



Approche comparative entre le management français et brésilien

**Peut-on «gérer» de la même façon des personnes de nationalités
différentes dans une entreprise multiculturelle ?**

L'exemple des Français et des Brésiliens

Par

Elizabeth Borghino

Master 2 Gestion de Ressources Humaines et des Compétences

Sous la direction de M. Ewan OIRY

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de la Méditerranée Aix Marseille II

Septembre 2010

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	6
INTRODUCTION	8
METHODOLOGIE UTILISEE POUR LE QUESTIONNAIRE ET LE CHOIX DES PERSONNES INTERROGEEES	10
LE CHOIX DU BRESIL	14
I. RAPPROCHEMENTS ET AFFINITES ENTRE LA FRANCE ET LE BRESIL	15
1.1. LE BRESIL ET LA FRANCE A LA MEME ECHELLE	15
1.2. DONNEES GEOGRAPHIQUES, ECONOMIQUES ET SOCIALES EN QUELQUES CHIFFRES.....	16
1.3. PRESENCE DES ENTREPRISES FRANÇAISES AU BRESIL	17
1.4. LA FRANCE ET LE BRESIL : UNE AMITIE DE LONGUE DATE CONSTRUITE PAR L'HISTOIRE.....	18
1.5. LA CHUTE DE L'INFLUENCE PORTUGAISE AU BRESIL.....	19
1.6. L'ORIGINE DE LA DEVISE DU DRAPEAU BRESILIEN ET L'INFLUENCE DU POSITIVISME	20
II. LA FORMATION DU PEUPLE BRESILIEN.....	21
2.1. LES FACTEURS DE COMPOSITION D'UN PAYS : INFLUENCE DIRECTE DANS LA GESTION DES ENTREPRISES	21
2.2. TRAITS DE CARACTERE DU PEUPLE BRESILIEN DANS L'ANALYSE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE BRESILIENNE	21
2.3. LA FORTE DOMINATION DES CLASSES SUPERIEURES AU BRESIL.....	22
2.4. LA STRUCTURE PATRIARCALE DE LA SOCIETE BRESILIENNE.....	23
2.5. LA TENDANCE AU « CONSENSUS » DES BRESILIENS	24
2.6. LES CINQ TRAITS DE CARACTERE LES PLUS MARQUANTS DU PEUPLE BRESILIEN.....	25
2.7. LES INFLUENCES EXTERNES VENUES DE L'ETRANGER.....	28

III. LE CONTEXTE ECONOMIQUE MONDIAL ACTUEL	31
3.1. LA CONCURRENCE INTERNATIONALE FACE A LA MONDIALISATION	31
3.2. DEFINITION DE MANAGEMENT	32
3.3. LE MANAGEMENT INTERCULTUREL	35
3.4. LES RELATIONS INTERPERSONNELLES DANS L'ENTREPRISE.....	35
3.5. LA COMPETENCE INTERCULTURELLE	36
3.6. BREVE DEFINITION DU MOT CULTURE	38
3.6.1. <i>La culture individuelle</i>	39
3.6.2. <i>La culture collective</i>	39
3.6.3. <i>La culture d'entreprise</i>	40
3.7. L'ORGANISATION MULTINATIONALE FACE A L'INTERCULTUREL	41
3.8. L'IMPORTANCE DE LA CULTURE NATIONALE DANS LE MANAGEMENT	42
IV. LES DIMENSIONS CULTURELLES DE GEERT HOFSTEDE	43
4.1. LES DIMENSIONS CULTURELLES DE GEERT HOFSTEDE APPLIQUEES EN FRANCE ET AU BRESIL.....	43
4.1.1. <i>La distance hiérarchique</i>	44
4.1.2. <i>Le contrôle de l'incertitude</i>	45
4.1.3. <i>L'individualisme / collectivisme</i>	46
4.1.4. <i>La dimension masculine/féminine</i>	46
4.2.2. <i>La distance hiérarchique appliquée à la France et au Brésil</i>	48
4.2.3. <i>Le contrôle de l'incertitude comparée à la France et au Brésil</i>	51

4.2.4. <i>L'individualisme et le collectivisme appliqué à la France et au Brésil</i>	52
4.2.5. <i>La dimension masculine/féminine appliquée à la France et au Brésil</i>	52
V. LE COMPORTEMENT DES FRANÇAIS ET DES BRÉSILIENS DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL	54
5.1. L'ORGANISATION DU TRAVAIL	55
5.2. COMPORTEMENT DANS LE GROUPE	55
5.3. L'INTERET POUR LE TRAVAIL ET LA MOTIVATION.....	55
5.4. RELATIONS INTERPERSONNELLES.....	56
5.5. LA PERCEPTION AU NIVEAU DU STRESS	56
5.5.1. <i>La vision des Brésiliens sur le stress dans leur propre pays</i>	57
5.5.2. <i>La vision des Français sur le stress au Brésil</i>	58
VI. LE MANAGEMENT « A LA BRÉSILIENNE » ET « A LA FRANÇAISE »	59
6.1. LES DEFAUTS DU MANAGEMENT « A LA BRÉSILIENNE »	59
6.2. LES DEFAUTS DU MANAGEMENT A LA FRANÇAISE	60
6.3. LES PARTICULARITES DU CONTEXTE FRANÇAIS DANS LE MANAGEMENT	63
6.4. LES FRANÇAIS VUS PAR LES BRÉSILIENS INTERVIEWES.....	64
6.5. LES FRANÇAIS VUS PAR EUX MEMES	66
6.6. LES BRÉSILIENS VUS PAR LES FRANÇAIS INTERVIEWES.....	67
6.7. LES BRÉSILIENS VUS PAR EUX MEMES	70
6.8. QUELQUES CONSEILS AUX MANAGERS FRANÇAIS QUI DOIVENT GERER DES BRÉSILIENS EN FRANCE OU AU BRÉSIL.....	72
CONCLUSION	75

BIBLIOGRAPHIE.....77

ANNEXES79

Remerciements

Je tiens à remercier dans un premier temps, toute l'équipe pédagogique de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de la Méditerranée à Marseille et les intervenants du Master Gestion de Ressources Humaines et des Compétences pour leurs enseignements théoriques tout au long de l'année.

