de la répartition inégale du pouvoir. Elle exprime comment les sociétés gèrent les inégalités entre les gens. Autrement, la dimension montre la hiérarchie de la société et comment les sociétés sont sectionnées.

Exemple :

le pays avec la culture hautement hiérarchisée : Chine

le pays avec la culture très peu hiérarchisée : Autriche, Suisse

- *L'individualisme contre le collectivisme*

Cette dimension exprime le degré d'indépendance et de la liberté d'un individu par rapport à un groupe. La dimension pose la question « moi ? » ou « nous ? ».

Les individus dans la société individualiste sont estimés à prendre soin d'eux-même et de ses proches. Les individus dans la société collectiviste peuvent se réunir, ils agissent comme l'ensemble, ils ne se séparent l'un de l'autre. Les gens dans ce type de la société fonctionnent comme la communauté.

Exemple :

le pays avec la culture typiquement individualiste : Allemagne, Australie

le pays avec la culture typiquement collectiviste : Chine

- *La distance masculine contre la distance féminine*

La partie masculine de la dimension culturelle représente certains caractères : le succès, la réalisation, l'héroïsme, l'affirmation de soi. La société masculine est plutôt compétitive.

La partie féminine de la dimension culturelle représente également certains caractères : la coopération, la modestie, le soin de la vie et des faibles. La société féminine est plutôt orientée vers l'accord.

Exemple :

le pays avec la culture masculine : Allemagne

le pays avec la culture féminine : Pays-Bas

- *L'acceptation de l'incertitude*

Cette dimension exprime le degré de la tolérance de l'incertitude qu'une société accepte. Les sociétés se différencient selon leurs attitudes vers l'incertitude. Certaines cultures se font les grands soucis avec la future incertitude et essaient d'utiliser les prévisions et gérer les futurs événements, par contre les autres cultures prennent l'incertitude comme la partie de la vie et sont préparées à affronter les événements inattendus spontanément.

Exemple :

le pays avec la haute acceptation de l'incertitude : Grèce

le pays avec très petite acceptation de l'incertitude : Etats - Unis

- *L'orientation à court terme contre l'orientation à long terme*

Dimension présente comment les sociétés pensent à l'avance. Soit elles sont orientées plutôt à court terme et elles ne pensent pas trop à l'avance, puis les valeurs typiques pour ce type de la culture sont le respect, les traditions et la satisfaction des obligations sociales. Soit les sociétés sont orientées plutôt à long terme et planifient les visions pour le futur. Ce qui est typique, c'est le plan économique, politique, financier, commercial etc.

Exemple :

le pays avec la culture orientée à court terme : Mexico

le pays avec la culture orientée à long terme : République tchèque

- *L'orientation vers l'indulgence contre l'orientation vers la sévérité*

Cette dimension exprime comment il est important pour la société de satisfaire tous les besoins et les désirs humains. La dimension présente si la société agit spontanément par la pulsion et si elle se laisse passionner par le désir ou si elle agit strictement d'après les normes déterminées.

Exemple :

le pays avec la culture orientée vers l'indulgence : Mexico

le pays avec la culture orientée vers la sévérité : République tchèque

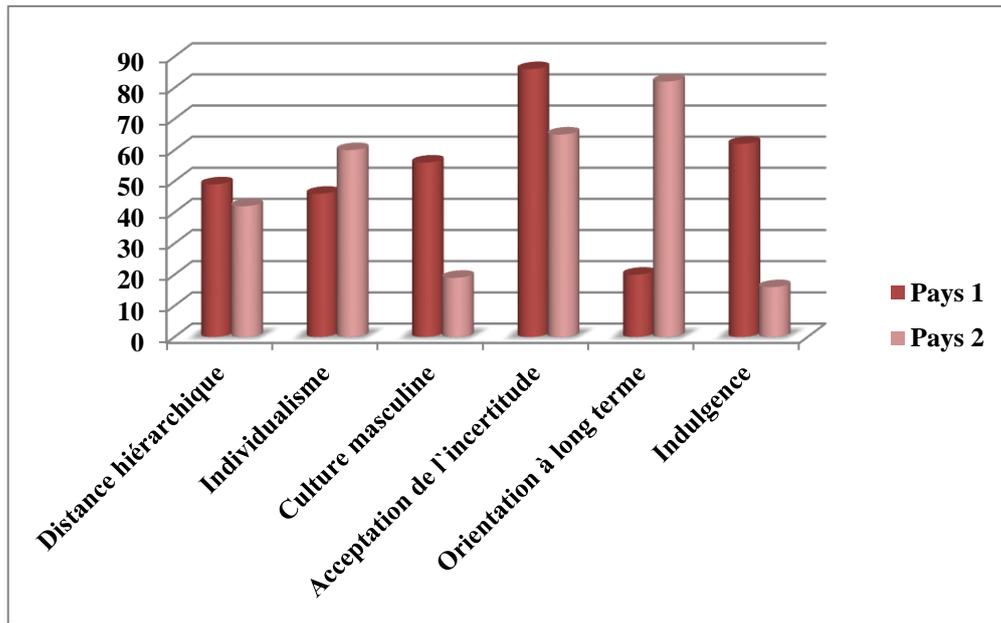
Le modèle des dimensions culturelles représente les préférences individuelles indépendantes pour chaque pays et il est utilisé forcément pour la comparaison avec les autres pays. Le professeur Hofstede menait son étude des dimensions culturelles par les enquêtes de nombreux répondants. À partir de l'année 2010, les scores des dimensions culturelles sont déterminés pour 76 pays. Les scores de 0 – 100 sont présentés sur l'échelle. Si le montant est inférieur à 50, le score est relativement bas, si le montant est supérieur à 50, le score est relativement haut.

Sur le graphique 1, l'exemple illustratif est présenté avec les scores des dimensions culturelles de deux pays différents.²⁷²⁸

²⁷ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA, 2010 [online]. [cit. 2016-01-05]. Disponible sur: <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>

²⁸ Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Geert Hofstede*. [online]. [cit. 2016-01-05]. Disponible sur: <<http://www.geerthofstede.nl/>>

Graphique 1: Dimensions culturelles – exemple illustratif



Source: D'après les informations sur <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>

Il existe les autres auteurs qui étudient le sujet présenté et les sujets solidaires, nous allons brièvement présenter 2 spécialistes, Alexander Thomas et Fons Trompenaars.

2.2 Alexander Thomas

Alexander Thomas est un professeur allemand né en 1939 qui traite le thème de la psychologie interculturelle.

Il présente les normes sociales concrètes qui sont respectées et partagées par les membres d'une certaine culture, il s'agit des standards culturels. Les standards représentent une partie des personnalités, on peut les donc voir dans l'interaction avec une autre culture et puis, les deux cultures peuvent être comparées. Il ne s'agit pas donc d'une échelle prédéfinie.²⁹

²⁹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, 181 s. ISBN 8072610899.

Les standards culturelles sont définis selon Alexander Thomas comme :³⁰

« *Culture standards can be seen as the socially shared and accepted norms and values that are used by the individuals living within a particular culture to evaluate the behaviour of each other* », « *Culture standards regulate behavior and guide individuals to assess observed behaviour* »

2.3 Fons Trompenaars

Fons Trompenaars est un anthropologue franco-néerlandais né en 1953 et le consultant qui traite le thème de la communication interculturelle et ainsi que monsieur Hofstede étudie le thème des dimensions culturelles. Avec monsieur Charles Hampden-Turner, chercheur néerlandais spécialiste, a développé un concept de 7 dimensions culturelles dans le but de montrer les différences entre les sociétés.

Les 7 dimensions de Trompenaars sont les suivantes :

- *L'universalisme contre le particularisme*

Cette dimension explique si les individus sont orientés vers l'universalisme et donc les règles et les lois sont très importantes ou ils sont orientés vers le particularisme et donc ce qui est plus important ce sont les relations humaines.

Exemple :

le pays avec culture typiquement universaliste : Canada, Royaume-Uni

le pays avec culture typiquement particulariste : Chine, Russe

- *L'individualisme contre le collectivisme*

La dimension culturelle déjà mentionnée chez monsieur Hofstede, la dimension explique est-ce que les individus fonctionnent plutôt dans un groupe ou individuellement. Ce

³⁰ Slideshare. *Cultural Standards*. [online]. 2010 [cit. 2016-02-13]. Disponible sur: <<http://www.slideshare.net/xixie/cultural-standards-ver30>>

qui concerne l'individualisme, les gens croient à la liberté et ils préfèrent d'occuper d'eux-même, par contre ce qui concerne le collectivisme, les gens sont persuadés qu'il est mieux de fonctionner comme une communauté et affronter les obstacles ensemble.

Exemple :

le pays avec la culture individualiste : Allemagne, Australie

le pays avec la culture collectiviste : Chine

- *La neutralité contre l'affectivité*

Cette dimension présente si les gens sont neutres et ne présentent pas trop leurs émotions, font attention à leurs attitudes, les gestes etc., ou ils sont bien affectés et montrent leurs émotions spontanément sans les contrôler.

Exemple :

le pays avec la culture neutre : Allemagne, Royaume-Uni

le pays avec la culture affectée : France, Italie

- *Les limites contre les diffuses*

La dimension exprime le degré d'engagement, dans quelle mesure nous devons nous engager pour la coopération efficace et le résultat optimal.

Exemple :

le pays avec la culture limitée : Allemagne, Suisse

le pays avec la culture diffusée : Espagne, Chine

- *Le status attribué contre le status acquis*

Dans la société avec le status attribué il n'est pas important qui vous êtes, mais ce que vous faites et les mérites sont importants. Dans la société avec le status acquis il est important qui vous êtes, d'où venez-vous et quel est votre titre.

Exemple :

le pays avec la culture avec le status attribué : Canada, Australie

le pays avec la culture avec le status acquis : France, Italie

- *L'orientation interne ou externe*

Dans la société avec l'orientation interne les gens croient qu'ils peuvent contrôler la nature et l'environnement. Dans la société avec l'orientation externe les gens pensent qu'ils sont contrôlés par la nature et l'environnement et qu'ils doivent agir en cohésion.

Exemple :

le pays avec la culture avec l'orientation interne : Australie, Royaume-Uni

le pays avec la culture avec l'orientation externe : Chine, Russie

- *L'orientation temporelle : le temps séquentiel contre le temps synchronique*

La dimension montre comment les gens sont orientés temporellement. Les sociétés orientées vers le temps séquentiel aiment que tout se passe en ordre. Ils posent une grande importance aux planifications et ils respect le motto « le temps est d'argent ». Les gens orientés vers le temps synchronique ne se font pas des soucis avec le temps et les plans.

Exemple :

le pays avec la culture avec le temps séquentiel : Allemagne

le pays avec la culture avec le temps synchronique : Japon, Mexico ³¹

³¹ Mind Tools. *The Seven Dimensions of Culture*. [online]. 1996-2016 [cit. 2016-01-13]. Disponible sur: <<https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>>

3 TECHNIQUES D'ENQUÊTES

Dans la partie analytique du travail de master plusieurs techniques d'enquêtes sont utilisées pour l'acquisition des faits et des informations indispensables pour l'analyse complète du thème traité.

Il s'agit d'un *questionnaire* destiné aux enquêtés ayant certaines expériences avec le travail dans un environnement du travail français et n'ayant pas la nationalité française, il s'agit surtout des enquêtés tchèques.

Ensuite, il s'agit de la présentation de mes expériences personnelles acquises par *l'observation et la participation active* dans le processus du travail dans un environnement du travail français.

Les caractéristiques d'un questionnaire comme une technique d'enquête utilisé dans le travail sont les suivantes :

Questionnaire - le questionnaire est le document qui a la forme physique ou électronique qui contient les questions préparées par l'enquêteur et les réponses notées par l'enquêté. Dans ce travail, on utilise le questionnaire d'administration directe ce qui signifie que les enquêtés répondent aux questions eux-mêmes et l'enquêteur n'est pas présent. Les questionnaires utilisés sont diffusés par l'Internet aux enquêtés. Dans le questionnaire on utilise 3 types des questions : les questions fermées – l'enquêté choisit la réponse parmi les réponses proposées ; les questions ouvertes – l'enquêté cite sa propre réponse sans la restriction ; les questions semi-directes – l'enquêté choisit la réponse parmi les réponses proposées et ajoute et complète la réponse. En construisant un questionnaire on doit accepter certaines règles : l'objet d'un questionnaire bien déterminé, l'échantillon des enquêtés déterminé, la forme et les questions claires, la longueur d'un questionnaire adéquate, la succession des questions convenables etc. ³² Les caractéristiques plus précises sont mentionnées dans la partie analytique du travail qui concerne d'enquête pratique.

³² Conception et construction d'un questionnaire. [online]. 2012 [cit. 2016-01-07]. Disponible sur: < <http://intranet.ilmh.be> >

Observation personnelle – dans une partie analytique du travail je présente mes expériences personnelles en provenance de la participation active dans le processus du travail dans l'environnement du travail français.

