



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty of Economics

Department of Regional Management

Master thesis

**La collaboration professionnelle avec les Allemands, source de difficultés et d'attentes ? Analyse qualitative du comportement des Allemands dans un environnement professionnel et interculturel.**

Author: Cédric Jestin

Tutor of master thesis: prof. Dr. Rachel Rosenstock

České Budějovice 2017

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA IN ČESKÉ BUDĚJOVICE  
Faculty of Economics  
Academic year: 2015/2016

**DISSERTATION ASSIGNMENT**  
(PROJECT, ART WORK, ART PERFORMANCE)

First name and surname: **Cédric JESTIN**  
Study program: **N6237 Regional and European Project Management**  
Identification number: **E15847**  
Specialization:  
Topic name: **Multilingualism and Interculturality in international or interregional projects and work environments**  
Assigning department: **Department of Regional Management**

R u l e s   f o r   e l a b o r a t i o n :

Objectives:

The aim of this thesis is to analyze and evaluate the daily practice and strategies of dealing with multilingual and intercultural interactions with international/interregional projects in companies and non-profit organization. In particular, the use of a project-internal lingua franca and/or translation practices and accommodations of various contributing cultures will be analyzed.

Methods:

Data triangulation through document analysis, interviews, and/or recordings of specific interactional data should be used to demonstrate the structural and individual strategies of managing multilingualism within an international/interregional team.

Framework:

1. Introduction. Objectives.
  2. Review of literature.
  3. Methods.
  4. Results.
  5. Conclusion.
- X. References  
X. List of Annexes (if any)  
X. Annexes

Scope of graphic works: according to need

Scope of work report  
(scope of dissertation): 50-60 pages

Form of dissertation elaboration: printed

Language of dissertation elaboration: English

List of specialized literature:

Blommaert, J., Collins, J. and S. Slembrouck. 2005. Spaces of multilingualism. *Language & Communication*. 25(3). 197-216.

Bühning, K. and B. Meyer. 2015. La pratique multilingue, les régimes linguistiques et la culture traductionnelle dans des hôpitaux allemands. *Langage & Société* 153. 75-90.

Day, D. and J. Wagner. 2007. Bilingual Professionals. In: P. Auer and L. Wei (eds): *Handbook of Multilingualism and Multilingual Communication*. Berlin: De Gruyter. 391-404.

Gunnarson, B.L. 2013. Multilingualism in the Workplace. *Annual Review of Applied Linguistics*. 33. 162-189.


Ribbert, A. and J.D. ten Thije. 2006. Rezeptive Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kommunikation am Areitsplatz. In: B. Meyer and S. Kameyama (eds.): *Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz*. Frankfurt/M.: Peter Lang. 109-129.

Roberts, C. 2007. Multilingualism in the workplace. In: P. Auer and L. Wei (eds): *Handbook of Multilingualism and Multilingual Communication*. Berlin: De Gruyter. 405-422.


Tutor for dissertation: prof. Dr. Rachel Rosenstock  
Department of Regional Management

Date of dissertation assignment: 30 June 2016

Date of dissertation submission: 30 May 2017

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Dean

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA  
IN ČESKÉ BUDĚJOVICE  
FACULTY OF ECONOMICS  
INTERNATIONAL OFFICE  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice (29)  
Czech Republic

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
Head of Department

dated: 31 October 2016

### Statement

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defence in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

<Place> <Date>

Hamburg, den 30.08.2017

...Cedric...JESTIN

<author's name>



## REMERCIEMENTS

L'élaboration de mon travail a pu être réalisée grâce aux soutiens et aux collaborations des personnes et institutions/organismes suivants auxquels je souhaiterais présenter mes remerciements.

Avant tout, je voudrais remercier Rachel Rosenstock, professeur pour la linguistique du langage des signes et tutrice pour mon mémoire, qui m'a orienté et renseigné tout au long du développement de mon mémoire. Sa disponibilité, ses conseils et ses encouragements m'ont considérablement aidé dans le cheminement de mon travail.

Je tiens à remercier Thomas Johnen, professeur des langues romaines avec comme spécialité « Wirtschaftsspanisch und Wirtschaftsportugiesisch » à l'université de Zwickau<sup>1</sup>, qui s'est proposé pour me soutenir dans mon travail et qui m'a accordé de son temps pour me donner des conseils et ainsi m'aider à améliorer mon mémoire.

J'adresse aussi mes remerciements aux personnes ayant participé aux interviews pour mon étude. Elles ont fait preuve d'une réactivité incroyable pour répondre à mon annonce et se sont montrées très arrangeantes. Grâce à ces personnes très avenantes et leurs expériences vécues, j'ai appris beaucoup sur le monde du travail allemand.

A Sébastien Rival, professeur à l'université d'Hambourg que j'ai rencontré lors de mon année d'échange Erasmus à Hambourg en 2014/2015 et avec qui j'entretiens de très bonnes relations, je voudrais adresser mes remerciements, ainsi qu'à ses collègues Julie Müller et Caroline Wittkowski pour leurs conseils lors de la rédaction de mon mémoire.

Je tiens à remercier ensuite Julia Birnbaum-Crowson et Friederike Krause, présidentes de l'association aubiko e.V., où j'ai eu la chance de réaliser mon stage de fin d'études durant quatre mois. Julia et Friederike ont participé à mon travail en prenant part à l'entretien d'expertise. Je remercie aussi l'ensemble des membres de l'équipe aubiko e.V. pour leur gentillesse, ils ont su m'épauler durant mon stage et tout au long de l'avancement de mon mémoire.

Aux membres de ma famille, je voudrais absolument adresser mes remerciements. Ils m'ont soutenu tout au long de mes études, dans mes différents parcours d'études que j'ai

---

<sup>1</sup> Westsächsischen Hochschule Zwickau

choisi de suivre ainsi que dans la rédaction de mon mémoire. Tout au long de mon cycle scolaire et universitaire, ils m'ont épaulé en me faisant confiance dans mes choix.

Bien entendu, je n'oublie pas mes amis proches et toutes les rencontres que j'ai faites au cours de ces cinq dernières années. Ainsi, à toutes les personnes rencontrées provenant d'horizons différents (de Bretagne à Bodensee, de La Rochelle à Hambourg en passant par la Tunisie et en faisant un saut en Iran avant de faire une escale en Ukraine), j'adresse un grand merci pour m'avoir apporté un peu de leur culture et de leurs expériences.

Enfin, merci aux établissements suivants pour avoir mis en place le Master GPRE : l'Université Bretagne Sud de Lorient, la Westsächsischen Hochschule Zwickau et la Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Université de Bohême du Sud

# **ABSTRACT**

## **Résumé:**

Malgré le développement des formations interculturelles en Allemagne depuis les années 80 (Erll & Gymnich, 2017, p. 152) et l'importance de la compétence interculturelle comme compétence clé aujourd'hui (Erll & Gymnich, 2017, p. 6), il reste difficile pour les individus ne provenant pas de culture allemande de cotoyer des Allemands dans un environnement professionnel (Erll & Gymnich, 2017, p. 103). Le but de ce mémoire est de comprendre le comportement allemand dans un contexte professionnel, ainsi que l'impact de ce comportement sur les expatriés, notamment car il crée des difficultés pour ces derniers. En outre, l'étude menée révèle certaines attentes à la fois des travailleurs allemands vis-à-vis des expatriés mais aussi des expatriés qui travaillent avec des Allemands. Une étude qualitative a été menée d'une part avec deux expertes de l'interculturalité professionnelle, et d'autre part avec cinq expatriés travaillant en Allemagne avec des Allemands. L'étude vise à proposer des recommandations pour améliorer les relations dans des équipes de travail composées d'Allemands et de non-Allemands.

**Mots-clés :** Communication interculturelle - Attentes expatriées -Attentes allemandes - Comportements professionnels allemands – Interculturalité dans le monde du travail - Difficultés interculturelles - Environnement de travail interculturel - Ouverture interculturelle

## **Abstract:**

Even though intercultural trainings have been developed in Germany since the 1980s (Erll & Gymnich, 2017, p. 152) and interculturality is a key competence at the present time (Erll & Gymnich, 2017, p. 6), it remains difficult for people from a non-German cultural background to work with German employees in their work environment (Erll & Gymnich, 2017, p. 103). The aim of this thesis is to understand the behaviour of German employees in work environments and to analyse how this behaviour impacts expatriates in positive or negative ways as well as which expectations German and non-German employees have in these contexts. The study is based on a qualitative analyse realised on one hand with two German experts in the professional interculturality and on the other hand with five expatriates that work with Germans in Germany. The study attempts to

make recommendations, to improve, and facilitate the relations in intercultural teams of German and non-German employees.

**Key words**

Intercultural communication - expatriate expectations - German expectations - German professional behaviour - professional interculturality - intercultural professional environment - intercultural openness



# TABLE DES MATIERES

ABSTRACT.....	6
1 INTRODUCTION .....	1
2 LITERATURE REVIEW.....	3
2.1 La culture allemande.....	3
2.1.1 Les dimensions culturelles élaborées par Hofstede .....	3
2.1.2 Les standards culturels normatifs allemands : « Deutsche Kulturstandarts » selon Schroll-Machl.....	7
2.2 L'importance et l'influence des attentes du rôle.....	17
2.2.1 La notion de rôle .....	17
2.2.2 Les attentes du rôle : « Rollenerwartungen ».....	18
2.2.3 Les attentes du rôle en corrélation avec les dimensions culturelles de Hofstede et les standards culturels normatifs allemands de Schroll-Machl .....	18
2.3 Communication.....	22
2.3.1 L'usage de la métacommunication .....	22
2.3.2 Les comportements dans la communication .....	24
2.3.3 Les outils de la communication au travail et les difficultés linguistiques ...	29
2.3.4 Comment les Allemands communiquent ? .....	32
3 METHODE .....	34
3.1 La recherche préparative .....	34
3.2 La collecte des données.....	35
3.3 Les personnes interrogées .....	37
3.4 Analyse des données .....	38
3.4.1 La transcription .....	38
3.4.2 Instrument d'analyse et évaluation des données collectées .....	40
4 RESULTS .....	42

4.1	Culture.....	42
4.1.1	Faits.....	42
4.1.2	L'orientation des relations .....	43
4.1.3	L'empreinte des règles et des structures .....	45
4.1.4	Le rôle du temps.....	47
4.2	Communication.....	48
4.2.1	L'accent, facteur d'un manque de légitimité .....	48
4.2.2	Attitudes allemandes .....	49
4.2.3	Contenu de la conversation .....	53
4.2.4	Outils de la communication .....	54
4.3	Attentes allemandes .....	55
4.4	Apports.....	56
4.5	Difficulté des expatriés .....	57
4.5.1	La manière de travailler allemande.....	57
4.5.2	L'atmosphère de travail .....	58
4.6	Attentes des expatriés.....	62
4.7	Amélioration .....	63
5	DISCUSSION .....	65
5.1	Comportement des Allemands dans un environnement professionnel. ....	65
5.1.1	L'importance d'être factuel.....	65
5.1.2	La procédure ou « Prozess » au cœur des agissements, résultat d'un manque de flexibilité .....	68
5.1.3	Des relations strictement professionnelles.....	70
5.1.4	Le facteur temps.....	72
5.2	Comportement des Allemands dans la communication.....	75
5.2.1	Caractéristique de la manière de communiquer des Allemands : .....	75

5.2.2 Apparence : .....	77
5.2.3 Moyens de communication : .....	78
5.2.4 Accent : .....	79
5.3 Difficultés rencontrées par des expatriés en contact professionnel avec des Allemands .....	80
5.3.1 Atmosphère de travail et la notion d'esprit d'équipe.....	80
5.3.2 Manière de travailler .....	81
5.3.3 Compréhension interculturelle.....	82
5.3.4 Usage des Langue étrangères .....	83
5.4 Attentes recherchées lors dans une équipe de travail interculturelle .....	84
5.4.1 Les attentes des Allemands.....	84
5.4.2 Les attentes des expatriés.....	85
6 CONCLUSIONS.....	86
7 BIBLIOGRAPHIE .....	91
LISTE DES TABLEAUX .....	96
ANNEXES.....	i

# 1 INTRODUCTION

Actuellement, la compétence interculturelle est une compétence clé dans un contexte de mondialisation, d'internationalisation et de multiculturalité (Erlil & Gymnich, 2017, p. 6) qui ne cesse de prendre de l'importance depuis une vingtaine d'années. Le phénomène amène en conséquence les entreprises, les institutions, les organisations et les autres formes d'organismes professionnels à s'internationaliser et en conséquence à travailler avec équipes ou collaborateurs provenant de cultures diverses. Malgré la mise en place de formations interculturelles, les structures professionnelles éprouvent toujours des difficultés dans la gestion de leurs équipes interculturelles. Loth explique que les équipes de travail multiculturelles « *demandent une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents* » (Loth, 2009, p. 327). En outre, Loth définit une équipe de travail interculturelle comme une équipe « *composée d'au moins trois individus de culture nationale différentes* » (Loth, 2009, p. 329). De plus, dans un environnement de travail interculturel, de nombreux problèmes persistent toujours et encore en termes de comportements et de communication. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des stratégies permettant de surmonter ses problèmes (Erlil & Gymnich, 2017, p. 103).

L'étude a pour but de s'intéresser aux comportements des Allemands dans un environnement professionnel interculturel. De plus, cette étude qui est menée avec des personnes étrangères travaillant avec des Allemands cherche à révéler les difficultés et les attentes de ces personnes dans un contexte professionnel avec des Allemands afin de proposer d'éventuelles solutions qui pourraient améliorer et faciliter la coopération professionnelle dans un cadre multilinguistique et interculturel.

L'étude menée s'est appuyée sur un entretien mené le 9 juin 2017 avec Julia Birnbaum-Crowson et Friederike Krause, deux expertes dans le domaine de l'interculturalité professionnelle, en parallèle de la recherche littéraire. Le thème de la recherche étant très vaste, le but d'associer cet entretien d'expertise avec des recherches scientifiques a permis de délimiter les notions théoriques présentées et de se concentrer sur certains aspects précis qu'il semblaient pertinents d'approfondir après l'analyse de l'entretien. Cet entretien d'expertise a en conséquence permis de valider, d'éliminer et de découvrir des thèmes pertinents pour la recherche ensuite.

Après avoir établi une réflexion à partir de la recherche littéraire et de l'entretien d'expertise, des entretiens semi-directifs ont été menés avec cinq personnes travaillant en Allemagne avec des Allemands, selon des critères précis qui sont explicités dans la partie méthode. Le choix de procéder à des entretiens semi-directifs accompagnés d'un guide d'entretien a été motivé par l'idée qu'ils permettent d'accorder une certaine liberté aux interviewés dans leurs propos, tout en gardant un fil conducteur des thèmes à aborder. En outre, cela permet de s'assurer que l'ensemble des thèmes souhaités – qui serviront pour la question de recherche – seront traités (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008, pp. 67-91).

Le choix de l'étude porte sur l'environnement de travail interculturel avec des Allemands. Ce choix se justifie par le fait que j'ambitionne de travailler en Allemagne dans un futur proche. Je serai donc en contact avec des équipes interculturelles composées notamment d'Allemands. C'est la raison pour laquelle je souhaitais travailler sur une étude qui pouvait m'être bénéfique pour ma carrière professionnelle future.

Le chapitre 2 de ce mémoire présente les trois aspects théoriques qui ont permis ensuite de mener les interviews. Les trois grands points présentés sont :

- La culture allemande ;
- L'importance de la notion de rôle et les attentes qui en découlent, ce qui englobe les attentes des Allemands au travail vis-à-vis des expatriés ;
- La communication dans un environnement interculturel, avec un sous-chapitre sur le comportement des Allemands dans la communication.

Dans le chapitre 3, la méthode qualitative sera développée avec la justification de l'usage des différentes méthodes d'entretien, le choix des participants à l'étude et la méthode de transcription et d'analyse des données récoltées.

Dans le chapitre 4, il s'agira de l'analyse des données récoltées lors des entretiens semi-directifs avec les participants. L'analyse a permis de séparer les données en sept catégories différentes qui sont composées chacune de sous-catégories.

Enfin, le chapitre 5 s'occupera de l'interprétation des données grâce à une mise en relation de la partie théorique (chapitre 2) avec l'analyse des données (chapitre 4).

## 2 LITERATURE REVIEW

### 2.1 La culture allemande

Le sous-chapitre suivant présente les notions de dimensions culturelles élaborées par Hofstede ainsi que les standards culturels normatifs allemands pensés par Schroll-Machl à partir des standards culturels normatifs pensés par Thomas. En effet, d'autres théories au sujet des notions culturelles auraient pu être abordées. Comme Heringer l'explique, il existe différentes définitions et systèmes qui représentent la notion de culture et beaucoup peuvent être utilisées.

« *Es gibt viele Definitionen von Kultur, und viele sind brauchbar* » (Heringer, 2014, p. 109).

Cependant, le choix des théories présentées s'appuie sur l'entretien d'expertise mené avec Birnbaum-Crowson und Krause<sup>3</sup>. En effet, les propos tenus par les deux expertes reprenaient beaucoup d'idées présentées par Hofstede et Schroll-Machl. C'est pourquoi ce choix paraissait pertinent.

#### 2.1.1 Les dimensions culturelles élaborées par Hofstede

En reprenant les propos tenus par Thomas und Utler:

« *Das Konzept der Kulturdimensionen basiert auf der grundlegenden Idee, dass es universelle Kategorien oder Themen gibt, mit denen sich alle Kulturen dieser Welt auseinandersetzen und für die sie Antworten entwickeln müssen* » (Thomas & Utler, 2013, p. 42).

Le concept des dimensions culturelles, nommé « *Kulturendimensionen* » en allemand, se définit comme un ensemble de catégories ou thèmes caractérisés d'universels avec lequel il est possible de traiter toutes les culturelles du monde entier. Ces catégories et thèmes permettent de comprendre et d'apporter des réponses concernant les différences entre les cultures.

À travers cela, il a été possible de comparer les cultures entre elles et de positionner les cultures l'une par rapport aux autres. De nombreux concepts des dimensions culturelles ont été développés au cours des cinquante dernières années.

---

<sup>3</sup> cf. partie méthode (3.1 La recherche préparative)

Hofstede, gestionnaire d'entreprise et *Professor of Organizational Anthropology and International Management* à l'université de Maastricht au Pays-Bas<sup>4</sup>, est le précurseur de la notion de « dimensions culturelles » et présente six dimensions culturelles à ce jour :

- « *Power Distance* » : distance hiérarchique ou rapports de force
- « *Uncertainty Avoidance* » : contrôle de l'incertitude
- « *Individualism versus Collectivism* » : individualisme vs collectivisme
- « *Masculinity versus Femininity* » : masculinité vs féminité
- « *Long Term versus Short Term Orientation* » : Orientation à long ou à court terme
- « *Indulgence versus Restraint* » : Indulgence (Hofstede, 2011)

L'auteur s'est basé sur les données récoltées lors de son étude menée dans les années 1960 en collaboration avec IBM. Son étude a analysé des individus provenant de plus de cinquante pays différents dans le monde (Hofstede, 2011, p. 6).

Hofstede définit la dimension « distance hiérarchique ou rapports de force » comme « *the extent to which the less powerful members of institutions and organizations accept that power is distributed unequally* » (Hofstede & Bond, 1984, p. 419), c'est-à-dire, le niveau auquel les membres les moins puissants des institutions et organisations acceptent que le pouvoir soit inégalement réparti. Dans une société avec une distance hiérarchique élevée, les décisions sont prises par les chefs. À l'inverse, dans des sociétés où le rapport de force est très faible, le pouvoir de décision est davantage participatif et transparent (Thomas & Utler, p. 43).

La deuxième dimension évoquée par Hofstede est le « contrôle de l'incertitude ». L'auteur explicite les propos suivants: « *The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions* » (Hofstede & Bond, p. 419). Il s'agit d'analyser la manière dont une société réagit et fait face à des situations inconnues et inattendues. Les outils permettant de pallier l'incertitude sont les institutions et croyances créées par cette société. Cette composante est directement liée à la perception qu'une culture a vis-à-vis du futur.

---

<sup>44</sup> cf. Geert Hofstede's Biography sous le lien suivant : <http://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/geert-hofstede-cv/>

La dimension « individualisme vs collectivisme » a pour but de mettre en éveil la place de l'individu dans la société dans laquelle il vit, c'est-à-dire quel degré de proximité l'individu a vis-à-vis des autres. Dans une culture qualifiée de collectiviste, l'individu appartient à des groupes ou communautés qui sont sensés prendre soin les uns des autres en échange de loyauté : « *people belong to in-groups or collectivities which are supposed to look after them in exchange for loyalty* » (Hofstede & Bond, p. 419). Dans ce genre de configuration, on parle de collectivisme. A l'inverse, l'individu sera considéré comme individualiste si les relations qu'il développe avec les autres membres de la société sont caractérisées comme distantes. Une culture ou société qualifiée d'individualiste est caractérisée à travers les traits suivants : indépendance, autonomie et haute estime de soi. De plus, il est beaucoup plus rare de trouver des familles nombreuses dans une société individualiste. C'est notamment le cas dans la culture américaine, canadienne ou encore britannique (Dahl, 2001).

La dimension « masculinité vs féminité » concerne l'orientation des émotions entre les femmes et les hommes. Cette dimension analyse et différencie les valeurs masculines des valeurs féminines (Thomas & Utler, p. 44). Hofstede et Bond définissent une société qualifiée masculine comme celle dans laquelle les valeurs dominantes sont « *success, money and things* » (Hofstede & Bond, p. 420). Les valeurs fondamentales de ce type de société sont la concurrence, la carrière, l'ambition et le salaire. Les rôles de chacun sont clairement séparés et l'aspect matériel prend une place très importante. À l'inverse, une société caractérisée de féminine accordera beaucoup plus d'importance aux valeurs sociales telles que la coopération, la cordialité ou bien encore la bienveillance (Thomas & Utler, p. 44). Une société féminine est davantage concentrée sur la qualité de vie (Hofstede & Bond, p. 420). La séparation et la délimitation des tâches n'a pas lieu d'être. En d'autres mots, les femmes assument les mêmes tâches et responsabilités que les hommes.

La dimension consacrée à l'orientation à long ou à court terme d'une société, provient d'une étude menée par Michael Harris Bond. Sa recherche réalisée auprès d'étudiants de 23 pays différents a démontré l'existence de cette dimension nommée au préalable « *Confucian Work Dynamism* » et repris ensuite par Hofstede qu'il renomma « *Long-Term versus Short-Term Orientation* ». Hofstede caractérise le long terme par la persévérance, l'économie, l'organisation des relations selon le statut social et le



sentiment de honte. Le court terme est défini par les points suivants : des obligations sociales aléatoires, le respect des traditions, la stabilité personnelle et sa propre protection (p. 13). Cependant, cette dimension est controversée, ce qui est dû aux caractéristiques qu'elle comprend. Différents auteurs se contredisent à propos des valeurs attribuées aux notions de long et court terme.

Après avoir défini les différentes dimensions culturelles mentionnées ci-dessus, il est intéressant de savoir comment la culture allemande se définit selon Hofstede. L'Allemagne, selon le modèle des dimensions culturelles d'Hofstede<sup>5</sup>, fait partie des pays où la distance hiérarchique est la plus faible avec un score de 35. Il est très courant qu'une communication directe et participative soit au centre du processus décisionnel. Le contrôle est perçu d'un mauvais œil par les Allemands, et les experts dans les domaines en question sont davantage écoutés et ont une légitimité lorsqu'il s'agit de contredire les décisions de la direction sur les thèmes dont ils sont spécialistes.

L'Allemagne appartient aux pays ayant la volonté de contrôler l'incertitude avec un score de 65. Cela signifie que les Allemands sont dans une démarche constante de réflexion ou planification. Créer un projet en Allemagne exige de faire preuve de réflexion. En reprenant l'idée ci-dessus au sujet de la distance hiérarchique allemande très faible, les Allemands feront appel à des experts afin d'éviter d'éventuels risques et en conséquence de contrôler d'éventuelles incertitudes.

Avec un score de 67, l'Allemagne est considérée comme une société individualiste avec des familles peu nombreuses et des relations axées davantage sur les parents avec leurs enfants que les oncles et tantes. Les valeurs qui en ressortent sont les devoirs et les responsabilités. Ainsi, les choix personnels régissent les individus. L'individu est au centre de la société et son propre épanouissement ainsi que la réalisation de soi prédomine son comportement. La communication est directe et Hofstede ajoute à cela que l'individu apprend de ses propres erreurs.

L'étude de Hofstede montre que l'Allemagne est une société masculine avec un score de 66 ce qui signifie que la société allemande est portée sur la performance et le succès. Dès le plus jeune âge, les enfants sont orientés à l'école en fonction de leurs résultats.

---

<sup>5</sup> Informations recueillies sur la page internet de Hofstede, « Wh (Hofstede, What about Germany?, s.d.)at about Germany? »

L'auteur complète ses propos par le fait que les « individus vivent pour travailler et montrent une grande estime de soi pour leurs tâches effectuées ». Le statut social de l'individu se traduit par la matérialisation, c'est-à-dire le fait de posséder des biens tels qu'une voiture ou une maison par exemple.

En outre, la culture allemande est orientée sur le long terme. Le pragmatisme est dominant dans la société comme en révèle le score de 83 obtenu. Les Allemands sont convaincus que la vérité des faits réside avant tout dans le contexte, la situation et le temps. Ils semblent être capable de s'adapter aisément aux nouvelles situations. La tendance est plutôt à l'investissement et à la persévérance vis-à-vis des objectifs à atteindre.

### **2.1.2 Les standards culturels normatifs allemands : « *Deutsche Kulturstandarts* » selon Schroll-Machl**

Afin de repérer les difficultés rencontrées par les étrangers ou individus ne provenant de la culture allemande, il est essentiel de comprendre ce qui caractérise ce que l'on appellera « typiquement allemand » dans un environnement professionnel. À partir de ces standards culturels normatifs allemands, il sera possible d'orienter une partie du guide d'entretien afin de répondre aux questions de recherche posées au préalable.

#### **2.1.2.1 La notion de standard culturel normatif : « *Kulturstandart* »**

Les standards culturels normatifs sont « *im Kern als ein kulturrelativistischer Ansatz zum Verständnis von Verhaltensunterschieden zu verstehen* » (Thomas & Utler, 2013, p. 48), c'est-à-dire que ce sont les bases du relativisme culturel dans une optique de compréhension des différences en termes de comportement. Thomas et Utler définissent que la culture est un système de référence spécifique qui satisfait des interprétations fermes et des fonctions pleines de sens pour une nation, une société, un groupe : « *die Kultur als spezifisches Orientierungssystem versteht, das für eine Nation, Gesellschaft, Gruppe verbindliche Deutungen und sinnstiftende Funktionen erfüllt* » (Thomas & Utler, 2013, p. 48). Cinq caractéristiques sont fixées par Thomas permettant de définir les standards culturels normatifs d'une culture (Thomas, 2006, p. 25) :

- Les standards culturels normatifs sont des manières de perceptions, de pensées, des valeurs et des réactions qui sont considérées comme normales, typiques et obligatoires par la majorité des membres d'une même culture ;
- Les comportements sont orientés, régulés et jugés à partir des standards culturels normatifs ;
- Les standards culturels normatifs sont composés d'une fonction de régulation en ce qui concerne la maîtrise situationnelle et le rapport entre les personnes ;
- La manière individualiste et collectiviste du traitement des standards culturels normatifs concernant les codes de conduite peut varier en fonction d'un certain niveau de tolérance ;
- Les comportements qui ne correspondent pas aux standards culturels normatifs d'une culture sont rejetés et sanctionnés par l'environnement social.

### **2.1.2.2 Les standards culturels normatifs allemands**

Thomas définit dans l'ouvrage « *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* » les standards culturels normatifs allemands (Thomas, 2006, p. 26) :

- La priorité aux faits ;
- Le fait d'être orienté par les règles ;
- Le caractère direct et la sincérité ;
- Distance interpersonnelle ;
- La gestion du temps ;
- Séparation de la sphère de vie et de la sphère personnelle (vie privée).

Ces différents traits de caractère décrits par Thomas ont été aussi utilisés par Schroll-Machl<sup>6</sup>, qui a caractérisé ce que l'on pourrait nommer « l'Allemand typique » dans un environnement professionnel. La description qui suit se réfère essentiellement à l'ouvrage intitulé « *Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben* » rédigé par Schroll-Machl. Son étude se base sur ses expériences professionnelles dans et avec l'industrie allemande ainsi que sur les expériences réalisées par des expatriés en Allemagne. À partir de ces expériences, elle a donc construit le

---

<sup>6</sup> Dr. Sylvia Schroll-Machl, spécialisée en Psychologie et en Pédagogie religieuse, travaille en tant que formatrice et coach à son compte dans le domaine des entraînements interculturels et du développement des ressources humaines pour différentes entreprises, organisations et ministères. Schroll-Machl est, en plus, chargée de cours dans différentes universités (Schroll-Machl, Trainerprofil, s.d.).

portrait de « l'Allemand typique au travail » (Schroll-Machl, 2016, pp. 18-19). De plus, certains aspects sont complétés par Heidrun, qui s'intéresse aux différences culturelles entre l'Allemagne et la Russie.

#### 2.1.2.2.1 La priorité donnée aux faits : « *Sachorientierung* »

Schroll-Machl explique que les Allemands accordent une importance primordiale aux comportements rationnels et objectifs en situation professionnelle. Cela signifie qu'ils se concentrent sur les faits et argumentent en conséquence par rapport à ceux-là. Ils en arrivent directement aux faits et s'y tiennent. Il s'agit du comportement à adopter et qui est très recommandé. Ainsi, dans le contexte professionnel allemand, il faut en venir à l'essentiel, c'est-à-dire que la priorité est la tâche de travail dont laquelle l'employé est responsable.

De plus, Schroll-Machl démontre l'importance et l'omniprésence de l'usage de documents et supports rédigés et très détaillés qui sont pris avec une très grande considération dans le monde professionnel allemand. Cela a pour but de clarifier les choses et d'éviter quelconques renégociations et divergences au cours de la collaboration. Pour les Allemands, cette manière écrite est considérée comme une priorité et est au cœur du contexte professionnel (Schroll-Machl, 2016, pp. 49-50).

En outre, Schroll-Machl explique dans son ouvrage que les facteurs sociaux se retrouvent essentiellement en second plan. Le travail et les tâches professionnelles sont les priorités. Elle illustre cela à travers différents exemples dont celui d'un chef allemand ayant la volonté d'obtenir un dossier avec un collaborateur brésilien. Alors que le collaborateur essaye de développer un contact social à travers une discussion avec le chef allemand, ce dernier cherche simplement à remplir sa mission, c'est-à-dire obtenir le dossier en question (Schroll-Machl, 2016, p. 48). De manière instinctive, la base de la relation se construit à travers les rôles et qualifications que chacun des acteurs possède.

En ce qui concerne le style de direction en Allemagne, l'interaction développée entre les dirigeants allemands et leurs collaborateurs se restreint à des thèmes en rapport avec le monde professionnel tels que les stratégies et objectifs à tenir, les échéances à venir ou encore les domaines de compétences. De surcroît, les Allemands estiment les experts dans un domaine à leur juste valeur et prêtent beaucoup d'attention aux avis de ces experts. En effet, les Allemands accordent une très grande importance aux diplômes académiques (Schroll-Machl, 2016, pp. 51-54).

En outre, la notion de « *Kosten-Nutzen-Überlegung* » traduisible par « Réflexion-Coûts-Avantages » est très significative. Schroll-Machl démontre l'importance de l'argent pour les Allemands. À partir des coûts, les Allemands vont se décider à prendre une décision. Les coûts, les taux de rendement et les bénéfices influencent les Allemands dans leur prise de décisions et notamment lors de conflits (Schroll-Machl, 2016, p. 54).

Un dernier aspect définissant cette priorité donnée aux faits qui est prépondérante chez les Allemands se traduit par l'apparence matérielle. Le fait de posséder des biens tels qu'une voiture, une maison ou un jardin est considéré comme quelque chose de respectable.

#### 2.1.2.2.2 Le respect des structures et des règles: « *Wertschätzung von Strukturen und Regeln* »

Schroll-Machl se sert de la notion de structure, « *Strukture* » (Schroll-Machl, 2016, p. 71), afin d'englober l'ensemble des règles et obligations de la société allemande. Cette société allemande est faite d'innombrables règles, consignes ou encore lois qui régissent le quotidien des Allemands depuis le plus jeune âge. Il existe deux formes de règles : les règles implicites et les règles explicites. Les règles implicites comportent l'ensemble des règles à caractère moral que la société ou l'entreprise met en place. La ponctualité en est un exemple concret : il s'agit d'une caractéristique ancrée dans la société allemande et qui se retrouve en conséquence dans un cadre professionnel. En tant que règles explicites, on peut évoquer le « contrat ». En effet, les Allemands accordent une très grande importance au « contrat » car ce dernier est synonyme de sécurité et de prévisibilité. D'une part, on peut s'appuyer dessus dans la mesure où il possède une validité juridique et d'autre part, les règles du contrat évitent une grosse incertitude pour les Allemands étant donné que les règles écrites doivent être respectées.

De plus, malgré la lourdeur de la bureaucratie allemande qui vraisemblablement ralentit certaines démarches, les Allemands perçoivent cela comme utile. Il existe en Allemagne un amour de l'organisation. Comme mentionné ci-dessus, les règles et structures sont synonymes de sécurité et d'assurance. Grâce à cette régulation entraînée par les structures et normes, cela permet d'une part de résoudre les problèmes rencontrés et d'autre part de fixer des critères spécifiques qui vont orienter la progression de l'entreprise et des projets menés en termes d'amélioration notamment. Les Allemands feront preuve d'improvisation seulement en cas d'urgence. De manière générale, ils

planifient et organisent l'ensemble des tâches de manière minutieuse et sur le long terme à travers des règles et consignes précises. Tout est prévu en amont, même les éventuels risques. C'est pourquoi les Allemands mettent en place un système formel et transparent comprenant de la documentation écrite, des contrats ou encore des consignes qui permet de suivre et de contrôler les étapes du projet. En outre, les informations importantes sont communiquées lors des meetings ou réunions ainsi que par le biais de protocoles. Les compétences déléguées à chacun jouent aussi un rôle primordial dans l'organisation. Les tâches sont distribuées en fonction des compétences de chacun.

Un dernier aspect montrant l'importance des règles se traduit par le caractère minutieux et le fait que les Allemands accordent une attention très particulière aux détails. En effet, ils s'arrêtent à chaque détail, même ceux qui peuvent paraître parfois secondaires. C'est la raison pour laquelle ils prévoient des plans exacts et très détaillés afin de minimiser les sources d'erreur potentielles et qu'ils sont toujours bien préparés aux réunions et négociations en faisant usage de supports tels que les transparents ou les documents synthétiques. Les maîtres mots sont précision et exactitude (Schroll-Machl, 2016, pp. 78-79). Cependant, cet aspect de perfection freine les Allemands en termes de flexibilité et de spontanéité, contrairement aux résultats obtenus par Hofstede.

#### 2.1.2.2.3 Un contrôle internalisé et régi par les règles : « Regelorientierte, internalisierte Kontrolle »

Comme expliqué ci-dessus, la société allemande est régie par des règles auxquelles les individus s'identifient. Aux yeux des Allemands, ces règles sont considérées comme des lignes directives claires et universelles qu'il faut respecter. S'identifiant fortement à leurs activités et tâches, les Allemands prennent très au sérieux les missions et les rôles dont ils sont responsables. Ils suivent à la lettre leur fiche de poste par exemple. Cela signifie aussi qu'il est possible de compter sur chacun des protagonistes pour se charger des missions qui leurs sont attribuées.

Les règles développent indirectement une confiance entre les membres, étant donné qu'elles sont tacites. Enfreindre les règles rompt toute confiance entre les individus. C'est notamment pourquoi elles sont primordiales dans le devenir de la relation professionnelle.

De surcroît, le caractère moral des règles et des structures les rend très importantes dans la culture allemande. Celles-ci sont tellement implantées dans le monde du travail

allemand qu'elles en sont devenues des devoirs. C'est notamment la raison pour laquelle les résultats obtenus ne sont soulignés par les Allemands que par un remerciement « danke » et non par des félicitations dans la mesure où il s'agit d'un devoir à remplir.

#### 2.1.2.2.4 La gestion du temps : « *Zeitplanung* »

La notion de temps, et en particulier sa gestion, est un élément fondamental dans la culture allemande qu'il ne faut surtout pas négliger. Schroll-Machl accentue cet aspect à travers les mots suivants: « *Zeit sei ein kostbares Gut und darf nicht nutzlos vergeudet werden, sondern muss effektiv genutzt werden* » (Schroll-Machl, 2016, p. 124). À travers cette expression, elle démontre l'importance du temps pour les Allemands et l'enjeu de l'efficacité qui est exigée à l'ensemble du personnel.

Schroll-Machl aborde, en outre, la notion de « *Konsekutivität als Takt* » (Schroll-Machl, 2016, p. 124) qui est difficilement traduisible dans la langue française. Le mot « Konsekutivität » est défini par Allaverdi à travers l'exemple suivant: « *ein erfolgreiches Ergebnis kann ich nur dann erreichen, wenn ich eine Aufgabe nach der anderen erledige* » (Allaverdi, 2008, p. 48). Selon Allaverdi, la « *consécutivité* » signifie l'action de réaliser une tâche l'une après l'autre. On peut comprendre cette expression par le fait qu'effectuer une tâche l'une après l'autre serait source de réussite et que les Allemands percevraient cela avec beaucoup de tact. Chaque chose doit être faite en son temps et pas à pas. Lors de la réalisation de projets à long terme, ils mettent en place des règles précises pour le bon déroulement des opérations. Les maîtres mots sont l'anticipation et la prévoyance. En effet, les Allemands n'aiment pas l'incertitude et ne veulent pas être pris au dépourvu. Ils ne tolèrent les imprévus ou détours tels que les retards que lors de situations particulières. L'incertitude est un facteur de stress qui développe très rapidement une impression de panique chez les Allemands, selon les observations d'étrangers. C'est pourquoi ils instaurent en règle générale une communication sur le long terme et régulière afin d'avoir un œil sur le déroulement des missions et des échéances du projet en cours et de suivre les différentes étapes. Il ne fait surtout pas « bâcler le travail ». L'organisation du temps génère pour les Allemands une motivation constante dans l'élaboration et la réalisation d'un projet, à travers notamment un tempo de travail continu et un calendrier réalisable et faisable.

La persévérance constitue aussi un trait de caractère du comportement allemand notamment en termes de réalisation des objectifs et des missions. En effet, l'objectif

premier reste l'objectif final et les Allemands se concentrent tout simplement là-dessus jusqu'à son aboutissement.

Un autre aspect à prendre en compte dans la gestion du temps dans un contexte de travail allemand est la régulation des rendez-vous entre les missions et en fonction du personnel. En effet, les rendez-vous articulent les agissements des Allemands que ce soit dans un contexte professionnel comme privé. Selon Schroll-Machl, la spontanéité ne semble pas constituer un trait de caractère idolâtrés par les Allemands. Au contraire, la spontanéité est perçue comme dérangement et déplacée. Vue d'une autre culture, cette relation intime que les Allemands entretiennent avec l'aspect « temps » peut être perçue comme offensante ou impolie. Cette rigidité vis-à-vis des rendez-vous exprime aussi un manque de flexibilité très apparent dans le monde du travail allemand.

Selon Schroll-Machl, les Allemands voient dans la gestion du temps une responsabilité sociale parce qu'ils la perçoivent comme une « fonction sociale » (Schroll-Machl, 2016, p. 128). La ponctualité, notamment en respectant les délais, entretient le niveau relationnel avec un collaborateur allemand qui perçoit cela comme un signe de fiabilité. Cette fiabilité de temps est un facteur essentiel dans l'instauration de la confiance vis-à-vis des Allemands. Au contraire, le manque de ponctualité est méprisé par ces derniers. On peut parler d'obligations temporelles, c'est-à-dire qu'il s'agit de responsabilités qui peuvent être sources de problèmes lorsqu'elles ne sont pas respectées. L'importance de cette fiabilité vis-à-vis du temps s'explique par l'interdépendance entre les acteurs, causant des complications vis-à-vis des autres intervenants liés directement comme indirectement à cette interdépendance si les délais ne sont pas respectés. C'est pourquoi les Allemands accordent une très forte importance à cette gestion du temps qui est considérée comme « *Symbolwert* » valeur symbolique (Schroll-Machl, 2016, p. 130)

Selon Schroll-Machl, l'importance de la notion « *Time-Management* » (Schroll-Machl, 2016, p. 132) est à prendre en compte. Cela signifie que le temps donné pour une tâche est délimité et doit être respecté. Schroll-Machl cite: « *Das Ideal in Deutschland heißt nach wie vor: Zeit ist so gut wie möglich zu planen* » (Schroll-Machl, 2016, p. 133). Un exemple intéressant est celui des heures de travail. Les Allemands accordent un rôle très important aux heures de travail. C'est pourquoi il est mal perçu de rester plus tard que les horaires prévus.



L'auteur aborde enfin la notion de « *priorisieren* », c'est-à-dire le fait d'établir des priorités et de les hiérarchiser en fonction des besoins actuels. À travers cet instrument, les Allemands définissent leur manière d'être flexible.

#### 2.1.2.2.5 Séparation de la sphère professionnelle et de la sphère privée : « *Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen* »

Dans la culture allemande, il y a une réelle démarcation entre la sphère professionnelle et la sphère privée. En effet, en fonction de la sphère dans laquelle l'Allemand se trouve, il adopte un comportement précis. Schroll-Machl distinguent différents aspects révélant ses différences :

La première différence se fait entre le caractère professionnel et le caractère privé. Les Allemands considèrent l'entourage professionnel avec lequel ils collaborent tout simplement comme des collègues de travail et non pas comme d'éventuels amis. Il n'est pas courant dans le monde du travail allemand de connaître ses collègues personnellement. La plupart du temps, cela s'arrête aux banalités qui paraissent évidentes, telles que la situation familiale, les loisirs pratiqués ou encore l'état de santé. Les raisons pour cela résident dans le contexte. En effet, reprenant les idées des priorités et du contexte explicitées plus haut, les Allemands considèrent le lieu de travail comme l'endroit pour travailler et en conséquence pas pour apprendre à se connaître. C'est notamment pourquoi il est rare de recevoir ou de délivrer des invitations à son domicile. Ce genre de situations reste très exceptionnel. Cela ne fait pas partie des objectifs allemands de se lier d'amitiés avec des collègues de travail, ils le font plutôt dans un contexte privé à travers leurs temps libres (sport ou autres loisirs). Une raison à cette séparation entre le travail et la vie privée est notamment la perception des Allemands du rôle joué par le temps libre, qui doit servir de régénération et d'apaisement afin d'être à nouveau efficace au travail. En mélangeant les deux sphères, ils craignent que cela nuise considérablement à la fonction jouée par le temps libre. En outre, il y a cette méfiance qu'un collègue utilise les informations qu'il dispose, notamment en situation de concurrence, pour l'obtention d'un projet par exemple.

Un autre aspect abordé par Schroll-Machl justifiant cette séparation entre la vie professionnelle et la vie privée réside dans le caractère rationnel et émotionnel des Allemands. En effet, ils séparent leurs sentiments des faits objectifs. Heidrun reprend aussi cette idée que la distance émotionnelle fait partie des attributs de la culture

allemande, dans laquelle on accorde effectivement de la valeur aux faits et non aux émotions (Heidrun, 2010).

La notion de rationalité qui se définit d'après le terme « *rationnel* » comme étant quelque chose de « *logique, raisonnable, conforme au bon sens* » (Larousse) s'exprime fortement dans le comportement culturel allemand. Les sentiments sont perçus à tous points de vue comme étant des faiblesses alors que la rationalité permet de rester concentrer sur ses propres objectifs. On en revient ici à ce qui a été précédemment expliqué concernant l'importance donnée aux faits<sup>7</sup>. Cependant, il est important de noter que les Allemands ont recours à l'humour lorsqu'il s'agit de détendre l'atmosphère. L'usage de blagues ou de niaiseries est en effet très fréquent.

Selon Schroll-Machl, les Allemands se concentrent sur leurs responsabilités, c'est-à-dire leurs tâches au travail. Il faut bien comprendre que la séparation faite par les Allemands en fonction des sphères de la vie (professionnelle et privée) coordonne leurs comportements et a pour but d'être concentré sur les rôles qui leurs sont attribués, dépendants du contexte dans lequel ils se trouvent.

Une autre particularité à prendre en considération est la distinction entre l'aspect formel et l'aspect informel. Avant tout, les Allemands ont recours à une communication formelle afin de communiquer et diffuser des informations, notamment dans des réunions et rencontres officielles. Dans un contexte professionnel allemand, l'aspect participatif mis en place avec l'ensemble des travailleurs est très présent. Cette méthode participative est la raison pour laquelle les Allemands organisent régulièrement des réunions au cours desquelles des informations, des idées et des décisions sont échangées. En se référant à nouveau à l'importance des faits<sup>8</sup>, des comptes-rendus de réunion sont rédigés afin de garder des traces des rencontres effectuées. Les réunions et rencontres officielles - bien qu'elles gardent un caractère formel -représentent véritablement le lieu et le moment pendant lequel chacun est en capacité d'exprimer ses opinions vis-à-vis du travail réalisé. En outre, l'aspect formel se remarque notamment par une hiérarchie très apparente. Concernant l'aspect informel, celui-ci est très rarement présent avec des collaborateurs allemands. Plusieurs raisons à cela apparaissent, notamment la corruption. Prenant l'exemple d'un collaborateur qui offre un présent à son homologue allemand. Dans sa culture, cela peut sembler très courant, cependant, l'Allemand percevra cela d'un très

---

<sup>7</sup> c.f. partie 2.1.2.2.1 (La priorité donnée aux faits : « Sachorientierung »)

<sup>8</sup> c.f. partie 2.1.2.2.1 (La priorité donnée aux faits : « Sachorientierung »)

mauvais œil et plus particulièrement comme une forme de corruption. De surcroît, l'usage du caractère informel dans le but de se rapprocher de son collègue et de nouer des liens est perçu comme intrigant par les Allemands. L'idée de « soupçon » vis-à-vis du comportement de son homologue se développera dans la mesure où cela semblera très inconnu et inhabituel. En outre, dans une équipe assez jeune, l'usage du tutoiement est courant entre des membres d'une même génération. Cependant, lorsqu'il s'agit de communiquer avec un collègue connaissant une différence d'âge conséquente, le vouvoiement est naturellement utilisé. Les sujets de discussion qui sont développés dans le cas où l'on s'entend assez bien avec son collègue ou collaborateur sont la santé, les voyages et les loisirs. Les Allemands trouvent cela déplacé d'aborder des thèmes plus privés. De plus, l'usage du vouvoiement entre un chef et son employé se justifie par l'idée qu'il ne faut pas perdre l'objectif premier de la rencontre, c'est-à-dire éviter de se disperser et en venir aux faits, à savoir les tâches à accomplir. En outre, cette distance facilite le management du personnel dans la mesure où le côté affectif rentre beaucoup moins en compte et n'influence pas le management des équipes ainsi que les prises de décisions.

Un autre point important permettant de comprendre cette séparation professionnelle-privée est l'incertitude allemande masquée par l'apparence, c'est-à-dire que les Allemands cachent leur incertitude en montrant une forte confiance en soi. Une raison à cela réside dans la notion d'expertise, très importante en Allemagne. En ayant obtenu son poste de travail, l'expert obtient dans le même temps la confiance et la légitimité de sa direction et de ses collègues pour les tâches qu'il effectue. C'est notamment pourquoi il lui est légitime et autorisé d'exprimer son avis concernant des stratégies en rapport avec son domaine, quitte à contredire ses supérieurs.

D'autre part, Schroll-Machl évoque des codes qui existent en Allemagne au sujet de la distance à respecter vis-à-vis de l'autre. Cela régit le développement de la relation entre les individus et cela peut en conséquence demander du temps, notamment en fonction de facteurs tels que l'âge ou la sympathie.

Concernant la manière dont les Allemands entrent en contact avec un inconnu, Schroll-Machl insiste sur le fait que les Allemands ne font que très rarement le premier pas. Au départ, ils sont assez froids, fermés, neutres et réservés. Les premiers contacts sont prioritairement dédiés aux domaines professionnels. La conception allemande de la relation est qu'elle doit se développer progressivement et en conséquence se construire

initialement à travers le contexte professionnel dans lequel les acteurs en présence se trouvent. Dans un contexte international, il est très fréquent que le premier contact soit entrepris par la personne étant de non-culture allemande.

## **2.2 L'importance et l'influence des attentes du rôle**

Dans un environnement professionnel, les attentes du rôle de chacun sont fondamentales pour le bon fonctionnement de la collaboration et l'entente au sein de l'équipe de travail. Cela l'est d'autant plus lorsque l'on est en présence d'une équipe interculturelle. En effet, les attentes influencées par les origines culturelles des membres en présence peuvent engendrer des conflits et des malentendus qui vont aggraver l'atmosphère de travail. C'est pourquoi il est important de décrire dans un premier temps ce qu'est le rôle ainsi que les attentes afin de comprendre dans un second temps ce que la culture allemande, d'après les dimensions culturelles de Hofstede et les standards culturels normatifs allemands de Schroll-Machl, attend de ses employés et collaborateurs dans un cadre professionnel.

### **2.2.1 La notion de rôle**

Rocheblave définit la notion de rôle comme étant soit un « *modèle culturel* », soit un « *modèle de comportement* » (Rocheblave, 1963, p. 303). Elle définit le rôle comme « *un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel* ». Cela signifie que l'individu est amené, en fonction de sa position et du contexte dans lequel il se trouve, à s'adapter au rôle qui lui est attribué. C'est la raison pour laquelle le contexte et le statut représentent des points fondamentaux car ils définissent le rôle, qui se compose d'un ensemble regroupant les notions « *d'attente et d'expectation, de « code » dans les processus de communication, d'action en rôle* » (Rocheblave, 1963, p. 302). Elle précise même cela en considérant le rôle réservé à chaque individu comme une « *attitude* » et une « *identification* » (Rocheblave, 1963, p. 302). Par conséquent, le caractère sociologique et psychologique que prend le rôle impose des attentes auxquelles l'individu est confronté.

Fougeyrollas et Roy reprennent l'idée développée par Lumpkin, dans « *The Family, a Study of Member Roles* » (1933) qui explicite que les « *rôles sociaux dépendent des coutumes, des normes et valeurs de la société globale, tout en définissant les codes et normes relatifs à une certaine position dans cette même culture ou société* »

(Fougeyrollas & Roy, 1996, p. 42). À travers cette explication, Lumkin conforte l'idée d'une certaine adaptation à sa position, à la société et à la culture dans laquelle l'individu est présent.

### **2.2.2 Les attentes du rôle : « *Rollenerwartungen* »**

Dahrendorf décrit le rôle social comme un ensemble d'attentes qui s'associent au comportement de la personne responsable des situations en question dans une société prédéfinie :

*„Soziale Rollen sind Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen“* (Dahrendorf, 2006, p. 37).

En corrélation avec la définition présentée par Dahrendorf, le rôle change en fonction de l'environnement dans lequel il se trouve et influence les individus devant incarner ce rôle. On parle aussi souvent de « *statut* » en référence à la position de l'individu dans un contexte précis qui lui impose des attentes. Le statut est caractérisé par Fischer (2015) comme « *la position objective occupée en fonction du niveau social* » et il est composé « *d'un ensemble de caractéristiques objectives* » (Fischer, 2015, p. 77). De plus, Fischer démontre une réelle relation entre le « *statut* » et le « *rôle* ». Selon lui, le rôle est « *l'aspect subjectif du statut* » qui est considéré comme « *un modèle de conduite prescrite à un individu* » (Fischer, 2015, p. 77). Le statut de l'individu exige des attentes auxquelles l'individu doit répondre vis-à-vis du contexte dans lequel il se trouve. Le fait de ne pas répondre aux attentes du rôle crée des conflits et des sanctions.

### **2.2.3 Les attentes du rôle en corrélation avec les dimensions culturelles de Hofstede et les standards culturels normatifs allemands de Schroll-Machl**

#### **2.2.3.1 Corrélation avec les dimensions culturelles de Hofstede**

En se référant aux dimensions culturelles de Hofstede présentées dans la première partie de ce chapitre, il est possible de faire une corrélation entre les attentes du rôle et la dimension « *power of distance* » dans la mesure où d'après Hofstede, des différences existent en termes de « *power of distance* » en fonction du contexte et notamment du type de structures professionnelles dans lequel l'individu se trouve. Il différencie les contextes

tels que la famille, l'école, les systèmes éducatifs mais aussi politiques, les religions, le travail et son organisation (Hofstede, Geert, 2001, p. 79).

En outre, en se référant à la dimension « *contrôle de l'incertitude* », les Allemands attendent une planification de l'ensemble des tâches à effectuer de manière minutieuse afin d'éviter tous les risques potentiels.

De plus, le fait que la société allemande soit individualiste signifie pour Hofstede que les Allemands attendent un engagement très fort vis-à-vis des devoirs et responsabilités. À cela s'ajoute qu'une communication directe est attendue.

Concernant l'idée que la culture allemande est masculinisée, les attentes se trouvent à deux niveaux différents : d'une part sur la performance et l'implication au travail (on pourrait parler de « culture du résultat »), et d'autre part sur l'aspect « possession », c'est-à-dire le fait de disposer de biens tels qu'une maison ou une voiture.

Enfin, les dernières attentes se situent sur la vision à long terme des Allemands. Selon Hofstede, les Allemands sont très pragmatiques et flexibles. Cependant, si l'on se réfère à l'analyse menée par Schroll-Machl, la flexibilité ne ferait pas partie des traits de caractère culturels allemands.

### **2.2.3.2 Les attentes du rôle selon les standards culturels normatifs allemands définis par Schroll-Machl**

Tout d'abord, il est intéressant de comprendre la perception allemande vis-à-vis de la notion de rôle. D'après la citation<sup>9</sup> de Schroll-Machl, le rôle dans le monde du travail allemand correspond précisément aux domaines de compétences. Lorsqu'il y a des structures, il est attendu que les rôles, fonction de la structure en question, soient tenus. C'est ce que les Allemands considèrent comme le professionnalisme. (Schroll-Machl, 2016, p. 148)

En reprenant les standards culturels normatifs allemands énoncés dans la partie précédente, il est possible de distinguer certaines attentes du rôle :

- **La priorité aux faits :**

---

<sup>9</sup>« *Deutsche definieren Rollen im Sinne von Zuständigkeits- und Kompetenzbereichen deutlich und klar. Solange die so gesetzten Strukturen gelten, wird erwartet, dass die Rollen ausgefüllt werden. Professionalität bedeutet, um seine Rolle in allen Facetten zu wissen, bis hin zu Kleinigkeiten. Die Rolle ist einzuhalten solange man sie ausfüllt*» (Schroll-Machl, 2016, p. 148).

Les attentes du rôle créés par la fonction exercée au sein de l'établissement restent les priorités. Cela signifie que le poste qu'un individu occupe est composé d'attentes en termes de missions et d'objectifs qui correspondent aux attentes pour lesquelles il a été embauché et auxquelles il doit en conséquence répondre. On peut évoquer le rôle de la fiche de poste.

Les Allemands ne voyant que les faits, il est primordial de prévoir des arguments ainsi que des documents écrits, considérés comme des sources fiables, lorsque l'on souhaite les convaincre d'une idée. Les informations fiables sont par exemple les dates, les faits et les arguments. L'improvisation ne joue pas de rôle dans le processus de persuasion dans un environnement professionnel avec des Allemands.

- **Le respect des structures et des règles :**

Les Allemands suivent les règles qui leurs sont imposées. Cette habitude, inculquée depuis le plus jeune âge, est un pilier de la société allemande et du comportement « typiquement allemand ». Cela est perçu comme un aspect social. Ainsi, il est attendu par les Allemands que l'on suive et respecte les règles et les structures.

- **Un contrôle internalisé et régi par les règles :**

La présence des règles et structures dans le monde du travail allemand est primordiale. Ces règles, qu'elles soient implicites ou explicites, exigent que les employés répondent à celles-ci. En d'autres mots, les règles fixent des attentes (par exemple dans le déroulement des missions). Les règles sont des devoirs et des responsabilités (Schroll-Machl, 2016, p. 97) dans la société allemande. Elles dépendent de la position que l'individu incarne par son statut – comme expliqué par Dahrendorf –, et ce statut lui impose en conséquence des devoirs et obligations comportementaux vis-à-vis de ses interlocuteurs. Ces devoirs et obligations sont caractérisés par Dahrendorf comme pouvant « être sanctionnés » (Dahrendorf, 2006, p. 50).

En outre, un autre point important concernant le rôle des règles se situe dans le développement de la confiance. En effet, le respect des règles est fondamental pour les Allemands, et cela est considéré comme une certaine fiabilité qui va permettre de construire et de développer cette confiance entre les individus.

- **La gestion du temps :**

La culture allemande possède une vision sur le long terme. Cela signifie qu'il est attendu des collaborateurs qu'ils puissent se projeter sur le futur et prévoir des calendriers

prévisionnels à l'avance. C'est pourquoi il est fondamental de bien se préparer aux réunions et aux rendez-vous avec les Allemands. En outre, l'aspect « Time-Management » étant primordial pour les Allemands, il est exigé que les individus respectent le temps qui leur est consacré. Il est aussi attendu que des rendez-vous soient fixés dans un souci de gestion du temps. Le temps jouant un rôle très important et étant très planifié chez les Allemands, il ne faut pas attendre de flexibilité.

- **Séparation de la sphère professionnelle et de la sphère privée :**

Cette norme culturelle allemande démontre aussi des attentes à respecter. Tout d'abord, l'attente dans un cadre professionnel d'un point de vue relationnel s'arrête aux contacts professionnels. Il ne faut pas attendre d'un Allemand qu'il ait l'intention de développer une quelconque amitié avec un collègue ou un collaborateur.

D'un point de vue travail, selon Schroll-Machl (p. 148), les Allemands attendent de la part des autres dans un contexte professionnel que l'individu se comporte de manière correcte, c'est-à-dire qu'il fasse preuve de la distance dans les relations avec les autres. De plus, ils attendent une disposition à des qualifications professionnelles appropriées et un engagement réel dans le travail<sup>10</sup>. Birnbaum-Crowson et Krause justifient cela également lorsqu'elles présentent leurs attentes vis-à-vis d'un collaborateur ou employés.<sup>11</sup>

Un autre point important est le rôle de l'incertitude ressentie par les Allemands. Comme expliqué auparavant, les Allemands ne sont pas sûrs d'eux pour des raisons diverses telles que le passé. C'est la raison pour laquelle ils cachent cela en séparant notamment la vie professionnelle de la vie privée.

En outre, l'usage du vouvoiement entre un chef et son employé se justifie par l'idée qu'il ne faut pas perdre l'objectif premier de la confrontation, c'est-à-dire d'éviter de se disperser et en venir aux faits : les tâches à accomplir. En outre, cette distance facilite le management du personnel. C'est pourquoi il est important d'être très vigilant au discours utilisé lorsque l'on est en présence de ses supérieurs.

---

<sup>10</sup> «*Beruflich heißt das: Jemand ist korrekt, etwas distanziert, mit entsprechender fachlicher Qualifikation, in der Sache engagiert*» (Schroll-Machl, 2016, p. 148).

<sup>11</sup> «*An ausländische Mitarbeiter haben wir, glaube ich, die gleiche Erwartungen wie an die deutsche Mitarbeiter auch. Interesse. Das haben wir immer. Interesse an die Sachen, die wir machen. Und, natürlich bei ausländischen Mitarbeitern, sich auch Interesse an der Kultur, auch an der Unternehmenskultur oder Vereinskultur oder wie man bei aubiko nennen sollte. Und, Motivation und eben vielen Nachfragen und aber das geht für allen Mitarbeiter* » (Birnbaum- et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).



## 2.3 Communication

Dans ce sous-chapitre, il est question de mettre en avant certains aspects de la communication dans un environnement interculturel et tout particulièrement avec des Allemands. Le premier aspect qui sera évoqué est la métacommunication et l'importance de son usage dans un contexte interculturel, afin d'apporter des réponses aux éventuelles tensions et possibles malentendus causés par les influences culturelles de chacun des acteurs en présence. Ensuite, il s'agit de mettre en avant les différents comportements interculturels en termes de communication verbale et de communication non-verbale. Un autre point qui sera traité est celui des éventuelles difficultés rencontrées dans l'usage d'outils de la communication. Enfin, le dernier aspect abordé sera celui du comportement des Allemands dans la « communication ».

### 2.3.1 L'usage de la métacommunication

*« Zur Metakommunikation begeben sich die Partner gleichsam auf einen „Feldherrnhügel“ (Langer), um Abstand zu nehmen von dem „Getümmel“, in das sie sich verstrickt haben und in dem sie nicht mehr (oder nur zäh und schwierig) weiterkommen » (Schulz von Thun, 1981, p. 101).*

Schulz von Thun explique dans cette citation que la métacommunication est utilisée par les acteurs en place comme moyen permettant de thématiser les chocs et conflits interculturels présents dans le but de les surmonter. Sa fonction est d'appréhender des chocs vécus, des malaises et conflits interculturels pour que les acteurs en question puissent les comprendre et ensuite s'adapter. La métacommunication est une condition ou un prérequis indispensable dans un contexte interculturel (Carpentier, Demorgon, Lenhard, & Müller, 2014, pp. 170-171). Demorgon définit la métacommunication comme « un moyen de dépasser la subjectivité de chacun refermée sur elle-même pour s'ouvrir à l'intersubjectivité » (Demorgon, Müller, Lipiansky, & Nicklas, 2003, p. 133). L'auteur explique en plus que cette forme de communication est « une communication sur la communication qui permet de s'entendre d'abord sur le fait qu'on ne se comprend pas » (Demorgon, Müller, Lipiansky, & Nicklas, 2003, p. 205). Les relations entre les individus étant la base d'une bonne coopération à tous les niveaux, le fait de métacommuniquer peut être considéré comme essentiel dans le développement de bons rapports entre les membres. Brunner, Rauschenbach et Steinhilber parlent même de

l'obligation de reconnaître la manière dont la relation est définie ainsi que les problèmes relationnels et d'en discuter (Brunner, Rauschenbach, & Steinhilber, 1978).

Ainsi, la métacommunication a pour objectif premier de mettre toutes formes de malentendu, d'incompréhension ou de situation dérangeante en éveil afin d'échanger dans un second temps là-dessus. Heringer, dans son ouvrage « *Interkulturelle Kommunikation: Grundlagen und Konzepte* », décrit les expressions métacommunicatives comme un moyen permettant de réguler le passage d'un locuteur à un autre et de lier les thématiques. Cela permet aux interlocuteurs d'être informés sur le contenu et l'intention de l'intervention qui arrive, et cela permet donc aux individus d'échanger et de partager leur incompréhension vis-à-vis d'un aspect communicatif personnel ou d'un aspect communicatif qui leur est étranger.

*« Metakommunikative Äusserungen können als Mittel der Sprecherwechselregelung und der thematischen Verknüpfung dienen; mit ihnen können sich die Sprecher über Inhalt und Absicht ihrer Redebeiträge verständigen, ihr Verständnis von eigenen oder fremden kommunikativen Akten mitteilen » (Heringer, 2014, p. 61).*

Elle sert donc de pont afin de résoudre des difficultés et problèmes, notamment dans un environnement interculturel où les incompréhensions et malentendus sont davantage présents. Dans l'interview menée avec les deux expertes, Krause<sup>12</sup> justifie la même idée et ajoute que la communication a permis de discuter des différences culturelles de manière détendue et à travers cela de se rapprocher les uns des autres.

Néanmoins, elle fait apparaître certaines limites de la métacommunication qui sont influencées par les bases des cultures et les similarités des cultures. Elle explique que la métacommunication fonctionne parfaitement bien lorsqu'il s'agit de cultures provenant du même sol – sous-entendu d'un même continent –, telles que les cultures européennes, mais que cela est plus compliqué lorsqu'il s'agit d'une culture européenne et d'une culture provenant d'un autre continent. En outre, pour Schulz von Thun, une des limites de la métacommunication se situe dans les traits de caractère de l'individu, et plus

---

<sup>12</sup>« Also, ich finde, für mich war ganz wichtig diese Metakommunikation. Was dann funktioniert hat, wenn die Kultur nicht ganz so fremd war. Nehmen mal zum Beispiel Dänemark, wo ich fünf Jahre gelebt habe. Ist scheinbar erst relativ ähnliche Kulturen. Dann stellt man irgendwann fest oder ich stelle fest, wo hier ganz viele Sachen ganz ganz anders und eckte da auch an und fühlte mich die ansprechenden Kulturschocke geprägt unglücklich... Und, da war es möglich über Kommunikation zu sprechen. Sozusagen ich als Deutsch finde es schwierig oder auch zu fragen, es ist es sowieso Dänisches und wie habe ich das zu verstehen? Euh. Und, da hat diese Metakommunikation ganz viele Brücke geschafft und wir haben uns schön darüber unterhalten können. Das war auch nette Gespräche, ne. So mal nett über Kultur zu sprechen, das ist nettes Thema und auch sich nahezukommen » (Birnbauer- et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).

particulièrement dans celui de l'humilité. L'auteur explicite sa vision d'une métacommunication réussite lorsque les acteurs de la communication disposent d'assez de courage dans le processus de révélation du malaise présent (Schulz von Thun, 1981, p. 102).

### **2.3.2 Les comportements dans la communication**

Quelle importance joue le comportement dans la communication ? Qu'appelle-t-on comportement dans une situation communicative ? Les comportements issus de la communication sont constitués de deux types : le verbale et le non-verbale. Paul Watzlawick, Janet Helmick et Don D. Jackson explicitent dans leur ouvrage « *une logique de la communication* » que « [...] dans une interaction , tout comportement a la valeur d'un message, c'est-à-dire qu'il est une communication, il suit qu'on ne peut pas ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non » (Watzlawick, Helmick, & Jackson, 1967, p. 47). Cela est, en conséquence, d'autant plus à prendre en considération lorsqu'il s'agit d'un environnement interculturel où les comportements communicatifs prennent une place essentielle dans l'optique du développement et du maintien d'une bonne coopération.

#### **2.3.2.1 La communication verbale**

La communication verbale est naturellement la forme de communication la plus fréquente et la plus apparente entre des individus. Fiehler la définit comme étant la communication en face-à-face qu'il caractérise en tant que caractère oral ou en allemand « *Mündlichkeit* » (Fiehler, 1990), ce qui est très réduit dans la mesure où les échanges téléphoniques par exemple font aussi partie du caractère verbal de la communication, bien qu'ils ne se fassent pas en face-à-face. Burkart (2002, in Eberhardt, 2009, p. 45), quant à lui, parle de « *sprachliche Kommunikation* », c'est-à-dire la communication orale dans son ensemble.

La communication verbale se traduit par des échanges verbaux ou linguistiques à travers une forme orale. Cependant, il se s'agit pas seulement de s'exprimer mais aussi d'écouter, de poser des questions, d'expliquer ainsi que de rire et de faire preuve d'humour (Röhner & Schütz, 2016). Tout d'abord, être à l'écoute de son interlocuteur est l'un des éléments de la communication le plus ancien et le plus souvent utilisé selon Brownell (1996, in Röhner & Schütz, 2016, p. 85). Röhner et Schütz expliquent que la

personne qui est dans une écoute active peut interagir de trois manières. Premièrement, le récepteur peut être dans un suivi actif de ce qui est dit « *aktives Verfolgen des Gesagten* », c'est-à-dire, qu'il montre de l'intérêt et de l'attention à travers certaines formes non-verbales<sup>13</sup> telles que le contact visuel. Deuxièmement, le récepteur peut décrire et paraphraser les propos de l'émetteur avec ses propres mots. On parle alors de compréhension active du message « *aktives Verstehen der Botschaft* ». La troisième manière consiste à essayer de comprendre le contenu émotionnel du message et de le restituer (Röhner & Schütz, 2016, p. 86). Ensuite, un autre point important explicité par les deux auteurs est le fait de poser des questions qui permettent de diffuser des informations ou de récupérer des informations. À travers les questions, un échange se développe entre les individus. En outre, l'usage d'explication dans la communication verbale est très fréquent dans la mesure où une question posée attend une réponse qui est composée d'explications qui peuvent être interprétatives, descriptives ou fondées. Le dernier point concernant la communication verbale est l'usage de l'humour, qui est considéré comme important dans les échanges. Cela permet de faciliter les rapports entre les individus et de construire une relation avec des inconnus. Le rire a une fonction communicative qui n'est pas seulement dédiée aux plaisanteries faites mais aussi prioritairement aux expressions banales lors d'une conversation. Quant à l'humour, il joue aussi un rôle essentiel en tant que « *matière lubrifiante* » dans les rapports entre les individus. En effet, une personne se rapprochera et se liera plus facilement d'amitié avec quelqu'un qui a de l'humour qu'avec quelqu'un qui n'en a pas. Dans un cadre professionnel, l'humour est un outil utile afin de pallier des formes d'offenses ou de critiques (Röhner & Schütz, 2016, pp. 86-96). Dans un contexte interculturel, l'humour est aussi un outil essentiel pour adoucir un conflit ou pour faire part de difficultés, en exprimant quelque chose de douloureux à travers l'humour<sup>14</sup>.