Ce travail n'aurait jamais vu le jour sans l'impulsion de M. Jean-Louis LIENARD, Directeur du Master en Gestion de Ressources Humaines et des Compétences, qui m'a permis de poursuivre mes recherches afin de développer mon sujet de Mémoire sur le management français et brésilien.

Je tiens à remercier tout particulièrement M. Ewan OIRY, mon directeur de mémoire et tuteur, Chercheur, Professeur de Gestion par les Compétences à la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de la Méditerranée à Marseille, qui a su me faire confiance et a cru en mon projet, me donnant des indications et conseils précieux pour sa faisabilité.

Je tiens aussi à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide précieuse et pour leur expérience enrichissante :

M. Philippe d'IRIBARNE, Chercheur, Directeur de recherche au CNRS, auteur de plusieurs ouvrages, notamment *La logique de l'honneur* et de *L'étrangeté française*, qui m'a donné des conseils personnels pour l'analyse de mon questionnaire. Ses ouvrages ont été un outil précieux d'inspiration pour mes écrits.

M. Roberto RUAS, Professeur, Chercheur, Consultant, Coordinateur en Gestion de Ressources Humaines à l'Ecole de Gestion Université Fédérale Rio Grande Do Sul au Brésil, pour son appui à mon étude, pour ses messages d'encouragement et pour m'avoir donné accès à tous ses ouvrages par internet.

M. Rogério LEME, Consultant et écrivain brésilien, auteur de plusieurs ouvrages sur la gestion de personnes par les compétences, qui m'a adressé son livre en portugais « *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências* ».

Je remercie également toutes les personnes, en France et au Brésil, qui ont eu l'amabilité de répondre à mon questionnaire par mail et par visioconférence, pour leur honnêteté et leur disponibilité. (Les noms de ces personnes ne seront pas cités dans cette étude pour des raisons de confidentialité et d'anonymat, mais leurs réponses se trouvent en annexe).

INTRODUCTION

Avec un nombre croissant d'échanges entre la France et le Brésil, de plus en plus de Brésiliens souhaitent venir faire carrière en France et, de la même manière, beaucoup de Français souhaitent franchir le pas et s'installer au Brésil motivés par des profondes affinités culturelles, historiquement établies entre les deux pays depuis des siècles.

Cependant, comme nous le savons, la démarche d'établissement dans un pays étranger requiert une très grande adaptabilité et ouverture d'esprit, qui ne sont pas toujours présentes chez les expatriés à l'étranger.

Afin d'aider les entrepreneurs français et brésiliens à travailler ensemble, nous allons donner quelques indices dans le but de favoriser la compréhension mutuelle de ces deux peuples, si proches grâce à cette affinité historique construite depuis la découverte du Brésil, mais aussi, si éloignés à cause des divergences culturelles profondément ancrées dans la formation des deux peuples.

L'objectif de cette étude est donc de montrer comment les entrepreneurs français et brésiliens réagissent à l'étranger et comment ils sont perçus par les employés des deux pays, afin de les aider à se respecter et à se comprendre mutuellement, dans leurs différences et ressemblances. Car le Brésil est encore vu par certains Français au travers des clichés préconçus, tels que « le pays de la samba » et « du football », avec une pointe d'ironie et de sarcasme dès qu'il s'agit de le prendre « au sérieux ». Et la France est encore vue par certains Brésiliens comme un pays arrogant, dû à un passé grandiose, influencé par les philosophes du siècle des Lumières.

Nous allons donc, dans un premier temps, faire un rapprochement entre la France et le Brésil d'aujourd'hui en présentant des intérêts réciproques des deux pays et en focalisant sur l'actuelle performance du Brésil, en opposition avec la crise mondiale actuelle.

Nous allons également présenter les caractéristiques du Brésil et, par conséquent, du peuple brésilien sous un angle historique et sociologique, en faisant un parallèle entre les influences indiennes, africaines et européennes, d'où la pluralité paradoxale et ambiguë de ce peuple.

Dans un second temps, nous allons essayer de définir le sens du mot « management » dans les entreprises multinationales, au travers des différentes définitions extraites de la littérature déjà existante, en essayant de faire ressortir l'importance de la compétence interculturelle chez les managers.

Et enfin, nous allons essayer d'étaler les différences les plus marquantes entre le peuple français et brésilien, à partir de l'étude réalisée par Geert HOFSTEDE, dans les années 1960, sur les attitudes et les comportements des employés dans une entreprise multinationale implantée dans le monde entier.

Certaines situations dans cette étude seront illustrées par des extraits de notre questionnaire « *Approche comparative entre le management français et brésilien* », qui a été envoyé à plus de cent personnes en France et au Brésil, et utilisé comme « toile de fond » tout au long de ce travail.

Méthodologie utilisée pour le questionnaire et le choix des personnes interrogées

Notre Questionnaire « *Approche comparative entre le management français et Brésilien* » a été envoyé à plus de cent personnes en France et au Brésil. Parmi ces personnes, vingt-cinq ont répondu à ce questionnaire et parmi ces vingt-cinq, dix-sept sont Français et seulement huit sont Brésiliens.

Cela s'explique par le fait que ces personnes devraient déjà avoir eu une expérience professionnelle parallèlement en France et au Brésil. Or, la plupart des Brésiliens en France sont des étudiants qui viennent pour suivre des formations de niveau Master ou Doctorat, avec des bourses payées par le gouvernement Brésilien (CNPQ, CAPES, COFECUB, FAPESP...)¹, en accord avec le gouvernement français. Ces personnes ont donc été contraintes à refuser de répondre à ce questionnaire.

Au contraire, les Français sont beaucoup plus nombreux à partir au Brésil dans un cadre purement professionnel. La plupart des Français sont des expatriés, généralement envoyés par une entreprise française, déjà implantée là-bas. Ils sont alors plus nombreux à exercer une profession au Brésil. D'où le nombre supérieur de Français qui ont répondu à ce questionnaire.