Partie analytique

4 NATIONS OBSERVÉES

Nous allons donc bien caractériser les deux nations observées, la France et la République tchèque, ce qui concerne la géographie, la population, la religion, les langues et les autres caractéristiques générales.

4.1 France

La France ou bien la République française est un pays situé dans l'Europe Occidentale. La France est un pays le plus grand de l'Europe de l'ouest, sa superficie est 551 500 km². La France est bordée au nord par la Mer du nord et La Manche au nord-ouest, sur les côtes de l'ouest par l'Océan Atlantique et par la Mer Méditerranée au sud-est. La France possède les frontières avec la Belgique et le Luxembourg au nord-est, avec l'Allemagne, la Suisse et l'Italie à l'est, au sud avec le Monaco et l'Espagne et à l'ouest avec la Principauté d'Andorre. La France est composée de 22 régions et la capitale est Paris avec la superficie 105, 4 km².

Ce qui concerne la population, en France il y a 66 628 000 habitants et la densité de population est 118 habitants par km².³³

La langue officielle en France est la langue française, ensuite il y a plusieurs langues régionales comme corse, provençal, alsacien, breton, basque, catalan ou créole dans les départements d'outre-mer.

Ce qui concerne la religion, depuis 1905, la France est un pays laïc, ce qui signifie que la religion est un choix individuel est personnel de chaque individu et alors, on ne demande pas aux Français quelle est leurs religions. Actuellement, en France il y a plusieurs religions qui sont avouées, c'est le catholicisme, l'islam (7%), le protestantisme (3%), le judaïsme

³³ Insee. *Évolution de la population jusqu'en 2016, Population, superficie et densité des principaux pays du monde en 2015*. [online]. [cit. 2016-02-12]. Disponible sur: <<http://www.insee.fr>>

(1%) est aussi le bouddhisme (1%). La majorité, plus que 80% de la population est catholique et le catholicisme est toujours la religion la plus importante. ³⁴

La France fait partie de l'Union Européenne depuis 1958 et depuis l'année 1999 fait partie de la Zone Euro. La monnaie nationale est donc l'euro.

La tête de la République française est le Président François Hollande est le Premier ministre Manuel Valls. ³⁵³⁶

4.2 République tchèque

La République tchèque est un pays situé dans le centre de l'Europe, on dit qu'elle se situe justement au coeur de l'Europe. La superficie de ce pays est 78, 897 km². La République tchèque possède les frontières avec l'Allemagne à l'ouest, avec la Pologne au nord, avec la Slovaquie à l'est et avec l'Autriche au sud.

La République tchèque est composée de 3 territoires historiques : la Bohême, la Moravie et la Silésie. Ensuite, la république est divisée en 14 régions et 78 départements.

La capitale de la république est Prague avec la superficie 496 km². Parmi les autres grandes villes appartiennent Brno, Ostrava ou Plzeň.

Ce qui concerne la population, il y a 10, 4 millions d'habitants et la densité de population est 131 habitants par km².

La langue officielle en République tchèque est la langue tchèque. Comme dans les autres pays, on trouve également ici les dialectes typiques pour les territoires divers de la république.

³⁴ Les religions en France [online]. [cit. 2016-02-12]. Disponible sur: <<http://ressources-cla.univ-fcomte.fr/motsculture/connaissances/religionsFrance/religionsFrance.htm>>

³⁵ Gouvernement. *La composition du gouvernement*. [online]. [cit. 2016-02-12]. Disponible sur: <<http://www.gouvernement.fr/composition-du-gouvernement>>

³⁶ Guide mondial de voyage. *France informations générales*. [online]. [cit. 2016-02-12]. Disponible sur: <http://www.guidemondialdevoyage.com/country/92/general_information/Europe/France.html>

Ce qui concerne la religion, vers 32% de la population est croyant dont 27% d'habitants avoue le catholicisme. Plus qu'une moitié de la population est athée.³⁷

La République tchèque fait partie de l'Union Européenne depuis 2004, mais elle ne fait pas partie de la Zone Euro et donc la monnaie nationale, c'est la couronne tchèque. La République tchèque est une république parlementaire, la tête de la république est le Président Miloš Zeman et le Premier ministre est Bohuslav Sobotka.

La France ainsi que la République tchèque sont des pays démocratiques et modernes avec la richesse culturelle.³⁸

³⁷ Český statistický úřad. *Náboženské vyznání obyvatelstva*. [online]. [cit. 2016-02-13]. Disponible sur: <<https://www.czso.cz/>>

³⁸ Turistika. *Česká republika – základní informace*. [online]. 2007-2016 [cit. 2016-02-13]. Disponible sur: <<http://www.turistika.cz/rady/ceska-republika-zakladni-informace>>

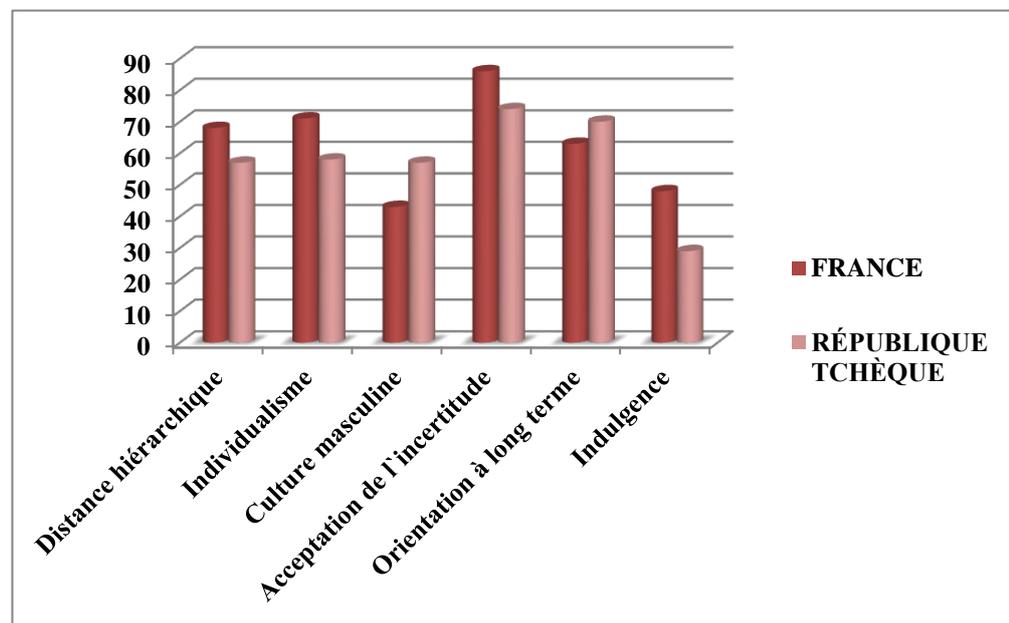
5 DIMENSIONS CULTURELLES ET APPLICATION SUR FRANCE ET RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

5.1 Dimensions culturelles de Geert Hofstede

Sur le graphique 2, les scores concrets de deux pays sont présentés. Les caractéristiques de 6 dimensions culturelles déterminées par le professeur Hofstede sont appliquées sur la France et la République tchèque.

Tout d'abord nous allons observer chaque pays individuellement en commentant les informations indiquées. Après, nous allons relier les deux pays pour les comparer et attraper les différences principales entre eux ainsi que leurs points communs.

Graphique 2: Dimensions culturelles: France et République tchèque



Source: D'après les informations sur <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>

France

En appliquant la France sur le modèle de 6 dimensions de monsieur Hofstede, nous découvrons bien l'image de la culture nationale française.

La distance hiérarchique - 68/100 - avec le score 68 points, il s'agit relativement d'un haut montant. Dans cette société, certains degrés d'inégalité apparaissent. Les sociétés en France sont souvent hiérarchiquement classées et les cadres ont les privilèges et le pouvoir marquant.

L'individualisme - 71/100 - la France représente avec le score 71 points une société clairement individualiste. Dans les familles, les parents élèvent ses enfants avec le but partiel de provoquer chez eux certaine indépendance. Cette thèse est en contradiction avec le haut score de la distance hiérarchique. Dans les familles, on trouve un degré de dépendance émotionnelle entre les parents et leurs enfants. La combinaison de ces deux résultats est assez rare et provoque les autres situations.

Beaucoup de Français voudraient devenir patron d'entreprise, quoique la plus petite.

Les Français préfèrent être dépendants du gouvernement.

Les Français sont assez motivés d'être les meilleurs dans leurs commerces, par contre ils attendent bien le respect de la part des clients, puis ils sont prêts à bien servir.

En France il y a un accent fort mis sur la distinction entre la vie privée et le travail.

Normalement les subordonnés montrent leurs respects au patron, mais il est possible qu'ils fassent le contraire derrière leurs dos et ils n'acceptent pas facilement le fait qu'ils soient les subordonnés.

La culture masculine - 43/100 - avec 43 points, la France représente une société avec les caractéristiques plutôt féminines. On le voit bien dans le processus du travail qui consiste 35 heures par semaine et 5 semaines de vacances par an ce qui se bien reflète sur la qualité de la vie.

Par contre, on voit quelques différences. Par exemple, les cadres peuvent gagner moins d'argent que l'on pourrait attendre à cause du score de la distance hiérarchique élevé. Ensuite, on distingue les scores plutôt féminins chez les cadres, par contre les scores masculins chez les ouvrières. On ne trouve pas ça dans un autre pays.

L'acceptation de l'incertitude - 86/100 - d'après le résultat il est bien clair que la France n'accepte pas l'incertitude. La société française n'aime pas les surprises et préfère d'être préparée aux situations futures. Les Français préfèrent d'être toujours bien informés et ils n'aiment pas les ambiguïtés. La France pose la grande importance sur les règles et la loi.

L'orientation à long terme - 63/100 - avec le haut résultat il s'agit de la société orientée à long terme. Il s'agit de la société pragmatique. La société pense à l'avance, croit en conséquence du temps, traditions, situations, histoires et les autres.

L'indulgence - 48/100 - le score de la France se situe au milieu sur l'échelle ce qui signifie que la France ne tend pas forcément vers l'indulgence ni vers la sévérité. Avec la combinaison avec la non-acceptation de l'incertitude, on peut constater que les Français sont orientés plutôt vers la sévérité et ils ne profitent pas de la vie si tellement qu'on pourrait attendre.

République tchèque

En appliquant la République tchèque sur le modèle de 6 dimensions de monsieur Hofstede, nous découvrons également l'image de la culture nationale tchèque comme précédemment chez la France.

La distance hiérarchique - 57/100 - avec le score de 57 points, la République tchèque représente une société relativement hautement hiérarchisée. Dans les sociétés tout le monde a sa place et respect la répartition à travers la hiérarchie d'entreprise. Les subordonnés au travail attendent les instructions comment faire leur travail. Ensuite, la centralisation est assez préférée.

L'individualisme - 58/100 – la République tchèque avec 58 points est une société plutôt individualiste. Cela signifie que les individus sont considérés à prendre soin d'eux-mêmes et de leurs proches. La relation entre employeur et son employé est basée strictement sur le contrat avec le respect de toutes les règles. Chacun a son propre rôle et les individuels préfèrent d'acquérir leurs objectifs personnels que les objectifs de tout le groupe.

La culture masculine - 57/100 - la République tchèque possède la société avec les caractères plutôt masculins. Au travail, l'accent est mis surtout sur les résultats, la capacité pour battre la concurrence et atteindre le succès.

L'acceptation de l'incertitude - 74/100 - le haut montant du score signifie que la République tchèque est un pays qui n'accepte pas l'incertitude future et essaie d'être préparé pour le futur. Cette dimension est assez liée avec l'orientation à long terme, la société donc prépare les plans concrets à l'avance pour éviter les situations soudaines.

L'orientation à long terme - 70/100 - avec le haut résultat, la société de la République tchèque représente une société hautement pragmatique. La société pense beaucoup à l'avance et préfère de préparer les plans futurs.

L'indulgence - 29/100 - la République tchèque est clairement orientée vers la sévérité. Le score 29 est très bas. Les pays avec ces résultats sont marqués comme les pays avec la tendance vers le cynisme et le pessimisme. Les Tchèques contrôlent hautement leurs attitudes, refoulent leurs passions et leurs désirs et ils sont assez réservés.

Synthèse

Par la présentation des caractéristiques culturelles de la France et de la République tchèque en les appliquant sur le modèle de 6 dimensions de Hofstede, nous pouvons bien déduire certains faits.

- La France et la République tchèque sont deux pays forcément ressemblants dans plusieurs dimensions culturelles, même si les scores oscillent un petit peu, les résultats sont beaucoup rapprochés.

- Il y a une différence dans le concept de la masculinité et la féminité. La France dispose d'une culture avec plus de caractères féminins, par contre la République tchèque a une culture avec les signes masculins.