### **2.3.2.2 La communication non verbale :**

Dans la citation suivante de Ehrhardt, il est question de l'interdépendance entre la communication verbale avec la communication non-verbale dans le processus

---

<sup>13</sup> c.f. partie 2.3.2.2 (La communication non verbale)

<sup>14</sup> R: « *Und Humor hilft auch. Achso, Ich finde, dass etwas richtig schwierig ist und man einfach...man merkt, man kommt an einer Grenze, die echt schmerzhaft ist. Achso für sich auch als Person schmerzhaft ist. Dann hilft schon auch. Wenn man das geschafft hatte, doch drüber zu lachen [...]*» (Birnbäum- et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).

d'interprétation et de compréhension des échanges entre les individus. Il met notamment en avant le rôle d'éléments non-verbaux :

*« Wenn Sprache als Verständigungsmittel eingesetzt wird, dann meistens (zumindest in der mündlichen Kommunikation) in Begleitung von Elementen, die systematisch einen anderen Status haben: Stimmhöhe, Lautstärke, Gesten, Mimik u. a. Überlegungen über die Bedingungen für das Zustandekommen von Verständigung dürfen solche Tatsachen nicht vernachlässigen, sie müssen vielmehr davon ausgehen, dass man nur dann richtig verstehen kann, was ein Sprecher sagt, wenn man auch diese "Begleiterscheinungen" der verbalen Signale richtig interpretieren kann« (Ehrhardt, 2002, p. 13).*

Schugk explicite l'importance de la communication non-verbale dans la transmission intensive de messages et d'informations :

*« [...] dass bei der Übermittlung von Nachrichten und Mitteilungen in starken Masse, auch die nonverbale Kommunikation, etwa Mimik, Gestik und Körpersprache, eine wichtige Rolle spielt« (Schugk, 2014, pp. 151-152).*

Dans un environnement interculturel et en particulier quand celui-ci est professionnel, la communication non-verbale joue un rôle essentiel dans la coopération entre les individus de différentes cultures. Très souvent, elle est source de malentendus et de conflits interculturels entre les membres. Maletzke explique que des manières similaires de se comporter peuvent avoir des significations absolument différentes entre les diverses cultures :

*« Dieselben Verhaltensweisen können in verschiedenen Kulturen durchaus verschiedenes bedeuten» (Maletzke, p. 91).*

C'est pourquoi il est déterminant de comprendre leur importance et de les évoquer. En outre, les formes non-verbales sont la plupart du temps sous-estimées par les individus. Malgré leur immense importance, il y a un réel manque de sensibilisation à ce sujet, alors que cela permettrait d'éviter de nombreux incidents interculturels. Selon Erll et Gymnich dans leur ouvrage *« Interkulturelle Kompetenzen: Grundlagen und Konzepte»*, les codes non-verbaux représentent régulièrement une source de malentendus et de mauvaises interprétations dans la communication interculturelle (Erll & Gymnich, 2017, p. 110). Les formes non-verbales sont différenciées en plusieurs domaines :

- La gestuelle ;
- Les mimiques ;

- Le comportement visuel ;
- La proximité ;
- Le tactile ;
- Les codes paralinguistiques.

S'en suivent des explications concernant ces cinq domaines qui ont été regroupés par Erll et Gymnich en quatre catégories. Ces explications sont complétées par les idées développées par Heringer.

#### 2.3.2.2.1 -La gestuelle et les mimiques :

Les gestes et les mimiques varient d'une culture à une autre. Selon Heringer, la posture du corps « Körperhaltung » correspond à « *la vue d'ensemble en particulier la posture de la tête et du torse, des mains et des jambes* » (Heringer, 2014, p. 84). Les mêmes gestes et expressions du visage peuvent avoir une signification différente selon la culture. Les comportements en termes de gestes et de mimiques peuvent être observés comme expressions de l'émotion et de la spontanéité par une culture (Erll & Gymnich, 2017, p. 112). Ils peuvent être évalués positivement comme négativement par l'interlocuteur qui les observe. Les mouvements du visage sont particulièrement importants dans la communication. En effet, ils ont un impact sur l'atmosphère entre les individus. Le sourire fait aussi partie des signes communicatifs qui divergent en signification selon les cultures. Dans les cultures occidentales, le sourire et le rire sont considérés comme des expressions d'émotions positives, de la joie et de la gaieté, alors que dans les cultures asiatiques par exemple, il s'agit de l'expression d'un sentiment de honte (Erll & Gymnich, 2017, p. 113). Par conséquent, l'interprétation que chaque individu se fait dépend de sa culture et peut être une source de malentendus éventuels entre les individus de différentes cultures lorsqu'ils communiquent.

#### 2.3.2.2.2 Le contact visuel :

Le contact visuel a aussi une signification différente entre les cultures et n'est en conséquence jamais soumis à une règle universelle (Maletzke, 1996, p. 146). De la même manière que les mimiques, il joue un rôle dans la communication dans la mesure où le regard caractérise l'impression ou le sentiment qu'un individu a sur le moment présent. Le regard peut être interprété de différentes manières selon Heringer. Il peut donner l'impression aux autres qu'on est ouvert et amical, concentré, intéressé ou désintéressé, ironique ou encore nerveux, etc. (Heringer, 2014, p. 84). Le regard dégage en

conséquence de nombreuses expressions. De plus, l'intensité des échanges visuels diffère en fonction des cultures. Dans certaines cultures, l'échange du regard n'est pas commun et même considéré comme irrespectueux alors que dans d'autres cultures comme celles occidentales, c'est l'inverse : regarder quelqu'un dans les yeux en lui parlant est obligatoire et considéré comme une marque de respect et même comme une marque de franchise (Erll & Gymnich, 2017, p. 115).

D'autre part, le contact visuel et d'autres formes de la communication verbale associées ont aussi une signification lors d'une conversation. En effet, la durée et l'intensité du contact visuel dans une conversation définit par exemple en Allemagne le degré d'intérêt de la personne en face concernant la discussion (Erll & Gymnich, 2017, p. 115).

#### 2.3.2.2.3 La proximité et le tactile :

Heringer décrit la notion de proximité dans la communication comme la distance entre les partenaires et la position (Heringer, 2014, p. 84). On peut parler de proximité ou d'éloignement entre les interlocuteurs. Cela peut créer des difficultés dans la relation et dans la communication. En effet, il existe des normes de distance propres aux cultures qui peuvent engendrer un malaise pour l'un des membres si la distance qu'il connaît habituellement dans une conversation n'est pas respectée. Ainsi, dans la culture allemande, les Allemands tiennent une distance assez éloignée vis-à-vis de leur partenaire lors d'une conversation. En outre, la distance caractérise le genre de relation établie entre les membres et leur niveau d'intimité (Erll & Gymnich, 2017, p. 117). Comme pour le contact visuel, la distance dépend aussi de l'âge et du sexe des individus.

Concernant l'aspect tactile, le genre – homme ou femme – est un facteur essentiel qu'il faut prendre en compte car celui-ci est perçu dans beaucoup de cultures comme une morale sexuelle que ce soit entre deux personnes de sexe différent ou entre deux personnes de même sexe. Erll et Gymnich reprennent les facteurs importants présentés par Neuliep : le contexte dans lequel a lieu le contact, la partie du corps où a lieu le contact, la durée du contact physique, la pression exercée par le contact, la question si le contact est prévu ou s'il a lieu par hasard. De surcroît, la communication tactile joue aussi un rôle important. Entre les cultures, il existe des différences très apparentes à ce sujet (Heringer, 2014, p. 95) qui peuvent créer certains malaises, notamment lorsqu'il s'agit de communiquer ou bien de saluer.

#### 2.3.2.2.4 -Les signaux paralinguistiques

Les signaux paralinguistiques se composent de la prosodie, du rythme de la voix, du volume sonore, de l'intonation de la voix, du registre de langue ou encore de l'accent :

« *Parverbale Merkmale fassen wir in Prosodie, Intonationen, Stimmlage, Stimmfärbung, Tempo, Rhythmus, Akzent, Intensität, Tonhöhe, Lautstärke usw.* » (Heringer, 2014, p. 98).

En fonction des cultures, la manière de communiquer d'un individu – parler bas ou fort, lentement ou rapidement, etc. – est interprétée différemment par les autres, ce qui peut entraîner des malentendus concernant le message qui veut être diffusé. L'exemple de l'intonation est particulièrement intéressant dans la mesure où l'intonation utilisée par un individu peut être comprise par l'autre soit comme une question soit comme une exclamation, c'est-à-dire que l'intonation donnée par l'émetteur crée une attente vis-à-vis du récepteur. Comme les signaux paralinguistiques entre les cultures sont différents, il est fort possible que le récepteur comprenne les propos de l'émetteur d'une autre façon et ne répondent pas à l'attente de l'émetteur en termes de communication, ce qui crée un malentendu. Un autre aspect concernant l'intonation est le caractère personnel et individuel qu'elle possède. En effet, chaque individu, indépendamment de sa culture d'origine, a sa propre manière de s'exprimer. Certaines personnes parlent plus forts que d'autres par exemple.

Selon Heringer, la communication non-verbale joue seulement un rôle dans une communication en face à face (Heringer, 2014, p. 96). Cependant, si l'on prend l'exemple d'une communication par téléphone dans laquelle les interlocuteurs ne se voient pas, le fait de ne pas pouvoir observer le comportement non-verbal de la personne en face de nous peut créer une forme de difficulté dans la compréhension de l'autre, c'est-à-dire dans la manière d'apprécier et de penser les propos échangés par l'interlocuteur en face de nous, ainsi que par l'appréciation de ses réactions que l'on ne peut pas observer.

### **2.3.3 Les outils de la communication au travail et les difficultés linguistiques**

Dans cette partie, il s'agit de présenter quelques outils de la communication au travail ainsi que les difficultés d'un point de vue linguistique.



### **2.3.3.1 les conversations téléphoniques et les échanges par email**

Les échanges par email correspondent à la tâche la plus fréquente dans un contexte professionnel, avec une estimation à hauteur de 80% des contacts quotidiens (Incelli, 2008, p. 115). Cette idée est justifiée par Day et Wagner mentionnant une étude menée avec une entreprise danoise sur la routine dans la communication qui explicite que l'essentiel de la communication interne comme externe se fait par email (Day & Wagner, 2007). La communication par email est très utilisée dans la mesure où cet outil dispose de nombreuses options pour le transfert et la sauvegarde de données, ainsi que pour transmettre des informations très rapidement (Jakobs, 2005, p. 32). De surcroît, la correspondance par email est très appréciée par ses utilisateurs de par son « *interaction asynchrone* », c'est-à-dire que les utilisateurs ont le choix de décider du moment où ils recevront les informations (lire l'email), où ils la traiteront et où ils enverront une réponse. À cela s'ajoute le fait que cet outil évite d'interrompre le déroulement d'une tâche comme cela peut être le cas avec le téléphone ou lors de discussions en face à face. Cet aspect de l'immédiat que l'email évite est très apprécié dans le monde du travail et perçu en conséquence à travers cet aspect comme moins dérangent (Schönberger, 2003, p. 131). En outre, Jakobs explique que les échanges par email ont beaucoup de signification pour le développement de la collaboration avec les clients (Jakobs, 2005, p. 34). Schönberger rajoute que les échanges par email sont utilisés pour garder le contact et comme outil de préparation aux échanges en face à face (Schönberger, 2003, p. 132). Enfin, Schönberger reprend les propos d'un des participants de son étude qui mentionne qu'un autre avantage de la correspondance par email est le fait que l'on puisse mieux contrôler ses émotions car l'échange n'est pas en direct, il accorde une période de réflexion et permet de prendre de la distance par rapport aux propos qui vont être échangés (Schönberger, 2003, p. 128). Cependant, Jakobs fait remarquer que l'un des désavantages des échanges par email est l'acheminement vers la résolution de conflits à travers ce moyen de communication. La résolution du conflit semble être absolument exclue par email (Jakobs, 2005, p. 32). En effet, les réactions immédiates des individus ne sont pas visibles dans une communication par email, c'est-à-dire que la communication non-verbale n'est pas présente, alors que celle-ci joue un rôle prépondérant dans le processus d'interprétation et de compréhension des échanges entre les individus.

Concernant le recours aux conversations téléphoniques, Jakobs explique que le téléphone, quant à lui, est considéré comme support de communication « *indiscret* » (Jakobs, 2005, p. 32). D'une part, le téléphone interrompt brusquement la situation de travail dans laquelle l'individu se trouve et d'autre part, il sert de prétexte pour entrer en contact avec quelqu'un même si cela n'est pas urgent (Jakobs, 2005, p. 32). En outre, les conversations téléphoniques sont bien plus favorisées que les emails ou les échanges en face à face pour des conversations avec des clients.

### **2.3.3.2 Des difficultés apparentes :**

Incelli mentionne dans son étude menée en 2008 que les échanges oraux sont considérés par les locuteurs non-natifs comme la tâche la plus difficile dans la communication. Le téléphone est fréquemment mentionné comme la plus grande difficulté dans la communication, ainsi que les difficultés à exprimer des opinions et à faire comprendre certaines nuances lors de réunions (Incelli, 2008, p. 115). En outre, une autre difficulté est due à une communication défectueuse causée par des déficiences linguistiques spécifiques, « *specific language deficiencies* » (Incelli, 2008, p. 115), telles qu'un lexique inapproprié, une grammaire inexacte, une mauvaise prononciation ou même des interférences avec la langue maternelle<sup>15</sup> comme l'explique Incelli. En règle générale, Incelli explique que les non-natifs rencontrent certains types de problèmes dans les langues étrangères. C'est pourquoi certains individus ont recours à des « *avoiding strategies* », c'est-à-dire d'éviter l'usage de la communication orale en utilisant constamment les emails. Cette stratégie est assez courante dans un environnement multilingue (Nekvapil & Nekula, 2006, p. 319). Nekvapil et Nekula relatent l'exemple de Tchèques qui rédigeaient une quantité très importante d'emails afin d'éviter le contact physique avec les Allemands à cause des difficultés linguistiques.

Concernant les difficultés vis-à-vis des outils de la communication professionnelle, Incelli évoque l'incapacité de répondre rapidement aux emails et aux appels téléphoniques pour organiser des rencontres avec des clients potentiels<sup>16</sup> (Incelli, 2008, p. 109).

---

<sup>15</sup>« *'deviations from the norm', such as inappropriate lexis or mispronunciation, can be immediately repaired through the stages of 'notation', 'evaluation' and 'adjustment'* » (Incelli, 2008, p. 115).

<sup>16</sup>« *the incapacity to respond quickly to emails and/ or telephone calls to organize meetings with potential clients* » (Incelli, 2008, p. 109).

### 2.3.4 Comment les Allemands communiquent ?

« *Wir Deutschen reden nicht lange drum herum, wir kommen gern ohne Umschweife zum Punkt* » (Kilian, 2015, p. 11).

De manière générale, la communication des Allemands est décrite comme directe, pragmatique, fonctionnelle et efficace. Schroll-Machl décrit cette communication « allemande » comme connue pour « *sa grande explicité et son caractère direct* » (Hanke, 2014). Cela est à prendre avec une grande considération dans la mesure où la communication influence les relations que l'on développe avec ses collaborateurs ou collègues. Schroll-Malch parle de « *Direktheit der Kommunikation* » et décrit la communication allemande comme directe, quitte à être blessante pour la personne à qui l'on s'adresse. Cette description de la communication allemande qualifiée de directe et basée sur l'honnêteté et la sincérité fut relatée lors de l'entretien mené avec Birnbaum-Crowson et Krause<sup>17</sup>. Krause aborde aussi le fait que cet art de communiquer peut blesser par son caractère direct. La communication indirecte semble être considérée par les Allemands comme une forme de mensonge<sup>18</sup>.

Un autre point important qui semble jouer un rôle essentiel dans la communication avec les Allemands est la confiance :

« *Vertrauen entsteht meine Meinung nach in Deutschland viel mehr über Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und auch mal direkte Kommunikation, die wehtut* » (Birnbaum-Crowson und Krause, Experteninterview, 09.06.2017).

Une autre caractérisation de la communication « typiquement allemande » qu'il ne faut pas négliger se situe dans la détermination à délivrer un message. C'est notamment le cas dans les échanges professionnels et notamment lors de négociations. Elle se traduit à nouveau par le caractère direct dans l'expression des faits. Cette détermination et ce caractère direct s'explique en plus par la relation des Allemands avec le temps. C'est pourquoi ils considèrent les autres arts de la communication tels que le Smalltalk ou le maintien des contacts comme une perte de temps (Schroll-Machl, 2016, p. 56).

---

<sup>17</sup>« *Man möchte eben immer Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und klare Kommunikation, eine verbindliche Kommunikation und die kann eben manchmal wehtun und das ist in vielen anderen Kulturen nicht so* » (Birnbaum- et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).

<sup>18</sup>« *versuchen eher einen Weg auf dem menschlichen Ebene, weitere gute Kontakte zu bleiben und ... ja, was dann für Deutsche wiederum nicht akzeptabel ist. [...] Er lügt an oder er ist nicht aufrichtig* » (Birnbaum- et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).

À propos du Smalltalk, il est important de souligner que cet outil est très important dans le développement des relations entre les individus, en particulier dans un environnement interculturel. En effet, cet outil sert à établir le contact de base et à créer progressivement une atmosphère de confiance entre les membres. Cependant, comme expliqué au-dessus, les Allemands qui entretiennent un rapport très proche avec l'aspect temporel ne sont pas dans l'optique d'investir du temps dans ce genre de communication. C'est pourquoi il est très rare de rencontrer des Allemands qui soignent des rapports professionnels à travers l'usage de Smalltalks ou de discussions informelles n'ayant aucun lien avec le contexte professionnel. Ils perçoivent cela comme fatigant et sans intérêt. L'aspect personnel lors de négociations n'a que très rarement de valeurs aux yeux des Allemands, seuls les faits comptent. À cela s'ajoute le facteur émotionnel qui ne doit pas apparaître : d'un point de vue allemand, il est nécessaire de contrôler ses émotions.

### 3 METHODE

Dans le cadre de cette étude, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Comment sont considérés les Allemands au travail ?
- Quelles difficultés rencontrent des individus qui ne sont pas nés de culture allemande dans un environnement professionnel avec des Allemands ?
- Quelles attentes ont ces individus qui travaillent avec des Allemands ?

Afin de répondre aux questions, des données ont été collectées à partir d'entretiens semi-directifs menés avec cinq personnes interrogées. Le guide d'entretien (*Leitfaden*) qui a été utilisé lors des interviews a été rédigé en tenant compte des aspects évoqués dans la partie littérature. Ce guide d'entretien a été rédigé à la fois en français et en allemand afin de pouvoir interroger une catégorie de personnes plus large.

#### 3.1 La recherche préparative

La recherche menée et les questions de recherche se sont développées à partir d'une recherche littéraire vaste et variée ainsi qu'à partir d'expériences vécues et relatées. Dans l'optique de délimiter le cadre de l'étude et de se concentrer seulement sur certains thèmes, un entretien avec deux experts, nommé « *Experteninterview* » en allemand, a été mené le 9 juin 2017. Cet entretien s'est déroulé à l'aide d'un guide d'entretien en allemand (Annexe 1) élaboré à partir des lectures et expériences réalisées dans le passé. L'entretien a permis de valider certains thèmes, d'en écarter d'autres et de découvrir quelques thèmes qui n'avaient pas été mentionnés dans les lectures scientifiques consultées. Le guide d'entretien et le choix de cet entretien avec deux experts dans le domaine ont été conçus à partir des méthodes présentées par Sabine Misoch dans son ouvrage « *Qualitative Interviews* » (Misoch, 2015) et Aglaja Przyborski et Monika Wohlrab Sahr, dans leur ouvrage « *Qualitative Sozialforschung* » (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008, pp. 67-91). Les deux personnes qui ont participé à cette interview, Julia Birnbaum-Crowson et Friederike Krause, sont les présidentes de l'association aubiko e.V.<sup>19</sup> La raison pour laquelle cet entretien a été réalisé avec les deux responsables de l'association aubiko e.V. provient de leurs expériences professionnelles et privées à l'étranger auprès d'interlocuteurs n'étant pas nés de culture allemande et ne

---

<sup>19</sup> lien du site internet de l'association aubiko e.V. : <http://aubiko.de/startseite/>

parlant pas particulièrement la langue allemande. En effet, Julia Birnbaum-Crowson et Friederike Krause ont vécu pendant de nombreuses années sur l'ensemble des continents du globe et ont, en conséquence, vécu des expériences très diverses et variées. C'est pourquoi elles ont été choisies pour l'entretien.

Cet entretien fut retranscrit (Annexe 2) et analysé à travers un tableau d'analyse de séquences (Annexe 3) mettant en avant les thèmes abordés. Au vu des propos relatés qui ont permis de valider ou réfuter certains aspects et d'en découvrir d'autres, l'étude menée s'est focalisée sur quelques aspects précis que l'on peut retrouver dans la partie théorie. Cet entretien qui n'a pas été anonymisé avec le consentement écrit de Birnbaum-Crowson und Krause (Annexe 4) sert notamment à justifier des aspects littéraires qui ont été cités. D'où le choix de la direction prise par l'étude et le choix des théories citées qui correspondaient aux propos relatés par l'entretien avec les deux expertes.

### **3.2 La collecte des données**

Dans le but de répondre aux questions de la recherche, une méthode qualitative d'entretiens semi-directifs a été menée. En effet, le but de l'étude était d'approfondir des phénomènes sociaux (Misoch, 2015, p. 13) au sein d'un environnement professionnel à travers des expériences qualitatives. Ces phénomènes à étudier ont été extraits à partir de la recherche littéraire menée en amont et de l'entretien d'experts. L'usage de la méthode des entretiens semi-directifs ou « *semi-strukturierte Interviews* » se justifie par le fait que des thèmes précis voulaient être abordés tout en laissant aux participants une certaine liberté dans ce qu'ils souhaitaient exprimer (Misoch, 2015, pp. 13-14). En outre, le choix de cette méthode provient de son caractère assez flexible (Misoch, 2015, pp. 2-4).

Par conséquent, des entretiens semi-directifs ont été menés avec cinq participants qui ne sont pas nés de culture allemande et qui travaillent en Allemagne avec des Allemands. Le choix des participants a été réalisé à partir de critères précis (« *purposive sample* ») correspondant aux attentes des questions de la recherche (Misoch, 2015, pp. 189-192). Ainsi, la recherche des participants a pris en considération les critères suivants :

- Les participants peuvent être des hommes ou des femmes,
- Les participants ne doivent pas être nés de la culture allemande,
- Les participants doivent être des actifs,

- Les participants disposent déjà d'au moins un an d'expérience dans un environnement professionnel avec des Allemands,
- Les participants doivent être en contact avec des Allemands au travail.

L'objectif était de trouver cinq participants correspondant aux critères exposés ci-dessus afin de réaliser une enquête qualitative en rapport avec les difficultés et la perception du comportement des Allemands dans un environnement professionnel. Pour trouver les participants, une annonce en anglais a été postée dans un groupe, appartenant au réseau social Facebook, appelé « International Career in Hamburg » au cours du mois de Juillet 2017. L'impact des réseaux sociaux est très fort et le groupe en question est très actif. En effet, les réseaux sociaux sont aussi des plateformes qui donnent l'opportunité aux personnes de solliciter d'autres membres, d'être sollicitées elles-mêmes, et de partager des centres d'intérêt divers et variés. Dans les jours qui suivirent la publication de l'annonce, des personnes se sont manifestées afin de participer et de soutenir mon travail. Après avoir obtenu de nombreux messages d'aide, cinq personnes ont été retenues pour les interviews. Ces dernières se sont déroulées en fonction des disponibilités des participants entre le 22 et le 26 juillet 2017. La fréquence de passage était d'environ une interview par jour. Quatre des cinq interviews ont eu lieu dans ma chambre universitaire à Hambourg afin d'être dans un lieu silencieux et de faciliter à la fois l'échange mais aussi la transcription en aval. La cinquième interview s'est déroulée sur le lieu de travail d'un des participants, à savoir le port d'Hambourg et plus exactement sur la terrasse de la tour où il travaille, pendant sa pause-déjeuner. C'est pourquoi l'enregistrement laisse apparaître beaucoup de bruits de fond (personnes à proximité ainsi que les activités des chantiers des alentours). La durée des interviews varie entre 30 et 57 minutes avec une moyenne de 43 minutes environ par interview. J'ai mené les interviews avec les participants. De plus, les entretiens ont été enregistrés pour être transcrits par la suite, afin d'éviter de prendre des notes pendant les entretiens et ainsi pouvoir rester attentif et réactif aux réponses et aux explications données par les participants.

Au préalable, un guide d'entretien (Annexe 5 et 6) a été confectionné à la fois en français et en allemand dans le but d'avoir un support aidant à orienter l'échange. Le guide d'entretien est constitué de 16 questions ouvertes pour la plupart d'entre elles accompagnées d'exemples qui ont pu être utilisés de temps en temps, soit pour aider les participants qui n'avaient pas vraiment d'idées sur la question, soit pour approfondir

certain points. Dès qu'une question n'était pas suffisamment explicite, les participants ont demandé des détails et une éventuelle reformulation qui leur ont été donnés.

Confectionné à partir de la méthode de Sabine Misoch dans son ouvrage « *Qualitative Interviews* » (Misoch, 2015, p. 68), le guide d'entretien est divisé en quatre parties : tout d'abord une phase d'informations et de remarques préliminaires (« *Informationsphase* »), dans laquelle le participant est informé sur l'étude menée et sur le but de l'entretien. L'ensemble des modalités est présenté dans cette partie et l'accord écrit (Annexe 7) pour l'utilisation des données est signé. Ensuite, il s'agit de la phase d'introduction (« *Aufwärm- oder Einstiegsphase* »), dans laquelle le participant se présente et explique ce qu'il fait en Allemagne. Cette phase a deux objectifs : d'une part, comprendre pourquoi la personne a été choisie pour participer à l'étude et d'autre part, mettre la personne en confiance avant de commencer à parler d'aspects plus précis qui peuvent être difficile à aborder sans cette phase d'introduction. Dans la troisième partie (« *Hauptphase* »), le but est de développer les aspects pertinents pour la recherche. C'est pourquoi, cette phase a été divisée en deux thèmes : les influences culturelles et les aspects de la communication. Enfin, l'interview se termine par une phase finale (« *Ausklang-und Abschlussphase* ») qui comporte une question à caractère positif afin de terminer l'entretien sur une bonne impression. Cette partie aborde aussi les critiques sur la recherche et un court débriefing sur l'entretien avant de remercier le participant.

### **3.3 Les personnes interrogées**

Toutes les participants (de P1 à P5) ne sont pas nés de culture allemande et étaient âgés entre 27 et 30 ans au moment de l'étude. Ils travaillaient et vivaient tous à Hambourg depuis au moins un an et disposaient d'une expérience professionnelle avec des Allemands comprise entre un an et plus de 6 ans. Les participants viennent de pays et de cultures différentes. Deux des participants viennent de France, un vient de Belgique, un de Bulgarie et un de Roumanie. Une différence à noter entre les participants se trouve dans la maîtrise de l'allemand. En effet, deux d'entre eux n'ont que des bases en allemand alors que les autres parlent très bien allemand. L'ensemble des informations les concernant sont disponibles dans le tableau ci-dessous.



<b>Participant/e, Teilnehmer/in</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>
<b>Âge/ Alter</b>	28	27	30	29	27
<b>Sexe/ Geschlecht</b>	M	F	M	F	f
<b>Nationalité /Zugehörigkeit</b>	Française	Française	Belge	Bulgare	Roumaine
<b>Lieu de résidence/ aktuelle Stadt</b>	Hamburg	Hamburg	Hamburg	Hamburg	Hamburg
<b>Travail actuel/ aktuelle Arbeit</b>	Lead Community Manager	Procurement contract Manager	Head of Sales	Student assistant	Office Manager
<b>En Allemagne depuis/ In Deutschland seit</b>	4 ans	4 ans	Plus de 6 ans	Plus d'un ans	3 ans
<b>Expériences professionnelles avec des Allemands depuis/ Berufserfahrung mit Deutschen seit</b>	4 années	4 années	6 années	1 année	3 années
<b>Langues / Sprachen</b>	Français, Anglais, Allemand, Espagnol	Français, Anglais, Allemand, Espagnol	Français, Anglais, Allemand	Bulgare, Anglais, Allemand, Danois	Français, Anglais, Allemand, Espagnol, Roumain
<b>Niveaux dans les langues/ Sprachenniveau</b>	Langue maternelle C1 A1/A2 A1	Langue maternelle C1 A1/A2 A1	Langue maternelle C1 C1	Langue maternelle C2 C1 B1	C1 C2 C1 B2 Langue maternelle

**Tableau 1 : Données sur les participants**

### 3.4 Analyse des données

#### 3.4.1 La transcription

La transcription (Annexes 8 à 12.) des entretiens semi-directifs est rédigée selon les conventions GAT2<sup>20</sup> (Auer, et al., 2009). Dans le cadre de la question de recherche, il ne s'agit pas d'analyser et d'interpréter les propos en termes de la linguistique et les émotions des participants, mais seulement d'analyser et d'interpréter le contenu des propos tenus. C'est la raison pour laquelle la méthode de « *Minimaltranskription* »

<sup>20</sup>Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2)

(Auer, et al., 2009, p. 359) a été choisie pour l'analyse des différents passages. En outre, l'analyse des passages transcrits se focalisant sur le contenu des propos tenus, l'ensemble de la légende des conventions de transcription n'a pas été retenu pour l'analyse, mais seulement les règles contribuant à participer à la progression de la recherche menée. C'est pourquoi la légende figurant ci-dessous ne comporte pas l'ensemble des conventions de la « *Minimaltranskript* » (2009, pp. 391-392) et a été adaptée aux objectifs de l'étude. Les pauses n'ont notamment pas été prises en compte et ne figurent pas dans la transcription dans la mesure où l'analyse se concentre sur les propos des participants.

La réalisation de la transcription a eu lieu à l'aide du logiciel informatique ELAN 4.9.4<sup>21</sup> qui a permis de transcrire directement l'ensemble des passages à la main sur le logiciel. De plus, les passages transcrits n'ont pas fait l'objet de corrections linguistiques mais de certaines précisions sur le sens précis des propos tenus lorsque ceux-ci n'étaient pas très compréhensibles. En conséquence, la transcription laisse à l'identique les propos tenus par les acteurs, le but étant de récolter des informations authentiques, compréhensibles et pertinentes pour le thème de la recherche. En outre, les noms des participants, des entreprises ou institutions dans lesquelles ils ont travaillé ou travaillent n'ont pas été cités pour le respect de leur anonymat.

Une petite précision concernant les interviews, une légère anomalie s'est produite lors de l'entretien avec P5. En effet, les questions 11 et 12 ont été interverties par un léger manque de concentration.

Concernant les conventions de transcription, la légende en allemand a été conservée comme sur le document original dans lequel figure les conventions. Cependant, l'ensemble des règles n'ont pas été reprises entièrement, seulement celles étant utiles pour les objectifs de l'analyse.

### **Légende de la transcription :**

#### **Rezeptionssignale:**

Hmm

zustimmte Signale und überlegende Signale

#### **Sonstige Konventionen:**

---

<sup>21</sup><https://tla.mpi.nl/tools/tla-tools/elan/>

(unverständlich, incompréhensible)

unverständliche Passage mit Angabe der  
Dauer ca. 3 Sek

(solche)

Umformulation von Äußerungen, die nicht  
ganz verständlich sind

[]

unrelevante Passage für la Forschungsfrage

### 3.4.2 Instrument d'analyse et évaluation des données collectées

L'analyse suivante s'est centrée sur le contenu des personnes interrogées. En effet, uniquement les propos tenus par les participants ont été analysés afin de répondre aux questions de recherche. Dans un premier temps et en parallèle de la transcription, un tableau d'analyse de séquences (Annexe 13 à 17) a été construit afin d'avoir un premier aperçu des aspects abordés par les participants.

Ensuite, chaque propos des transcriptions a été analysé et inséré dans un tableau Excel comme présenté ci-dessous. Les propos ont été codifiés en fonction des thèmes et aspects abordés par les participants sans s'en tenir au guide d'entretien. En d'autres mots, les propos tenus par les participants ont été analysés et codifiés sous plusieurs angles.

1	temps	personnes interrogées	citations	catégories principales	sous-catégories	contenu
2	37:56-41:42	P5	"Je pense que les exemples utilisés dans la communication"	Amélioration	Communication	Exemple les exemples utilisés dans la communication
3	24:21-25:41	P2	"Ceci dit je pense que les choses seraient beaucoup plus"	Amélioration	Communication	Liberté plus de liberté dans la communication
4	35:27-36:38	P5	"C'est beaucoup plus (mieux) de le faire en écrit ou doul"	Amélioration	Communication	Support doubler écrit et téléphone
5	52:54-54:00	P5	"Je pense que oui des activités de team building mais j'ai"	Amélioration	Equipe	Compréhension inter activités de 'team building'
6	52:54-54:00	P5	"Des activités qui peuvent créer beaucoup plus de déper"	Amélioration	Equipe	Dépendance Des activités qui peuvent créer beaucoup
7	52:54-54:00	P5	"Pendant les horaires de travail, je pense qu'il serait inter"	Amélioration	Equipe	Dépendance organiser les tâches d'une manière qui
8	33:00-33:39	P4	"Ich würde sagen, die Teams müssen internationalen we"	Amélioration	Equipe	Interculturalité les équipes devraient être internationales
9	33:00-33:39	P4	"In einem Team von Deutschen sind mehrere und dann it"	Amélioration	Equipe	Interculturalité on s'habitue aux accents
10	41:36-44:38	P1	"Lorsqu'on sait qu'on va avoir une équipe franco-alle"	Amélioration	Formation	Compréhension inter méthode de l'entonnoir
11	41:36-44:38	P1	"Je pense que ce qui pourrait faciliter c'est de simplimen"	Amélioration	Formation	Compréhension inter Team Event
12	24:21-25:41	P2	"Je sais que dans mon entreprise, il y a énormément just"	Amélioration	Formation	Compréhension inter trainings, de formations, de sessions, A
13	39:56-42:16	P3	"Ce serait de mieux comprendre les différences culturell"	Amélioration	Formation	Compréhension inter comprendre les différences culturelles
14	39:56-42:16	P3	"Je dirais que premièrement quand une entreprise allema"	Amélioration	Formation	Compréhension inter une certaine formation des managers s
15	39:56-42:16	P3	"Mais, d'avoir des sessions d'échanges entre groupes d"	Amélioration	Formation	Compréhension inter des sessions d'échanges entre groupes
16	39:56-42:16	P3	"Si un Allemand a la responsabilité de Français, il doit al"	Amélioration	Formation	Compréhension inter compréhension des approches de trav
17	33:47-34:31	P4	"Von Internationalität sowas. Also (unverständlich) inco"	Amélioration	Formation	Compréhension inter échanges pour comprendre les culture
18	33:47-34:31	P4	"Wenn die Firmen so Umtausch machen, das wäre velle"	Amélioration	Formation	Compréhension inter Prise de conscience linguistique sur les
19	41:36-44:38	P1	"Et puis après, un truc qu'on disait tout à l'heure de cass"	Amélioration	Formation	Langue étrangère mixer les langues. Tandem de langue
20	09:15-10:29	P3	"Voilà, je parle couramment allemand"	Amélioration	Compétences	Compétences linguistiques

**Tableau2 : Tableau d'analyse, de codification et de catégorisation des propos des 5 participants sous Microsoft Excel<sup>22</sup>**

<sup>22</sup> L'ensemble du tableau figure dans le fichier Excel fourni lors de la restitution du travail.

À travers la codification réalisée, des catégories ont été créées. Au total, ce sont 531 citations tirées des 5 interviews menées qui ont été analysées et regroupées en sept catégories principales. À cela s'ajoute le fait que chaque catégorie est composée de sous-catégories. Au total, le tableau comporte 24 sous-catégories comme le montre le tableau ci-dessous.

<b>Catégories</b>	<b>Sous-catégories</b>
Culture	-Faits -Orientation des relations -Empreinte des règles et des structures -Rôle du temps
Communication	-Accent, facteur d'un manque de légitimité -Attitudes allemandes -Contenu de la conversation -Outils de la communication
Attentes allemandes	-Réalisation des tâches -Respect des règles et des structures -Comportements -Gestion du temps
Apports	-Compétences -Manière de travailler -Relations professionnelles
Difficulté des expatriés	-Manière de travailler allemande -Atmosphère de travail -Manque de compréhension interculturelle -Langues étrangères
Attentes des expatriés	-Compréhension interculturelle -Manière de travailler -Orientation des relations informelles
Amélioration	-Communication -Constitution des équipes -Formation

**Tableau 3 : Catégorisation des données récoltées**

## 4 RESULTS

Les propos des participants ont été catégorisés en sept catégories. Il est primordial de garder en tête que les descriptions qui vont suivre correspondent aux propos et à la perception de chacun des participants (P1, P2, P3, P4, P5).

### 4.1 Culture

#### 4.1.1 Faits

##### 4.1.1.1 Professionnalisme

Dans un environnement de travail allemand, le caractère professionnel des Allemands est très souvent mentionné par les participants. Les cinq participants ont souligné le professionnalisme des Allemands dans le cadre du travail. Cela signifie qu'il est attendu des employés qu'ils fassent leur travail. P1, P4 et P5 explicitent cela très bien en disant qu'il faut accomplir les tâches exigées.

*(50:12-52:13) P5 : « Maintenant, on doit éliminer tous les problèmes toutes les « To-dos », toutes les tâches aussitôt que possible et c'est tout ».*

En outre, P1 et P3 évoquent la rationalité des Allemands. Les Allemands laissent moins passer les émotions et restent davantage stricts. Les relations restent purement professionnelles.

*(06:06-12:42) P1 : « il y a un côté plus rationnel ».*

##### 4.1.1.2 Preuves écrites

Un aspect qui joue aussi rôle essentiel dans l'aspect factuel chez les Allemands est l'usage de preuves écrites afin de justifier ses propos et ses tâches. En effet, ces preuves écrites traduisent une légitimité des actions. P3 parle d'une culture du résultat et d'une culture du « erledigt<sup>23</sup> » qui attendent des preuves concrètes sur la situation actuelle. L'improvisation prend en conséquence peu de place dans l'environnement professionnel allemand.

*(29:35-31:08) P3 : « Donc en gros, pour faciliter la communication avec les Allemands, il faut y aller cash avec des chiffres, quelque chose de structuré. Beaucoup moins d'improvisation ».*

---

<sup>23</sup> Le mot allemand « erledigt » se comprend dans ce contexte comme « accompli » ou « réglé ».

De plus, les tâches et agissements sont très factuels et très formalisés. Les participants donnent divers exemples de preuves écrites telles que le protocole, l'usage de courrier électronique et le compte rendu.

En outre, P5 explique cette pratique des preuves écrites comme une manière pour les Allemands de montrer qu'ils ne font pas confiance et elle justifie cet usage comme un moyen de protection pour s'assurer face à d'éventuels problèmes juridiques.

*(35:27-36:38) P5 : « J'ai appris cette partie de « hard way ». C'est la manière de montrer qu'ils font confiance à personne et de s'assurer de potentiels problèmes juridiques. C'est qu'ils ont besoin pour se protéger ».*

#### **4.1.1.3 Expertise**

Un dernier aspect concernant l'aspect factuel dans un environnement professionnel allemand se trouve dans l'importance accordée à l'expertise qui peut être mise en corrélation avec le besoin d'utiliser des preuves écrites. En effet, P2 et P5 mentionnent cette qualité recherchée par les Allemands. P2 raconte que beaucoup de ses collègues sont des experts dans un domaine en particulier et disposent de connaissances avancées et très détaillées dans ce même domaine.

*(11:33-13:15) P2 : « Beaucoup de mes collègues allemands sont experts. Ils ont un sujet en particulier. Ils savent tout. Ils savent dans le détail ».*

P5 raconte que l'expérience joue un rôle important pour convaincre les Allemands d'adhérer à une idée notamment lorsqu'ils n'ont pas du tout de connaissances sur le sujet en question. P5 cite l'exemple d'aspects concernant la Roumanie – son pays d'origine – pour lesquels les Allemands ont accepté ses arguments dans la mesure où elle a de l'expérience vis-à-vis du sujet. En Allemagne, les expériences, notamment d'un point de vue culturel, semblent légitimer les propos tenus par un individu.

#### **4.1.2 L'orientation des relations**

Dans un environnement professionnel allemand, les relations entre collègues de travail sont aussi caractérisées par le professionnalisme en règle générale. Les participants décrivent leurs relations avec leurs collègues comme étant axées sur le travail, plus professionnelles, formelles, distantes et austères.

(16:26-18:15) P1 : « Ba, avec mes collègues allemands, je trouve que c'est une relation qui est très axée travail, c'est-à-dire que comme du coup je travaille avec beaucoup de collègues de différentes nationalités, je vois la différence avec les Allemands et avec d'autres nationalités ».

P1 ajoute à cela qu'il n'existe pas cette recherche de connaître ses collègues sur le plan personnel. Cette idée est vérifiée par P4 qui explique cette séparation, entre la sphère professionnelle et la sphère privée des individus. P4 n'a pas de contacts avec ses collègues en dehors du travail. En contradiction avec l'idée que la vie privée est nettement séparée de la vie professionnelle, P2 raconte qu'elle développe une relation plus proche avec ses collègues de travail avec qui elle est en permanence, ajoutant même qu'ils se fréquentent en dehors du travail et se connaissent personnellement.

(10:33-11:25) P2 : « Mes collègues directes. Ceux avec qui je travaille dans le bureau, on est relativement proche. Il nous arrive de faire des « afterwork » ensemble, de sortir, de parler beaucoup des hobbies, de ce qui se passe pendant nos vacances, nos weekends et aussi ce qui se passe au sein de notre cellule de proche ».

Un autre aspect abordé lors des interviews est celui des thèmes discutés avec les collègues allemands dans les échanges. Trois des participants (P2, P4 et P5) décrivent que le thème des vacances est le thème de conversation récurrent abordé avec les Allemands.

P3 fait un constat en termes de bienfaits professionnels en expliquant qu'il a considérablement développé son réseau professionnel depuis qu'il travaille en Allemagne et avec des Allemands. Il met même en avant cet faculté des Allemands à développer leur réseau professionnel.

(09:15-10:29) P3 : « J'ai beaucoup de contacts dans pleins d'entreprises différentes. Ils sont très bon dans le network les Allemands ».

Les participants sont plutôt partagés concernant la description de la relation avec les Allemands au travail comme étant formelle et/ou informelle. De manière générale, la relation est plutôt décrite comme étant formelle.

(06:06-12:42) P1 : « il n'y a pas cet échange très informel que tu as en France ».

P1 détaille cela en expliquant le manque de contacts humains au travail que P3 complète en disant que les Allemands ne restent pas très longtemps après le travail. P4 montre des relations avec des Allemands au travail très distantes lorsqu'elle raconte qu'en cas de

vrai problème dans sa vie privée, elle ne demanderait jamais le soutien de ses collègues pour l'épauler.

(14:30-15:00) P4: « *aber wenn ich so ein echtes Problem habe, würde ich nie an meinen Kollegen wenden. Sozusagen* ».

### **4.1.3 L'empreinte des règles et des structures**

Le monde du travail allemand est régulé par des structures et des règles qui influencent le comportement des employés. En effet, les participants décrivent l'impact du respect des règles et des structures à travers une inflexibilité.

#### **4.1.3.1 Le respect du « Prozess » allemand**

L'idée du suivi de la procédure est un aspect récurrent dans les propos des participants. Quatre d'entre eux (P1, P2, P3 et P5) expliquent que le respect du suivi des règles est considérablement présent dans un environnement professionnel avec des Allemands. Ce suivi de la procédure est décrit comme rigide, et ce respect est bien plus ancré dans les structures professionnelles allemandes.

(06:06-12:42) P1 : « *Moi, en Allemagne, j'ai plus cette idée qu'ils essayent de suivre la procédure* ».

De plus, ils caractérisent ce suivi des règles comme un processus. P3 et P5 utilisent notamment le mot allemand « Prozess » dans leurs propos. P3 ajoute à cela l'importance du « In Ordnung »

(16:51-17:43) P3 : « *je pense qu'ils attendent vraiment que les gens s'adaptent, qu'ils aient du respect, respectent les hiérarchies et les « Prozesse »* ».

Dans le respect des règles, cela signifie aussi l'exécution des tâches. Les Allemands attendent que les tâches qui figurent sur la fiche de poste soient réalisées et accomplies. De manière générale, les participants parlent du fait qu'il faut faire les tâches demandées. En outre, la manière de faire les tâches doit correspondre au « Prozess » comme fait savoir P3 qui explique l'existence d'une certaine image à avoir, c'est-à-dire celle du rôle modèle. Cela se traduit par la réalisation des tâches à travers le respect de la manière et des résultats.

Un autre aspect dans le respect du « Prozess » est la ponctualité qui fait partie des règles allemandes et auxquels les Allemands accordent beaucoup d'importance. La ponctualité



ne concerne pas seulement les horaires de travail mais aussi les dates butoirs pour les diverses tâches à effectuer.

(33:43-39:41) P3 : « *Il y avait vraiment une question d'image où il fallait absolument être un rôle modèle auprès des autres et ils n'acceptaient pas que quelqu'un soit un petit peu plus « mercenaire » dans sa démarche* ».

#### **4.1.3.2 L'inflexibilité allemande**

Ce respect du « Prozess » est caractérisé par les participants en termes de flexibilité. L'ensemble des participants décrivent les Allemands comme n'étant pas flexible dans le cadre du travail.

(17:42-18:09) P4: « *ich finde, sie sind nicht so flexibel* ».

P1, P2 et P5 comprennent ce manque de flexibilité des Allemands à travers l'usage de la fiche de poste attribuant à un employé l'ensemble de ses responsabilités et tâches. Cette fiche de poste est respectée par l'employé qui se fie qu'à cela. Ces trois participants racontent que les Allemands justifient le fait de ne pas réaliser une tâche qu'ils seraient capables de faire en argumentant que cela se fait pas partie de leurs attributions.

(21:44-23:26) P1 : « *Alors la diversité des tâches, pour moi, c'est vraiment lié à ce qui était écrit sur la fiche de poste, c'est-à-dire, encore une fois il y a un côté très formel, c'est-à-dire que j'ai déjà entendu en Allemagne dire « non, mais attends, ça c'est en dehors du cadre de ton poste »* ».

De surcroît, les participants considèrent l'inflexibilité allemande à travers le manque d'initiatives qu'ils justifient par la peur des Allemands vis-à-vis de l'inattendu ainsi que la dépendance à la routine. P1 parle du fait de ne pas changer les habitudes. P4 parle aussi de ce manque de nouveautés dans la manière de travailler dû à cette frilosité vis-à-vis des initiatives et cette dépendance à la routine. P5 perçoit cela comme un souhait des Allemands d'éviter les responsabilités.

(50:12-52:13) P5 : « *Leur dépendance de la routine et leur manière de minimiser le volume de travail qu'ils doivent faire* ».

Un autre aspect intéressant mentionné par P3 est le manque de flexibilité quant à l'adaptation des méthodes de travail lorsqu'il s'agit de collaborer avec d'autres cultures. Il explique que les Allemands sont convaincus que leur manière de travailler est la meilleure et qu'il n'y a pas de remise en question notamment d'un point de vue ouverture aux autres cultures. Il parle même d'un manque de spontanéité apparent.

(33:43-39:41) P3 : « Et donc, le logiciel [Anonymat] était vraiment bâti pour les Allemands et c'était un combat constant que de l'adapter en langue française et je leur disais « Si vous voulez faire du business en France, il faut absolument que vous parliez aux Français » ».

P2 explique cependant que les Allemands peuvent être flexibles à partir de l'instant où leurs supérieurs leur en donnent l'autorisation et qu'une certaine procédure est déjà dessinée ou que cela respecte le cadre prévu initialement. Le besoin de la validation de la hiérarchie et de plus d'assurance est omniprésente dans un contexte professionnel allemand.

(14:48-15:17) P2 : « Donc, ils sont flexibles qu'à partir du moment où on leur donne la possibilité de l'être et où ils savent où ils vont ».

#### **4.1.4 Le rôle du temps**

Le temps est aussi un aspect abordé par les participants qui est essentiel dans un environnement professionnel avec des Allemands. Les participants l'évoquent à travers le besoin d'être efficace, le manque de flexibilité et le rôle des horaires de travail.

Selon les participants, il y a l'idée d'être efficace pendant le temps de travail. P3 parle même de culture de l'efficacité. Il s'agit de réaliser un maximum de tâche dans le temps imparti et en conséquence d'aller à l'essentiel.

(06:06-12:42) P1 : « C'est que les Allemands cherchent à être le plus productif possible dans le temps imparti qu'ils ont mais uniquement avec des actions factuelles ».

Certains participants évoquent la configuration de l'organisation de la journée de travail en Allemagne. Différents types de pause sont abordés par les participants comme la pause-café ou la pause-déjeuner. En comparaison avec leur culture d'origine, les participants, et tout particulièrement P1 et P4, définissent une certaine manière de faire une pause en Allemagne. Les deux décrivent la pause déjeuner par exemple comme pouvant se faire devant son ordinateur en continuant à travailler ou avec des objectifs professionnels cachés derrière celle-ci tels que rencontrer des partenaires ou collègues afin de leur présenter des idées.

(07:27-08:51) P4: « Ah Mittagsessen! Ok. In meiner Firma Mittagsessen ist nicht einfach so, wirklich Pause zu haben. Es ist immer in Kontakt mit jemandem beizutreten. Sozusagen. Es ist nicht nur so wirklich die Zeit, die 30 Minuten oder eine Stunde zu genießen ».

En outre, le temps de travail étant bien défini, plusieurs des participants mentionnent qu'il est mal vu de rester plus longtemps que le nombre d'heures prévues.

(06:07-09:09) P3 : « *Et en gros, sortir, arriver un peu trop tard, partir un peu plus tôt était très mal perçu à l'ancienne, ce que je n'avais jamais vécu auparavant* ».

Enfin, un dernier point évoqué par P5 est la perception des Allemands vis-à-vis du temps en termes d'argent. P5 décrit une réelle relation entre le temps et la valeur de ce temps en matière d'argent. Le temps, c'est de l'argent. C'est pourquoi elle en vient à la conclusion que les Allemands ne prennent pas d'initiatives car cela demande du temps.

(50:12-52:13) P5 : « *La manière d'avoir pas d'initiatives parce qu'initiative veut dire temps perdu. Ça veut dire argent perdu* ».

## **4.2 Communication**

Un deuxième thème régulièrement abordé par les participants est la communication qu'ils ont décrit sous différentes formes. Leurs propos qui ont été regroupés évoquent les aspects suivants: l'accent, les attitudes, les conflits et la critique, le contenu des conversations, la communication non-verbale et les outils de la communication.

### **4.2.1 L'accent, facteur d'un manque de légitimité**

P3 et P4 commente le comportement des Allemands vis-à-vis de leur accent. Ils ont le sentiment de ne pas être pris au sérieux par leurs homologues allemands et parlent même d'une perte de légitimité causé par leur accent.

(23:30-25:16) P3 : « *Mais en gros, on perd en légitimité et le fait que tu as un accent français, que tu parles allemand mais peut-être pas aussi bien qu'un Allemand on te prend moins au sérieux* ».

Les deux participants expliquent qu'avec un accent, on passe pour le rigolo du coin et les Allemands se moquent même ouvertement de leur accent.

(18:24-19:04) P4: « *Wenn Sie sich lustig über meinen Akzent machen, dann mag ich das nicht so gern* ».

## **4.2.2 Attitudes allemandes**

Les attitudes des Allemands dans la communication ont été décrites par les participants en termes d'apparence, d'empathie, de fermeture d'esprit et de professionnalisme. Le caractère direct et l'usage de la critique ont aussi été évoqués.

### **4.2.2.1 Le professionnalisme**

L'attitude adoptée par les Allemands dans la communication est professionnelle, sérieuse et très formelle. L'aspect travail est au cœur de la communication. P1 explique que les Allemands essaient d'avoir des échanges très formalisés. De plus, il donne son impression en se comparant avec les autres nationalités.

*(16:26-18:15) P1 : « De prime abord en tout cas, j'ai l'impression qu'ils sont plus formels et plus professionnels qu'avec d'autres nationalités mais après ça évolue aussi sur le temps ».*

P1 ajoute que ses collègues ne le connaissent pas personnellement mais ils savent comment il travaille. Les relations restent strictement professionnelles. P2, P4 et P5 renforcent cette idée en disant que les contacts sociaux sont plus rares et que les Allemands évitent de parler de leur vie privée.

*(47:33-49:57) P5 : « Ils évitent de parler de leur vie privée ».*

### **4.2.2.2 Le caractère direct**

La communication allemande est perçue par les participants comme précise, concrète et directe. P1 la décrit comme une communication « bullet points », c'est-à-dire qu'on a des mots-clés avec lesquels on aborde les points essentiels. P2 et P4 soulignent même cette rapidité pour faire passer un message. P2 ajoute que cela est efficace et pragmatique.

*(21:23-22:17) P2 : « Voilà. Oui, sinon dans l'ensemble hormis dans des situations de négociation purement professionnelle, la communication est rapide, efficace, pragmatique ».*

P2 raconte l'effet positif que cela a lorsqu'elle montre des caractéristiques communicatives purement allemandes. En effet, les Allemands se rendent compte qu'elle adopte une manière de communiquer typiquement allemande basée sur la directivité et la clarté, et cela facilite la communication. De son côté, P5 parle de l'effet de surprise que cela a lorsqu'elle est très directe avec les Allemands.

*(28:51-29:08) P2 : « Exactement. C'est-à-dire que dès que je montre des caractéristiques purement allemandes par exemple dans la directivité ou voilà donne points de vue points par points et très clair et très directs ».*

A l'inverse, P5 considère que les Allemands ne sont pas du tout directs lorsqu'il s'agit d'aborder des sujets à caractère privé.

(47:33-49:57) P5 : « Alors, je ne pense pas qu'ils sont 100% directs et ça dépend du sujet. De leur vie privée, ils ne sont pas bien directs. Ils évitent de parler de leur vie privée ».

Enfin, P5 évoque un autre aspect provenant de ce caractère direct qui est l'action d'interrompre son interlocuteur pendant qu'il parle que cela soit en face-à-face ou par téléphone. P5 explique la nécessité d'interrompre l'autre si l'on veut exprimer ses idées car les Allemands ne lui permettent pas d'énoncer et de clarifier ses idées.

(37:56-41:42) P5 : « "Tu dois les interrompre et tu dois dire ce que tu veux dire et clarifier ce que t'as à clarifier. Mettre tes arguments dans la discussion parce que sinon tu n'as aucune chance de t'exprimer. Aucune. Ils ne vont jamais arrêter à parler ».

### **4.2.2.3 Le goût de la critique et de la contradiction**

L'attitude communicative allemande porte sur la critique et la contradiction. Ils ont recours à l'usage de mots bien pesés afin d'exprimer leurs avis contraires. P5 explique qu'il y a une manière très récurrente de se plaindre dans les discussions partagées avec les Allemands. P4, quant à lui, trouve que les Allemands critiquent sans arrêt et parfois sans avoir de raisons justifiables.

(04:25-07:17) P4 : « Die kritisieren... Meiner Meinung nach kritisieren Sie viel zu viel und manchmal auch, ohne Gründe dafür zu haben ».

En outre, la manière de critiquer allemande se traduit souvent à travers le caractère direct comme l'explique P1. P3 suit la même idée en explicitant que les Allemands disent les choses clairement quand quelque chose ne va pas, ils critiquent très ouvertement.

(29:57-32:50) P1 : « En Allemagne, quand ils en viennent à vraiment critiquer une personne ou à être dans du conflit direct entre deux personnes, c'est vraiment direct ».

Néanmoins, ce qui est intéressant à relever dans les propos des participants est que certains d'entre eux expliquent que les Allemands ne vont pas au conflit direct. En effet, lors d'un conflit en Allemagne, ce n'est pas la personnalité qui est au centre de la dispute mais les idées ou concepts.

(29:57-32:50) P1 : « Si tu es dans une réunion et qu'il y a quelqu'un avec qui tu n'es pas d'accord, moi je vais vraiment insister 25 fois sur le fait que « Je comprends ce que tu veux dire. Je ne suis pas d'accord avec ton idée. Je pense que... Donc, on va insister sur le fait que c'est l'idée et pas tant toi. » C'est vraiment sur la proposition qu'on débat ».

Ce que P2 explique aussi est que beaucoup d'Allemands vont se braquer et se fermer vis-à-vis de la critique. Il raconte que certains deviennent tout rouge et se renferment complètement, et qu'il faut attendre le lendemain pour rediscuter du problème.

*(18:35-19:39) P2 : « Soit les mecs deviennent tout rouge, puis ils se ferment complètement et donc là, il n'y a plus rien à faire si ce n'est rappeler le lendemain pour savoir si ça va mieux, si on peut en discuter ».*

#### **4.2.2.4 Une certaine fermeture d'esprit**

Un autre aspect évoqué dans les interviews est la fermeture d'esprit des Allemands. P3 et P5 expliquent que les Allemands ne sont pas à l'écoute de ce qui est dit et qu'ils ont des idées bien arrêtées qu'ils ne comptent pas changer ou faire évoluer. P5 décrit les discussions avec les Allemands comme étant non-constructives car ils ne s'ouvrent pas à d'autres avis. Il rajoute qu'il faut se battre pour pouvoir espérer se faire entendre.

*(17:01-17:59) P5 : « Ils commencent avec cette opinion et ils finissent avec cette opinion n'importe quoi (n'importe comment). C'est pas vraiment constructif et ils ne sont pas ouvertes à des idées nouvelles ».*

Culturellement, P3 évoque un manque d'adaptation et de remise en question des méthodes de travail causé par le fait que les Allemands sont absolument convaincus de leurs méthodes et pensent que celles-ci fonctionnent à l'étranger.

*(11:55-14:59) P3 : « En fait, on est vraiment culturellement assez différent avec les Allemands ce qui fait qu'ils ont parfois du mal à comprendre la manière dont on réfléchit et la manière dont on tique et ils sont souvent très convaincus que leur manière est la meilleure ».*

Cependant, P1 a un avis différent en décrivant une forme de communication participative qui laisse la chance à chacun de pouvoir s'exprimer librement et qui permet le développement d'un débat.

*(33:03-36:01) P1 : « En Allemagne, à un moment donné, tant que tu n'es pas dans la confrontation directe avec des gens mais tu débats vraiment d'une idée ou d'un concept, tu peux dire ce que tu veux ».*

#### **4.2.2.5 L'apparence**

L'ensemble des participants décrivent le langage non-verbal des Allemands comme très discret voire inexistant. Il n'y a pas de réactions apparentes. P2 parle même de la complexité de trouver des signes non-verbaux chez les Allemands.

(21:23-22:17) P2 : « *Quand on cherche des signes non-verbales chez des Allemands, c'est très complexe. De temps en temps, il y en a un qui fait une moue un peu bizarre. Ça dure une microseconde. Tu n'es pas sûr de l'avoir vu* ».

P1, P3 expriment la même idée qui est que les Allemands n'aiment pas perdre la face et veulent faire bonne figure devant les autres. C'est pourquoi ils ne vont pas montrer d'émotions.

(36:10-38:02) P3 : « *les gens n'aiment pas perdre la face en Allemagne, ils n'aiment pas montrer qu'ils sont vraiment agacés, ils n'aiment pas perdre leurs nerfs* ».

P4 donne l'exemple d'un conflit qui s'est passé par email entre son département et un autre département de l'entreprise et précise que l'énervement de ses collègues vis-à-vis de l'autre département n'est pas vu dans la mesure où l'échange n'a pas eu lieu en face-à-face.

Selon P3, les Allemands vont davantage interioriser pour ensuite avoir recours à un échange plus formel qui passe par l'écrit et une invitation à discuter en ayant pris du recul.

(26:53-29:28) P3 : « *les Allemands ne vont pas dire directement. Ils ne vont pas s'énerver devant toi. Ils vont simplement interioriser, écrire, t'inviter quand c'est plus calme et discuter du problème* ».

P1, P2 et P3 évoquent l'idée que les Allemands ne disent pas ce qu'ils pensent. P1 parle de « poker face », c'est-à-dire aucune expression sur le visage. P3 qualifie même cela d'hypocrisie qui serait bien développée en Allemagne.

(37:56-41:42) P3 : « *Et ils ne vont te dire « Ja, je ne suis pas d'accord mais ça va ».* Et derrière, je pense qu'il y a une hypocrisie qui est un petit peu plus forte en Allemagne ».

Un autre point intéressant par P1 est que les Allemands ne seraient pas à l'aise à l'oral pour présenter des idées. Il fait la remarque en expliquant qu'ils ne semblent pas très à l'aise lorsqu'il s'agit de s'exprimer devant un auditoire et d'avoir un discours vendeur.

P2 et P5 expliquent, cependant, que les Allemands peuvent être très expressifs pour exprimer des idées désagréables. P2 ajoute même qu'il est possible de se retrouver devant quelqu'un qui va hurler.

(46:16-46:41) P5 : « *Ils sont très expressifs quand il s'agit d'exprimer des choses pas vraiment positives, quand ils veulent exprimer leur dégoût ou leur désappointement (déception)* ».

## 4.2.3 Contenu de la conversation

### 4.2.3.1 L'argumentation

Le contenu des conversations allemandes se construit à partir d'une argumentation solide. P5 explique que l'argumentation doit être organisée et qu'il faut insister avec ses arguments. P3 décrit cette manière argumentative en précisant que le meilleur moyen de faciliter la communication passe par les faits, c'est-à-dire de s'appuyer sur des chiffres et une argumentation structurée. L'improvisation n'a pas de réels effets sur les Allemands et au contraire, les Allemands reprochent ce manque de précision.

*(29:35-31:08) P3 : « On me l'a beaucoup reproché que j'étais beaucoup trop dans l'improvisation et dans l'Ungenauigkeit... Dans l'à peu près et je ne me basais pas assez souvent sur des faits mais plus sur des impressions ».*

Un aspect important mentionné par P1 et P2 est le fait que l'idée se trouve au centre de la discussion, la personnalité ne rentre pas du tout en jeu. De plus, P1 ajoute que l'usage du "nous" et la valorisation de l'équipe est très fréquente.

*(29:57-32:50) P1 : « Je trouve qu'en Allemagne, ça se fait beaucoup moins de confronter quelqu'un. On confronte des idées plus que des gens ».*

### 4.2.3.2 Orienté selon leurs intérêts

P2 explique que le dialogue avec les Allemands est très compliqué. P4 décrit un dialogue habituel qui se restreint à l'usage d'un Smalltalk comportant un « Comment ça va ? » ou « Comment ça se passe avec ton mémoire ? ».

*(22:35-23:59) P2 : « Donc un vrai dialogue. Dialogue que je n'ai pas trouvé quand je suis arrivée en Allemagne et qui a été très compliqué ».*

Cependant, lorsqu'il s'agit d'un thème que l'interlocuteur allemand apprécie, il est capable d'en parler sans s'arrêter selon P5.

De plus, P5 raconte que le meilleur moyen de communiquer avec les Allemands, en particulier lors d'un conflit, est de leur montrer les avantages de tes idées pour eux. En outre, P5 ajoute que les Allemands sont très intéressés lorsqu'il s'agit de parler de leurs vacances.

*(32:55-35:08) P5 : « C'est la meilleure manière d'aborder une dispute. C'est de leur montrer les avantages de ton approche pour eux et directement pour eux ».*



### 4.2.3.3 L'usage de l'humour déconseillé

Dans les échanges avec les Allemands, l'humour est aussi un facteur à prendre au sérieux et qui est difficile à appréhender entre les cultures. P1, P2 et P3 évoquent cet aspect dans leurs propos et expliquent que les Allemands avaient des difficultés à déceler le second degré tout comme l'ironie.

(29:13-29:50) P2 : *« Alors, après effectivement, l'ironie tout ça, ce n'est pas leur truc. Généralement, ils n'arrivent pas à déceler le second degré ».*

De plus, l'usage de l'humour n'a lieu en Allemagne que dans des contextes précis. P1 raconte que l'usage de blagues pendant le travail lui a déjà porté préjudice. Certains de ses collègues n'ont pas apprécié.

(14:55-16:15) P1 : *« En Allemagne, ça m'a déjà porté préjudice de faire un peu trop de blagues ou d'être un peu trop direct parce qu'il y a certains collègues avec qui ça se passe très bien et puis il y a des gens qui en Allemagne... ».*

### 4.2.4 Outils de la communication

Selon les participants, trois outils sont fréquemment utilisés en Allemagne : les emails, le téléphone et les outils en ligne. La communication par email est décrite par P2, P4, P5 comme ayant lieu très régulièrement.

(24:35-25:06) P4 : *« Ja. Wir schicken an jemandem anderen Emails. Wir sitzen voreinander aber wir kommunizieren mit Emails ».*

Comme explique P4, elle permet de ne pas déranger ses collègues notamment. De plus, P2 et P5 évoque l'aspect protocolaire rendu possible par la communication par email. En effet, P2 explique qu'elle envoie des emails protocolaires après une réunion par exemple afin de diffuser et de distribuer les informations importantes. P5 suit le même raisonnement tout particulièrement pour renvoyer par email des idées échangées lors d'un entretien téléphonique. Cela permet de s'assurer que le message est bien passé.

(35:27-36:38) P5 : *« C'est mieux de le faire en écrit et même quand il y a une conversation téléphonique c'est mieux de la transposer en écrit après pour avoir une confirmation écrite ».*

D'autres moyens de la communication mentionnés par P1 et P4 qui sont utilisés dans un environnement professionnel en Allemagne sont les outils en ligne et en particulier la To-Do-List en ligne qui est commune aux membres d'une même équipe et qui permet à

chacun d'avoir un aperçu sur le travail fait en commun. P4 trouve cela même plus performant et productif que l'envoi d'emails.

(12:50-14:47) P1 : « bon ba voilà. Nous, on utilise une to-do-list commune. Donc voilà, tout le département a une to-do-list en commun. Tout le monde peut y accéder, tout le monde voit les tâches de chacun ».

### 4.3 Attentes allemandes

Les propos des participants révèlent certaines attentes des Allemands dans un contexte professionnel. Il s'agit d'attentes en termes de réalisation des tâches, de respect des règles et des structures, de comportements et de gestion du temps.

Dans l'ensemble, les participants expliquent que les Allemands attendent que le travail soit fait et que les tâches soient accomplies. P1 explique que les Allemands attendent du professionnalisme sur le lieu de travail. A cela s'ajoute cette culture du résultat selon P3 qui exige que les tâches soient justifiées, c'est-à-dire d'être capable de montrer ce qui est achevé et ce qui ne l'est pas. En outre, P4 et P5 évoquent que les Allemands n'attendent pas de prises d'initiatives mais plutôt de garder la routine habituelle afin de ne pas compliquer la vie au travail. Cela se traduit notamment par le fait de ne pas poser de question et de suivre tout simplement le processus.

(23:54-24:39) P5 : « *Que je fasse (fasse) mon travail. Que je ne pose pas de questions et ça c'est pas ma nature. Que j'essaye pas d'introduire des initiatives. Que je ne complique pas leur vie au travail. Que je ne change pas la routine* ».

Un autre aspect pour lequel les Allemands ont des attentes vis-à-vis des autres se situe dans le respect des règles et des structures. P1, P3 et P5 évoquent la notion de respect des structures et des règles. Les Allemands attendent des expatriés qu'ils s'adaptent, respectent et suivent la hiérarchie et le « Prozess ». Cela comprend aussi le respect des collègues.

(16:51-17:43) P3 : « *Je pense qu'ils attendent vraiment que les gens s'adaptent, qu'ils aient du respect, respectent les hiérarchies et les Prozesse* ».

Ensuite, les Allemands attendent des étrangers de jouer un peu de leurs traits culturels. Selon P1, P2 et P3, les Allemands sont très friands des clichés. Les trois participants décrivent le jeu de l'autre culture. En d'autres mots, les Allemands attendent que les étrangers adoptent des traits culturels typiquement allemand et qu'ils fassent aussi preuve

de comportements répondant typiquement aux clichés de leur culture d'origine. De leur côté, les Allemands vont faire de même. Les Allemands semblent apprécier cela et cela détend l'atmosphère.

*(27:46-28:48) P2 : « Certains de mes clients qui attendent de moi de ne pas être française. C'est-à-dire qu'à partir du moment où je me mets dans un mode de penser allemand et que je leur parle en allemand, c'est-à-dire une discussion directe alors qu'eux d'habitude prennent des pincettes pour s'adresser à moi, ça les fait marrer. Ils adorent. Et du coup, ça détend énormément les atmosphères. Ça les fait marrer. Ils sont vachement plus ouverts après. Donc, ce qui est bizarre, c'est d'avoir cet espèce de jeu où ils savent que tu es d'une culture différente et que tu as des façons de fonctionner qui sont différentes et qu'ils apprécient tellement que tu adoptes les leurs qu'après ils adoptent celles qui sont supposées être les tiennes ».*

En ce qui concerne la gestion du temps, selon P4, les Allemands attendent de la ponctualité que ce soit par rapport aux horaires de travail mais aussi pour l'exécution des tâches. Ils attendent que les tâches soient rendues en temps et en heure.