Les personnes qui n'ont pas pu répondre à notre questionnaire, pour diverses raisons, nous ont aimablement répondu, en donnant une explication respectueuse et honnête, sur les motifs pour lesquels ils ne pouvaient pas répondre.

¹ **CNPq** : Conseil National de Développement Scientifique et Technologique brésilien. **CAPES** : Coordination pour le perfectionnement du personnel de l'enseignement supérieur du ministère brésilien de l'Éducation. **COFECUB** : Comité français d'évaluation de la coopération universitaire avec le Brésil. **FAPESP** : Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.

La distance entre les deux pays n'a pas été un frein pour le déroulement de l'étude, car au Brésil les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la Communication) sont très répandues. Nous avons pu alors utiliser la visioconférence par le biais du logiciel Skype, qui permet de voir et de dialoguer avec son interlocuteur de n'importe quel endroit de la planète.

Pour ceux qui étaient en France, l'approche directive a été la plus envisageable avec un rendez-vous pris au préalable. Chaque interview a duré environ 60 minutes et les réponses ont été renvoyées aux personnes concernées pour relecture et confirmation. D'autres ont préféré répondre par messagerie électronique, même si ce dernier choix n'est pas facile avec un questionnaire de questions ouvertes, comme c'était le cas.

Ce questionnaire était composé de douze questions ouvertes ; à savoir : les dix premières questions étaient adressées à tous ; et les deux dernières étaient adressées à ceux qui avaient déjà eu une expérience professionnelle en tant que manager dans les deux pays. (Cinq personnes ont répondu à ces deux dernières questions).

Les questions ont été formulées sur la base d'une enquête qualitative, cherchant à distinguer les différences les plus marquantes entre les deux cultures afin de faire ressortir leurs difficultés et/ou facilités à travailler ensemble. Le but étant de montrer que les malentendus peuvent être évités dans un contexte de connaissance de cause et de compréhension mutuelles.

Le thème des questions allait des chocs culturels les plus marquants aux motifs de stress les plus ressentis en situation d'expatrié, en passant par la perception de chacun vis-à-vis de ses collègues de travail à l'étranger (ce qui les attire, ce qui les interpelle) ou à la facilité/difficulté d'adaptation dans les deux pays.

Les questions peuvent être réparties en quatre catégories :

Les chocs culturels les plus marquants dès l'arrivée d'une personne dans un pays étranger (dans notre étude, il s'agissait de la France ou du Brésil).

La perception de chacun sur les différences de comportements des personnes dans le pays d'arrivée, sur le plan professionnel et/ou relationnel.

Le degré de tolérance et d'hospitalité envers les étrangers perçu dans le pays d'accueil.

Le niveau de stress perçu dans les deux pays, aussi bien par les nouveaux arrivants que par les habitants du pays.

Par exemple, dans la question : « *Citez au moins 5 adjectifs ou phrases concernant la façon d'être des Français et des Brésiliens au travail* », nous voyons ressortir certaines caractéristiques très marquantes des Français dans le contexte professionnel, comme par exemple, la difficulté à faire confiance aux gens et d'être toujours « sur la défensive », causé par le fait que les Français « n'ont pas le droit à l'erreur ». Du côté des Brésiliens, la caractéristique qui ressort le plus est celle de ne pas être respectueux des délais, dû à l'incapacité d'avoir une vision à long terme.

Ces réponses ont confirmé la perception que nous avons de ces deux peuples dans les deux pays, indépendamment des clichés préétablis.

J'ai pu remarquer que toutes les personnes interrogées ont été très sincères et ont montré un très grand intérêt pour le questionnaire ci-dessous :

<p style="text-align: center;">Questionnaire d'étude pour Mémoire</p> <p style="text-align: center;">Master Gestion des Ressources Humaines</p>

« Approche comparative entre le management français et brésilien »

- 1. Quels ont été les chocs culturels les plus marquants dès votre arrivée en France (s'il s'agit des brésiliens) ou au Brésil (s'il s'agit des français) ?**
- 2. Concernant votre vie professionnelle en tant qu'expatrié(e) ou immigré(e), en France et/ou au Brésil, quels ont été les différences les plus marquantes par rapport à la hiérarchie dans votre pays d'accueil ?**

3. **Toujours par rapport à votre vie professionnelle en France et/ou au Brésil, quels ont été les différences de comportements les plus marquants par rapport à vos collègues de travail dans le pays d'accueil ?**
4. **Citez au moins 5 adjectifs ou phrases concernant la façon d'être des français au travail.**
5. **Citez au moins 5 adjectifs ou phrases concernant la façon d'être des brésiliens au travail.**
6. **Où pensez-vous que l'adaptation d'un étranger est plus facile, en France ou au Brésil ? Pourquoi ?**
7. **Pensez-vous que la façon dont les étrangers sont traités par les habitants natifs dans leur pays d'accueil, aurait une incidence par rapport à leur comportement ? Pourquoi ?**
8. **Comment percevez-vous les brésiliens et comment percevez-vous les français ?**
9. **Quelles sont les différences les plus marquantes entre les deux nationalités ?**
10. **Pensez-vous que le stress au travail est dû aux mêmes raisons en France et au Brésil ?**

Deux questions supplémentaires à ceux qui ont déjà une expérience de « manager » en France et au Brésil :

11. **Comment vous comportez-vous en tant que « manager » en relation avec vos employés en France et au Brésil ?**
12. **Est-ce qu'en tant que « manager » votre façon de traiter les employés de votre entreprise est la même, aussi bien en France qu'au Brésil ?
Veuillez développer votre réponse avec des exemples, si possible.**

Le choix du Brésil

Premièrement, avoir choisi le Brésil n'a pas été un choix purement sentimental, dû au fait de mes origines brésiliennes et de mon expérience de vie là-bas.

Mais ce choix porte surtout sur les énormes possibilités économiques de ce pays qui a su se démarquer des autres et rebondir face aux difficultés économiques actuelles.