- Même si les deux pays ont les scores très bas dans la dimension qui concerne l'indulgence contre la sévérité, la République tchèque surmonte la France avec le montant encore beaucoup plus bas.

- La France ainsi que la République tchèque sont les deux pays avec les sociétés relativement beaucoup hiérarchisées, individualistes, orientées à long terme avec l'incertitude déclinée et orientée vers la sévérité.

5.2 Dimensions selon Fons Trompenaars

Les 7 dimensions culturelles selon Fons Trompenaars vont être présentées pratiquement ce qui concerne la France ainsi que la République tchèque.

L'universalisme contre le particularisme - La dimension présente le degré de dépendance des règles et les lois.

La culture française est une culture particulariste, ce qui signifie que les relations humaines sont dans la culture beaucoup plus importantes. La culture ne tien pas strictement aux règles, codes ou lois, les interactions personnelles sont également assez importants.

Par contre la culture tchèque est une culture universaliste. La République tchèque met l'accent sur l'acceptation des règles, des lois, des valeurs et des obligations. Les relations humaines sont également importantes, mais elles se situent à la deuxième place.

L'individualisme contre le collectivisme - Cette dimension exprime le degré d'indépendance et de la liberté d'un individu par rapport à un groupe.

La France représente une culture clairement individualiste. Les gens dans la culture individualiste sont estimés à prendre soin d'eux-même et de ses proches.

La République tchèque représente une culture également individualiste, mais dans la mesure plus petite qu'en France. Les gens croient donc en liberté et en propres décisions.

La neutralité contre l'affectivité - Cette dimension présente dans quelle mesure les cultures sont émotionnelles.

Ce qui concerne la culture française, elle est plutôt affective. Les Français expriment beaucoup leurs sentiments. Leurs humeurs se reflètent au travail, ils montrent leur colère, la passion ou les sentiments de satisfaction.

La République tchèque dispose d'une culture neutre. Les gens donnent un grand effort pour se contrôler. Ils contrôlent leurs comportements, les gestes et les attitudes. Les gens sont assez réservés et ils gèrent leurs émotions.

Les limites contre les diffuses - Cette dimension exprime le degré d'engagement interpersonnel dans le travail.

La France représente la culture plutôt diffusée. En primaire, au travail, les compétences, le personnel capable et les résultats sont importants, mais ainsi que les relations. Quelquefois, les gens passent le temps après le travail avec ses collègues.

La République tchèque représente la culture limitée. Les Tchèques ne mélangent pas beaucoup la vie privée avec le travail. Même s'ils pensent que les relations personnelles sont importantes, ils ne pensent pas que les bonnes relations sont tellement importantes pour acquérir les bons résultats au travail.

Le status attribué contre le status acquis - La France représente la culture qui met l'accent sur le statut acquis, ce qui signifie que la culture juge beaucoup les gens selon leur origine, leur nom, l'âge, le sex et les autres. Pour les Français, il est important qui vous êtes.

La République tchèque, par contre met l'accent sur le statut attribué. Il est important ce que vous faites et comment vous agissez. Il n'est pas important quell'est votre origine et qui êtes vous.

L'orientation interne ou externe - Cette dimension exprime la relation vers l'environnement et la nature.

La France représente une culture à l'orientation interne, ce qui signifie qu'elle croit qu'elle peut influencer l'environnement et la nature. Elle refuse la possibilité que l'environnement et les événements influencent la culture. Les managers agissent proactivement et mettent l'accent sur eux-mêmes et leurs équipes.

La République tchèque représente une culture à l'orientation externe. Les gens croient qu'ils doivent travailler avec conformément à la nature et l'environnement pour acquérir les cibles. Les gens ont besoin souvent l'asservissement pour être rassurés qu'ils font bien leur travail. Ensuite, les gens ont besoin d'être encouragés.

L'orientation temporelle : le temps séquentiel contre le temps synchronique -

Cette dimension présente comment les cultures perçoivent le temps dans le sens du travail.

La France est une culture avec l'orientation à temps synchronique, ce qui signifie que les individus souvent travaillent sur plusieurs projets simultanément et ils prennent le temps comme très flexible. Ils prennent le passé, le présent et la future comme trois périodes qui s'infiltrant.

La République tchèque est une culture avec l'orientation à temps séquentiel. Les gens préfèrent que les tâches soient résolues en ordre selon l'harmonogramme. Les gens sont ponctuels, ils mettent l'accent sur la planification et sur le respect des termes.³⁹⁴⁰

³⁹ Mind Tools. *The Seven Dimensions of Culture*. [online]. 1996-2016 [cit. 2016-03-05]. Disponible sur: <<https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>>

⁴⁰ Babel Monthly Newsletter. *Seven Dimensions of Culture*. [online]. [cit. 2016-03-05]. Disponible sur: <http://www.babelgroup.co.uk/uimages/File/babel_the_7_dimensions_of_culture.pdf>

Tableau 1: Résumé selon Fons Trompenaars

France	République tchèque
Culture particulariste	Culture universaliste
Culture individualiste	Culture individualiste
Culture affective	Culture neutre
Culture diffusée	Culture limitée
Culture avec le statut acquis	Culture avec le statut attribué
Culture à l'orientation interne	Culture à l'orientation externe
Culture avec l'orientation à temps synchronique	Culture avec l'orientation à temps séquentiel

Source : D'après les informations précédentes

5.3 Modèle d'Edward T. Hall

Le modèle d'Edward T. Hall présentant sa théorie transculturelle va être appliqué pratiquement sur la France et la République tchèque.

Le contexte – Le modèle d'Edward T. Hall présente les deux concepts par rapport au contexte. Il s'agit des contextes hauts ou bien forts ou contextes bas ou bien faibles. Pour la France, il y a certaines caractéristiques :

Pour la France, le contexte intermédiaire est typique. Pour résumer, la culture avec le contexte faible a besoin le plus d'informations possible pour communiquer. Par contre, la culture avec le contexte riche communique avec les informations limitées. Si ces cultures se rencontrent, la communication peut être assez problématique. Alors, la culture française n'est pas strictement une culture avec le contexte haut ou bas.

Comme la France, la République tchèque est également une culture avec le contexte intermédiaire.

Le temps – Edward T. Hall divise les cultures en deux groupes selon la perception du temps, il s'agit des cultures monochroniques ou polychroniques. Ce qui concerne la France, nous présentons les caractéristiques générales :

Pour la France, les deux perceptions du temps sont typiques. D'un point de vue intellectuel, la France présente la culture monochronique, par contre ce qui concerne le comportement, la France est une culture polychronique.

Ce qui est typique pour les Français, c'est la capacité de faire plusieurs choses en même temps et souvent ils sont capables de travailler sur plusieurs devoirs simultanément. Si les Français rencontrent une culture strictement monochronique, il est possible que l'organisation du travail puisse être difficile pour satisfaire les deux parties.

Ensuite, pour les Français la planification des projets et le management du temps ne sont pas le plus importants. Ils préfèrent la communication interpersonnelle, les relations sont plus importantes que les termes.

En général, les Français vivent et passent leur temps d'une façon pas très concrète, souvent, le temps peut être géré pas trop économiquement et effectivement.

Pour la République tchèque, la perception du temps monochronique est typique. Le temps est pris pour linéaire, tout se passe logiquement au fur et à mesure. Les activités sont planifiées et il est important de suivre les termes. Ce qui est important, c'est aussi la vitesse et les résultats, l'affirmation « *le temps, c'est de l'argent* » est beaucoup typique. Tous les changements ne sont pas trop bienvenus, le temps doit être bien géré effectivement et économiquement.

L'espace – Ce qui concerne la perception de l'espace, Hall présente l'espace comme le territoire personnel des gens qui peut varier selon les cultures mais ainsi que selon les situations différentes où les individus se situent.

En général, les Français gardent moins d'espace personnel pendant la communication. Ce qui est typique, c'est une façon de se dire bonjour en s'embrassant ce qui n'est pas du tout habitué dans les autres pays, souvent strictement individualistes. Si les étrangers partent pour la France, il est bien de se préparer pour ce type de salutation pour ne pas être surpris.

Par contre, la culture tchèque agit différemment. Les Tchèques gardent plus d'espace personnel pendant la communication que les Français. Ils préfèrent garder leur zone personnelle est donc une partie de leur privé. En général, l'espace est pris pour personnel, les interactions et les attouchements ne sont pas fréquents, la communication non verbale est limitée.⁴¹⁴²

Tableau 2: *Résumé selon Edward T. Hall*

France	République tchèque
Contexte intermédiaire	Contexte intermédiaire
Temps monochronique/polychronique	Temps monochronique
Espace personnel moins grand	Espace personnel plus grand

Source : D'après les informations précédentes

⁴¹ Justus-Liebig-Universität Giessen. *Les théories d'Edward T. Hall.* [online]. [cit. 2016-03-05]. Disponible sur: < https://www.uni-giessen.de/fbz/fb05/romanistik/institut/personal/dozent/moureaux/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-theories_Hall#_ftn9>

⁴² KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 70s. ISBN 978-80-244-4173-3.

6 SPÉCIFICITÉS CULTURELLES

Après toutes les analyses et les applications des modèles des savants présentés, nous allons présenter les spécificités culturelles de deux pays observés. Nous allons mentionner quelles sont les spécificités et les diversités dans les situations quotidiennes. Il est difficile de se préparer à toutes les situations qui peuvent se réaliser quand on décide de connaître une culture inconnue, parce que aucune situation n'est pas prédéfinie et varie toujours, mais nous pouvons bien commencer et essayer de connaître les bases.

Nous allons présenter les spécificités culturelles de la France ainsi que de la République tchèque.

6.1 France

Etiquette

- Le serrement de main est une façon ordinaire pour la salutation
- Souvent, les Français se donnent une bise sur chaque joue
- Si on dit *bonjour* ou *bonsoir*, il est recommandé d'ajouter l'appellation *Madame* ou *Monsieur*
- Si nous sommes invités à la maison d'un Français, il faut arriver à temps, il faut être bien habillé et les cadeaux sont bienvenus

Business etiquette

- Les réunions s'organisent 2 semaines à l'avance
- Si on pense qu'on arrive en retard il faut téléphoner et donner des explications
- Les réunions peuvent être longues, souvent on discute mais on ne prend pas les décisions, les discussions peuvent être intenses
- Le contact visuel est important
- La société est hiérarchique, les décisions sont faites par le top management
- Il ne faut pas être trop amical, les Français préfèrent de séparer la vie privée de vie au travail
- Le tenu d'affaire doit être élégant et de bonne qualité

La société française

- Même si les Français sont généralement polis, seulement avec leurs plus proches ils ont les relations ouvertes
- Le repas est une passion pour les Français, la cuisine française est très raffinée et exige les préparations ponctuelles, la patience et les produits frais, la cuisine française varie selon les régions en France
- Spécialement les vins et les fromages représentent une fierté pour les Français
- Le déjeuner ou le dîner est souvent composé de plusieurs plats, il s'agit de l'entrée, le plat principal et le fromage ou le dessert, tous les plats sont accompagnés par la baguette, au restaurant déjà le menu complet est proposé
- La langue française est important pour les Français, ils sont contents de parler en français avec les étrangers, ils n'aiment pas parler en langue étrangère⁴³

Pour l'étranger qui planifie partir en France, il est bien de se préparer aux situations dans lesquelles on peut se situer. Il est bien d'essayer de parler en leur langue, ne soyez pas surpris si les Français vous accueillent avec l'embrassement et les bises, ça fait partie de leur culture. Les Français sont nationalistes, il n'est pas recommandé d'insulter rien de leur culture. Ce qui est important pour les Français, c'est toute la culture, les habitudes, l'histoire, le pays, les monuments, la cuisine, la mode et les autres.

6.2 République tchèque

Etiquette

- Le serrement de main est une façon ordinaire de la salutation, les bises et les attouchements ne sont pas habituels
- Les Tchèques utilisent plutôt la langue formelle, seulement dans leur vie privée parmi les plus proches ils utilisent la langue plus familiale
- En République tchèque, l'utilisation des titres académiques est fréquente

⁴³ Kwintessential. *France - French Culture, Customs and Etiquette*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Disponible sur: < <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/france-country-profile.html> >

- Si nous sommes invités à la maison des Tchèques, le petit cadeau est bienvenu, p. ex. : les fleurs

Business etiquette

- Les réunions s'organisent à l'avance, il est recommandé d'éviter d'organiser une réunion pour le vendredi après-midi
- Le contact visuel est très important
- La ponctualité est très importante, d'arriver en retard est considérée comme impoli
- Le tenu pour le travail doit être élégant et chic

La société tchèque

- Les Tchèques aiment la mode, les jeunes gens préfèrent les vêtements légers et d'après les tubes derniers
- Beaucoup de jeunes gens préfèrent habiter séparément de leurs parents
- La cuisine tchèque peut sembler calorique, mais le légume fait une grande partie des repas, les soupes sont très importantes et mangées souvent et les repas sucrés également
- Les Tchèques sont fiers de la boisson nationale ce qui est de la bière⁴⁴⁴⁵

⁴⁴ Countries and their Cultures. *Czech Republic*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Disponible sur: <<http://www.everyculture.com/Cr-Ga/Czech-Republic.html>>

⁴⁵ Business Culture. *Business etiquette*. [online]. 2014 [cit. 2016-03-13]. Disponible sur: <<http://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/business-etiquette/>>

7 ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

Pour bien compléter le thème traité et pour l'analyse plus profonde, cette partie du travail est consacrée aux résultats de l'enquête par le questionnaire. Il s'agit de questionnaire anonyme destiné aux gens de la nationalité tchèque ou slovaque ayant une possibilité de travailler dans un environnement du travail français.