*(15:09-15:46) P4: « Die erwarten, dass ich da pünktlich komme, dass ich meine Aufgaben zu-recht mache ».*

#### **4.4 Apports**

Dans cette partie, il est question de ce que le travail avec les Allemands apporte aux participants. Pour cette catégorie, il y a peu de réponses qui ont pu être récoltées et analysées. Cependant, cela permet certainement d'avoir quelques pistes. Les deux aspects qui reviennent chez les participants se situent au niveau des compétences et du respect des règles.

En effet, P4 et P5 expliquent qu'ils ont appris en partie la culture allemande et la manière de se comporter en Allemagne grâce à leurs collègues de travail. P4 a beaucoup appris de la culture allemande en termes de traditions et de coutumes. Pour P5, il s'agit plus de compétences culturelles en termes de comportements. En effet, il raconte qu'il a appris à être plus individualiste, à penser davantage à soi-même, et a développé ses compétences dans sa manière de gérer son temps.

*(08:58-11:35) P4: « Und ich habe auch ein bisschen was von Traditionen gelernt, weil es besondere Sachen gab, die ich früher nie gesehen habe ».*

P4 et P3 ajoutent que le travail avec les Allemands leur a permis d'améliorer leurs compétences linguistiques dans la langue allemande grâce aux contacts et aux tâches qui sont dans cette langue.

*(08:58-11:35) P4: « Als Ausländerin. Zuerst Sprache natürlich, weil wie gesagt, ich verstehe jetzt mehr und mehr, worum es geht, ohne wirklich aufzupassen ».*

Le second aspect qui est évoqué par P1 et P3 est la manière de travailler. En effet, ils la caractérisent comme étant carrée, rigoureuse et efficace.

*(09:15-10:29) P3 : « Mais de manière générale, il faut dire que c'est cette rigueur. Elle est efficace ».*

Enfin, P3 explique que les Allemands sont très bons dans le développement du réseau professionnel et qu'il a considérablement étendu son réseau depuis qu'il travaille en Allemagne.

*(09:15-10:29) P3 : « J'ai beaucoup de contacts dans pleins d'entreprises différentes. Ils sont très bon dans le network les Allemands ».*

## **4.5 Difficulté des expatriés**

Cette partie met en avant les difficultés des expatriés recensées auprès des participants dans un environnement de travail avec des Allemands.

### **4.5.1 La manière de travailler allemande**

La manière de travailler des Allemands pose certaines difficultés aux participants, notamment en ce qui concerne le manque de flexibilité et la dépendance à la routine des Allemands.

Le manque de flexibilité des Allemands est perçu par l'ensemble des participants comme étant réellement problématique. La caractéristique allemande qui consiste à suivre la procédure est très souvent évoquée par les participants. P3 raconte même qu'il a connu de grosses difficultés avec cette inflexibilité dans la mesure où ses supérieurs n'étaient pas satisfaits de sa manière de travailler, bien qu'il ait ramené des résultats. Le problème reposait sur sa manière de faire qui ne respectaient la procédure allemande. Le caractère factuel joue un rôle primordial en Allemagne. La spontanéité et l'approximation posent préjudice, même si les objectifs sont atteints. P3 ajoute que ce manque de flexibilité

pourrait venir d'un manque de confiance de l'employeur allemand vis-à-vis de ses employés.

(33:43-39:41) P3 : « *Ce manque de flexibilité ça m'a vraiment choqué et j'étais mal. J'étais vraiment mal au boulot parce que je me disais « Je fais le boulot qu'il faut, je ramène du fric et ils ne sont pas contents ». Juste parce que je n'ai pas l'art et la manière ».*

En outre, les participants traduisent ce manque de flexibilité par le manque ou l'interdiction de prendre des initiatives. P4 et P5 décrivent cela comme une dépendance à la routine.

(04:25-07:17) P4: « *Es ist nicht so Neuigkeiten. In meiner Firma ist es nicht so gern willkommen. Es ist genau das Gegenteil. Es ist etwa schwieriges etwas Neues vorzustellen ».*

P5 perçoit aussi une difficulté concernant la relation des Allemands par rapport au facteur temps. Il fait une corrélation entre le fait que chaque tâche demande du temps et que ce temps coûte de l'argent, ce qui expliquerait notamment que les Allemands ne prennent pas d'initiatives car cela demandera plus de temps et en conséquence de l'argent. P5 justifie aussi à travers cette corrélation temps-argent le fait de trouver des solutions rapidement, car la réflexion exigée pour trouver des solutions demande du temps. C'est pourquoi il raconte que les Allemands prennent la solution qui vient en premier même si celle-ci n'est pas durable.

(50:12-52:13) P5 : « *Oui, je pense cette manière de percevoir chaque tâche et chaque seconde de perdue comme d'argent perdu. La manière d'avoir pas d'initiatives parce qu'initiative veut dire temps perdu. Ça veut dire argent perdu ».*

## **4.5.2 L'atmosphère de travail**

Un autre aspect qui est perçu avec difficulté par les participants est l'atmosphère de travail qui réside en Allemagne.

### **4.5.2.1 L'esprit de travail**

Les participants évoquent un manque d'interactions entre les membres d'une même équipe. P5 exprime un manque de collégialité avec ses collègues allemands, ce que rejoint P1, notamment sur l'idée que les contacts humains au sein du travail lui manquent (contrairement à la France) et que les rapports entre collègues de travail sont plus austères. Ils ne connaissent pas leurs collègues personnellement mais seulement

professionnellement, c'est-à-dire en termes de compétences liées au travail. P4 raconte qu'il n'a pas de relations provenant du travail.

*(14:55-16:15) P1 : « Alors, ça peut paraître bizarre mais moi ce qui va me manquer souvent c'est... certains contacts humains ».*

P3 ajoute qu'il n'y a pas ce processus de familiarisation avec ses collègues qui fait que l'on va manger ensemble à la pause du midi et qu'un feeling se crée avec les collègues. En outre, l'humour qui pourrait rapprocher les individus est perçu comme une difficulté par P1 et P2 qui décrivent les Allemands comme ne pouvant pas comprendre l'ironie et déceler le second degré.

*(29:13-29:50) P2 : « Alors, après effectivement, l'ironie tout ça, ce n'est pas leur truc. Généralement, ils n'arrivent pas à déceler le second degré ».*

P5 évoque une autre idée basée sur le fait que les Allemands ne sont pas dans l'optique de travailler ensemble, où chaque personne dépend des autres. P2 justifie la même idée à travers un exemple où l'ensemble de l'équipe devait travailler ensemble et que la plupart des membres n'était pas intéressés par cette tâche collective.

*(05:21-09:04) P5 : « Ils ne comprennent pas l'idée qu'on travaille tous ensemble et si je fais mon travail mal, ça va affecter leur travail aussi comme collègue ».*

#### **4.5.2.2 Les comportements**

Les participants rencontrent aussi des difficultés concernant les comportements des Allemands.

P2 éprouve la difficulté de ne pas pouvoir développer un vrai dialogue avec les Allemands. En outre, il explique que les Allemands ne vont pas s'exprimer sur le moment, que ce soit verbalement ou non-verbalement, et vont s'en tenir à un échange par email ensuite. Il utilise l'expression « Poker-face » pour décrire ce comportement dans ce genre de situation.

*(22:35-23:59) P2 : « Donc un vrai dialogue. Dialogue que je n'ai pas trouvé quand je suis arrivée en Allemagne et qui a été très compliqué ».*

De plus, le manque d'ouverture d'esprit des Allemands rend les échanges très compliqués selon P5, qui explique qu'ils n'ont pas la patience d'écouter et ne sont pas dans l'optique de faire évoluer leurs avis et opinions. Il insiste en disant qu'il faut vraiment se battre pour faire entendre ses idées.

(30:19-32:44) P5 : « Alors, c'est pas facile et c'était jamais facile et parce qu'ils ne sont pas vraiment ouvertes à des idées ou des autres opinions. Il faut se battre pour exprimer son opinion et pour se faire écouter et entendu ».

P4 trouve que la fréquence des critiques est beaucoup trop importante. P5 justifie cette idée en disant que les Allemands vont constamment essayer de trouver des arguments s'opposant à son opinion.

#### **4.5.2.3 Le manque de compréhension interculturelle**

Les participants relatent un manque de compréhension des Allemands vis-à-vis des autres cultures. Il existe des différences culturelles dans la manière de réfléchir et de travailler que les Allemands ne comprennent pas selon P3. Il observe une réelle difficulté de leur part à être conscients de ces différences. P2 explique que cela est cependant un peu moins compliqué avec ses collègues multiculturels. P3 ajoute qu'il a déjà vécu des situations au cours desquelles les Allemands se sont fermés devant une différence culturelle qu'ils n'étaient pas capables de comprendre.

(11:55-14:59) P3 : « En fait, on est vraiment culturellement assez différent avec les Allemands ce qui fait qu'ils ont parfois du mal à comprendre la manière dont on réfléchit et la manière dont on tique et ils sont souvent très convaincus que leur manière est la meilleure ».

Le fait que les Allemands soient très convaincus de leur manière de travailler est explicité par P3 à travers des exemples précis montrant un manque d'adaptation et d'ouverture à l'autre culture.

(33:43-39:41) P3 : « On devait à chaque fois se battre pour adapter le produit au marché français. Que ça soit dans le ton de la communication. Donc, quand on avait une information à communiquer : un communiquer de presse, un article de blog, etc. Il fallait absolument qu'on prenne la structure allemande et le style de rédaction à l'allemande ».

Enfin, P4 évoque un point très intéressant en rapport avec son côté interculturel et son habitude de vivre à l'étranger. Il explique que ses collègues allemands n'arrivent pas à concevoir sa manière d'être mobile à l'international.

(12:43-13:33) P4: « Ich glaube für sie, es ist ein bisschen schwierig zu verstehen, wie man ein Jahr hier wohnen kann, dann das zweites Jahr irgendwo anders. Ich fühle, ich bin sehr international und nicht begrenzt ».

#### 4.5.2.4 Les langues étrangères

Les participants travaillent avec des Allemands dans une ou plusieurs langues qui ne sont pas leur langue maternelle, et recensent donc certaines difficultés linguistiques. Ils éprouvent en effet des difficultés pour exprimer leurs opinions et pensées, ce qui crée parfois de vrais freins comme l'explique P2. P1, quant à lui, raconte que le manque de compétences dans la langue allemande pose un réel problème dans les échanges informels du quotidien.

(25:40-27:55) P1 : « *Donc voilà. Mais, ça pose plus de problème dans les petites interactions au quotidien en fait. Puisque pour tout ce qui est formel, ça se fait en anglais* ».

P3 évoque certaines conséquences directement liées aux difficultés linguistiques. Il explique que le fait de ne pas parler allemand à un niveau équivalent à celui des natifs provoque une perte de légitimité vis-à-vis des Allemands. P3 et P4 se rejoignent sur l'idée qu'avoir un accent étranger entraîne qu'ils sont moins pris au sérieux par leurs homologues allemands. P3 parle même de « discrimination au langage » et explique qu'il n'était pas écouté par ses collègues.

(23:30-25:16) P3 : « *Mais en gros, on perd en légitimité et le fait que tu as un accent français, que tu parles allemand mais peut-être pas aussi bien qu'un Allemand on te prend moins au sérieux* ».

Cette idée de discrimination est aussi rejointe par P4 qui raconte être sujet à des commentaires, moqueries et blagues sur son accent. P4 rajoute qu'il se sent parfois considéré comme un idiot du fait qu'il fait des erreurs dans la langue allemande.

(11:41-12:41) P4: « *Ja, ab und zu kommentieren sie auch oder ab und zu machen sie auch Scherz über meine Art von Sprechen sozusagen* ».

Une autre difficulté linguistique abordée par les participants est celle des conversations téléphoniques. Tout d'abord, ils évoquent le problème de compréhension de l'interlocuteur au bout du fil. En outre, P4 explique qu'une difficulté qui la rend mal à l'aise au téléphone est l'absence de la communication non-verbale. En d'autres mots, le manque de contacts visuels qui permet d'observer la réaction de l'interlocuteur. Pour P5, la communication par téléphone ne fonctionne pas vraiment.

(19:59-20:06) P4: « *Ich fühle mich unsicher was zu erklären, wenn ich nicht direkt die Reaktion von den Leuten sehen kann* ».



## 4.6 Attentes des expatriés

Dans l'interview, les participants ont évoqué les attentes qu'ils ont vis-à-vis des Allemands dans un environnement professionnel.

Certains des participants (P4 et P5) expriment leurs attentes en termes de manière de travailler. Les deux participants attendent davantage d'initiatives dans le travail et sont en conséquence déçus du manque d'initiatives des Allemands. P4 souhaiterait aussi un peu plus de créativité dans les tâches.

*(16:10-17:34) P4: « Dann ich kann sagen, ich bin ein bisschen schon enttäuscht, weil ich mir sehr gut mein Vorstellungsgespräch erinnern kann. Es war ganz nett und wir haben darüber geredet, dass ich so ein bisschen kreative Sachen machen kann und ich habe wirklich erwartet, dass ich Initiativen beibringen kann ».*

P1 et P2, quant à eux, évoquent la rigueur et le sérieux. P1 attend de ses collègues allemands qu'ils lui apportent leur rigueur et leur sérieux. P2 voit les attentes par rapport aux tâches de sa fiche de poste.

*(19:57-21:30) P1: « Et puis après, comme je disais, ce j'attends plus de mes collègues allemands, c'est de m'apporter parfois le sérieux et la rigueur fiche de poste ».*

En outre, certains participants (P2, P4 et P5) ont des attentes par rapport à l'esprit d'équipe, notamment au niveau de l'entraide entre collègues. Ainsi, P2 et P4 attendent que leurs collègues les soutiennent dans leurs tâches, en particulier en cas de difficulté. P5 compare cela à ses expériences avec les Anglais, qu'il considère comme étant plus à l'écoute et plus présents dans le processus d'apprentissage des tâches lors la prise de poste.

*(16:10-17:34) P4: « Von meinen Kollegen habe ich ein bisschen mehr Unterstützung im Bezug zu mir neue Sachen beizubringen erwartet. Aber sie haben sich nicht die Zeit genommen, mir was Neues beizubringen ».*

P5 voudrait également que les Allemands comprennent davantage qu'ils collaborent ensemble et sont dépendants les uns des autres. Par conséquent, elle attend que l'ensemble de l'équipe travaille dans la même direction.

De plus, la plupart des participants (P1, P2, P3 et P5) exprime des attentes au niveau des relations avec leurs collègues allemands. Ainsi, ils voudraient davantage de contacts humains (comme l'explique P1) et qu'une vraie relation informelle se développe avec leurs collègues.

(14:55-16:15) P1 : « Alors, ça peut paraître bizarre mais moi ce qui va me manquer souvent c'est... certains contacts humains ».

En outre, P3 souhaiterait trouver un peu plus de fun au travail et développer des relations plus détendues avec ses collègues de travail ce que P2 et P5 rejoignent cette idée avec la recherche de relations cordiales et plus de collégialité avec leurs collègues de travail, ainsi que davantage d'empathie pour tout le monde. P3 attend également plus d'ouverture d'esprit de la part de ses collègues allemands.

(11:55-14:59) P3 : « Plus de fun. Je l'ai déjà dit. J'aimerais bien des relations un peu plus détendues ».

Enfin, P3 exprime aussi une attente plus culturelle. Il s'agit de la compréhension interculturelle, dans le sens où il attend que les Allemands se rendent compte des différences culturelles et qu'ils fassent l'effort d'essayer de les comprendre en termes de manière de réfléchir et de travailler.

(17:52-21:43) P3: « Et donc en gros, j'attends de mes collègues allemands qu'ils comprennent davantage qu'on est vraiment deux cultures différentes et que les gens réagissent de différentes manières ».

## **4.7 Amélioration**

Cette catégorie aborde des possibilités d'amélioration dans les rapports entre les Allemands et les autres employés provenant de cultures différentes. Cette catégorie comporte des suggestions qui sont citées très généralement par un seul des participants, que ce soit au niveau de la formation, de la constitution des équipes ou de la communication.

Au niveau de la communication, P2 recommande une plus grande liberté dans la communication afin de faciliter les échanges et le travail entre les membres d'une même équipe.

(24:21-25:41) P2: « Ceci dit je pense que les choses seraient beaucoup plus simples s'il y avait beaucoup plus de liberté dans la communication ».

P5 suggère l'usage d'exemples dans la communication pour exprimer des idées, ainsi que l'usage de l'écrit afin de répéter les propos tenus dans une conversation téléphonique. Il perçoit cela comme plus efficace.

P4 et P5 s'expriment au niveau des améliorations à apporter aux équipes. P4 parle de la nécessité d'avoir des équipes interculturelles composées d'Allemands mais aussi d'expatriés. P4 ajoute que cela permet d'éviter les commentaires ou moqueries, comme il l'explique dans l'entretien, parce que l'ensemble de l'équipe serait habitué à être en contact avec des accents venus d'autres pays.

(33:00-33:39) P4: « *Ich würde sagen, die Teams müssen internationalen werden, dann fühlt man sich auch wohler, glaube ich, weil dann bist du nicht die einzigen Ausländer wie ich* ».

P5 suggère le développement d'une dépendance entre les membres d'une même équipe à travers notamment des activités communes. Ainsi, pour améliorer la compréhension entre les membres d'une équipe interculturelle, il préconise le développement des activités de *team building*, bien que d'après ses expériences, cela n'a pas apporté de changements.

(52:54-54:00) P5: « *Des activités qui peuvent créer beaucoup plus de dépendance dans les départements pendant les horaires de travail et pas dehors de ça parce que on a déjà établi que dehors de ça c'est impossible.* »

Au niveau de la formation, presque l'ensemble des participants a évoqué l'importance de la sensibilisation à d'autres cultures afin d'éviter les malentendus et autres confusions possibles. P2 raconte qu'il existe énormément de formations dans son entreprise qui aident à appréhender plus facilement la culture des autres. P3 évoque la nécessité de former en amont les managers qui seront amenés à s'occuper d'une équipe interculturelle sur les aspects culturels en termes de différences dans la manière de travailler.

(39:56-42:16) P3: « *Si un Allemand a la responsabilité de Français, il doit absolument se rendre compte qu'on a une approche différente du travail et cette compréhension, elle doit vraiment être explicite parce que ça amène à des confusions assez gênantes* ».

P4 propose des échanges dans des entreprises à l'étranger afin de comprendre comment l'autre pense et travaille, et voire par la même occasion d'apprendre une langue étrangère. P1 a comme idée de développer le principe du tandem de langue afin que chacun puisse apprendre la langue de l'autre.

## **5 DISCUSSION**

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse qualitative, qui sont comparés avec les théories présentées dans le chapitre 2. Il est essentiel de comprendre que les résultats suivants sont issus de la perception d'expatriés travaillant quotidiennement avec des Allemands. Dans un premier sous-chapitre, il s'agit de décrire le comportement des Allemands au travail en termes de manière de travailler mais aussi de comportements dans la communication. Dans un second sous-chapitre, il sera question des difficultés éprouvées par les expatriés dans un environnement professionnel avec des Allemands, afin de terminer par les attentes des expatriés ainsi que celles des Allemands selon les personnes interviewées.

### **5.1 Comportement des Allemands dans un environnement professionnel.**

Les Allemands ont un comportement au travail qui est caractérisé par des traits culturels très précis. Schroll-Machl décrit dans son ouvrage « *Die Deutschen- Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben* » des caractéristiques très précises concernant le comportement et les orientations culturelles des Allemands dans un environnement professionnel. En effet, les Allemands ont leur propre manière de communiquer qui est influencée par leur culture.

#### **5.1.1 L'importance d'être factuel**

##### **5.1.1.1 Professionnalisme**

L'attitude des Allemands au travail se caractérise par un très grand professionnalisme qui passe par des actions très formalisées et qui vont à l'essentiel (06:06-12:42, P1). Ils sont très stricts (33:02-33:33, P3) et le temps de travail signifie qu'il faut optimiser au maximum cette période pour effectuer les tâches demandées. (16:26-18:15, P1). L'aspect rationnel est omniprésent dans l'attitude des Allemands (06:06-12:42, P1), avec des comportements entièrement factuels qui exigent en conséquence de laisser de côté les émotions et les ressentis (29:35-31:08, P3). P1 ajoute aussi qu'il n'est pas recommandé de plaisanter pendant les heures de travail (14:55-16:15, P1). Ainsi, cet aspect factuel se manifeste considérablement dans l'atmosphère de travail en Allemagne et exige des individus qu'ils accomplissent leurs tâches – comme évoqué par P1, P4 et P5 – qu'ils

soient capables de prouver cela. Si cela est fait, les Allemands développent une certaine confiance vis-à-vis de la personne, car la confiance se développe en Allemagne à partir de ce que l'individu accomplit. Cette culture professionnelle allemande est considérée comme une culture du résultat qui exige un fort pragmatisme. Les individus doivent être capables de présenter le travail qu'ils ont fait ou qu'ils ont encore à faire à leur supérieur et collègues (06:07-09:09, P3).

Cette description d'un comportement très factuel est explicitement reprise par Schroll-Machl, qui montre que la priorité est la tâche de travail (Schroll-Machl, 2016, p. 51). De plus, Schroll-Machl justifie cette idée en expliquant que le lieu et les horaires de travail exigent que les individus soient productifs et expriment cette productivité au travail. Les Allemands se concentrent sur leurs responsabilités et les tâches pour lesquelles ils ont été embauchés. Il s'agit de devoirs et d'obligations définis par la position occupée auxquels il faut répondre (Dahrendorf, 2006, p. 40). La culture professionnelle allemande basée sur les faits exige d'être performant et impliqué au travail, ce qui fait partie des traits de caractère typiques d'une société masculine, d'après les dimensions culturelles d'Hofstede (Hofstede, What about Germany?). On parle aussi de culture du « résultat ». En outre, cette rationalité, que ce soit dans un environnement professionnel ou privé, est très présente en Allemagne (Schroll-Machl, 2016, p. 147). Les Allemands en viennent directement aux faits et s'en tiennent à l'essentiel. Cela oriente en conséquence les contacts entre les individus. En effet, la priorité étant le travail, les contacts sociaux se retrouvent en second plan puisqu'il s'agit avant tout de rester concentré sur les tâches professionnelles.

#### **5.1.1.2 Usage de documents**

Ce comportement orienté sur les faits se traduit aussi par la manière de présenter et de justifier des idées. Les Allemands utilisent en permanence des supports écrits tels que de la documentation ou des chiffres, qui sont considérés comme des preuves incontestables et mentionnés par quatre des participants (P1, P2, P3 et P5). Les Allemands ont besoin de traces écrites des échanges qui ont eu lieu. Par exemple, les conversations téléphoniques sont en général résumées dans un compte-rendu (18:02-18:26, P2). De surcroît, les traces écrites confirment cette culture de l'efficacité (09:15-10:29, P3). Selon la plupart des participants, les chiffres sont un moyen très efficace pour présenter une idée et convaincre des Allemands. P1 évoque des comptes rendus qu'il décrit comme des « bullets points », c'est-à-dire une liste de mots-clés exprimant des idées (33:03-36:01,

P1). En outre, les preuves écrites légitiment les actions mises en œuvre (06:07-09:09, P3). Un autre point important qui justifie l'usage de preuves écrites concerne le besoin de s'assurer contre de potentiels problèmes juridiques notamment. Il s'agit ainsi d'un besoin de protection (35:27-36:38, P5).

En résumé, les Allemands ont recours aux documents écrits tels que les protocoles, les comptes rendus papier ou les emails afin de diffuser des informations et de s'assurer d'une part que les informations ont bien été reçues et comprises, et d'autre part en termes de protection contre d'éventuels futurs litiges. Le rôle de l'usage de documents et supports rédigés et très détaillés est mentionné dans la littérature comme un outil omniprésent dans le quotidien professionnel des Allemands (Schroll-Machl, 2016, pp. 49-50). Schroll-Machl avance aussi l'idée que les Allemands se préparent bien aux réunions et négociations notamment en recourant à l'usage de tels supports, qu'ils considèrent comme des arguments de valeur convaincants. Ils perçoivent les documents ainsi qu'une argumentation structurée, comme des sources de fiabilité sur lesquelles ils peuvent s'appuyer. Cela signifie aussi que l'improvisation n'est pas un moyen permettant de persuader des Allemands car cela n'est pas considéré comme étant assez précis et rationnel. Les preuves écrites jouent donc un rôle essentiel pour les Allemands.

### **5.1.1.3 Notion d'expertise**

Les Allemands accordent une réelle importance à la qualité d'expert, c'est-à-dire qu'ils vont être à l'écoute de ceux qui sont spécialisés dans un domaine précis (43:32-45:58, P5). De nombreux Allemands sont experts dans leur domaine et connaissent celui-ci en détail (11:33-13:15, P2). En outre, ils contrôlent lors d'une discussion que la personne en face dispose de toutes les informations et connaît la situation précisément afin de s'assurer qu'ils peuvent faire confiance à cette personne (32:55-35:08, P5). De plus, l'importance de cette qualité d'expert empêche l'improvisation. Seules des preuves écrites telles que des chiffres ou des études confirmées sont prises en compte (29:35-31:08, P3).

Cette notion d'expertise est mentionnée dans la littérature par Schroll-Machl qui explique que les experts sont très estimés et ont une grande réputation qui est souvent développée grâce aux diplômes académiques qui sont particulièrement valorisés en Allemagne. Le statut d'expert impose à la personne des responsabilités et un certain comportement à adopter qui sont attendus par les autres (Dahrendorf, 2006, p. 37). De surcroît, cette

qualité d'expert est en parfaite adéquation avec l'aspect factuel développé à travers des preuves écrites – primordiales pour les Allemands – et a pour conséquence que l'improvisation n'est pas souhaitée et même mal perçue. Les Allemands ont uniquement recours à l'improvisation dans des cas d'extrême urgence lorsque la situation ne permet pas de s'appuyer sur des sources fiables en termes de temps et de gravité du problème selon Schroll-Machl.

## **5.1.2 La procédure ou « Prozess » au cœur des agissements, résultat d'un manque de flexibilité**

### **5.1.2.1 Le respect de la procédure**

La procédure établie en Allemagne régit le fonctionnement de travail des Allemands, qui se traduit par le respect omniprésent des règles comme cela est mentionné par quatre des participants (P1, P2, P3 et P5). Dans un environnement de travail allemand, seules les règles qui sont écrites dans le contrat ou dans les chartes de l'organisme sont tacites (24:59-26:34, P5), les autres qui sont établies en dehors du contrat – bien qu'elles puissent faciliter l'avancée du travail – ne seront pas prises en compte par les Allemands et n'auront aucune légitimité. Cela est aussi le cas avec la fiche de poste décrivant l'ensemble des tâches pour lesquelles un individu a été embauché. En Allemagne, la fiche de poste est considérée comme le gouvernail des actions que les Allemands entreprennent. Cela signifie que les Allemands vont suivre à la lettre les tâches inscrites sur leur fiche de poste. De plus, le respect des règles attend des Allemands qu'ils assument leurs responsabilités en effectuant leurs tâches (23:54-24:39, P5) et en les rendant à temps (15:09-15:46, P4). En outre, le rôle de la hiérarchie influence les prises de décisions des Allemands, qui ont ce besoin en permanence de s'appuyer sur leurs supérieurs afin de prendre une décision (08:56-10:25, P2). Il s'agit d'un besoin d'assurance que les Allemands ont en faisant appel à leur hiérarchie (22:01-23:20, P3).

Ces caractéristiques du comportement des Allemands liées aux règles et au suivi des procédures revient dans la littérature. Schroll-Machl présente l'importance du « contrat » en termes de sécurité et de prévisibilité pour les Allemands (Schroll-Machl, 2016, p. 72). Ils s'appuient dessus afin de réguler les règles et d'éviter les incertitudes. Le contrat qui comprend des règles tacites permet de créer une confiance entre les membres et impose des attentes vis-à-vis de chacun qui doivent être respectées, notamment afin d'éviter des conflits (Dahrendorf, 2006, p. 50). La fiche de poste est une forme de contrat qui a un

rôle prépondérant dans le monde du travail allemand. Les Allemands respectent leur fiche de poste qui coordonne leurs faits et gestes. Le respect de la fiche de poste est perçu par les Allemands comme du professionnalisme. Un autre aspect en corrélation avec les propos des participants réside dans le respect des règles. Les Allemands sont responsables pour des missions qui leurs sont accordées et qu'ils assument avec rigueur. Ces responsabilités sont des devoirs (Schroll-Machl, 2016, p. 97) qui peuvent « être sanctionnées » (Dahrendorf, 2006, p. 50) en cas de non-respect. En outre, la ponctualité dans la réalisation des missions est aussi un facteur important pour les Allemands très rigoureux avec l'aspect temporel. Le respect des tâches et de la ponctualité développe la confiance chez les Allemands<sup>24</sup>.

### **5.1.2.2 Un manque de flexibilité évident**

Conséquence de cet attachement pour le respect des règles et de la fiche de poste, les Allemands sont considérés comme n'étant pas flexibles dans un environnement professionnel. La plupart des participants (P3, P4, P5) décrivent les Allemands comme n'étant pas flexible et beaucoup moins spontanés (22:01-23:20, P3) au travail notamment à cause du rôle de la fiche de poste. Même s'ils sont capables de réaliser une tâche qui pourrait aider un collègue et en conséquence faire gagner du temps à l'ensemble de l'équipe, ils respectant leur fiche de poste à la lettre et ne viennent pas en aide à leur collègue (23:36-25:24, P1). P5 perçoit ce manque de flexibilité comme une manière d'éviter de nouvelles responsabilités (12:39-13:50, P5). En outre, la dépendance à la routine (21:37-23:43, P5), qui est une forme de confort, n'invite pas les Allemands à faire preuve d'initiatives. Ils perçoivent cela négativement (04:25-07:17, P4). De plus, en respectant les règles, ils ne font pas preuve d'initiatives et de flexibilité dans la mesure où ils ont peur de les enfreindre (08:56-10:25, P2). Les seuls cas dans lesquels ils feront preuve de flexibilité et d'innovation sont ceux qui respecteront la procédure existante (06:06-12:42, P1). Cela signifie qu'ils innoveront à l'aide de la procédure déjà en place qui doit être claire et sûre (14:48-15:17, P2).

Cette idée que les Allemands manquent de flexibilité s'oppose catégoriquement avec l'idée de Hofstede concernant la culture allemande, qu'il considère comme flexible, mais rejoint l'idée de Schroll-Machl présentant les Allemands comme des individus non-flexibles au travail. En effet, les Allemands ont ce besoin de contrôler chaque détail dans

---

<sup>24</sup> c.f partie littérature 2.2.3.2



la mise en place ou le développement d'une action afin de s'assurer de sa réussite et d'éviter d'éventuels imprévus tant redoutés (Schroll-Machl, 2016, p. 76). C'est pourquoi ils font preuve d'un certain perfectionnisme qui les rend en conséquence inflexibles et peu spontanés. Un autre aspect traduisant ce manque de flexibilité chez les Allemands est la nécessité de se référer à sa hiérarchie pour la mise en place de nouvelles actions. Cela s'explique par le fait que le respect des règles crée une confiance et qu'enfreindre ce respect rompt toute confiance entre les membres (Schroll-Machl, 2016, p. 98). De surcroît, comme expliqué plus haut, la fiche de poste influence aussi la prise d'initiatives des Allemands en termes de flexibilité, notamment dans la mesure où ils la respectent et s'en tiennent tout simplement à celle-ci (Schroll-Machl, 2016, pp. 78-79).

### **5.1.3 Des relations strictement professionnelles**

Dans le cadre du travail, l'ensemble des participants décrivent des relations avec les Allemands comme strictement professionnelles (21:37-23:41, P5). Les relations développées sont uniquement axées sur le travail (16:26-18:15, P1) mais néanmoins perçues comme cordiales (10:33-11:25, P2). Très peu de relations au sein du travail aboutissent au développement d'amitiés (15:07-15:58, P3). Il y a une certaine austérité dans les relations avec les Allemands (14:55-16:15, P1). En outre, P3 évoque un manque de détente dans les relations (06:07-09:09, P3), notamment en termes de contacts informels. L'usage de la plaisanterie et de l'humour pour détendre l'atmosphère de travail comme cela peut se faire dans d'autres cultures peut porter préjudice (14:55-16:15, P1). De surcroît, cet aspect de la relation strictement professionnelle se traduit aussi dans le réseau de relations professionnelles, pour lequel les Allemands sont très efficaces. En effet, ils développent des réseaux de relations à but professionnel très étendus avec des membres de diverses entreprises (09:15-10:29, P3).

Ce même constat est présenté par Schroll-Machl qui décrit l'orientation de la relation au travail comme limitée à des contacts strictement professionnels en Allemagne. Les Allemands séparent catégoriquement l'aspect professionnel de l'aspect privé. Les rôles et les compétences de l'individu permettent de construire les bases de la relation entre les membres de l'équipe, et c'est la raison pour laquelle les discussions développées entre les individus se concentrent sur des thèmes en rapport avec le monde professionnel selon Schroll-Machl. De plus, les Allemands ne sont pas dans l'optique de construire des amitiés avec leurs collègues (Schroll-Machl, 2016, p. 144). Reprenant cette idée de

priorité aux faits, elle ajoute que le travail passe en premier plan et que les contacts sociaux n'interviennent qu'en second plan (Schroll-Machl, 2016, p. 50). Par conséquent, il ne s'agit que d'une relation entre collègues de travail, et la perspective de développer des amitiés n'est pas envisagée. C'est pourquoi ils ne se connaissent pas personnellement. Une idée intéressante qui ne figure pas dans la littérature montrant l'avantage de cette séparation des relations est l'efficacité des Allemands à développer leurs réseaux professionnels.

Un point intéressant qui contredit la littérature est l'usage de l'humour qui selon Schroll-Machl facilite les contacts et est fréquemment utilisé par les Allemands alors que plusieurs des participants démontrent de réelles difficultés dans l'usage de l'humour avec les Allemands (40:01-41:18, P1). En effet, ces derniers sembleraient ne pas déceler le second degré et l'ironie (29:13-29:50).

Dans un environnement professionnel avec des Allemands, l'aspect formel est omniprésent selon les participants. Les contacts restent formels (04:02-07:06, P2) et les échanges informels sont rares selon P1 qui compare cela avec la France (06:06-12:42, P1). Il y a peu de contacts humains (14:55-16:15, P1) et les Allemands ne restent pas après le travail afin de discuter avec leurs collègues. (09:15-10:29 ; P3). La relation développée au travail ne permet pas d'aborder des problèmes personnels (14:30-15:00, P4).

L'aspect formel dans les relations entre les individus est aussi présenté dans la littérature (Schroll-Machl, 2016, p. 150). Les contacts informels sont très rares et l'aspect personnel n'a que peu d'importance dans un cadre professionnel avec des Allemands. Les Allemands perçoivent cela très rapidement comme de la corruption (Schroll-Machl, 2016, p. 152)

Cependant, P2 et P4 présentent des idées contraires aux autres participants et à ce qui est décrit dans la littérature. En effet, P2 est proche de ses collègues de bureau, avec qui il lui arrive d'organiser des activités en dehors du travail (10:33-11:25, P2). P4 raconte qu'avec ses collègues, les échanges sont variés et abordent à la fois le travail mais aussi la vie privée (07:27-08:51, P4).

#### **5.1.4 Le facteur temps**

Le facteur temps considéré comme « Symbolwert » qui est primordial en Allemagne se caractérise par l'efficacité, le respect du temps de travail mais aussi un manque de flexibilité.

Schroll-Machl cite:

*« Zeit sei ein kostbares Gut und darf nicht nutzlos vergeudet werden, sondern muss effektiv genutzt werden » (Schroll-Machl, 2016, p. 124).*

##### **5.1.4.1 L'importance de la notion « Kosten-Nutzen-Überlegung » ou « Réflexion-Coûts-Avantages »**

P5 évoque le rapport des Allemands avec l'argent, et en particulier ce rapport entre trois facteurs essentiels : la réflexion, les coûts et l'utilité. Il justifie le manque d'initiatives des Allemands par la perte d'argent causée par la réflexion engendrée par une nouvelle initiative (50:12-52:13, P5). De plus, il développe cette idée que chaque tâche et chaque seconde utilisées à autre chose que la tâche à accomplir sont considérées comme une perte d'argent.

La littérature aborde aussi cette corrélation que les Allemands font entre le temps et l'argent. Schroll-Machl parle de « Kosten-Nutzen-Überlegung », traduisible par « Réflexion-Coûts-Avantages » en français. Le temps est très précieux en Allemagne et vaut de l'argent (Schroll-Machl, 2016, p. 54). Etant donné que les Allemands développent une relation très proche avec l'argent, ils évaluent en permanence le rapport en termes de rentabilité entre le temps de réflexion nécessaire, les coûts engendrés et l'apport créé lors de l'implantation d'une nouvelle idée ou d'un projet.

##### **5.1.4.2 Efficacité**

Le temps jouant un rôle important en Allemagne, il est nécessaire de bien gérer son temps pendant lequel une certaine productivité est attendue (06:06-12:42, P1). Les Allemands font le maximum possible durant leur temps de travail (16:26-18:15, P1) et effectuent leurs tâches le plus rapidement possible (16:26-18:15, P5) afin d'éliminer la to-do-list aussi vite que possible. En outre, cette efficacité se traduit par la ponctualité en termes de réalisation des missions qui doivent être rendues à temps (15:09-15:46, P4). Cette importance temporelle attend que les propos échangés soient précis afin de ne pas

perdre de temps (23:30-25:16, P3). Comme déjà présenté plus haut<sup>25</sup>, les Allemands ont cette culture de l'efficacité qui passe aussi par une bonne gestion du temps notamment dans la communication (09:15-10:29, P3). Les réunions en Allemagne n'abordent que les points essentiels – objectifs de la réunion – afin de ne pas perdre de temps (33:03-36:01, P1) et par conséquent, la manière de communiquer des Allemands est rapide, efficace et pragmatique (21:23-22:17, P2).

Dans la littérature, la ponctualité dans la réalisation des tâches est mentionnée. Le respect des délais est considéré par les Allemands comme une marque de fiabilité qui permet de développer la confiance entre les individus. C'est pourquoi les Allemands prévoient des calendriers prévisionnels bien détaillés. En outre, l'efficacité recherchée par les Allemands est aussi caractérisée dans la littérature par le recours à une communication rapide qui en vient directement aux faits (Schroll-Machl, 2016, p. 129) et par le souci de respecter le temps accordé lors des rendez-vous, d'où le fait d'être pragmatique et rapide.

### **5.1.4.3 Flexibilité**

Cette relation des Allemands avec le temps les influence en termes de flexibilité. Le temps étant synonyme d'argent pour les Allemands, chaque seconde perdue signifie de l'argent perdu. Cela se traduit notamment par un manque de formation lors de la prise de poste. Une quantité limitée d'informations est transmise aux nouveaux personnels (05:21-09:04, P5) et ce manque de prise de temps nécessaire pour former le personnel et clarifier les méthodes de travail (50:12-52:13, P5) déjà en place ne donne pas de soutien aux nouveaux employés (24:35-25:06, P4). En outre, l'aspect temporel est visible dans les manières de travailler. Les Allemands suivent les procédures déjà établies et ne font pas preuve d'initiatives (50:12-52:13, P5) qui demandent davantage de temps en amont. De plus, il y a un manque d'adaptation vis-à-vis des méthodes de travail. P3 donne l'exemple du manque d'adaptation lors de l'introduction d'un produit sur le marché français (33:43-39:41). Le temps nécessaire afin d'adapter le produit aux codes culturels français n'avait pas été pris en compte.

Ce manque de flexibilité des Allemands est mentionné dans la littérature par Schroll-Machl. Les Allemands manquent de spontanéité et régulent leurs actions à travers la procédure et les rendez-vous. La spontanéité est jugée comme dérangeante et déplacée. Expliquée par Schroll-Machl (2016, pp. 134-135), la notion de « priorisieren » ou de

---

<sup>25</sup> c.f. partie 5.1.1.2 (Usage de documents)

« priorité » est d'une grande importance pour les Allemands. Ils accordent en effet une extrême importance aux missions à réaliser et mettent de côté les programmes de formation notamment.

#### **5.1.4.4 Horaires de travail**

Dans un cadre professionnel allemand, le rythme de travail est bien déterminé dans le temps (09:15-10:29, P3) et il y a souvent des politiques horaires avec des heures à respecter en termes d'arrivée et de départ (06:07-09:09, P3). P5 évoque aussi l'importance pour les Allemands du respect des horaires du travail pendant lesquels les responsabilités et obligations prennent place. En dehors de ce cadre-là, ils ne sont plus responsables et se séparent nettement de l'atmosphère professionnelle (52:54-54:00, P5). P5 parle du « typique allemand » en décrivant quelqu'un qui ne reste pas au travail à partir du moment où il n'est pas payé davantage. Dans cette gestion du temps, la pause du midi n'est pas séparée des obligations du travail (06:06-12:42, P1) et est souvent organisée dans l'optique de rencontrer des partenaires ou collègues d'autres services avec qui négocier ou entretenir des rapports purement professionnels (07:27-08:51, P4). La pause du midi se fait avec des buts précis (07:27-08:51, P4) et n'est pas considérée comme une coupure avec le travail (06:07-09:09, P3). Cela s'avère être la même chose que ce que l'on nomme en France la « pause-café », qui en Allemagne consiste à se déplacer pour prendre un café à la machine et revenir à son bureau et consommer son café en travaillant (06:06-12:42, P1).

La notion de « Time-Management », c'est-à-dire la gestion du temps, est essentielle pour les Allemands, comme décrit dans la littérature (Schroll-Machl, 2016, pp. 132-133). Le temps de travail est très clairement délimité avec un nombre d'heures journalières à respecter. Les Allemands accordent une très grande importance à ce respect des horaires et cela est mal perçu d'arriver plus tard ou de quitter son travail plus tard (Schroll-Machl, 2016, p. 131). En outre, Schroll-Machl parle du rôle de la pause du midi pour les Allemands qui a régulièrement un but professionnel, c'est-à-dire rencontrer des responsables de d'autres services ou de d'autres entreprises afin de les informer sur ses propres projets (Schroll-Machl, 2016, p. 130).

## **5.2 Comportement des Allemands dans la communication**

### **5.2.1 Caractéristique de la manière de communiquer des Allemands :**

#### **5.2.1.1 Communication directe et efficace**

Une majorité des participants décrit la manière de communiquer des Allemands comme directe (P1, P2, P5). Ils vont à l'essentiel, notamment pendant les réunions (06:06-12:42, P1). La communication allemande est efficace, pragmatique (21:23-22:17, P2), et ils s'expriment de manière claire, précise (23:30-25:16, P3) et rapide (20:11-20:29, P4). De plus, cette directivité pour communiquer est décrite comme une communication « bullet points » (33:03-36:01, P1), c'est-à-dire que les Allemands s'expriment succinctement à partir d'idées développées point par point (28:51-29:08, P2). Cet aspect direct chez les Allemands se traduit aussi par le fait de couper la parole. Ils interrompent l'autre pendant qu'ils présentent ses idées afin d'exprimer leurs arguments (37:56-41:42, P5). Il y a une vraie détermination des Allemands pour diffuser leur message. Cependant, ce caractère direct dépend des contextes. Ils le sont moins lorsqu'il s'agit de leur vie privée (47:33-49:57, P5).

Cette directivité dans la communication est citée dans la littérature par Hofstede qui caractérise la communication de ce type de culture comme directe. En outre, Schroll-Machl décrit également la communication allemande à travers les standards culturels normatifs comme étant directe, mais aussi explicite à travers un échange clair et précis (Schroll-Machl, 2016, pp. 174-175). L'efficacité et le pragmatisme dans la communication sont des traits culturels allemands (Kilian, 2015, p. 11). La communication avec les Allemands reste principalement formelle. De plus, la détermination à délivrer un message est aussi récurrente en Allemagne et les Allemands en viennent directement aux faits (Schroll-Machl, 2016, p. 56).

#### **5.2.1.2 Une argumentation structurée**

Pour les Allemands, l'argumentation a une grande importance, ce qui leur permet d'exprimer des idées et de convaincre autrui. Il est primordial de parfaitement préparer et organiser ses arguments (32:55-35:08, P5). L'argumentation doit être structurée et s'appuyer sur des chiffres (29:35-31:08, P3) qui serviront dans le processus de persuasion. Les Allemands comprennent davantage lorsque les idées sont exprimées à partir d'exemples (37:56-41:42, P5). Comme expliqué dans la partie consacrée aux faits,

l'argumentation se base sur des faits et non sur l'improvisation (29:35-31:08, P3). De surcroît, l'idée est au centre des échanges en Allemagne (33:03-36:01, P1), et il est nécessaire d'insister sur ses propres arguments pour convaincre (32:55-35:08, P5).

La littérature caractérise la communication allemande par cet aspect argumentatif et ce besoin d'aller à l'essentiel. Le standard culturel normatif allemand concernant l'importance des faits se traduit aussi dans la communication avec cette nécessité d'exprimer des idées à travers des arguments prouvés à l'écrit qui servent de preuves fiables (Schroll-Machl, 2016, pp. 49-51). Les Allemands se concentrant sur les faits, l'improvisation est en conséquence proscrite et les Allemands n'y ont seulement recours en cas d'urgence selon Schroll-Machl.

### **5.2.1.3 Une communication orientée vers la critique**

Dans le comportement des Allemands en termes de communication verbale, la critique est très présente et parfois sans raison (04:25-07:17, P4). P5 observe cette forme de critique plutôt comme une manière de se plaindre très fréquente dans les discussions où il est souvent sujet des problèmes de fonctionnement dans l'entreprise (20:24-21:09, P5). La contradiction fait aussi partie du comportement allemand (47:33-49:57, P5). Dans des situations de conflits, les Allemands sont davantage directs (29:57:32:50, P1) et clairs (42:23-43:34, P3). Ils font preuve d'une grande franchise afin d'exprimer leur mécontentement (26:53-29:28, P3). En outre, les Allemands insistent avant tout sur l'idée lors de conflits, ils ne s'attaquent pas à la personne directement (29:57:32:50, P1). Cependant, l'idée inverse est donnée par P4 qui explique que les Allemands se critiquent directement lors de réunions (04:25-07:17, P4).

Schroll-Machl décrit aussi que les Allemands expriment régulièrement des critiques de manière ouverte et franche (Schroll-Machl, 2016, p. 184). Une raison à cela est leur perception de la critique qu'ils considèrent comme un signe d'intelligence et de compétence (Schroll-Machl, 2016, p. 185). La littérature reprend également l'idée que les Allemands sont davantage directs et précis lors de confrontations à propos d'un conflit (Schroll-Machl, 2016, p. 182). Cependant, il y a une controverse entre les propos des participants. La littérature reprend les deux points de vue des participants, en expliquant que les Allemands se critiquent directement et que la confrontation a lieu sur les idées et non sur les personnes (Schroll-Machl, 2016, p. 181). Cette discordance entre

les participants provient vraisemblablement de leur perception culturelle ou de leur personnalité.

#### **5.2.1.4 Un manque d'ouverture d'esprit notoire**

Les Allemands ne semblent pas ouverts à de nouvelles idées (30:19-32:44, P5) et n'acceptent pas les avis différents. Ils s'arrêtent à leurs propres opinions et n'en changent pas (43:32-45:58, P5). Deux des participants (P3 et P5) évoquent le fait que les Allemands ne sont pas à l'écoute des propos des autres et qu'il faut savoir s'imposer pour exprimer ses opinions et se faire entendre (30:19-32:44, P5). Un autre aspect de ce manque d'ouverture d'esprit se traduit dans leur compréhension des comportements culturels des non-Allemands. En effet, les Allemands éprouvent beaucoup de difficultés à comprendre et à accepter que tout le monde ne se comporte pas de la même manière qu'eux (11:55-14:59, P3). L'un des participants parle même de fermeture d'esprit (11:55-14:59, P3).

Les propos de la plupart des participants contredisent ce qui est évoqué dans la littérature, qui décrit les Allemands comme à l'écoute, notamment à travers une communication participative (Schroll-Machl, 2016, p. 150). Reprenant les propos de Brownell, Röhner et Schütz présentent l'écoute comme nécessaire à une communication réussite (1996, in Röhner & Schütz, 2016, p. 85). Néanmoins, cette idée que les Allemands ne sont pas à l'écoute semble controversée par l'un des participants, qui décrit une communication participative dans le monde du travail allemand notamment lors de réunions, où chacun est invité à exprimer ses idées autour d'un débat (33:03-36:01, P1). Cette idée d'une communication participative est aussi présentée par Hofstede. Cette forme de communication est utilisée dans les réunions et a pour but d'échanger sur les décisions à prendre (Schroll-Machl, 2016, p. 150).

#### **5.2.2 Apparence :**

Un autre aspect important dans le monde du travail en Allemagne est l'apparence. L'apparence joue un rôle essentiel pour les Allemands, qui gardent une certaine fierté (40:01-41:18, P1) en termes de réactions mais aussi de connaissances. En d'autres termes, les Allemands gardent une bonne image en situation de conflit ou d'échange de points de vue. Ils restent sympathiques, polis et « in Ordnung » (26:53-29:28, P3) avec les autres. Par exemple, ils vont plaisanter sur le moment (40:01-41:18, P1), ce qui leur



permet de faire illusion (26:53-29:28, P3) bien que l'échange ne leur plait pas. Ils se plaignent par la suite auprès de la personne lorsqu'ils se retrouvent seuls. Cela peut être perçu comme de l'hypocrisie (37:56-41:42, P3). Concernant les thèmes des discussions sur lesquels les Allemands sont peu renseignés, ils changent rapidement de sujet afin de ne pas montrer leur manque de connaissance sur le sujet en question, ce qui pourrait être interprété comme une marque de faiblesse de leur part (43:32-45:58, P5).

Dans la littérature, il est évoqué que les Allemands masquent leur incertitude par l'apparence selon Schroll-Machl. Les Allemands cachent cela en montrant une grande confiance en soi. En outre, le contrôle des émotions est primordial en Allemagne. Les émotions sont considérées comme une faiblesse par les Allemands. C'est la raison pour laquelle ils ne laissent pas place à leurs émotions et ressentis, même s'ils sont agacés ou insatisfaits (Schroll-Machl, 2016, p. 147). De plus, ils distinguent le caractère rationnel du caractère émotionnel. Cela s'explique par l'idée que les Allemands accordent de la valeur aux faits et non aux émotions dans un contexte professionnel. Cependant, ce comportement qui consiste à rester digne est perçu comme de l'hypocrisie et comme un manque de franchise par les participants. Cela contredit la littérature (Schroll-Machl, 2016, p. 172) ainsi que les propos tenus par Krause qui décrivent les Allemands comme ayant une communication directe et basée sur la sincérité et la franchise (08:54-12:10, Birnbaum-Crowson et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).

### **5.2.3 Moyens de communication :**

L'usage des emails, fréquent pour communiquer dans un environnement professionnel avec des Allemands, est utilisé pour transmettre ou confirmer des informations (18:02-18:26, P2), ou distribuer des tâches par exemple (35:27-36:38, P5). Les Allemands communiquent par email même avec un collègue qui se trouve dans la même pièce afin d'éviter de l'interrompre (24:35-25:06, P4). De plus, les Allemands ont recours quotidiennement à l'usage d'outils en ligne (25:13-26:01, P4) comme la to-do-list commune qui est une pratique courante en Allemagne. L'avantage de cet outil est l'accessibilité par l'ensemble de l'équipe et la possibilité pour chacun de suivre l'avancée des missions communes (12:50-14:47, P1). Concernant les conversations téléphoniques, elles semblent inefficaces (35:27-36:38, P5). À cela s'ajoute l'usage du Smalltalk que les Allemands n'utilisent que très rarement.

La littérature confirme les propos des participants concernant l'omniprésence de la communication par email. Ces derniers font partie de l'activité principale d'un employeur (Incelli, 2008, p. 115). Cet outil est utilisé à la fois pour la communication interne comme externe (Day & Wagner, 2007) et permet d'éviter d'interrompre ses collègues dans leur travail. De plus, les participants confirment l'idée que lors d'un échange par email, on peut davantage contrôler ses émotions (Schönberger, 2003, p. 128) mais expliquent que l'inconvénient se situe dans la résolution de problèmes qui est plus difficile par email (Jakobs, 2005, p. 32). En outre, l'idée des difficultés récurrentes dans les échanges téléphoniques est mentionnée dans la littérature (Incelli, 2008, p. 115). L'usage d'une langue étrangère par téléphone rend l'échange très compliqué notamment dans la compréhension de l'autre (Incelli, 2008, p. 115). S'ajoute à cela que la communication non-verbale de l'interlocuteur en face ne peut être observée, ce qui rend les individus incertains sur les réactions des autres. Cela rejoint l'idée de Schugk sur l'importance de la communication non-verbale (Schugk, 2014, pp. 151-152). Enfin, bien que la littérature évoque l'importance de la métacommunication à travers le Smalltalk notamment, les Allemands évitent cette manière de communiquer car ils considèrent cela comme une perte de temps (Schroll-Machl, 2016, p. 56). Ils n'exploitent pas le Smalltalk, qui a cependant un rôle important dans le développement des relations dans un contexte interculturel (Carpentier, Demorgon, Lenhard, & Müller, 2014, pp. 170-171).

#### **5.2.4 Accent :**

L'accent est un facteur influençant le comportement communicatif des Allemands. Cet aspect n'a pas été abordé dans la partie littérature mais a été évoqué par trois des participants (P1, P3 et P4). Dans une communication avec des individus dont la langue allemande n'est pas la langue maternelle (L1), les Allemands ont tendance à ne pas prendre au sérieux les propos de l'autre à cause de son accent et du fait que l'individu en face ne parle pas leur langue parfaitement (31:22-32:39, P4). Ils semblent considérer ces personnes-là comme étant moins cultivées (11:41-12:41, P4). P1 considère qu'il y a une forme de discrimination par le langage exercée par les Allemands (23:30-25:16, P1), ce que P3 complète en évoquant une perte en légitimité causée par l'accent (23:30-25:16, P3). Il n'a pas l'impression d'être pris au sérieux par les Allemands (23:30-25:16, P3). Ces derniers s'amuse des accents par le biais de commentaires et plaisanteries sur la manière de parler des étrangers qui n'est pas typiquement allemande (11:41-12:41, P4).

Incelli évoque notamment la prononciation et les interférences de la langue maternelle (L1) comme des problèmes de communication (Incelli, 2008, p. 115). Certains des participants évoquent le rôle important de l'accent dans la communication avec les Allemands notamment en termes de légitimité. Il s'avère que l'accent influence la manière dont les Allemands vont considérer la personne en face. En effet, l'étude menée par Plewnia et Rothe (Plewnia & Rothe, 2011, pp. 215-253) qui se concentre sur la perception des langues étrangères et des accents par les Allemands vis-à-vis des étrangers qui parlent allemand, montre que l'accent influence le contact et l'estime que les Allemands entretiennent avec un étranger qui s'exprime en allemand.

### **5.3 Difficultés rencontrées par des expatriés en contact professionnel avec des Allemands**

Le travail dans un environnement interculturel crée des difficultés liées notamment à l'influence des cultures d'origine présentes dans l'équipe. Chacun est influencé par sa propre culture. Les expatriés rencontrent des difficultés au niveau de l'atmosphère de travail, du manque d'esprit d'équipe, de la manière de travailler et de l'incompréhension culturelle dans le travail d'équipe avec des Allemands.

#### **5.3.1 Atmosphère de travail et la notion d'esprit d'équipe**

En ce qui concerne l'atmosphère de travail, les expatriés éprouvent de nombreuses difficultés, notamment un manque d'esprit d'équipe et de collégialité (14:44-16:07, P5). Tout d'abord, il y a cette idée que les Allemands sont peu disposés à travailler en équipe (25:44-26:38, P2). En outre, la plupart des participants évoque des relations austères avec leurs collègues allemands (14:55-16:15, P1) qui se manifestent par un manque de contacts humains (14:55-16:15, P1) et en conséquence par le développement d'aucune relation proche avec leurs collègues (13:44-14:20, P4). Il y a un manque de dialogue avec les Allemands (22:35-23:59, P2), qu'ils ne connaissent pas personnellement mais uniquement professionnellement (08:00-08:52, P2). De plus, les dialogues ne sont pas constructifs dans la mesure où il y a un manque d'écoute de la part des Allemands (23:30-25:16, P3). En effet, les participants parlent d'un manque de patience des Allemands pour les écouter (30:19-32:44, P5) et d'une fermeture d'esprit lors des discussions (37:56-41:42, P5). C'est en conséquence une grande difficulté qui impose aux étrangers de rester fermes pour se faire entendre et exprimer leurs idées

(30:19-32:44, P5). De surcroît, cet esprit de contradiction est récurrent dans les conversations avec les Allemands, comme l'expliquent P4 et P5 (04:25-07:17, P4 et 47:33-49:57, P5). En outre, cette atmosphère très sérieuse et formelle rend les conditions de travail difficiles pour les expatriés, qui apprécieraient davantage de détente (06:07-09:09, P3). L'humour est par exemple un élément qui manque majoritairement aux expatriés (40:01-41:18, P1). Il est très difficile plaisanter avec les Allemands, et notamment d'avoir recours à l'ironie ou au second degré, que ces derniers ne décèlent que très rarement (29:13-29:50, P2). Un autre point qui est perçu comme une difficulté est le rôle de l'apparence en Allemagne. Les Allemands font bonne figure devant les autres et ne vont pas exprimer en public ce qu'ils pensent (04:02-07:06, P2), ce qui est considéré par P3 comme de l'hypocrisie (37:56-41:42, P3). Cela est aussi courant lors de la distribution des missions. Il y a un manque d'explications et de clarifications des attentes (04:02-07:06, P2).

Cette description du manque d'esprit d'équipe peut s'expliquer à travers différents points de la littérature déjà évoqués. D'une part, ce manque d'esprit collectif et de contacts avec des collègues s'explique par l'orientation uniquement professionnelle de la relation dans le monde du travail allemand<sup>26</sup>. D'autre part, le standard culturel normatif allemand basé sur les faits prend place ici, dans la mesure où les Allemands font preuve de beaucoup de professionnalisme. Par conséquent, le lieu de travail est uniquement dédié aux activités professionnelles et n'a pas vocation à développer des relations humaines. Concernant la notion d'humour, il n'existe que peu de recherches qui traitent de ce sujet. Concernant l'apparence, cela reprend l'idée présentée plus haut, que les Allemands ne veulent pas montrer leurs émotions sur leur lieu de travail par méfiance, par peur que cela soit exploité ensuite par leurs collègues en situation de concurrence par exemple (Schroll-Machl, 2016, p. 145).

### **5.3.2 Manière de travailler**

La grande difficulté rencontrée par les participants en termes de manière de travailler réside dans le manque de flexibilité des Allemands. Cette rigidité dans le suivi de la procédure ne laisse pas de marge de manœuvre et est considéré comme une réelle difficulté. Les objectifs doivent être absolument atteints à travers le respect de la

---

<sup>26</sup> cf. partie littéraire 2.1.2.2.5 (Séparation de la sphère professionnelle et de la sphère privée : « Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen »)

procédure habituelle (33:43-39:41, P3). Malgré une adaptation aux méthodes de travail allemandes, certaines différences avec leur propre culture sont difficiles à surmonter (16:51-17:43, P3). De surcroît, le manque de prise d'initiatives, qui rejoint l'idée d'un manque de flexibilité, dérange considérablement les expatriés (04:25-07:17, P4). Cette dépendance à la routine que les Allemands entretiennent ne convient pas aux expatriés (50:12-52:13, P5). Enfin, ce manque de flexibilité se traduisant également par la justification obligatoire des actions par des preuves écrites telles que des chiffres est perçu comme problématique (06:07-09:09, P3).

### **5.3.3 Compréhension interculturelle**

Des difficultés persistent dans la compréhension des cultures, notamment lorsque les individus n'ont pas de compétences interculturelles. C'est beaucoup plus difficile avec un personnel qui n'a pas connu de mobilités à l'étranger (04:02-07:06, P2), dans la mesure où les individus ne sont pas conscients des différences culturelles existantes entre les cultures, notamment en termes de comportements et de manière de penser. Par conséquent, ils ne sont pas capables de les comprendre (12:43-13:33, P4). De plus, il existe une réelle difficulté à s'intégrer à la culture allemande (05:21-09:04, P5). Un aspect très intéressant est cette différence entre les Allemands. Ainsi, bien qu'ils soient nés de culture allemande, ils se comportent et pensent différemment (09:28-10:54, P5). A cela s'ajoute une autre difficulté culturelle qui est la comparaison constante des cultures (33:43-39:41, P3) que font les Allemands. Ils comparent en permanence les cultures des membres de l'équipe avec la culture allemande et ne comprennent pas les comportements culturels des autres cultures, ce qui traduit un manque de tolérance de leur part. De surcroît, l'idée développée par plusieurs des participants est que les Allemands ne sont pas conscients des différences culturelles sur la manière de se comporter ou de penser (11:55-14:59, P3). Cela se traduit également par un manque d'adaptation en termes de méthode de travail et d'introduction de produits sur un marché étranger (33:43-39:41, P3). Ce manque de compréhension met en évidence un manque d'ouverture de la part des Allemands (31:17-32:53, P3).

Cela reprend l'idée mentionné par Birnbaum-Crowson<sup>27</sup>, qui explique que les relations sont plus simples lorsque les individus ont déjà eu des expériences interculturelles. De plus, Krause<sup>28</sup> évoque la grande importance de cette sensibilisation à la culture de l'autre et de l'acquisition de connaissances de l'autre culture afin d'être conscient des différences.

### 5.3.4 Usage des Langue étrangères

Plusieurs participants évoquent la difficulté avec la langue allemande (08:58-11:35, P4) notamment dans les conversations informelles du quotidien avec les collègues de travail (28:08-29:52, P1). En outre, l'idée que le manque de clarté et de précision dans les propos tenus crée une difficulté pour se faire entendre (23:30-25:16, P3) est reprise par plusieurs des participants. Cela est même perçu comme une discrimination par le langage par l'un des participants (23:30-25:16, P3), et le fait d'avoir un accent étranger donne moins de crédibilité et d'attention (11:41-12:41, P4). Les Allemands prennent moins au sérieux les personnes parlant en allemand avec un accent étranger. Certains des participants ont même été l'objet de commentaires et plaisanteries vis-à-vis de leur accent et ont vécu des situations où les Allemands portaient un regard hautain en raison de leur façon de parler. Il y a une réelle perte de légitimité pour les personnes ne parlant pas l'Allemand à un niveau « langue maternelle » (23:30-25:16, P3). De plus, la majorité des participants (P1, P4 et P5) évoque l'usage du téléphone comme particulièrement difficile. Il y a un manque d'assurance qui réside lors de conversations téléphoniques notamment causé par l'absence de la communication non-verbale (19:59-20:06, P4). Le fait de ne pas observer les réactions de l'interlocuteur en face rend les individus incertains. Le téléphone ne semble pas être une manière de communiquer appropriée à leur situation (35:27-36:38, P5).

---

<sup>27</sup>(12 :10-13 :23) J: « Und was ich schwierig fand, ,achso, es ist,finde ich einfach, wenn man mit Leuten zu tun hat, die selbst eben schon viele interkulturelle Erfahrungen haben. Ich habe zum Beispiel in der Ukraine, war ich in einem Kontext, in dem mein Team dort eigentlich überhaupt keine interkulturelle Erfahrung hatte oder sehr wenig, das heißt, man kommt in sehr feste Struktur rein und sehr stark damit konfrontiert, dass man mit einer anderen Kultur zu tun hat, was man in dem interkulturellen, achso, im internationalen Team nicht so stark hat» (Birnbaum-Crowson - et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).

<sup>28</sup>(01:23:05) R: « Viel wissen von den anderen und übereinander. Je mehr man weiß, desto besser kann man sich dann... Ja ...Strategie überlegen. Achso man muss viel von anderen wissen » (Birnbaum-Crowson - et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).

L'usage des langues étrangères est l'une des grandes difficultés rencontrées par des individus dans un environnement multilingue. La littérature évoque ce problème. Les langues étrangères sont une réelle barrière dans la communication pour exprimer ses idées et ses opinions (Incelli, 2008, p. 113). De plus, certains participants montrent que leur accent est une difficulté dans les échanges avec les Allemands, comme cela est mentionné précédemment dans ce chapitre<sup>29</sup>.

## **5.4 Attentes recherchées lors dans une équipe de travail interculturelle**

L'étude cherche notamment à comprendre les attentes des Allemands vis-à-vis de leurs collègues de travail étrangers ainsi que les attentes de ces derniers vis-à-vis de leurs collègues allemands. Les attentes jouent un rôle indispensable dans la relation et la collaboration, dans la mesure où des attentes non réalisées entraînent des sanctions<sup>30</sup> qui peuvent dégrader les relations entre les membres. Dans cette partie, les attentes relatées dans les entretiens seront présentées mais très rarement justifiées par la littérature, dans la mesure où peu d'études ont été réalisées à ce sujet et que le but de la recherche menée est d'apporter des recommandations.

### **5.4.1 Les attentes des Allemands**

Les attentes des Allemands sont orientées sur les standards culturels normatifs. L'idée reprise par plusieurs des participants est la réalisation des tâches dans les délais impartis. (15:09-15:46, P4). De plus, les Allemands attendent des expatriés qu'ils suivent la procédure et ne prennent pas d'initiatives supplémentaires (23:54-24:39, P5). En outre, les Allemands attendent des expatriés qu'ils respectent et suivent les méthodes de travail allemandes (33:43-39:41, P3). Un autre aspect concerne la gestion du temps à travers la ponctualité au travail qui est exigée en Allemagne (15:09-15:46, P4). Enfin, les Allemands ont des attentes en termes de comportements culturels. Il s'agit de ce qu'on pourrait appeler le « jeu des cultures », basé sur les clichés. Il s'agit de à la fois de montrer des traits de caractères culturels typiquement allemands tels qu'une certaine directivité dans la communication (28:51-29:08, P2), mais aussi d'avoir recours à des traits de caractères « clichés » propres à sa culture. À l'inverse, les Allemands vont faire de même (27:46-28:48, P2). Cette attente de répondre aux clichés culturels est

---

<sup>29</sup> c.f. partie 5.2.4 (Accent)

<sup>30</sup> c.f. partie 2.2.2 (Les attentes du rôle : « Rollenerwartungen »)

particulièrement présente (16:07-16:41, P3). Ce « jeu des cultures » permet parfois de détendre l'atmosphère (18:23-19:48, P1).

Dans l'entretien d'experts réalisé avec Birnbaum-Crowson et Krause, les deux expertes racontent qu'elles ont les mêmes attentes vis-à-vis des employés allemands et étrangers<sup>31</sup>. Parmi leurs critères, elles mentionnent l'intérêt pour les tâches, la culture allemande et la culture de l'organisme dans lequel la personne travaille, ainsi que la motivation. Cependant, elles n'attendent pas que les expatriés se comportent comme des Allemands.

#### **5.4.2 Les attentes des expatriés**

Concernant les attentes des expatriés, elles se situent dans la manière de travailler, l'orientation des relations avec leurs collègues, et dans la compréhension des différences culturelles. Tout d'abord, les expatriés attendent des Allemands davantage d'esprit d'équipe et d'entraide (13:29-14:33, P2), de soutien (16:10-17:34, P4) et de compréhension de la notion d'équipe (14:44-16:07, P5). En outre, ils attendent davantage de prise d'initiatives de la part des Allemands (27:09-27:53, P5) et une plus grande marge de manœuvre dans la réalisation des objectifs (16:10-17:34, P4).

Les expatriés ont aussi des souhaits dans les relations entretenues avec leurs collègues allemands. Ils sont à la recherche de plus de collégialité (14:44-16:07, P5), ce qui passe par davantage de contacts humains (14:55-16:15, P1). Ils espèrent donc davantage d'échanges informels (22:35-23:59, P2) qui leur sont indispensables pour le travail d'équipe. P3 déplore le fait que l'atmosphère et les relations soient trop professionnelles et peu détendues (11:55-14:59, P3) ainsi que le manque de compréhension et d'ouverture d'esprit des Allemands vis-à-vis des différences culturelles (17:52-21:43, P3).

---

<sup>31</sup>(27 :51-29:07) J: « An ausländische Mitarbeiter haben wir, glaube ich, die gleiche Erwartungen wie an die deutsche Mitarbeiter auch. Interesse. Das haben wir immer. Interesse an die Sachen, die wir machen. Und, natürlich bei ausländischen Mitarbeitern, sich auch Interesse an der Kultur, auch an der Unternehmenskultur oder Vereinskultur» (Birnbaum-Crowson - et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).



## 6 CONCLUSIONS

L'étude menée est une analyse qualitative sur les relations professionnelles dans un environnement interculturel composé d'Allemands et d'expatriés. Dans ce contexte, il s'agit de caractériser le comportement des Allemands au travail. De plus, l'étude traite des difficultés rencontrées par les expatriés dans la collaboration quotidienne avec des Allemands. Enfin, la recherche révèle certaines attentes souhaitées au travail par les Allemands vis-à-vis des expatriés et de celles des expatriés vis-à-vis de leurs collègues allemands.