Le Brésil, qui dans les années 80 était encore considéré comme un pays du tiers monde, est actuellement considéré comme un des pays les plus dynamiques du globe. Il a prouvé ces dernières années qu'il était le pays phare des pays émergents, d'où font partie également la Russie, l'Inde et la Chine. Ces quatre pays forment un bloc économique connu aujourd'hui par l'acronyme BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Les analystes prévoient que l'économie des BRIC ensemble pourrait dépasser en moins de 40 ans le G6 (Allemagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni). A long terme, au niveau économique, ces pays sont très importants pour les investisseurs. En 2050 le taux de change de ces pays pourrait dépasser les 300%.

Le Brésil se place également en « *pole position* » sur le marché Mercosur (Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay). Ce grand potentiel se reflète dans la constante croissance des investissements étrangers et le nombre croissant de sociétés qui se sont implantées.

Avec l'arrivée au pouvoir de Lula (ancien syndicaliste de São Paulo) en 2002, qui a été récemment considéré par le magazine Time comme l'une des personnalités les plus influentes de la planète, le Brésil est prêt à défendre sa place parmi les plus grands pays du globe en devenant un partenaire écouté et consulté sur la scène internationale.

Sur le plan géographique, nous pouvons nous rendre compte de la dimension territoriale du Brésil dans l'image qui suit, où l'on voit le Brésil et le continent européen à la même échelle.

I. Rapprochements et affinités entre la France et le Brésil

1.1. Le Brésil et la France à la même échelle



Source : Division géographique de la direction des Archives du ministère des Affaires étrangères et européennes

1.2. Données géographiques, économiques et sociales en quelques chiffres

Avec une population de plus de 190 millions d'habitants et une moyenne d'âge de 28 ans, le Brésil est le pays le plus peuplé du continent sud américain et aussi le plus étendu, avec plus de 8 millions de km². Le Brésil dépasse la France en matière de croissance économique et démographique, mais il est encore loin au niveau de l'égalité des chances, car il est encore très inégalitaire au niveau des différences des classes sociales, comme nous pouvons le constater notamment au travers du PIB par habitant : 5 911,39 Euros pour le Brésil, contre 32 777,26 Euros pour la France. Même si la croissance du PIB au Brésil est supérieure à celle de la France (5,1 % pour le Brésil, contre 0,4% pour la France), le niveau de vie par habitant reste quand même nettement supérieur en France.

Concernant la langue officielle, le Brésil est le seul pays de langue portugaise dans tout le Continent Latino-Américain, à l'exception des Guyanes, car le Brésil est entouré des pays de langue espagnole. Même si le Portugais est la langue officielle du Brésil, il existe actuellement un courant nationaliste qui veut réintégrer dans les écoles la langue des premiers habitants du Brésil, le « Tupi Guarani ».

Concernant le taux de natalité, le Brésil comme tous les pays en voie de développement, se trouve en tête avec 17,98 pour mille, alors qu'en France, le taux de natalité est de 13 pour mille. Par rapport à la mortalité infantile, le Brésil est aussi le mauvaise élève et laisse encore à désirer, avec un taux de 27,6 pour mille contre 3,7 pour mille en France.

En revanche, concernant le taux de chômage, le Brésil a eu une nette amélioration ces dix dernières années, avec un taux de chômage avoisinant les 8,0% en 2010, considéré comme le plus bas en dix ans. (Source : IBGE)

Alors que la France a vu son taux augmenter en dix ans. Aujourd'hui les analystes estiment que le taux de chômage Français a atteint son plus haut niveau avec 10 %. (Source : INSEE).

La France est aussi le pays avec lequel le Brésil mène le plus grand nombre de projets de recherche conjoints, avec 124 projets, contre 108 pour l'Argentine et 20 pour les Etats-Unis. Un étudiant sur quatre recevant une bourse de son gouvernement choisit la France pour poursuivre ses études (soit, en 2008, 1 184 étudiants sur un total de 4 251 bourses délivrées par le Brésil).

Le nombre de publications scientifiques franco-brésiliennes a été multiplié par 40 durant les 25 dernières années.

1.3. Présence des entreprises françaises au Brésil

La présence des entreprises françaises au Brésil est très importante. Près de 420 entreprises françaises sont implantées au Brésil. Elles emploient plus de 400 000 personnes. Des investissements très importants lient nos deux pays depuis des décennies (Renault, Peugeot, Essilor, Accor, Eads, Eurocopter, Club Méditerranée, Air France...).

De plus, les secteurs de pointe français – activité nucléaire, domaine spatial, traitement de l'eau, hôtellerie et tourisme ; correspondent aux attentes des brésiliens. Plus de 275 personnes travaillent à plein temps au service de la coopération (ambassades, alliances françaises, instituts de recherche).

Le Brésil représente 35,8 % des échanges avec l'Amérique latine, loin devant le Mexique (14,3 %) et le Chili (11,4 %).

Depuis le milieu des années 90, Le Brésil est devenu le premier partenaire commercial de la France hors-OCDE. Selon le Journal *Terra Nova* (04 Novembre 2009). Les échanges entre les deux pays ne cessent d'augmenter, dépassant aujourd'hui les 7,5 milliards d'euros. De plus, le Brésil est le plus grand voisin terrestre de la France, tant par sa taille que par le nombre d'habitants, grâce aux frontières terrestres avec la Guyane.

Nous pouvons citer comme exemple la signature d'un contrat en décembre 2008, de 50 hélicoptères EC725 entre un consortium formé par Eurocopter et Helibras, dont les premières livraisons sont prévues pour cette année et destinés aux forces armées brésiliennes. (Source Internet : www.edubourse.com)

Cependant, les contrats signés dernièrement entre les deux pays ne concernent pas seulement les achats d'armements français réalisés par le Brésil, comme ce fut le cas aussi, par exemple, du Mirage III des années 1970 ou du porte-avions Foch, sans parler des récentes négociations très controversées de 36 Rafales ou de la vente de quatre sous-marins Scorpène. Mais il s'agit surtout d'un volontarisme diplomatique de la France, qui a décidé de renforcer sa relation avec le Brésil, en faisant de ce rapprochement une continuité historique. Ce partenariat qui avait commencé déjà depuis une dizaine d'années, a été renforcé avec Nicolas Sarkozy, qui n'a fait que prolonger une dynamique déjà lancée par ces prédécesseurs, notamment Jacques Chirac.