Le questionnaire était élaboré dans un programme spécial d'internet *Survio.com*⁴⁶ qui permet d'élaborer un questionnaire dans plusieurs langues, dans notre cas, le questionnaire était faite en langue tchèque et aussi en langue française. Le questionnaire a été diffusé en langue tchèque pour faciliter le remplissage pour les répondants.

Dans le questionnaire, plusieurs sortes des questions sont utilisées. Il s'agit des 3 types des questions :

- questions fermées où l'enquêté choisit la réponse parmi les réponses proposées
- questions ouvertes - l'enquêté donne sa propre réponse sans la restriction ce qui est un type des questions le plus utilisé dans notre questionnaire
- questions semi-directes - l'enquêté choisit la réponse parmi les réponses proposées puis ajoute et complète sa réponse

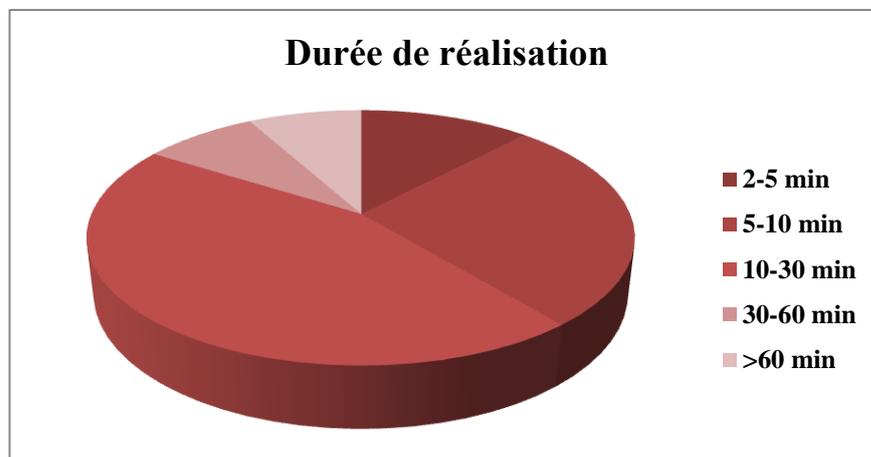
Le questionnaire se compose de 28 questions, le temps nécessaire pour remplir le questionnaire a été prévu pour 5 - 10 minutes. La durée de réalisation réelle on voit sur le graphique 4.

Le questionnaire a été distribué aux destinataires par l'internet. Pour contacter les répondants, le lien d'internet a été envoyé aux gens concrets par le mail et ensuite, le lien d'internet avec le questionnaire a été diffusé et partagé sur le site social Facebook. Pour collecter le plus de réponses, les contacts personnels et les contacts des médiateurs ont été utilisés le plus. La proportion de source des visites on voit sur le graphique 5 en bas.

⁴⁶ Survio. [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Disponible sur: < <http://www.survio.com/cs/>>

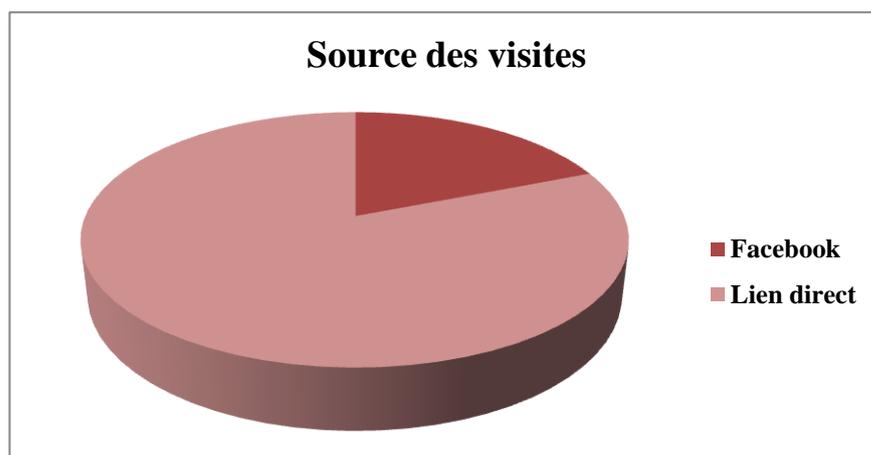
Pendant la collection des réponses, les grandes difficultés n'apparaissent pas. Puisque je suis une étudiante de la langue française et je me situe dans un environnement universitaire où les autres étudiants de la langue française, qui ont eu déjà certaines expériences avec le travail dans un pays francophone, se situent, j'ai eu certains contacts assurés déjà au début de la diffusion de questionnaire. Les autres réponses ont été acquises grâce aux médiateurs qui m'ont aidé à collecter les réponses.

Graphique 3: *Durée de réalisation*



Source : *Propre source – d'après les résultats d'enquête*

Graphique 4: *Source des visites*



Source : *Propre source – d'après les résultats d'enquête*

Les questionnaires font partie du travail de master et sont situés à la fin du travail dans les annexes. Ils sont également disponibles sous une forme électronique.⁴⁷⁴⁸

7.1 Échantillon de recherche

Notre échantillon de recherche se compose de 29 gens de la nationalité tchèque ou slovaque de l'âge de 20 à 36 ans. On voit les caractéristiques générales des répondants dans le tableau 3 au-dessous. Selon le graphique 6 qui suit le tableau 3 on voit la proportion des hommes et des femmes.

Tableau 3: Caractéristiques générales des répondants

Nombre des répondants	29
Nombre des hommes et des femmes	Hommes : 2 (%) Femmes : 27 (%)
Échelle d'âge	20 - 36 ans
Nationalité	Tchèque : 26 Slovaque : 3
Formation	Formation secondaire (Baccalauréat) : 4 Formation supérieure : 25
Emploi actuel	Étudiant : 20 Autre : 9

Source : Propre source – d'après les résultats d'enquête

⁴⁷ Questionnaire en langue tchèque. Disponible sur : <http://www.surveio.com/survey/d/S3G4V4L9U3U3U8A5T>

⁴⁸ Questionnaire en langue française. Disponible sur : <http://www.surveio.com/survey/d/Q9V1W0T4E4D0K3F9S>

Graphique 5: Proportion des hommes et des femmes



Source : Propre source – d'après les résultats d'enquête

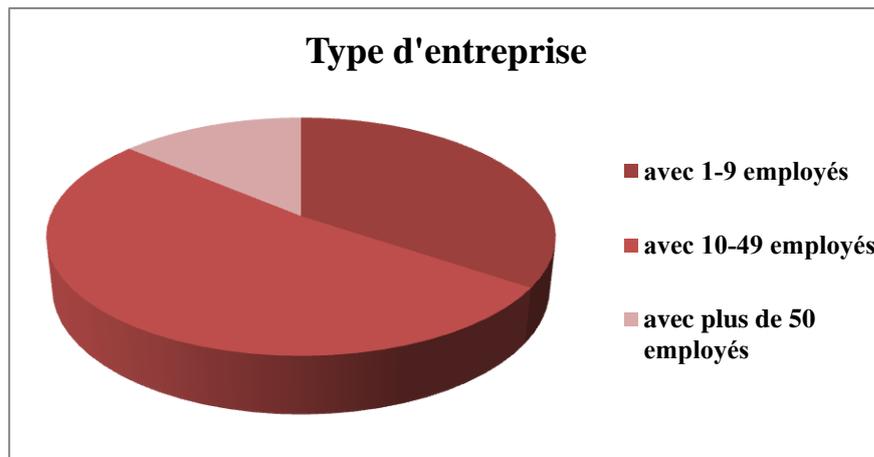
8 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Tous les enquêtés ont indiqué la France comme un pays francophone où ils ont effectué leur séjour du travail, 5 d'eux ont fait le séjour en Corse, dans une région de la France. La liste des endroits où les enquêtés ont travaillé est nommée au-dessous avec le nombre des enquêtés qui ont donné la même réponse. Il s'agit de 11 endroits différents :

- Restaurant - 8
- Hôtel - 11
- École secondaire - 1
- Disneyland - 1
- Office du tourisme - 1
- Camping - 2
- Centre Pompidou - musée national d'art moderne - 1
- École maternelle - 1
- PME, le secteur d'automobile - 1
- Entreprise privée - le secteur industriel - 1
- Au pair – 1

Sur le graphique 6 on voit les types des entreprises dans lesquelles les enquêtés ont effectué leur séjour de travail. Il s'agit de l'entreprise avec 1-9 employés où 34, 5 % des enquêtés ont travaillé, ensuite c'est l'entreprise avec 10-40 employés qui représentent 51, 7% des enquêtés et finalement il s'agit de l'entreprise avec plus de 50 employés et 13, 8% des enquêtés.

Graphique 6: Type d'entreprise



Source : Propre source – d'après les résultats d'enquête

8.1 Motivation

Les motivations des enquêtés pour partir à l'étranger pour travailler sont plusieurs. Nous allons mentionner certaines d'elles qui sont les plus importantes selon nos enquêtés. Le graphique 7 représente les 5 motivations principales.

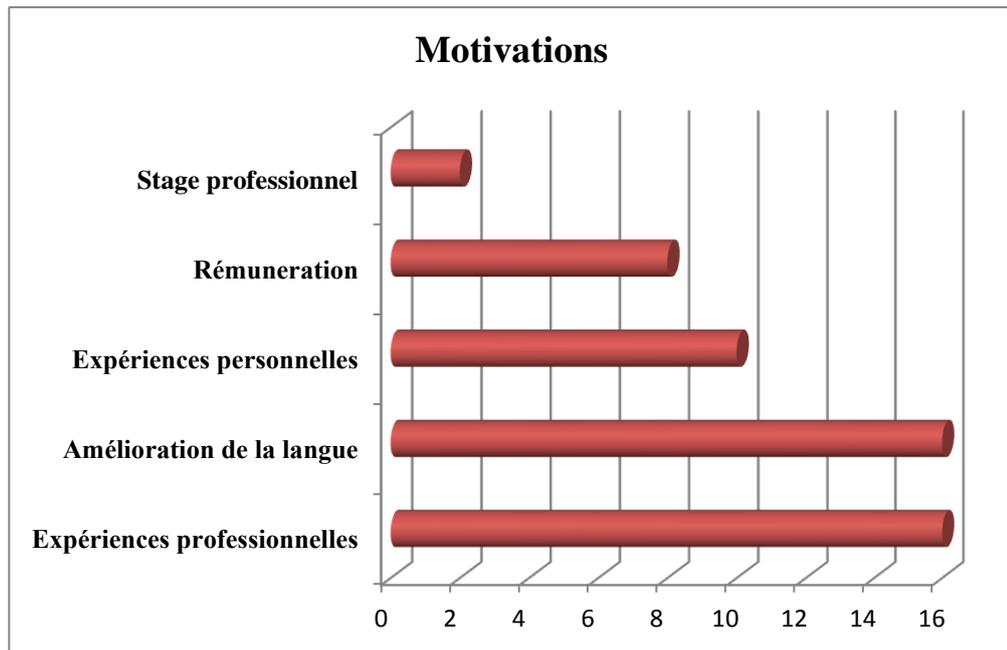
Nous voyons que l'expérience professionnelle à l'étranger est une motivation la plus importante. Souvent, il s'agit d'une première expérience à l'étranger du tout.

L'amélioration de la langue française est sur la même place avec l'acquisition des expériences professionnelles. Presque chaque enquêté attend une certaine amélioration de son niveau de la langue.

Ce qui est aussi très important, c'est l'acquisition des expériences personnelles. Il s'agit de la possibilité de vivre tout seul sans famille, sans amies, essayer de vivre indépendamment. C'est également l'envie de connaître les nouveaux endroits, les nouveaux gens et d'acquérir les nouveaux contacts personnels ainsi que les professionnels.

Ensuite, c'est la rémunération qui joue un grand rôle, souvent les gens choisissent les séjours professionnels en France à cause de la rémunération plus attirante qu'en République tchèque.

Et finalement il s'agit de la possibilité d'un stage professionnel proposé par les Universités qui motive les étudiants.