De nombreux points de la littérature présentant les Allemands au travail, notamment à travers les standards culturels normatifs allemands de Schroll-Machl, ont été repris par les participants afin de décrire le comportement typiquement allemand dans un environnement professionnel. À cela s'ajoute d'autres aspects en termes de communication qui permettent de répondre à cette question de recherche. À partir de la littérature et des interviews, il est possible de décrire « l'Allemand typique » dans un environnement professionnel interculturel. Tout d'abord, les Allemands font preuve de beaucoup de professionnalisme sur leur lieu de travail. Ils considèrent le travail et leurs tâches comme des obligations pour lesquelles ils sont responsables. L'aspect factuel est primordial en Allemagne et se traduit par la nécessité de réaliser les tâches à temps. L'importance des faits passe aussi par l'usage de documents pour justifier ce qui est réalisé ainsi que ses idées. L'expertise prend aussi une place considérable dans le monde du travail allemand où réside une vraie culture du résultat et de l'efficacité. De plus, ce professionnalisme allemand est basé sur le respect des procédures et des règles dans le processus de réalisation des tâches. En effet, les résultats obtenus ne sont appréciés que si la procédure est respectée, ce qui révèle cependant une inflexibilité relatée par les personnes interviewées. En outre, l'atmosphère de travail est basée sur des relations professionnelles et formelles axées sur le travail. Par conséquent, les contacts humains sont rares, dans la mesure où le travail reste la priorité, comme évoqué dans la littérature par Schroll-Machl. L'usage du Smalltalk, considéré comme une perte de temps par les Allemands, est très rare, bien que la littérature mentionne son importance car cela facilite le développement des relations dans un contexte interculturel. Il est intéressant de noter un point évoqué par l'un des participants qui est la faculté des Allemands à développer leur réseau professionnel. Ce point n'est pas évoqué dans la littérature alors qu'il joue un rôle déterminant dans le monde du travail aujourd'hui. Concernant l'usage de l'humour,

les avis sont controversés. La littérature présente les Allemands comme utilisant l'humour notamment pour détendre l'atmosphère selon Schroll-Machl. Cependant, la plupart des participants parlent de la difficulté de faire preuve d'humour avec les Allemands sur le lieu de travail, notamment certaines formes d'humour telles que le second degré ou l'ironie qui ne sont pas compris par les Allemands. De surcroît, la gestion du temps a une place essentielle dans le monde du travail avec des Allemands qui le gèrent de manière efficace, ce qui a cependant pour conséquence une inflexibilité et un manque de prise d'initiative et de créativité, comme explicité dans la littérature et par les participants. Enfin, la description de la communication typiquement allemande est décrite de manière générale comme directe, efficace, pragmatique et précise. Cependant, elle dépend des contextes et est influencée par l'apparence en termes d'image, primordiale pour les employeurs allemands. En effet, ils gardent bonne figure devant les autres et ne laissent pas passer d'émotions, ce qui se traduit aussi par un manque de franchise selon les participants. Les Allemands ne vont pas dire devant un groupe ce qu'ils pensent, ce qui contredit la littérature et les propos de Krause. Cela est même perçu par l'un des participants comme de l'hypocrisie, bien développée en Allemagne. Cependant, certaines caractéristiques de la communication corrélient la littérature avec les propos des personnes interviewées telles qu'une communication basée sur une argumentation solide et structurée, l'orientation de la communication sur la contradiction et la critique. En outre, les participants révèlent aussi un manque d'ouverture d'esprit notoire chez les Allemands. Concernant les moyens de communication, les Allemands ont essentiellement recours aux échanges par email et à l'usage de to-do-list en ligne. Enfin, un dernier aspect important à noter est l'influence qu'a le travail avec des étrangers sur le comportement des Allemands : ils semblent ne pas prendre quelqu'un avec un accent au sérieux.

Au sujet des difficultés éprouvées par les étrangers travaillant avec des Allemands, quatre aspects ont été évoqués : l'atmosphère de travail, la manière de travailler, le manque de compréhension interculturelle et l'usage des langues étrangères. Tout d'abord, les participants éprouvent des difficultés dues au manque de flexibilité. Cette inflexibilité est définie par la rigidité imposée par le respect de la procédure, la dépendance allemande à la routine, le manque d'adaptation des méthodes, ainsi que l'usage obligatoire de documents écrits pour prouver le travail qui a été fait. De plus, les expatriés éprouvent des difficultés en termes de compréhension interculturelle. Les

Allemands n'arrivent pas à comprendre les différences culturelles en termes de manière de penser et de travailler. En outre, la dernière difficulté importante évoquée par les participants est l'usage des langues étrangères, et en particulier l'usage de l'allemand, qui pose problème dans les discussions informelles mais aussi pour exprimer ses idées. L'accent étranger rend aussi la collaboration difficile dans la mesure où celui-ci influence le comportement des Allemands. Les conversations téléphoniques entraînent aussi des difficultés en termes de compréhension et de manque de communication non-verbale pour les expatriés.

Concernant les attentes des Allemands et des expatriés, elles reprennent de nombreux aspects des standards normatifs culturels présentés par Schroll-Machl. En effet, l'aspect factuel fait partie des attentes allemandes en termes de réalisation des tâches, qui doivent passer par le suivi et le respect des procédures existantes. L'aspect temporel est aussi évoqué à travers une bonne gestion du temps grâce notamment à la ponctualité. Enfin, les Allemands ont certaines attentes vis-à-vis des expatriés en termes de comportement culturel. Ils attendent d'eux qu'ils répondent aux clichés allemands tout en montrant aussi leurs propres clichés culturels. Cela est nommé par l'un des participants comme étant le « jeu des cultures ». Les expatriés, quant à eux, ont exprimé aussi des attentes vis-à-vis de leurs collègues allemands. D'une part, ils attendent plus de relations informelles à travers davantage de contacts humains et davantage d'ouverture d'esprit, notamment par une prise de conscience des différences culturelles existantes. Ils attendent que les Allemands comprennent qu'il y a de réelles différences culturelles concernant la façon de penser et de travailler. De plus, ils ont des attentes sur la manière de travailler, à savoir qu'ils souhaitent plus de flexibilité dans l'accomplissement des tâches et plus d'esprit d'équipe.

Un autre point qu'il est important d'aborder est celui des limites de la recherche réalisée. Il serait pertinent de compléter cette étude par une analyse quantitative via un questionnaire en ligne par exemple, qui s'appuierait sur les résultats obtenus dans l'analyse qualitative afin de procéder à une généralisation de ce qui a été révélé. De plus, comme expliqué dans la partie méthode, une anomalie s'est produite lors de l'entretien avec P5. Deux questions ont été inversées par mégarde. Il se pourrait que cela ait influencé les réponses apportées par P5 pour ces deux questions.

L'étude a révélé la pertinence d'une réelle sensibilisation culturelle. Cela passe par une formation des équipes de travail et des managers sur les différences culturelles en termes

de comportements professionnels et de manière de penser, comme cela est mentionné par Krause ou par les expatriés. De plus, en termes de formation, il est essentiel de mettre en place des solutions afin de réduire les difficultés linguistiques. Cela peut passer par des formations en ligne mise à disposition des employés. En outre, concernant la manière de travailler en Allemagne, il semble nécessaire d'adapter certains aspects et d'apporter plus de flexibilité, en donnant notamment plus de marges de manœuvre aux employés dans leurs actions. Cette flexibilité pourrait passer par une communication participative réalisée en amont. Un autre point important se situe dans les relations entre collègues. Afin de garder la motivation chez les expatriés, il est nécessaire pour les Allemands d'accorder plus de liberté dans les échanges informels.

Les résultats apportés par cette étude laissent quelques interrogations qui pourraient déboucher sur de nouvelles recherches. La question de la notion de tolérance perçue différemment selon les cultures comme évoqué par Krause qui qualifie cela comme la plus grosse difficulté et un vrai défi dans un contexte interculturel.

*(08:54) R: « Die größte Schwierigkeit ist immer die Toleranz...fremdes Handels gegenüber, wobei alle Menschen, die Teil des internationalen Teams waren, eine Selbstwahrnehmung hatten, von „ich bin tolerant und ich bin offen und ich bin interkulturell ...erfahren und für sich selbst eine größere Intoleranz da gegenüber hatten. Das ist eben damit ganz schnell an seine Grenze kamen (unverständlich, incompréhensible) eine Herausforderung interkulturelles Kontextes » (Birnbaum-Crowson - et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).*

Krause ajoute que cette notion de tolérance est une invention des pays d'Europe de l'Ouest qui n'a aucune valeur dans d'autres pays.

*(35:23) R: « Und, dann kommt das ganz spannend, finde ich: interkulturelle Kompetenzen oder diese Toleranz ist eine westeuropäische Erfindung. Es ist überhaupt keine Wert in anderen Ländern, tolerant zu sein » (Birnbaum-Crowson - et Krause, Experteninterview, 09.06.2017).*

C'est pourquoi une étude portée sur la perception de cette notion de tolérance entre des cultures de continents différents permettrait d'apporter de nouveaux outils pour développer des bases solides dans une relation interculturelle. Cela pourrait notamment expliquer l'origine de certains comportements parfois perçus comme inacceptables en fonction de la culture d'origine.

En outre, il serait intéressant de mener une étude approfondie sur les attentes des Allemands dans un monde professionnel afin de permettre aux étrangers qui sont amenés à travailler en Allemagne d'en être conscient et ainsi pouvoir s'adapter plus facilement. Le même type d'étude pourrait aussi être réalisé concernant les attentes d'individus travaillant dans des équipes interculturelles de manière générale, afin d'avoir des caractéristiques universelles sur les attentes des individus dans un contexte interculturel et également pouvoir avoir des bases universelles de travail dans un environnement interculturel.

## 7 BIBLIOGRAPHIE

- Allaverdi, I. (2008). *MA-Thesis/ Master: Unterschiede in der Motivation bei der Studienwahl deutscher und tschechischer Ingenieurstudenten, die sich auf persönliche und kulturelle Werte zurückführen lassen*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Auer, P., Barth-Weingarten, D., Bergmann, J., Bergmann, P., Birkner, K., Couper-Kuhlen, E., Gilles, P. (2009). Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2). *Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion*, pp. 352-402.
- Carpentier, M.-N., Demorgon, J., Lenhard, H., & Müller, B. (2014). *Das Verstehen von Schlüsselszenen in internationalen Begegnungen*. Paris/Berlin: OFAJ/DFJW.
- Dahl, S. (2001). Einführung in die Interkulturelle Kommunikation (Introduction to Intercultural Communication). *Traduction de Patrick Klein*. Berlin, Allemagne: Intercultural Network.
- Dahrendorf, R. (2006). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle ( 16. Auflage)*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Day, D., & Wagner, J. (2007, 02 20). Bilingual Professionals. Dans P. Auer, & L. Wei, *Handbook of Multilingualism and Multilingual Communication: Volume 5 de Handbooks of Applied Linguistics [HAL]* (pp. 391-404). Walter de Gruyter.
- Demorgon, J., Müller, B., Lipiansky , E.-M., & Nicklas , H. (2003). *Dynamiques interculturelles pour l'Europe*. Anthropos.
- Ehrhardt, C. (2002). Diplomatie und Alltag: Anmerkungen zur Linguistik der interkulturellen Kommunikation. *Interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien 1*, p. 109. Consulté le 07 25, 2017, sur: <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/45293>
- Erl, A., & Gymnich, M. (2017). Probleme interkultureller Kommunikation und mögliche Bewältigungsstrategien. Dans A. Erl, & M. Gymnich, *Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen* (éd. 4, pp. 103-147). Stuttgart: Klett Lerntaining.

- Fiehler, R. (1990). Kommunikation, Information und Sprache. Alltagsweltliche und wissenschaftliche Konzeptualisierungen und der Kampf um die Begriffe. Dans R. Weingarten, *Information ohne Kommunikation? Die Loslösung der Sprache vom Sprecher*. (pp. 99-128). Frankfurt am Main: Fischer.
- Fischer, G.-N. (2015). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* (éd. 5). Paris: Dunod.
- Fougeyrollas, P., & Roy, K. (1996). *Regard sur la notion de rôles sociaux. Réflexion conceptuelle sur les rôles en lien avec la problématique du processus de production du handicap*. Laval (Québec): Ecole de service social de l'Université Laval.
- Geert Hofstede's Biography*. (s.d.). Consulté le 08 04, 2017, sur Site web officiel de Geert Hofstede:  
<http://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/geert-hofstede-cv/>
- Hanke, K. (2014, 10). *Kritik äußern auf Deutsch – interkulturelle Kommunikation*. (I.-R. Goethe-Institut e. V., Éditeur) Consulté le 07 17, 2017, sur Goethe Institut - Migration und Integration:  
<http://www.goethe.de/lhr/prj/daz/mag/spr/de13232167.htm>
- Heidrun, I. (2010, 05). Interkulturelle Kompetenz: deutsch-russische Kulturstandards im interkulturellen Management. Freiburg, Allemagne.
- Heidrun, I. (2010, 05). *Mein Profil : Dr. Heidrun Igra*. Consulté le 07 05, 2017, sur Interkulturelle Wirtschaftskommunikation | Dr. Heidrun Igra:  
<http://www.igra-russland.de/index.php/profil>
- Heringer, H. J. (2014). *Interkulturelle Kommunikation: Grundlagen und Konzepte*. (4. ü. Auflage, Éd.) Tübingen: A. Francke Verlag.
- Hofstede, G. (2011, 01 12). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 1-26. Consulté le 07 10, 2017, sur Online Readings in Psychology and Culture:  
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (s.d.). *What about Germany?* Consulté le 07 10, 2017, sur Site web officiel de Geert Hofstede:

<https://geert-hofstede.com/germany.html>

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Récupéré sur:

<http://jcc.sagepub.com/content/15/4/417>

Hofstede, Geert. (2001). *Culture's consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.

Incelli, E. (2008). Foreign language management in Lazio SMEs. Dans *Language Policy, Volume 7, Issue 2* (pp. 99-120). Berlin: Springer.

Jakobs, E.-M. (2005). Telefon, Email oder Fax? Medienkommunikation in Unternehmen. Dans D. Perrin, & H. Kessler, *Schreiben fürs Netz. Aspekte der Zeilfindung, Planung, Steuerung und Kontrolle* (éd. 1, pp. 26-40). Wiesbaden: VS Verlag.

Kilian, S. (2015). *Don't let me be misunderstood: Wie wir weltweit besser verstanden werden - Mit den "Dos und Don'ts" der internationalen Kommunikation*. Ariston.

Larousse. (2017, 07 14). *Dictionnaire de français: rationnel, rationnelle*. Consulté le 07 14, 2017, sur Larousse.fr : encyclopédie et dictionnaires gratuits en ligne: [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rationnel\\_rationnelle/66652](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/rationnel_rationnelle/66652)

Loth, D. (2009). Le fonctionnement des équipes interculturelles. *Management & Avenir*, 326-344. Consulté le 08 12, 2017, sur <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-p-326.htm>

Maletzke, G. (1996). *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen* (éd. 1). Westdeutscher Verlag.

Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. Oldenbourg: De Gruyter.

Nekvapil, J., & Nekula, M. (2006). On Language Management in Multinational Companies in the Czech Republic. Dans C. I. Planning, *Vol. 7, Issue 2-3* (pp. 307-327). Abingdon-on-Thames: Routledge.

Plewnia, A., & Rothe, A. (2011). Spracheinstellungen und Mehrsprachigkeit: Wie Schüler über ihre und andere Sprache denken. Dans L. M. Eichinger, A. Plewnia, & M. Steinle, *Sprache und Integration: Über Mehrsprachigkeit und Migration* (pp. 215-253). Tübingen: Narr Verlag.



- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Rocheblave, A.-M. (1963). La notion de rôle : quelques problèmes conceptuels. *Revue française de sociologie, Volume 4, Numéro 3*, 300-306.
- Röhner, J., & Schütz, A. (2016). Mittel verbaler Kommunikation. Dans J. Röhner, & A. Schütz, *Psychologie der Kommunikation. Basiswissen Psychologie* (p. 128). Wiesbaden: Springer.
- Schönberger, K. (2003). ), « "... dass jemand mal vorbei schreibt." E-Mail im Alltag – zur Kulturanalyse eines neuen Mediendispositivs. Dans J. Höflich, & J. Gebhardt, *Vermittlungskulturen im Wandel: Brief – E-Mail – SMS* (éd. 1, pp. 111-146). Heidelberg: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Schroll-Machl, S. (2016). *Die Deutschen – Wir Deutsche : Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben* (éd. 5. unveränderte Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schroll-Machl, S. (s.d.). *Trainerprofil*. Consulté le 07 13, 2017, sur Interkulturelle Psychologie - Dr. Sylvia Schroll-Machl, Dipl.-Psych., Dipl.-Rel.-Päd. (FH): <https://www.schroll-machl.de/trainerprofil/>
- Schugk, M. (2014). Interkulturelle Erscheinungsformen und Instrumente der interpersonalen Kommunikation. Dans M. Schugk, *Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft: Grundlagen und Interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb* (éd. 2, p. 542). München: Franz Vahlen.
- Schulz von Thun, F. (1981). Metakommunikation - die Gewohnheit der nächsten Generation? Dans F. Schulz von Thun, *Miteinander reden: 1, Störungen und Klärungen* (p. 316). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomas, A. (2006). Kultur und Kulturstandards. Dans A. Thomas, S. Schroll-Machl, S. Kammhuber, & E.-U. Kinast, *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (pp. 19-31). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- Thomas, A., & Utler, A. (2013). Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards. Dans P. Genkova, T. Ringeisen, & F. Leong, *Handbuch Stress und Kultur* :

*Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven* (pp. 41-58). Wiesbaden:  
Springer Fachmedien Wiesbaden 2013.

Watzlawick, P., Helmick, J., & Jackson, D. D. (1967). *Une logique de la communication*.  
Paris: Éditions du Seuil.

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 –: Données sur les participants.....	38
Tableau 2 –: Tableau d’analyse, de codification et de catégorisation des propos des 5 participants sous Microsoft Excel.....	40
Tableau 3 –: Catégorisation des données récoltées.....	41

# **ANNEXES**

## **TABLE DES ANNEXES**

Annexe 1 : Guide d'entretien pour l'Experteninterview

Annexe 2 : Retranscription de l' « Experteninterview » réalisée le 9 juin 2017 :

Annexe 3 : Tableau d'analyse de séquences de l'« Experteninterview » du 9 juin 2017

Annexe 4 : Consentement écrit pour l'utilisation des données sans anonymat

Annexe 5 : Guide d'entretien semi-directif en français

Annexe 6 : Guide d'entretien semi-directif en allemand

Annexe 7 : Consentement écrit pour l'utilisation des données anonymisée

Annexe 8 : Retranscription de l'interview réalisée avec P1 le 22 juillet 2017

Annexe 9 : Retranscription de l'interview réalisée avec P2 le 22 juillet 2017

Annexe 10 : Retranscription de l'interview réalisée avec P3 le 24 juillet 2017

Annexe 11 : Retranscription de l'interview réalisée avec P4 le 25 juillet 2017

Annexe 12 : Retranscription de l'interview réalisée avec P5 le 26 juillet 2017

Annexe 13 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P1 le 22 juillet 2017

Annexe 14 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P2 du 22 juillet 2017

Annexe 15 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P3 du 24 juillet 2017

Annexe 16 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P4 du 25 juillet 2017

Annexe17 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P5 du 26 juillet 2017

## **Annexe 1 : Guide d'entretien pour l'Experteninterview**

Befragte(r):

Interviewer: Cédric Jestin

Datum:

Uhrzeit:

### **Phase 1: Vorbemerkungen oder Informationsphase**

Heute werde ich mit dir ein Gruppeninterview durchführen. Es geht um beruflichen Erfahrungen in internationalen Teams. Da ihr schon vielfältigen Erfahrungen mit nicht-deutschsprachigen Individuen aus verschiedenen Kulturen, wurdet als Teilnehmerinnen der Befragung ausgewählt.

Zunächst möchte ich dir kurz den Ablauf des Interviews erklären. Ich werde euch mehrere Fragen stellen. **Ich bitte euch auch, mir zu fragen, ob etwas nicht klar ist oder ob ihr es nicht versteht.**

**Alles was ihr sagt, selbst wenn es Unwichtig erscheint, wird mir bei der Weiterentwicklung der Anwendung helfen.** Kritiken an meinem Interviewverfahren sind auch natürlich willkommen. Zum Schluss wird es eine kurze Nachbefragung geben. **Bitte denkt daran, dass es nichts gibt, was ihr falsch sagen könnt. Alle Antworten sind relevant.**

Das Verfahren/ Die Methode dieses Gruppeninterviews ist so gebaut, dass ihr eins nach dem anderen an die folgenden Fragen antworten werdet. Es ist auch möglich, dass ihr Antworten von dem anderen ergänzen könntet oder wenn es euch etwas einfällt, dürft ihr es aussprechen.

Das Interview wird etwa **eine Stunde** dauern. Wenn ihr eine Pause benötigt, könnt ihr jederzeit Bescheid sagen. Ich speichere es, um mir keine Notiz machen zu müssen und es später analysieren zu können. Habt ihr noch irgendwelche Fragen?

Bevor wir anfangen, möchte ich euch darum bitten, die Einverständniserklärung zur Aufzeichnung und die Vertraulichkeitsvereinbarung durchzulesen und zu unterschreiben. Dank für die Interviewbereitschaft!

### **Phase 2: Einführungsphase**

Zunächst könntet ihr kurz vorstellen, damit wir verstehen, aus welchen Gründen ihr ausgewählt wurdet, um an diese Studie teilzunehmen.

-Könntet ihr kurz erzählen, woher ihr kommt, welche Sprachen beherrscht ihr und welches Niveau für jede Sprache? Was für Auslandsaufenthalt habt ihr gemacht?

-was für Berufserfahrungen habt ihr ins Ausland beziehungsweise mit ausländischen Partnern gesammelt?

- in welchen Kontexten habt ihr mit Ihnen gearbeitet?

- was macht ihr zur Zeit? Was für internationalen Partnerschaften pflegt ihr bei der Arbeit?

### **Phase 3: Hauptphase**

Ich möchte ein paar bestimmten Aspekte der Zusammenarbeit mit und in internationalen Teams oder Partnern ansprechen. Es geht um Schwierigkeiten und Erwartungen bezüglich festgestellter Faktoren.

*Wo befanden sich die Schwierigkeiten bei euch damals in den internationalen Teams, in denen ihr gearbeitet habt?*

*Was für Erwartungen habt ihr gegenüber eurer Partnern und Mitarbeitern?*

Jetzt möchte ich etwas Genauer auf verschiedenen Aspekte eingehen: zuerst die Linguistische Aspekte.

#### **Phase 3.1: Linguistische Aspekte**

Habt Ihr Schwierigkeiten bezüglich der Sprachen erfahren? Zum Beispiel: Unangemessenen Wortschatz, Satzbau?

-Wie beschreibt ihr Emailkorrespondenzen mit nicht-deutschkulturellen Partner? Vor allem die Redaktion in Deutsch oder in Fremdsprachen?

-Wie beschreibt ihr ihre Kommunikation bei Telefongespräch oder Face-to-Face? Was für Schwierigkeiten habt ihr getroffen?

-Eures Erachtens nach, was hat die meiste Zeit die Kommunikation erleichtert und effizienter gemacht?

Jetzt möchte ich über kulturellen Aspekte eingehen.

#### **Phase 3.2: Kulturbeeinflus**

-Eures Erachtens nach, inwiefern haben eure Kultur sowie die deutsche Kultur von den anderen eure Arbeit und Beziehungen in eurer internationalen Arbeit beeinflusst?

-Was für kulturellen Unterschieden betrachtet ihr als Schwierigkeiten?

-Welche kulturellen Verhalten habt ihr unangenehm gefunden oder euch gestört? (*zum Beispiel: Begrüßung und Verabschiedung?*)

-Wie schätzt ihr die Wichtigkeit von kulturellen Wahrnehmungen? (Wahrnehmung von Zeit, Hierarchie sowie Geschlecht zwischen Kulturen?)

### **Phase 3.3: soziokulturelle Aspekte und Arbeitsmethoden**

-Welche Orientierungen haben sich die Kommunikation und die gemeinsamen Beziehungen mit nicht-deutschkulturellen Kollegen entwickelt? (*zum Beispiel: Smalltalks , private Unterhaltungen, Treffen nach der Arbeit oder Meetings*)

-Welche Schwierigkeiten haben diese Orientierungen gegründet?

- Zu diesem Punkt möchte ich wissen, wie das Vertrauen sich in Deutschland entwickelt und wie wichtig das Vertrauen für euch ist?

- Habt ihre Unterschiede mit anderen Kulturen in dem Vertrauenprozess beobachtet?

- Wurde unbedingt Zielen von Aufgaben festgelegt?

-Welche beruflichen Unterschiede habt ihr beobachtet, die euch zur Schwierigkeiten gebracht haben? (*zum Beispiel: Multitask, schriftlich, mündlich*)

-Ist die Entwicklung einer beruflichen sowie gemeinsamen Kultur/Identität wichtig für euch? Wie schätzt ihr sie?

### **Phase 4: Schlussphase/ Nachbefragung:**

-Was hat sich bei euch dank eurer vielfähigen Erfahrungen mit anderen Kulturen und Sprachen beruflich verändert?

-Deines Erachtens nach, wo würden möglichen Verbesserung in internationalen Arbeitssettings und Partnerschaften liegen?

-Möchtet Ihr vielleicht noch etwas hinzufügen? Kritiken?

Ich möchte mich bei euch für eure Zeit und Beteiligung an diesem Gruppeninterview herzlich bedanken.

## **Annexe 2 : Retranscription de l'« Experteninterview » réalisée le 9 juin 2017 :**

Zuordnung :	Entretien-semi directif pour un travail de recherche
Aufnahmetag:	09.06.2017
Aufnahmeort:	Hamburg en face-à-face. Au bureau
Gesamtdauer:	Une heure et 27 minutes et 5 secondes
Interviewpartner:	JC : intervieweur (Cédric Jestin) J : Julia Birnbaum-Crowson R : Friederike Krause
Aufnahmemedium:	Usage de l'IPAD pour l'enregistrement de l'entretien.
Transkribent:	Cédric Jestin
Transkriptionsdatum:	Du 10.06 au 20.06.2017
Besonderheiten:	Aucune

(00:00) JC: [Begrüßung. Erklärung des Interviewverfahrens. Einverständniserklärung.]

(02:18) JC: Dann können wir anfangen. Zunächst könntet ihr kurz vorstellen, damit wir verstehen, aus welchen Gründen ihr ausgewählt wurdet, um an diese Studie teilzunehmen. Könntet ihr kurz erzählen, woher ihr kommt, welche Sprachen beherrscht ihr und welches Niveau für jede Sprache? Was für Auslandsaufenthalt habt ihr gemacht? Was für Berufserfahrungen?

(02:47) J: Ich heiße Julia Birnbaum-Crowson. Ich komme aus Jena in Thüringen. Ich habe dort studiert auf Magister Deutsch als Fremdsprache, Literatur-und Kulturwissenschaften. Ich habe meinen ersten Auslandsaufenthalt in Krakau in Polen für ein Semester als Erasmusstudentin. Ich habe dort Polnisch studiert und habe schon wieder viel vergessen aber kann auch im Restaurant Essen bestellen, nach Ticket fragen und Bahnhof finden. Vielleicht als zwei Niveaus. In der schule hatte ich Russisch, da ich aus den Neue Bundesländern komme. Das verstehe ich aber nur sehr sehr rudimentär. Ich habe zwei Jahre in der Ukraine gewohnt, als Deutschlektorin an der Universität Deutsch unterrichtet und Projekten mit Studierenden und Lehrenden gemacht. Ich habe sehr wenig Ukrainisch leider gelernt und auch wenig Russisch, da ich in Westukraine war. Und ich war ein Jahr an einer amerikanischen Universität als DAF-Dozentin und habe dort Deutsch als Fremdsprachen unterrichtet. Deshalb ist Englisch auch meine Hauptfremdsprache und auch da mein Ehemann aus Großbritannien kommt und hier viel auf Englisch kommuniziere. Sowohl beruflich und auch privat.

(04:14) R: Mein Name ist Friederike Krause. Ich habe auch in Jena studiert. Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Deutsch als Fremdsprache und Sprachwissenschaft und Phonetik. Ich war als Austauschschülerin einmal in Frankreich. Ich habe ein bisschen Französisch gelernt, dann sonst Latein an der Schule gehabt. Ich habe dann in Dänemark studiert. Dänische Sprachwissenschaft und Dänisch und Schwedisch gelernt und Englisch. Ich bin dann nach China gegang-



gen und habe Chinesisch gelernt. Ich habe auch Türkisch gelernt. Und Italienisch zwischendurch. Ein bisschen Spanisch. Ich habe davon das meiste vergessen. Fließend spreche ich jetzt vor einigen Dänisch, Englisch und Polnisch. Dann nach meinem Aufenthalt in Dänemark war ich für ein Jahr in Tschechen. Kann auch ein bisschen Tschechisch und habe dann fünf Jahre in Polen gelebt und dort habe ich für den deutschen akademischen Austauschdienst gearbeitet, ich habe um die deutsch-polnischen und deutsche-tschechischen akademischen Beziehung gekümmert. Nach dem Aufenthalt in Polen bin ich dann nach Hamburg gezogen und jetzt bei aubiko.

(05:26) JC: Dankeschön. Jetzt möchte ich mal wissen, in welchem Kontext habt ihr mit Ausländern gearbeitet?

(05:39) R: Genau. Anfang hat es im Studium mit ausländischen Studierenden, die über Erasmusprogramm nach Jena kamen und dort haben wir im Rahmen unserer Fachschaftstätigkeit internationale Kochabende, Exkursion, Lesungen, Partys, studentische Weihnachtsfeiern und so weiter organisiert. Also versucht die ausländischen Studenten zu integrieren in die deutsche Uni, in das deutschen Unileben und das war der erste Kontakt mit ausländischen Lehren. Dann natürlich im Ausland als Dozentin für Deutsch als Fremdsprache. Also in China, in Tschechen, in Polen oder in Dänemark und dann jetzt bei aubiko mit allen ausländischen Studierenden und Schülern, die wir in den Programmen haben.

(06:32) J: Genau. das Gleiche. Mit Studierenden hat es angefangen. Außerdem hatten meine Eltern schon seit 1990 amerikanische und brasilianische Studierende aufgenommen. Jeweils für 1-2 Wochen. Sie haben bei uns gewohnt. Ich hatte viel mit den zu tun. Auch Französische. Und dann habe ich eben (unverständlich, incompréhensible) nach meinem Studium in Deutschland hauptsächlich an vielen Hochschulen, Sprachschulen und Bildungsinstitution Deutsch als Fremdsprachen unterrichtet und hatte da im Unterrichtskontext sehr viel Kontakt mit Ausländern in Deutschland.

(07:11) JC: Ok. Jetzt. Zur Zeit. Was für internationalen Partnerschaften habt ihr? Oder wie entwickelt sich das? der Arbeit?

(07:25) R: Also. Momentan es ist so, dass ausländische Schüler oder Studierende zu uns kommen und in verschiedenen Programmen sind. In Schüleraustauschprogramm oder in Sprachkursprogramm oder in Universitätsprogramm und wir diese Schüler betreuen, vorbereiten, vermitteln, braten für die Hochschullandschaft in Deutschland oder eben die Deutschlandbildungswiesen integrieren und die Kontakt besteht aber auch Partnerorganisation im Ausland zum Beispiel in Taiwan oder in Kolumbien oder die Schulen im Ausland. Genau. Das ist die Kontakte.

(08:00) J: Dazu kommt eben die über Partner vermittelte Ausländer, sage ich jetzt mal. Zum Beispiel, wenn wir Weiterbildungsseminar für ausländische Deutschlehrer geben für die deutsche Auslandgesellschaft in Lübeck oder für Nordkollege in Rensburg eben schwedische

Ingenieur und Manager in Wirtschaft. Solche Bildung für Geschäftskommunikation unterrichten. Das ist der andere Kontext.

(08:26) JC: Und jetzt ich würde...Ja, ich habe zwei große Frage. Das ist meine Hauptphase des Interviews, und es geht um Schwierigkeiten und Erwartungen bezüglich festgestellter Faktoren und meine erste Frage ist: wo befanden sich die Schwierigkeiten bei euch damals in den internationalen Teams, in denen ihr gearbeitet habt?

(08:54) R: Die größte Schwierigkeit ist immer die Toleranz...fremdes Handels gegenüber, wobei alle Menschen, die Teil des internationalen Teams waren, eine Selbstwahrnehmung hatten, von „ich bin tolerant und ich bin offen und ich bin interkulturell ...erfahren und für sich selbst eine größere Intoleranz da gegenüber hatten. Das ist eben damit ganz schnell an seine Grenze kamen (unverständlich, incompréhensible) eine Herausforderung interkulturelles Kontextes. Doch Unterschiede da waren, die schwer zu ertragen waren und dann man selbst ganz lang nicht bereit war, einzugestehen, dass man jetzt eben doch keine Toleranz dafür hat und wie man da damit... und dadurch hat sich viel eher verzögert und kam schnell auf so eine individuelle Schiene. Achso, dass man nicht sagt: „das ist eine fremde Kultur“ sondern man hat eben das auf die Person bezogen gesagt: „der ist halt eben egoistisch oder der ist korrupt oder er lügt“. Das ist so ein Vorwurf wie eine Werte davorwürfe wie jemand, der lügt oder der übertreibt oder ja nicht aufrichtig ist und das... entstellt das so interkulturellen Kontext zu belasten, weil es gibt Sachen, die schwer zu ertragen sind, für Deutsche. Wie zum Beispiel diese (unverständlich, incompréhensible) der Aufrichtigkeit. Man möchte eben immer Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und klare Kommunikation, eine verbindliche Kommunikation und die kann eben manchmal wehtun und das ist in vielen anderen Kulturen nicht so. Das geht darum, jemand anders nicht wehzutun. Auf der persönliche Beziehungsebene. Nicht zu verletzen. Und, wenn die ... Das ist für ausländische Studierende oder für Nicht-Deutsche auch schwer zu ertragen und versuchen eher einen Weg auf dem menschlichen Ebene, weitere gute Kontakte zu bleiben und ... ja, was dann für Deutsche wiederum nicht akzeptabel ist. Und dann... in so eine Lüge... so eine bewertende...Er lügt an oder er ist nicht aufrichtig. Und, da...weiß halt persönlich wohl, er lügt, das ist schon ein Vorwurf, das heißt, ich kann nämlich... Achso, das ist was, was eine Beziehung sehr schädlich ist. Man sagt: „ja ich arbeite mit jemandem zusammen, er ist mich nicht aufrichtig oder der nutzt mich aus oder der hintergeht mich und das war Beziehung schädigen. Das fand ich für Deutsche im interkulturellen Kontext oft das schwierigste. Egal, ob das jetzt Arbeitsteam sind oder Deutsche, die im Ausland arbeiten. Achso, wenn ich in Polen gearbeitet habe, war das immer das Hauptproblem, dass die Deutsche sich dort oft... Dass sie nicht genau wussten, ob sie jetzt betrogen werden oder ob sie belogen werden. In China war das noch viel schlimmer. Da fühlt man sich als Deutsche ganz oft belogen und betrogen und hintergangen. In Kolumbien ist das (unverständlich, incompréhensible) schlimm. Da fühlen sich Deutsche ganz oft belogen und betrogen.

In Dänemark ist das nicht der Fall aber ich glaube, da spielt Skandinavien und Westeuropa sind da schon eher Ausnahme. In fast allen anderen Ländern fühlen sich die Deutsche oft belogen und betrogen. Und, das schädigt zu einer Vertrauensbasis in internationalem Team und das fand ich, das war für mich die größte Herausforderung.

(12:10) J: Hmm und dann ist Herausforderung, glaube ich immer noch, dass man diese Gratwanderung zwischen, was ist interkulturell und das ist ja. Das ist ja nicht alles sozusagen mit interkulturellen zu erklären, ne. Es kann auch wirklich mal jemanden lügen oder betrogen oder halt einfach versuchen, da irgend... Vorteil für sich herauszuschlagen. Und, dann ist das vielleicht eine Entschuldigung, ne. Dass es interkulturell soll, ist aber eigentlich nicht! Das finde ich schwierig zu sagen, was soll ich tolerieren. Was interkulturell ist. Was soll ich nicht mehr tolerieren, weil es einfach schlechtes Benehmen ist und da die Grenze zu ziehen. Und was ich schwierig fand, ,achso, es ist,finde ich einfach, wenn man mit Leuten zu tun hat, die selbst eben schon viele interkulturelle Erfahrungen haben. Ich habe zum Beispiel in der Ukraine, war ich in einem Kontext, in dem mein Team dort eigentlich überhaupt keine interkulturelle Erfahrung hatte oder sehr wenig, das heißt, man kommt in sehr feste Struktur rein und sehr stark damit konfrontiert, dass man mit einer anderen Kultur zu tun hat, was man in dem interkulturellen, achso, im internationalen Team nicht so stark hat.

(13:24) R: Das fand ich entspannend, was du sagst. Weil das... auf einer Seite, klar! Wie viel muss man lügen akzeptieren können oder betrogen auch akzeptieren können? In Polen haben mir die Pole erklärt, dass jemanden zu hintergehen, es gibt so ein Wort „Listiger Fuchs“, ja. Das ist doch smart! Achso, wenn man das kann, ist doch super! Ist lügen schlecht? Das ist ja die Frage. Ist lügen schlecht und wann ist es schlecht? Für uns ist es passee. Einfach am meisten schlecht. Außer man steht in einer Beziehung zu jemandem. Achso, wenn ich zum Beispiel meine beste Freundin belüge, das wäre eigentlich auch in vielen Kulturen nicht in Ordnung. Aber es ist ebenso, wenn die nicht zu meinem engeren Freundkreis gehört: Zum Beispiel eben Geschäftspartner ist oder jemanden, den ich etwas verkaufen möchte. Achso, ich keine familiäre Beziehung habe oder Freundschaftsbeziehung. Dann ist es eben oft auch legitim, den zu betrogen oder zu ... dann ist es einfach smart. Und? Das fehlt Deutschen sehr schwer... Wo positionieren sie sich dann? Sie finden passee immer schlecht und vor einigen, wenn sie betrogen werden, finden sie besonders schlecht. Achso, wenn ich als Deutsche Geschäftspartner von Taiwanesen betrogen werde, dann finde ich das richtig schlimm. Und, dann ist meine Toleranz nochmal zum Ende und trotzdem würde mich dieser gleiche Taiwanese helfen. Menschlich ist er wirklich in Ordnung. Er würde mir menschlich immer unter die Arme greifen und wäre tot unglücklich, wenn ich jetzt im Krankenhaus liege oder so. Er würde Tüten Blumen rausschicken. Auf geschäftliche Ebene hat er mich richtig über Tisch gezogen. Er würde trotzdem mich Blumen zum Krankenhaus rausschicken. Und? Das ist nicht nur mit mir irgendwie...sondern auch auf menschlichen Ebene. Dass er

wirklich schade finde, wenn ich jetzt krank wäre, zum Beispiel. Und, das fehlt Deutschen sehr sehr schwer einzuordnen. Wo man sich da positioniert.

(15:07) JC: Ok. und das wäre vielleicht eine... eigentlich die Frage wäre vielleicht die Rolle der Beziehung, weil da ist mehr beruflich und deshalb diese Betrau...

(15:18) R: Genau. Es gibt in chinesische...ist das so. In Polnisch nicht ganz so. weil der Chinesisch so das krásste für mich gewesen, es gibt den inneren Kreis und äußeren Kreis. Und das ist einfach wie mit zwei. Achso. Es gibt nicht die Kommunikation, es gibt nicht eine Kommunikation mit Menschen oder so...Es gibt eine Kommunikation mit Menschen, die zu innere kreise gehört; es gibt eine Kommunikation mit Menschen zu äußeren Kreis gehören. Innerer Kreis ist Familie und nahe Freunde und äußeren Kreis ist alle andere. Das heißt, man hat natürlich erstmal total lieb zu sein Kind und macht alles für dieses Kind und macht alles für seinen Onkel und seine Tante, was, was ich... Aber der gleiche Mensch, der sich so aufopfert für seine Mutter und seinen Vater und sein Kind, kann eben über ein hingefallenes Kind, was ihn nicht zu seinem Kreis gehört, drüber latschen, weil er einfach zum Bus möchte und einfach eilig hat. Hmm. Da steht man da und denkt, was für ein schlechter Mensch, dass der einfach auf dem drauf getreten ist, ohne dass es eben scheinbar irgendwie wehgetan hat; Da fängt es da an, wo man merkt: Boah, mein Toleranz ist einfach zu Ende. Achso. Und, ja, dass man... Na klar, spielt die Rolle der Beziehung spielt eine große Rolle oder ist wichtig und in Deutschland ist das... nicht so getrennt. Achso, dieses Inneren, Äußere, wir latschen halt einfach nicht über Leute, obwohl es ist einfach (unverständlich, incompréhensible) nicht. Und das gehört zusammen. Man ist halt kein guter Mensch, wenn man auf jemand aufgetreten ist. Das ist nicht nur unzivilisiert und unfein, es ist einfach verboten und schlecht. Und da, ... und das ist zum Beispiel aber es ist nur ein Beispiel für interkulturelle Schwierigkeiten. Wann fangen wir an zu werten? Man wertet eben diese Chinesisch schlechten Mensch, der dieses Kind getreten hat. Ein schlechter Mensch und das wird schwierig. Ich habe für mich einfach entschieden, dass da meine Toleranz in meiner interkulturellen Kompetenz am Ende ist, weil ich da keine Toleranz dafür habe und diesen Menschen trotzdem einfach schlecht finde, obwohl und so weiter Chinesisch ist und er ... wenn ich zu ihrem inneren Zirkel gehöre. Da vielleicht...auf seine Unterstützung immer zählen kann, sobald er denn so was macht, ist bei mir das ... meine interkulturelle Kompetenz einfach am Ende und dann merkt man auch, man kommt da nicht raus. Man lebt da eben in China und hat das jeden Tag ... Und man muss das irgendwie entweder akzeptieren wenigstens oder tolerieren oder entscheiden dann für sich, dass man vielleicht dort nicht ganz glücklich wird.

(17:44) J: Hmm. Ich glaube, wir machen schon auch. Achso, auch in Deutschland Unterschiede, na. Zwischen...

(17:48) R: Klar.

(17:49) J: Achso, nur nicht so stark. Achso, das ist einfach nicht so extrem bei uns. Es gibt trotzdem so bestimmte Orientierung oder Grundwerte, die für beide Kreise gelten. Immer. Und, dann macht man nicht so...so das ist einen radikalen Schnitt, der da gemacht wurde. Wenn ich sage, bei den anderen latsch drüber, weil er nicht zu meinem Kreis gehört. Das ist eh jetzt schon anders. Aber natürlich trennen wir auch ganz stark zwischen berufliche und privat. Mehr als in manchen anderen Kulturen. Es gibt zum Beispiel (unverständlich, incompréhensible) Mein Vater arbeitet seit 25 Jahren in der gleichen Firma mit den gleichen Leuten und sie siezen sich immer noch. Das wird einfach nicht du gesagt. Er möchte eben diesen Arbeitskontext und seinen privaten Kontext trennen. Er möchte nicht, dass sich das vermischt. Und, dazu gehört eben duzen und siezen.

(18:36) JC: Ok. Schon interessant ja. Und, genau. Über diese Schwierigkeiten, als ihr im Ausland wart, zum Beispiel... Habt ihr wie, ich würde sagen, Zwischenmittel gefunden, die euch einfach diese interkulturellen Schwierigkeiten erleichtert hat?

(19:00) R: Also, ich finde, für mich war ganz wichtig diese Metakommunikation. Was dann funktioniert hat, wenn die Kultur nicht ganz so fremd war. Nehmen mal zum Beispiel Dänemark, wo ich fünf Jahre gelebt habe. Ist scheinbar erst relativ ähnliche Kulturen. Dann stellt man irgendwann fest oder ich stelle fest, wo hier ganz viele Sachen ganz ganz anders und eckte da auch an und fühlte mich die ansprechenden Kulturschocke geprägt unglücklich... Und, da war es möglich über Kommunikation zu sprechen. Sozusagen ich als Deutsch finde es schwierig oder auch zu fragen, es ist es sowieso Dänisches und wie habe ich das zu verstehen? Euh. Und, da hat diese Metakommunikation ganz viele Brücke geschafft und wir haben uns schön darüber unterhalten können. Das war auch nette Gespräche, ne. So mal nett über Kultur zu sprechen, das ist nettes Thema und auch sich nahezukommen. Redet mal eben nicht über Fußball, sondern eben über seine Kultur, über deren Kulturen und es gab aber eine Basis, wo wir überhaupt reden konnten. Und das ging auch so mit Franzosen, es geht immer so mit Spanien. Achso, generell mit Europäern. Auch mit Polen. Es gibt diese Basis, wo das möglich war. Das funktioniert da wiederum nicht, wenn man dann in asiatischen Raum sich bewegt hat, weil da war die Brücke immer eine Menschlich. Achso, wenn ich niemand hatte, der eben gleiche Hobbys hat: Musiker war oder Wissenschaftler war. Dann war das die Brücke, wo wir uns wiederum verständlich haben und auch so eine Reflektionsmöglichkeit hatten. Im asiatischen Kontext merke ich zum Beispiel: ich kann mit den Menschen umgehen, die viele internationale Erfahrungen haben. Das heißt, eine Reflektionsebene haben. Und, auch entsprechenden Bildungsgrad, weil wir einfach eine Sprache sprechen. Wenn ich jetzt mit einem chinesischen Bauarbeiter spreche, dann habe ich so noch weniger gemeinsam. Das heißt, ich habe nicht so die Kultur, sondern ich habe auch keine Ahnung von Bauen und wir haben einen ganz anderen Lebensweg. Wir könnten uns eben nicht über Politik so unterhalten. Achso, es gibt kein gemeinsames Thema. Wenn ich mich mit einem Japa-

ner über Linguistik unterhalte, es gibt ganz viele gemeinsame Themen und ich vergesse ganz schnell, dass er Japaner ist. Das ist in erster Linie Wissenschaftler für ein gemeinsames Thema. Das hilft auf jeden Fall! Was mir in zu schwierig interkulturellen Situation geholfen hat, war einfach ehrlich zu sagen, dass ich einfach ätzend finde und auch Abstand zu nehmen und nicht weiter zu kämpfen und diese unendlichen. Alles muss man tolerieren, ich muss alles können. Man muss eben auch interkulturell lernen, eingestehen, dass man nicht kann, sowie man das bei Sport oder Musik auch machen muss. Euh. Man kann nicht alles können. Das finde ich immer das größte Fehler bei allen, die da das sich in interkulturellen Kontext bewegen und dann noch auch eine Ausbildung da haben. Euh, finde ich immer fatal, auch Für den eigenen Menschen zu glauben, ich knacke jede Kultur oder ich schaffe das einfach, ich schaffe jedes Land, ich kann in jedem Land wirklich sein, ich kann mit jedem. Das glaube ich nicht, dass das geht. Ich glaube nicht, dass der Mensch in der Lage ist, alle Kulturen zu kennen, sowie alle Sportarten kann und das hat auch mit Alter zu tun. Irgendwann ist man auch voll mit Kultur und dann ist irgendwann keinen Platz mehr für die 25 Kulturen, die man erst bis zum Detail interpretiert. Und, ich fand für mich erleichtert festzustellen, dass ich manche Kulturen schwerer kann als andere und, mich dann ...Und, dann auf einmal ging es auch. auf eher passiven Ebene, wo ich daran gedacht: ok ich verstehe diese Kultur nicht aber es ist auch ok, na. Wir bleiben auf eine berufliche Ebene und ich bin wirklich Deutsch, Deutsch. Ich verhalte mich Deutsch. Ich versuche natürlich weiter neugierig zu sein, mich dafür zu interessieren. Aber es wird weniger diese (unverständlich, incompréhensible), um die Kultur geben als (unverständlich, incompréhensible) Kultur. Und dann ging es mir immer viel besser, weil ich manche Kulturen ganz doll drin war, andere Kulturen weniger doll drin war aber das war auch ok.

(22:43) J:        Hmm. Achso. Das hilft auf jeden Fall: Sprechen über was man schwierig finde. Am besten mit jemandem aus dieser Kultur. Das habe ich in der Ukraine auch. Zum Glück mit einer Person...Und. Ja, bestimmte Sache. Ich glaube wirklich, dass wir sagen immer: Wir dürfen nicht werten und ...versuchen wir mindesten nicht zu werten. Man darf...Es gibt schon Punkt, wo man werten darf, kann man sagen: das finde ich doof. dass ich hatte das. In der Ukraine ist es so, dass die Hierarchien extrem steil sind. Achso. Es ist so, dass es eben normal ist, dass die Dozenten von dem Rektor angeschrien werden und dann werden die Studenten von den Dozenten angeschrieben. Achso. Das ist der Umgangston rauer als bei uns und alle finden es blöd, dass jemand schriet aber die Dozenten finden auch doof, dass sie von dem Rektor angeschrien werden aber geben es genauso an die Studierende weiter, ne. Weil sie eben unter steht an die Hierarchie und deswegen macht man das eben auch so und ich bin rausgegangen, als es stattgefunden hat und habe mich auch entschieden, ich kann das weiter eher blöd finden. Ich finde einfach nicht. Keinen angemessenen Ton und die finden selber doof aber machen sie trotzdem alle und ja, ich glaube, dass man ... dass man das eben... das muss man machen. Das glaube ich, ehrlich sagen

können, dass man bestimmte Sache einfach blöd findet ... ohne zu sagen, dass die Kultur schlecht ist, ne. Das, natürlich nicht aber man muss ... man muss die Möglichkeit haben. Man ist auch seiner eigenen Kultur gegenüber kritisch. Ich finde auch in Deutschland viele Sachen problematisch und schwierig und artikuliere das auch ... und wenn ich mich mit jemandem über seine Kultur austausche, finde ich spannend, sich eben auch über die Sachen auszutauschen, die man an den eigenen und den anderen Kulturen schwierig findet.

(24:12) JC: Ok. Ok die Ehrlichkeit.

(24:17) R: Und Humor hilft auch. Achso, Ich finde, dass etwas richtig schwierig ist und man einfach...man merkt, man kommt an einer Grenze, die echt schmerzhaft ist. Achso für sich auch als Person schmerzhaft ist. Dann hilft schon auch. Wenn man das geschafft hatte, doch drüber zu lachen oder das irgendwie mit einer Distanz zu betrachten. Und, schon wie so als Fernschauspiel mal wieder sich rauszunehmen und zu sagen: „Interessante Kultur, abgefahren. Ich finde es nicht nur witzig, finde es echt für mich unerträglich aber wie... ich gucke immer so von der Ferne an und denke absurd, abgefahren, interessant, total interessant aber ich möchte einfach nicht Teil dieser Stück sein. Achso, ich möchte gern hier auf dem Stuhl schauen bleiben. Und, nicht wieder drin sein müssen und das tut wieder gut, sich anzugucken und das eher so nicht mit Humor aber mit wieder so einer Distanz zu zukriegen. Das ist schon wichtig.

(25:34) JC: Ich bin auch schon einverstanden, weil ich finde...ich glaube, man kann einfach. es ist wichtig die Realität zu sehen. Und einfach das zu akzeptieren aber man kann nicht unbedingt das verstehen. Ich finde die meiste Zeit, es ist so, dass man akzeptieren kann. Es ist so aber man kann nicht unbedingt ja akzeptieren.

(25:55) R: Ich habe zum Beispiel in Dänemark immer versucht, Teil dieser Kultur zu sein. Wenn ich wirklich da aufgegangen bin, in diesem Land. Kein hat erkannt, dass ich nicht aus Dänemark komme und war damit relativ unglücklich, bis ich irgendwann wirklich sehr Deutsch war. Irgendwann und gesagt: ne, ich als Deutsche finde es blöd! könnten nicht mir einfach sagen, was es Phase ist. Ich verstehe das nicht, ich bin kein Däne. Ich brauche eine konkrete Angabe. Und, wenn ihr nicht kommen wolltet, sag mir das. Nicht höfflich. Ich verstehe es nicht. Und dann haben sie gelacht und gesagt: naja... oder zum Beispiel was Wichtigste oft... [Beispiel über Ihre Erfahrung über Treffen mit Dänen. Privates Leben und Häufigkeit der Treffen. Nicht relevant für die Forschungsfrage] Ein wichtiger Lerneffekt.

(27:29) JC: Ok. Und, jetzt habe ich eine andere Frage. Das wäre: Was für Erwartungen habt ihr mit euren Partnern und Mitarbeitern? Ja, was habt ihr für Erwartungen?

(27:46) R: Achso.

(27:46) J: Mit ausländischen Partnern und Mitarbeitern?

(27:47) JC: Genau. Mit ausländischen Partnern.

(27:51) J: Achso. An ausländische Mitarbeiter haben wir, glaube ich, die gleiche Erwartungen wie an die deutsche Mitarbeiter auch. Interesse. Das haben wir immer. Interesse an die Sachen, die wir machen. Und, natürlich bei ausländischen Mitarbeitern, sich auch Interesse an der Kultur, auch an der Unternehmenskultur oder Vereinskultur oder wie man bei aubiko nennen sollte. Und, Motivation und eben vielen Nachfragen und aber das geht für allen Mitarbeiter. Kommunikation sonst in jedem Kontext ganz wichtig. Gerade auch im Arbeitskontext. Bei den Partnern. Achso. Ich habe immer die Erwartung – deswegen bin ich immer mal enttäuscht - Ich habe natürlich die Erwartung, dass unsere ausländischen Partner sich genauso auf unsere Kultur einstellen, wie wir das versuchen, auf ihre Kultur einzustellen und das funktioniert nicht immer oder mein subjektives Empfinden sagt mir oft, dass sie es nicht machen, obwohl das wahrscheinlich nicht stimmt. Achso, dass sie versuchen schon aber nicht in dem Maß, in dem ich es vielleicht erwarte. Und, dann folgt natürlich häufig Enttäuschung. Und, dann es ist in Permanenz ausdiskutiert und dann wird man manchmal ein bisschen müde davon aber das gehört ihm dazu. Und, ja. Das ist meine Haupte Erwartung.

(29:08) JC: Und, das ist voll interessant. Wie stellst du das vor, dass sie sich an die deutsche Kultur...wie sagt man das... nicht einstellt aber integrieren?

(29:23) J: Hmm. Ich erwarte nicht, dass sie sich an die deutsche Kultur anpassen. Das nicht. Aber das machen wir ja auch, wenn wir mit Taiwan Konflikt haben, dann diskutieren wie immer die Position, die dort vertreten würde und unsere eigene und gucken halt, wo findet sich da. Achso, wie kriegt man das zusammen? Manchmal kriegt man es nicht so gut zusammen, sondern es wird eben über Tage oder Wochen ausdiskutiert und dann... Ich erwarte nicht, dass sie Deutsch werden. Sozusagen. Oder sich Deutsch verhalten. Aber haben wir schon auch mittlerweile jahrelang Erfahrungen auch mit deutschen Partnern und dann hat man schon so ein bisschen das Gefühl, dass sie ihn wissen, dass wir... Wenn wir einen Vertrag haben, in dem es schriftlich festgehalten ist. Es gibt die Fristen, es gibt die (unverständlich, incompréhensible) und es gibt die Regeln da drin. Dass wir erwarten, dass sie diesen Vertrag gehalten würden. Und, das ist überhaupt nicht so. Sonst er wird bei jedem Fall, in dem diese Fristen oder Bedingung sozusagen zutragen kommen würden, würden neue verhandeln und neu.

(30:30) R: [Beispiel von Verhandlungsverhalten mit Taiwanesen. Nicht relevant für die Forschungsfrage]

(35:23) R: Und, dann kommt noch dazu, was ich voll interessant fand, weil es Unterschied gibt, zu den... du hast jetzt zwei Komponente angesprochen: Mitarbeiter hier in Deutschland ist es relativ unkompliziert, weil wir auf deutschem Boden uns befinden und dann haben wir leichter zu sagen: wir sind einen deutschen Verein, wir sind hier in Deutschland, ich erkläre dir wie es



funktioniert und wir müssen endlich so machen. Viel schwierig ist es natürlich, wenn beide sich auf unterschiedliche Boden befinden. Achso. Zum Beispiel in Taiwan oder hier in Deutschland oder in Kolumbien. Das ist eine sehr viel größere Herausforderung. Und, dann kommt das ganz spannend, finde ich: interkulturelle Kompetenzen oder diese Toleranz ist eine westeuropäische Erfindung. Es ist überhaupt keine Wert in anderen Ländern, tolerant zu sein. In China habe ich gelernt, dass es drei Stufe von Menschen gibt: die Chinesen sind die goldene Mitte. Das sind die Creme de la Creme. Dann gibt es die zweite Klasse: das sind die blassen Europäer mit riesen Nasen, ungeheure Holzklotze, auch nicht so ganz smart. Achso wirklich ein bisschen beschränkt, nicht ganz so clever aber (unverständlich, incompréhensible) grob und dann gibt es so, die fast in die Richtung Tierwelt gehört. Die Schwarze. Achso, die ganzen dunklen Leute gehören schon eher fast zu Löwen und Schimpansen. Und es gibt einfach drei Klassen, wo wir als Deutschen sagen würden: „Ah, das mit dem Rassismus, das ist nicht mehr so ganz, es geht nicht“. In China ist es völlig ok, das zu sagen. Es ist eben nicht, es ist überhaupt kein Anspruch, diese Toleranz zu haben oder diese Interkulturelle Kompetenz zu haben. Das ist bei uns halt schon Gesellschaftskonform. Sollte man sein, wenn man schlau ist. Schreib man diese halt auch mit rein, schreib mit Lebenslauf. Finde man, es ist halt wichtig. Es ist eine gesellschaftliche Norme, diese Interkulturelle Kompetenz. In anderen Ländern ist es aber nicht so. Man kann sagen, „ich finde alle Länder blöd, ich finde nur China toll“. Das ist das in China völlig legitim. Als Deutsche kann das nicht sein, „ich finde nur Deutschland schön und alle anderen, die nicht Deutsche sind, sind [unverständlich] nicht so schlau wie wir“. Hatten wir halt mal aber geht halt nicht mehr und das kommt in der interkulturellen Kommunikation immer mit dazu. „Es ist eben legitim, Deutsche dumm zu finden, weil wir einfach eine niedere Rasse sind“. Das ist einfach so. Und, dann geht es als Deutsche natürlich... will man halt nicht. Das findet man schlimm, wenn man sowas hört. Niedere Rasse, weniger Wert. Es ist als Deutsche generell so, dass man nur schreien kann und nicht so fine, nicht so listig ist, nicht so strategisch denkt. Dann denke ich, dass es ziemlich werte, was du mir gerade sagt. Das Verträge ich nicht so gut.

(37:58) JC: Was ich mir auch mal frage, ist wenn man eine Partnerschaft mit internationalen, anderen Kulturen entwickelt und gründen will... Muss man vielleicht am Anfang an einfache kulturelle Ziele fortzustellen, damit meine ich, wie interkulturelle Workshop mit allen Mitarbeitern, damit alle einfach sehen kann, wie die andere Kultur ist, wie die Leute aus der anderen Kultur denken?

(38:38) R: Ich bin ja selber interkulturelle Trainerin und versuche das oft zu machen. Es ist eben so, dass Geisteswissenschaftler diese Notwendigkeit sehen und sie ist bestimmt auch da. Aber Leuten, die Wirtschaftlich denken und auch da einfach Gewinner als Sinn erfolgen, Unternehmen voranbringen wollen. Es ist schon so, dass sie wissen, dass das mit der Kultur eine Rolle spielt aber so richtig wichtig finden sie das nicht. Und, wenn man dann solche Seminare, wo man

sich Vorbereitung macht, dann finden sie das ganz toll, wenn man über verschiedene Vertragsstrukturen spricht oder über rechtliche Unterschiede., wie Arbeitsverträge zu gestalten sind. Ob die Rentenversicherung anerkannt wird und sowas. Sie finden ganz toll, wird immer gebucht, wenn es um interkulturelle Unterschiede geht. Dann wäre es schön, wenn es nach einer Stunde fertig ist und wenn es irgendwie anfassbar ist. Wenn ich zum Beispiel sagen kann: „Wie gibt jemand die Hand? Oder Duzten und siezen. Wann muss ich duzten und siezen? Am besten in drei Sätzen, dann sagen sie „ok das ist eine interkulturelle Vorbereitung“. Das Schwerpunkt, das schwierige an interkulturelle Vorbereitung ist ja, das ist ein sehr psychologisch-soziale Komponente. Und, die dauert Zeit und das ist ein Training, das sehr viel Sensibilität (unverständlich, incompréhensible), möchte ich meine Sensibilität erhöhen. Und, das ist... erstmal musst du dafür bereit sein. Achso, du musst bereit sein, dich zu öffnen, als Mitarbeiter. Wenn du als Mitarbeiter oder als Firma auch da in einer so Vorbereitung gehst und sagst: „Ok, Was bringt mir die Sache?“. Dann ist es schon schwierig, Dann kannst du nur mitkommen, die schon eigentlich anfangen, Beziehungsebene ist wichtiger als Inhaltsebene oder so. Dann denken sie: „Was Labert die denn? Soll ich jetzt duzten oder siezen? Wie viel Körperabstand brauche ich? Darf ich ihn drücken? Wie soll man eine Visitenkarte halten?“ Das ist so Sachen „Ah ok, die Visitenkarte bei (unverständlich, incompréhensible) schön. Dann habe ich mal wirklich Infos bekommen“. Aber diese ganz wirklichen wichtigen... Achso, wirklich eine Sensibilität hat und erfolgreicher in dieser Kultur ist, musste man sehr viel mehr an anderes Training machen. Coaching machen oder eben dieses Training so aufzieht, dass dieses soziale und psychologische eben auch eine Rolle spielt. Was ist mit Lügen zum Beispiel. das ist super komplex. Das ist total komplex. Erklär das mal in dem Training mit Management, die einfach denken, drei + drei sechs. Wenn ich weniger Preis habe, habe ich mehr Gewinn. Und, sie sitzen da und du fängst an mit mir und so, fühlt sich so und so an und dann wird es persönlich und das ist für sie nicht brauchbar. Und, da brauchst du ganz viel Offenheit von den Teilnehmern, die ist auch nicht gegeben. Die ist einfach nicht da und sie wird einfach nicht da sein, die wird auch nicht kommen. Und, das muss man als Trainer immer wissen, dass das nicht der Fall ist. Man wird zwei oder drei Leuten mal erreichen. Bewerten sehr wenig auf der Zukunft, sehr wenig Geisteswissenschaftler in Firmen haben. Auch in interkulturellen Kontexten, auch in internationalen Zusammenarbeiten. Dann die (unverständlich, incompréhensible) Wissenschaftler haben. So wir werden immer eine Ausnahme sein werden, was unsere Reflektion vermögen betrifft. Das sind wir als schlechte Kaufleute. Achso. Aber ich sehe da nicht so viel. Achso. Man macht Training seit Jahren. Seit Jahren macht man Training und das ist eben nicht so, dass diese... dass es so gravierend verändert hat. Achso. Es hat sich schon gebessert. Viele Sachen sind angekommen. Ich weiß nicht, ob man wirklich... man sollte trotzdem machen. Aber wenn man sich guckt, was sich umgesetzt wird, dann sieht man bei diesen ein bis zwei Stunde Trainings. Besser als gar nichts. Das muss mal auch sein.

(42:26) J: Das ist das Bedürfnis oder der Anspruch ist ja. Das Bedürfnis der Teilnehmer ist am meisten eben das Thema Kultur, was eher hochkomplex Ebene zu reduzieren ist. Möglichst einfach da zu stellen. Am liebsten hätten sie so zehn Punkteplan. Was sie machen sollen, (unverständlich, incompréhensible) Anweisung. So heißt auf die Bücher. Du brauchst Anweisung für Deutschland, du brauchst Anweisung... Das ist das, was die Leute eben möchten. Sie möchten halt eine Liste. Was sie von (unverständlich, incompréhensible) am liebsten. Was sie tun dürfen und was nicht. Dann verhalten sie so und dann glauben alles super. Und, so funktioniert eben in Kultur nicht. Und, das ist immer die Enttäuschung, die auch bei diesem Training oft auftauchen. Dass man sagt, alles ist so unkonkret, das ist überhaupt nicht richtig, damit kann man nicht anfangen. Und, eben zu verstehen, dass nur weil es eben über eine Milliarde Chinese gibt, die alle gleich ticken und schon gar nicht in jedem Kontext gleich ticken. Und, es gibt eben neben die chinesische Kultur ja noch Hundert Subkultur und runter und sie unterschieden mit dem chinesischen Bauarbeiter oder mit dem Wissenschaftlicher oder mit dem Kind oder mit dem Firmenboss dort spreche. Diese ganze Sachen, alle mit zu beachten, mit reinzunehmen. Das macht eben in interkulturellem Training sehr schwer.

(43:38) JC: Und, deshalb. Ich frage mich auch, um diese Schwierigkeiten und Konflikte zu vermeiden: Wäre das vielleicht relevant, wie eine gemeinsame Kultur zu entwickeln, damit man aus verschiedene weil das wäre als Zwischenmittel – würde ich sagen- damit man Leute aus vielen verschiedenen, man muss auf dasselbe Ebene sein?

(44:03) R: Was meinst du jetzt? auf Wert?

(44:08) JC: Das heißt, man stellt einfach fest, einfach Dingen, Ziele für die Kommunikation und so zusammen.

(44:19) R: Kommunikationsmittel.

(44:20) JC: Ja, zum Beispiel oder für Verhalten.

(44:22) R: Bei internationalen Firmen oder Teams geht es schon. Das nennt man interne Kultur. Achso. Nehmen wir jetzt, Jule wäre aus Brasilien und ich bin aus Deutschland. Dann müssen wir uns auf einer Interkultur einigen (unverständlich, incompréhensible) nicht Deutsch machen sondern wir machen irgendwie so eine Mischung aber die... natürlich kann sich auch Sachen schriftlich irgendwie einigen oder jeweils Sachen herausfinden. Das merkt man. Interkultur ist natürlich das spannendste Feld überhaupt. Du hast eine Kultur, die ist schon super lebendig und offen, verändert sich immer und hat Unterschiede. Jule hat schon angesprochen, mit Alter und Berufsschicht und so weiter. Aber eine Interkultur ist ja ganz neu. Du kommst aus Frankreich, wir kommen aus Deutschland und wir verhandeln ständig neu. Und, das gibt in Frankreich so nicht, es gibt in Deutschland so nicht. Das ist eine Mischung und wird immer neu verhandelt. Immer neu geguckt. Je nach Situation, je nach Machtverhältnis. Ja natürlich, wir sind deine

Chefs, du bist Franzose. Das heißt, du hast (unverständlich, incompréhensible). Ist weniger Frankreich drin als Deutschland. Auf Territorium. Achso, wo ist der Machtfaktor der Stärke? Sind wir in Frankreich, ist auch eine Interkultur aber wird weniger Deutschland. Wenn du jetzt der Chef wäre und ich wäre die Praktikantin, dann wärst du einfach dominanter in der Beziehung. Und, dann hätten wir... Diese Interkultur kann man gar nicht so fest. Man kann rausfinden, was gut funktioniert. Nehmen wir jetzt Taiwan-Deutschland oder Kolumbien-Deutschland oder Dänemark-Deutschland, was wir hier oft haben. Da legen wir schon auch Sachen fest. Wir legen fest: „was ist es schon Interkultur bei uns“. In dieses Beispiel ist so, dass wir merken, wie die Kolumbianer ihre Interessen durchsetzt. Mit welcher Art? Da gibt es die Komponente Charme. Dass man versucht, seinen Charme einzusetzen. Dass man auch versucht, nicht alles zu sagen. In einer reinen deutschen Kultur es relativ sehr ungewöhnlich sind. Dann kommt dieser Kolumbianer in dieser Gastfamilie mit seiner ganz kolumbianischen Art. (unverständlich, incompréhensible) auf keinen Fall durchsetzen. Aber er bringt trotzdem ein Teil mit rein (unverständlich, incompréhensible) schon ein Stück bei drauf ein. Und, sagt: „Naja, bei dem Ok aber wenn mein Sohn das machen würde, das wäre gar nicht denkbar“. Das heißt, schon ist ein Interkulturanstand, in dem sie viel mehr toleriert oder wir viel mehr tolerieren bei unseren kolumbianischen Schülern als vielleicht bei den Dänen akzeptieren würden oder tolerieren würden. Nicht, dass wir unsere Regel nicht einhalten. Wir merken, dass wir uns auch anpassen müssen. Wir müssen vielleicht noch mehr erklären, und auch anders regeln. Nochmal deutlich machen und eben diese menschliche Komponente berücksichtigen. Dass man sagt, auch, „warum geht das nicht?“ Die große Frage ist „warum geht das nicht?“ Dann kann ich in Deutschland sagen, weil die Regel ist. Das ist verboten. Kolumbianer muss ich mal eher sagen, das merke ich ja auch, das ist schon Interkultur wieder mit drin, ja. Ich merke dann, dass ich sage: „Naja, pass mal auf. Ich komme dann ich Rike, du magst mich. Ich komme dafür ins Gefängnis. Das ist doch blöd. Möchtest du, dass ich Gefängnis bin?“ Ne, er möchte dann nicht und wir haben eine persönliche Ebene. Ich muss irgendwas menschlich mit einbringen oder „dann ist deine Gastfamilie traurig“. Das finden sie blöd, dass die Gastfamilie traurig ist. Das wollen sie nicht. Die fühlen sich dann verletzt. Das ist eine Sprache, die wird verstanden. Das Menschlich. Das ist sehr viel wichtiger als ich mich hinstelle: „das ist eine Regel, es geht nicht“. Und, dann merkt man schon Interkultur. Das heißt, die Art, die ich erkläre und wie viel Zeit ich mich für diejenige nehme oder das ist einfach, dass ich mit unserem taiwanesischen Partner unendlich oft essen gehe. Warum mache ich das? Warum gehe ich essen? Ich würde in Deutschland niemals oft essen gehen aber das mache ich eben, was Interkultur ist. Dann das würde ich in Taiwan so nicht machen. Achso, die Art... Das ist eher nicht so, dass ich nicht dort essen gehe, wie Taiwaner mit ihm essen. Das ist so eine Mischung. Entsteht aber so eine Mischung. Das ist schon total entspannend. Aber festlegen als geregelt... Es gibt so Strategie, die haben sich erfolgreich... man merkt das sowas, wenn man Kolumbianer

erklären, „warum“, muss man immer eine persönliche Ebene einbringen? Das ist schon eine Erkenntnis, die man könnte aufschreiben aber...