1.4. La France et le Brésil : une amitié de longue date construite par l'Histoire

Les liens d'amitié qui unissent les deux pays ont été renforcés par deux événements majeurs parvenus récemment : *l'Année du Brésil en France* en 2005 et *l'Année de la France au Brésil* en 2009. Un intérêt réciproque entre les deux pays a été ravivé grâce à ces deux événements, renforçant les liens d'amitié, déjà existants. Les deux pays partagent la même vision sur les relations internationales tant sur les modes opératoires multilatéraux que sur les principes de développement (appuyés sur les droits de l'homme et la justice sociale).

Cette attirance réciproque a une origine historique, car la France a joué un rôle prépondérant dans la colonisation du Brésil.

Il est vrai que le Brésil doit son indépendance, en grande partie, à la fuite du Roi du Portugal à Rio de Janeiro, suite à l'occupation du Portugal par les troupes de Napoléon

Bonaparte en 1807. A partir de ce moment, le Brésil commence à recevoir des influences intellectuelles de toute l'Europe, mais surtout de la France.

En effet, les guerres Napoléoniennes modifient le cours de l'histoire brésilienne. Quand Napoléon entreprend d'envahir le Portugal, le Roi João VI embarque alors avec sa cour pour le Brésil où il séjourne jusqu'en 1821.

Avant cette date, la France avait tenté à plusieurs reprises, d'établir une colonie française en terres brésiliennes. Après une tentative échouée dans la baie de Rio, elle a essayé à nouveau dans l'île de Maranhão, où est fondée en 1612 la cité de *São Luis do Maranhão*. Mais les français sont finalement forcés de capituler en 1615 devant les Portugais.

1.5. La chute de l'influence portugaise au Brésil

Il est difficile de délimiter le début de la chute de l'influence Portugaise au Brésil. Nous savons que dans les premiers 250 ans d'histoire, tout ce qui parvenait au Brésil était lié aux Portugais.

Plus tard, un mouvement vers l'indépendance commença à se manifester au Brésil, poussé par la Révolution Française de 1789. Le Brésil deviendra alors indépendant du Portugal en 1822, influencé par ce sentiment républicain français. L'influence de la France sur le Brésil se concrétise.

C'est alors que les enfants de la noblesse brésilienne sont envoyés en France afin d'être éduqués selon les idéaux bourgeois européens pouvant être appliqués en terres brésiliennes à leurs retours.

1.6. L'origine de la devise du drapeau Brésilien et l'influence du Positivisme

C'est par l'intermédiaire de cette noblesse, que le positivisme a commencé à pénétrer au Brésil. Auguste Comte² avait eu des élèves brésiliens et à partir de 1850, son nom commença-t-il à apparaître dans diverses thèses scolaires.

Influencés par le premier volume du *Cours de philosophie positive* d'Auguste Comte, un Centre positiviste est alors fondé, ce qui deviendra en 1881 l'Eglise positiviste du Brésil. A partir de là le drapeau brésilien a été créé selon la devise d'Auguste Comte « Ordre et Progrès ». Cette devise reste présente jusqu'à ce jour sur le drapeau brésilien.

Nous avons pu voir que la France et le Brésil sont extrêmement liés par des événements historiques très marquants. Ce qui a causé une influence très marquée vis-à-vis de la formation du peuple brésilien. Mais cette influence historique française est dissimulée par les vraies origines du peuple brésilien, formé par trois civilisations déjà existantes : les Portugais, les Africains (de l'Afrique Noire) et les Indiens (premiers habitants du Brésil).

Dans le chapitre suivant, nous allons étudier les influences externes survenues sur ce peuple et la forte prédominance de certains traits de caractère hérités de ces influences.

² Auguste Comte (1798 – 1857) : Philosophe Français, fondateur du positivisme.

II. La formation du Peuple Brésilien

2.1. Les facteurs de composition d'un pays : influence directe dans la gestion des entreprises

Les racines historiques et par conséquent, les traits de caractère d'un peuple, ont une forte influence dans l'établissement de normes d'un pays et jouent un rôle essentiel dans la compréhension, dans les attitudes et décisions dans le monde des affaires.

Ceci étant aussi valable pour la gestion des entreprises, influant dans la façon d'agir et dans les choix des processus de communication utilisés par la hiérarchie,

2.2. Traits de caractère du peuple brésilien dans l'analyse de la culture organisationnelle Brésilienne

Partant du principe que la culture organisationnelle d'une entreprise est intrinsèquement liée à la culture nationale, plusieurs écrivains brésiliens affirment que la façon d'être et de gérer les personnes au Brésil est étroitement liée à la colonisation portugaise.³

Un facteur non négligeable de la colonisation du Brésil par les Portugais est que cette colonisation a été basée sur l'exploration des richesses naturelles du Brésil, faite par des esclaves africains ou indiens, pour être vendues sur le marché européen, car le Portugal, à cause de sa position géographique et de son isolement envers les autres pays européens, utilise cette position comme un avantage pour se lancer dans la recherche de nouvelles terres et de nouvelles voies commerciales.

³ A Formação da Cultura Nacional e seus Impactos na cultura das Organizações do Brasil - Juliana Borja (2005) ; Miguel Caldas / Fernando Motta (1997).

La colonisation et la culture du peuple européen, les influences indirectes sur la population du Brésil dans les domaines économiques, politiques et sociaux ont modulé les valeurs, les croyances et les conduites du peuple brésilien, qui a été profondément marqué par les caractéristiques de comportement des Européens, mais aussi Indiens et des Africains.

En effet, cette influence n'a pas été marquée seulement par les colonisateurs venus de l'Europe, car la culture brésilienne a trois origines : l'Indigène, l'Européenne (principalement Portugaise) et Africaine - de l'Afrique noire.

Peu d'études ont été faites sur l'origine indigène. Nous savons qu'ils vivaient en groupes de différentes ethnies et cultures. L'agriculture, qui était leur principale ressource, était gérée par les femmes, qui s'occupaient aussi des enfants et de la maison. Les hommes étaient responsables de la chasse et de la pêche. Les Indiens étaient considérés par les Européens comme des « barbares » (Motta et Caldas, 1997), même s'il y a eu beaucoup de mariages entre les Indigènes et les Portugais, ce qui a donné l'origine des premiers citoyens Brésiliens.