Graphique 7: Motivations

Source : *Propre source – d’après les résultats d’enquête*

8.2 Processus d’intégration

Pour la plupart - 22 - enquêtés, le processus d’intégration au travail s’est passé positivement et au fur et à mesure. Dans la majorité de cas, pendant les premiers jours au travail tout était bien présenté aux nouveaux employés y compris le fonctionnement de la société, la composition de l’équipe, les tâches à effectuer et les autres. L’intégration s’est donc passée sans plus grandes difficultés et pendant les premiers jours, le nouveau salarié s’est bien intégré. Les relations dans le collectif étaient en générale bonnes et positives et tous les salariés ont créé l’équipe.

Ce qui concerne le manque de la connaissance parfaite de la langue française, dans la majorité de cas, les collègues et les gérants des entreprises l’ont bien toléré pendant les premiers jours au travail et ils ont aidé le salarié à surmonter la peur de la communication dans la langue étrangère.

Pour le reste le processus d’intégration n’était pas si idéal et les enquêtés se sont rencontrés avec certains obstacles. Souvent, les collègues au travail n’étaient pas trop gentils

pour communiquer et partager les expériences pour aider le nouvel employé à s'intégrer dans l'équipe. Les relations dans le collectif du travail n'étaient pas bonnes et souvent fausses, chaque employé s'occupait de soi-même et on ne pouvait pas appeler l'ensemble des salariés comme l'équipe mais plutôt comme un groupe.

Ce qui concerne la communication imparfaite dans la langue française, les collègues ont aidé le nouveau salarié seulement au début du séjour pour expliquer les nécessités au travail, puis ils ne sont pas occupés de lui.

8.3 Spécificités culturelles

La question *Qu'est-ce que vous avez remarqué comme les spécificités culturelles à la différence de votre pays d'origine?* a été posée à nos enquêtés. Les réponses sont diverses et concernent des domaines différents.

Parmi les réponses on trouve les différences suivantes :

Temps du travail – souvent, il y avait les grandes différences ce qui concerne le temps du travail, p.ex. : les coupures au travail et donc le travail un peu pendant la matinée et un peu pendant l'après-midi, ensuite, le temps du travail décalé caractérisé par l'arrivée au travail plus tard vers 9 ou 10 heures du matin, ou le travail d'après les besoins des gérants de l'entreprise.

Une grande pause pour le déjeuner qui dure une heure ou plus, les déjeuners collectifs de tous les employés, les repas, la capacité de savourer les repas et de bien profiter du temps consacré pour manger.

Selon certains enquêtés, les Français divisent strictement la vie privée et le temps au travail, ils ne mélangent pas trop ces deux parties, un collègue au travail ne peut pas devenir ami.

Un style de vie différent, les Français sont plus ouverts que les Tchèques ce qui est caractérisé par leur façon de salutation quand ils s'embrassent, ils sont plus relaxés et ils ne se dépêchent pas, ils profitent de leur temps ce qui se reflète souvent dans le travail.

Les relations interpersonnelles dans une famille, les Français sont plus orientés vers la famille, ils sont fiers de leur pays, ils sont nationalistes.

La gentillesse des gens vers l'étranger dans un nouvel endroit.

Certains enquêtés n'ont pas remarqué les grandes différences par rapport à pays d'origine ou ils n'ont pas pu les exprimer car il s'agissait de leur première expérience professionnelle du tout.

8.4 Équipe multiculturelle

La majorité des enquêtés a constaté que la composition multiculturelle des équipes au travail est effective. Il s'agit de 96,6% des enquêtés, donc seulement une personne a été de l'opinion différente.

La composition multiculturelle des équipes mène à la connaissance des autres cultures et à l'augmentation de l'empathie vers les autres gens. Les gens apprennent à respecter et de tolérer les autres en collaborant ensemble.

Chaque individu est unique et sait les choses différentes. Chacun peut donc apporter quelque chose de nouveau qui peut être très bien utile pour les autres collaborateurs et pour l'entreprise. Comme ça, les gens ont souvent plus de possibilités de s'imposer au travail et donner ses spécificités, parce que le gérant de l'entreprise sait bien pourquoi il a les salariés des différentes cultures. Il est dans l'intérêt d'un gérant de l'entreprise de permettre à ses employés de se réaliser au travail. Souvent les salariés apportent les aspects variés et très enrichissants pour la société.

L'affirmation « *deux avis valent mieux qu'un* » a été indiquée plusieurs fois comme une réponse à la question pourquoi la composition multiculturelle des équipes au travail est effective.

En plus, il ne faut pas trop regarder à l'origine culturelle des salariés, comme il était marqué, chacun est unique et s'il est assez compétent, l'origine n'a pas d'importance.

Par contre, la coopération parmi les membres des cultures différentes peut être quelquefois assez problématique, surtout si les cultures sont assez éloignées. La discrimination peut s'apparaître et si une culture est plus forte qu'une autre, les malentendus peuvent arriver.

La bonne connaissance et la tolérance de la culture sont importantes pour bon déroulement du travail.

8.5 Apports

D'après les enquêtés, le séjour de travail à l'étranger était une expérience très précieuse. Pour tous les enquêtés, le séjour au pays francophone a représenté une expérience très importante dans leurs vies professionnelles ainsi que personnelles.

Pour chacun, le séjour a apporté les points plus ou moins importants et nous allons donc mentionner quelques-uns :

- À la première place, il y a l'amélioration de la langue française et la pratique de la langue ce qui représente un apport le plus important
- Nouvelles expériences professionnelles, souvent les premières expériences des enquêtés, connaissances des nouveaux processus au travail
- Bonne rémunération, souvent plus attirante qu'en République tchèque
- Indépendance, la vie sans la famille et les amies, capacité d'organiser sa vie indépendamment
- Expérience professionnelle précieuse pour trouver un bon emploi futur, une remarque dans la CV
- Acquisition ou renforcement de la confiance en soi-même, la prévoyance, la ponctualité, la responsabilité
- Capacité de gérer les situations différentes et le temps
- Connaissances des nouveaux gens, des nouveaux amis et des contacts professionnels
- Proposition d'emploi stable dans l'entreprise
- Envie de connaître les autres endroits

8.6 Problématiques

Les plus grandes problématiques qui peuvent être provoquées dans l'environnement du travail français comme dans l'environnement nouveau d'une vue culturelle pour un étranger sont plusieurs. Nous allons en traiter certaines d'elles et nous allons les commenter en plusieurs détails.

8.6.1 Barrière linguistique

La barrière linguistique est la plus grande problématique qui peut beaucoup compliquer le séjour dans un pays étranger. Selon nos enquêtés, la communication dans la langue étrangère a été l'un des empêchements pendant leur séjour.

Il y a un aspect qui divise les enquêtés en deux parties ce qui concerne la barrière linguistique - s'il s'agit de leur premier voyage et séjour dans un pays francophone ou pas.

Pour les enquêtés qui ont passé au pays francophone déjà plus de temps, soit dans un environnement du travail soit au séjour des études, la barrière linguistique n'était pas si forte. Les expériences vécues à l'étranger auparavant ont bien préparé les enquêtés aux autres situations. Dans leur cas, il s'agissait seulement d'un processus d'adaptation à la langue française qu'ils n'ont pas utilisée pendant certain temps, mais plus grandes problématiques ne se sont pas apparues.

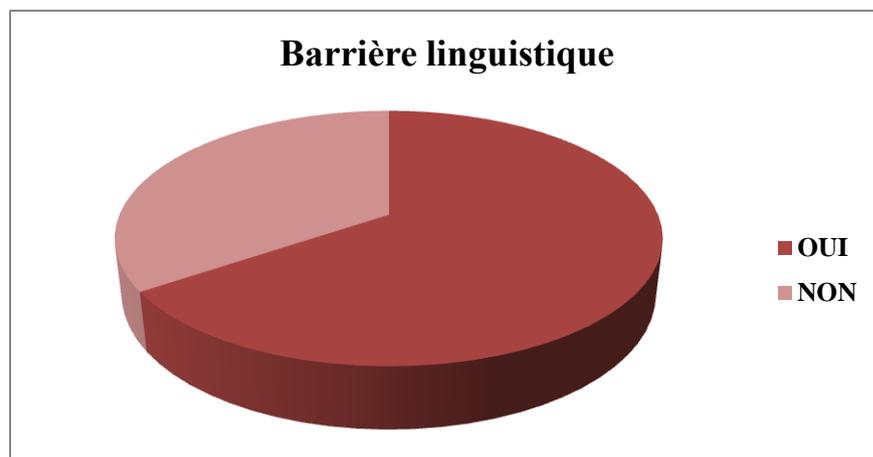
Pour ceux qui sont partis pour la première fois à l'étranger, la barrière linguistique a représenté une grande difficulté surtout au début du séjour. Les plus grandes complications alliées avec la langue étrangère étaient : la connaissance insuffisante de la langue et donc l'expression avec les fautes grammaticales et avec les mots pas convenables, l'incapacité d'exprimer tout ce qu'on veut, la peur et la timidité au début du séjour, la peur des préventions des Français et de la possibilité de la moquerie, la connaissance insuffisante du vocabulaire nécessaire.

Souvent le problème avec la communication a disparu au fur et à mesure pendant le séjour. Avec la pratique et l'utilisation quotidienne de la langue française, la communication est devenue plus facile.

Sur le graphique 8 qui suit, on voit bien la répartition des enquêtés selon le fait s'ils ont dû affronter de la barrière linguistique ou pas. Il faut considérer que pour ceux qu'ils n'ont pas eu une difficulté avec la langue étrangère, il ne s'agissait pas de la première expérience à l'étranger.

Nous pouvons donc bien constater que la barrière linguistique apparaît souvent, presque à chaque fois si l'étranger part au pays avec la langue nationale différente, surtout s'il s'agit d'une première expérience professionnelle dans un pays ce qui est naturel et chacun doit s'affronter soi-même.

Graphique 8: Barrière linguistique



Source : Propre source – d'après les résultats d'enquête

Ensuite, pour la plus grande plupart des enquêtés, les gérants ont été moins sévères ce qui concerne leurs exigences surtout au début du séjour. Les enquêtés ont remarqué une grande tolérance ce qui concerne la communication et l'adaptation causée par la barrière linguistique.

8.6.2 Choc culturel

Sur le graphique 9 qui suit, on voit bien la répartition des enquêtés selon les réponses à la question s'ils ont vécu un choc culturel après être arrivés au pays francophone. D'après le résultat, on voit que la plus grande moitié des enquêtés n'a pas vécu un choc culturel ce qui peut être causé par le fait qu'il ne s'agissait pas de leur premier séjour en France et donc ils étaient déjà plus ou moins préparés aux situations diverses.

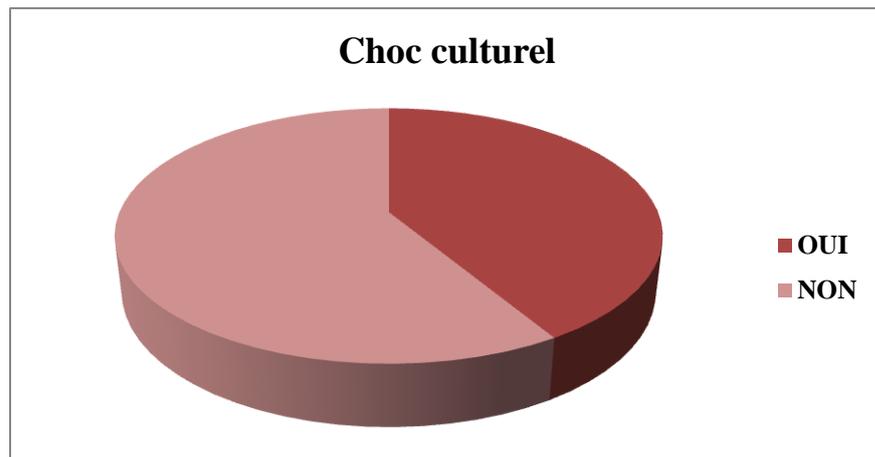
Ce qui concerne ceux qu'ils ont indiqué qu'ils avaient vécu un choc culturel et il s'agit toujours de bon numéro, il s'agissait des différents types de *choc*, dans le sens négatif.

Parmi les réponses des enquêtés indiquant les chocs culturels vécus après être arrivé au pays francophone ont figuré les suivantes :

- Manque de la famille et des amis
- Manque de la confiance en soi-même
- Adaptation au nouvel endroit
- Peur
- Connaissance insuffisante de la langue étrangère
- Absence des expériences
- Communication compliquée
- Environnement désagréable
- Préjuges des Français vers les Tchèques dans le sens négatif
- Alimentation différente

Selon les réponses des enquêtés, les aspects négatifs qui ont négativement influencé le séjour à l'étranger surtout au début, ont souvent disparu au fur et à mesure. Le choc culturel, souvent la surprise dans le sens négatif, a été surmontée pendant le processus d'adaptation.