(48:27) J: Ich glaube auch das Problem gerade mit zum Beispiel Kommunikationsregel festlegen. Achso, ich sage, eine Firma (unverständlich, incompréhensible) sage ich mal, wenn jemand Problem hat, dann wird das eben im Team besprochen. Sage ich jetzt fest, damit eben Konflikt gelöst werden. Kann ich trotzdem Team mit Mitgliedern haben in deren Kultur das einfach absolut tabu ist. Nur, weil ich das jetzt als Regel festlege, machen sie das trotzdem noch lang nicht. Es gibt immer solche... Es gibt... Jede Firma hat so eine Benehmenkalatogue geregelt, wie geht man mit bestimmten Sachen um. Aber das heißt eher nicht, dass alle das machen, auch machen können. Das kann trotzdem völlig konträr zu ihrer eigenen Kultur sein.

(49:08) JC: Ja. Ich glaube, das kann trotzdem schon helfen, oder?

(49:12) J: Ich glaube, was wirklich hilft, ist gleich, was wir auch privat haben, das Thema Metakommunikation. Achso, dass man eben darüber spricht. Ja, wenn ein Problem oder überhaupt ein Fall oder eine Situation oder ein Thema gibt. Dass man darüber diskutiert, wie würde das, wie würden die Beteiligten eigentlich lösen? Und, dass man guckt, „wie kann man aus verschiedene Lösungseinsätzen eben eine finden, die für alle Beteiligten tragbar oder akzeptabel oder eben umsetzbar ist.

(49:42) JC: Ok.

(49:43) R: Was auch (unverständlich, incompréhensible) Teamsitzung, ja. Es ist ja wieder mit sehr flachen Hierarchie. Was wiederum in Kultur mit starken Hierarchie. Taiwan zum Beispiel oder die osteuropäischen Partner. Da geht das schon gar nicht. Natürlich können wir es (unverständlich, incompréhensible). Aber die erwarten eine klare Ansage. Und, wenn wir da sagen, wir treffen uns natürlich jeden Tag und ich möchte das und das, dann das ist ok. Aber was wir oft wollen, ist, was wir gemeinsam festlegen. Was es gemeinsam Konsens gibt. Das wollen sie aber nicht. Die sagen: „wozu werde ich bezahlt? Das sind die Chefs und ich bin hier der Mitarbeiter, der ganz Kleine. Und, wozu soll ich da jetzt meine Meinung einbringen? Das interessiert mich überhaupt nicht“. Diese Partizipation, die wir wünschen an einer Gruppe. Das ist da eher und das kann mich auch (unverständlich, incompréhensible). Achso, das geht auch nur in... hier sind wir in deutschen Kontext. Es geht und in Dänemark oder in Schweden liegt die Diskussion noch länger, weil es noch länger diskutiert wird. (unverständlich, incompréhensible) Hier sagen schon einmal Jule und ich: „es reicht, entscheiden so und so. Mittwoch ist dies gemeinsames Mittagessen und nicht Donnerstag. Das entscheiden wir. Das wäre in Dänemark zum Beispiel viel zu hierarchisch. Wenn die Polen denken würden: „Warte und darüber sollen wir sagen, wann das ist. Wann kommt die E-Mail, wann es ist? Sie werden nur erwarten, dass wir sagen, Mittwoch 18Uhr ist das Mittagessen, dann kommen alle mit solchen Fressen, weil sie kein Bock haben. Aber es

ist halt Buffet. Buffet ist Buffet. (unverständlich, incompréhensible). Das gemeinsam einigen, ist schon spannend.

(51:11) JC: Ok. Dankeschön. Ich habe nur jetzt kurze Frage über zwei Thema: linguistische Aspekt heißt. Meine Frage wäre: Hättet ihr Schwierigkeiten bezüglich der Sprache? Was für Schwierigkeiten? Ich meine linguistischen Probleme wie unangemessenen Wortschatz oder Satzbau.

(51:43) J: Bei uns in Auslandserfahrung oder mit den Partnern jetzt?

(51:44) JC: Genau. Ja. Mit ausländischen Partnern.

(51:47) R: Die Deutsch sprechen jetzt?

(51:49) JC: Deutsch zum Beispiel oder eine Fremdsprache.

(51:53) J: Ja, es ist schon so, dass wir mit vielen Partnern auf English kommunizieren. Und, da ist... das ist weder für uns noch für die Partner eben die Muttersprache und das merkt man natürlich ganz stark. Dass man viele Sachen...Achso, man erklärt Sachen und kommt die Hälfte an. Vielleicht. Man muss immer wieder wiederholen. Man muss immer im Kopf haben. Man kann nicht im Kopf haben: „Wieso macht er jetzt wieder so?“ sondern er hat wahrscheinlich nicht verstanden. Bei letzten drei Mal, bei denen ich erklärt habe, man muss eben noch mal erklären. Eben anders und leicht. Und, ja sprachliche gibt es viele. Viele Missverständnis und viele Lücken einfach auch. Immer wieder. Genau. Und, mit Deutsch ist es im Prinzip das Gleiche, obwohl ich glaube, dass wir beide, da wir das Bedarf hatten, studiert haben und viel unterrichtet haben, glaube ich sehr trainiert sind mit der verschiedenen Art von Fehlern und Akzenten und komischen Satzkonstruktion, gut umgehen zu können. Da, glaube ich, haben wir eine sehr hohe Toleranz und verstehen sehr viel. Aber natürlich gibt es doch da Sachen. Wir bekommen auch Email, die man nicht verstehen kann. Die sind auf Deutsch. Wir wissen nicht, was da gemeint ist. Und müssen ein bisschen nachfragen.

(53:03) R: Ja oder. Achso. Sie sind alle Aspekte. Natürlich die Grammatik, das Wortschatz. Es ist der Ausdruck aber es ist auch so Körpersprache. Es ist auch sowas, was ganz schwierig ist. Wenn ich in osteuropäischem Kontext bin, dann denke ich immer „Sie mögen mich alles nicht“. Achso, wenn ich in einer Gruppe bin, wo ich nicht in Freundeskontext bin. Sie gucken oft sehr böse, für mich empfunden. Und, dann habe ich das Gefühl: „Sie sind alle blöd“. Achso, sie sind ... die so (unverständlich, incompréhensible) guckt. Wenn ich so eine Frau in einer Behörde sehe oder eine Dozentin oder eine Kollegin, die mir sowas von Gefühllos oder böse anguckt, gefühlt werden für mich und man eben gerade nicht in seiner interkulturellen Kompetenz ganz oben hat und selber müde ist oder sowieso angefressen, dann ist das noch viel mehr das Missverständnis als man da falsches Wort benutzt. Achso, die reden zwar mit mir auf Deutsch oder auf Englisch. Ich verstehe das auch alles aber der Gesichtsausdruck bedeutet, sagt mir was, was auch gerade

gar nicht so ist. Und, dann stehen ganz viele Missverständnisse. Achso, wenn jemand so ein böses Gesicht macht, auch einfach Macht zu demonstrieren und um mir zu sagen, „ja ich bin der Chef“, entsteht mir mehr Missverständnis als wenn man falsches Wort benutzt. Dann, wenn Jule von dem taiwanischen Chef Erklärung bekommt, dass sie einfach mal was falsch gemacht hat, dann ist das English (unverständlich, incompréhensible). Achso, richtig! In jeder Hinsicht falsch, es gibt falsche Wörter. Er hat echt in jedem Satz, den auf drei Wörter besteht, acht Fehler. Aber das war nicht das Problem. Das Problem war der Ton, war die Art und Weise zu dem Unterton und so weiter. Das ist dann das, was viel problematischer ist, als Toleranz gegen grammatische Fehler. Kann man eigentlich schnell... Man hört gar nicht mehr die Fehler.

(54:53) J: Obwohl ich glaube, dass wir eine Ausnahme sind. Ich glaube nicht, dass die Mehrheit der Deutsch hoch Toleranz haben. Achso, man muss das leider sagen, dass schon sehr wenig eigentlich Bereitschaft ist, das zu akzeptieren, wenn jemand viele Fehler macht oder schlecht deutsch spricht. Ja, ich wollte noch was anders sagen. Ich habe jetzt vergessen. Achso, mit der Körpersprache. Wir haben ganz oft mit den Lehrern. Ja, wenn wir Fortbildung für Lehrer machen, und dann kommen viele Lehrer aus Polen, aus Russland und auch aus Weißrussland. Und, dann ist die Körpersprache... Muss man einfach wissen. In der Ukraine, wenn man in einer Besprechung sitzt, da sitzt keine und lächelt, weil sie das... Es würde alle fragen: „Was lächelst du so blöd? Es gibt ja kein Grund jetzt dafür. Das würde halt nicht vielleicht (unverständlich, incompréhensible) steht in einer Gruppe von 30 Lehrer und die Hälfte von den gucken so an und dann kriegst eine Evaluation. Da steht drin wie super und toll. Prima, das Seminar war und wie viel sie gelernt haben und Vielen Dank und Hunderttausendmal. Aber haben sie das nicht so gezeigt. Vorher. Das muss man einfach (unverständlich, incompréhensible).

(55:58) R: Anlächeln. Du weißt nicht, ob sie verstanden haben. Du weißt es nicht. Du wirst es auch nicht herausfinden. Sie lächeln dich an und du kannst natürlich ein Test machen und Interaktion und so weiter. Aber an Gesichtsausdruck siehst du es nicht. Sie lächeln dich alle an dem ganzen Raum. Sie lächeln dich an und du denkst: „warum grinst du mich so an?“. Und das ist wie Leerlauf...(unverständlich, incompréhensible) du kannst nichts erkennen und das ist Missverständnis. Achso, hat er verstanden oder nicht? Im skandinavischen Kontext ist es immer eher, dass man... dass die Körpersprache heißt, „hey, alles gut? Alles klar? Ich mag dich! Alles entspannend!“. Dann kriegt man von den. Immer mal das Beispiel mit den Lehrern. Wir haben oft Gruppen mit Skandinaviern und Osteuropäern. In einer Gruppe. Die Osteuropäer mit so eine Fresse setzen sich gegenüber und du denkst: „ja, leider konnte ich nicht alle begeistern“. Und, die Norweger und die Isländer, die Finne die machen mit, die lachen dich an und freuen sich und sind echt. Und, du denkst: „drei habe ich schon begeistert. Die drei Finne habe ich jetzt begeistert. Die drei Norweger habe ich jetzt auf meine Seite bekommen, leider die Osteuropäer nicht“. Du guckst die Evaluation an und findest, die Osteuropäer finden das Seminar total toll und die

drei Skandinavier knallen einen negativen Kritikpunkt nach anderen hin. Achso, da entstehen die Missverständnisse so viel mehr.

(57:15) JC: [Kommentar des Interviewers. Nicht relevant für die Forschungsfrage] Genau. Ja. Und, auch eine Frage über linguistische Aspekte ist: Wie beschreibt ihr eure Kommunikation bei Telefongespräch zum Beispiel oder Emailkorrespondenz?

(58:02) J: Wie wir die linguistische beschreiben?

(58:03) JC: Ja, genau. und auch die Schwierigkeit bei Telefongespräch zu kommunizieren.

(58:10) J: Ich hatte heute zum Beispiel mit dem taiwanesischen Studienbewerber. Erst war die Verbindung furchtbar. Ich habe jedes dritte Wort gehört. Wir haben auf Englisch kommuniziert. Während des Gespräches teilt er mir mit, dass seine schlimmstes Fach in der Schule Englisch war. Das war ein schwieriges Gespräch. Man braucht viel Geduld. Achso, dass es eine langsame Kommunikation. ist Man darf wirklich kein Problem auch damit haben, immer wieder zu sagen, „Entschuldigen, das habe ich nicht verstanden. Bitte, nochmal“. Achso, es löst sich auch manchmal Unbehagen aus. Wenn man in der Kommunikation jede zweite Sätze „Entschuldigen, ich habe nicht verstanden. Bitte nochmal“. Damit muss man umgehen können und das selber nochmal neu formulieren. Immer wieder. Und runterbrechen. Achso, muss einfach formuliert werden. Schriftlich finde ich nicht problematisch, weil beide Seiten dann immer Zeit haben. Natürlich, das sich zu übersetzen, sich überlegen: „Was schreibe ich da jetzt?“ Das gibt mir viel Zeit aber telefonisch ist es natürlich...gerade, wenn der andere eben auch Sprachschwierigkeit hat, ist es manchmal ein bisschen mühsam. Einfach. Und, alles ist gut, wenn man Telefongespräch danach immer nochmal schriftlich. Einfach zu gucken, ob das angekommen ist, was man gern einkommen lassen wollte.

(59:26) JC: Ok. Jetzt möchte ich über kulturellen Aspekte eingehen und das wäre... Wir haben schon darüber geredet. Das glaube ich, haben wir irgendwie geantwortet. Inwiefern haben eure Kultur sowie die Kultur von den anderen eure Arbeit und Beziehungen in eurer internationalen Arbeit beeinflusst?

(01:00:00) J: Achso das ist eine sehr komplexe Frage, ne. Da könnte man ungefähr zehn Stunden drüber reden. Euh. Vielleicht...

(01:00:08) JC: Einfach grob.

(01:00:09) J: Vielleicht. Euh. Achso. Für mich ist immer wieder aber das ist eigentlich bei jedem Auslandsaufenthalt und bei jeder Kommunikation mit ausländischen Partnern oder Schülern, finde ich entspannend, wie sehr man eigentlich über sich selber lernte. Und die eigene Kultur, ne. Also, ich habe mich früher nicht als besonders Deutsch eingestuft. Und bin ich auf viele Punkte, glaube ich nicht. Aber es gibt Punkte. Da bin ich sehr sehr Deutsch. Viel mehr als ich



überhaupt erwartet hätte und es gibt bestimmte Sache, die macht mich wahnsinnig an andere Kulturen. Und, das hat mir meine eigene Kultur natürlich zu tun. Und das beeinflusst natürlich immer auch meine Arbeitsweise und andere Kulturen beeinflusst uns – glaube ich- hauptsächlich darin, dass wir uns selber immer hinterfragen und daran erinnern, dass wir eben nicht nur Deutsch agieren können, wenn wir in interkulturelle Kontexte unterwegs sind und manche Sachen auch vielleicht gelassen annehmen. Das heißt nicht, dass wir kolumbianische Schüler vielleicht Sachen und lieber gern verschweigen oder Umwegen oder nicht so ganz die Wahrheit sagen. Das machen wir nicht aber ... dass wir uns immer an Erinnerung rufen. Es gibt nicht diese eine Kommunikationsweg, ne. Sondern viele und müssen alle Beteiligte irgendwie damit leben können.

(01:01:19) R: Was ich als Prozess entspannend fand, bei mir. Als ich am Anfang an Austauschschüler, Studienaufenthalt im Ausland und dann war ich beruflich lang im Ausland und in vielen verschiedenen Ländern. Und, man hat dann, das glaube ich bei jedem anders. Bei mir war das so. Am Anfang. Man geht als Jugendliche irgendwann ins Ausland. Das meint, dass man eher noch nicht so fertig mit seiner Person. Man stellt sich viele Fragen und dann merkt man, man sorgt für viele Aspekte aus verschiedenen Kulturen und macht sich Teil zu seiner Identität. Euh. Und ohne dass man das merkt! Einmal sind wir ein bisschen Dänisch, ein bisschen Tschechisch, ein bisschen Polnisch...Euh. Ein bisschen Chinesisch geworden, ein bisschen Isländisch geworden. Ja, in dem Moment gerade war auch Südamerikanische geworden. In dem Moment. Man lässt sich nicht ganz los. Also, man stückt ein bisschen, was bleibt. Und, Jetzt wir zurück in Deutschland, wo man jetzt schon einigen Jahren zurück in Deutschland sind und sozusagen zu Rubor kommt in seine international...wir haben jeden Tag mit vielen Ländern zu tun und vielen Kulturen zu tun. Aber wir sind her jetzt in Deutschland. Das heißt, es gibt die Möglichkeit, ein bisschen stabiler auch da. Man muss sich nicht so ständig anpassen, sondern man kann seine...Erstmal das machen, was bisher so gemacht hat und...Hmm. Da merke ich, dass diese, diese... Achso, man hat ganz viel von diesen verschiedenen Kulturen aufgenommen und irgendwann gibt's eben diesen Punkt, wo man merkt, jetzt hat man eine ... (unverständlich, incompréhensible) Effekt erreicht. Es gibt mehr so. Ich finde das interessant oder so aber das ist noch Teil dieser Identität... und diese Persönlichkeit wird. Das ist irgendwie abgeschlossen aber das war in der Zeit, wo man 20 war. Bis 30 war es ganz intensiv, dass man ganz viele Aspekte von der Kultur mitaufgezogen hat. Und, dadurch... schon auch nicht mehr so der Deutsch nie weggegangen ist und trotzdem immer noch der gleiche Deutsch. Das finde ich ganz spannend zu mir. Man kommt zurück nach Deutschland und ich bin immer noch genauso Deutsch wie vorher. Ich habe viele Sachen gelernt aber es gibt ein Kern, der irgendwie geblieben ist. Das fand ich für mir ganz spannend zu erfahren. Natürlich habe ich... Vielleicht sehe ich es anders, weil ich sie kennengelernt habe. Aber ganz in Inneren bin ich immer Deutsche geblieben. Und, was auch immer das ist, ja beschreib das mal. Das, das,

das weiß ich gar nicht in Worte, die richtige sind. Aber es gibt schon was...was man so einen Kern nennen kann. Ich würde das jetzt nicht in Worte beschreiben wollen, weil es eine Unwahrheit wiedergeben würde. Und, das fand ich schon spannend, weil viele Jahr sprechen überhaupt noch. Kann man das sagen? Gibt es die deutsche Kultur? Es klingt schon altbacken zu sagen: ja, das gibt es! Na, irgendwie ist es schon fast nicht mehr modern zu sein, es gibt die französische Kultur, na. Was ist es denn eigentlich das deutsch? Wie kann man das festmachen und sagen das ist typisch deutsch? Euh, und ich würde es auch nicht festmachen aber ich würde immer unterschrieben, das ist, das gibt. Es gibt (unverständlich, incompréhensible) für jeden wieder anders, na. Jule würde für sie anders beschreiben als ich und meine Mutter würde anders beschreiben aber es gibt's auf jeden Fall! Das war für mich eine spannende Erfahrung. Ich merke jeden Tag Arbeitskontext. Es gibt diesen deutschen Kern. Trotzdem. Trotz Globalisierung! Euh. Und (unverständlich, incompréhensible) dran. Und, internationale Partner und (unverständlich, incompréhensible) Partner. Trotzdem es gibt's... Es ist noch... Es gibt diesen (unverständlich, incompréhensible), würde nicht National sagen aber so gehört zu Identität dazu.

(01:04:33) JC: Auf jeden Fall.

(01:04:34) J: Also, Werte und Norme und, euh, Verhaltensweise einfach und ich glaube, aber sie sind deswegen zu schwer zu beschreiben, weil man beschreibt die oft in dem Kontext...nicht in negativen Sinn aber in dem man in einer anderen Kultur gegenüber stellt. Und, dadurch verändern sie sich extrem, je nachdem welche Kultur das ist. Achso, wenn du zum Beispiel Körperabstand oder Höflichkeit oder Hierarchie oder Bürokratie oder was auch immer du da nimmst als Aspekt. Euh wenn ich das... Wenn ich deutsche Kultur der schwedischen oder der ukrainischen Kultur gegenüberstelle, dann wird da sehr große Unterschiede geben. Dann, je nachdem die deutsche Kultur daneben wahnsinnig bürokratisch oder überhaupt nicht oder wahnsinnig hierarchisch oder sehr wenig, na...achso, das macht schwer eine Kultur zu beschreiben. Du kannst sie nicht unabhängig von anderen Kulturen beschreiben.

(01:05:21) JC: Ja, auf jeden Fall. Ok. Und, auch eine interessante Frage ist über Begrüßung und Verabschiedung. Habt ihr schon Schwierigkeiten bekommen oder wie schätzen Sie das einfach ein?

(01:05:36) R: Klar, sie hatten... Ich meine, das ist immer der Anfang, wo auch Vertrauen hergestellt wird oder wo da gestellt wird, wer mal ist Chef oder möchte man jetzt sagen: „Ich habe einen Verein (unverständlich, incompréhensible) finanzielle Möglichkeiten. Ich bin ein interessanter Gesprächspartner für dich. Da ist eher schon wichtig, jemand erstmal auftritt und da gibt es... Das geht gar nicht mehr so darum, ob jetzt anschlagen oder knuddeln oder küssen ein zwei drei oder so. Das nicht. Aber diese erste Begrüßung. Wie die aussieht. Achso, was hat man an. Welche Kleidung trägt man? Und, wie präsentiert...Achso, klar kann man sich die Hand geben.

Das finden die wenigsten anstößig. Da kann man nicht so viel falsch machen. Aber wie viel man redet, wo man sich trifft in der Begrüßung. Da haben wir schon auch erlebt, dass es ist schwierig.

(01:06:31) J: Ich glaube das wirklich, ob man sich die Hand gibt oder nicht, dass das ist für drei Sekunde mal kurz. Alle sind unsicher und das ist auf der anderen Seite genauso. Es ist nicht so, dass der Geschäftspartner oder wer immer das ist, dass sie alle 100%, sicher seien. Welche nehme ich? Die Chinesisch oder deutsche Begrüßungsweise? Das ist da auch so. Das ist nicht das Problem. In drei Minuten lächeln alle und (unverständlich, incompréhensible). Alles nicht tragisch. Aber ich denke auch diese Atmosphäre. Wie tritt man sich gegenüber? Das ist eigentlich Entscheide. Die Verabschiedung finde ich nicht so problematisch. Wir haben schon Zeit miteinander verbracht und hoffentlich schon kommuniziert. Und, wenn dann die Verabschiedung schlecht ist, dann war die Kommunikation vorher nicht so erfolgreich.

(01:07:14) R: [Beispiel über den Erstkontakt nach einer sehr langen Reise nach Taiwan. Kleidung und Kontext. Nicht relevant hier für die Forschungsfrage.]

(01:09:15) J: [Beispiel in der Ukraine. Nicht relevant hier für die Forschungsfrage.]

(01:09:39) JC: Ja. Auf jeden Fall. Ok und jetzt meinen letzten Aspekt ist soziokultureller Aspekt und Arbeitsmethode. Und, erst ist eigentlich die Richtung der Beziehung oder der Kommunikation. In welchen Richtungen haben sich die Kommunikation und die gemeinsamen Beziehungen mit nichtdeutschen Kollegen entwickelt? Mit zum Beispiel. Ich meine Smalltalks, private Unterhaltungen, Treffen. Was wäre eigentlich... Was habt ihr die meiste Zeit gemacht?

(01:10:17) R: Du meinst, ob wir die meiste Zeit Smalltalks gemacht haben oder irgendwann auch näher uns gekommen sind?

(01:10:22) JC: Ja. Genau. Diese Richtung von der Kommunikation und von der Beziehung.

(01:10:27) J: Meinst du mit beruflichen Partnern?

(01:10:29) JC: Genau. Berufliche Partner. Genau.

(01:10:32) R: Achso. Am Anfang ist es natürlich immer der Smalltalk. Das ist klar. Achso, vorher stellt erstmal: „wie geht es dir? Wie war der Flug?“ Dann ist unterschiedlich. Je nach Geschäftspartner ist das unterschiedlich. Aber es geht ganz auf... Ich finde es interessant, dass bei Geschäftspartner, die du ins Ausland besuchst, oder die dich in Deutschland besuchen, ist man auf fremd Territorium und so ein Stück weit hilflos. Was wiederum... Achso, man ist oft dran angewiesen, dass die... Auf menschliche Basis, Ebene (unverständlich, incompréhensible) sich näher als man vielleicht am Anfang denken mag. Achso, ein Geschäftspartner. Wir haben uns nichts zu sagen. Wir kennen uns nicht und wir werden uns privat niemals treffen. Aber bin ich da eben in dem Land, wo ich mich nicht auskenne, die Sprache nicht kenne. Ich muss einfach auf Toilette, ich muss was essen, ich habe Kopfschmerzen. Ich vertrage das Essen nicht. Man hat auf

eine ganz menschliche Ebene, sich einfach ganz nah. Auf einmal habe ich Shampoo vergessen, ich muss von Geschäftspartner Shampoo ausleihen. Aber so ganz menschliche nahe Sachen und deswegen geht es ganz oft näher als menschlich, als man manchmal denkt oder sie sind hier und man muss denn eben alles Mögliche. Einmal kommen die da an. Ganz klein dauert und frag nach Paracetamol oder fragen, ob man nicht irgendwie... Achso, so Grundbedürfnis. Irgendwie helfen kann und das finde ich am Anfang an überraschend, dass das so ist und das so eine große Rolle spielt und aushilft, oft eine gute Beziehung miteinander aufzubauen. Achso, man hat dann (unverständlich, incompréhensible) geht es besser wegen Bauch oder hat man so eine intime Beziehung neben diese geschäftliche Beziehung. Es ist eine Brücke, die mehr eine Rolle spielt, als im deutschen Kontext.

(01:12:21) J: Ja. Es ist auch in vielen Kulturen so, dass man zum Beispiel Familie, Kinder oder sowas Sachen über Fotos oder solche Sachen natürlich eine Beziehung auch aufbaut. Gerade, wenn man jemanden gar nicht kennt. Dass man irgendwann schon darüber spricht, über diese privaten Aspekte. Obwohl ich glaube, dass wir beide eher dazu nicht so viel private Sachen von uns zu erzählen haben.

(01:12:43) R: Auch als Deutsche das ist typisch, finde ich.

(01:12:45) J: Als Deutsche natürlich und obwohl wir auch Deutsche Geschäftspartner, die sehr viele private Sachen jetzt erzählen, was wir nicht machen würden. Aber es ist eben im Ausland schon oft so, dass es erleichtert. Das macht das leichter, wenn man eben zum Beispiel Rike über ihre Kinder sprechen kann und alle haben Kinder und alle können dazu was sagen.

(01:13:03) R: [Erzählung eines Beispiels über ihr Kind.]

(01:14:10) JC: Ok. Und auch etwas wichtig, ich finde, ist das Vertrauen und zum Beispiel zu diesem Punkt möchte ich wissen, wie das Vertrauen sich in Deutschland entwickelt und wie wichtig das Vertrauen in Deutschland ist?

(01:14:24) R: Achso. Für eine Beziehung? Genauso wichtig als für andere Kulturen würde ich sagen. Aber es wird anders kommuniziert und wird anders erreicht. Achso, Vertrauen ist für jeden Menschen wichtig. Aber, was wir am Anfang angesprochen haben, fand ich interessant, dass Vertrauen bei uns nicht nur auf diese Beziehungsebene stattfindet, sondern sehr viel über diese Verbindlichkeit, Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit. Und, dadurch entsteht bei uns Vertrauen. Achso, ich muss jemanden nicht leiden können. Aber Vertrauen würde ich ihn, wenn ich eine Absprache hält oder pünktlich kommt. Wenn er das liefert, was er mir versprochen hat und wenn er ehrlich, aufrichtig...Wir haben das alles, was man am Anfang ehrlich, aufrichtige Sache sagt: „Ich schaffe das nicht. Ich kann meine Leistung nicht abbringen.“ Dafür haben wir unendlich Verständnis, wenn das ehrlich kommuniziert. Und, da entsteht so Vertrauen. In Deutschland. Vertrauen entsteht meine Meinung nach in Deutschland viel mehr über Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und auch

mal direkte Kommunikation, die wehtut. Wenn ich einen Partner hätte in Deutschland. Deutschen Partner. Unabhängig, ob ich ihn persönlich mag oder nicht. Er kommt zu mir und sagt: „Ganz ehrlich Rike, es läuft gar nicht gut mit Laden. Ich bin momentan...Ich habe meine Auftragslage, er hat sich verschlechtert. Ich muss zwei Leute entlassen. Es läuft gerade wirklich nicht gut“. Das wäre für mich sehr vertrauensschaffend. Er wäre ehrlich zu mir und würde einfach sagen: „Pass auf mal auf. Ich kann dir es nicht versprechen“. Da würde ich schon als typisch Deutsch. Das tut auch weh, ja. Ich meine, er würde alles...oder mir ehrlich sagt: „Was du mir gestern gesagt hast, das fand ich hart, wie du das gemacht hast. Das fand ich nicht in Ordnung. Achso, wie du mich gestern vor den ganzen Leuten (unverständlich, incompréhensible) gestellt hast. Das war einfach ehrlich Kritik. Mir ging über (unverständlich, incompréhensible).“ Ist etwas, was für uns vertrauensschaffend ist. Das ist, glaube ich, in anderen Kulturen. Sie würden sagen: „Boah, krass! Die gehen dahin und spricht über ihre Fehler, spricht über Misserfolg, Leistung. Über Defizite. Auch du, ich fand dein Produkt letztens.“ Wenn sie sagen: „Ja, Rike, wie ihr letztens die zwei Schüler betreuet habt, fand ich irgendwie nicht in Ordnung. Fand ich schwierig“. Ich fand tausendmal mehr vertrauensschaffend als wenn er sagt: „Hey, super!“ Das würde ich überhaupt nicht vertrauen! Und, ich glaube, dass es ist, was typisch Deutsch schon ist, Vertrauensschaffen über Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit, direkten Schmerz Zufügen (unverständlich, incompréhensible), Kritik. Da denkt man, da weiß ich, was ich habe. Und, das kann auch mal Beziehung schädigen. Achso, wo man in anderen Kulturen sagt: „Boah, das kann man doch nicht“. Das schädigt eine Beziehung. Das Vertrauen abbauen. Da bei uns ist Vertrauen aufbauen.

(01:17:12) J: Hmm. Das merken wir auch. Das ist eher ein privater Kontakt aber... das ist, wenn... Ich glaube bei den meisten Deutschen so. Wenn sie angelogen werden von jemandem, ist es vorbei mit dem Vertrauen. Man hat diese Basis und das kann Teenager sein, das kann Geschäftspartner sein. Das ist egal wer das ist. Der hat mich angelogen. Das heißt, ich kann dem nicht mehr trauen. Ich kann nicht mehr glauben, was der sagt. Das ist für mich gestorben. Diese Beziehung und das ist halt ganz wichtig.

(01:17:45) R: Und, auch manchmal durch. Das ist wirklich. Das verstehen sie auch oft nicht. Wir versuchen das noch immer Mittel zu erklären. Aber Deutsche haben unendlich viel Vertrauen, sehr schnell auch, wenn... Sie haben Vertrauen für (unverständlich, incompréhensible) wie alle. Vertrauensvorschuss. Ja, aber wenn eben diese Lüge kommt. Achso, wenn... nimmt mal ein Teenager, der zu spät kommt, dann sagt die Familie: „Wieso kommst du denn zu spät?“ und dann sagt er allererste „ich war nicht zu spät.“ Ich denke, denken die Deutsche „Verarschst du mich?“ Achso, respektlos, nicht vertrauenswürdig. Lügen. Und, für ihn heißt es gar nicht lügen. Für ihn heißt es nur „es tut mir leid, dass ich alles falsch gemacht habe. Aber was soll ich jetzt noch sagen?“ Achso, das heißt, dass er nicht anlügen möchte. Für Deutsche ist damit Vertrauen vorbei.

(01:18:36) J: Das hört man (unverständlich, incompréhensible) ganz oft von Deutschen, die über China sprechen. Sie sagen, die Chinese kann man nicht trauen. Ja, die sind schwierige Geschäftspartner, wenn man nicht trauen kann. Und, den kann man nicht trauen, weil sie nicht die Wahrheit sagen. Das, was oft dahinter steht. Das ist eben...

(01:18:51) R: Und, die wollen auch nicht die Wahrheit sagen.

(01:18:53) J: Das ist ganz (unverständlich, incompréhensible) bei uns. Das macht ganz schwer.

(01:18:57) R: Wir sagen auch zu Menschen, unsere taiwanesischen Partner. Wir wünschen uns manchmal, dass sie uns die Wahrheit sagen. Und, sie denken: „sie ist doof!“ Achso, ich meine: „nur blöde Leute sagen die Wahrheit“. J. hat mir schon erklärt, „(unverständlich, incompréhensible) Schaf sein, die Wahrheit (unverständlich, incompréhensible) Hunger haben aber zivilisierte Menschen würden einfach nicht die Wahrheit sagen. Warum? Warum?“ Dann denke ich, „weil es gut ist.“ Dann merkt man, es gibt kein Grund für... Für mich blöd an und der sagt, „ja, bin ich ein Schaf? Warum soll ich dir die Wahrheit sagen? Ich versuche dir so viel Lügen auf den Tischen, dass ich am Ende dahin komme wo ich hin möchte.“ Und, er erwarte auch von mir, dass ich die ganze Zeit voll lüge. Das heißt, unsere ganze Kommunikation soll daraus bestehen, dass ich erkenne, dass er die ganze Zeit lügt und aus seine Lüge erkenne ich denn, was er mir sagen möchte. Und, denke ich, „Boah, bist du hardcore! (unverständlich, incompréhensible)gebacken! Sag mir, was du möchtest!“ Und, klar, wenn ein bisschen interkulturelle Kompetenz hatte er verständlich für mich, blöde Deutsche, die einfach nicht rafft. Ich denke, „eh, wirklich, du kannst mir ganz viel Storys erzählen, ich verstehe nur die Wahrheit! Ich verstehe es nicht. Ich kann das nicht.“ Und, dann finde ich schon relativ primitiv. Es ist eine Art von Primitivität und Dummheit, wo man sich hinstellt und die Wahrheit sagt. Das ist auch unzivilisiert. Das ist wie schreien. Am besten man schmückt aus mit fünfzigtausend ganz verwickelte Storys, die am Ende irgendwie dir sagen sollen... Achso, und das... Dann kommt Zeit, wo „lug mich nicht an“ und vor allem sie misstrauen mir auch. Ich denke mir, sie misstrauen mir, weil ich ständig... Ich schreibe eine E-Mail. [Beispiel von dieser Art von Kommunikation mit Lügen. Beispiel von E-mailkorrespondenz mit taiwanischen Partnern.]

(01:22:43) JC: Ok. Genau wir sind zum Ende. Habt ihr vielleicht eine Idee, wo liegt die mögliche Verbesserungen in einem internationalen Arbeitssetting?

(01:23:05) R: Viel wissen von den anderen und übereinander. Je mehr man weiß, desto besser kann man sich dann... Ja ...Strategie überlegen. Achso man muss viel von anderen wissen. Einfach viel. Ich meine nicht, dass man wissen muss, welche Politik da ist oder welche Kultur in Sinne von Geschichte alles wissen oder so. aber je mehr man sich doch interessiert, Fragen stellen, Metakommunikation führt, immer wieder, dann das ist glaube ich wichtig.

(01:23:38) J: Viele Fragen stellen glaube ich und seine eigene Beobachtungen immer wieder...immer wieder bereit sein, zu korrigieren. Ja. Ich habe festgestellt, es ist so und so und dann wenn ich nächstes Mal denke, muss es aber nicht so und so sein, wie ich beim letztem Mal beobachtet habe., dass man sich selber immer wieder korrigiert.

(01:24:02) JC: Ok. Ok. Gut und vielleicht ja eine letzte Frage. Danach wir sind zum Ende.. Welche berufliche Unterschiede habt ihr beobachtet, die euch zur Schwierigkeiten gebracht haben? Zum Beispiel Multitask, schriftlich oder mündlich. Was wäre die größte Schwierigkeit?

(01:24:26) R: Unterschiedlich. mündlich, schriftlich ist schwierig. Wir sind eine schriftbasierte Kultur. Das ist bei anderen Kultur, mit denen wir so arbeiten, überhaupt nicht der Fall. Das ist völlig egal: Verträge und sowas eigentlich. Das, das ist schwierig mündliche, schriftlich. Männlich, weiblich. Hierarchie ist wichtig. Wir sind nun zwei Frauen. Ja. Das ist natürlich eine Herausforderung mit Anderen in einem Kontext. Es wäre viel cleverer, wenn wir zwei dicke Männer wären. Hierarchie, was noch zu sagen...

(01:25:02) JC: Wahrnehmungen vielleicht?

(01:25:03) R: Hmm?

(01:25:03) JC: Wahrnehmungen.

(01:25:05) R: Ja, Wahrnehmung klar. Hmm. Erwartung. Erwartung ist eher für mich ein sauberes Wort in jeder interkulturellen Kommunikation. Wie ich Erwartung habe, hat jeder. Und da kommt immer wieder eine Lösung auch zurück. finde Erwartung ganz wichtig. Welche Erwartung hat jeder gehabt? Erwartung an den Anderen, an dich selbst, an die Situation. Und da kommt man ganz schnell darauf, ne. Wir reden mit den Austauschschülern drüber, „Welche Erwartung hast du an die Gastfamilie?“ Ja, dass die halt nett zu mir ist, dass sie mir machen lässt, was ich möchte. Dass ich Party machen kann, dass sie mich ein bisschen Ruhe lässt. Was für Erwartungen bei den Gastfamilien ist, sie möchten einen dankbaren Schüler, der mit ihnen wandern geht. Keine Ahnung. Ja. Und welche Erwartung hat die Schule? Und, da kommt ganz oft von vorne rein und könnte es Missverständnis geben und wenn man drüber redet, welche Lösung man hat, muss man immer wieder zurückgehen auf die Erwartung. Achso Erwartung ist so das sauber Wort für Lösung auch.

(01:25:54) JC: Ok. Gut. Wir sind zum Ende. Vielen Dank. [Der Interviewer fragt den Teilnehmerinnen, ob sie Kritik oder Anmerkungen haben.]

(01:26:12) J: [Anmerkungen über das Verfahren.Weitere Anmerkungen.Dankesworte. Hintergrundgeräusche.]

### Annexe3 : Tableau d'analyse de séquences de l' « Experteninterview » du 9 juin 2017

I : intervieweur

R : personne interrogée 1

J : personne interrogée 2

Séquences	Temps	Personnes	Thèmes	Contenus	Pertinence pour la recherche+ annotations
	<b>00 :00- 02:19</b>	<b>I / R / J</b>	<b>Phase d'introduction</b>		
<b>1</b>	00 :00 - 02 :19	I / R / J	<b>Présentation des objectifs de l'entretien</b>	- Salutations - Explication de la démarche de l'interview - Accord verbale	
	<b>02 :20 - 08 :25</b>	<b>I / R / J</b>	<b>Phase d'amorce</b>		
<b>2</b>	02 :20 - 05 :26	I / R / J	<b>Présentation</b>	- Origines - Langues et maîtrises - Expériences à l'étranger	
<b>3</b>	05 : 27 - 07 :11	I / R / J	<b>Environnements des différentes collaborations avec des non allemands (avec des étrangers)</b>	- Pendant les études - Enseignantes à l'étranger - Contexte privée (famille)	
<b>4</b>	07 :12 - 08:25	I / R / J	<b>Nature et développement des contacts avec des partenaires étrangers à l'heure actuelle</b>	- Accueil d'élèves - Partenariats avec des organisations étrangères (Taiwan, Colombie) - Contacts intermédiaires à travers d'autres institutions	
	<b>08 :26 - 01 :25 :55</b>	<b>I / R / J</b>	<b>Phase principale</b>		
	<b>08 :26 – 27 :29</b>	<b>I / R / J</b>	<b>1. Difficultés et attentes dans une collaboration ou une équipe de travail internationale</b>		



5	08 :26- 12 :10	I / R	<b>Difficultés : rôle de la tolérance</b> <b>Valeur culturelle fondamentale chez les Allemands</b>	-Rôle de la tolérance -Perception propre à chaque de ce qu'est la tolérance et le caractère interculturel -Valeur culturelle fondamentale en Allemagne -Challenge	-Chaque individu a sa propre perception de « je suis moi-même tolérant et interculturel » -Sa propre tolérance a rapidement ses limites -Propre manière de juger les autres -Valeur allemande : sincérité, honnêteté, communication claire et ferme (peut blesser) -Communication moins directe) = perçue par les allemands comme mensonge -Sentiment d'incertitude d'être trompé pour les allemands -Rôle de la confiance
6	12 :10-12-49	J	<b>Perception de la notion de culture</b>	-Difficulté à évaluer les notions « culture » et « personnalité »	-Comportements pas forcément dus à la culture d'origine mais aussi au caractère -Difficulté d'évaluer ce qui provient de la culture et de la personnalité de l'individu
7	12 :50- 13 :23	J	<b>Rôle des expériences interculturelles</b>	-Facilite la collaboration -Confrontation très compliqué	-Expérience interculturelle facteur d'amélioration de la collaboration interculturelle
8	13 :24-15 :06	R	<b>Différenciation entre l'environnement professionnelle et privée</b>	-Notion de mensonge et de perception selon les cultures -Notion de tolérance -Difficulté pour les Allemands de se positionner	-Tromper dans un contexte professionnel <> aider dans la vie privée -Difficile pour les Allemands de se positionner
9	15 :07-17 :43	I / R	<b>Rôle de la relation</b>	-Notion de « cercle intérieur » et « cercle extérieur » pour les Taiwanais -Type de communication -Commencement du jugement de l'autre= difficulté	-Pas seulement une communication entre les individus :la communication à l'intérieur du cercle et celle à l'extérieur du cercle -Communication interne : famille, ami(e)s -Communication externe : avec les autres acteurs de la communication -Tolérance à nouveau mentionnée

					-Prise de décision en terme d'acceptance et de tolérance vis-à-vis du comportement culturel de l'autre
<b>10</b>	17 :44- 18 :35	<b>J / R</b>	<b>Distinction entre les relations professionnelles et privées</b>	-Orientation et valeurs fondamentales précises et claires différenciant les deux types de relation	-Vraie distinction entre professionnel et privé -Distinction reconnaissable par le tutoiement et le vouvoiement
<b>11</b>	18 :36 – 27 :29	<b>I / R / J</b>	<b>Développement d'intermédiaire pour pallier les difficultés rencontrées</b>	-Importance de la métacommunication = une passerelle -Choc culturel -Importance d'avoir des bases communes pour échanger= points communs ( langues ou sujets académiques) -Honnêteté et sincérité -Prise de conscience des limites de sa tolérance -Faire preuve de passivité : pas en accord avec une culture mais on fait avec -Question du droit de jugement vis-à-vis d'une autre culture -Différence entre jugement et incompréhension -Importance l'humour pour exprimer les difficultés	-Métacommunication pertinente entre des cultures proches -Choc culturel peut rendre malheureux -Communiquer les difficultés, exprimer son incompréhension concernant un comportement culturel -Plus facile avec cultures européennes qu'avec des cultures asiatiques -Importance des rapports humains et sociaux -Honnêteté d'exprimer son incompréhension= facilite le choc culturel mais ne pas penser que la culture est mauvaise ! -Importance dans un contexte interculturel d'être conscient de ce qu'on peut ou non tolérer ! -Erreur fatale de penser qu'on peut comprendre et supporter chaque culture -Humour donne de la distance et adoucis les propos
	<b>27 :30-51/10</b>	<b>I / R / J</b>	<b>2. Attentes souhaitées vis-à-vis des partenaires et collègues</b>		
<b>12</b>	27 :30- 29 :08	<b>I / J</b>	<b>Intérêt et motivation pour le travail</b>	-Attentes semblables vis-à-vis des collègues de travail allemands et étrangers -Intérêts pour les tâches professionnelles -Intérêts pour la culture allemande, pour la	-Attentes semblables -Intérêt pour le travail et la culture allemande et de l'entreprise -Importance de la communication

				<p>culture d'entreprise/ d'association</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Motivation</li> <li>-Poser des questions, être curieux</li> <li>-Importance de la communication</li> <li>-Attentes que chacun essaye de s'adapter à l'autre culture</li> </ul>	
<b>13</b>	29 :09-35 :22	<b>I / R</b>	<b>Adaptation à la culture allemande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pas attendu qu'ils se comportent comme des Allemands</li> <li>-Rôle des engagements non tenus</li> <li>-Usage de l'affectif par les Taiwanais pour négocier: « menschliche Substanz »</li> <li>-Malentendus créés par les différences culturelles concernant les fonctionnements de chaque pays (administration)= pas interculturel, plus compliqué</li> <li>-Certains contextes interculturels sont insolubles</li> <li>-Certains comportements perçus comme moyen de corruption</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rôle des engagements</li> <li>-Question de la perception des moyens de corruption</li> </ul>
<b>14</b>	35 :23-37 : 59	<b>R</b>	<b>Deux continents différents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tolérance ou compétences interculturelles invention des pays de l'Ouest de l'Europe</li> <li>-Valeur/ perception de la notion de tolérance entre les pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valeur/ perception de la notion de tolérance</li> </ul>
<b>15</b>	38 :00- 43 :37	<b>I / R / J</b>	<b>Rôle de fixer des buts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dépend de la structure dans laquelle on travaille</li> <li>-Direction de son activité influence l'importance accordée à la compétence interculturelle</li> <li>-La plus grosse difficulté dans la compétence interculturelle</li> <li>-Une composante très psychique et social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Composante très psychique et social</li> <li>-Rôle de la sensibilité à l'autre culture comme facteur de succès</li> </ul>

				<p>qui demande du temps pour développer une sensibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Complexité de la notion de « mensonge »</li> <li>-Trainings interculturelles existent depuis longtemps mais sont limités ( les aspects psychiques et sociaux ne sont abordés) mais mieux que rien</li> <li>-Besoin des participants : trop théoriques</li> <li>-Différence à l'intérieur de chaque culture : sous-culture</li> </ul>	
16	43 :38- 51 :10	I / R / J	<b>Développement d'une culture commune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Culture interne : mélange de culture = quelque chose de nouveau</li> <li>-Ne peut être fixé avec des règles mais découvrir ce qui fonctionne bien</li> <li>-Culture de chacun change et se développe</li> <li>-Facteur pouvoir/ dominance</li> <li>-Qualité de l'adaptation en fonction des cultures</li> <li>-Exprimer à travers aspect humain et social : différente manière</li> <li>-Règles existent dans grandes entreprises</li> <li>-Métacommunication : exprimer les difficultés</li> <li>-Communication participative</li> <li>-Influence de la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Métacommunication</li> <li>-Communication participative</li> <li>-Influence de la hiérarchie</li> </ul>
	<b>51 :11 - 01 :25 :55</b>	<b>I / R / I</b>	<b>3. Approfondissent des aspects étudiés</b>		
17	51 :11- 57 :46	<b>I / R / I</b>	<b>Aspects linguistiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faire passer un message : importance de répéter</li> <li>-Problème de compréhension</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Répéter</li> <li>-Langage non verbal (Körpersprache)</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>-Email incompréhensible</li> <li>-Langage non verbal (Körpersprache) : gefühlos</li> <li>-Influence culturelle sur les résultats</li> <li>-Tolérance des allemands concernant les erreurs linguistiques faites par les étrangers faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Attentes donnent résultats surprenants</li> <li>-Ton de la voix</li> <li>-Tolérance des allemands</li> </ul>
<b>18</b>	57 :47- 59 : 26	<b>I / R / I</b>	<b>Correspondance téléphonique et par courriel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mauvaise liaison téléphonique</li> <li>-Importance de faire répéter lorsque l'on n'a pas compris</li> <li>-Nécessité de l'écrit en aval pour être sûr que l'information a été comprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faire répéter</li> <li>-A l'écrit ensuite</li> </ul>
<b>19</b>	59 :27- 01 :05 :23	<b>I / R / J</b>	<b>Influence de la culture allemande et des autres cultures sur le travail et les relations dans un contexte international</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'apprentissage sur soi-même, sur l'autre culture</li> <li>-Influence de sa propre culture</li> <li>-Influence manière de travailler</li> <li>-Différentes manières de communiquer</li> <li>-Aspect d'autres cultures deviennent inconsciemment des parties de notre propre culture à un moment précis</li> <li>-Partie de l'identité et de la personnalité de chacun</li> <li>-Culture d'origine influence à vie la manière d'être malgré des années à l'étranger</li> <li>-Racines de la culture d'origine ancrées qui appartiennent à l'identité</li> <li>-Valeurs et normes</li> <li>-Notions de distance, politesse,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rôle de l'identité</li> <li>-Rôle de la culture d'origine</li> <li>-Valeurs et normes</li> </ul>

				hiérarchisation -Bureaucratie comme aspect culturel	
20	01 :05 :24 – 01 :09 :41	I / R / J	<b>Manière de saluer et prendre congé</b>	-Différence -Manière différence selon la position et le contexte : entreprise/association, chef/employée -Dressing -Incertitude sur le moment pour se saluer mais rapidement dissimulée -Question de la tenue vestimentaire	-Saluer peu importante
21	01 :09 :42 – 01 :14 :09	I / R / J	<b>Orientation de la relation et de la communication</b>	-Au départ : smalltalk -Avec contacts internationaux, relations humaines sont plus proches -Contacts comme besoin élémentaire dans un pays non connu -Différent du contexte local -Certains cultures parlent de leur vie privée -Pas d'informations privées pour les Allemands -Importance du contact personnel avec certaines cultures	-Vie privée non évoquée en Allemagne
22	01 :14 :10 - 01 :22 :43	I / R / J	<b>Rôle et développement de la confiance en Allemagne</b>	-Confiance, communiquée et développée de manière différente entre les cultures -Confiance construite en Allemagne, pas seulement à travers le caractère de la relation professionnelle mais aussi à travers la fiabilité, sincérité, honnêteté, ponctualité et communication directe qui fait mal -Importance de la critique	-Définition de la confiance, fondamentale en Allemagne -Communication passe par l'honnêteté -Rôle du mensonge -Perception des notions de mensonge et de confiance diffère en fonction des cultures

				<ul style="list-style-type: none"> <li>-Besoin de dire si l'on ne peut terminer la mission en cours= honnêtement =&gt; compréhension</li> <li>-Mensonge et la confiance est terminée</li> <li>-Mensonge considéré comme irrespectueux</li> <li>-Mensonge considéré comme primitif</li> </ul>	
<b>23</b>	01 :22 :44 – 01 :24 :04	<b>I / R / J</b>	<b>Possible amélioration des relations interculturelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Connaissances approfondies sur ses partenaires</li> <li>-Métacommunication</li> <li>-S'intéresser à l'autre (poser des questions)</li> <li>-Changer et corriger ses observations vis-à-vis de l'autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Métacommunication</li> <li>-S'intéresser à l'autre</li> <li>-Connaissances approfondies sur ses partenaires</li> </ul>
<b>24</b>	01 :24 :05- 01 :25 :55	<b>I / R</b>	<b>Différences professionnelles observées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Culture allemande : écrite</li> <li>-Genre, hiérarchie, perception, attente</li> <li>-Importance des attentes</li> <li>-Attente est le maître mot en termes de développement de relations interculturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rôle des attentes</li> <li>-Culture allemande : écrite</li> <li>-Genre, hiérarchie, perception</li> </ul>
	<b>01 :25 :56 - 01 :27 :05</b>	<b>I / R / J</b>	<b>Phase final</b>		
<b>26</b>	01 :25 :56 - 01:27:05	<b>I / R / J</b>	<b>Remerciement et critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Remerciements</li> <li>-Commentaires des personnes interrogées concernant le déroulement et la méthode d'interview</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Complexité des questions posées</li> <li>-Besoin de délimiter les aspects étudiés</li> </ul>

## **Annexe 4 : Consentement écrit pour l'utilisation des données sans anonymat**

### **Einverständnis-Erklärung**

**Ich bin damit einverstanden,**

dass mein Wort für die Masterarbeit von Cédric Jestin benutzt und untersucht wird und er meinen Vornamen und Nachnamen nennen kann.

**Name, Vorname:**

**Email:**

**Datum und Unterschrift:**

#### **Kontakt:**

Jestin Cédric

[cedricjestin@gmail.com](mailto:cedricjestin@gmail.com)

---

## **Annexe 5 : Guide d'entretien semi-directif en français**

Personne interrogée :

Enquêteur : Cédric Jestin

Date :

Heure :

### **1<sup>ère</sup> phase : phase d'informations et de remarques préliminaires**

Aujourd'hui, je vais mener un entretien semi-directif avec vous. Le thème de l'interview porte sur les expériences professionnelles en Allemagne avec des Allemands. Comme vous travaillez avec des Allemands et disposez déjà d'une certaine expérience avec eux, je vous ai choisi afin de participer à mon étude dans le cadre de mon mémoire de fin d'études.

Tout d'abord, j'aimerais vous expliquer le déroulement de l'interview. Pendant l'entretien, je vais vous poser différentes questions. **Je vous invite aussi à me poser des questions, si quelque chose n'est pas clair ou si vous ne comprenez pas le sens de la question.**



**Tout ce que vous direz, même si cela ne vous paraît pas important, me seront d'une grande aide pour faire progresser ma recherche.** Vos critiques sur ma méthode seront naturellement les bienvenues à la fin de l'entretien. On terminera l'interview par un court débriefing. **S'il vous plaît, pensez avant tout qu'aucune réponse n'est fautive ! Chaque réponse sera pertinente pour ma recherche.**

L'entretien durera entre **30 et 45 minutes**. Si vous souhaitez faire une pause, n'hésitez pas à me le dire. J'enregistre notre échange afin d'éviter de prendre des notes et de pouvoir analyser l'entretien plus tard. Avez-vous des questions avant que nous commençons ? Je vous ai fait signer en fait l'accord écrit pour l'utilisation des données. Les données seront bien entendu anonymes. Je vous remercie pour votre participation à cet interview.

### **2<sup>ème</sup> phase : phase d'introduction**

Dans un premier temps, pourriez-vous vous présenter brièvement pour que nous comprenions pourquoi je vous ai choisi afin de participer à cette étude.

1. Pourriez-vous me dire brièvement d'où vous venez, quelles langues vous parlez et quelle maîtrise avez-vous dans chacune d'entre elles ?
2. Quelles activités professionnelles exercez-vous en Allemagne et quelles activités professionnelles exercez-vous avec des Allemands ?

### **3<sup>ème</sup> phase : Phase principale**

Maintenant, j'aimerais aborder quelques thèmes en particulier en rapport avec la collaboration avec et dans une équipe de travail allemande.

#### **Phase 3.1 : les influences culturelles**

3. Quelles différences culturelles avez-vous observé en travaillant avec des Allemands et que vous considérez comme des difficultés ? (*Ex : pause du midi, la ponctualité, ...*)
4. Que vous apporte le travail avec les Allemands ? (*Ex : responsabilités, diversité des tâches, ...*)
5. Que vous manque-t-il dans le travail avec les Allemands ? (*Ex : contacts proches/ discussions, responsabilités, indépendance, travail d'équipe, ...*)
6. Quel genre de relation entretenez-vous avec vos collègues ou collaborateurs allemands ? (*Ex : professionnelle/ privée, distante/ proche, amitié, thèmes abordés...*)
7. Qu'attendent vos collègues de vous au travail ? (*Ex : distance dans la relation, gestion du temps précise, respect des règles, devoirs/obligations, documents écrits comme preuves, priorité aux faits, biens et propriétés...*)
8. Quelles attentes avez-vous vis-à-vis de votre travail et de vos collègues allemands ?

9. Comment voudriez-vous décrire la flexibilité des Allemands ? (Ex : *que manque-t-il dans la flexibilité allemande ? Multitask, gestion du temps, diversification des missions, ...*)

**Phase 3.2 : les aspects communicatifs**

10. Rencontrez-vous des difficultés concernant les langues ? (Ex : *lexique inadapté, construction de phrases, prononciations ou dialectes, ...*)
11. Comment vous sentez-vous lors de conversations téléphoniques ? (Ex : *quelles sont les plus grosses difficultés rencontrées ?*)
12. Comment abordez-vous un problème ou un conflit avec des Allemands ? (Ex : *l'humour, communication directe et blessante, etc.*)
13. Selon vous, qu'est ce qui facilite la communication en général et qui la rend plus efficace ? (Ex : *supports écrits, usage de la traduction, récapitulatifs par email, etc.*)
14. Comment estimez-vous le comportement des Allemands dans leur manière de communiquer ? (Ex : *gestes, expressions du visage, contenu et direction des conversations, etc.*)
15. Quelles différences professionnelles avez-vous observé, qui vous ont apporté de vraies difficultés ? (Ex : *Multitask, l'écrit, l'oral*)

**4<sup>ème</sup> phase : phase de conclusion et de débriefing**

16. Selon vous, où pourraient se trouver les possibles améliorations des rapports et de la communication dans un environnement professionnel avec des Allemands ?

-Aimeriez-vous ajouter encore quelque chose ?

-Avez-vous des critiques ?

L'entretien est maintenant terminé. J'aimerais sincèrement vous remercier pour votre participation à l'interview ainsi que pour le temps que vous m'avez accordé.

## **Annexe 6 : Guide d'entretien semi-directif en allemand**

Befragte(r):

Interviewer: Cédric Jestin

Datum:

Uhrzeit:

### **Phase 1: Vorbemerkungen oder Informationsphase**

Heute werde ich mit Ihnen ein Interview durchführen. Es geht um beruflichen Erfahrungen in Deutschland mit Deutschen. Da Sie mit Deutschen arbeiten und mehrere Erfahrungen gesammelt haben, wurden Sie als Teilnehmer/in der Befragung ausgewählt.

Zunächst möchte ich Ihnen kurz den Ablauf des Interviews erklären. Ich werde Ihnen mehrere Fragen stellen. **Ich bitte Sie demnach, mich zu fragen, wenn etwas unklar sein sollte.**

**Alles was Sie sagen, selbst wenn es Unwichtig erscheint, wird mir bei der Weiterentwicklung der Anwendung helfen.** Kritiken an meinem Interviewverfahren sind natürlich auch willkommen. Zum Schluss wird es eine kurze Nachbefragung geben. **Bitte denken Sie daran, dass Sie nichts falsches sagen können. Alle Antworten sind relevant.**

Das Interview wird etwa **30-45 Minuten** dauern. Wenn Sie eine Pause benötigen, können Sie jederzeit Bescheid sagen. Ich speichere es, um mir keine Notizen machen zu müssen und es später analysieren zu können. Haben Sie noch irgendwelche Fragen?

Bevor wir anfangen, möchte ich Sie darum bitten, die Einverständniserklärung zur Aufzeichnung und die Vertraulichkeitsvereinbarung durchzulesen und zu unterschreiben.

Dank für die Interviewbereitschaft!

### **Phase 2: Einführungsphase**

Bitte stellen Sie sich kurz vor, damit wir verstehen, aus welchen Gründen Sie ausgewählt wurden, um an dieser Studie teilzunehmen.

1. Könnten Sie kurz erzählen, woher Sie kommen, welche Sprachen Sie beherrschen und auf welchem Niveau? (*Zum Beispiel: Grundkenntnisse, fortgeschritten, fließend*)
2. Womit sind Sie in Deutschland tätig und welche Berufstätigkeiten mit Deutschen haben Sie?

### **Phase 3: Hauptphase**

Ich möchte ein paar bestimmten Aspekte der Zusammenarbeit mit und in deutschen Teams herausarbeiten.

### **Phase 3.1: Kultureinflüsse**

3. Was für kulturelle Unterschiede haben Sie beobachtet und welche betrachten Sie als Schwierigkeiten? (Zum Beispiel: Mittagessen? Pünktlichkeit, ...)
4. Was gewinnen Sie bei der Arbeit mit Deutschen? (Zum Beispiel: Verantwortungen, vielfältige Aufgaben, ...)
5. Was fehlt Ihnen bei der Arbeit mit Deutschen? (Zum Beispiel: engere Kontakte/ Gespräche, Verantwortungen, Unabhängigkeit, Gruppenarbeit)
6. Was für Beziehungen entwickeln/pflegen Sie mit deutschen Kollegen?
7. Was erwarten Ihre Kollegen von Ihnen bei der Arbeit? (Zum Beispiel: Distanz in der Beziehung, feste Zeitplanung, Respekt der Regeln, Pflichten, schriftliche Dokumentation als Beweis, Sachorientierung, Besitz)
8. Was für Erwartungen haben Sie Ihren Kollegen und Ihrer Arbeit gegenüber?
9. Wie beschreiben Sie die Flexibilität der Deutschen? (Zum Beispiel: was fehlt Ihnen bei der Flexibilität der Deutschen? Multitask, Zeitplanung, verschiedene Aufgaben?)

### **Phase 3.2: Kommunikative Aspekte**

10. Haben Sie Schwierigkeiten bezüglich der Sprachen erfahren? (Zum Beispiel: Unangemessenen Wortschatz, Satzbau, Aussprache, ...)
11. Wie fühlen Sie sich beim Telefongespräch? (Zum Beispiel: Was sind die großen Schwierigkeiten beim Telefongespräch?)
12. Wie sprechen Sie ein Problem oder Konflikt mit Deutschen an?
13. Ihres Erachtens nach, was erleichtert die meiste Zeit die Kommunikation bzw. hat sie effizienter gemacht? (Zum Beispiel: schriftliche Dokumente, Gebrauch der Übersetzung, Wiederholung per Email)
14. Wie schätzen Sie das Verhalten der Deutschen beim Reden ein? (Zum Beispiel: Gesten, Gesichtsausdruck)
15. Welche beruflichen Unterschiede haben Sie beobachtet, die Ihnen zur Schwierigkeiten gebracht haben? (zum Beispiel: Multitask, schriftlich, mündlich)

### **Phase 4: Schlussphase/ Nachbefragung:**

16. Ihres Erachtens nach, wo würden mögliche Verbesserung in internationalen Arbeitssettings und Partnerschaften liegen?

-Möchten Sie vielleicht noch etwas hinzufügen? Haben Sie Kritiken?

Ich möchte mich bei Ihnen für Ihre Zeit und Beteiligung an diesem Interview herzlich bedanken.

**Annexe 7 : Consentement écrit pour l'utilisation des données anonymisée**

**Einverständnis-Erklärung**

**Ich bin damit einverstanden,**

dass mein Wort für die Masterarbeit von Cédric Jestin benutzt und untersucht wird.

---

**Accord écrit**

**A travers le papier suivant,**

**Moi, ....., j'autorise Cédric Jestin à utiliser les propos que j'ai relaté pour son mémoire de fin d'études.**

---

**Consent**

**I agree to**

the use and analysis of my words for the purposes of the memory for the Cédric Jestin's thesis.

**Name, Vorname/Name, First Name:**

**Anschrift/ Adress:**

**Email:**

**Produktionstermin/ Production date :**

**Datum/Date    Unterschrift/ Signature**

## **Annexe 8 : Retranscription de l'interview réalisée avec P1 le 22 juillet 2017**

Zuordnung : Entretien-semi directif pour un travail de recherche

Aufnahmetag: 22.07.2017

Aufnahmeort: Hamburg en face-à-face

Gesamtdauer: 45 minutes et 41 secondes

Interviewpartner: JC : intervieweur (Cédric Jestin)  
P1 : première personne interrogée

Aufnahmemedium: Usage de l'IPAD pour l'enregistrement de l'entretien.

Transkribent: Cédric Jestin

Transkriptionsdatum: 24.07.2017

Besonderheiten: Le bruit des voitures de temps en temps

(00 :00) [Jusqu'à 00 :21, phase d'installation du matériel pour l'enregistrement et pour s'assurer que ça enregistre vraiment.]

(00 :21) JC : Bonjour, Aujourd'hui, je vais mener un entretien semi-directif avec vous. Le thème de l'interview porte sur les expériences professionnelles en Allemagne avec des Allemands. Comme vous travaillez avec des Allemands et disposez déjà d'une certaine expérience avec eux, je vous ai choisi afin de participer à mon étude dans le cadre de mon mémoire de fin d'études. Tout d'abord, j'aimerais vous expliquer le déroulement de l'interview. Pendant l'entretien, je vais vous poser différentes questions. Je vous invite aussi à me poser des questions, si quelque chose n'est pas clair ou si vous ne comprenez pas le sens de la question. Tout ce que vous direz, même si cela ne vous paraît pas important, me seront d'une grande aide pour faire progresser ma recherche. Vos critiques sur ma méthode seront naturellement les bienvenues à la fin de l'entretien. On terminera l'interview par un court débriefing. S'il vous plaît, pensez avant tout qu'aucune réponse n'est fausse ! Chaque réponse sera pertinente pour ma recherche. L'entretien durera entre 30 et 40 minutes. Si vous souhaitez faire une pause, n'hésitez pas à me le dire. J'enregistre notre échange afin d'éviter de prendre des notes et de pouvoir analyser l'entretien plus tard. Avez-vous peut-être des questions avant qu'on commence ? Donc, du coup, Je vous ai fait signer l'accord écrit pour l'enregistrement et l'utilisation des données. Vos propos seront bien sûr anonymes. Et je vous remercie pour votre participation à cet entretien. Donc, du coup, la première phase, c'est la phase d'introduction. Dans un premier temps, pourriez-vous vous présenter brièvement pour que nous comprenions pourquoi je vous ai choisi afin de participer à cette étude. D'où est-ce que vous venez ? Quelles langues vous parlez et quelle maîtrise des langues avez-vous ?

(02 :09) P1 : Alors, d'où je viens ? C'est un peu compliqué. Comme je disais, je suis né en Auvergne. J'ai bougé un peu partout en France mais bon j'ai passé la plus importante partie de ma vie d'adolescent et d'adulte dans le Sud-Est de la France et puis après, j'ai quand même pas mal bougé aussi pendant mes études. Avant de venir en Allemagne, j'ai passé deux ans à Toulouse pour finir mes études et du coup, je suis arrivé en Allemagne en 2013, à l'été 2013. Et du coup, c'est comme ça que j'en suis arrivé là. Je travaille à Hambourg en tant que Lead Community Manager et avant Community Manager. Pour expliquer vite fait ce que je fais, je travaille dans des boîtes de jeux vidéo et en fait, je suis responsable de la communication avec les joueurs et de la communication des joueurs vers l'entreprise. Donc, ça englobe énormément de choses et dans le cadre de mon boulot actuel, ça va passer par les réseaux sociaux, par des forums, par la gestion de l'Appstore, par la gestion des relations avec les agences de traduction et du coup, ma responsabilité, c'est de gérer une équipe de 22 Community Managers freelance qui s'occupe d'un seul jeu un peu partout dans le monde pour ma boîte. Donc, moi, je gère cette équipe-là au quotidien. Donc, déjà dans ma propre équipe, j'ai du coup 2 Community Managers freelance allemand avec qui je suis en contact quotidien et ensuite, je suis dans une entreprise allemande au moins la moitié de nos employés qui sont allemands sur 450. Donc, on a oui une grosse proportion d'Allemands. Et puis, quasiment tous mes supérieurs sont allemands et une bonne partie de mes collègues sont allemands aussi. Donc du coup, au quotidien, je suis amené à travailler directement avec des Allemands dans à peu près tout ce que je fais.

(04 :21) JC : Ok.

(04 :22) P1 : Je précise que par contre pour l'exercice de ma fonction, indirectement je n'ai pas besoin d'allemand. C'est-à-dire que théoriquement, ma boîte considère que notre langue officielle c'est l'anglais. Cela dit dès que des Allemands se retrouvent ensemble ils parlent allemand. Si moi en tant que français je dis « oui, je n'ai pas tout compris. Est-ce qu'on peut passer à l'anglais ? » On va toujours passer à l'anglais. Il n'y a pas de soucis là-dessus. Mais, il y a évidemment beaucoup de circonstances où du coup l'allemand va ressortir. Et juste pour répondre sur mes niveaux de langue, je n'ai pas fait d'allemand au niveau de la scolarité. J'ai choisi anglais et espagnol. Donc, autant dire que l'espagnol ne me sert pas beaucoup au quotidien. Voilà. Après du coup, en anglais, j'ai un niveau on va dire « fluent », avancé. Je ne dis jamais bilingue parce que je ne me considère pas comme un natif donc il y a toujours des erreurs par-ci par-là mais voilà, je travaille au quotidien en anglais. Donc, il n'y a pas de soucis à ce niveau-là et mon niveau d'allemand : moi, je me considère comme débutant parce que oui je me débrouille quand j'ai besoin de commander quelque chose au restaurant et puis, pour les phrases du quotidien mais je ne suis pas capable de tenir une conversation poussée, en tout cas en allemand.

(05 :37) JC : Ok. On va passer maintenant à la phase principale. J'aimerais aborder quelques thèmes en particulier en rapport avec la collaboration avec et dans une équipe de travail allemande. La première phase, ça va être les influences culturelles et ma première question est : quelles différences culturelles avez-vous observé en travaillant avec des Allemands et que vous considérez comme des difficultés ?