Les noirs Africains, vendus aux Européens comme esclaves, furent envoyés au Brésil pour travailler dans les fermes. Ils ont ramené avec eux leurs idéologies, leurs pratiques religieuses et leurs aptitudes culinaires. Leur culture était plus proche de celle du colonisateur européen que de celle des indiens, et certains étaient déjà alphabétisés. Cela a aidé dans la diffusion de la langue portugaise au Brésil.

2.3. La forte domination des classes supérieures au Brésil

Ce mélange de races et cette culture externe imposée aux Brésiliens, a influencé profondément les traits de caractère du peuple brésilien. La société brésilienne a été marquée par une forte domination des classes supérieures, et par une façon violente de commander et d'imposer l'autorité. Les noirs, comme dans toutes les sociétés esclavagistes, étaient traités comme des animaux et élevés pour satisfaire les désirs de leurs maîtres. Cette autorité était imposée par la force, au travers de l'humiliation, du sadisme et du manque de respect.

Ce qui explique le manque de patriotisme du peuple brésilien et la vision très négative en relation à leur propre pays. Certains auteurs parlent même de « complexe d'infériorité » et affirment que ce complexe n'est pas présent seulement au Brésil, mais aussi dans d'autres pays colonisés appartenant au tiers monde, où l'on croit que tout ce qui vient de l'étranger est de « meilleure qualité » que ce qui est produit sur place (Motta et Caldas, 1997).

Nous retrouvons cette hypothèse dans certaines réponses des personnes enquêtées dans le questionnaire utilisé dans ce travail :

- « *J'ai l'impression que les brésiliens ont un amour de leur pays mais ils ne sont pas fiers. ... Les gens ne sont pas du tout imbus de leur pays, contrairement aux Français.* » (Française au Brésil).

- « *Le Brésilien accepte de se soumettre alors que le Français s'y refuse* » (Français au Brésil).

Le comportement des élites brésiliennes d'aujourd'hui dénote encore cette énorme distance entre les classes sociales, entre les riches et les pauvres, ou encore entre les employés et les patrons.

2.4. La structure patriarcale de la société brésilienne

Pour mieux comprendre la formation des entreprises brésiliennes, nous pouvons prendre l'exemple de ce qui représente la famille au Brésil. Selon Davel et Vasconcelos (1997)⁴, l'influence du père dans la base familiale d'autorité a eu un rôle fondamental dans les relations existantes dans les organisations de ce pays.

⁴ Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELOS, João Gualberto M. In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira, São Paulo: Atlas, 1997.

Cette structure patriarcale consolidée dans la culture brésilienne a formé une hiérarchie de type pyramidale, dans laquelle nous retrouvons certaines caractéristiques, tels que : le respect, l'obéissance et la discipline (Davel et Vasconcelos, 1997). Ces caractéristiques sont encore présentes dans le comportement des employés brésiliens.

Dans le chapitre IV, nous traiterons ce thème un peu plus en détails, au travers l'étude de Geert HOFSTEDÉ⁵, sur les quatre dimensions culturelles, dont la distance hiérarchique fait partie.

2.5. La tendance au « consensus » des Brésiliens

Nous pouvons trouver également, dans certains extraits de notre questionnaire, un trait de caractère très marqué du peuple Brésilien, qui est la tendance au « consensus » et l'incapacité de dire « non » dans l'élaboration de projets, qui est une caractéristique très présente dans les réactions du peuple brésilien :

- « *La serviabilité naturelle et gratuite des brésiliens, la difficulté à dire non ou à entrer en désaccord....* » (Réponse d'une Française au Brésil).

« *La gêne pour dire franchement son opinion si l'on est pas d'accord, la difficulté à se planifier et à prendre une décision ferme sans revenir en arrière.* » (Réponse d'une Française au Brésil).

⁵ Geert HOFSTEDÉ, Hollandais, né en 1928, Professeur d'anthropologie des organisations et de management international et Directeur de l'Institut de Recherche sur la Coopération Interculturelle. notamment l'IMD, l'INSEAD, l'EIASM et l'IIASA. Il a réalisé de nombreuses recherches dans le domaine des cultures nationales et des organisations.

- « *La gentillesse et l'accueil chaleureux des gens : les brésiliens essayent toujours de vous faire plaisir et savent difficilement dire non, ce qui peut parfois représenter un problème* » (Réponse d'un français au Brésil).
- « *Les brésiliens sont soumis, attentistes, plutôt effacés, respectant la hiérarchie, parfois craintifs et cherchant l'évitement.* » (Réponse d'un français au Brésil).

« *On peut se demander, par ailleurs, si le fait que les Brésiliens ne sont pas vu par les autres comme « proactifs » ne peut être lié au fait qu'ils tendent à agir en réponse à un désir d'autrui* ». (Philippe d'Iribarne – *Craintes brésiliennes 2009*)

D'autres traits de caractères du peuple Brésilien ont été analysés par Alexandre Borges de Freitas ⁶ comme nous pouvons voir ci-dessous :

2.6. Les cinq traits de caractère les plus marquants du peuple brésilien

Dans ce contexte, nous pouvons reprendre les cinq traits de caractère du peuple brésilien suggérés par Alexandre Borges de Freitas, en rapport avec l'analyse organisationnelle brésilienne.