Graphique 9: Choc culturel



Source : Propre source – d'après les résultats d'enquête

8.7 Évaluation de séjour

Dans le graphique 10 qui suit, on voit les réponses individuelles des répondants aux plusieurs affirmations et questions qui sont les suivantes :

Est-ce que le séjour dans un pays francophone était une expérience de la vie?

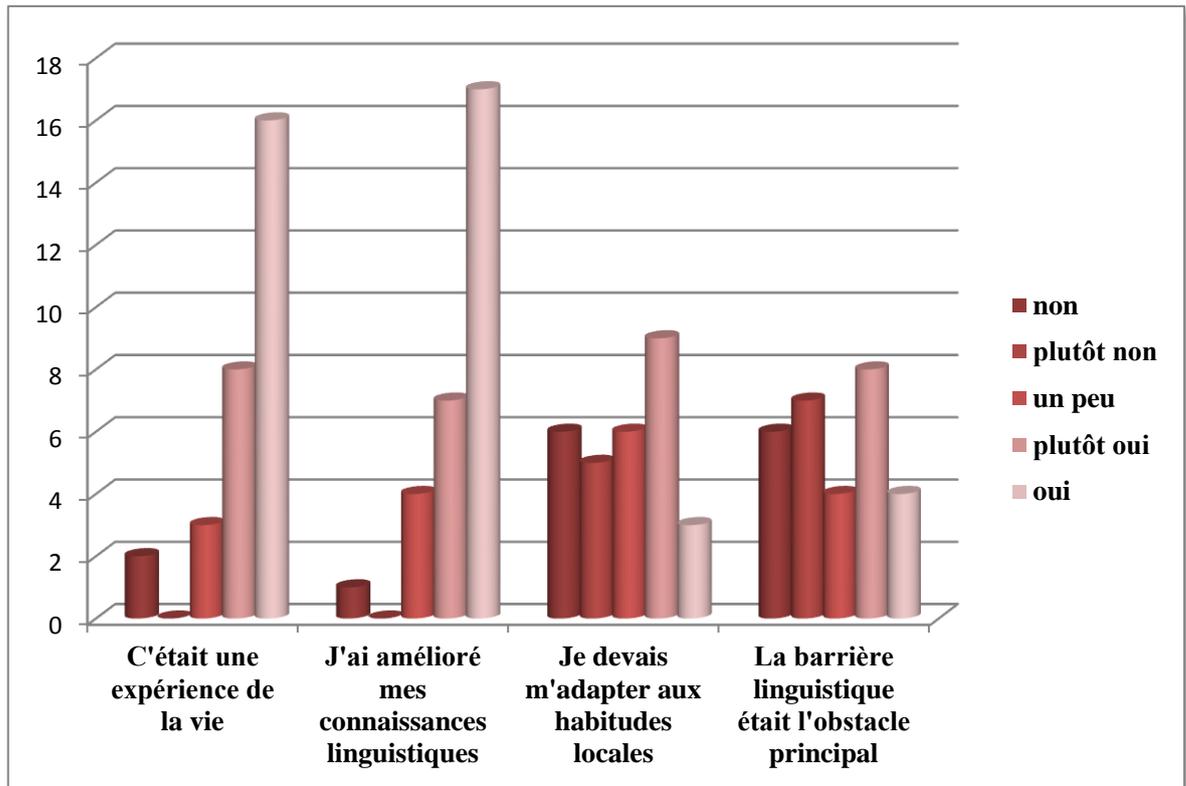
Est-ce que j'ai amélioré mes connaissances linguistiques?

Je devais m'adapter aux habitudes locales.

La barrière linguistique était l'obstacle principal.

Ils indiquent dans quelle mesure ils sont d'accord avec la phrase et choisissent sur l'échelle la réponse parmi *non - plutôt non - un peu - plutôt oui - oui*. Selon le diagramme, on voit bien la proportion de toutes les réponses.

Graphique 10: Diagramme des réponses



Source : Propre source – d'après les résultats d'enquête

D'après le graphique 10 nous voyons que pour 55% des enquêtés, le séjour professionnel dans un pays francophone a représenté une expérience de la vie.

Plus grande majorité d'enquêtés - 59% - a amélioré leur niveau de la langue française grâce au séjour en France.

Les réponses aux autres questions ne donnent pas les résultats si claires. D'après le graphique nous voyons que les enquêtés sont repartis parmi toutes les réponses dans la proportion de 20%.

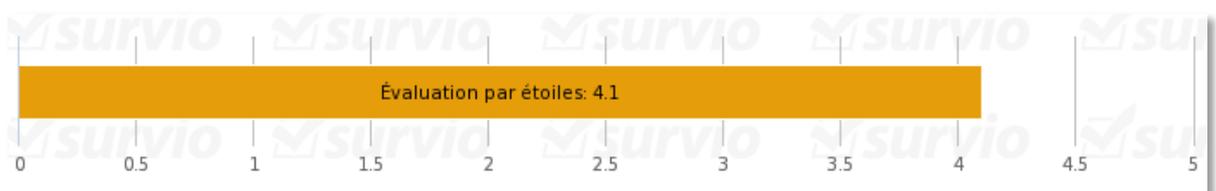
Sur l'échelle suivante, on voit l'évaluation de séjour avec l'aide des petites étoiles.

1 ★ = pas de satisfaction, 5 ★ = satisfaction complète

Avec le résultat 4,1 étoiles sur 5, on voit bien que dans la grande majorité des enquêtés ont été assez contents avec leur séjour à l'étranger.

On peut aussi constater que d'après les réponses des enquêtés, la grande majorité, 28 sur 29, donc 96,6%, voudraient d'effectuer un autre séjour dans un pays francophone.

Image 1: Évaluation de séjour



Source : d'après les résultats d'enquête

8.7.1 Citations des répondants

Les opinions basées sur les expériences pratiques et vécues par les répondants aux questionnaires sont les aspects les plus importants de l'enquête. Ce qui concerne quelques affirmations des répondants, il n'est pas nécessaire les forcément traiter, les citations directes sont les plus utiles.⁴⁹

« J'ai vécu un choc culturel – j'ai voulu rentrer à la maison, j'ai pensé que je ne suis pas capable de communiquer et que je suis perdue. »

« Tout d'abord, ils n'ont pas voulu trop m'intégrer dans leur équipe, mais au fur et mesure ils ont apprécié mes connaissances et mon caractère et je suis devenue l'un d'eux. »

« J'aime que les Français savent se faire assez de temps pour le déjeuner ou le dîner et que tous les employés mangent toujours ensemble. Je l'ai jamais vécu en République tchèque. »

⁴⁹ Source : d'après les réponses au questionnaire

« Les Français divisent strictement la vie privée et le travail. Ils ne les mélangent pas. »

« Depuis le premier jour au travail j'étais tout de suite intégré parmi les autres employés sans m'expliquer les bases de travail. »

« À cause de la barrière linguistique j'avais des problèmes avec la communication avec mon patron et mes collègues ce qui a mené aux malentendus. »

« Je pense que les gens créatifs sont partout au monde entier et on ne peut pas choisir les membres des équipes selon leur nationalité. Comme ça, nous pouvons être appauvris de la collaboration riche et effective. »

« La composition multinationale des équipes au travail est effective. Les gens se complètent, chacun apporte les spécificités de sa culture ce qui peut souvent enrichir la collaboration. Les employés savent bien respecter les cultures différentes sans les préventions. »

« J'aimerais entreprendre de nouveau un séjour au pays francophone parce que j'aime la culture française avec tous ses avantages et inconvénients et je l'aime plus que la République tchèque. »

« Le séjour au pays francophone m'a apporté l'amélioration dans la langue étrangère et dans la communication, l'indépendance, les expériences et les nouvelles compétences. »

« L'administration française est très lente, les Français ont exigé les processus souvent pas trop logique et lent. »

« Ils ont beaucoup de temps pour tout et ils vivent tranquillement. »

« Répondre aux téléphones était le plus problématique pour moi, souvent, j'avais peur de faire les fautes en prenant les chiffres importants, je faisais les fautes et j'ajoutais le travail à ma collègue. L'attitude nerveuse de ma collègue était très stressante pour moi, donc j'avais peur de faire mes tâches. »

« L'intégration était assez dure, personne n'a voulu partager leurs connaissances et les expériences. »

8.8 Observation personnelle

Comme les enquêtés, j'avais également plusieurs possibilités de travailler dans le pays francophone. C'est une raison, pourquoi j'ai choisi ce thème concret. Pour compléter toute enquête et analyse observée, j'ajoute quelques remarques en provenance de mes 3 séjours professionnels en France. Il s'agissait des établissements hôteliers dans les 3 cas.

Voici certains points les plus importants :

Le temps au travail était spécifique dans les deux cas, souvent, il s'agissait des coupures au travail, donc le temps au travail a été divisé pour le matin et pour l'après-midi. Souvent, la présence au travail a été demandée selon les besoins, p.ex. : pendant le weekend du matin jusqu'au soir, les autres jours pendant les matinées.

Dans les deux cas, les relations parmi les collègues étaient amicales et avec les gérants des entreprises professionnelles sans plus grandes complicités.

Dans tous les 3 cas, le processus d'intégration s'est passé bien et au fur et à mesure sans problèmes. Le premier séjour en France a été le plus difficile ce qui est compréhensible, car il s'agissait de la première expérience professionnelle à l'étranger.

La barrière linguistique est apparue à chaque fois, la plus forte pendant le premier séjour, parce qu'il s'agissait de la première expérience professionnelle à l'étranger. La barrière linguistique était la plus forte surtout au début des séjours. Pendant le troisième séjour était la plus petite, parce que j'avais déjà certaines expériences à l'étranger.

Je n'ai jamais vécu de grand choc culturel, il s'agissait, à chaque fois, d'un processus d'adaptation à un nouvel environnement plus ou moins grande.

Pour conclure, je peux mentionner que tous les trois séjours professionnels à l'étranger étaient les expériences précieuses qui m'ont servi et vont me servir dans ma vie professionnelle ainsi que personnelle.

8.9 Résumé de la partie d'enquête

Les parties précédentes ont été consacrées à l'enquête par le questionnaire destiné aux gens ayant certaines expériences avec le travail dans un pays francophone. Toutes les caractéristiques de l'échantillon ont été présentées ainsi que tous les résultats acquis par les réponses des enquêtés.

Grâce aux réponses des enquêtés, nous avons obtenu les informations pratiques de leur séjour dans les pays francophones. Nous avons traité les réponses et présenté les résultats qui concernent: les motivations principales des enquêtés pour partir au pays francophone, le processus d'intégration et d'adaptation dans un nouvel environnement du travail et les problématiques liées avec, ensuite, les spécificités culturelles à la différence de la République tchèque, la diversité des équipes au travail, les apports et les obstacles liés avec le séjour à l'étranger y compris la barrière linguistique et le choc culturel, l'évaluation totale du séjour. Nous avons ajouté certaines citations des enquêtés et mes remarques personnelles provenant de mes séjours professionnels dans les pays francophones.

Pour conclure et pour compléter toute l'analyse, nous allons résumer les points principaux de la partie d'enquête en utilisant l'analyse FFOM.

Analyse FFOM, appelé aussi EMOFF ou FFPM, représente les avantages ou bien les **F**orces, les inconvénients ou bien les **F**aiblesses, les **O**pportunités et les **M**enaces. Il s'agit d'outil utilisé pour la gestion de projets qui compte avec les critères présentés.⁵⁰

Dans notre travail, l'analyse est utilisée avec le but de présenter les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui peuvent être provoquées dans l'environnement du travail français qui intègre un étranger comme un salarié. Les critères sont indiqués d'un point de vue des enquêtés qui ont eu une possibilité de l'intégration dans une équipe internationale dans un pays francophone.

⁵⁰ Lexique du management. *EMOFF*. [online]. 2011 [cit. 2016-01-07]. Disponible sur: <<http://www.lexiquedumanagement.com/>>

Tableau 4: Analyse FFOM

Avantages/Forces	Inconvénients/Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la langue française et des autres langues • Connaissance des nouveaux endroits • Connaissance des nouveaux gens • Rémunération plus avantageuse qu'en République tchèque • Composition multiculturelle des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Stress • Beaucoup de travail et peu de temps pour se reposer • Administration – problème avec la création d'un numéro de sécurité sociale, d'un compte bancaire, de l'attestation de responsabilité civile • Équipement insuffisant au travail • Relations compliquées avec les collègues et le patron
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'emploi stable après le stage • Connaissances des contacts professionnels • Indépendance personnelle, confiance en soi-même • Capacité de gérer des situations diverses 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance insuffisante de la langue étrangère • Peur de nouveau endroit et des nouveaux gens • Mal du pays • Manque de la famille et des amis • Choc culturel

Source : *Propre source – d'après les résultats d'enquête*

9 RÉSUMÉ DE LA PARTIE ANALYTIQUE

Dans la deuxième partie du travail, nous avons tout d'abord présenté les caractéristiques générales des deux pays observés, de la France et de la République tchèque.