(06 :06) P1 : Moi, une qui me vient tout de suite à l'esprit c'est l'organisation de la journée de travail. C'est-à-dire qu'étant français, je suis arrivé avec mon habitude d'avoir ma petite pause déjeuner où on mange vraiment. On passe une heure en dehors du boulot. On revient. Pour moi, c'est un... ça ne veut pas dire que tu as forcément une heure mais pour moi, c'est un acquis que d'avoir cette coupure-là dans la journée ce qui n'est pas du tout le cas pour les trois-quarts des Allemands. Mais à un point où les trois-quarts des Allemands ne prennent pas de pause déjeuner. C'est-à-dire qu'autant... je veux dire, je prends une petite pause déjeuner pour dix minutes. Bon ok, je pourrais comprendre mais j'ai énormément de collègues allemands qui mangent directement leur sandwich devant le bureau et voilà. Ils ne bougent pas de là. De même, le fameux mythe de la machine à café en France. Ba, c'est ... En Allemagne, ce n'est pas du tout le cas. En Allemagne, les gens vont boire beaucoup de café mais c'est vraiment le chemin : on va à la machine à café, on se sert un autre café et on repart à notre bureau. Ils vont dialoguer évidemment avec les gens qu'ils croisent, etc. mais il n'y a pas cet échange très informel que tu as en France. Et, je pense que c'est ça au final. Moi, ce que je vois au niveau de l'organisation de la journée de travail. C'est que les Allemands cherchent à être le plus productifs possible dans le temps imparti qu'ils ont mais uniquement avec des actions factuelles. Avec ce qui se voit. On a nos 8 heures de travail, c'est-à-dire que si mon travail c'est d'être derrière un écran. Sur mes 8 heures de travail, il faut que je sois le maximum de temps possible derrière un écran. Il y a moins le côté qu'on a en France d'avoir beaucoup d'échanges informels, d'aller gratter une information en parlant directement au bureau d'Untel, etc. Non ? En Allemagne, tu essaies d'avoir quelque chose de très formalisée. Dès que tu donnes une information à quelqu'un, tu as énormément de mes collègues qui vont te dire : « non, mais attends, tu m'envoies un email aussi ! C'est la même information, je viens de te le dire à l'oral mais tu m'envoies aussi un email. On garde un côté formel ». Dans beaucoup de choses. Et ça, c'est vrai par rapport à la France, c'est une des différences à laquelle il a fallu s'adapter. Je ne sais pas si c'est forcément un problème qu'il a fallu surmonter mais oui, il a fallu s'adapter un petit peu à ça et à ce rythme-là de travail. Après, l'autre difficulté au niveau du rythme de travail, c'est aussi que les Allemands font 40h. Moi personnellement, j'ai un contrat de travail allemand de base en termes de réglementations salariales ce qui signifie en Allemagne que les heures supplémentaires... C'est tu fais des heures tant que tu en as besoin pour finir ton boulot et dans mon contrat pour que mes heures supplémentaires soient rémunérées, il faudrait que mon patron, avant que je fasse ces heures, me



donne son accord et qu'il y ait un avenant dans mon contrat de travail à chaque fois. Donc, il faudrait que toutes les semaines mon patron me dise « Ah, cette semaine, on aura besoin de toi 3 heures de plus ». Autant dire que ça n'arrive jamais. Ce n'est pas un problème mais du coup, en Allemagne, j'ai un peu le statut que tu aurais en France en étant fonctionnaire et on te dit « tu es fonctionnaire » ou en étant cadre-fonctionnaire plutôt. Tu es payé pour une mission, peu importe le nombre d'heures. Evidemment, si ça dépasse de trop, il y a des compensations mais si tu es cadre en France ou le statut de cadre à la base, c'était tu es embauché pour une mission et pas pour un nombre d'heures précis. Et en Allemagne, tu as ça à la base avec le contrat salarial de base. Donc, c'est aussi une des différences avec laquelle il faut s'habituer. Ce qui peut y avoir d'autre... Tu as le côté réunion qui est assez différent aussi en Allemagne. Je trouve que les réunions vont beaucoup plus à l'essentiel. En tout cas de ce que je vois, il y a beaucoup moins le côté réunionite de « on fait une réunion pour planifier la prochaine réunion ». Il y a un côté plus rationnel. Personnellement, toutes les réunions que j'ai eu avec des Allemands. Tu commences la réunion par dire : « Voilà, notre objectif avec cette réunion, c'est ça ». Donc, tu finis ta réunion quand tu as rempli ton objectif. Et si tu as rempli ton objectif, même si tu avais bloqué cette salle de réunion pour deux heures, c'est fini. Tu as fini ton objectif, tu retournes à ton bureau et voilà. En France, c'est vrai qu'on a une tendance à être beaucoup plus dans des réunions. On a une réunionite en France. On aime bien faire des réunions pour tout et n'importe quoi. Ça a aussi des avantages parce qu'en termes de communication, ça permet parfois de débloquent des situations un peu différemment. Je pense que c'est notamment le cas avec les situations de crise. En Allemagne, ils ont ce problème-là, c'est que si tu as quelque chose de très imprévu qui arrive dans les équipes. Je sais que ça m'arrive régulièrement qu'on me dise « ah, mais comment tu as fait pour te sortir de ça sans trop te galérer et tout parce que quand même ce n'est pas habituel » Oui, mais bon à un moment donné c'est mon boulot. Voilà, il y a un truc qui arrive, tu le fais. Moi, en Allemagne, j'ai plus cette idée qu'ils essayent de suivre la procédure. Ça ne veut pas dire comme on dit souvent qu'ils ne respectent que les règles, qu'ils n'essayent pas d'innover, etc. Ils innoveront mais ils innoveront dans le cadre de ce que la procédure leur permet au départ. Et quand tu as quelque chose qui arrive qui est complètement en dehors de cette procédure, ils vont sûrement avoir des tas de bonnes idées pour s'en sortir mais avant de le faire, ils vont s'assurer qu'ils ne dépassent pas le cadre de ce qu'il leur ait demandé donc ils vont vérifier auprès de leurs superviseurs si c'est bon. Est-ce que je peux le faire, est-ce que j'ai le droit, est-ce que ça peut fonctionner, etc. Du coup, j'ai régulièrement... je peux voir des gens qui vont aller taper à la porte de leur N+2 ou leur N+3 pour demander « est-ce que j'ai le droit de faire ça ? » Personnellement, j'ai rarement vu ça en France. J'ai toujours eu l'impression que les gens savaient quel était leur mission et du coup, soit ils le faisaient, soit ils ne le faisaient pas. Ça, c'était autre chose mais en tout cas, il y avait moins ce côté « S'il y a un imprévu, on trouve la solution et après on regardera, peut-être qu'il aurait fallu que ce soit quelqu'un d'autre qui le

fasse et on le garde en esprit pour la prochaine fois mais d'abord, on règle le problème ». En Allemagne, j'ai l'impression « non, non, on a un imprévu, on pourrait le régler comme ça. Donc, maintenant, on va s'assurer que tout rentre dans les codes, qu'on a le droit de faire ça comme ça, que ça colle avec nos habitudes et avec ce qu'on a prévu et si c'est le cas, allez on fait comme ça ». Donc, ce n'est pas forcément moins efficace mais c'est vrai que c'est une différence. C'est une différente manière de fonctionner.

(12 :43) JC : Ok. Et que vous apporte le travail avec les Allemands ?

(12 :50) P1 : Alors, il m'apporte avant tout un jeu que j'adore qui est de les écouter parler et de placer « Ja, ja, genau » au milieu d'une phrase quand je sens que ça va fonctionner. Et sinon, non. Bosser avec les Allemands. Ce que ça m'apporte principalement c'est justement le côté carré, c'est-à-dire tu as un côté... Moi personnellement. De par de ma personnalité et mon background aussi, je suis un peu ... je ne dirais pas forcément bordélique mais voilà, je suis habitué... J'ai une organisation un peu personnelle on va dire. Alors donc voilà, là, j'ai pris un nouveau poste il y a quelques mois. Bon ba le premier réflexe de mes collègues, c'était de te dire « bon ba voilà. Nous, on utilise une to-do-list commune. Donc voilà, tout le département a une to-do-list en commun. Tout le monde peut y accéder, tout le monde voit les tâches de chacun ». Et voilà, ce n'est pas forcément qu'ils vont te fliquer mais voilà, tu as des structures comme ça. C'est quelque chose de très carrée et moi personnellement, ça m'aide beaucoup parce que... c'est tout bête mais avec le collègue avec qui je travaille. Quand je vois à la fin de la journée. Ma to-do-list, elle n'a pas diminué du tout et la sienne, elle a diminué énormément. Ça me met un petit coup pour me dire « Bon ba attends, je vais peut-être essayer de m'organiser autrement et essayer d'organiser mon travail autrement parce qu'à priori je suis en train de faire trop de truc en même temps et de rien finir. Donc, peut-être qu'il faut que je me réorganise ». Donc oui, je trouve que ça m'apporte un côté un peu plus carré à ce niveau-là. Après, de manière générale, le fait de travailler avec des Allemands, ça m'apporte la même chose que de travailler avec n'importe quelles autres nationalités, c'est-à-dire d'avoir un point de vue différent sur des tas de problèmes que tu pourrais rencontrer. Parfois, avec l'idée que...ah ba finalement oui, je préfère ma vision des choses, je préfère faire à ma manière. Et puis des fois où c'est l'inverse. Tu te dis « Ba oui, si on fonctionnait tous comme ça, ça fonctionnerait mieux ». Donc, je pense que l'intérêt c'est ça. C'est d'avoir surtout une vision des choses un peu différente

(14 :48) JC : Ok. Et que vous manque-t-il dans le travail avec les Allemands ?

(14 :55) P1 : Alors, ça peut paraître bizarre mais moi ce qui va me manquer souvent c'est... certains contacts humains puisqu'évidemment je dialogue avec mes collègues, il n'y a pas de soucis. Mais en France, on a quand même une habitude d'être facilement dans l'humour, d'être facilement dans ce genre de rapports avec les collègues. En Allemagne, ça m'a déjà porté

préjudice de faire un peu trop de blagues ou d'être un peu trop direct parce qu'il y a certains collègues avec qui ça se passe très bien et puis il y a des gens qui en Allemagne... Le travail, c'est professionnel et donc on n'est pas là pour déconner. Et ce n'est pas forcément un mal mais c'est vrai que de temps en temps tu ne sais pas toujours sur quel pied danser parce que tu as énormément d'Allemands avec qui ça se passe très très bien à ce niveau-là et d'autres avec qui il y a vraiment un côté très rigide à ce genre de chose et ce qui est assez marrant parce que si tu croises les mêmes collègues juste après le boulot, ce n'est plus le même monde. Là, il n'y a aucun problème, ils vont même te dire « ah, la blague que tu m'as fait tout à l'heure, je n'ai pas voulu rigoler sur le coup mais c'était quand même bien drôle ». Et là, je me dis « tu aurais pu rigoler sur le coup, ça m'aurait évité de passer pour un con ». Non, mais voilà. Je trouve que les rapports sont beaucoup plus austères en Allemagne au niveau professionnel. Donc, ça parfois, ça me manque un peu.

(16 :16) JC : Ok. Donc, du coup, ça va revenir un peu sur ce que vous étiez en train de me dire. C'est : quel genre de relation entretenez-vous avec vos collègues ou collaborateurs allemands ?

(16 :26) P1 : Ba, avec mes collègues allemands, je trouve que c'est une relation qui est très axée travail, c'est-à-dire que comme du coup je travaille avec beaucoup de collègues de différentes nationalités, je vois la différence avec les Allemands et avec d'autres nationalités. Clairement, les Allemands, les trois-quarts, ils ne savent pas spécialement d'où je viens, ils ne connaissent pas ma situation maritale, ce genre de chose. Non, ce qu'ils savent, c'est comment je bosse et on va avoir une relation qui est beaucoup plus axée sur le professionnel. Mais du coup, encore une fois, quand tu finis par passer cette barrière-là et à les retrouver en dehors du cadre professionnel, ils sont charmants. Mais c'est vrai que dans... Il y a cette idée qui est que quand je suis dans mes huit heures de travail, je suis dans mes huit heures de travail. Je suis là pour bosser, etc. Et donc, moi, je trouve que mes rapports sont un peu comme ça. Ils sont moins chaleureux. De prime abord en tout cas, j'ai l'impression qu'ils sont plus formels et plus professionnels qu'avec d'autres nationalités mais après ça évolue aussi sur le temps. Après, le truc à noter pour ça, je suis quand même dans un secteur. Ça reste les jeux vidéo, on est quand même beaucoup de jeunes, beaucoup de personnes qui ont des backgrounds un peu particuliers, des parcours atypiques, beaucoup d'artistes, beaucoup de geeks, etc. Donc, on reste dans un milieu... quand je dis austère, ça va. On déconne quand même pas mal, on n'est pas... Je pense que si je travaillais dans des secteurs, dans des boîtes, dans des groupes beaucoup plus anciens et dans des secteurs beaucoup plus installés, ce serait peut-être beaucoup plus marqué que ça.

(18 :16) JC : Ok. Et, qu'attendent vos collègues de vous au travail ?

(18 :23) P1 : Moi, j'ai toujours l'impression que ce qu'ils attendent de moi au travail, c'est surtout que je fasse bien mon travail. C'est la première des choses. Et ça peut paraître évident mais je pense que c'est vraiment l'élément principal. Par contre, je remarque qu'étant français, quelque part, il y en a beaucoup qui attendent de moi justement d'être un peu plus chaleureux, de déconner un peu. Peut-être un peu plus que ce qu'eux-mêmes se le permettent. Ce n'est pas forcément que les Français. C'est en général. Ils attendent très souvent des autres nationalités de leur apporter ce côté-là, un peu plus relâché. J'ai remarqué ça notamment des fois quand tu as des situations justement un peu de stress un peu plus important, des situations un peu d'urgence où souvent quand tu es dans une réunion, ça commence à être un peu tendu, il y a des conflits qui se créent. Tu en vois qu'ils cherchent du regard celui qui va lâcher un truc pour détendre un peu l'atmosphère ou pour calmer un peu tout le monde et du coup quand c'est les Allemands, tu remarques que souvent ils regardent un peu toutes les autres nationalités qui sont autour de la table parce qu'eux en tant qu'allemand, ils ne vont pas forcément se permettre de le faire. Ce n'est pas dans leurs habitudes et ce n'est pas ce qu'ils ont appris à travers tous leurs stages, toutes leurs expériences professionnelles. Donc, souvent j'ai l'impression qu'ils cherchent aussi un peu ça. Après, je ne sais pas si c'est que parce que c'est moi ou si c'est parce que c'est une autre nationalité. Je pense qu'ils le font quand même globalement avec beaucoup de nationalités en général.

(19 :49) JC : Ok. Et, quelles attentes avez-vous vis-à-vis de votre travail et de vos collègues allemands

(19 :57) P1 : Alors, vis-à-vis de mon travail en Allemagne. Moi, mes attentes, c'est surtout des attentes un peu égoïstes. Moi, ce que j'attends de mon travail, c'est d'avoir un travail qui me plaît, qui me permet de m'épanouir, qui me rémunère à la hauteur de ce que j'ambitionne et un travail dans lequel je me sens compétent et valorisé. Ça, ce sont des côtés un peu égoïstes. Après, vis-à-vis de mes collègues. Moi, ce que j'attends surtout, c'est de savoir que quand j'arrive le matin au boulot, je ne vais pas passer la journée sans voir personne et sans avoir parlé à personne. Ça, ça fait partie des choses qui pour moi ne sont pas concevables. Je sais que j'ai des collègues allemands qui clairement de la journée ne parlent à personne. Moi, c'est quelque chose que je ne peux pas envisager. Donc, même en Allemagne, j'ai quand même cet ... toujours cet envie-là de me dire voilà. Si le matin, j'arrive à huit heures, même si je suis tout seul dans mon bureau toute la journée, ça veut dire qu'à un moment donné je vais aller voir ce qui se passe dans le bureau d'à côté ou voilà... parce que je ne trouve pas ça sain d'avoir une journée où tu ne parles à personne et où tu ne sors pas de ta bulle. Moi, j'attends un peu ça. Et puis après, comme je disais, ce j'attends plus de mes collègues allemands, c'est de m'apporter parfois le sérieux et la rigueur que moi je vais moins avoir et de manière qu'eux, je pense attendent que j'amène parfois ce côté un

peu plus désordonné et un peu plus léger aussi. Donc voilà, je pense que c'est un équilibre à trouver.

(21 :31) JC : Ok. Et je reviens juste sur le fait de se sentir compétent et valorisé. Que pensez-vous des responsabilités ou de la diversité des tâches que vous avez au boulot ?

(21 :44) P1 : Ba, en Allemagne je trouve en tout cas... Alors la diversité des tâches, pour moi, c'est vraiment lié à ce qui était écrit sur la fiche de poste, c'est-à-dire, encore une fois il y a un côté très formel, c'est-à-dire que j'ai déjà entendu en Allemagne dire « non, mais attends, ça c'est en dehors du cadre de ton poste ». Sous-entendu vraiment, dans ta fiche de poste. On n'est pas censé te demander de faire ça donc on ne le fera pas. Un exemple qui me vient en tête c'est notamment... moi, j'ai plusieurs de mes collègues qui sont juniors. On m'a déjà dit plusieurs fois « non mais cette décision, tu ne peux pas leur demander de la prendre parce qu'ils sont juniors ». On n'a pas le droit de leur demander de prendre ce niveau de décision parce qu'ils sont juniors. Même si on sait que cette personne est compétente pour le faire, le statut fait que non on ne veut pas. Donc ça, ça peut arriver. Par contre, en dehors de ça, je trouve qu'au niveau responsabilité - comme on disait tout à l'heure- en tout cas je suis dans un secteur qui est assez particulier. C'est des start-ups. C'est boîte où il n'y a pas énormément d'employés encore où on essaye une hiérarchie assez plate donc du coup, on donne pas mal de responsabilités aux gens et en tout cas, moi dans mon poste actuel, quand je considère mon âge, mon expérience professionnelle et ce que j'ai fait jusque-là, je trouve que niveau responsabilité on me donne pas mal de responsabilité. Cela dit, ce n'a pas toujours été le cas dans les boîtes allemandes où j'étais. Dans la boîte où j'étais juste avant ce n'était pas le cas du tout. On me donnait aucune responsabilité. C'est d'ailleurs pour ça que je suis parti. Mais du coup, je ne pense pas que c'était vraiment lié à l'Allemagne mais c'était juste lié à cette entreprise.

(23 :27) JC : Ok. Et ma dernière question sur l'influence culturelle est : Comment voudriez-vous décrire la flexibilité des Allemands ?

(23 :36) P1 : Alors, généralement, on a tendance à dire que les Allemands ne sont pas très flexibles et qu'ils sont très carrés, etc. Moi, j'ai un bon exemple pour ça en ce moment dans mon entreprise. On vient de passer aux heures entièrement flexibles, c'est-à-dire que dans ma boîte maintenant mes huit heures de travail si je veux je peux commencer à six heures du matin et j'ai le droit de finir jusqu'à dix heures le soir. Donc après, je m'organise absolument comme je veux dedans. Si j'ai envie de faire deux heures, prendre un break de deux heures, refaire deux heures, reprendre un autre break de deux heures, etc., je pourrais. Personne ne fait ça. Bon déjà parce que ce n'est pas très logique. Mais ce que je veux dire c'est qu'aucun Allemand n'a changé ses habitudes. Ils ont continué à venir exactement aux mêmes heures que quand ils avaient des horaires d'arrivée et de départ imposés. Donc je pense que quelque part ça montre bien qu'il n'y a

pas forcément l'envie de chercher ou d'aller vers quelque chose d'hyper flexible. Et puis voilà, un autre élément qui montre ça c'est le fait que régulièrement, je vais avoir des gens qui me disent « non, mais ça, ce n'est pas dans mes fonctions. Donc même si je pourrais te dépanner parce que je n'ai pas grand-chose à faire en ce moment ou parce que c'est quelque chose qui m'intéresse, non je ne vais pas le faire car ce n'est pas dans mes fonctions. Non. J'ai envie de le faire. Je pourrais le faire. Ça dépannerait. Tout ce que tu veux. Mais non, je ne vais pas le faire parce que sur la fiche de poste, ce n'est pas écrit. Je n'ai pas envie que ça crée des problèmes ». Donc je pense que oui il y a quand même... Je dirais qu'ils sont flexibles mine de rien si on compare avec... je ne sais pas. J'ai des collègues qui viennent de coin où je pense ils sont beaucoup moins flexibles que les Allemands mais comparé à la France en particulier, je trouve que les Allemands ne sont pas forcément très flexibles.

(25 :25) JC : Ok. Du coup, maintenant, on va passer sur l'aspect communicatif. Et du coup, ma première question revient un peu sur le niveau des langues et de la communication. Rencontrez-vous des difficultés concernant les langues ?

(25 :40) P1 : Moi, je rencontre des difficultés... tout simplement, je comprends relativement bien l'allemand. J'ai du mal à répondre ce qui est assez classique pour les Français qui arrivent en Allemagne. Mais du coup, ça peut poser des problèmes au boulot parce que quand j'arrive au milieu d'une conversation entre deux Allemands, trois Allemands ou quatre Allemands, je n'ai pas forcément le réflexe de les couper tout de suite parce que je comprends grosso modo ce qu'ils disent et donc quant au final il arrive un moment où ils attendent une réponse de ma part, c'est le moment où je reswitche à l'anglais et ça peut poser des fois... pas forcément un problème mais tu as ces 2-3 secondes de flottement où ils se disent « mais attends, tu as tout compris et pourquoi du coup tu réponds en anglais ? » et du coup, c'est pour ça que je m'amuse -comme je disais tout à l'heure- à de temps en temps balancer quelques éléments purement allemands parce que c'est devenu un espèce de code où mes collègues comprennent que ça, ça leur rappelle que je ne suis pas un expert en allemand. Que je comprends mais que je ne suis pas toujours en mesure de leur répondre. Et donc, quelque part ils reswitchent plus facilement à l'anglais. Après, au-delà de ça, au niveau des langues, je n'ai pas tant de soucis que ça parce que -comme je disais- mon entreprise a cette politique de dire « notre langue numéro 1 c'est l'anglais ». Donc, théoriquement, même les Allemands entre eux seraient censés parler anglais. Evidemment, ils ne le font pas quand ils sont qu'entre Allemands. Ça se comprend. Du coup, ça ne pose pas tant de problèmes que ça puisque par exemple, tout ce qui est communication écrite se fait entièrement en anglais. Donc, tous les emails que je reçois même par les Allemands vont être en anglais. Ça m'arrive de temps en temps d'en recevoir en allemand. Mais eux du coup, ils prennent un savon parce qu'ils sont censés l'écrire en anglais. Donc voilà. Mais, ça pose plus de problème dans les petites interactions au quotidien en fait. Puisque pour tout ce qui est formel, ça se fait en anglais.

Mais, c'est plus quand tu finis par arriver à trouver quelqu'un quand tu vas chercher un café et tu finis par trouver un Allemand qui est là. On ne sait pas pourquoi. Il s'est perdu, on l'a retrouvé. Bon, tu as envie de l'arrêter, il parle en allemand. Tant pis, ce sera pour une autre fois. Donc non voilà, c'est plus sur les petites interactions du quotidien que ça peut me poser des problèmes éventuellement.

(27 :56) JC : Ok. Et donc du coup, par rapport à la communication, comment vous sentez-vous lors de conversations téléphoniques par exemple ou conversations orales ?

(28 :08) P1 : Conversations téléphoniques. Ça, c'est beaucoup plus dur parce que là j'ai du mal à comprendre ce qu'on me dit. Mais, c'est déjà le cas même en anglais. Je ne suis pas très à l'aise au téléphone et c'est encore plus le cas dans les langues étrangères. L'avantage, c'est encore une fois que je suis dans une boîte où le téléphone est quasiment proscrit et tout se passe par email mais c'est vrai que le téléphone c'est compliqué quand on m'appelle en allemand il y a toujours ce problème du « je comprends grosso modo ce qu'on veut me dire, j'accroche des mots par-ci par-là ». Mais, comme j'ai un vraiment problème pour répondre, forcément pour une conversation téléphonique, ça devient vite un problème. Et du coup, il faut rapidement switcher à l'anglais et là par contre, j'ai remarqué que les Allemands ont beaucoup plus de mal – je trouve – à switcher à l'anglais justement au téléphone que quand ils sont en face de toi. Je ne sais pas pourquoi. Je pense parce qu'au téléphone il y a énormément de gens qu'on soit allemand, français ou autre qui n'aiment pas ça et qui n'aiment pas vraiment communiquer par téléphone. Donc, je pense que ça joue. Mais du coup, j'ai souvent des Allemands qui me disent « au téléphone, non l'anglais pas trop », alors que si je tombe sur les mêmes personnes dans la rue et que je leur demande l'heure ils vont passer tout de suite à l'anglais. Je pense que oui, ça peut poser un peu de problème. Après, l'oral en général- comme je disais avant- moi, c'est surtout pour les petites conversations du quotidien qu'éventuellement ça pose un peu problème. Sinon, professionnellement, ça se passe tout de suite en anglais.

(29 :53) JC : Et, comment abordez-vous un problème ou un conflit avec des Allemands ?

(29 :57) P1 : Alors ça, c'est particulier parce qu'en France, on aime beaucoup le conflit positif. Donc, on aime beaucoup débattre des idées, confronter des idées, confronter des gens et essayer de faire comprendre que le conflit ce n'est pas forcément négatif. Il faut simplement qu'on en tire des conclusions et voilà. Evidemment, comme dans n'importe quel pays ou n'importe quelle situation, il y a des égos qui entrent en jeu mais je trouve qu'en Allemagne, ça se fait beaucoup moins de confronter quelqu'un. On confronte des idées plus que des gens. Je trouve qu'en France on a plus tendance à confronter des gens qu'en Allemagne. En Allemagne je trouve que c'est assez mal perçu et je comprends aussi. Si tu es dans une réunion et qu'il y a quelqu'un avec qui tu n'es pas d'accord, moi je vais vraiment insister 25 fois sur le fait que « Je comprends ce que tu

veux dire. Je ne suis pas d'accord avec ton idée. Je pense que... Donc, on va insister sur le fait que c'est l'idée et pas tant toi. » C'est vraiment sur la proposition qu'on débat. Et donc voilà il faut insister régulièrement là-dessus simplement pour ne pas donner l'impression qu'on manque de respect à la personne en face parce que je pense que sur ça il y a un côté plus respectueux des Allemands à ce niveau-là. En tout cas, dans l'expérience que j'en ai eu au niveau des conflits, il y avait ce côté-là. Et paradoxalement, les Allemands sont beaucoup plus directs dans la communication. Donc, quand il y a vraiment des conflits qui surviennent entre des personnes, ça finit quand même de temps en temps par arriver. Dans ces cas-là par contre, c'est beaucoup plus direct. Et donc là, il faut être... Nous en France, on a cette habitude de manière le second sens, l'ironie et les choses. Finalement, on va dire ce qu'on pense de toi mais comme c'est dit sous le couvert de. Tu ne vas pas trop perdre la face. En Allemagne, quand ils en viennent à vraiment critiquer une personne ou à être dans du conflit direct entre deux personnes, c'est vraiment direct. Donc, ça part beaucoup plus vite et du coup, le conflit est beaucoup plus dur à gérer parce que tu touches beaucoup plus directement la sensibilité des gens. Donc, il faut réussir à désamorcer ça beaucoup plus vite. C'est pour ça que moi qui était quelqu'un qui dans la gestion de mes équipes aimait bien justement le conflit positif, challenger les gens, etc. avec les Allemands, je ne le fais pas du tout de la même manière. Je prends beaucoup plus de pincettes. Je les challenge eux aussi mais pas de cette manière-là. J'essaie de ne pas manager leurs idées de manière directe mais de faire de manière beaucoup plus indirecte parce que je sais que s'ils le prennent mal, ça va être beaucoup plus difficile à désamorcer et que de par leurs habitudes, ils sont plus à même de mal le prendre parce qu'ils sont moins habitués à ce qu'on les confronte comme ça. En tout cas, c'est mon vécu et il va plutôt dans ce sens-là.

(32 :51) JC : Et, selon vous, qu'est ce qui facilite la communication en général et qui la rend plus efficace ?

(32 :59) P1 : Avec les Allemands ou en général ?

(33 :00) JC : Surtout avec les Allemands.

(33 :03) P1 : Avec les Allemands. Pour moi ce qui facilite la communication, c'est encore une fois qu'ils soient très directs. Donc, à un moment donné, si tu as besoin de dire que quelque chose est blanc, ba quelque chose est blanc. Tu n'as pas forcément le côté français de dire « ah non, oui mais attends. Ce n'est pas que je trouve que ce n'est pas vraiment noir mais je trouve que quand même on est dans une nuance de gris qui peut-être, tu vois, c'est du beige quoi ». En France, on va tourner autour du pot beaucoup pour finalement arriver à l'idée. En Allemagne, à un moment donné, tant que tu n'es pas dans la confrontation directe avec des gens mais tu débats vraiment d'une idée ou d'un concept, tu peux dire ce que tu veux. « Oui, non, je pense que ça ne va pas fonctionner parce que tac tac tac. » en fait, en Allemagne, j'ai l'impression que la communication



c'est une communication « bullet points », c'est-à-dire que tu dis « bon voilà, moi ce que je pense, mon avis. Premier point, tac. Deuxième point, tac. Troisième point, tac ». Tu ne fais pas de dissertation en Allemagne. En Allemagne, tu dis « voilà. Mon compte rendu, c'est ça : bullet point ». Et tu enchaînes. En tout cas, moi, j'ai l'impression que c'est ça. Et du coup, c'est quelque chose qui peut être très agréable notamment justement dans des réunions ou dans des éléments comme ça parce que du coup tu peux gagner beaucoup de temps et être plus efficace. Après, le côté moins agréable, c'est qu'ils sont peut-être beaucoup moins sensibles à la personnalité qui va présenter une idée qu'à l'idée en elle-même. Et, c'est vrai qu'en France, on a souvent cette tendance-là quand quelqu'un présente un concept, quand tu dois faire une présentation devant un certain nombre de personnes. En France, en tout cas, on va apporter autant de crédit à l'idée qu'à la manière dont ce sera amené, dont ce sera présenté, dont ce sera mis en valeur. En Allemagne, sincèrement. Je le vois quand j'ai le président de ma boîte qui fait un discours devant des journalistes ou quoi que ce soit. Clairement, ce qu'il prime c'est l'idée. Le mec et la façon dont il présente les choses, c'est secondaire. C'est cool si ça se passe bien et s'il y a un vrai feeling où on sent qu'il est à fond dans son truc mais ce n'est pas le truc prioritaire. Ce qui est prioritaire, c'est ce qui va être dit. Alors qu'en France, on a quand même ce mythe de la personnalité qui est beaucoup plus poussé. Quand tu vois les patrons d'entreprise en France et en Allemagne, ce n'est pas la même chose. Je pense que clairement je le voyais avec les infos en Allemagne. Quand tu vois des hommes politiques français et des hommes politiques allemands, ce n'est pas du tout la même image et ce n'est pas du tout le même principe. En Allemagne, c'est vraiment ce que tu dis qui compte avant l'image. L'image est importante aussi mais elle vient en second. En France, on a quand même souvent tendance à avoir l'image qui est censée... C'est censé être cette idée des 20 premières secondes. Tu fais une bonne impression. A partir de là, tu peux développer ton idée. En Allemagne, j'ai l'impression que non. On vient, on veut voir ton idée. Après, si en plus, tu la présentes bien, c'est un bonus.

(36 :02) JC : Ok. Et, comment estimez-vous le comportement des Allemands dans leur manière de communiquer ?

(36 :10) P1 : Du coup, ça rejoint ce qui était dit avant. Je pense que pour moi ils sont plus directs. Mais du coup, par exemple, pour revenir sur le point dont je parlais tout de suite avant. Je crois qu'ils ne sont pas forcément très à l'aise quand il s'agit de présenter des choses devant beaucoup de monde ou d'être dans ce discours un peu plus vendeur justement. Après, encore une fois, je suis dans un secteur assez geek. Tous les gens ne sont pas forcément les plus habitués à parler devant beaucoup de monde. Et puis, ça dépend des Allemands. Il y a des Allemands qui vont être au contraire très extravertis et qui ont aucun problème avec ça. Mais de manière générale, je trouve qu'ils sont un peu moins habitués à ce genre de discours, à devoir parler devant beaucoup de gens, à devoir présenter leurs idées et surtout à devoir présenter leurs idées

comme étant les leurs. A prendre « l'honneurship » sur une décision. De s'accaparer une décision en disant « Ba voilà, je vous présente mon idée, mon concept ». Ce n'est pas forcément comme ça qu'ils le font. Après, ce n'est pas forcément un problème mais c'est une autre façon de le faire. Ils vont plutôt présenter un concept en valorisant l'équipe qu'il y a derrière. C'est souvent l'utilisation du « nous » beaucoup et puis, de rappeler l'entreprise. Donc tu as envie de dire « non ». Quand tu es en train de me présenter ce que va faire ton département dans les six mois derrière, ce n'est pas ce qu'a voulu l'entreprise et les 500 employés. C'est toi quoi. Donc oui. Tu es plus dans cet esprit-là en Allemagne. En tout cas, moi j'ai l'impression de moins prendre... d'un côté de moins tirer la couverture à soi mais du coup aussi de se décharger un peu au niveau de la responsabilité. C'est plus l'équipe et le groupe qui prend que la personne en particulier, je trouve.

(38 :02) JC : Et par rapport à la communication au niveau du comportement des Allemands en communication au niveau des gestes

(38 :08) P1 : Ah, La communication non-verbale. Là du coup, je viens plutôt du sud de la France quand même donc je suis habitué à parler beaucoup avec les mains, à avoir des tics physiques quand tu présentes les choses, etc. Oui, les Allemands sont beaucoup plus droits et froids à ce niveau-là. Un truc qui m'a marqué par exemple. Dans ma boîte, il n'y a pas un seul Allemand qui va faire une présentation, s'il n'a pas un petit pointeur dans la main pour que tu l'occupes. Tu ne vas pas avoir du langage corporel, etc. C'est la main. Ba voilà, j'ai un pointeur donc ça va je peux m'en servir pour montrer la slide, passer à autre chose. Donc, c'est assez restreint. Tu ne bouges pas beaucoup. Tu attends. Quand tu es sur ton estrade, tu as ton point où tu sais que tu peux te mettre. Tu restes là, tu ne bouges pas trop. Après, oui niveau communication non-verbale, je trouve qu'ils sont assez... Il y a un côté « poker face ». Tu ne sais pas forcément ce qui pensent ou comment ça va évoluer. Après, évidemment encore une fois, ça dépend des personnes et il ne faut pas faire de trop grosses généralités à ce niveau-là mais je trouve que de manière générale ils ont un langage non-verbale beaucoup plus discret et beaucoup plus... Un langage non-verbale beaucoup plus discret et nuancé que nous. En tout cas, les français en général c'est... il faut qu'on parle avec les mains. Donc, voilà ça joue beaucoup. Cela dit, j'ai des collègues italiens et là, c'est encore un autre niveau.

(39 :48) JC : On n'est pas sur la même dimension. Ok. Et coup, ma dernière question pour les aspects communicatifs c'est quelles différences professionnelles avez-vous observé, qui vous ont apporté de vraies difficultés ? On en a peut-être déjà parlé.

(40 :01) P1 : On en a un peu parlé. Moi qui met mis des difficultés ? La seule en fait pour moi qui a vraiment poser des difficultés à un moment donné c'est ce que je disais tout à l'heure sur l'humour. Ça, je sais que maintenant voilà... J'ai en tête qu'il y a certaines formes d'humour

où...En fait, j'ai un peu cette habitude que si personne ne rigole ou si quelqu'un a été... s'est senti mal par quelque chose que j'ai dit, qu'on vienne m'en parler et on en discute et il n'y a pas de problème. Là en Allemagne, en tout cas les expériences que j'ai eu à ce niveau-là c'est que les gens vont facilement rigoler pour ne pas perdre la face entre guillemets et derrière, tu vas découvrir que ça ne s'est pas si bien passé que cela. Et dans des cas comme ça, ça peut être un peu plus compliqué pour moi personnellement. Après, c'est un truc à savoir. Maintenant, je le sais et ça se passe très bien et ça ne m'empêche pas de rigoler beaucoup au boulot quand même mais voilà tu en tiens un peu plus compte. C'est vrai qu'en France j'avais tendance à moins y prêter attention en fait. Ce n'est pas forcément une grosse difficulté mais oui ça a été une petite difficulté. Après au-delà de ça, je ne vois pas grand-chose qui ait vraiment posé un problème.

(41 :19) JC : Ok. Et du coup, maintenant c'est la phase de conclusion. Et la dernière question c'est seulement, selon vous, où pourraient se trouver les possibles améliorations des rapports et de la communication dans un environnement professionnel avec des Allemands ?

(41 :36) P1 : Ba en fait, je pense que ce qui pourrait faciliter c'est de simplement au départ essayer de présenter, peu importe que ce soit sous la forme d'un team event ou quoi que ce soit mais de présenter un peu les différences entre Français et Allemands au travail parce qu'en dehors des clichés et idées reçues qu'on a tous sur les différentes nationalités ce n'est pas toujours évident et il y a des choses par exemple – on en discutait un peu tout à l'heure- le rapport à l'argent ou le salaire. Des choses comme ça. Moi, je sais qu'il y a pleins d'Allemands qui n'imaginent pas que ça puisse être un sujet qu'on n'aborde pas trop avec les Français et moi, j'ai une collègue qui était venue me demander : « bon ba alors, comme je vais avoir bientôt mon entretien annuel, je voudrais négocier une petite augmentation. Combien tu gagnes ? » Elle était surprise que ça me dérange un peu, que je ne sache pas trop comment lui présenter les choses. Pas forcément là-dessus, mais sur des choses comme ça je me dis que voilà peut-être que simplement quand on sait qu'on va avoir une équipe franco-allemande, au départ de la formation de cette équipe, prendre les personnes et faire un petit jeu là-dessus et s'amuser à un peu disperser le vrai du faux. Et, je pense ça peut être intéressant d'avoir un truc un peu en entonnoir. Justement, on parle de ce qui se fait généralement en France et en Allemagne et puis on va vers les individualités de cette équipe en particulier parce que ça peut aussi te permettre de dire : « Ba voilà, moi je suis français mais par contre, je ne suis pas du tout à l'aise avec tout ce qui est humour et je suis très timide, etc. Donc, ce n'est pas parce que je suis français qu'il faut au contraire se sentir obligé de partir là-dedans » ou l'inverse, un Allemand qui va peut-être te dire : « Ba moi, je suis allemand mais j'adore la déconne et j'ai vraiment envie qu'on soit dans cet esprit-là donc n'hésitez pas ». Je pense que voilà un truc un peu entonnoir. On part du général et on va petit à petit vers rencontrer les individus ce qui est finalement ce que tu fais au quotidien en rencontrant ton équipe. Si ça se fait en début et c'est approuvé et valorisé par le management et

l'équipe dirigeante, je pense que ça peut être un bon moyen d'éviter les petites difficultés comme ça. Et puis après, un truc qu'on disait tout à l'heure de casser un peu la barrière de la langue sur des éléments comme sur le simple fait de te dire : « puisque tu as envie d'apprendre l'allemand c'est toi qui va nous dire quand tu as envie qu'on passe au français ou à l'anglais ou quoi que ce soit parce que oui effectivement si on passe toujours à l'anglais tu auras du mal à apprendre l'allemand et il y aura peut-être des moments où tu n'as pas envie qu'on passe à l'anglais. Donc si c'est toi qui apprend une nouvelle langue, donne nous toi le signal quand tu veux qu'on passe à une autre langue. » ça peut être intéressant. Je ne sais pas si c'est facile à mettre en place. Cela dit ça dépend des équipes mais je pense que ça peut être pertinent oui.

(44 :38) JC : Et maintenant, j'aimerais savoir : auriez-vous quelque chose à ajouter ou des critiques à faire ?

(44 :47) [Débriefing. Remerciements. Rien de pertinent pour la question de recherche.]

---

### **Annexe 9 : Retranscription de l'interview réalisée avec P2 le 22 juillet 2017**

Zuordnung : Entretien-semi directif pour un travail de recherche

Aufnahmetag: 22.07.2017

Aufnahmeort: Hamburg en face-à-face

Gesamtdauer: 30 minutes et 18 secondes

Interviewpartner: JC : intervieweur (Cédric Jestin)  
P2 : deuxième personne interrogée

Aufnahmemedium: Usage de l'IPAD pour l'enregistrement de l'entretien.

Transkribent: Cédric Jestin

Transkriptionsdatum: 23.07.2017

Besonderheiten: Le bruit des voitures de temps en temps

(00 :00) JC : Donc, aujourd'hui, je vais mener un entretien semi-directif avec vous. Le thème de l'interview porte sur les expériences professionnelles en Allemagne avec des Allemands. Comme vous travaillez avec des Allemands et disposez déjà d'une certaine expérience avec eux, je vous ai choisi afin de participer à mon étude dans le cadre de mon mémoire de fin d'études. Tout d'abord, j'aimerais vous expliquer le déroulement de l'interview. Pendant l'entretien, je vais vous poser différentes questions. Je vous invite aussi à me poser des questions, si quelque chose

n'est pas clair ou si vous ne comprenez pas le sens de la question. Tout ce que vous direz, même si cela ne vous paraît pas important, me seront d'une grande aide pour faire progresser ma recherche. Vos critiques sur ma méthode seront naturellement les bienvenues à la fin de l'entretien. On terminera l'interview par un court débriefing. S'il vous plait, pensez avant tout qu'aucune réponse n'est fausse ! Chaque réponse sera pertinente pour ma recherche. L'entretien durera entre 30 et 40 minutes. Si vous souhaitez faire une pause, n'hésitez pas à me le dire. J'enregistre nos échanges afin d'éviter de prendre des notes et de pouvoir analyser l'entretien après. Avez-vous des questions avant que nous commençons ? D'accord ! Donc, je vous ai fait signer l'accord écrit m'autorisant à utiliser les données. Je vous remercie pour votre participation à cet interview. Donc, du coup, la phase d'introduction. Dans un premier temps, pourriez-vous vous présenter brièvement pour que nous comprenions pourquoi je vous ai choisi afin de participer à cette étude. Donc, d'où est-ce que vous venez et quelles langues vous parlez et quelle maîtrise pour chaque langue ?

(01 :44) P2 : Ok. Donc, moi, je suis acheteuse aujourd'hui à Hambourg. Donc, je risque de ne parler pas très fort. Donc, il faudra me le rappeler si jamais le ton baisse. Donc, je travaille aujourd'hui à Hambourg depuis quatre ans dans le secteur de l'aéronautique. Je suis acheteuse, j'achète des moyens de production pour tous les programmes, en fait, de la famille [Anonymat]. Avant ça, j'ai fait des études dans le commerce. J'ai un niveau Master. J'ai fait une année en Erasmus en Irlande avant de revenir à Toulouse, l'endroit d'où je viens, qui est lui aussi plus ou moins un berceau du secteur aéronautique. J'ai fait mon master en alternance chez [Anonymat]. A la fin de ce master, on m'a proposé de venir en V.I.E à Hambourg découvrir les équipes allemandes et leur travail. Donc, il faut savoir que je parle français, je parle anglais de façon courante. Ensuite, je parle allemand de façon modérée et l'espagnol de façon modérée aussi. Avant de venir en Allemagne, je n'avais jamais étudié l'allemand. Donc, je suis arrivée en mode « découverte », on va dire. Voilà !

(03 :00) JC : Ok. Donc, du coup, vous m'avez un peu parlé de vos activités professionnelles. Quelles activités professionnelles exercez-vous avec des Allemands ? Où vous êtes direct en contact avec les Allemands.

(03 :11) P2 : Alors, il y a plusieurs choses. Mon job en gros c'est d'acheter des équipements et de les faire installer dans les ateliers de production d'[Anonymat]. Je travaille avec mes collègues qui sont acheteurs comme moi. Je travaille avec des clients internes qui sont des personnes qui décrivent le besoin et qui vont se servir de l'équipement et je travaille avec mes fournisseurs. Tous plus ou moins en Allemand.

(03 :39) JC : Ok. D'accord. Très bien. Donc, du coup, maintenant, on va passer à la phase principale. J'aimerais aborder quelques thèmes en particulier en rapport avec la collaboration

avec et dans une équipe de travail allemande. Et, d'abord, le premier thème c'est les influences culturelles. Quelles différences culturelles avez-vous observé en travaillant avec des Allemands et que vous considérez comme des difficultés ?

(04 :03) P2 : Alors, je vais parler de plusieurs types d'allemands. On a d'abord les allemands qui sont mes collègues directes. Donc, ceux qui sont acheteurs comme moi, qui sont des gens beaucoup plus ouverts à la culture de d'autres personnes de nationalités différentes mais aussi – voilà- de d'autres milieux parce qu'ils ont l'habitude justement de travailler dans des équipes et qui sont multiculturels et multifonctionnels. C'est avec cela. On n'a pas énormément de difficultés. Ce sont des personnes qui parlent facilement d'eux-mêmes mais aussi du travail, de leurs attentes au travail et avec lesquelles la communication se passe particulièrement bien. Ensuite, on va parler de mes autres collègues. Ceux qui sont mes clients et qui sont -voilà- des personnes dans un secteur d'activités comme l'industrie avec une moyenne d'âge autour de 45 ans. C'est un peu plus compliqué. Alors, ce sont des personnes qui généralement ont très peu voyagé pour des raisons professionnelles et donc qui ne sont pas forcément bercées dans la multiculturalité. Donc, c'est plutôt ces personnes-là avec qui je pourrais rencontrer des difficultés notamment en termes de transparence. C'est-à-dire qu'ils ont des comportements au travail qui sont tout à fait établis. Mais ils ne discutent pas de ce qu'ils pensent réellement. Donc, c'est là le problème majeur. Je vais prendre un exemple très bête. Donc, cette semaine, j'ai eu une réunion avec une de ces personnes pour qui je dois acheter un chariot. Et je propose un moyen de mettre ce chariot sur le marché. Je déroule l'entièreté de mon processus. Comment ça va se passer. Les attentes, les rôles de chacun. Je demande si c'est bien, si ça correspond à ses attentes. Je lui rappelle les différentes actions qu'il va devoir mettre en place pour pouvoir nous supporter, nous, les acheteurs dans son travail. Pas un mot. « Poker-face ». Il me dit : « d'accord, c'est bien ». Il quitte la réunion et deux heures plus tard je reçois un email, long comme mon bras en me disant que ce n'était pas du tout ce qu'il fallait faire. Voilà. Donc, avec ces personnes-là, j'ai un léger problème de transparence. Ça aurait été – je pense- beaucoup plus productif, si on avait parlé sur le coup. Ça n'a pas été le cas et on a une des réponses tout à fait formelles par la suite. Il nous a fait perdre un peu de temps. Voilà, le problème majeur, on va dire de ne pas expliquer vraiment les attentes ou ce à quoi il pense ou répondre quand on leur pose une question relativement simple. Ceci dit mais bon. Voilà.

(07 :07) JC : Ok. Et que vous apporte le travail avec les Allemands ?

(07 :11) P2 : Alors, le travail avec les Allemands. Il y a une chose qu'ils m'ont apporté qui est très très intéressante. C'est, on va dire la connaissance de mes atouts. Aujourd'hui, dans cette entreprise, on valorise le « savoir » et le « savoir-faire ». Les Allemands avec lesquels j'ai travaillé ont été capables d'identifier chez moi mes points forts et points faibles sur lesquels je peux travailler et m'ont vraiment encouragé à m'améliorer toujours. Un feedback relativement

clair sur ce que je suis capable de faire et ce que je fais un peu moins bien. C'est très important pour le développement de la carrière en fait. Et c'est quelque chose qu'ils m'ont apporté et pour lesquels je suis très reconnaissante.

(07 :54) JC : Ok. Et que vous manque-t-il dans le travail avec les Allemands ?

(08 :00) P2 : Donc, mes collègues directs, ce sont des personnes formidables - on va dire- que je connais très bien personnellement en termes de hobbies, etc. Des personnes très ouvertes. Pour les autres, c'est un peu plus compliqué d'apprendre à les connaître. Ce sont des relations qu'on a qui sont strictement professionnelles. Pas de petits bavardages. Pas de « communicativité », on va dire ! Encore une fois, ce sont des personnes avec qui je ne travaille pas H24. Mais ce sont des personnes que je rencontre dans le cadre du projet. Mais on a vraiment du mal – voilà- à connaître la personne vraiment. C'est ça qui est un peu compliqué. Je ne sais pas s'il y a d'autres choses qu'on pourrait dire là-dessus.

(08 :53) JC : Au niveau des responsabilités par exemple ?

(08 :56) P2 : Alors, c'est très étrange. Les allemands avec lesquels je travaille. Quand ils ont une responsabilité qui a été clairement définie dans leur « job description ». Ils vont la faire. Il y a aucun souci. Ils vont attraper la balle (unverständlich/ incompréhensible), « Je m'en occupe, je le fais, pas de soucis ». Quand on est dans un projet. Je prends l'exemple d'un projet innovant qu'on avait mis en place pour des unités de perçage. C'est un projet de développement, donc c'est un projet d'innovation. Tous ces projets d'innovation, il faut aller de pair avec des informations qui sont nouvelles, des processus qui sont nouveaux, des inattendus très souvent. A savoir comment traiter ces inattendus. Il y a beaucoup de mes collègues Allemands qui disent : « oui, mais... non je ne peux pas faire ça. Il faut que je demande à Untel, il faut que j'aie la validation de Machin, il faut que... » Ils refusent en fait de prendre cette responsabilité parce qu'ils ne savent pas s'ils ont le droit ou pas. Ils ont besoin d'avoir la validation de quelques hiérarchies que ce soient qui leur disent « oui, c'est bon tu peux le faire ou non tu ne le fais pas ». C'est quelque chose qui a été problématique dans le cadre notamment de ce projet d'innovation. Après, c'est quelque chose qui est appréciable dans le sens où il ne va pas y avoir de beaux parleurs qui va te dire « oui, je m'en occupe. C'est bon je le fais » et qui ne le fais jamais. Voilà.

(10 :26) JC : Ok. Et quel genre de relation entretenez-vous avec vos collègues ou collaborateurs allemands ?

(10 :33) P2 : Mes collègues directes. Ceux avec qui je travaille dans le bureau, on est relativement proche. Il nous arrive de faire des « afterwork » ensemble, de sortir, de parler beaucoup des hobbies, de ce qui se passe pendant nos vacances, nos weekends et aussi ce qui se passe au sein de notre cellule de proche. C'est-à-dire -voilà- la vie avec les ami(e)s, la famille etc. Donc, ce sont des personnes avec qui je m'entends très très bien et avec qui on a une

communication particulièrement bonne. Et chez les autres collègues, ceux qui sont purement allemands sur leur chaîne de montage et avec qui c'est cordial. Ils sont contents de me voir débarquer parce que ça fait une animation mais il n'y a rien de profond.

(11 :26) JC : Ok. Et qu'attendent vos collègues de vous au travail ?

(11 :33) P2 : Alors, il y a quelque chose de particulier en fait. (unverständlich/incompréhensible) mes attentes par rapport à ma « job description », etc. Donc, ça, c'est très clair. Il n'y a aucun souci. Il y a au-delà de ça des attentes qui sont un peu plus tacites. De par le système d'éducation français. Je ne sais pas si tu t'en es rendu compte mais on a une analyse beaucoup plus systémique de l'environnement de travail mais aussi des tâches qui nous incombent. Ce que mes collègues attendent de moi la plupart du temps, c'est que je sois capable d'analyser une schématique et de leur montrer en fait les points bloquants et d'identifier les risques. C'est ce qu'on fait le plus souvent. C'est la raison pour laquelle je suis – plus que mes collègues- mise devant des projets – on va dire- d'innovation ou de développement. C'est parce que de par notre culture et de par la façon dont on a été éduqué. Je parle par exemple du lycée où on te fait faire des dissertations, des « machins » où tu dois voir la globalité en fait des tenants et aboutissants d'un sujet. C'est ce qu'on va me demander de faire. On va me demander d'avoir un esprit d'analyser globale, même si je ne suis pas capable d'apporter une expertise technique pure et dure sur un sujet en particulier et de leur proposer un esprit de synthèse. C'est ce qu'ils vont me demander de faire. En revanche, beaucoup de mes collègues allemands sont experts. Ils ont un sujet en particulier. Ils savent tout. Ils savent dans le détail. En revanche, quand on leur demande de prendre du recul et d'avoir une approche globale, c'est un peu plus compliqué. Et c'est ce qu'ils attendent de moi en tant que française ou d'une éducation française.

(13 :16) JC : Ok. Et quelles attentes avez-vous vis-à-vis de votre travail et de vos collègues allemands ?

(13 :29) P2 : Pas grand-chose en fait. Je veux qu'on me foute la paix. Honnêtement, donc je vais parler... Les collègues avec qui je travaille donc dans le bureau. Les acheteurs. On a énormément d'entraide. C'est super important. On a tous des clients qui sont différents et on a surtout une vision de l'entreprise qui vient (unverständlich/incompréhensible) en opposition par rapport à la vision de nos clients. Nos clients, ils ont un avion à livrer à la fin du mois et peu important comment, il faut qu'ils le livrent. Et pour cela, ils ont besoin de l'équipement. Nous, ce qu'on essaye de faire, c'est créer de la valeur au niveau de l'entreprise, améliorer les processus. Le tout en préservant les intérêts et le cash de la boîte. Donc, on a des visions qui peuvent être conflictuelles. Ce que j'attends de mes collègues, c'est au cas où je n'arrive pas à gérer un conflit avec un de mes clients, qu'ils puissent être là pour m'épauler. Donc, c'est un système d'entraide que j'attends.



- (14 :34) JC : Ok. Et comment voudriez-vous décrire la flexibilité des Allemands ?
- (14 :48) P2 : Alors, encore une fois, ça dépend des Allemands. Ça dépend de la façon dont ils sont bercés. Effectivement, il y a un processus. Ils sont d'accord pour suivre le processus. De temps en temps, ils sont aussi d'accord pour en dévier à partir du moment où on a une route claire qui a été tracée. Donc, ils sont flexibles qu'à partir du moment où on leur donne la possibilité de l'être et où ils savent où ils vont. Je ne sais pas si j'ai été très claire ?
- (15 :17) JC : Si, si, je pense qu'à partir du moment où ils ont l'accord au -dessus et qu'ils ont aussi déjà analysé la situation, ils le font.
- (15 :26) P2 : Exactement !
- (15 :27) JC : Ok. Très bien. Ok. Et donc maintenant, je vais passer aux aspects de la communication. Rencontrez-vous des difficultés concernant les langues ?
- (15 :41) P2 : Alors, pour tout ce qui va être discussions dans le travail. On attend de moi que j'écrive et que je parle en anglais parce que c'est la langue officielle de la boîte. Pour tout ce qui va être discussions du couloir, etc., je fais tout ça en allemand. La discussion en anglais notamment pour la mise en place de mes projets et la négociation. Très souvent c'est un frein. Ils n'ont pas peur de s'exprimer en anglais. Seulement, il y a quelques petites adaptations et il y a beaucoup de traductions littérales de mon côté et du leur en fait et des fois, on ne se comprend pas. Ceci dit, pour la majorité d'entre eux, ça se passe relativement bien. On n'a jamais eu besoin de sortir un dictionnaire en pleine réunion. Et, si jamais on n'arrive pas à se comprendre, on trouve des moyens détournés de se parler.
- (16 :40) JC : C'est-à-dire, comme moyens détournés ?
- (16 :43) P2 : Des dessins, des démonstrations des illustrations. On arrive toujours à trouver une façon de se comprendre.
- (16 :52) JC : Et comment vous sentez-vous lors de conversations téléphoniques.
- (17 :00) P2 : La majorité de mon taf se passe au téléphone. Alors, j'ai beaucoup trop d'affaires différentes pour avoir le temps d'aller en réunion avec tout le monde. (unverständlich/incompréhensible) choses qui se font au téléphone. Ceci dit grâce à l'organisation allemande, les gens m'envoient une petite invitation dans mes emails pour me dire : « Est-ce que tu es disponible à telle heure pour m'appeler ? ». Donc, généralement, j'ai le temps de me préparer. Que ce soit pour du vocabulaire, que ce soit le sujet en lui-même. Du coup, ce qui se passe au téléphone, ça se passe bien. Effectivement, on n'a pas le non-verbale. Le non-verbale, il est important plutôt pour les cultures du sud. La majorité des collègues allemands, ils ne sont pas très expressifs. Donc, pareil. Pas de voix qui flanche, pas de petits rictus de l'autre côté du téléphone. Donc, généralement, ça se passe bien.

(17 :51) JC : Et après une conversation téléphonique, est-ce qu'il y a des emails qui sont échangés pour redonner l'information qui a été diffusée par téléphone ?

(18 :02) P2 : Alors, il y a toujours quelqu'un oui qui est en charge de faire un... on appelle ça un (unverständlich/ incompréhensible) C'est une espèce de compte rendu de la discussion téléphonique. S'il y a des actions à donner ou des actions à faire en follow up de cette réunion. Effectivement, j'envoie un email avec le titre de l'action, le propriétaire et la date butoir pour terminer l'action.

(18 :26) JC : Ok. Bien. Maintenant, la question suivante, c'est : Comment abordez-vous un problème ou un conflit avec des Allemands ?

(18 :35) P2 : Alors, de façon générale, il n'y en a pas beaucoup de conflits. Du moins, il n'y a pas de conflits personnels. Il n'y a pas proprement parler par rapport à la personnalité de quelqu'un, par rapport à la façon dont il travaille, etc. Les conflits qu'on a pour mon département. C'est de défendre la stratégie qu'on va essayer de mettre en place rapport – on va dire- à la réalité ou à l'urgence du besoin de mes clients et c'est là qu'on a la majorité des conflits. Quand il y a un conflit comme ça qui arrive, il y a deux possibilités. Soit les mecs deviennent tout rouge, puis ils se ferment complètement et donc là, il n'y a plus rien à faire si ce n'est rappeler le lendemain pour savoir si ça va mieux, si on peut en discuter. Soit un mec qui se met à hurler et à part appeler le manager et venir voir. « Est-ce que tu veux bien discuter avec lui et avec son management ». Donc, c'est-à-dire en référer à la hiérarchie pour trancher. Il n'y a pas grand-chose à faire. Voilà. Mais, ce sont des choses qui arrivent relativement rarement.

(19 :40) JC : Ok. D'accord. Rarement. Ok. Et selon vous, qu'est ce qui facilite la communication en général et qui la rend plus efficace ?

(19 :49) P2 : Ce qui facilite la communication avec mes collègues allemands, c'est ... ne serait-ce que d'essayer ou de commencer à leur parler dans leur langue. Ça leur fait plaisir. Ils notent chacun des efforts. Ils sont vraiment très encourageants. Il n'y a pas de soucis. Eux-mêmes de temps en temps, ils tentent quelques petits mots français genre un croissant cuisine. Genre cuisine, je ne sais pas pourquoi. Voilà, bref. Les Allemands (unverständlich/ incompréhensible) la bouffe en fait. Du coup, ils notent chacun des petits efforts qu'on essaye de faire pour aller vers eux et dans ce cas-là, ils sont beaucoup plus détendus, ils sont beaucoup plus ouverts, ils font énormément d'efforts eux aussi et c'est le point majeur qui facilite les discussions. Au-delà de ça, ce sont des personnes qui effectivement sont relativement directes. Donc, il n'y a pas de fioritures. On a quelque chose à dire, on le dit. La majorité de mes collègues que ce soit les acheteurs ou les autres prennent beaucoup de pincettes pour parler avec moi. Donc, ça se passe relativement bien. Au-delà de ça, il y a une espèce de jeu aussi où... Le moment où je vais rentrer

dans le tas et discuter avec eux à l'allemande, ça les fait beaucoup rire aussi et ça détend tout de suite l'atmosphère.

(21 :11) JC : Ok. D'accord. Et du coup, comment estimez-vous le comportement des Allemands dans leur manière de communiquer ?

(21 :23) P2 : Alors, comme mon boulot, c'est aussi énormément de négociation notamment avec mes fournisseurs mais aussi mes clients. Voilà. Je suis aussi très observatrice de tout ce qui va être non-verbale. Ça compte énormément aussi pour déceler chacune des informations. S'il y a quelque chose qui ne va pas. Normalement, c'est censé m'aider. Quand on cherche des signes non-verbales chez des Allemands, c'est très complexe. De temps en temps, il y en a un qui fait une moue un peu bizarre. Ça dure une microseconde. Tu n'es pas sûr de l'avoir vu. Tu lui demandes si ça va. Et encore une fois, problème de transparence. Il ne veut pas dire ce qu'il pense. Donc (unverständlich/ incompréhensible) Voilà. Oui, sinon dans l'ensemble hormis dans des situations de négociation purement professionnelle, la communication est rapide, efficace, pragmatique.

(22 :18) JC : Ok. Et du coup, ma dernière question pour l'aspect communicatif, ça serait : quelles différences professionnelles avez-vous observé, qui vous ont apporté de vraies difficultés ?

(22 :35) P2 : Alors, comme pendant deux ans, j'ai travaillé en alternance avec la même équipe de personnes. On était dans la même organisation en fait mais en France. Avec chacune de ses personnes, il y avait tous les matins le petit rituel de « comment ça va ? Tu as bien dormi ? tu veux un café ? Qu'est-ce que tu vas faire ce soir ? Qu'est-ce que tu fais dans la journée ? Est-ce que tu as besoin d'aide ? Etc. » Donc un vrai dialogue. Dialogue que je n'ai pas trouvé quand je suis arrivée en Allemagne et qui a été très compliqué. Donc les premiers jours, j'ai senti et c'était très bizarre. Certains de mes collègues se forçaient à se lever et sortir du bureau pour venir me voir, essayer de claquer une bise alors que ça c'est... La bise allemande, ce n'est juste pas possible ! ça s'est très mal passé. J'ai eu le droit à 2-3 collègues qui étaient très gênés de me faire des bisous sur les joues. C'est vrai, ça s'est passé. Et donc après, on a réussi à trouver une espèce d'entre-deux où on a quand même un minimum de chaleur mais sans déranger les personnes ou sans sortir de sa zone de confort. Mais on va dire là justement, le départ a été très compliqué en termes de « qu'est ce qui est overfriendly ? Qu'est ce qui est vraiment trop trop proche ? Et qu'est ce qui est juste glacial et pas acceptable ? ». Parce qu'on essaye quand même d'avoir des relations cordiales avec les gens avec qui on travaille. Autrement, on s'emmerde quoi !

(24 :00) JC : Ok. Tu as autre chose à... ?

(24 :04) P2 : Non !

(24 :05) JC : D'accord. Donc du coup, la phase de conclusion maintenant. C'est juste une dernière question. Selon vous, où pourraient se trouver les possibles améliorations des rapports et de la communication dans un environnement professionnel avec des Allemands ?

(24 :21) P2 : Dans un environnement professionnel uniquement ? On va dire que... J'entends qu'effectivement qu'il y a des différences culturelles. Je sais que dans mon entreprise, il y a énormément justement de trainings, de formations, de sessions de... (unverständlich/ incompréhensible) qui sont faites de façon à ce que les gens appréhendent plus facilement la culture de l'autre. Etant donné qu'on est une entreprise qui est partagée entre quatre pays. C'est quelque chose qui normalement ne peut pas poser de soucis. Tout le monde est déjà un peu au courant qu'il y a des différences culturelles et qu'il faut prendre en compte ce genre de choses. Ceci dit je pense que les choses seraient beaucoup plus simples s'il y avait beaucoup plus de liberté dans la communication. Il y a énormément de personnes qui s'empêchent de dire des choses parce que ce n'est pas leur rôle ou parce qu'elles considèrent que ça ne fait pas partie de leurs attributions. Il y a beaucoup de discussions qui tombent à l'eau ou qui sont très peu productives parce que des gens ont un avis mais ils ont du mal à le donner parce que ça ne fait pas partie de leurs attributions.

(25 :42) JC : Dans la prise de décision ?

(25 :44) P2 : Dans la prise de décision. Mais aussi lorsque l'on va parler de l'organisation d'un projet. Par exemple, on va demander « est-ce que telle information ? Est-ce que tu sais qui peut la donner ou est-ce que tu pourrais aller la chercher parce que je ne sais pas qui ? » « Euh, oui je sais mais je ne suis pas sûr, il faudrait... non je crois pas, non je ne vais pas faire ça. » Du coup, on se retrouve encore une fois... On va se retrouver dans un schéma où ils savent faire ce qu'ils savent faire. Ils ne sont pas forcément d'accord pour faire ce qu'on leur demande de faire qui sortiraient du cadre de ce qu'ils savent faire. Et au-delà de ça, aller chercher l'information et rassembler tout ça dans un grand conglomérat, en fait, une espèce de connaissances collectives. Ça ne les intéresse pas des masses ou alors ils sont assez frileux.

(26 :39) JC : Et tu penses que ça viendrait d'où ?

(26 :42) P2 : Qu'est-ce que j'en sais ? J'en demande trop en fait. Peut-être que j'en demande trop. Je ne sais pas vraiment. C'est quelque chose qu'on attend de moi aussi. C'est -comme je disais- d'aller chercher les informations, de vraiment les assembler. On va dire arriver à identifier les points bloquants, (unverständlich/ incompréhensible) Ce sont des éléments qui vont permettre de faire avancer les choses. Et quand on les confronte à ce genre de situations en leur disant : « Voilà, il va falloir trouver les informations et analyser tout ça et réussir à tirer des fils -en fait- de cette espèce de gros sac de nœuds. » Il y en a qui sont très contents de le faire parce que ça

change et ça leur apporte quelque chose en plus et il y en a qui disent « oui, mais ça ne m'intéresse pas. Ce n'est pas à moi de le faire. »

(27 :32) JC : Oui, ils ne veulent pas aller à l'aventure non plus. Ok. Du coup, est-ce que tu as autre chose à dire ? quelque chose à ajouter ?

(27 :41) P2 : Quelque chose à ajouter.

(27 :44) JC : Même de manière générale.

(27 :46) P2 : De manière générale. Non, ça ne me vient pas tout de suite. Si. Ah oui. C'est ce que je disais... Il y a certains de mes collègues. Donc pas des acheteurs mais ceux avec qui je travaille. Certains de mes clients qui attendent de moi de ne pas être française. C'est-à-dire qu'à partir du moment où je me mets dans un mode de penser allemand et que je leur parle en allemand, c'est-à-dire une discussion directe alors qu'eux d'habitude prennent des pincettes pour s'adresser à moi, ça les fait marrer. Ils adorent. Et du coup, ça détend énormément les atmosphères. Ça les fait marrer. Ils sont vachement plus ouverts après. Donc, ce qui est bizarre, c'est d'avoir cet espèce de jeu où ils savent que tu es d'une culture différente et que tu as des façons de fonctionner qui sont différentes et qu'ils apprécient tellement que tu adoptes les leurs qu'après ils adoptent celles qui sont supposées être les tiennes. Est-ce que c'est clair ?

(28 :49) JC : Oui, dans le sens où ils font... C'est l'effet inverse.

(28 :51) P2 : Exactement. C'est-à-dire que dès que je montre des caractéristiques purement allemandes par exemple dans la directivité ou voilà donne points de vue points par points et très clair et très directifs. Ils vont me répondre que « joyeux bordel ! », grand signe de main. Très très intéressant.

(29 :09) JC : Oui, en fait c'est se mettre à la place de l'autre. C'est jouer la culture de l'autre.

(29 :13) P2 : Exactement. Et ça les amuse beaucoup. Et c'est un des moyens que j'ai trouvé de désamorcer les conflits. Alors, après effectivement, l'ironie tout ça, ce n'est pas leur truc. Généralement, ils n'arrivent pas à déceler le second degré sauf quand ils arrivent à identifier clairement que je fais comme eux, quand je rentre dans le même mode de communication qu'eux. Encore une fois, en termes de target audience, je parle de gens qui sont allemands, qui ont très peu voyagé et on va dire âge moyen 40-45 ans.

(29 :51) JC : Peu voyagé. Ok. D'autres choses à ajouter ou des critiques sur la méthode ? Ok. Donc du coup, l'entretien est maintenant terminé. J'aimerais vous remercier pour votre participation à l'interview ainsi que pour le temps que vous m'avez accordé.