Le tableau ci-dessous a l'intention d'interpeler le lecteur sur le comportement des brésiliens et leur façon de réagir dans un contexte professionnel, en faisant ressortir des valeurs personnelles qui définissent le mode d'interaction entre les personnes dans une société. Selon Freitas (1997), il existe cinq principaux traits de personnalité chez les brésiliens qui peuvent être facilement visualisés et associés dans le quotidien des organisations brésiliennes. Il s'agit de *la hiérarchie, du personnalisme, de la*

⁶ FREITAS, Alexandre Borges de., Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. (org) Cultura organizacional e cultura Brasileira, São Paulo: Atlas, 1997.

débrouillardise, de la sensualité et de l'aventurier, comme nous montre le tableau ci-dessous :

Traits de caractère les plus marquants du peuple brésilien

Traits de caractères	Caractéristiques – clés
1. Hiérarchie	<ul style="list-style-type: none">- Tendance à centraliser le pouvoir dans les groupes sociaux- Distance dans les relations entre différents groupes sociaux- Passivité et acceptation chez les groupes inférieurs
2. Personnalisme	<ul style="list-style-type: none">- Société basée dans les relations culturelles- Recherche de proximité et d'affectif dans les relations- Paternalisme : domaine moral et économique
3. Débrouillardise	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilité et adaptabilité comme ascenseur social- « <i>Jeitinho brasileiro</i> »⁷ (façon de faire de manière à ce que tout marche bien)
4. Sensualité	<ul style="list-style-type: none">- Affectivité dans des relations interpersonnelles- Goût pour le sensuel dans les relations sociales- Proximité des personnes dans des relations journalières
5. Aventurier	<ul style="list-style-type: none">- Plus rêveur que discipliné- Pas inquiet par rapport au futur, cherchant des résultats immédiats- Tendance à l'aversion au travail manuel et méthodique, car associé au travail esclavagiste et à la déqualification sociale

⁷ Façon de faire de sorte que tout marche bien, parfois en déviant les lois. L'expression *jeitinho brasileiro* constitue une façon particulière de parler du Brésil, de définir l'identité brésilienne, d'identifier le Brésil en prenant comme point de référence le mécanisme du *jeitinho*. Utilisé en tant qu'élément pour définir l'identité nationale, il reflète la prépondérance des aspects humains par rapport aux aspects institutionnels. Selon Liva Neves de H. Barbosa, le *jeitinho brasileiro* a été amené à jouer ce rôle d'élément de l'identité nationale parce qu'il condense les contradictions entre les aspects positifs et négatifs de la société. Il apparaît comme un symbole à la fois de la cordialité et de l'inefficacité et comme un symbole d'une tentative de conciliation entre une vision traditionnelle et une vision moderne de la société. (Liva Neves de H. Barbosa, « *The Brazilian Jeitinho : An Exercise in National Identity* »)

Bien évidemment, sur ce tableau, nous ne retrouvons pas tous les traits de caractère du peuple brésilien, car le but n'est pas celui de faire une analyse approfondie de ce peuple. Mais ce tableau synthétique fait un rapprochement entre le quotidien des brésiliennes et leur comportement dans les organisations.

Comme nous avons pu voir, la flexibilité de la société brésilienne lui permet une adaptation rapide à tout ce qui est différent, nouveau ou à tout ce qui est propice au moment venu.

2.7. Les influences externes venues de l'étranger

Cette valorisation des modèles étrangers augmente dans la mesure où le peuple brésilien sent la nécessité de se moderniser. Pour le Brésil, qui appartient encore aux pays du tiers monde, malgré sa croissance économique rapide ces dernières années, toutes les techniques qui surgissent dans les pays développés sont synonymes d'innovation, de qualité et de modernité. Selon Motta (2001) cette modernité imposée par les élites, écarte le peuple des bénéfices sociaux. Ces implantations de modèles venus d'ailleurs étaient faites dans le but de donner un avantage à ceux qui avaient le pouvoir, consolidant la distance entre les classes sociales, ce qui perdure depuis la colonisation où les esclaves et les seigneurs gardaient une relation de pouvoir et de soumission, respectivement.

L'industrialisation, qui a démarrée tardivement au Brésil, dans le XIX^{ème} siècle, avec la culture du café dans l'Etat de São Paulo a été totalement influencée par cette période coloniale. Par conséquent, cette industrialisation tardive au Brésil venu de l'extérieur a empêché la création d'une gestion organisationnelle purement Brésilienne. De plus le goût et la survalorisation de tout ce qui vient de l'extérieur ne fait qu'amplifier cette tendance. Selon Davel et Vasconcelos ⁸ (1997), les organisations d'aujourd'hui oscillent entre deux modèles, le patriarcal, hérité de la période coloniale et un autre plus maternel, plus flexible et moins autoritaire hérité des influences externes.

L'influence de l'étranger est aussi présente dans l'enseignement supérieur d'Administration des Entreprises, qui suit à la lettre la pédagogie des écoles d'Administrations Américaines. Un partenariat a même été créé entre les deux pays afin d'avoir des techniques pédagogiques dans l'élaboration des méthodes d'enseignement dans la formation des professeurs. Ainsi, beaucoup de Brésiliens se sont installés au

⁸ DAVEL, Eduardo Paes Barreto, VASCONCELOS, João Gualberto M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras. In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. (org) Cultura organizacional e cultura brasileira, São Paulo: Atlas, 1997.

Etats-Unis dans le but d'être formés selon leurs méthodes d'enseignements des pratiques administratives organisationnelles.

Partant du principe que « tout ce qui vient de l'extérieur est meilleur », ces enseignements ont été diffusés dans les écoles d'Administration brésiliennes, comme étant un modèle de réussite et de modernité. Mais ce principe ne prend pas en considération le contexte économique et historique du pays, ce qui provoque un éloignement entre la théorie et la pratique.

Cette soumission et cette tendance à absorber les influences externes venues de l'étranger, rajoutées à une certaine fascination pour tout ce qui vient de l'extérieur, a façonné le peuple brésilien comme étant un peuple « pluriel », « paradoxal » et « ambigu », mais au même temps, plastique et perméable.

Nous retrouvons cette tendance dans les réponses données par quelques personnes interviewées dans notre questionnaire « *Approche comparative entre le management Français et Brésilien* » (voir annexes) :

« Il faut être très prudent sur la façon dont on s'adresse aux opérateurs Brésiliens – ils ont les mêmes besoins, les mêmes désirs, les mêmes nécessités que partout ailleurs, mais ils ont une susceptibilité augmentée face à quelqu'un qui pourrait avoir dans son esprit et son comportement des relents de colonialisme...forcément l'approche est différente de celle que l'on peut avoir en France et toute la manière de manager en découle. » (Français au Brésil)

« Mon adaptation au Brésil a été très facile car les gens sont très ouverts et ont un grand amour pour la France. J'ai été très bien accueillie. Je n'ai pas du tout ressentie cela comme une forme d'intérêt de leur part. C'est plutôt sincère, même s'il y a une certaine superficialité dans les relations d'amitié. » (Française au Brésil).