Ensuite, nous avons appliqué la théorie traitée dans la première partie du travail sur les deux pays. Il s'agit des modèles des dimensions culturelles qui présentent les caractéristiques culturelles des pays. Plus concrètement, ce sont les dimensions culturelles de monsieur Geert Hofstede présentées pour chaque pays et la comparaison suivante, puis ce sont les dimensions selon Fons Trompenaars et finalement le modèle d'Edward T. Hall. Tous les modèles présentés théoriquement sont appliqués pratiquement sur la France ainsi que la République tchèque. Après l'application, nous avons obtenu les résultats spécifiques pour chaque pays qui caractérisent leurs spécificités culturelles et les dimensions culturelles.

Pour récapituler les informations de la France et la République tchèque, le tableau 5 au-dessous résume les caractéristiques des dimensions culturelles. D'après le tableau, nous voyons que la France a certains points communs avec la République tchèque, de l'autre côté, ces deux pays ont également certaines différences qui concernent les caractéristiques culturelles.

Après, nous avons présenté les spécificités culturelles et les diversités de la France et de la République tchèque dans les situations quotidiennes pour compléter les informations déjà acquises.

La deuxième partie de la partie analytique du travail concerne l'enquête par le questionnaire dont les résultats sont présentés au-dessus.

Tableau 5: Résumé de la partie analytique

France	République tchèque
Dimensions de Geert Hofstede	
Haute distance hiérarchique	Haute distance hiérarchique
Culture individualiste	Culture individualiste
Culture féminine	Culture masculine
Petite acceptation d'incertitude	Petite acceptation d'incertitude
Orientation à long terme	Orientation à long terme
Indulgence-Sévérité	Sévérité
Dimensions de Fons Trompenaars	
Culture particulariste	Culture universaliste
Culture individualiste	Culture individualiste
Culture affective	Culture neutre
Culture diffusée	Culture limitée
Statut acquis	Statut attribué
Culture à l'orientation interne	Culture à l'orientation externe
Orientation à temps synchronique	Orientation à temps séquentiel
Modèle d'Edward T. Hall	
Contexte intermédiaire	Contexte intermédiaire
Temps monochronique-polychronique	Temps monochronique
Espace personnel moins grand	Espace personnel plus grand

Source : *Propre source – d'après les informations présentées*

CONCLUSION

Le but du travail de master sur le thème « *Les spécificités culturelles de la France avec l'accent mis sur la diversité culturelle dans l'environnement du travail français* » est de présenter le thème des spécificités culturelles de la France dans la comparaison avec la République tchèque avec l'aspect sur la diversité dans l'environnement du travail français.

Le travail de master est divisé en deux parties principales. Dans la première partie théorique, nous présentons les informations générales qui concernent le thème traité, sur la base de la littérature spécifique et les autres sources.

Dans la deuxième partie analytique ou bien pratique, nous présentons les nations observées, la France et la République tchèque, et nous appliquons pratiquement les modèles des savants caractérisant les spécificités culturelles des pays. Parmi les plus importants savants étudiés et leurs outils culturels appartiennent : le professeur et le savant néerlandais Geert Hofstede et ses dimensions culturelles, l'auteur franco-néerlandais Fons Trompenaars et ses dimensions culturelles et l'anthropologue américain Edward Twitchell Hall et son modèle transculturel.

Le travail de master traite le thème de l'interconnexion des cultures nationales et des cultures d'entreprise, de la composition multiculturelle des équipes de travail et de la diversité culturelle dans l'environnement du travail et de l'application sur l'exemple concret de la France et la République tchèque.

La deuxième partie analytique est faite par l'enquête par le questionnaire avec lequel nous complétons l'analyse traitée. Les enquêtés qui font l'échantillon de notre enquête sont ceux qui ont eu certaines possibilités de travailler dans un pays francophone et sont de la nationalité tchèque ou slovaque. D'après les réponses acquises nous trouvons comment l'intégration dans le processus du travail de l'étranger se passe, quels obstacles l'étranger peut trouver, quelles sont les spécificités culturelles des pays francophones à la différence des pays domicils, comment le travail dans l'équipe multiculturelle se passe, quels sont les avantages, les inconvénients, les menaces et les opportunités qui peuvent être provoquées pendant le séjour dans un pays francophone et les autres.

Résumé en langue tchèque

Předmětem diplomové práce na téma « *Les spécificités culturelles de la France avec l'accent mis sur la diversité culturelles dans l'environnement du travail français* » je představit téma kulturních specifik Francie ve srovnání s Českou republikou se zaměřením na kulturní diverzitu ve francouzském pracovním prostředí.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické, části práce představujeme základní informace týkající se zkoumaného tématu na základě odborné literatury a zdrojů.

V druhé, analytické, části práce představujeme zkoumané národy, Francii a Českou republiku, a prakticky na ně aplikujeme teoreticky představené modely vědců charakterizující kulturní specifika zemí. Mezi nejdůležitější zkoumané vědce a jejich kulturní nástroje patří: holandský vědec Geert Hofstede a jeho kulturní dimenze, francouzsko-holandský autor Fons Trompenaars a jeho kulturní dimenze a americký antropolog Edward Twitchell Hall a jeho transkulturní model.

Diplomová práce se zabývá tématem propojování národních a firemních kultur, multikulturním složení pracovních týmů a kulturní diverzity v pracovním prostředí a aplikací na praktický příklad Francie a České republiky.

Součástí analytické části práce je výzkum na základě dotazníkového šetření, díky kterému prakticky doplňujeme analýzu. Respondenty tvořícími náš vzorek pro výzkum jsou ti, kteří měli možnost pracovat ve frankofonní zemi a jsou české či slovenské národnosti. Dle zpracovaných odpovědí zjišťujeme, jak probíhá začleňování cizince do francouzského pracovního prostředí, s jakými překážkami se cizinec setkává, jaká jsou kulturní specifika frankofonní země ve srovnání s rodnou zemí, jak probíhá práce v multikulturně složeném pracovním týmu, jaké výhody, nevýhody, příležitosti a hrozby pracovní pobyt ve frankofonní zemi cizinci přináší aj.

Bibliographie

- [1] ACS. *Les phases de l'expatriation : les comprendre pour mieux s'adapter*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-14]. Disponible sur: <<http://www.acs-ami.com/fr/blog/conseils-expatriation/phases-de-l-expatriation/>>
- [2] Alterstice. *Stratégies identitaires et stratégies d'acculturation : deux modèles complémentaires*. [online]. 2011 [cit. 2016-02-26]. Disponible sur: <[https://www.journal.psy.ulaval.ca/ojs/index.php/ARIRI/article/viewFile/Amin_Alterstice2\(2\)/pdf](https://www.journal.psy.ulaval.ca/ojs/index.php/ARIRI/article/viewFile/Amin_Alterstice2(2)/pdf)>
- [3] American Robotnik. *Acculturating? You Have Options!* [online]. 2011 [cit. 2016-02-25]. Disponible sur: <<http://americanrobotnik.com/2011/10/acculturating-you-have-options/>>
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 787 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] Babel Monthly Newsletter. *Seven Dimensions of Culture*. [online]. [cit. 2016-03-05]. Disponible sur: <http://www.babelgroup.co.uk/uimages/File/babel_the_7_dimensions_of_culture.pdf>
- [6] Business Culture. *Business etiquette*. [online]. 2014 [cit. 2016-03-13]. Disponible sur: <<http://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/business-etiquette/>>
- [7] Citoyen de demaine. *Diversité culturelle*. [online]. [cit. 2016-02-06]. Disponible sur: <<http://www.citoyendedemain.net/agenda/diversite-culturelle>>
- [8] Center of intercultural competence. *Typical examples of cultural differences*. [online]. 2000 – 2016 [cit. 2016-02-20]. Disponible sur: <<http://www.cicb.net/en/home/examples>>
- [9] Conception et construction d'un questionnaire. [online]. 2012 [cit. 2016-01-07]. Disponible sur: <<http://intranet.ilmh.be>>
- [10] Countries and their Cultures. *Czech Republic*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Disponible sur: <<http://www.everyculture.com/Cr-Ga/Czech-Republic.html>>

- [11] Český statistický úřad. *Náboženské vyznání obyvatelstva*. [online]. [cit. 2016-02-13]. Disponible sur: <<https://www.czso.cz/>>
- [12] Diversity Management. [online]. 2005-2016 [cit. 2016-02-07]. Disponible sur: <<http://www.diversity-management.cz/>>
- [13] Encyklopedia Britannica. *Sir Edward Burnett Tylor*. [online]. 2014 [cit. 2016-02-06]. Disponible sur: <<http://www.britannica.com/biography/Edward-Burnett-Tylor>>
- [14] Encyklopedia Britannica. *Gustav Friedrich Klemm*. [online]. 2014 [cit. 2016-02-06]. Disponible sur: <<http://www.britannica.com/biography/Gustav-Friedrich-Klemm>>
- [15] Encyklopedia Britannica. *Assimilation*. [online]. [cit. 2016-02-25]. Disponible sur: <<http://www.britannica.com/topic/assimilation-society>>
- [16] Femme de challenges. *Comprendre et gérer les étapes émotionnelles vécues en expatriation*. [online]. 2011 [cit. 2016-01-17]. Disponible sur <<http://femmesdechallenges.com/comprendre-et-gerer-les-etapes-emotionnelles-vecues-en-expatriation/>>
- [17] Français en direct. *Préjugés ou stéréotypes?* [online]. 1999 [cit. 2016-01-16]. Disponible sur: <<http://evabaraldi.unblog.fr/2010/05/02/prejuges-ou-stereotypes/>>
- [18] Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA, 2010 [online]. [cit. 2016-01-05]. Disponible sur: <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>
- [19] Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Geert Hofstede*. [online]. [cit. 2016-01-05]. Disponible sur: <<http://www.geerthofstede.nl/>>
- [20] Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. *Culture*. [online]. [cit. 2016-02-02]. Disponible sur: <<http://www.geerthofstede.nl/culture>>
- [21] Gentside. *Top 10 des stéréotypes qu'ont les étrangers sur les Français*. [online]. [cit. 2016-01-16]. Disponible sur: <http://www.gentside.com/clich%E9/top-10-des-stereotypes-qu-039-ont-les-etrangers-sur-les-francais_art52635.html>

[22] Gouvernement. *La composition du gouvernement*. [online]. [cit. 2016-02-12]. Disponible sur: <<http://www.gouvernement.fr/composition-du-gouvernement>>

[23] Guide mondial de voyage. *France informations générales*. [online]. [cit. 2016-02-12]. Disponiblesur: http://www.guidemondialdevoyage.com/country/92/general_information/Europe/France.html

[24] CHEVRIER, Sylvie. *Le management interculturel*. 1re éd. Paris: Presses Universitaires de France, 2003, 127 s. ISBN 2-13-054027-9.

[25] Chování.eu. *Některé odlišnosti a zvláštnosti*. [online]. [cit. 2016-02-20]. Disponible sur: <<http://www.chovani.eu/nektere-odlisnosti-a-zvlastnosti/c33>>

[26] Insee. *Évolution de la population jusqu'en 2016, Population, superficie et densité des principaux pays du monde en 2015*. [online]. [cit. 2016-02-12]. Disponible sur: <<http://www.insee.fr>>

[27] Is. Mendelu. [online]. [cit. 2016-08-02]. Disponible sur: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=45072>

[28] KUBÁTOVÁ, Jaroslava - KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y : příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.

[29] KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. 70s. ISBN 978-80-244-4173-3.

[30] Kwintessential. *France - French Culture, Customs and Etiquette*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-13]. Disponible sur: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/france-country-profile.html>>

[31] Le Point du Fle. *Préjugés et stéréotypes*. [online]. 2002-2015 [cit. 2016-01-16]. Disponible sur: <<http://www.prejuges-stereotypes.net/indexFlash.htm>>

[32] Les religions en France [online]. [cit. 2016-02-12]. Disponible sur: <<http://ressources-cla.univ-fcomte.fr/motsculture/connaissances/religionsFrance/religionsFrance.htm>>

[33] Lexique du management. *EMOFF*. [online]. 2011 [cit. 2016-01-07]. Disponible sur: <<http://www.lexiquedumanagement.com/>>

[34] Management Mania. *Organizational culture*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-31]. Disponible sur: <<https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>>

[35] Mind Tools. *The Seven Dimensions of Culture*. [online]. 1996-2016 [cit. 2016-01-13]. Disponible sur: <<https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>>

[36] NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, 181 s. ISBN 8072610899.

[37] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 807169018x.