## **Annexe 10 : Retranscription de l'interview réalisée avec P3 le 24 juillet 2017**

Zuordnung :	Entretien-semi directif pour un travail de recherche
Aufnahmetag:	24.07.2017
Aufnahmeort:	Hamburg en face-à-face
Gesamtdauer:	44 minutes et 33 secondes
Interviewpartner:	JC : intervieweur (Cédric Jestin) P3 : troisième personne interrogée
Aufnahmemedium:	Usage de l'IPAD pour l'enregistrement de l'entretien.
Transkribent:	Cédric Jestin
Transkriptionsdatum:	25.07.2017
Besonderheiten:	Le bruit des machines industrielles du port d'Hambourg et le bruit des machines sur la terrasse

(00 :00) JC : Bonjour, aujourd'hui, je vais mener un entretien semi-directif avec vous. Le thème de l'interview porte sur les expériences professionnelles en Allemagne avec des Allemands. Comme vous travaillez avec des Allemands et disposez déjà d'une certaine expérience avec eux, je vous ai choisi afin de participer à mon étude dans le cadre de mon mémoire de fin d'études. Tout d'abord, j'aimerais vous expliquer le déroulement de l'interview. Pendant l'entretien, je vais vous poser différentes questions. Je vous invite aussi à me poser des questions, si quelque chose n'est pas clair ou si vous ne comprenez pas le sens de la question. Tout ce que vous direz, même si cela ne vous paraît pas important, me seront d'une grande aide pour faire progresser ma recherche. Vos critiques sur ma méthode seront naturellement les bienvenues à la fin de l'entretien. On terminera l'interview par un court débriefing. S'il vous plaît, pensez avant tout qu'aucune réponse n'est fautive ! Chaque réponse sera pertinente pour ma recherche. L'entretien durera entre 30 et 45 minutes. Si vous souhaitez faire une pause, n'hésitez pas à me le dire. J'enregistre notre échange afin d'éviter de prendre des notes et de pouvoir analyser l'entretien plus tard. Avez-vous des questions avant que nous commençons ?

(01 :11) P3 : Non, c'est clair.

(01 :12) JC : Ok. Du coup, je vous ai fait signer l'accord écrit et toutes les données seront anonymes et je vous remercie pour votre participation à cet interview.

(01 :25) P3 : Pas de soucis.

(01 :26) JC : Donc, dans un premier temps, pourriez-vous vous présenter brièvement pour que nous comprenions pourquoi je vous ai choisi afin de participer à cette étude. C'est-à-dire, d'où vous venez, quelles langues vous parlez et quelle maîtrise avez-vous dans chacune d'entre elles ?

(01 :39) P3 : Ok. Je suis [Anonymat], j'ai 30 ans. Je suis né en Belgique, j'ai vécu une grande part de ma jeunesse en Belgique. Ensuite, j'ai déménagé en France à Roubaix et j'ai étudié plusieurs choses : la communication premièrement à Roubaix ensuite gestion de la qualité. Donc, j'ai fait une sorte de licence management de la qualité. Intéressant mais trop technique pour moi et ensuite, j'ai fait un Master en management de la distribution. Donc en fait, dans le Nord de l'Europe, le Benelux et la France, la distri est quand même un secteur puissant, très fort avec les grandes entreprises qu'on connaît, l'empire Mulliez, le Auchan, toute la clique. Donc, j'ai bossé pour Auchan en tant que chef de rayon pendant deux ans en alternance de mon master. Et expérience très enrichissante mais peut-être un peu trop enrichissante pour quelqu'un de 22 ans. Donc, après ces deux ans-là, j'ai décidé de partir et de faire un petit tour d'Australie pendant une année et après cette année, j'ai terminé mon master et je suis parti en Allemagne. Pourquoi ? Parce que j'ai rencontré ma femme actuelle. Pour des raisons privées, j'ai déménagé en Allemagne. Donc là, on est en fin 2011 et donc depuis fin 2011, je travaille en Allemagne. J'ai fait trois jobs différents. J'ai travaillé dans le web dans une startup appelée [Anonymat] qui est un outil qui permet à toute personne de créer son site web soi-même. J'ai commencé en tant que support client donc répondre aux questions de clients qui avaient des problèmes. Ensuite, je suis passé responsable des ventes pour la France et ensuite manager de la France. Et après cinq ans, ça s'est très bien déroulé mais j'ai quand même eu envie de changement. Et j'ai eu une opportunité de travailler chez [Anonymat], un portail de statistiques. Donc une autre entreprise allemande basée à Hambourg en tant que Key Account Manager, Senior Key Account Manager. Donc, je ne sais pas ce que j'avais de senior. En tous les cas, j'ai travaillé quelque mois là—bas. Donc, six mois. Et ensuite, la philosophie d'entreprise ne me plaisait pas trop. Je pense qu'il y aura pas mal de bons exemples de relations franco-allemandes dans cette boîte-là. Et ensuite, j'ai eu l'opportunité de travailler pour une autre entreprise. Très petite entreprise. On n'est que 3-4 personnes. Ça s'appelle [Anonymat]. C'est une entreprise qui produit des boissons sans alcool avec des licences connues. Disney, Marvel, Star Wars, etc. Et mon but là, c'est... Je suis responsable en fait de l'Europe de l'Ouest. Donc mon but c'est de commercialiser ces boissons en France, en Espagne, en Angleterre, au Benelux.

(04 :24) JC : D'accord. Et quelles activités professionnelles exercez-vous avec des Allemands ?

(04 :32) P3 : Beaucoup. Donc, actuellement dans ce boulot-là. Toute l'équipe avec laquelle je travaille est allemande. Donc, il y a mes collègues ventes pour le secteur Allemagne-Suisse-Autriche, mon collègue qui s'occupe de toute la logistique aussi qui est allemand, le CEO est

allemand. Et ensuite, lorsqu'il s'agit de produire une boisson comme celle-ci, on fait... Oui, on produit cette boisson quasiment intégralement en Allemagne. Donc, elle a besoin de toute sorte de certifications. La canette est produite en Allemagne, elle est imprimée en Allemagne. Et donc, quand on a un nouveau projet, c'est clair que j'ai différents types d'interlocuteurs. Donc que ce soit [Anonymat], une boîte qui s'occupe de faire certifier l'étiquette. Ce qui est présent sur l'étiquette est assez codifié. Donc il faut pouvoir faire en sorte d'être dans la toute légalité. L'entreprise qui imprime les canettes est [Anonymat]. Donc régulièrement on doit leur envoyer les designs, etc. Donc oui, il y a énormément d'échanges par email ou de meetings qui se font en allemand. En Allemagne avec des Allemands. Donc, c'est au quotidien que je dois travailler avec eux, avec des Allemands.

(05 :45) JC : Ok. Merci. Maintenant, j'aimerais aborder quelques thèmes en particulier en rapport avec la collaboration avec et dans une équipe de travail allemande. Donc, ma première catégorie est : les influences culturelles. Quelles différences culturelles avez-vous observé en travaillant avec des Allemands et que vous considérez comme des difficultés ?

(06 :07) P3 : Alors, il y a pas mal de choses. De petits exemples aussi. Bon, je dirais une première grande différence culturelle en Allemagne... Je dirais qu'ils se prennent beaucoup au sérieux. Premièrement. Donc, il y a un petit manque de fun avec les Allemands. En tant que français et je suis quelqu'un qui est assez sociable et ouvert. J'ai quand même éprouvé certaines difficultés à être confortable au travail parce que les Allemands sont très sérieux très rigoureux et suivent les règles. Vraiment. C'est-à-dire, dans l'entreprise [Anonymat] dans laquelle j'ai travaillé il y avait une vraie politique horaire. Donc, il fallait venir à 8h45 et partir à 18h30. Donc, pour les équipes de vente. Pas les autres équipes mais les équipes de vente. Et en gros, sortir, arriver un peu trop tard, partir un peu plus tôt était très mal perçu à l'ancienne, ce que je n'avais jamais vécu auparavant. Donc, ils sont plutôt rigides et suivent beaucoup les règles. Ce qui fait qu'il y a un peu un manque de fun et de côté aléatoire des choses. Tout est bien codifié, très structuré. Tu viens à un meeting, on écrit le protocole. On fait ci, on fait ça. Il y a une vraie rigueur dans le travail qui m'est un peu dérangeante. C'est une première chose. Deuxième chose qui est peut-être dérangeante, ennuyante c'est cette culture du résultat et du « c'est fait, ce n'est pas fait ». Je suis quelqu'un qui est un petit peu spontané dans ma démarche de travail, c'est-à-dire, j'ai envie de travailler, j'ai envie de faire cette tâche-là aujourd'hui et ensuite, j'ai envie de l'interrompre et en recommencer une autre, etc. Et donc parfois, il m'a été difficile de légitimer ce que je faisais vraiment parce que je n'avais pas encore de résultats chiffrés, chiffrables, prouvables. Et chez [Anonymat] où c'était parfois un peu mal vu de venir à un meeting en disant « oui, c'est en cours. Ce n'est pas encore fini et ci et ça ». En gros, j'aurais dû enrober mon travail en disant « J'ai effectué cette première tâche ci, ça ». En fait, ma démarche spontanée ne correspond pas à cette culture du « erledigt » du « c'est fait » en Allemagne. Et parfois, c'était un



petit peu dérangent même si c'est une petite partie d'un gros projet, le fait de dire « je l'ai fait », même si c'est un tout petit truc, « je l'ai fait hier. J'ai fini à 14h30 maintenant je passe à tatata ». C'est déjà bien mieux perçu que « oui, oui, c'est en cours. Ich bin dran ». Donc oui, cette rigueur encore une fois. Ce côté un peu inflexible est assez dérangent.

(09 :10) JC : Ok. Que vous apporte le travail avec les Allemands ?

(09 :15) P3 : J'ai décidé de vivre ici donc je m'adapte. Mais de manière générale, il faut dire que c'est cette rigueur. Elle est efficace. On va dire qui est. Ce n'est pas pour rien que cette économie est si forte et le monde du travail est bien plus dynamique. Donc, je pense qu'il y a cette culture de l'efficacité. Ça m'apporte beaucoup, plus de rigueur de manière indirecte. Je pense que si je reviendrais travailler en France ou en Belgique, j'aurais des gros problèmes. Des gros problèmes parce que je trouverais en face de moi le [Anonymat] d'il y a 5 ans quoi. Et donc oui, c'est vrai que même si ça me dérange, on s'adapte indirectement. Le rythme de travail est assez costaud, bien déterminé dans le temps. « Bonjour, au revoir ». On ne reste pas trop longtemps après le travail, etc. Donc, ça m'a apporté certainement plus de rigueur et ça m'a enrichi énormément. Voilà, je parle couramment allemand. J'ai beaucoup de contacts dans pleins d'entreprises différentes. Ils sont très bon dans le network les Allemands. En 5-6 ans, j'ai quand même un réseau assez intéressant de contacts et quand on joue le jeu ça passe bien.

(10 :30) JC : Ok. Et au niveau des responsabilités, qu'en penses-tu ?

(10 :35) P3 : Oui. Je pense que quand quelqu'un arrive à clairement montrer qu'il est capable de. Je pense qu'en Allemagne, il y a une vraie confiance naturelle. Je pense qu'il y a bien plus de confiance qu'en France et quelqu'un peut très très rapidement avoir de nouvelles responsabilités et grimper l'échelle dans une entreprise. J'ai connu chez [Anonymat] une fille qui s'appelle [Anonymat], une allemande très très sérieuse rigoureuse et très première de classe. Elle adore les chiffres et elle a en trois ans... Elle est presque devenue CFO, Chief Financial Officer de [Anonymat] alors qu'elle a 26 ans parce qu'elle a une vraie culture de chiffre, elle est rigoureuse et donc elle rassure les investisseurs et le directeur en disant « le business, il est comme ça : plus, moins, x, y, tatata ». Sa rigueur fait que c'est une personne de confiance. Je pense qu'en termes de responsabilité. Pour moi aussi, j'ai pu évolué très vite. Je pense qu'il y a une meilleure culture, une meilleure récompense des bons éléments en Allemagne.

(11 :50) JC : Et, que vous manque-t-il dans le travail avec les Allemands ?

(11 :55) P3 : Plus de fun. Je l'ai déjà dit. J'aimerais bien des relations un peu plus détendues. Très clairement. Un peu plus d'ouverture d'esprit Ce serait vraiment intéressant. En fait, on est vraiment culturellement assez différent avec les Allemands ce qui fait qu'ils ont parfois du mal à comprendre la manière dont on réfléchit et la manière dont on tique et ils sont souvent très convaincus que leur manière est la meilleure. Ce que je ne contredis pas mais ce n'est pas tout

noir ou tout blanc. Et c'est vrai que parfois... Quand j'étais manager de l'équipe à [Anonymat], je me souviens que le directeur de [Anonymat] ne comprenait certains comportements de l'équipe française et je leur disais que c'est simplement différent. Et là, un exemple concret c'est que là on parle chez [Anonymat], une grosse boîte IT avec une grande équipe de customer support, de service client. Donc, par email. Il y a des gens qui tous les jours répondent à 50-60 emails de personnes qui sont en train d'écrire leur site web et qui ont des problèmes divers. Et donc, le support ce sont des équipes très grandes. Et, en Allemagne, les équipes étaient bien organisées. Elles arrivaient à 7 heures du matin, faisaient une pause à telle heure et partaient à 17h30. Et, l'équipe française. Effet startup. Les gens arrivaient à 9, 10, 11h. Ils n'avaient pas trop de règles là-dessus et partaient à 19h-20-21h. Ils faisaient un peu, buvaient des bières. Esprit startup vraiment. Et pareil, les Français qui travaillent à Hambourg sont souvent des personnes diplômées. Ils viennent, ils savent un peu parler l'allemand, ils savent parler anglais. Et, ce qui fait qu'ils ont quand même un désir d'évoluer plus rapide qu'un customer support allemand. Et moi, j'avais beaucoup de problèmes avec des gars de mon équipe qui voulaient évoluer. Qui en avaient marre de répondre à des emails tous les jours. Et, comme ce n'était pas trop possible, il y avait une certaine culture négative qui commençait à se développer, etc. Vous connaissez les Français. Quand le Français il n'est pas satisfait, il râle, il vient plus tard au boulot, il travaille moins rapidement, etc. Et pour justement le manager allemand de chez [Anonymat], c'était un gros problème. Et, il voulait simplement les virer en disant « mais non, il ne veut plus faire le boulot pour lequel il a été embauché, on s'en sépare ». Et moi, j'étais convaincu qu'ils avaient un vrai potentiel et qu'on pouvait lentement développer leurs compétences et leurs responsabilités dans la boîte. Et là, ils ont fait preuve d'une certaine fermeture d'esprit. Ce n'était pas possible. Donc en gros, je devais contenir les gars en disant « mais oui, peut-être plus tard. Ça va venir ». Parce que c'étaient de bons éléments mais insatisfaits. Et voilà. J'ai eu un peu quelques problèmes dans ce sens-là.

(15 :00) JC : Ok. Et, quel genre de relation entretenez-vous avec vos collègues ou collaborateurs allemands ?

(15 :07) P3 : Très cordiale. Ça se passe bien. Sympa. Et ça ne va pas plus loin. J'ai vraiment très peu de vrais amis. Enfin, de personnes allemandes que je vois en dehors du travail. Collègues du bureau qu'on voit après coup. Ça reste un peu différent. Une culture différente, je dirais. Donc, tout se passe très bien. Je n'ai jamais eu de vrais conflits personnels ou d'intérêts avec une personne allemande mais je n'ai jamais eu non plus de relations de grande grande qualité ça reste assez professionnel. Sympathique autour de la machine à café, etc. Mais à 18h30 « Tschüss ».

(15 :58) JC : Et, qu'attendent vos collègues de vous au travail ?

(16 :07) P3 : Je pense que je m'adapte un peu à leur manière de travailler, que je ne fais pas preuve de trop de... que je ne fais pas trop ressortir mon côté francophone au boulot et que je m'adapte. Après, ils sont aussi sympas et charmés par la langue française. Donc, ce qu'ils attendent de moi, je pense, c'est que je fasse mon boulot, que je réponde aux clichés, que je fais « Oh non, oh putain ». Et, quand je fais ça, ils sont contents.

(16 :42) JC : Ok. Et par rapport à tout ce qui est devoirs/obligations ou alors respect des règles ?

(16 :51) P3 : Je pense que oui. C'est très clair. On me l'a déjà dit. Pas à moi directement mais je pense que les Allemands attendent vraiment des expatriés qu'ils adoptent les « Prozesse » allemands. Après, c'est clair que culturellement il y a des différences mais je pense qu'ils attendent vraiment que les gens s'adaptent, qu'ils aient du respect, respectent les hiérarchies et les « Prozesse ». C'est clair. Ça, c'est clair. Sinon, ça amène à un certain sectarisme, je dirais. Chez [Anonymat], c'était un peu le cas où les Français restaient entre eux et les Allemands et les Espagnols entre eux parce qu'on avait parfois du mal dire « putain les Allemands, ils sont (unverständlich/ incompréhensible) ». Donc, d'un côté, je pense que les Allemands attendent de nous qu'on s'adapte et de l'autre côté, c'est super difficile. Et, ils doivent aussi comprendre qu'on est différent.

(17 :44) JC : Oui bien sûr. Et, quelles attentes avez-vous vis-à-vis de votre travail et de vos collègues allemands ?

(17 :52) P3 : Comme j'ai dit un peu plus haut, j'attends qu'ils aient quand même une certaine compréhension de la manière dont les Français travaillent. Comme on faisait du business beaucoup avec la France, dans une moindre mesure avec la Hollande et avec la Belgique. Souvent ils avaient un problème de comprendre comment les français consommaient. Donc en clair, il y avait certaines campagnes de communication et de marketing qui étaient faites en ligne pour [Anonymat] par exemple. On se rendait compte que les Allemands réagissaient beaucoup mieux à ses campagnes. Et donc, ce qui s'est passé c'est que pour [Anonymat] on a pris la campagne allemande. Donc, c'était une campagne qui était sur Facebook une vidéo qui présentait quelqu'un qui avait fait son site web très fièrement, etc. Et, ils se sont dit « Ça marche très bien en Allemagne on va prendre la même vidéo pour la France ». Et donc, le gars c'était vraiment un hipster hambourgeois avec la grande barbe qui a son business de visites de Hambourg dans un Volkswagen Transporter des années 60. Et donc là, je me souviens j'ai dit au chef de [Anonymat] « Oui, le gars il a un bon business. Intéressant mais il est 100% allemand ! ça ne va pas parler aux Français. Très clairement. Il faudrait qu'on trouve un site web français de quelqu'un qui a un business intéressant, qu'on fasse sa petite vidéo et qu'on l'utilise pour le marché français ». Et non, il a dit « mais non, c'est un entrepreneur. Les entrepreneurs ils se comprennent que ce soit le

pays. Peu importe. On prend la même vidéo et on la traduit et on la fout sur les réseaux sociaux français ». Résultat : ça a beaucoup moins bien marché. Vraiment. Donc, on n'a pas eu autant de succès qu'en Allemagne et là, il a commencé à réfléchir en disant « ba oui, peut-être qu'il faut travailler différemment ». Et donc, pour le coup, on a choisi deux clients belges qui avaient un site qui s'appelle [Anonymat]. Donc, elles font des cadres à la main et les vendent sur leur site web, etc. Non seulement c'étaient deux femmes de plus de 50 ans avec un vrai accent belge et un vrai business. Et ça a beaucoup mieux marché même en France. Vraiment. Parce que je ne sais pas. Elles avaient une manière de parler, de présenter leur business qui étaient beaucoup plus à la française que le mec dans son Transporteur Volkswagen. Et voilà. Et donc en gros, j'attends de mes collègues allemands qu'ils comprennent davantage qu'on est vraiment deux cultures différentes et que les gens réagissent de différentes manières. Je dirais c'est peut-être un peu un exemple dommage mais en France, on avait un super client qui est d'origine asiatique. Français mais d'origine asiatique. Et il avait un super business d'Origami. Donc en gros, on achetait une sorte d'Origami plat et on devait le monter soi-même et ça faisait de superbes sculptures en carton dur, résident. Super business. Le gars, il faisait tout à la main. Et en gros, le fait qu'il ressemble à quelqu'un d'asiatique, ce n'est pas passé. Et j'étais certain que cette ouverture. Nous en France, on est quand même bien plus ouvert je pense. La France, c'est un pays un peu plus multiculti. Et ça m'a un petit peu gêné parce que le gars il avait un super projet. Il était cool et il était moderne. Mais Ils n'en ont pas voulu parce qu'ils ne ressemblaient pas forcément... Et ça m'a étonné car j'attendais des Allemands... c'est un peuple assez ouvert quand même, moderne. Et là sur le coup, niet. Il ne ressemblait pas aux clichés du Français. J'aurais dû avoir un gars avec une moustache qui faisait son business de fromage dans sa campagne. Et là, ils auraient été contents.

(21 :44) JC : Ok. Comment voudriez-vous décrire la flexibilité des Allemands ?

(21 :52) P3 : La flexibilité au travail, vous voulez dire ?

(22 :00) JC : Oui.

(22 :01) P3 : Moi, je pense qu'ils sont beaucoup moins flexibles qu'en France. C'est clair. Ils sont beaucoup moins spontanés. Ils sont beaucoup moins « allez, on teste, on verra ». Ils ont besoin de beaucoup plus d'assurance. Donc, je dirais qu'ils sont beaucoup moins flexibles. Par contre, ils peuvent être très flexibles dès qu'ils ont acquis votre confiance. Et ça, c'est clair. Et donc là, dans la boîte [Anonymat] où j'ai travaillé il y avait un gars qui était un pur vendeur. Donc le gars, un vendeur né. Il passait dix appels téléphoniques et il concluait un contrat quand les autres en ont besoin de 80. Et là, c'est clair que comme le gars a fait ses preuves, ils pouvaient travailler plus de chez lui. Ils pouvaient voyager un peu plus. Donc en gros, la flexibilité doit se gagner vraiment en Allemagne, je pense. Je pense que le petit plus de liberté qu'un employeur

allemand peut te donner doit se gagner. Ce n'est pas acquis. Et je pense qu'en France un est bien plus flexible, plus relaxe et détendu. On a un succès. Tout va bien. Allez, on se boit un petit coup. On fait la fête. Et puis les Allemands, ils sont davantage « Ah non, au prochain, au prochain. On fait une fête par an ce qui est prévu et on célèbre tous les succès et entre deux un peu moins ».

(23 :20) JC : Ok, ça marche. Maintenant, je vais aborder les aspects communicatifs. Rencontrez-vous des difficultés concernant les langues ?

(23 :30) P3 : Oui. Au début, très clairement. Quand j'ai travaillé chez [Anonymat], j'avais un niveau d'allemand correct et je comprenais à peu près tout mais pour m'exprimer c'était plus compliqué et là, j'ai vécu certains moments où on m'a regardé de travers vraiment en disant « Mais qu'est-ce qu'il fout là ? Il essaye de parler allemand et il ne parle qu'à moitié. On est sérieux dans une réunion. On n'a pas compris ce qu'il voulait dire. On passe à autre chose. » Donc en clair, j'ai vécu certains moments où à cause du fait que ma langue allemande n'était pas assez précise, je n'arrivais pas à expliquer clairement mes idées, on te dit « oui, c'est bien » et on passe à autre chose. Donc, des grandes réunions de brainstorming, des réunions assez importantes où on me demandait mon avis, souvent ils ne t'écoutaient pas forcément parce qu'ils se disaient « voilà, le gars, on ne comprend pas ce qu'il dit et il comprend pas bien le sujet et ci et ça ». Donc, j'ai parfois subi des moments où je me suis dit « Il y a une petite discrimination au langage ». Donc ensuite, je switchais en anglais, etc. Mais en gros, on perd en légitimité et le fait que tu as un accent français, que tu parles allemand mais peut-être pas aussi bien qu'un Allemand on te prend moins au sérieux. Très clairement. Ça, je l'ai vraiment vécu. Tu es rigolo ! Tu es un peu le rigolo du coin, tu parles avec ton accent marrant. On te demande ton avis mais au final, personne t'écoute. Chez [Anonymat], c'était assez comme ça.

(25 :17) JC : Et, comment vous sentez-vous lors de conversations téléphoniques ?

(25 :22) P3 : Là pour le coup, j'ai envie de dire qu'ils sont plus ouverts. Donc en gros. Dès le début, ils repèrent que tu n'es pas un natif allemand. Et là ils font preuve de plus de bienveillance et de patience. Très clairement. Je leur dis dès le début au démarrage « excusez-moi, je suis français. Je parle, je comprends à peu près tout mais au téléphone je ne peux pas tout comprendre ». Et Là, il y a un vrai effort et une vraie bienveillance. Donc, ça va. Par contre, où j'ai un peu plus de mal au téléphone ou en live, c'était quand il fallait faire des démarches administratives ou aller chez le médecin ou faire quelconques papiers à la mairie ou au centre... je ne sais même plus comment on appelle ça. Là, j'ai quand même vécu des moments où je me suis dit « Putain, ils ne sont pas étrangers freundlich ». Non mais vraiment. Donc là où on te prend, on te considère comme une sous-merde et aucun effort pour bien expliquer les choses. Ils ne parlent pas anglais. Ils te parlent comme à un Allemand. Et très vite, il te faut blablabla Zeugnis et blablablabla. Et donc là toi, tu es là. Tu regardes et tu dis « Je n'ai pas trop compris. Vous pouvez m'expliquer,

me montrer ». Ils perdent tout de suite patience. Donc, le service public. J'ai quand même vécu des moments où ce n'était pas facile.

(26 :47) JC : Et, comment abordez-vous un problème ou un conflit avec des Allemands ?

(26 :53) JC : Les Allemands vont beaucoup moins au clash. Ça, c'est clair à 100%. Ils essayent toujours de garder figure. Bonne figure. Et ils ne vont te dire « Ja, je ne suis pas d'accord mais ça va ». Et derrière, je pense qu'il y a une hypocrisie qui est un petit peu plus forte en Allemagne parce que les gens n'aiment pas perdre la face en Allemagne, ils n'aiment pas montrer qu'ils sont vraiment agacés, ils n'aiment pas perdre leurs nerfs. Les Français sont un peuple plus sanguin. Plus sanguin, on va plus au clash et une fois que c'est fait ça va mieux. Les Allemands vont beaucoup plus intériorisés et ne pas dire en face ou alors ils vont le dire avec une manière très soft, avec des mots bien pesés. Officiellement devant toi, ils vont t'inviter dans une salle et on va parler très clairement en mode médiateur plus plus. Donc, j'ai eu quelques petits conflits. Jamais rien de grave mais en clair oui, les Allemands ne vont pas dire directement. Ils ne vont pas s'énerver devant toi. Ils vont simplement intérioriser, écrire, t'inviter quand c'est plus calme et discuter du problème. Et une grande différence aussi en France et dans les boîtes en France dans lesquelles j'ai travaillé. Ce qui est vraiment très drôle, c'est qu'on a vraiment une culture un peu... quand tu es copain avec quelqu'un, on se chamaille, on s'insulte « salut, ma poule toi ! Tu es un con toi ! » Et j'ai eu le cas vraiment de personnes allemandes qui ne comprenaient pas pourquoi on s'insultait. Et moi, je leur disais « mais non, ce n'est pas sérieux. On plaisante, on se chamaille entre mecs, etc, etc. ». Ils ont été choqués en fait. Vraiment. « Pourquoi vous vous insultez pour le plaisir ? Je ne comprends pas ». Il y a une sorte de respect qui est bien plus ancré. Une politesse exacerbée. Quand je dis, se garder la face. Une face sympathique, polie, « in Ordnung ». Le « in Ordnung » est vraiment assez puissant en Allemagne tandis que nous en France on est beaucoup plus funky, on se chamaille, (unverständlich/incompréhensible).

(29 :29) JC : Ok. Et selon vous, qu'est ce qui facilite la communication en général et qui la rend plus efficace ?

(29 :35) P3 : Avec les Allemands, il faut être factuel à 100%. Il faut mettre de côté les émotions, les ressentis. Chez[Anonymat], il y a eu beaucoup d'exemples dans cette direction où on nous demande notre avis sur une nouvelle fonction dans notre système et moi je disais « J'ai eu 5 emails de personnes qui se sont vraiment pleins de cette nouveauté, de ces bugis, etc. ». A côté l'Allemand, il va venir à cette réunion avec un document : 36 personnes ont dit que ça c'était bien, 35 personnes ont dit tatata, 10 personnes se sont plaintes que tatata. Et il donnait ce papier au chef. Et là, le chef il avait une liste de tous les réclamations clients sur cette fonction tant que moi j'avais en tête 5 gars, etc. Donc en gros, pour faciliter la communication avec les Allemands,

il faut y aller cash avec des chiffres, quelque chose de structurer. Beaucoup moins d'improvisation. On me l'a beaucoup reproché que j'étais beaucoup trop dans l'improvisation et dans l'Ungenauigkeit. Et eux, ils sont super sur les faits faits faits. Ça ne m'a pas empêché de faire du bon boulot, etc. Mais ils ont besoin de choses écrites et de choses structurées.

(31 :09) JC : Ok. Et maintenant, comment estimez-vous le comportement des Allemands dans leur manière de communiquer ?

(31 :17) P3 : Oui, ça va dans le sens de ce que je viens de dire. C'est plus formel. C'est beaucoup plus formel. Je pense que dans le cadre du travail, les Allemands arrivent beaucoup plus à rester plus sérieux et professionnels tandis qu'en France on a tendance dès qu'on se sent bien, dès qu'on a un bon feeling avec quelqu'un de tout de suite devenir beaucoup plus familier et on va aller boire un coup à la Mittagspause, etc. Dans leur manière de communiquer, les Allemands au boulot restent vraiment vraiment sérieux jusqu'au bout. Une fois que tu es sorti du contexte du travail, tu décides d'aller boire un coup avec quelqu'un après le boulot là ça comment à être un peu plus (unverständlich/ incompréhensible) mais dans le cadre du travail, ils sont super efficaces. Petite anecdote là-dessus. J'ai été amené à souvent déjeuner avec des Allemands le midi et rien que le fait que je prenne une bière ou un verre de vin à la Mittagspause le midi, j'ai reçu des regards assassins en disant « vous buvez le midi ! Ah, vous êtes bien français vous, blablابلابلابلabl ». Ce verre de vin ne va pas me rendre complètement inactif. Je ne vais pas m'endormir sur mon bureau l'après-midi. Non, on fait ça. Et, là pareil, j'ai vécu des moments où ils se sont vraiment fermés. Et, ils pensaient que je n'étais plus du tout un interlocuteur sérieux.

(32 :54) JC : Et, par rapport à tout ce qui est gestes ou expressions du visage ou alors même le contenu des mots qu'ils utilisent ?

(33 :02) P3 : Oui. Ils sont plus stricts. Ils laissent moins passer d'émotions très clairement. Très très clairement. Là, ça peut paraître cliché ce que je dis mais c'est vrai. J'ai aussi lors de job interview etc. ils laissent passer très peu d'émotions. Ils sont beaucoup moins vibrants, beaucoup moins gestuels que nous. Très très clairement.

(33 :34) JC : Et ma dernière question. Quelles différences professionnelles avez-vous observé, qui vous ont apporté de vraies difficultés ?

(33 :43) P3 : Là pour le coup, c'était... Je prendrais deux exemples. Le premier exemple chez [Anonymat]. J'ai vraiment eu d'énormes difficultés à rentrer dans leur organisation et même si je faisais un bon travail, c'est-à-dire que je vendais assez de contrats. Il y avait quand même un problème. Je n'appelais pas assez de personnes au téléphone ou je n'avais pas assez de nouveaux (unverständlich/ incompréhensible) entrants et ci et ça et ci et ça. Donc, il y a eu une vraie dissonance entre ce qu'ils souhaitent absolument c'est faire du business et ça je le faisais et la

manière dont on faisait le business. Donc en gros, il fallait absolument avoir la manière et les résultats. Les deux. Et moi, ça me choquant parce qu'il y avait des gars qui étaient très sérieux et qui vendaient beaucoup moins et qui étaient tranquilles. Et moi, on me faisait souvent un petit peu chier parce que j'appelais moins, parce que ... voilà. Et donc là, ce manque de flexibilité. Après, c'est cette boîte-là qui est particulière. Mais, ce manque de flexibilité ça m'a vraiment choqué et j'étais mal. J'étais vraiment mal au boulot parce que je me disais « Je fais le boulot qu'il faut, je ramène du fric et ils ne sont pas contents ». Juste parce que je n'ai pas l'art et la manière. Et là au final, il y avait vraiment une question d'image où il fallait absolument être un rôle modèle auprès des autres et ils n'acceptaient pas que quelqu'un soit un petit peu plus « mercenaire » dans sa démarche. Ne, ne, il fallait une équipe de mecs au téléphone assis avec leur casque tatatatata avec tous les indicateurs au vert. Et donc là, ça a vraiment été un gros problème pour moi. Ce manque de flexibilité et de confiance. Il y a un gros manque de confiance. Et deuxième grosse difficulté que j'ai pu avoir. Là, je pense que c'était avec [Anonymat]. C'est la comparaison constante du marché allemand avec le marché français. Il y a une sorte de pré-acquis dans la tête des Allemands qui dit « la France, c'est comme l'Allemagne en un petit peu moins performant ». En gros, on lance un business. L'Allemagne va vendre 1000 et la France va vendre 800 et c'est tout. En gros, ça fonctionne comme en Allemagne mais étant donné que les gens ont un peu moins de fric, il y a un peu moins de population, etc. Et c'est vraiment ce déni de la culture française. Et donc là chez [Anonymat], c'était constant. On devait à chaque fois se battre pour adapter le produit au marché français. Que ça soit dans le ton de la communication. Donc, quand on avait une information à communiquer : un communiquer de presse, un article de blog, etc. Il fallait absolument qu'on prenne la structure allemande et le style de rédaction à l'allemande. Pareil, un logiciel aussi c'est assez particulier. Un logiciel développé en Allemagne. Il avait vraiment une structure très précise, pas très jolie mais efficace, etc. Ils ne comprenaient pas pourquoi le produit était moins efficace en France. On leur disait « mais les Français sont beaucoup plus visuels. Ils aiment mieux les choses qui sont jolies, etc. ». Et là pareil, ils avaient vraiment du mal. Ils sont très souvent convaincus que ce qu'ils font parce que c'est rigoureux, c'est carré, c'est bien fait, c'est meilleur. Cette part de spontanéité et de choses inexplicables qu'en France on a. Qu'est-ce que tu as [Anonymat] ? », « Je ne sais pas ce que j'ai ». Ça, ils ne comprennent pas. C'est « oui » ou « non ». ça va ? « ne, ça va pas bien » Et entre-deux, il n'y a pas beaucoup de Spielraum. Franchement. Ces deux gros problèmes que j'ai eu c'est de légitimer le fait qu'en France les gens réfléchissent différemment. Ils sont plus instinctifs. Un Français va avoir du mal à payer pour un bien immatériel. En France, on est un des plus gros pays qui pirate les films, les musiques et les logiciels de manière générale. Donc en gros, un Allemand et un Suisse. On l'a vu en Suisse. Ils vont vraiment prendre des abonnements annuels. Dès le début. Ils vont tester le software dix minutes et ils vont dire « oui, ça correspond à ce que j'ai besoin. Je l'achète tout de suite ». Et ils vont prendre l'offre qui est la plus adaptée. Je dirais la plus «



günstig », meilleur rapport qualité/prix. Tandis que le Français, il va avoir du mal à payer sans avoir bien essayé le truc et en ayant prouvé que ça marche. Donc on a eu énormément de problèmes pour choper des clients qui tout de suite payent plein pot. Non, les Français ils voulaient tester un mois. Au bout d'un mois, ils voulaient retester un second mois parce qu'ils n'ont pas bien testé le premier mois et au bout du second mois, ils testent un peu et ils veulent juste payer pour les six prochains. Pas un an complet. Voilà. Et donc, le logiciel [Anonymat] était vraiment bâti pour les Allemands et c'était un combat constant que de l'adapter en langue française et je leur disais « Si vous voulez faire du business en France, il faut absolument que vous parliez aux Français. Comme un Français. Comme si vous étiez une entreprise française et adapter certaines choses. On ne va pas non plus reconstruire le logiciel de A à Z mais de culturellement adapter le produit ». Et ça, ils ont vraiment du mal à comprendre. Ils pensaient vraiment que dupliquer à 100% ce que faisait l'Allemagne ça allait fonctionner.

(39 :42) JC : Ok. Maintenant, on va passer à la phase de conclusion. J'ai juste une dernière question. C'est selon vous, où pourraient se trouver les possibles améliorations des rapports et de la communication dans un environnement professionnel avec des Allemands ?

(39 :56) P3 : Je dirais que premièrement quand une entreprise allemande est amenée à travailler avec des français, je pense qu'il est nécessaire qu'en amont il y ait une certaine formation des managers sur les aspects culturels. Voilà. Donc, imaginons qu'une grosse boîte ouvre un service en français. Si un Allemand a la responsabilité de Français, il doit absolument se rendre compte qu'on a une approche différente du travail et cette compréhension, elle doit vraiment être explicite parce que ça amène à des confusions assez gênantes. Donc, je dirais premièrement pour améliorer. Ce serait de mieux comprendre les différences culturelles. Très clairement. Comment ? Je n'ai pas de réponse. Mais, d'avoir des sessions d'échanges entre groupes de travail et d'avoir des angles très concrets, de plonger dans l'environnement français. Je ne sais pas. Ça serait d'inviter un allemand à passer une semaine dans une boîte française en France pour bien comprendre la manière dont les gens travaillent. Après, comment on pourrait améliorer ça ? Je pense que du côté français, il faut aussi qu'on se rende compte que l'efficacité allemande ce n'est pas une légende. C'est une vérité. Et que si quelqu'un veut faire une carrière en Allemagne, il doit forcément s'adapter à ça. A cette structuration du travail, à cette rigueur. Ne pas laisser place à l'indécision et d'avoir des réponses très claires et très concrètes aux problèmes que les Allemands apportent. C'est clair. Je pense que des deux côtés dans un environnement multiculturel comme ça les deux côtés ont à s'adapter l'un à l'autre. Très clairement.

(42 :17) JC : Ok. D'autres choses à ajouter ?

(42 :23) P3 : Non. Je dirais que de manière générale je me sens très bien en Allemagne. Je dirais que le marché du travail est plus flexible quoique c'est en train de se flexibiliser en France,

je pense méchamment. Les gens verront à la rentrer. Mais je dirais que... là pour l'instant, c'est plus flexible en Allemagne. Ça veut dire que c'est plus facile de se faire virer et plus facile de trouver un nouveau boulot. Il y a quand même une certaine culture paternaliste et un certain confort qui fait que c'est assez intéressant et assez rassurant de travailler en Allemagne. On se dit que le contexte est plus favorable. Le travail est plus structuré. Ça veut dire qu'on est moins dans l'apriori. Et je pense qu'en Allemagne on sait bien mieux quand une boîte va bien ou va mal. On est beaucoup plus au courant de son sort. Je pense que oui le travail en Allemagne est beaucoup plus sécurisé. Pourquoi ? Parce qu'ils savent mieux gérer leur business. Ils sont plus clairs. Quand ça ne va pas, ils vont le dire clairement.

(43 :34) JC : Ok. D'autres choses ?

(43 :36) P3 : Ne, ça ne me vient pas à l'esprit.

(43 :42) : [Débriefing. Critique sur une des questions qui semblait répétitive. Remerciements. Rien de pertinent pour la question de recherche.]

---

### **Annexe 11 : Retranscription de l'interview réalisée avec P4 le 25 juillet 2017**

Zuordnung :	Entretien-semi directif pour un travail de recherche
Aufnahmetag:	25.07.2017
Aufnahmeort:	Hamburg en face-à-face
Gesamtdauer:	35 minutes et 30 secondes
Interviewpartner:	JC : intervieweur (Cédric Jestin) P4 : quatrième personne interrogée
Aufnahmemedium:	Usage de l'IPAD pour l'enregistrement de l'entretien.
Transkribent:	Cédric Jestin
Transkriptionsdatum:	26.07.2017
Besonderheiten:	Le bruit des voitures de temps en temps

(00:00) JC: Hallo! Heute werde ich mit Ihnen ein Interview durchführen. Es geht um beruflichen Erfahrungen in Deutschland mit Deutschen. Da Sie mit Deutschen arbeiten und mehrere Erfahrungen gesammelt haben, wurden Sie als Teilnehmer/in der Befragung ausgewählt. Zunächst möchte ich Ihnen kurz den Ablauf des Interviews erklären. Ich werde Ihnen mehrere Fragen stellen. Ich bitte Sie demnach, mich zu fragen, wenn etwas unklar sein sollte. Alles was Sie sagen, selbst wenn es Unwichtig erscheint, wird mir bei der Weiterentwicklung der Anwendung helfen. Kritiken an meinem Interviewverfahren sind natürlich auch willkommen. Zum Schluss wird es eine kurze Nachbefragung geben. Bitte denken Sie daran, dass Sie nichts Falsches sagen

können. Alle Antworten sind relevant. Das Interview wird etwa 30-45 Minuten dauern. Wenn Sie eine Pause benötigen, können Sie jederzeit Bescheid sagen. Ich speichere es, um mir keine Notizen machen zu müssen und es später analysieren zu können. Haben Sie noch irgendwelche Fragen?

(01:33) P4: Ne. Alles klar.

(01:34) JC: Ok. Ich habe Ihnen diese Einverständniserklärung gegeben und Sie haben das untergeschrieben und ausgefüllt. Dank für die Interviewbereitschaft! Erstens Bitte stellen Sie sich kurz vor, damit wir verstehen, aus welchen Gründen Sie ausgewählt wurden um an dieser Studie teilzunehmen. Könnten Sie kurz erzählen, woher Sie kommen, welche Sprachen Sie beherrschen und auf welchem Niveau?

(02:11) P4: Gut. Dann. Ich heiße [Anonymat]. Ich komme aus Bulgarien. Ich bin seit ein bisschen mehr als ein Jahr in Deutschland. Ich habe früher für zwei Jahre in Österreich gewohnt. Ich bin Masterstudentin momentan und ich habe so einen studentischen Job bei einer Firma. Ich bin in der Kommunikationsabteilung. Ich arbeite 20 stunde in der Woche. Und die Sprachen. Bulgarisch ist meine Muttersprache und dann Englisch. Ich würde C2-Niveau bezeichnet. Dann Deutsch ungefähr zwischen B2 und C1. Und Dänisch Anfänger das Niveau A2-B1.

(03:03) JC: Ok. Womit sind Sie in Deutschland tätig und welche Berufstätigkeiten mit Deutschen haben Sie?

(03:11) P4: Wie gesagt, ich habe so diese studentische Stelle. Ich arbeite in interner Kommunikation einer Firma, die Schiffe zertifiziert. Und so die Schiffsunternehmen sind ziemlich groß in Hamburg. Man findet immer was mit der maritimen Industrie zu tun. Ich bin in einem Team nur von Deutschen. Mein Team ist ziemlich klein. Meine Firma ist ganz groß aber mein Team ist so drei Leute und ich. Sie sind alle eher Vollzeit tätig da.

(03:56) JC: Ok. Jetzt möchte ich ein paar bestimmten Aspekte der Zusammenarbeit mit und in deutschen Teams herausarbeiten. Meine erste Kategorie ist kulturelle Einflüsse. Was für kulturelle Unterschiede haben Sie beobachtet und welche betrachten Sie als Schwierigkeiten?

(04:25) P4: Ja. Die kulturellen Unterschiede sind ziemlich viel, würde ich sagen. Zuerst finde ich die Deutschen viel kritischer als die Bulgaren oder auch als die Österreicher auch, weil ich früher in Österreich lange Zeit gearbeitet habe. Die kritisieren... Meiner Meinung nach kritisieren Sie viel zu viel und manchmal auch, ohne Gründe dafür zu haben. Weil wenn man irgendwas Neues vorstellt, dann ich habe das Gefühl, das ist normalerweise mit einer negativen Reaktion... Es ist nicht so Neuigkeiten. In meiner Firma ist es nicht so gern willkommen. Es ist genau das Gegenteil. Es ist etwa schwieriges etwas Neues vorzustellen. Ich arbeite mit Internet und vielen Onlinesachen und ein bisschen was von Coding auch Design und so. Und ich versuche immer wieder das irgendwie schöner zu machen, etwas Neues beizubringen. Das ist aber mir oftmals

nicht erlaubt und das finde ich ziemlich oft frustrierend. Und ich habe schon bemerkt, wenn es Teammeetings gibt. Das ist nicht nur, weil ich die Studentin da bin aber es hängt nicht von Niveau oder Hierarchie. Meiner Meinung nach ist es einfach so, dass die Leute daran gewöhnt sind, sich gegenüber zu kritisieren. Und manchmal finde ich das viel zu stark, weil es in meiner Kultur ganz anders ist. Wir machen das nicht so offen oder wir klären das netter irgendwie. Es ist nicht so „Ja, das geht einfach nicht. Wieso hast du das gemacht?“ Nein. Man begründet das normalerweise in Bulgarien. Hier habe ich das Gefühl, es ist einfach Kritik für die Kritik sozusagen. Was noch kulturell ist... ich würde sagen, dass... Ja, es ist vielleicht menschlich. Keine Ahnung. Aber ich bin der Meinung nach, dass die Deutschen ziemlich viel tratschen, weil ich in einem großen Unternehmen bin und die Mitarbeiter seit zehn Jahren da sind. Und sie kennen wirklich viele Leute und alles. Ich habe so das Gefühl, mit der Zeit verstehe ich besser und besser, worum es geht. Und sie tratschen die ganze Zeit. Und ich finde es auch irgendwie unproduktiv sozusagen. Ja. Was noch? Ja, vielleicht hast du etwas Konkretes zu fragen.

(07:18) JC: Zum Beispiel: Pünktlichkeit oder Mittagessen mit Kollegen?

(07:27) P4: Ah Mittagessen! Ok. In meiner Firma Mittagessen ist nicht einfach so, wirklich Pause zu haben. Es ist immer in Kontakt mit jemandem beizutreten. Sozusagen. Es ist nicht nur so wirklich die Zeit, die 30 Minuten oder eine Stunde zu genießen. Meine Kollegen zum Beispiel. Sie sind immer verabredet. Zum Mittagessen. Und es ist immer mit einem Ziel. Wie gesagt, meine Firma ist ziemlich groß und das Ziel -finde ich- ist da, die Leute zu verbreiten, was wir genau in unserer Abteilung machen und wie man uns als Team benutzen kann. Sozusagen. Und ich finde das auch ganz unterschiedlich, weil normalerweise in Bulgarien trifft man nur die Leute, die man schon kennt. Nicht nur aber am meistens oder die mit denen man schon befreundet ist. Die Basis ist wirklich Pause. Einfach abzuschalten und über alles Möglichen zu reden und normalerweise nichts, das mit der Arbeit zu tun hat. Hier ist das Gegenteil ziemlich oft. Es ist so Arbeit und privates Leben ganz gemischt. Das finde ich natürlich nicht schlecht aber wie gesagt, Mittagessen ist normalerweise mit Ziel.

(08:52) JC: Ok. Danke. Und was gewinnen Sie bei der Arbeit mit Deutschen?

(08:58) P4: Ja. Als Ausländerin. Zuerst Sprache natürlich, weil wie gesagt, ich verstehe jetzt mehr und mehr, worum es geht, ohne wirklich aufzupassen. Das konnte ich früher nicht. Ich arbeite nur auf Deutsch. Ich schreibe immer alles auf Deutsch. Ich assistiere anderen Kolleginnen auch auf Deutsch. Und das ist natürlich für mich super Übung. So komplizierte Sachen auf Deutsch zu erklären. Es ist, weil es nicht meine Muttersprache ist, es ist ein bisschen frustrierend, wenn man das Telefon antworten soll. Und alles so das. Das ist super Vorteil, finde ich. Und dann am Anfang, als ich hier gekommen bin, war ich ganz neu in Hamburg. Als ich meinen Job begonnen habe. Das war nett, weil die Mitarbeiterinnen von mir haben mir erzählt, was ich in

Hamburg machen kann. Was ich besuchen kann. Ja, das war echt nett. Die haben mir auch ein paar Sachen, die sie glaubten, dass ich interessant finden kann. Weitergeleitet. um Deutschland. Ja. Wenn man Geburtstag in der Firma hat, hatten die Kollegen wie immer (unverständlich/ incompréhensible) das Büro, machen wir ein bisschen Geschenk und alles. Und ich habe auch ein bisschen was von Traditionen gelernt, weil es besondere Sachen gab, die ich früher nie gesehen habe. Wirklich mit Dekoration zu tun und mit kleinen Geschenken und so. Das finde ich auch nett, weil man sozusagen was mitnimmt. Ja, was noch. Ah ja. Mein Chef ist ganz witzig. Er singt deutsche Lieder ganz viel im Büro. Besonders um Weihnachten. So um die Zeit da. Und er kommt auch von einer Stadt, wo Fasching wirklich berühmt ist. Es ist eine große Veranstaltung und so. Er hat sich auch die Tage extrafrei genommen, um hinzufahren und dann erzählt er, wie Fasching in Deutschland läuft und (unverständlich/ incompréhensible) wie eine Familie da machen. Er hatte auch uns Schokolade beigebracht. Solche Sachen. Man kriegt ein bisschen was von den Traditionen und der Kultur auch.

(11:36) JC: Und, was fehlt Ihnen bei der Arbeit mit Deutschen?

(11:41) P4: Manchmal ist es schwierig, finde ich, weil... Ich finde, wenn man Akzent hat, ist es nicht immer 100% seriös angenommen. Wenn das das richtige Wort wäre. Ich glaube, ich kann meine Ideen nicht so gut weiterbringen kann. Ich habe das Gefühl, nur weil ich Akzent habe und dann bin ich nicht so in den Augen von meinen Mitarbeiterinnen nehmen. Nicht so hochgebildet und sowas. Aber vielleicht ist nur Kopfsache für mich aber das ist das Gefühl, dass ich da kriege. Ja, ab und zu kommentieren sie auch oder ab und zu machen sie auch Scherz über meine Art von Sprechen sozusagen. Was noch schwierig ist, hast du gesagt? Was fehlt mir?

(12:42) JC: Ja, was fehlt dir?

(12:43) P4: Ja. Bei mir ist auch so, dass ich die jüngste da bin. Das fehlt mir, dass es gibt keine Leute, die in meinem Alter sind. Oder wie gesagt, meine Mitarbeiterinnen sind seit zehn Jahren da oder so. Ich glaube für sie, es ist ein bisschen schwierig zu verstehen, wie man ein Jahr hier wohnen kann, dann das zweite Jahr irgendwo anders. Ich fühle, ich bin sehr international und nicht begrenzt. Dass Deutschland nur Deutschland ist. Und das ist das. Das fehlt mir ein bisschen von Verständnis. Mehr Interkulturalität sozusagen.

(13:34) JC: Ok. Und was für Beziehungen entwickeln oder pflegen Sie mit deutschen Kollegen?

(13:44) P4: Ja. Es ist schwierig. Ich glaube, Beziehungen habe ich nicht aus der Arbeit mit meinen Kolleginnen. Ich glaube, wie gesagt, ich bin viel junger. Sie sind schon alle verheiratet, mit Kindern und alles. Aber ich würde nie auch so eingeladen oder so. Mittagsessen. Ne, zum Mittagsessen doch aber so irgendwas zusammen zu machen nach der Arbeit. Teambild oder so. Das gab es nie bei mir. Ich würde sagen, wir haben nur Arbeitsbeziehungen.

- (14:21) JC: Ok. Berufliche Besprechung, keine sozialen Gespräche?
- (14:24) P4: Ne, soziale geht aber selten ja.
- (14:28) JC: Nicht über etwas Privates?
- (14:30) P4: Ja. Ich meine, wenn wir zusammen essen gehen, wie gesagt, es ist normalerweise gemischt. Es geht um die Arbeit aber auch so private Sachen. Aber ja wie „wie geht’s? An der Uni“. Solche Sachen antworte ich normalerweise oder „wie ist es mit der Masterarbeit?“ und so und so aber wenn ich so ein echtes Problem habe, würde ich nie an meinen Kollegen wenden. Sozusagen.
- (15:01) JC: Ok. Und, was erwarten Ihre Kollegen von Ihnen bei der Arbeit?
- (15:09) P4: Ja. Die erwarten, dass ich da pünktlich komme, dass ich meine Aufgaben zurecht mache. Ich finde, sie erwarten nicht, dass ich Initiativen mitbringe. Das finde ich schade natürlich. Aber es ist vielleicht nur mein Unternehmen, nicht allgemein für Deutschland. Ja. Das ist einfach so, Aufgaben zu erledigen. Ein bisschen wie ein Robot
- (15:47) JC: Ok. Jetzt. Was für Erwartungen haben Sie Ihren Kollegen und Ihrer Arbeit gegenüber?
- (16:02) P4: Meine Kollegen und in Bezug zu der Arbeit meinst du?
- (16:07) JC: Was erwarten Sie von Ihren Kollegen und auch von ...?
- (16:10) P4: Aber ich erwarte? Dann ich kann sagen, ich bin ein bisschen schon enttäuscht, weil ich mir sehr gut mein Vorstellungsgespräch erinnern kann. Es war ganz nett und wir haben darüber geredet, dass ich so ein bisschen kreative Sachen machen kann und ich habe wirklich erwartet, dass ich Initiativen beibringen kann. (unverständlich/ incompréhensible) Aber in der Realität ist nicht so. Meine Aufgaben sind technisch, würde ich sagen. Ich arbeite wirklich viel mit dem Teil. Ich musste eigentlich so kreative Sachen machen. Designrichtung. Von meinen Kollegen habe ich ein bisschen mehr Unterstützung im Bezug zu mir neue Sachen beizubringen erwartet. Aber sie haben sich nicht die Zeit genommen, mir was Neues beizubringen. Sondern was ich früher konnte, weiterzumachen. Seit einem Jahr mache ich das Gleiche und ich würde sagen, ich habe nichts Neues gelernt. Ich habe sowas erwartet, etwas Neues zu lernen.
- (17:35) JC: Ok. Und wie beschreiben Sie die Flexibilität der Deutschen?
- (17:42) P4: Oh. Flexibilität im Bezug zu Arbeit? Ja, ich finde, sie sind nicht so flexibel. Ich meine vielleicht schon klar, von was ich schon gesagt habe. Wie gesagt, es ist schon ein bisschen schwierig, was Neues beizubringen. Neue Arte von Arbeit zu zeigen. Und das finde ich unflexibel sozusagen.

(18:10) JC: Ok. Jetzt werden wir über kommunikative Aspekte reden. Und haben Sie Schwierigkeiten bezüglich der Sprachen erfahren?

(18:24) P4: Ja. Wie gesagt, ich finde es ein bisschen mit dem Akzent. Ich finde es ein bisschen schwierig. Manchmal habe keine Lust einfach zu reden. Sonst... Ich meine beim Reden es geht. Sie verstehen, was ich sagen möchte oder was ich erklären möchte. Beim Schreiben. Ich schreibe kurze Emails ab und zu. Das geht auch. Niemand hat sich beschwert oder so was. Ein bisschen ja Selbstbewusstsein manchmal. Wenn Sie sich lustig über meinen Akzent machen, dann mag ich das nicht so gern. Ja. Ja. Wie gesagt, ich finde es ein bisschen mit dem Akzent. Ich finde es ein bisschen schwierig. Manchmal habe keine Lust einfach zu reden. Sonst... Ich meine beim Reden es geht. Sie verstehen, was ich sagen möchte oder was ich erklären möchte. Beim Schreiben. Ich schreibe kurze Emails ab und zu. Das geht auch. Niemand hat sich beschwert oder so was. Ein bisschen ja Selbstbewusstsein manchmal. Wenn Sie sich lustig über meinen Akzent machen, dann mag ich das nicht so gern. Ja.

(19:05) JC: Ok. Und wie fühlen Sie sich beim Telefongespräch?

(19:10) P4: Unsicher. Das heißt, dass ich... Es ist mir immer ein bisschen schwierig. Es ist auch nicht meine Aufgabe normalerweise, Telefonat zu antworten, weil ich habe keine Telefonapparat bei mir. Und wenn irgendjemand unserem Büro anruft, dann die suchen meine Mitarbeiterinnen. Und, normalerweise, wenn sie in Urlaub sind, muss ich das machen und ja ich bin unsicher am Telefon zu reden, weil es anders ist, wenn man Augenkontakt hat.

(19:52) JC: Und, wieso schwierig? Was ist die größte Schwierigkeit beim Telefongespräch?

(19:59) P4: Ich fühle mich unsicher was zu erklären, wenn ich nicht direkt die Reaktion von den Leuten sehen kann.

(20:07) JC: Ok. Und nicht über Akzente, deutsche Akzente?

(20:11) P4: Ne, wie gesagt, ich habe früher in Österreich gewohnt und ich fühle mich verwöhnt jetzt mit den deutschen Akzenten, weil meine Meinung nach sie reden sehr klar. Für mich sind sie deutlich, klar und schnell genug. Nicht langsam oder nicht zu schnell.

(20:30) JC: Und, wie sprechen Sie ein Problem oder Konflikt mit Deutschen an?

(20:39) P4: Das ist schwierig, weil ich glaube, ich vermeide das. Ich hatte in dem sechsten Monat Arbeit. Da hatte ich so Evolutionsgespräch mit meinem Chef und da habe ich darüber geredet, dass ich nicht 100% zufrieden mit meinen Aufgaben bin und dass ich was Kreativeres machen möchte. Und so. Und so. Und ich glaube, das hat sehr gut gelaufen. Danach für einen Monat hatte ich ein bisschen neuen Aufgaben. Aber das hat nicht länger gedauert. Seitdem möchte ich nicht... Für mich das ist so ein Problem und das möchte ich nicht konfrontieren - sozusagen-, weil ich finde, wir haben nicht die beste Lösung gefunden. Und Konflikte habe ich

wirklich an der Arbeit nicht, würde ich sagen. Wenn ich mit irgendwas nicht zufrieden bin, dann vermeide ich darüber zu reden, weil ich glaube, nichts ändert sich. Ja.

(21:53) JC: Ok. Und wie denken Sie, dass die Deutsche beim Konflikt reagieren?

(22:06) P4: Ich versuche ein Beispiel in meinem Kopf zu bringen. Ja. Ich glaube, ich habe das einmal gesehen, es war so ein Konflikt mit ein paar Mitarbeitern von einer anderen Abteilung aber das war ein Konflikt per Email sozusagen. Sie haben sich... So meine Mitarbeiterinnen. Sie haben sich gut benommen, einen sehr schönen Text verfassen und alles. Aber sie waren natürlich aufgeregt und haben viel geschimpft. Aber das sieht natürlich den Konfliktpartner nicht. Ich glaube, das hängt von dem Konflikt ab. Aber das war ein Missverständnis und sie haben versucht, das zu erklären. So sehr präzise, klar und nett. Aber sie waren sowieso nicht zufrieden mit dem Ergebnis sozusagen, weil im Endeffekt waren wir schuld. Wir und meine Abteilung. Ein Projekt von uns wurde abgeschaltet. Wir haben das ein bisschen so gemeint, dass es war nicht 100% abgeschaltet, sondern wir dürften irgendwas nicht publizieren. Wir haben das doch gemacht. Auf einen Kanal, wo man nicht wirklich sein kann. Das war (unverständlich/ incompréhensible). Aber ja wie gesagt, sie sagen ‚ja, wir machen das und das und das‘ aber in Wirklichkeit haben sie es anders gemacht.

(24:02) JC: Ok. Alles klar. Ihres Erachtens nach, was erleichtert die meiste Zeit die Kommunikation bzw. hat sie effizienter gemacht?

(24:18) P4: Kannst du erklären, was du genau meinst?

(24:22) JC: Welche Methode oder Kommunikationsmittel erleichtern die meiste Zeit die Kommunikation oder machen die Kommunikation effizienter?

(24:35) P4: Ja. Wir schicken an jemandem anderen Emails. Wir sitzen voreinander aber wir kommunizieren mit Emails. Ich würde sagen, das ist nicht super effizient aber so ist das. Ich meine ja. Weil ich das Gefühl habe, ich kann sie nicht unterbrechen, weil sie machen immer was. Ich habe das Gefühl, ich kann sie nicht unterbrechen und dann schicke ich immer Emails. So ist das nicht super effizient.

(25:07) JC: Ok. Aber welche Mittel könnten das effizienter machen?

(25:13) P4: Ja. Es gibt verschiedene Tools sozusagen. Online kann man verschiedene... Es gibt Tools für Teamarbeit und da kann man die Aufgaben verteilen und dann wenn die Aufgaben erledigt wurden, einfach schieben. Und dann sieht jeder, was ich schon gemacht habe, und so und so. du weißt, was ich meine? Es gibt verschiedenen Online-Tools, die man in einer Firma im Team nutzen kann. Das finde ich viel effizienter, produktiver als einfach jeden Tag 100 Emails zu antworten.

(26:02) JC: Ok. Und wie schätzen Sie das Verhalten der Deutschen beim Reden ein?



(26:10) P4: Reden bei einem Meeting oder miteinander?

(26:18) JC: Generell.

(26:19) P4: Generell... Es ist schwierig...

(26:25) JC: Zum Beispiel: Wie schätzen Sie das Verhalten der Deutschen beim Kommunizieren mit Gesten oder auch Gesichtsausdruck? Wie sind sie? Wie finden Sie das?

(26:45) P4: Ja. Ich glaube, meine Mitarbeiter sind ein bisschen unterschiedlich auf diese Weise, weil mein Chef zum Beispiel freundlich ist. Er gibt immer die Hand, die Leute da zu grüßen. Und ich glaube, er kommuniziert viel öfter auch mit Mitarbeitern, auch mit Gästen von anderen Abteilungen, weil er auch viel mehr Meetings hat. Die anderen zwei Kollegen von mir. Wir arbeiten immer am Computer und es ist ein bisschen so locker sozusagen bei Kommunikation. Auch mit anderen Leuten. Sie sind auch Frauen. Ich glaube, Frauen sind auch nett und freundlicher. Ja. Ich würde sagen, die lachen, weil wir haben ab und zu Besucher aus Norwegen und sie sind immer höflich, nett. Wir versuchen viel zu helfen. Ja.

(27:55) JC: Ok. Und wenn du mit Deutschen redest, in Face-to-Face, wie fühlst du dich in dem Sinn...wie sie einfach kommunizieren? Das Verhalten von dem Gesicht zum Beispiel oder ihre Ausdrücke oder mit Gesten?

(28:17) P4: Ja. Vielleicht Gesten machen sie nicht so viel. Ich mache viel. Sie sind schon seriöser. Ich habe auch beobachtet, dass... Beim Mittagessen zum Beispiel sie reden aber sie gucken manchmal nichts die Anderen in den Augen. Meine Meinung nach, das ist ein bisschen... dass man uninteressiert wäre

(28:53) JC: Ok. Gut. Danke. Und meine letzte Frage für diesen Aspekt ist: Welche beruflichen Unterschiede haben Sie beobachtet, die Ihnen zur Schwierigkeiten gebracht haben?

(29:09) P4: Berufliche Unterschiede?

(29:11) JC: Ja. Berufliche Unterschiede.

(29:13) P4: Zwischen mir und meinen deutschen Mitarbeitern?

(29 :19) JC: Genau.

(29 :20) P4: Ja. Ich würde sagen, in meiner Abteilung bei uns ist es wirklich Altersunterschied, weil...Wie gesagt, wir arbeiten viel mit Online-Sachen besonders mit Internetsachen und ich glaube, wie ich sehe es selbst ganz anders als was meine Mitarbeiterin sehen. Ich meine, ich bin diese Generation sozusagen. Und ja. Ich finde es auch enttäuschend ab und zu, weil ich kann ein bisschen mehr. Auch mit Coding und solchen Sachen kenne ich mich viel besser aus und sie haben keine Idee und sie möchten es auch nicht lernen. Das ist für mich ein bisschen enttäuschend sozusagen. Aber wie gesagt, ich glaube, das ist die Generation, dass wir alles vom Inter-

net selber lernen heutzutage und sie machen das nicht. Ja. Als Unterschied würde ich das bezeichnen. Aber Schwierigkeiten... Ja. Wie gesagt, ich bin da auch zu lernen und deswegen kann ich vielleicht keine Schwierigkeiten bezeichnen. Oder kannst du das vielleicht anders fragen?

(30:59) JC: Zum Beispiel Berufliche Unterschiede bezüglich der Aufgaben. Multitask zum Beispiel? Oder schriftliche Unterschiede, mündliche Unterschiede zwischen deutsche Mitarbeiter und bulgarische Mitarbeiter?

(31:22) P4: Ja. Bei mir die Sprache ist vielleicht nicht die größte Rolle, weil ich mache -wie gesagt- Richtung technische Sachen. Wir publizieren auch viel auf Englisch. Es ist für uns alle nicht die Muttersprache. Dann gibt es auch viele Unterschiede, weil sie haben alle Englisch studiert oder so aber ich finde, sie machen trotzdem Fehler. Das ist ein bisschen schwer zu sagen, wenn ich so einen Fehler sehe. Normalerweise korrigiere ich Fehler, ohne das zu sagen. Ja. Ich weiß selber nicht, wie in diese Situation zu reagieren, weil sie sind so... Ja, ich bin das Unterniveau! Das unterste Niveau sozusagen und dann gilt es nicht einfach zu sagen: „ja, es ist voll Fehler und geht nicht“. Ab und zu haben wir (unverständlich/ incompréhensible) Problem aber wie gesagt, es ist nicht die Muttersprache von uns. Und ich glaube, weil mein Deutsch nicht so perfekt ist und ich habe ein Akzent. Ich bin nicht so ernst genommen. Manchmal, wenn ich sage: „ja, das auf Englisch ist nicht korrekt. Man muss das hier und hier korrigieren“.

(32:40) JC: Ok. Und jetzt. Wir gehen zum Schluss. Und meine letzte Frage ist: Ihres Erachtens nach, wo würden mögliche Verbesserung in internationalen Arbeitssettings und Partnerschaften liegen?

(33:00) P4: Ja. Ich würde sagen, die Teams müssen internationalen werden, dann fühlt man sich auch wohler, glaube ich, weil dann bist du nicht die einzigen Ausländer wie ich. In einem Team von Deutschen sind mehrere und dann ist man gewöhnt, Akzente öfter zu hören. Dann ist Akzent nicht ein großes Problem im Endeffekt. Ja. Ich würde sagen, es ist schon ein großer Schritt, wenn man versucht, das Team international zu haben. Ja.

(33:40) JC: Anderen Ideen oder möchten Sie noch etwas hinzufügen?

(33:47) P4: Ja. Von Internationalität sowas. Also. (unverständlich/ incompréhensible) Umtausch zu haben, weil ich glaube, wenn man als Deutsche seit -wie gesagt- wie meine Kollegen 10 Jahren in einer Firma in Deutschland arbeitet. Dann kann man sich nicht vorstellen, wie schwierig es sein könnte. Wenn die Firmen so Umtausch machen, das wäre vielleicht interessanter. Kann man mit 40 in Frankreich arbeiten. Für so ein paar Monaten. Französisch vielleicht üben. Und dann macht man Fehler. Ich bin als Idiotin betrachtet. Ja

(34:32) JC: Ok Und, das kann die Leute einfach mehr aufgeschlossen machen. Ok. Noch etwas hinzufügen? Eine Idee über Schwierigkeiten? Deutschen Verhalten?

[Débriefing. Critique sur une des questions qui semblait répétitive. Remerciements. Rien de pertinent pour la question de recherche.]

---

### **Annexe 12 : Retranscription de l'interview réalisée avec P5 le 26 juillet 2017**

Zuordnung :	Entretien-semi directif pour un travail de recherche
Aufnahmetag:	26.07.2017
Aufnahmeort:	Hamburg en face-à-face
Gesamtdauer:	57 minutes et 26 secondes
Interviewpartner:	JC : intervieweur (Cédric Jestin) P5 : cinquième personne interrogée
Aufnahmemedium:	Usage de l'IPAD pour l'enregistrement de l'entretien.
Transkribent:	Cédric Jestin
Transkriptionsdatum:	27.07.2017
Besonderheiten:	Le bruit des voitures de temps en temps

(00 :00) JC : Aujourd'hui, je vais mener un entretien semi-directif avec vous. Le thème de l'interview porte sur les expériences professionnelles en Allemagne avec des Allemands. Comme vous travaillez avec des Allemands et disposez déjà d'une certaine expérience avec eux, je vous ai choisi afin de participer à mon étude dans le cadre de mon mémoire de fin d'études. Tout d'abord, j'aimerais vous expliquer le déroulement de l'interview. Pendant l'entretien, je vais vous poser différentes questions. Je vous invite aussi à me poser des questions, si quelque chose n'est pas clair ou si vous ne comprenez pas le sens de la question. Tout ce que vous direz, même si cela ne vous paraît pas important, me seront d'une grande aide pour faire progresser ma recherche. Vos critiques sur ma méthode seront naturellement les bienvenues à la fin de l'entretien. On terminera l'interview par un court débriefing. S'il vous plaît, pensez avant tout qu'aucune réponse n'est fautive ! Chaque réponse sera pertinente pour ma recherche. L'entretien durera entre 30 et 45 minutes. Si vous souhaitez faire une pause, n'hésitez pas à me le dire. J'enregistre notre échange afin d'éviter de prendre des notes et de pouvoir analyser l'entretien plus tard. Avez-vous des questions avant que nous commençons ? D'accord. Donc, je vous ai fait signer en fait l'accord écrit pour l'utilisation des données. Les données seront bien entendu anonymes. Et je vous remercie pour votre participation à cet interview. Donc. Dans un premier temps, pourriez-vous vous présenter brièvement pour que nous comprenions pourquoi je vous ai choisi afin de participer à cette étude.