[38] Portal Unesco. *Qu'est ce que la diversité culturelle ?* [online]. 2008 [cit. 2016-02-07]. Disponible sur: <<http://portal.unesco.org/culture/>>

[39] Science-rh. *Culture d'entreprise : le modèle d'Edgar Schein*. [online]. 2011 [cit. 2016-01-31]. Disponible sur: <<http://sciences-rh.delemotte.com/2011/04/culture-dentreprise-le-modele-dedgar.html>>

[40] MARTIN STACH Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. *Specifika České národní kultury*. [online]. [cit. 2016-02-06]. Disponible sur: <<http://emi.mvso.cz/EMI/2011-01/10%20Stach/Stach.pdf>>

[41] Slideshare. *Cultural Standards*. [online]. 2010 [cit. 2016-02-13]. Disponible sur: <<http://www.slideshare.net/xixie/cultural-standards-ver30>>

[42] Survio. [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Disponible sur: <<http://www.survio.com/cs/>>

[43] The Hofstede Centre. *An organisational cultural perspective*. [online]. [cit. 2016-02-02]. Disponible sur: <http://geert-hofstede.com/tl_files/art%20organisational%20culture%20perspective.pdf>

[44] Turistika. *Česká republika – základní informace*. [online]. 2007-2016 [cit. 2016-02-13]. Disponible sur: <<http://www.turistika.cz/rady/ceska-republika-zakladni-informace>>

[45] Justus-Liebig-Universität Giessen. *Les théories d'Edward T. Hall*. [online]. 2007-2016 [cit. 2016-03-05]. Disponible sur: <https://www.uni-giessen.de/fbz/fb05/romanistik/institut/personal/dozent/moureaux/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-theories_Hall#_ftn9>

[46] Wikia. *Hall's Cross-Cultural Theory Wiki*. [online]. [cit. 2016-02-08]. Disponible sur: <http://halltheory.wikia.com/wiki/Hall's_Cross-Cultural_Theory_Wiki>

Table des figures

Figure 1: Trois niveaux de la culture d'entreprise	17
Figure 2: Phases de l'expatriation.....	27

Table des graphiques

Graphique 1: Dimensions culturelles – exemple illustratif.....	36
Graphique 2: Dimensions culturelles: France et République tchèque	46
Graphique 3: Durée de réalisation.....	61
Graphique 4: Source des visites	61
Graphique 5: Proportion des hommes et des femmes.....	63
Graphique 6: Type d'entreprise	65
Graphique 7: Motivations.....	66
Graphique 8: Barrière linguistique.....	71
Graphique 9: Choc culturel	73
Graphique 10: Diagramme des réponses.....	74

Table des tableaux

Tableau 1: Résumé selon Fons Trompenaars	54
Tableau 2: Résumé selon Edward T. Hall	56
Tableau 3: Caractéristiques générales des répondants.....	62
Tableau 4: Analyse FFOM.....	79
Tableau 5: Résumé de la partie analytique	81

Table des annexes

Annexe 1: Enquête en langue française.....	I
Annexe 2: Enquête en langue tchèque.....	VII

Annexes

Annexe 1: Enquête en langue française

L`intégration dans un environnement du travail français

L`intégration dans un environnement du travail français

Bonjour,

Je m'appelle Juliana Slivková et je suis une étudiante de l'Université Palacký à Olomouc et j'effectue les études dans le domaine du français appliqué en économie.

Merci de consacrer quelques minutes à remplir ce questionnaire qui va m'aider obtenir les informations nécessaires et indispensables pour élaborer mon mémoire de master sur le thème *Les spécificités culturelles de la France avec l'accent mis sur la diversité culturelle dans l'environnement du travail français.*

je vous remercie

Juliana Slivkova slivkova.juliana@seznam.cz

1. Dans quels pays francophone vous avez travaillé (vous travaillez)?

Propositions de réponse: *Espace pour votre opinion :*

2. Dans quel type d'entreprise vous avez travaillé?

- Avec 1-9 employés
- Avec 10-49 employés
- Avec plus que 50 employés

3. De quel type d'entreprise s'agit-il? (En général)

L'intégration dans un environnement du travail français

4. Il y avait avec vous aussi les autres étrangers? Si oui, combien et de quelle nationalité?

5. Qu'est-ce qui vous a motivé d'aller travailler au pays francophone?

6. Est-ce qu'il était demandé moins de vous à cause de votre nationalité?

7. Est-ce que vous avez vécu "le choc culturel" au moment d'arrivée dans le pays? Dans quel sens?

8. Comment le processus d'intégration s'est passé?

L'intégration dans un environnement du travail français

9. Est-ce que vous avez senti une barrière linguistique? De quelle force?

10. Quelles étaient les relations parmi les collègues au travail?

11. Quelle était une relation entre vous et votre patron?

12. Qu'est-ce que vous avez remarqué comme les spécificités culturelles? (à la différence de votre pays)

13. Qu'est-ce qui vous a surpris?

L'intégration dans un environnement du travail français

14. Quels étaient les obstacles et les inconvénients essentiels au travail?

15. Quelles apports vous avez acquis?

16. Vous voudriez absolver un autre séjour du travail dans un pays francophone?

Oui

Non

17. Pourquoi oui ou non?

18. Vous voudriez absolver un autre séjour du travail dans le même entreprise? Pourquoi oui ou non?

19. Évaluez votre séjour.

Propositions de réponse: 1* pas de satisfaction, 5* satisfaction complète

☆☆☆☆☆ / 5

L'intégration dans un environnement du travail français

20. Dans quelle mesure êtes vous d'accord avec les phrases?

Propositions de réponse: 1 pas d'accord, 5 tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
La communication dans langue étrangère était l'obstacle principal	<input type="radio"/>				
Je devais m'adapter aux habitudes locales	<input type="radio"/>				
Je me suis intégrée très vite	<input type="radio"/>				
Les collègues m'ont beaucoup aidé	<input type="radio"/>				
Le travail dans langue étrangère a amélioré mes connaissances linguistiques	<input type="radio"/>				
Le travail dans le pays francophone était une expérience de la vie	<input type="radio"/>				

21. Pensez vous que la composition multiculturelle de l'équipe est efficace?

- Oui
- Non

22. Pourquoi oui ou non?

23. Quel âge avez vous?

L'intégration dans un environnement du travail français

24. Vous êtes:

Femme

Homme

25. Vous êtes de quelle nationalité?

26. Quel est votre emploi?

Etudiant

Autre

27. A quelle école vous étudiez? (vous avez étudié)

28. Si vous êtes intéressés, ajoutez d'autres commentaires.

*Annexe 2: Enquête en langue tchèque***Intégration do francouzského pracovního prostředí****Intégration do francouzského pracovního prostředí**

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Palackého v Olomouci, oboru Odborná francouzština pro hospodářskou praxi, aktuálně zpracovávám magisterskou diplomovou práci na téma "Kulturní specifika Francie se zaměřením na kulturní diverzitu ve francouzském pracovním prostředí".

Věnujte, prosím, několik minut svého času vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který mi pomůže získat potřebné informace pro komplexní zpracování daného tématu.

Vážím si Vašeho času a spolupráce,

předem děkuji za vyplnění,

Juliana Slívková

slivkova.juliana@seznam.cz

1. V jaké francouzsky mluvící zemi jste pracovali (pracujete)?

2. V jakém typu podniku jste pracovali?

- s 1 - 9 zaměstnanci
 s 10 - 49 zaměstnanci
 s více než 50 zaměstnanci

3. O jaký typ podniku se jednalo? (stačí obecně, není nutný název společnosti)

4. Působili spolu s Vámi v podniku další cizinci? Pokud ano, kolik a jaké národnosti byli?

Integrace do francouzského pracovního prostředí

5. Co Vás motivovalo k práci ve frankofonní zemi?

6. Byl na Vás jako na cizince brán nějaký ohled? Jaký?

7. Zažili jste při příjezdu do cizí země "kulturní šok" ? Pokud ano, v jakém smyslu?

8. Jak probíhalo Vaše začleňování do pracovního procesu a kolektivu?

9. Pociťovali jste jazykovou bariéru? Jak silnou?

10. Jaké vztahy mezi pracovníky panovaly na pracovišti?

11. Jaký byl Váš vztah s Vaším nadřízeným?

12. S jakými kulturními specifiky jste se ve francouzském pracovním prostředí setkali? (Hlavní odlišnosti od Vaší rodné země)

13. Co Vás po příjezdu nejvíce překvapilo?

14. Jaké byly hlavní nepříjemnosti a překážky v práci?

Integrace do francouzského pracovního prostředí

15. Jaké přínosy Vám pracovní pobyt přinesl?

16. Absolvovali byste v budoucnu další pracovní pobyt ve frankofonní zemi?

Ano

Ne

17. Proč ano či ne?

18. Absolvovali byste v budoucnu pracovní pobyt ve stejném podniku? Proč ano či ne?

19. Ohodnoťte svůj pracovní pobyt.

Propositions de réponse: *Přidělte počet hvězdiček, 1* celková nespokojenost, 5* celková spokojenost;*

☆☆☆☆☆ / 5

Integrace do francouzského pracovního prostředí

20. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?

Propositions de réponse: 1 *vůbec nesouhlasím*, 5 *naprosto souhlasím*

	1	2	3	4	5
Hlavním důvodem nedorozumění byla komunikace v cizím jazyce	<input type="radio"/>				
Musel(a) jsem se přizpůsobovat tamějším zvykům	<input type="radio"/>				
Do kolektivu jsem se začlenil(a) velmi rychle	<input type="radio"/>				
Kolegové mě podporovali a pomáhali	<input type="radio"/>				
Práce v cizím jazyce zlepšila mé jazykové dovednosti	<input type="radio"/>				
Práce ve frankofonní zemi byla mou životní zkušeností	<input type="radio"/>				

21. Myslíte si, že multikulturní složení týmu je efektivní?

- Ano
 Ne

22. Proč ano či ne?

23. Kolik je Vám let?

Integrace do francouzského pracovního prostředí

24. Jste:

Muž

Žena

25. Jaká je Vaše národnost?

26. Jaké je Vaše aktuální zaměstnání?

Student

Jiné

27. Jakou školu aktuálně navštěvujete? (Navštěvovali jste)

28. V případě zájmu uveďte další připomínky.

Annotation

Jméno a příjmení	Bc. Juliana Slivková
Katedra	Romanistika
Studijní obor	Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
Rok vypracování	2016
Název práce ve francouzštině	Les spécificités culturelles de la France avec l'accent mis sur la diversité dans l'environnement du travail français
Anotace práce	Le mémoire de master traite le thème de la diversité culturelle dans l'environnement du travail. La première partie concerne théoriquement du domaine de la culture et des spécificités culturelles des pays ainsi que la culture d'entreprise et la diversité au travail. La deuxième partie concerne l'application pratique des thèmes traités dans la partie précédente. La culture française et ses spécificités culturelles sont présentées. La diversité dans l'environnement du travail français est présentée d'après les faits et la littérature concernée en général et d'après les exemples pratiques en étudiant les cas concrets et en présentant les résultats.
Klíčová slova	Culture, spécificités culturelles, diversité, l'entreprise, l'équipe international
Název práce v angličtině	Cultural specifics of France focusing on cultural diversity in the French work environment
Anotace práce	The master thesis deals with the theme of cultural diversity in the work environment. The first part theoretically touches the field of culture and cultural specificities of the country and diversity in the workplace. The second part concerns the practical application of the topics covered in the previous section. French culture and its cultural characteristics are presented. Diversity in the French work environment is presented generally and practically with examples by studying specific cases and presenting the results.
Klíčová slova	Culture, cultural particularities, diversity, company, international team
Rozsah práce	104 stran
Jazyk práce	Francouzský jazyk

Base du travail

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2015/2016

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

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. SLIVKOVÁ Juliana	Nám. Budovatelů 1416, Karviná - Nové Město	F140180

TÉMA ČESKY:

Kulturní specifika Francie se zaměřením na kulturní diverzitu ve francouzském pracovním prostředí.
Les spécificités culturelles de la France avec l'accent mis sur la diversité culturelle dans l'environnement du travail français.

TÉMA ANGLICKY:

Cultural specifics of France focusing on cultural diversity in the french work environment.

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Introduction
La recherche bibliographique sur les themes suivantes : la culture, les spécificités culturelles, la diversité culturelle, la gestion d'équipes internationales en générale et en hôtellerie.
L'application de la théorie sur le cas pratique : les spécificités culturelles en France, la diversité culturelle en France en générale et dans l'environnement du travail français dans la société hôtelière déterminée.
L'analyse du cas pratique et le traitement des informations obtenus.
L'interperetation des resultats acquises.
Conclusion

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: international differences in work-related values. Abridged ed. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, c1984. 327 s. Cross-cultural research and methodology series ; vol. 5. ISBN 0-8039-1306-0.
CHEVRIER, Sylvie. Le management interculturel. 1re éd. Paris: Presses Universitaires de France, 2003. 127 s. Que sais-je? ISBN 2-13-054027-9.
KUBÁTOVÁ, Jaroslava - KUKELKOVÁ, Adéla. Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.
PFEIFER, Luděk - UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 807169018X.

Podpis studenta:

Juliana Slivková

Datum:

4.10.2015

Podpis vedoucího práce:

[Signature]

Datum:

4.10.2015