(01 :43) P5 : Ok. Je m'appelle [Anonymat]. Je viens de Roumanie. Je suis 27 ans. Je suis en Allemagne depuis 3 ans et pendant ce temps, j'ai travaillé toujours d'une manière ou d'autre avec beaucoup d'Allemands dans des métiers différents. Alors, au début je ne parlais pas du tout allemand. J'ai commencé à étudier allemand ici. Mon travail en Allemagne a commencé comme Aushilfe (des extras) dans une boulangerie. Alors, beaucoup de contacts clients mais pas beaucoup de potentiels de discuter. Seulement de vendre. Après, j'ai été employé pour une année et demie comme réceptionniste et après comme manager de réception dans une chaîne hôtelière allemande et depuis une année je suis office manager pour une société française qui a un office ici à Hambourg. La société s'occupe avec le marketing digital. Avant de venir en Allemagne, j'ai étudié en Grosse Bretagne (Grande-Bretagne) à Edimbourg le tourisme et je parle en total allemand, anglais français et espagnol.

(03 :36) JC : D'accord. Et donc, tu m'as expliqué que tu travailles en Allemagne avec des Allemands. Quelles activités professionnelles exercez-vous avec des Allemands ?

(03 :50) P5 : Maintenant ?

(03 :51) JC : Oui. Les contacts.

(03 :54) P5 : Je travaille chaque jour avec mes collègues dans l'office. On a des échanges toujours sur les choses qui sont pour moi intéressantes. Ça serait : facturation, des thèmes marketing, de service client et de planification de devoirs (de tâches) dans l'office. Et j'ai aussi beaucoup d'interactions avec les clients de côté finance. A la même fois, je dois communiquer avec mes collègues de France et ça se passe en français. Je pouvais dire que je parle 70% du temps je dois parler en allemand et 30% français.

(04 :58) JC : Ok. Maintenant, j'aimerais aborder quelques thèmes en particulier en rapport avec la collaboration avec et dans une équipe de travail allemande. Ma première question est : Quelles différences culturelles avez-vous observé en travaillant avec des Allemands et que vous considérez comme des difficultés ?

(05 :21) P5 : Oui. Les différences culturelles. Il y en a beaucoup et je vais traiter ce thème par comparaison à la culture anglais parce que c'est la meilleure manière que je peux le faire parce que j'ai travaillé en Grosse Bretagne (Grande-Bretagne) plus ou moins le même temps que j'ai travaillé ici. Du coup, je trouve la culture allemand beaucoup plus difficile à pénétrer du point de vue du travail. C'est le principe de devoir te battre pour tes droites (droit) toujours et pour pouvoir apprendre les choses plus spécifiques de ton travail que avant n'était pas le cas (ce qui n'était pas le cas avant). Les Anglais étaient beaucoup plus ouvertes du principe qu'ils doivent te renseigner ou t'enseigner, te montrer du début comment tu dois faire ton travail et après tu peux le faire. En Allemagne, c'était pas comme ça. Il y avait une quantité bien limitée d'informations que j'avais reçu toujours de mes collègues ou de mes employeurs en disant que « mais bon, c'est

pas beaucoup que tu as à faire. Tu peux faire ce que tu veux. Simplement, tu dois vendre les produits ou tu dois faire le checking/check-out pour les visiteurs. Et c'est tout ». Mais c'était pas tout en fait. Et j'avais l'impression du début qu'ils ont l'intention d'éviter de parler de les choses plus compliquées soit parce qu'elles sont considérées comme secrets du travail ou désavantages qu'ils pourraient avoir par rapport moi ou ils n'ont été simplement le temps (ils n'avaient pas le temps) ou le « Bock » l'envie de le faire, de partager l'information et de me faire comprendre. Comme tu viens de me dire, le temps pour les allemands c'est le plus important et s'ils ne sont pas payés de plus pour utiliser son temps pour éduquer (enseigner) à leurs collègues ils n'ont aucun intérêt de le faire. Ils ne comprennent pas l'idée qu'on travaille tous ensemble et si je fais mon travail mal, ça va affecter leur travail aussi comme collègue. C'est pas une culture de groupe et de société. Oui, de groupe, de collégialité. C'est plus une culture individuelle.

(08 :55) JC : Ok. Culture individuelle. Maintenant, que vous apporte le travail avec les Allemands ?

(09 :04) P5 : Ce qu'il m'apporte. De quelle manière ?

(09 :09) JC : Au niveau des tâches que tu as à faire, au niveau des responsabilités ou des contacts

(09 :19) JC : Si je trouve ça intéressant ?

(09 :23) JC : Oui. Qu'est-ce que ça te donne comme bonus ou comme plus ?

(09 :28) P5 : Oui ? C'est une challenge. Et je m'avais dit toujours (je me suis toujours dit) que si je réussisse (réussissais) de travailler avec succès avec des Allemands, je vais réussir de le faire avec n'importe quelle personne dans ce monde. Oui, parce que je le trouve bien difficile et bien difficile de communiquer avec eux, de comprendre leur manière de penser. Ils sont tous différents, ils ont tous des intérêts différents. Et je trouve ça intéressant de comprendre d'où ça vient ces différences parce qu'ils sont tous allemands mais ils viennent de lieux différents. Ils ont été éduqués dans une culture différente. Et essayer de fonctionner de leur manière et essayer de leur faire comprendre et de les faire travailler avec moi de la meilleure manière et c'est ça que je veux obtenir de mon travail avec les allemands. De les comprendre et de le faire fonctionner tout (de tout bien faire fonctionner).

(10 :55) JC : Ok. D'autres idées ?

(10 :58) P5 : Oui, je pense aussi qu'ils m'ont aidé beaucoup à penser à moi-même et à être beaucoup plus individualiste et indépendante. C'est pas nécessairement une chose positive pas partout mais c'est une chose nécessaire ici. Et alors, ça va m'aider beaucoup plus dans l'avenir si je vais continuer à travailler avec d'autres Allemands. En plus, je pense qu'ils m'ont aidé à gérer mon temps mieux. Mon temps au travail parce qu'avant j'avais passé (je passais) beaucoup plus

de temps au travail que j'étais payée. Et voilà. Le typique allemand ! Tu dois pas rester au travail si t'es pas payé pour ça. Oui, je pense comme je viens de te dire, j'ai réussi de penser beaucoup plus à moi-même et pas si à les autres (tellement aux autres) si ce n'était pas nécessaire.

(12 :25) JC : Ok. Au niveau des responsabilités ? Est-ce que tu trouves que ça t'a apporté beaucoup de responsabilités de travailler en Allemagne ou moins ?

(12 :39) P5 : Bon. Non beaucoup moins, je voudrais dire parce que j'ai observé une manière très particulière d'éviter la responsabilité en Allemagne. Partout. J'étais avant le contraire. Je prenais la responsabilité pour chaque chose qui n'était pas ma responsable mais que je voulais ou pouvais influencer juste un peu. Mais depuis quand je suis ici, j'ai rencontré tout le monde avec laquelle j'ai travaillé a toujours essayé d'éviter la responsabilité. Et comme ça, j'ai appris moi-même de l'éviter parce que si tout le monde évite les responsabilités, je suis la seule qui s'assomme (qui assume) les responsabilités et je perds. Je n'ai rien à gagner de ça. Alors, la pratique la plus usuelle c'est d'éviter la responsabilité.

(13 :51) JC : Et pourquoi ils évitent la responsabilité ? D'où ça vient ?

(13 :55) P5 : Parce que je pense qu'ils pensent que s'ils assomment (assument ) la responsabilité pour une chose bien petite, à cause de la culture qui évite la responsabilité autour d'eux, ils vont devoir prendre beaucoup plus responsabilités qu'ils doivent, que c'est nécessaire et qu'ils sont payé. Et ça serait trop.

(14 :35) JC : Ok. D'accord. Que vous manque-t-il dans le travail avec les Allemands ?

(14 :44) P5 : Oui. La collégialité, le but commun. Le principe qu'on travaille tous pour les mêmes buts et pour l'entreprise, je pense. La compréhension que, comme je viens de te le dire, si un de nous fait un mauvais travail, ça va affecter tout le monde. Mais j'ai l'impression qu'ils pensent que si tout le monde travaille également mauvais (mal) alors ça va être beaucoup plus (mieux) pour tout le monde. Tu comprends ce que je veux dire ? C'est un peu compliqué. Si on travaille tous au niveau très bas c'est mieux pour tous mais pas pour l'entreprise. C'est mieux pour tous parce qu'on travaille pas beaucoup. Le moins que possible et on reste payer tous de la même façon.

(16 :08) JC : Ok. Ça serait ce que tu trouves en fait. D'autres idées sur ce qui te manque au travail ?

(16 :15) P5 : L'empathie. L'empathie pour tout le monde, pas seulement pour moi mais pour tout le monde. L'effort et l'initiative. Oui, c'est ça l'initiative. C'est définitivement pas là. Et après, L'individualité. Non, ça c'est trop. Non c'était l'empathie.

(16 :51) JC : L'empathie ! Ok. Et par rapport aux contacts avec les Allemands ou les discussions ?

(17 :01) P5 : Oui, les discussions j'ai l'impression qu'elles ne sont pas trop constructives, de façon que (c'est-à-dire que) si on va commencer une discussion avec un Allemand, c'est bien sûr qu'il a ses propres idées et impressions de la vie ou de la thème de la discussion. Et ses idées et son opinion ne va pouvoir être jamais changé (ne vont jamais pouvoir être changées). Ils commencent avec cette opinion et ils finissent avec cette opinion n'importe quoi (n'importe comment). C'est pas vraiment constructif et ils ne sont pas ouvertes à des idées nouvelles. Non, c'est comme ça. C'est la communication et les discussions avec les Allemands.

(18 :00) JC : D'accord. Maintenant, j'en viens. Quel genre de relation entretenez-vous avec vos collègues ou collaborateurs allemands ?

(18 :11) P5 : Bon, ça dépend. Il y en a quelques qui... Je pourrais séparer mes collègues dans deux niveaux. Les collègues qui n'ont aucun intérêt pour l'entreprise et les collègues qui ont un peu d'intérêt pour l'entreprise. Oui et on peut parler de ce qui n'ont... à côté d'être très individualistes n'ont aucun intérêt pour l'entreprise et là-bas il s'agit d'une relation minimale de communication sur les sujets et sur les tâches qu'on doit régler ensemble. Autre chose d'intérêt général sur l'entreprise, sur le travail, sur la société et sur tout ça ne fonctionne pas parce qu'ils sont la plupart du temps traités avec la réponse « ça ne m'importe pas. Je m'en fiche ». Alors, bon voilà. Et l'autre niveau, je pense que oui. Avec les autres, je peux traiter sur des sujets qui concernent l'entreprise et ils sont parfois intéressés de m'aider pour me développer ou pour développer le « Prozess »(la démarche/procédure) de l'entreprise mais même ça dans la direction de leurs propres intérêts. Alors, ça veut dire que leurs intérêts doivent être réglés le premier et après les intérêts de l'entreprise.

(20 :16) JC : Ok. D'autres idées ?

(20 :24) P5 : Il y a une direction générale de « complaints » (de plaintes) dans les discussions. Je pourrais dire que lorsqu'on a des discussions la plupart d'entre elles vont avoir lieu parce qu'ils ont des problèmes avec le fonctionnement de l'entreprise ou de la société en général. Ou avec le chef ou avec les autres camarades et tout ça. Les autres s'agit d'une petite part, 30-40% afin de régler des problèmes et de venir avec des solutions pour le souci qu'on a.

(21 :10) JC : Ok. A nouveau par rapport aux relations. Comment tu pourrais décrire tes relations avec tes collègues allemands ? Plus quelque chose de professionnelle ou de privée, ou alors plus quelque chose de distance ou quelque chose de proche ? Et quels thèmes est-ce que tu abordes ? Est-ce que tu as des amis au travail ?

(21 :37) P5 : Non. Alors, il s'agit de relations 100% professionnelles. Et plus distantes que proches. Bien sûr, je me rapproche plus avec qui j'ai des intérêts communes et ça veut dire l'entreprise. Ces relations sont plus avec les managers que avec les autres collègues parce que naturellement les managers ont plus d'intérêts pour la société. Oui bien sûr, leur boulot dépend de

ça. Donc voilà. Alors, je suis plus proche de ceux qui sont au-dessus de moi comme position dans l'entreprise que ceux au-delà de moi (qui sont en-dessous de moi). Mais je peux mentionner un phénomène. J'ai observé que c'était vraiment intéressant. Ça concerne mon travail d'avant et mes collègues d'avant. Je peux dire que j'ai une relation beaucoup meilleure maintenant (bien meilleure maintenant) avec mes ex-collègues de travail que j'avais pendant le travail. Quand je travaillais pour la chaîne hôtelière. Alors peut-être qu'après cette pression du travail, elle est enlevée et ils se sentent beaucoup plus relâchés et tout ça avec les collègues. Mais si on est toujours ensemble au travail, ça ne marche pas et ils n'ont pas d'intérêt d'interagir (d'échanger), même si j'avais essayé de le faire avant.

(23 :42) JC : Ok. Et maintenant, qu'attendent vos collègues de vous au travail ?

(23 :54) P5 : Bon. Que je fasse (fasse) mon travail. Que je ne pose pas de questions et ça c'est pas ma nature. Que j'essaie pas d'introduire des initiatives. Que je ne complique pas leur vie au travail. Que je ne change pas la routine. Et si je peux faire leur travail aussi c'est beaucoup mieux. C'est tout.

(24 :40) JC : Ok. Et qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce qu'ils attendent de toi que tu respectes les règles ou que tu fasses preuve de beaucoup de...que tu utilises beaucoup de documents écrits par exemple ?

(24 :59) P5 : Oui. C'était la première chose que je voulais de dire. Si les règles ne sont pas écrites, elles n'existent pas. S'il ne s'agit pas d'un contrat où les règles sont mentionnées, ils s'en foutent. Même si on essaye d'établir des règles qui sont en dehors du contrat. Des règles de travail et tout ça. Ils ont besoin de beaucoup de soutien pour respecter ces règles-là. Mais ils attendent de moi bien sûr parce que je suis laquella fait les règles (celle qui fait les règles) ou communique les règles qui arrivent de plus haut. Il doit le soutenir aussi, les renforcer. Ils attendent de moi bien sûr que je les respecte. Ils attendent le même du chef aussi. De notre chef. Le problème là-bas, c'est qu'on a un petit conflit, que notre chef ne respecte pas beaucoup de règles alors c'est impossible de renforcer les règles même si elles sont écrites parce que si le chef ne les respecte pas. C'est impossible. Le chef qui est soi-même allemand. Si ça fait de la différence.

(26 :35) JC : Ok. C'est intéressant, je dirais. Ok et quelles attentes avez-vous vis-à-vis de votre travail et de vos collègues allemands ?

(26 :47) P5 : Alors, j'ai commencé le travail en Allemagne avec des attentes bien impropres (propres) pour le marché allemand. Je ne sais plus qu'est-ce que je dois attendre ou pas (ce que je dois attendre ou pas). Ich lasse mich überraschen ?

(27 :08) JC : Je me laisse surprendre.



(27 :09) P5 : Je me laisse surprendre. Voilà. J'espère non plus (aussi) qu'ils font leur travail parce qu'il y en a quelques (quelques-uns) mais ils sont peu qui font vraiment leur travail et qui ont l'initiative aussi mais c'est 10 %. Mais la plupart ne font pas beaucoup et je pense qu'ils essayent de justifier cet comportement par leur enttäuscht ? ...

(27 :54) JC : Leur déception

(27 :55) P5 : ... déception avec leur employeur. Mais j'ai rencontré aucun allemand qui est satisfait avec son employeur alors c'est un paradoxe. Ils ne vont jamais faire leur travail si l'employeur n'est pas suffisant, n'est pas bon ou ne fait suffisant de chose.

(28 :26) JC : Ok. Et maintenant, ma dernière question sur les influences culturelles. Comment voudriez-vous décrire la flexibilité des Allemands ?

(28 :39) P5 : Bon. Ils sont bien flexibles quand il s'agit de leurs propres intérêts. Ils sont 100% flexibles quand ils vont (font) quelque chose pour soi-même qui n'a rien à faire avec les règles qui n'a rien à faire avec la structure de la société ou que c'est contre la structure de la société. Mais c'est dans leur avantage. Quand il s'agit de faire plus de ce qu'ils trouvent nécessaire pour leur travail, ils sont vraiment inflexibles. Ils n'ont aucun intérêt pour faire plus même s'il s'agit d'un peu plus que leur travail. Ils disent toujours qu'ils n'ont pas le temps, ils s'en foutent. Ils ne sont pas payés pour ça ou ils ne connaissent pas le sujet. Et c'est ça.

(29 :58) JC : Ok. D'accord. Maintenant, on va passer à la deuxième catégorie. Donc c'est les aspects communicatifs. Rencontrez-vous des difficultés concernant les langues ?

(30 :19) P5 : Oui de toute façon. Mais de manière différente. Au début, c'était peut-être un petit souci parce qu'ils ne comprenaient pas à 100% ce que je voulais dire. Ça s'est changé avec le temps parce que mon allemand s'est amélioré mais maintenant il y avait une autre phase après celle-là et c'était que j'avais pas le courage de dire ce que je veux dire parce que c'était pas suffisamment fort ou suffisamment claire. Je savais qu'ils n'auraient pas la patience pour m'écouter et maintenant on est ou... J'essaie de me rendre compte qu'est-ce qui s'est passé avec le temps. Oui. Maintenant en fait, s'il s'agit des choses qu'ils ne vont pas entendre de moi (écouter), il faut beaucoup discuter et se battre beaucoup pour qu'ils font attention et pour qu'ils comprennent et changent leur manière de se comporter à cause de ce que je dis. Alors, c'est pas facile et c'était jamais facile et parce qu'ils ne sont pas vraiment ouvertes à des idées ou des autres opinions. Il faut se battre pour exprimer son opinion et pour se faire écouter et entendu.

(32 :45) JC : Ok. Et comment abordez-vous un problème ou un conflit avec des Allemands ?

(32 :55) P5 : Bon il faut organiser ses arguments très bien avant et il faut vraiment beaucoup insister mais vraiment beaucoup parce qu'ils vont utiliser tous les arguments qu'ils ont même si ce ne sont pas des bons arguments, même s'ils savent que leurs arguments ne marchent pas dans

la situation. Ils vont l'utiliser simplement pour te tester si tu connais la situation ou pas et ils vont continuer comme ça jusqu'au moment que tu fermes la conversation, que tu arrêtes, que tu stoppes la conversation et si tu ne stoppes pas, mais bon tu dois les fatiguer avec tes arguments et bien sûr négocier. Bien sûr. Dans un moment ou à quelque moment (et à un certain moment), peut-être leur donner une autre chose comme avantage, un cadeau, une chose d'intérêt pour eux (une chose qui les intéresse). En fait, c'est comme ça. C'est la meilleure manière d'aborder une dispute. C'est de leur montrer les avantages de ton approche pour eux et directement pour eux.

(35 :09) Ok. Et comment vous sentez-vous lors de conversations téléphoniques ? J'aurais dû poser la question avant en fait.

(35 :27) P5 : Qu'est-ce que je peux dire. C'est mieux d'éviter les conversations téléphoniques. C'est mieux de le faire en écrit et même quand il y a une conversation téléphonique c'est mieux de la transposer en écrit après pour avoir une confirmation écrite. C'est une pratique vraiment régulière (régulière) en Allemagne. J'ai appris cette partie de « hard way ». C'est la manière de montrer qu'ils font confiance à personne et de s'assurer de potentiels problèmes juridiques. C'est qu'ils ont besoin pour se protéger. Alors, téléphonique marche pas vraiment. C'est beaucoup plus (mieux) de le faire en écrit ou doubler le téléphonique avec écrit.

(36 :39) JC : Avec écrit. Ok. Et d'une autre approche. Quand tu as des coups de téléphone, des conversations téléphoniques, quelle est la plus grosse difficulté ? Est-ce que tu comprends ce qu'ils disent ?

(36 :56) P5 : Oui, mais pour être sûre. A ce moment-ci (Aujourd'hui), je comprends ce qu'ils disent mais pour être sûre, j'essaye de répéter (répéter) les parties où je ne suis pas exactement sûre et de les mettre dans des autres mots pour clarifier la situation pour moi et pour mon partenaire de discussion aussi pour être sûre que nous sommes sur la même page (dans la même direction). Qu'est-ce qu'il y a de plus.

(37 :43) JC : Ok. Ok. Et selon vous, qu'est ce qui facilite la communication en général et qui la rend plus efficace Ok. Ok. Et selon vous, qu'est ce qui facilite la communication en général et qui la rend plus efficace ?

(37 :54) P5 : En Allemagne avec des Allemands ?

(37 :55) JC : Oui.

(37 :56) P5 : Rien. Je rigole. Que facilite la communication. Je pense que les exemples utilisés dans la communication aident beaucoup pour rendre la communication plus efficace. Des discussions théorétiques (théoriques) n'aident pas beaucoup en Allemagne. C'est bien même de commencer avec un exemple si tu veux dire quelque chose. La problème avec des exemples,

c'est qu'ils (les Allemands) ne vont pas généraliser, ils ne vont pas comprendre l'idée de ce que tu veux dire et ils vont seulement discuter sur ton exemple. Ça m'aide bien dans mon travail parce que c'est bien pratique. On n'a pas besoin de beaucoup d'idées générales. Je parle avec les clients sur des choses qui sont déjà passées. Mes collègues sont ceux qui discutent sur l'avenir et sur des projets pour l'avenir et dans ces cas-là, je m'imagine qu'ils ont besoin de beaucoup de créativité du côté client et de beaucoup plus de généralisations (généralités). Mais de mon côté, c'est pas nécessaire. Ça fonctionne très bien avec des exemples. Oui. En plus, dans une discussion directe téléphonique ou même Face-to-Face en direct, c'est pas nécessaire comme dans les autres pays d'attendre que les gens finissent leurs idées. A mon opinion, pas recommandé. De cette manière, j'avais fait toutes les choses en Grosse Bretagne (Grande-Bretagne) parce que là-bas c'était une impolitesse d'interrompre... -Voilà, c'est difficile. Je te l'avais dit.- d'interrompre une autre personne quand elle parle. Mais ici, si tu ne le fais pas tu as aucune chance de dire ton opinion. Mais aucune chance ! Alors tu dois le faire même au téléphone. Et si tu as déjà compris l'idée et s'il continue de répéter (répéter) la même chose, parce qu'ils font ça. Ils répètent la même idée d'une autre manière mais c'est la même idée. Tu dois les interrompre et tu dois dire ce que tu veux dire et clarifier ce que t'as à clarifier. Mettre tes arguments dans la discussion parce que sinon tu n'as aucune chance de t'exprimer. Aucune. Ils ne vont jamais arrêter à parler.

(41 :43) JC : Ok. Et encore une autre question par rapport à ce qui facilite la communication. Est-ce que des documents écrits comme des protocoles, des chiffres facilitent la communication avec des Allemands pour argumenter et donner ses idées ?

(42 :02) P5 : Oui des chiffres de toute façon. Des protocoles ? Ils n'aident pas avec la communication. Ils sont seulement des preuves écrites. Si on les utilise, oui peut-être ça va aider à finaliser une discussion très vite mais dans l'avenir je pense que « long-term » (le long terme), ça va tourner tes collègues dans des ennemis parce que t'utilises chaque mot qu'ils ont dit et chaque idée contre eux et je ne sais pas si ça va aider. Tu ne vas pas avoir d'amis et tu ne vas pas faire des amis. Ça c'est sûr ! Peut-être que tu vas réussir à solutionner le problème actuel.

(43 :07) JC : Et, comment estimez-vous le comportement des Allemands dans leur manière de communiquer ?

(43 :17) P5 : Ils utilisent...S'il s'agit de problèmes ou de soucis ?

(43 :23) JC : Non. En général.

(43 :24) P5 : En général.

(43 :26) JC : Leur comportement quand ils discutent. Quand ils communiquent.

(43 :32) P5 : Oui s'il s'agit d'une thème qu'ils aiment bien et qu'ils connaissent ils peuvent parler toujours de ça sans s'arrêter. S'il s'agit d'une thème qu'ils ne connaissent pas, ils vont le changer. Comme je viens de te dire, ils ont leurs propres opinions déjà formés et la plupart du temps, ils ne vont pas accepter une autre opinion. Peut-être sur le moment quand il s'agit de choses culturelles que tu connais clairement beaucoup mieux qu'eux. Comme par exemple, je viens de Roumanie. Je vais leur dire « en Roumanie, ça se fait comme ça comme ça comme ça ». Ils vont dire « ah oui vraiment intéressant en Roumanie » parce qu'ils n'ont pas d'arguments et ils acceptent le fait que j'ai beaucoup d'expériences dans ce domaine qu'ils n'ont pas du tout. J'ai beaucoup plus d'expériences et ils n'ont pas du tout. Mais s'il s'agit de choses connues qui se passent en Allemagne pour lesquelles ils ont déjà une opinion, ils ne vont pas accepter une autre opinion. N'importe quoi (N'importe comment). Ils aiment bien parler de leurs vacances et de visiter des places nouvelles, de nouvelles destinations et ça c'est la plupart du temps la meilleure manière d'éviter un conflit avec les Allemands. Tu discutes des vacances. C'est parfait. Et tu dois les laisser parler parce que sinon ils vont penser que tu es arrogant et ils vont changer de sujet si tu ne les laisses pas parler. Oui, c'est ça.

(45 :59) JC : Ok. Et comment tu décrirais le comportement des Allemands dans la communication en termes de gestes, d'expressions du visage notamment ou dans le contenu des discussions ?

(46 :16) P5 : Ok. On va commencer avec les gestes et les gestes du visage. Ils sont très expressifs quand il s'agit d'exprimer des choses pas vraiment positives, quand ils veulent exprimer leur dégoût ou leur déception...

(46 :42) JC : Déception

(46 :44) P5 : ...Déception – de nouveau pardon ! - ils font ça beaucoup. Par contre, ils n'utilisent pas leur corps, les autres parties de leur corps pour exprimer beaucoup de choses. Des gestes bien calmes, je pense. C'est seulement leur visage qui fait tout. Et c'était quoi l'autre partie ?

(47 :15) JC : Et, c'était le contenu, la manière de discuter. Est-ce que tu trouves qu'en comparaison avec les Roumains, est-ce qu'ils sont plus directs ou moins directs, plus clair ?

(47 :33) P5 : Ils sont bien directs mais ça dépend du contexte aussi. Et ça dépend du gens aussi. S'ils sont intéressés de la conversation, ils vont être bien directs mais il y a quelqu'un qui veut seulement connaître ton opinion et après venir avec des contre-arguments. C'est différent. Les femmes par exemple elles peuvent... Non, tout le monde ! Je ne peux pas généraliser dans ce cas. Tout le monde. C'est différent. Ils se comportent différemment dans des contextes différents. Ils sont beaucoup plus directs que les anglais. Ça, c'est clair ! Beaucoup plus ! Mais quand même, ils ont été surpris par moi quand j'ai été bien directe concernant quelque chose. Alors, je

ne pense pas qu'ils sont 100% directs et ça dépend du sujet. De leur vie privée, ils ne sont pas bien directs. Ils évitent de parler de leur vie privée. Ils aiment discuter d'autres personnes. Beaucoup. Ils peuvent être bien directs sur ce sujet aussi. Oui.

(49 :58) JC : Ok. Ma dernière question pour cette partie. C'est quelles différences professionnelles avez-vous observé, qui vous ont apporté de vraies difficultés ? Ou la plus grosse difficulté ?

(50 :12) P5 : Oui, je pense cette manière de percevoir chaque tâche et chaque seconde de perdue comme d'argent perdu. La manière d'avoir pas d'initiatives parce qu'initiative veut dire temps perdu. Ça veut dire argent perdu. Leur dépendance de la routine et leur manière de minimiser le volume de travail qu'ils doivent faire. C'est ça qui m'a posé des difficultés. Oui, parce que chaque question qu'on pose pour clarifier des situations, c'est du temps perdu pour eux. Chaque initiative de résoudre les problèmes veut dire du temps perdu. C'est simplement leur manière de trouver des solutions très vite même s'ils savent que c'est pas la meilleure solution. Que cette solution va durer seulement un peu de temps. Leurs réactions, c'est toujours « oui on va voir à ce moment-là comment on va la résoudre mais pas maintenant ». Maintenant, on doit éliminer tous les problèmes toutes les « To-dos », toutes les tâches aussitôt que possible et c'est tout.

(52 :14) JC : Ok. Et donc maintenant, on passe à la phase de conclusion. Selon vous, où pourraient se trouver les possibles améliorations des rapports et de la communication dans un environnement professionnel avec des Allemands ?

(52 :43) P5 : Also. Comment ou où ?

(52 :46) JC : Ja. Comment aussi.

(52 :50) P5 : Comment. Euh...

(52 :51) JC : Wie und inwiefern?

(52 :54) P5 : Aucune idée. Je pense que oui des activités de team building mais j'ai essayé ça moi-même et ça n'a pas fonctionné. Des activités qui peuvent créer beaucoup plus de dépendance dans les départements pendant les horaires de travail et pas dehors de ça parce que on a déjà établi que dehors de ça c'est impossible. Pendant les horaires de travail, je pense qu'il serait intéressant d'organiser les tâches d'une manière qui peuvent créer beaucoup plus de dépendance entre les collègues. Mais aussi aucune idée comment on peut faire ça.

(54 :01) JC : Aussi au niveau de l'interculturalité par exemple. Dans une équipe interculturelle, qu'est ce qui pourrait améliorer la communication ?

(54 :12) P5 : Mais bon j'ai essayé beaucoup de choses et j'ai entendu de mes amis qu'ils ont essayé aussi beaucoup de choses et des initiatives qui ont été simplement aperçues comme

obligatoires et comme des tâches mais sans intérêt personnel comme cuisiner ensemble ou cuisiner soi-même mais amener, apporter la nourriture avec soi au travail pour le partager avec les collègues. Ça n'a pas marché. Pas du tout. On a aussi eu des expériences team building nous-même ou avec les collègues français tout bien payé (tout frais payé) pendant les horaires de travail. Et même ça, ça n'a pas aidé beaucoup. Elles ont été reçues avec des complaints (plaintes) parce que bon « Je n'ai pas envie de passer mon temps avec mes chefs pour le déjeuner par exemple ». Parce que déjeuner c'est aussi considéré (comme) du temps privé. Oui, c'est ça alors. Aucune idée !

(00 :56) : [Débriefing. Critique sur une des questions qui semblait répétitive. Remerciements. Rien de pertinent pour la question de recherche.]

### Annexe 13 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P1 le 22 juillet 2017

JC : intervieweur (Cédric Jestin)

P1 : première personne interrogée

Séquences	Temps	Personnes	Thèmes	Contenus	Pertinence pour la question de recherche+ annotations
0	00 :00- 00 :21	JC/ P1	Jusqu'à 00 :21, phase d'installation du matériel pour l'enregistrement et pour s'assurer que ça enregistre vraiment.		
	<b>00:21– 01:52</b>	<b>JC</b>	<b>Phase d'informations et de remarques préliminaires</b>		
1	00 :21– 01 :52	JC	Présentation des objectifs la démarche de l'entretien	-Salutations -Explication de la démarche de l'interview -Consentement écrit	
	<b>01 :53- 05 :37</b>	<b>JC/P1</b>	<b>Phase d'introduction</b>		
2	01 :53- 05 :37	JC / P1	-Langues parlées et niveau de maîtrise -Etudes -Activités professionnelles avec les Allemands	-Erasmus en Irlande -Arrivé en Allemagne en 2013 -Depuis 4 ans à Hambourg -Français, anglais, des bases en allemand et espagnol -Communication en anglais -Langue officielle de l'entreprise : anglais	
	<b>05 :38- 41 :19</b>	<b>JC/P1</b>	<b>Phase principale</b>		
	<b>05 :38- 25 :25</b>	<b>JC/P1</b>	<b>Les influences culturelles</b>		

3	05 :38- 12 :43	JC/P1	Différences culturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'organisation de la journée de travail</li> <li>-Les actions factuelles</li> <li>-Productivité et maximum de temps à investir pour la mission en question</li> <li>-Pas d'échanges informels comme en France</li> <li>-Très formalisée</li> <li>-Le suivi la procédure et des règles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'organisation de la journée de travail</li> <li>-Les actions factuelles</li> <li>-Productivité et maximum de temps à investir pour la mission en question</li> <li>-Pas d'échanges informels comme en France</li> <li>-Très formalisée</li> <li>-Suivre les procédures et les règles</li> </ul>
4	12 :44- 14 :48	JC/P1	Apports du travail avec les Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'organisation allemande</li> <li>-L'usage de la to-do-list</li> <li>-Avoir une vision un peu différente des choses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les règles et structures</li> <li>-L'usage de la to-do-list</li> </ul>
5	14 :49- 16 :16	JC/P1	Manque dans le travail avec les Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de contacts humains, rapports austères</li> <li>-Manque d'humour au travail : humour porte préjudice</li> <li>-Rôle du travail : professionnel et une obligation</li> <li>-Rigidité allemande</li> <li>-Séparation du travail et du privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de contacts humains, rapports austères</li> <li>-Manque humour</li> <li>-Rôle du travail : professionnel et une obligation</li> <li>-Séparation du travail et du privé : deux contextes à différencier</li> </ul>
6	16 :17- 18 :16	JC/P1	Type de relation avec les collègues Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les Allemands ne le connaissent pas personnellement mais professionnellement : manière de travailler</li> <li>-Travail = travail</li> <li>-Plus formels et plus professionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Séparation du travail et du privé</li> <li>-Le rôle du travail</li> <li>-Formel et professionnel avant tout</li> </ul>
7	18 :17- 19 :49	JC/P1	Attentes des Allemands au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faire son travail correctement</li> <li>-Etre chaleureux : aspect français</li> <li>-Détendre une atmosphère tendue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obligations et devoirs dus à son poste</li> <li>-Attentes pour détendre atmosphère, permission possible ?</li> </ul>
8	19 :50- 21 :31	JC/P1	Attentes vis-à-vis des Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Epanouissement, rémunération à la hauteur du travail réalisé, sentiment d'être compétent et valorisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epanouissement, rémunération à la hauteur du travail réalisé, sentiment d'être compétent</li> </ul>



				-Les contacts humains avec les collègues (sans= pas sain) -L'apprentissage de la rigueur et du sérieux -En contrepartie : la légèreté et un peu de désorganisation française	et valorisé -Le manque de contacts humains avec les Allemands
8bis	21 :32- 23 :27	JC/P1	Responsabilités et tâches	-Des tâches liées à la fiche de poste -Des responsabilités	-La fiche de poste : règles à suivre, factuelle
9	23 :28- 25 :25	JC/P1	Description de la flexibilité des Allemands	-Flexibilité influencée par la fiche de poste -Pas de volonté de changement	-Flexibilité influencée par la fiche de poste -Pas de volonté de changement
10	25 :26-	JC/P1		-	
	<b>25-26- 41 :19</b>	<b>JC/P1</b>	<b>Les aspects communicatifs</b>		
11	25 :26- 27 :56	JC/P1	Difficultés linguistiques	-Dans les petites interactions du quotidien : contacts informels -Switcher à l'anglais -Anglais langue numéro 1 entreprise : tout en anglais	-Discussions informelles
12	27 :57- 29 :53	JC/P1	Conversations téléphoniques	-Pas à l'aise au téléphone : encore moins dans une langue étrangère -Les Allemands ont des problèmes au téléphone avec l'anglais -Difficultés dans les petites interactions du quotidien	-Difficultés au téléphone -Pour les Allemands aussi -Discussions informelles
13	29 :54- 32 :52	JC/P1	Aborder un conflit avec des Allemands	-Le conflit positif en France : trouver des conclusions/solutions Confronter les individus -Allemagne : confronter les idées confronter les personnes : mal perçu -Les Allemands sont très directs dans la communication -Pas d'ironie et de second sens	-Qui est au centre du conflit ? la personne ou l'idée -Etre indirecte dans le management des idées allemandes -Ne pas perdre la face -Conflits en confrontant les idées et non les personnes

				-Critiquer, toucher directement la sensibilité -Vexés	-Pas d'ironie et de second sens -Vite vexés
14	32 :53- 36 :02	JC/P1	Moyens de faciliter la communication	-Une communication « bullet points » -Sensibilité à l'idée mais pas à la personne -La personne est secondaire -La priorité à l'idée -L'idée et ensuite l'image (la personne) l'image est secondaire	-Tâches sont des obligations donc pas de reconnaissance pour la personne -L'importance du contenu/de l'idée -La personne est secondaire, l'idée prioritaire.
15	36 :03- 39 :48	JC/P1	Comportement communicatif allemand	-Plus directs -Pas à l'aise devant un public -Ne prennent pas « l'honneurship » : idée d'un groupe et de l'entreprise -Valoriser l'équipe -L'usage du « nous » -Responsabilité partagé à l'ensemble de l'équipe et non à une seule personne -La communication non-verbale : plus droite, froide pas de langage corporel ou très restreint voire nuancé -L'usage du pointeur pour les présentations, tenir sa position	-Responsabilité partagée -Difficultés à parler devant un public -Pas de prise « d'honneurship » -Valorisation du groupe -Langage non-verbale allemand : usage du pointeur, pas ou peu de langage corporel
16	39 :49- 41 :19	JC/P1	Différences professionnelles comme réelles difficultés	-L'humour comme difficulté -Certaines formes d'humour -Pas toujours compris : Allemand ne veut pas perdre la face et ne dit rien	-Attention à la forme d'humour utilisé
	<b>41 :20- 45 :41</b>	<b>JC/P1</b>	<b>Phase de conclusion</b>		
17	41 :20-44	JC/P1	Possibles améliorations et autres	-Mise en place de session avec les équipes interculturelles en	-Mise en place de session avec les équipes

	:38		idées	amont -Présentation des cultures sous forme d'entonnoir pour aller à l'individu (sa personnalité) -L'apprentissage de la langue de l'autre mise en place de signal	interculturelles
18	44-39-45 :41	JC/P1	Conclusion et remerciements	-Remerciements	

## Annexe 14 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P2 du 22 juillet 2017

JC : intervieweur (Cédric Jestin)

P2 : deuxième personne interrogée

Séquences	Temps	Personnes	Thèmes	Contenus	Pertinence pour la question de recherche+ annotations
	<b>00 :00 – 01 :29</b>	<b>JC</b>	<b>Phase d'informations et de remarques préliminaires</b>		
1	00 :00 – 01 :29	JC	Présentation des objectifs et de la démarche de l'entretien	-Salutations -Explication de la démarche de l'interview -Consentement écrit	
	<b>01 :30- 03 :38</b>	<b>JC/P2</b>	<b>Phase d'introduction</b>		
2	01 :30- 03 :38	JC / P2	-Langues parlées et niveau de maîtrise -Etudes -Activités professionnelles avec les Allemands	-Acheteuse dans l'aéronautique à Hambourg -Etude de commerce : niveau Master (Master en alternance) -Erasmus en Irlande -Depuis 4 ans à Hamburg -Français, anglais, des bases en allemand et espagnol	
	<b>03 :39- 24 :04</b>	<b>JC/P2</b>	<b>Phase principale</b>		
	<b>03 :39– 15 :27</b>	<b>JC/P2</b>	<b>Les influences culturelles</b>		
3	03 :39 - 07 :06	JC/P2	Différences culturelles	-Deux types de collègues -Manque de transparence (attentes, avis) avec collègues qui ne sont pas multiculturels	-Manque de transparence avec les collègues qui ne sont pas multiculturels
4	07 :07 –	JC/P2	Apports du travail avec les	-La connaissance des atouts	

	07 :53		Allemands	-Identification des points forts et des points faibles -Valorisation du « savoir » et « savoir-faire »	
5	07-54-08 :52	JC/P2	Manque dans le travail avec les Allemands	-Suivie des responsabilités de la fiche de poste -Besoin d'avoir la validation et l'avis de la hiérarchie	-La fiche de poste -Besoin d'avoir la validation et l'avis de la hiérarchie
5bis	08 :53-10 :26	JC/P2	Responsabilités	-Responsabilité définie dans la fiche de poste -Difficulté avec les projets innovants -Besoin d'avoir la validation de quelques hiérarchies	-Fiche de poste -Difficulté avec l'innovation -Validation de la hiérarchie
6	10 :27-11 :26	JC/P2	Type de relation avec les collègues Allemands	-Collègues au bureau : très proche -Sujets : personnels (hobbys, vacances, famille/ami(e)s) -Autres collègues : cordiale, rien de profond	-Différentes relations avec les collègues
7	11 :27-13 :16	JC/P2	Attentes des Allemands au travail	-Esprit de synthèse dû à l'éducation française -Analyse globale	-Esprit de synthèse français
8	13 :17-14 :34	JC/P2	Attentes vis-à-vis des Allemands	-Une entraide -Une vision de l'entreprise	-Entraide
9	14 :35-15 :27	JC/P2	Description de la flexibilité des Allemands	-Flexibilité dépende de plusieurs conditions : accord de la hiérarchie et connaissance de la situation	-Flexibilité selon des conditions
	<b>15 :28-24 :04</b>	<b>JC/P2</b>	<b>Les aspects communicatifs</b>		
10	15 :28-16 :52	JC/P2	Difficultés linguistiques	-Difficultés à cause des traductions littérales -Mais toujours un moyen de se comprendre -Usage de moyens détournés : Des dessins, des démonstrations des illustrations	-Usage de moyens détournés
11	16 :53-18 :25	JC/P2	Conversations téléphoniques	-L'organisation allemande : invitation par email : temps pour se préparer (vocabulaire et sujet)	-L'organisation allemande : invitation par email : temps pour se préparer (vocabulaire et sujet)

				<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pas de non-verbale au téléphone</li> <li>-Pas de voix qui flanche, pas de petits rictus</li> <li>-Compte rendu écrit de l'entretien téléphonique</li> <li>-Actions à réaliser transférer par email avec date propriétaire et mission</li> </ul>	
12	18 :26 – 19 :39	JC/P2	Aborder un conflit avec des Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Très rares</li> <li>-Pas par rapport à la personnalité de quelqu'un, par rapport à la façon dont il travaille mais par rapport aux idées</li> <li>-Deux solutions : en reparler ultérieurement ou faire venir le manager ou le responsable hiérarchique pour trancher</li> </ul>	-Pas par rapport à la personnalité de quelqu'un, par rapport à la façon dont il travaille mais par rapport aux idées
13	19 :40- 21 :10	JC/P2	Moyens de faciliter la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Importance d'essayer de parler allemand= point majeur</li> <li>-Efforts observés et encouragés</li> <li>-Usage de l'allemand détend l'atmosphère et les rend plus ouverts</li> <li>-Discuter avec eux à « l'allemande » : manière directe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Importance d'essayer de parler allemand= point majeur</li> <li>-Efforts observés et encouragés</li> <li>-Usage de l'allemand détend l'atmosphère et les rend plus ouverts</li> <li>-Discuter avec eux à « l'allemande »= manière directe</li> </ul>
14	21 :11- 22 :18	JC/P2	Comportement communicatif allemand	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Importance du non-verbale</li> <li>-Un problème de transparence ce qu'ils pensent</li> <li>-La communication est rapide, efficace, pragmatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Importance du non-verbale</li> <li>-Un problème de transparence ce qu'ils pensent</li> <li>-La communication est rapide, efficace, pragmatique</li> </ul>
15	22 :19- 24 :04	JC/P2	Différences professionnelles comme réelles difficultés	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le manque de dialogues « sociaux »</li> <li>- « La bise allemande »</li> <li>-La recherche de codes pour se saluer notamment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le manque de dialogue « sociaux »</li> <li>-La recherche de codes pour se saluer notamment</li> </ul>
	<b>24 :05- 30 :19</b>	<b>JC/P2</b>	<b>Phase de conclusion</b>		

16	24 :05 - 29 :50	JC/P2	Possibles améliorations et autres idées	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de liberté dans la communication</li> <li>-Rôles des attributions et missions</li> <li>-La frilosité des Allemands de sortir de leur cadre</li> <li>-Jeu d'inversion des cultures et comportements culturelles : détend l'atmosphère</li> <li>-Importance de se comporter comme un Allemand ?</li> <li>-Montrer des caractéristiques typiquement allemand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de liberté de communication : raison : priorité aux faits et rôle de la fiche de poste</li> <li>-La frilosité des Allemands de sortir de leur cadre : question de l'incertitude ?</li> <li>-Jeu d'inversion des cultures et comportements culturelles détend l'atmosphère</li> <li>-Forme d'attentes ?</li> </ul>
17	29 :51- 30 :18	JC/P2	Conclusion remerciements	-Remerciements	

## Annexe 15 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P3 du 24 juillet 2017

JC : intervieweur (Cédric Jestin)

P3 : troisième personne interrogée

Séquences	Temps	Personnes	Thèmes	Contenus	Pertinence pour la question de recherche+ annotations
	<b>00 :00-01 :25</b>	<b>JC/P3</b>	<b>Phase d'informations et de remarques préliminaires</b>		
1	00 :00-01 :25	JC/P3	Présentation des objectifs et de la démarche de l'entretien	- Salutations - Explication de la démarche de l'interview - Accord écrit	
	<b>01 :26-05 :45</b>	<b>JC/P3</b>	<b>Phase d'introduction</b>		
2	01 :26-05 :45	JC / P3	-Langues parlées et niveau de maîtrise  -Etudes professionnelles avec les Allemands	-Niveau Master dans la distribution -Expériences professionnelles en Allemagne depuis 2011 -Responsable de l'Europe de l'Ouest dans la commercialisation de boissons sans alcool -Echanges par email et meetings avec des Allemands	
	<b>05 :46-39 :42</b>	<b>JC/P3</b>	<b>Phase principale</b>		
	<b>05-46-23 :20</b>	<b>JC/P3</b>	<b>Les influences culturelles</b>		
3	05-46-09 :10	JC/P3	Différences culturelles	-Le manque de fun -La rigidité -Suivi des règles : codifié, très structuré -Rédaction de protocoles	-Le rôle des faits -Documents écrits -Rigidité -Culture du résultat



				<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une vraie rigueur dans le travail</li> <li>-Difficulté avec cette culture du résultat et du « c'est fait, ce n'est pas fait »</li> <li>-Le besoin de résultats chiffrés, chiffrables, prouvables pour légitimer son travail</li> <li>-Cette culture du « erledigt »</li> <li>-L'inflexibilité</li> </ul>	-Inflexibilité allemande
4	09 :11-10 :30	JC/P3	Apports du travail avec les Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La rigueur allemande</li> <li>-La culture de l'efficacité</li> <li>-Le participant s'adapte</li> <li>-L'enrichissement</li> <li>-Le développement de son réseau de contacts</li> <li>-Les Allemands sont très bon dans le network</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La rigueur allemande</li> <li>-La culture de l'efficacité</li> </ul>
4bis	10-31-11 :51	JC/P3	Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une vraie confiance naturelle</li> <li>-De nouvelles responsabilités et grimper l'échelle dans une entreprise rapidement</li> <li>-Une vraie culture de chiffre : rassure le directeur et les investisseurs</li> <li>-L'importance de la rigueur</li> <li>-Une meilleure récompense des bons éléments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La priorité aux faits influence</li> <li>-Une culture des chiffres</li> <li>-La rigueur</li> </ul>
5	11 :52-15 :00	JC/P3	Manque dans le travail avec les Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des relations un peu plus détendues</li> <li>-Plus d'ouverture d'esprit : Les Allemands ne comprennent pas la manière dont on réfléchit et la manière dont on tique</li> <li>-Convaincus de leur manière de faire (la meilleure)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des relations trop sérieuses et tendues/formelles ?</li> <li>-Une fermeture d'esprit ?</li> <li>-Ne cherchent pas à comprendre les comportements culturels des autres ?</li> <li>-Seule la manière de faire allemande existe ?</li> </ul>

6	15 :01- 15 :58	JC/P3	Type de relation avec les collègues Allemands	-Très peu de vrais amis -Relations très professionnelles -Pas de vrais conflits personnels ou d'intérêts avec une personne allemande -Pas de relations de grande qualité	-Séparation entre le travail et la vie privée -Relations professionnelles
7	15 :59- 17 :44	JC/P3	Attentes des Allemands au travail	-Répondre aux attentes du poste en question -Ne pas trop faire ressortir le côté francophone -Répondre aux clichés français -Les expatriés doivent adopter les « Prozesse » allemands -Le respect de la hiérarchie et des « Prozesse » -Eviter le sectarisme -Difficultés des Allemands à être conscient des différences culturelles	-Répondre aux attentes du poste en question -Les expatriés doivent adopter les « Prozesse » allemands -Le respect de la hiérarchie et des « Prozesse » -Difficultés des Allemands à être conscient des différences culturelles
8	17 :45- 21 :44	JC/P3	Attentes vis-à-vis des Allemands	-Une certaine compréhension de la manière dont les Français travaillent -Pas d'adaptation aux marchés français ou du Benelux -Manque d'ouverture	-Pas d'adaptations culturelles : trop sûr de la méthode allemande -Se réfèrent trop aux clichés culturels -Manque d'ouverture apparente
9	21 :45- 23 :20	JC/P3	Description de la flexibilité des Allemands	-Moins flexibles -Le besoin d'assurance -La confiance se gagne et n'est pas acquise par les faits (résultats)/ Faire ses preuves -En France : plus flexible, plus relax, détendu	-Peu de flexibilité mais une flexibilité qui semble se gagner -Rôle du succès dans l'obtention de la flexibilité = confiance
	<b>23 :21- 39 :42</b>	<b>JC/P3</b>	<b>Les aspects communicatifs</b>		
10	23 :21- 25 :16	JC/P3	Difficultés linguistiques	-Accent (notamment français) perçu comme rigolo du coin, accent marrant	-Discrimination allemande vis-à-vis des personnes de non langue maternelle allemande ?

				-Pas écouter, pas pris au sérieux, discrimination au langage, perte de légitimité	-Perte de légitimité
11	25 :17- 26 :47	JC/P3	Conversations téléphoniques	-Ouverture des Allemands au téléphone -Bienveillance et patience -Problèmes avec les services publics	-Ouverture des Allemands au téléphone -Bienveillance et patience
12	26 :48- 29 :29	JC/P3	Aborder un conflit avec des Allemands	-Moins au clash : intériorisent -Sentiment d'hypocrisie -Manière très soft, avec des mots bien pesés -Garder la face : « Une face sympathique, polie, « in Ordnung » -Incompréhension allemande vis-à-vis du comportement français (s'insulter, se chamailler)	-L'hypocrisie des Allemands ?
13	29 :30- 31 :09	JC/P3	Moyens de faciliter la communication	-Être factuel : mettre de côté les émotions, les ressentis -L'usage de documents écrits -Le besoin de choses écrites et de choses structurées -Pas d'improvisation	-L'importance des faits et du factuel -Pas d'émotions -L'improvisation n'a aucune valeur en Allemagne -Documents écrits et structurés
14	31 :10- 33 :33	JC/P3	Comportement communicatif allemand	-Formel, sérieux et professionnel au travail -Très efficace -Pas d'alcool à la pause du midi -Les Allemands se ferment rapidement -Non-verbale : très peu d'émotions, moins vibrants, moins de gestuels	-Relations formels et professionnels -Se ferment rapidement -Non-verbale : très peu d'émotions, moins vibrants, moins de gestuels
15	33 :34- 39 :42	JC/P3	Différences professionnelles comme difficultés réelles	-Dans l'organisation : la manière et les résultats -Le manque de flexibilité et de confiance concernant l'art et la manière de faire -L'usage de la comparaison entre l'Allemagne et la France	-Rôle de l'art et la manière estimée -Pas de flexibilité sur les méthodes -Manque d'adaptation culturelle -Convaincus de leurs méthodes ?

				<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le déni de la culture française</li> <li>-Pas d'adaptation au marché français : un combat permanent pas d'adaptation culturelle</li> <li>-L'usage de la communication allemande pour le marché français</li> <li>-Très souvent convaincus de leur manière de faire</li> <li>-Pas de marge de manœuvre</li> <li>-Incompréhension du comportement français</li> </ul>	
	<b>39 :43-44 :34</b>	<b>JC/P3</b>	<b>Phase de conclusion</b>		
16	39 :43-43 :44	JC/P3	Possibles améliorations et autres idées	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formation des managers sur les aspects culturels</li> <li>-Prise de conscience et compréhension des approches différentes du travail</li> <li>-Sessions d'échanges entre groupes de travail</li> <li>-S'adapter au monde du travail allemand : structuration du travail et rigueur</li> <li>-Adaptation mutuelle</li> <li>-Epanouir en Allemagne</li> <li>-Le Marché du travail allemand est plus flexible</li> <li>-Une certaine culture paternaliste et un certain confort</li> <li>-Rassurant de travailler en Allemagne</li> <li>-Gestion des affaires plus efficace et claire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Former les managers en amont</li> <li>-Sensibilisation aux aspects culturels</li> <li>-Adaptation mutuelle</li> </ul>
17	43 :44-44 :34	JC/P3	Conclusion et remerciements	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Critique sur une des questions</li> <li>-Remerciements</li> </ul>	

## Annexe 16 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P4 du 25 juillet 2017

JC : intervieweur (Cédric Jestin)

P4 : quatrième personne interrogée

Séquences	Temps	Personnes	Thèmes	Contenus	Pertinence pour la question de recherche+ annotations
	<b>00 :00-01 :47</b>	<b>JC/P4</b>	<b>Phase d'informations et de remarques préliminaires</b>		
1	00:00-01:47	JC/P4	Présentation des objectifs et de la démarche de l'entretien	- Salutations - Explication de la démarche de l'interview - Accord écrit	
	<b>01 :48-03 :55</b>	<b>JC/P4</b>	<b>Phase d'introduction</b>		
2	01 :48-03 :55	JC /P4	-Langues parlées et niveau de maîtrise -Etudes -Activités professionnelles avec les Allemands	-De Bulgarie -En Allemagne depuis un peu plus d'un an -Etudiante en Master et a un travail étudiant (département de la communication -Langues : Bulgare (langue maternelle), Anglais (C2), Allemand (B2-C1) et Danois (A2-B1) -Travaille en équipe avec trois Allemands	
	<b>03 :56-32 :40</b>	<b>JC/P4</b>	<b>Phase principale</b>		
	<b>03 :56-18 :10</b>	<b>JC/P4</b>	<b>Les influences culturelles</b>		
3	03 :56-08 :52	JC/P4	Différences culturelles	-Les Allemands critiquent plus que les Bulgares -Les Allemands <sup>XV</sup> la critique facile et pas toujours fondée	-La critique -Frileux à l'innovation

				<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les nouvelles idées ne sont pas les bienvenues</li> <li>- « Critiquer pour critiquer »</li> <li>-Les Allemands ricanent souvent avec ceux qu'ils connaissent. Elle trouve ça pas productif</li> <li>-La pause du midi ne coupe pas du travail. Souvent avec des buts : rencontrer de nouvelles personnes, communiquer sur son travail</li> <li>-Pas de coupure entre le travail et la pause du midi en termes de discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La pause du midi est professionnel : discussions se référant au travail et à but professionnel</li> </ul>
4	08 :53-11-41	JC/P4	Apports du travail avec les Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Amélioration de sa langue allemande</li> <li>-Informations de ses collègues sur l'Allemagne et Hambourg</li> <li>-Coutume au travail concernant l'anniversaire : cadeau et décoration</li> <li>-Connaissances sur les traditions et la culture</li> <li>-Chef marrant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Progression linguistique</li> <li>-Découverte de la culture allemande</li> </ul>
5	11 :42-13 :33	JC/P4	Manque dans le travail avec les Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sentiment de ne pas être pris au sérieux à cause de son accent</li> <li>-Difficulté à exprimer ses idées parfaitement</li> <li>-A cause de son accent, sentiment que les Allemands ne la trouvent pas très cultivé</li> <li>-Les Allemands font des plaisanteries par rapport à sa manière de parler ou comment son accent</li> <li>-La plus jeune</li> <li>-Des collègues qui n'ont pas l'esprit international.</li> <li>-Le manque d'interculturalité et de compréhension</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté de l'accent pour être pris au sérieux ?</li> <li>-Tolérance allemande vis-à-vis des étrangers parlant allemand ?</li> <li>-Dans une langue étrangère, difficulté à exprimer tout ce qu'on veut</li> <li>-Le manque d'interculturalité et de compréhension</li> </ul>
6	13 :34-15 :01	JC/P4	Type de relation avec les collègues Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jamais invité à faire quelque chose ensemble</li> <li>-Relations professionnelles seulement</li> <li>-Discussions privées rares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relations professionnelles</li> <li>-Sujets de conversations privées : université</li> </ul>

				-Discussions privées au sujet de l'université/ mémoire -Pour un vrai problème, ne s'adressera pas à ses collègues	-Superficialité des conversations privées avec les Allemands ?
7	15 :02- 15 :47	JC/P4	Attentes des Allemands au travail	-Etre ponctuelle au travail -Exécuter les tâches -Ne pas apporter d'initiatives -« être un robot »	-La ponctualité -Faire le travail demandé -Rien proposer
8	15 :48- 17 :35	JC/P4	Attentes vis-à-vis des Allemands	-Attentes de l'entretien d'embauche non respectées -Développement de tâches créatives -Soutien des collègues notamment dans l'apprentissage du travail en question -Eviter la routine	-Soutien des collègues -Diversité des tâches (tâches créatives)
9	17 :36- 18 :10	JC/P4	Description de la flexibilité des Allemands	-Pas flexible -Difficultés d'apporter de nouvelles idées ou de nouvelles manières de travail	-Pas de flexibilité -Nouvelles méthodes sont proscrites ?
	<b>18 :11- 32 :40</b>	<b>JC/P4</b>	<b>Les aspects communicatifs</b>		
10	18 :11- 19 :05	JC/P4	Difficultés linguistiques	-Pas de grosses difficultés apparentes -Se moquent de son accent : la grosse difficulté	-Moquerie sur les accents ?
11	19 :06- 20 :30	JC/P4	Conversations téléphoniques	-Peu sûre -Pas sa mission -Besoin de contacts visuels et de voir les réactions de l'interlocuteur -Pas de problème avec les accents (a vécu en Autriche) -Allemands sont clair, précis et ne parlent ni trop vite ni trop lentement	-L'importance du contact visuel ? -Une communication claire et précise

12	20 :31- 24 :01	JC/P4	Aborder un conflit avec des Allemands	-Evite les conflits car rien ne change -Aucune solution n'est trouvée -Pas de conflits au travail -Conflit par email : énervé, rôle -Usage de mots précis, clairs et reste amical -Disent oui mais font cela différemment : évitent le conflit, hypocrisie	-Perception et buts du conflit en Allemagne ? -Eviter le conflit direct : hypocrisie allemande ? -Usage de mots précis, clairs et reste amical
13	24 :02- 26 :01	JC/P4	Moyens de faciliter la communication	-Communication par email mais semble pas efficace. -Sentiment d'interrompre la personne -L'usage d'outils en ligne plus efficace : chacun a un aperçu	-Interrompre un Allemand ?
14	26 :02- 28 :53	JC/P4	Comportement communicatif allemand	-Pas beaucoup de gestes -Plus sérieux -Ne regardent pas vraiment dans les yeux : semblent pas intéressés	-Pas de gestes -Garder ce côté sérieux -Ne fixe pas dans les yeux
15	28 :54- 32 :40	JC/P4	Différences professionnelles comme réelles difficultés	-La différence d'âge -Le manque d'intérêts à apprendre de nouvelles choses : désintéressés -Problèmes des Allemands avec l'anglais : des erreurs -Niveau le plus bas donc ne dit rien à ce propos -Son accent et le fait de ne pas parler parfaitement allemand : pas prise au sérieux	-Le manque d'intérêts à apprendre de nouvelles choses : désintéressés -Problèmes des Allemands avec l'anglais : des erreurs -Niveau le plus bas donc ne dit rien à ce propos -Son accent : pas prise au sérieux
	<b>32 :41- 35 :30</b>	<b>JC/P4</b>	<b>Phase de conclusion</b>		
16	32 :41- 34 :39	JC/P4	Possibles améliorations et autres idées	-Former des équipes internationales -Diminue l'impact de l'accent étranger : une habitude	-Problème des Allemands avec les accents étrangers ?
17	34/40-	JC/P4	Conclusion et remerciements	-Critique sur une des questions	



	35 :30			-Remerciements	
--	--------	--	--	----------------	--

**Annexe17 : Analyse des séquences de l'interview réalisée avec P5 du 26 juillet 2017 :**

JC : intervieweur (Cédric Jestin)

P5 : cinquième personne interrogée

Séquences	Temps	Personnes	Thèmes	Contenus	Pertinence pour la question de recherche+ annotations
	<b>00 :00-01 :34</b>	<b>JC/P5</b>	<b>Phase d'informations et de remarques préliminaires</b>		
1	00 :00-01 :34	JC/P5	Présentation des objectifs et de la démarche de l'entretien	- Salutations - Explication de la démarche de l'interview - Accord écrit	
	<b>01 :35-04 :47</b>	<b>JC/P5</b>	<b>Phase d'introduction</b>		
2	01 :35-04 :47	JC / P5	-Langues parlées et niveau de maîtrise -Etudes -Activités professionnelles avec les Allemands	-Roumanie -Travaille depuis trois ans en Allemagne -Etudes de tourisme à Edimbourg -Langues parlées : roumain, allemand, anglais français et espagnol -Contacts avec les collègues allemands au quotidien -Discussions sur des thèmes professionnels -Langues utilisées : 70% en allemand et 30% en français	-Echanges sur des thèmes professionnels
	<b>04 :58-52 :13</b>	<b>JC/P5</b>	<b>Phase principale</b>		
	<b>04 :58-29 :58</b>	<b>JC/P5</b>	<b>Les influences culturelles</b>		

3	04 :58- 08 :58	JC/P5	Différences culturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Culture du travail allemande très difficile à pénétrer</li> <li>-Le principe de « devoir se battre » pour ses droits et pour pouvoir apprendre</li> <li>-Obtention d'une qualité très limitée d'informations au départ : se débrouiller soi-même</li> <li>-Les Allemands n'ont pas envie ou pas le temps d'expliquer et d'enseigner</li> <li>-Pas l'esprit de groupe et la notion d'équipe : une culture individuelle. Pas de collégialité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Notion de temps Schroll-Machl</li> <li>-Dimension culturelle de Hofstede :</li> <li>-Individualisme</li> </ul>
4	08 :59- 14 :35	JC/P5	Apports du travail avec les Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un challenge</li> <li>-Travailler avec succès avec des Allemands= capable de travailler avec tout le monde dans le monde</li> <li>-Comprendre leur manière de penser,</li> <li>-Fonctionner de leur manière</li> <li>-De les faire travailler avec moi de la meilleure des manières</li> <li>-Apprendre à penser à soi-même, être individualiste et indépendante</li> <li>-Apprendre à gérer son temps au travail : ne pas rester si on est pas payé</li> <li>-Eviter les responsabilités serait une pratique usuelle des Allemands</li> <li>-Difficulté à assumer et supporter plus de responsabilités ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un challenge : difficulté</li> <li>-Dimension culturelle individualiste</li> <li>-Prendre des responsabilités ne figurant pas dans la fiche de poste : jamais</li> </ul>
5	14 :36- 17 :59	JC/P5	Manque dans le travail avec les Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La collégialité</li> <li>-Le but commun</li> <li>-L'empathie</li> <li>-L'effort et l'initiative définitivement pas là</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de l'aspect social ou convivial</li> <li>-Manque d'écoute ?</li> <li>-Manque d'ouverture d'esprit ?</li> </ul>

				-Discussions peu constructives avec des Allemands : garde une opinion tout au long de la discussion, pas ouverts à de nouvelles idées	
6	18 :00- 23 :42	JC/P5	Type de relation avec les collègues Allemands	-Discussions orientées sur leurs propres intérêts -Professionnelles -Se plaindre sur l'entreprise et son fonctionnement -Peu dans l'optique de chercher des solutions à ces problèmes-là -Relations 100% professionnelles, distantes en rapport avec l'entreprise -Davantage de contacts avec ses anciens collègues de travail	-Relations professionnelles, distantes -Sujet : travail
7	23 :43- 26 :36	JC/P5	Attentes des Allemands au travail	-Faire son travail -Ne pas introduire d'initiatives -Ne pas poser de questions -Ne pas compliquer leur vie et ne pas changer la routine -Importance des règles écrites et des contrats	-La routine -Accomplir les tâches demandées -Ne pas déranger -Pas de nouvelles idées/ pas de changements -Contrats/règles écrites : aspect faits et règles
8	26 :37- 28 :26	JC/P5	Attentes vis-à-vis des Allemands	-N'a plus d'attentes et se laisse surprendre -Que les Allemands fassent aussi leur travail -Peu d'entre eux font leur travail -Les Allemands sont insatisfaits au travail -L'excuse du mauvais chef	-Tâches effectuées -Allemands insatisfaits au travail
9	28 :27- 29 :58	JC/P5	Description de la flexibilité des Allemands	-Flexibles pour leurs propres intérêts -Sinon inflexibles : s'en foutent, n'ont pas le temps, pas payés plus	-Question de la fiche de poste
	<b>29 :59- 52 :13</b>	<b>JC/P5</b>	<b>Les aspects communicatifs</b>		

10	29 :59- 32 :44	JC/P5	Difficultés linguistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problèmes de compréhension au départ</li> <li>-Une période où elle n'avait pas le courage : ses propos n'étaient pas suffisamment convaincants ou suffisamment claires</li> <li>-L'Allemands n'ont pas la patience d'écouter</li> <li>-Obligation de se battre pour se faire entendre</li> <li>-Les Allemands ne sont pas ouverts à d'autres idées ou opinions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La patience des Allemands</li> <li>-Se faire entendre</li> <li>-Ouverture des Allemands sur d'autres opinions ?</li> </ul>
12	32 :45- 35 :10	JC/P5	Aborder un conflit avec des Allemands	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organiser ses arguments et insister beaucoup</li> <li>-Utilisent tous les arguments même s'ils ne correspondent pas au contexte</li> <li>-Ils te testent</li> <li>-Attendent que tu stoppes la conversation sinon il faut les fatiguer avec tes arguments et négocier</li> <li>-Leur montrer les avantages de ton approche pour eux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilisation d'arguments : faits</li> <li>-Apporter des avantages aux Allemands</li> </ul>
11	35 :11- 37 :43	JC/P5	Conversations téléphoniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eviter les conversations téléphoniques</li> <li>-Transposer ensuite les échanges à l'écrit</li> <li>-« Hard way » : ne font pas confiance</li> <li>-Preuve écrite : assurance juridique</li> <li>-De préférence l'écrit que le téléphone ou faire les deux</li> <li>-Reformuler pour clarifier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'usage de documents écrits</li> <li>-Ne font pas confiance</li> </ul>
13	37 :44- 43 :06	JC/P5	Moyens de faciliter la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'usage d'exemples selon le contexte</li> <li>-La nécessité d'interrompre l'autre dans la conversation : une obligation en Allemagne pour avoir une chance d'exprimer son opinion et ses idées</li> <li>-Les Allemands se répètent et ne s'arrêtent pas de parler</li> <li>-L'usage de chiffre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'idée que les Allemands s'écoutent parler ?</li> <li>-Interrompre son interlocuteur</li> <li>-Etre factuel : l'usage de chiffres</li> </ul>

				-L'usage de protocole mais utiliser les mots des collègues contre eux-mêmes peut être dangereux	
14	43 :07- 49 :57	JC/P5	Comportement communicatif allemand	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ne s'intéressent pas à des thèmes nouveaux</li> <li>-N'acceptent pas les autres opinions : opinions déjà fait</li> <li>-Parlent sans s'arrêter</li> <li>-Acceptent autres opinions s'ils ne connaissant pas le sujet</li> <li>-Sujet favori pour éviter un conflit : les vacances</li> <li>-Pas d'usage du corps pour communiquer</li> <li>-Seulement le visage pour exprimer quelque chose de négative : déception/dégoût</li> <li>-Des gestes bien calmes</li> <li>-Une communication : directe mais dépend de la conversation</li> <li>-L'habitude de la contradiction</li> <li>-Rien sur leur vie privée, parlent plutôt des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se réfèrent à l'expertise</li> <li>-Ouverture d'esprit ?</li> <li>-S'écoutent parler ?</li> <li>-Seulement les expressions du visage : choses négatives</li> <li>-Pas d'usage du corps pour communiquer</li> <li>-Une communication directe en fonction des sujets</li> <li>-Evitent de discuter de leur vie privée</li> </ul>
15	49 :58- 52 :13	JC/P5	Différences professionnelles comme réelles difficultés	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La perception allemande des tâches et du temps</li> <li>-Seconde perdue= perte d'argent</li> <li>-L'initiative = perte d'argent</li> <li>-Clarifier une situation= perte d'argent</li> <li>-Résoudre un problème= perte de temps donc on trouve la solution la plus simple mais pas durable</li> <li>-Dépendance de la routine</li> <li>-Accomplir la to-do-list</li> <li>-Minimisation du volume de travail à réaliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'aspect gestion du temps</li> <li>-Dépendance à la routine</li> </ul>
	52 :14- 57 :26	JC/P5	<b>Phase de conclusion</b>		

16	52 :14- 55 :59	JC/P5	Possibles améliorations et autres idées	-Mettre en place des activités de team building pendant les heures de travail -Organiser les tâches avec plus de dépendance entre les collègues -Initiatives de cuisiner = pas fonctionner -Les activités team building même payées : ne fonctionne pas	-Activités de team building ?
17	56 :00- 57 :26	JC/P5	Conclusion remerciements	et -Critique sur une des questions -Remerciements	