« *Le Brésilien, en plus d'avoir une image de l'Europe et de La France tronquée (en Europe La vie est facile tout est parfait, Il n'y a pas de violence de pauvreté ...), est extrêmement accueillant et ouvert aux autres cultures. Il survalorise la culture européenne.* » (Français au Brésil).

Si nous observons les pratiques de management actuelles au Brésil, nous retrouvons encore l'autoritarisme familial et la centralisation, existant pendant toute l'histoire de la colonisation brésilienne. Cependant la tendance actuelle des entreprises au Brésil, est celle de devenir moins centralisée, plus démocratique et plus participative. C'est peut être un début d'un management brésilien.

En effet, l'importation des modèles étrangers de management dans les entreprises multinationales, a une certaine valeur dans le contexte organisationnel, mais il est nécessaire de les adapter à la diversité culturelle de chaque pays.

Dans le chapitre qui suit nous allons voir l'importance de la culture nationale et des compétences interculturelles dans les entreprises multinationales.

III. Le contexte économique mondial actuel

3.1. La concurrence internationale face à la mondialisation

Dans un contexte économique de compétitivité due à la mondialisation, la concurrence internationale oblige les entreprises à adapter leurs stratégies de développement, en innovant sans cesse pour être de plus en plus réactives et performantes.

Cette difficulté grandissante à gérer les risques et être à l'écoute de ses clients, a amené plusieurs entreprises concurrentes à fusionner entre elles, afin de devenir plus fortes dans les marchés mondiaux. En effet, les fusions et acquisitions sont un outil utilisé par les entreprises dans le but d'accroître leurs activités économiques et d'augmenter leur chiffre d'affaires.

Cependant presque à chaque fois que l'annonce d'une acquisition d'envergure internationale est connue dans le monde, le problème des différences culturelles est évoqué par les responsables financiers.

Certaines études ont montré que le taux d'échec des fusions-acquisitions est relativement élevé : environ une opération sur deux est considérée comme un échec. Les raisons de ces échecs sont le plus souvent des cultures d'entreprise trop différentes, une mauvaise gestion ou une mésentente des dirigeants. Ces dysfonctionnements dans la collaboration interculturelle, provoqués par des systèmes de valeurs divergents, nuisant au succès de projets internationaux, ont de plus en plus d'importance dans le monde de l'entreprise.

Nous pouvons, néanmoins, en citer des exemples de réussite, comme c'est le cas de l'alliance Renault-Nissan, Sanofi-Aventis ou Eurocopter-Helibras, même si les performances atteintes connaissent de fortes divergences, notamment en raison de la gestion des différences culturelles et organisationnelles entre les entités associées.

Cette multiplication d'accords transfrontaliers réunissant des acteurs avec des styles de management différents, nous mène à une réflexion sur les différences culturelles existantes dans les organisations et nous pousse à la recherche des solutions aux problèmes causés par ces différents accords. Ce processus d'internationalisation des entreprises nous oblige à prendre conscience de l'importance du capital humain⁹ et du développement des compétences interculturelles, en cherchant à évaluer ce capital immatériel¹⁰, dont les compétences font partie.

3.2. Définition de Management

Le Petit Robert définit le mot **management** comme un « ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise ».

Le Petit Larousse donne une définition plus technique : « ensemble des procédés et des méthodes d'un art, d'un métier, d'une industrie ».

La plupart du temps, le mot « management » est synonyme de « gestion » ou de « direction », mais il recouvre également d'autres concepts.

⁹ Le *capital humain* peut se définir comme « l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs » (Stiglitz) et c'est aussi le « stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente » (Samuelson/Nordhaus). Les économistes estiment qu'aujourd'hui le *capital* total d'un pays est constitué au deux tiers (voire trois quarts) par le *capital humain*.

¹⁰ L'entreprise produit des valeurs qui ne sont pas toujours visibles financièrement. Lors d'une démarche d'évaluation de la valeur réelle de l'entreprise, on retient 5 classes d'actifs intangibles définissant le **capital immatériel** : le capital humain, le capital client, la capacité à innover, le capital développement, le capital organisationnel. (Source internet : <http://www.nodesway.com/applications/capital-immateriel.htm>)

Nous pouvons examiner quelques définitions données par certains auteurs sur le terme management :

Taylor ¹¹ : (fondateur du management scientifique du travail) définit le management comme étant « une conduite scientifique des ateliers de production ».

Fayol ¹² : définit les cinq fonctions clés du management moderne : « prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler ».

Peter Drucker ¹³ : « activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ». Dans le livre de Peter Drucker « La Pratique de la Direction des Entreprises » (1969) une note du traducteur nous avertit sur la complexité de traduire en français le mot management : « *Le mot anglo-américain « MANAGEMENT » est si riche de sens et d'applications qu'il n'existe pas en français de mot unique pour le traduire. « Management » désigne tout ce qui est nécessaire pour mener à bien une affaire quelle soit, petite ou grande, indépendante ou non. Il englobe donc toutes les*

¹¹ **Frédéric Winslow Taylor (1856-1915)** « considéré comme l'un des pionniers du management, Taylor s'appuya sur la démarche scientifique de l'observation et de la quantification. Sa recherche d'amélioration était basée au départ sur une relation gagnant-gagnant entre exécutants et donneurs d'ordre ».

¹² **Henri Fayol (1841-1925)** « est considéré comme le père de l'école classique du management. Son travail a été repris dans les années trente par la plupart des théoriciens dont Mayo, pour l'importance des ressources humaines. Diplômé de l'école des Mines de Saint Etienne, son ouvrage clef s'appelle *Administration industrielle et générale* et a été publié en 1916. Ce livre, consacré à la gestion et à la direction des entreprises, frappe par la modernité des thèmes évoqués ».

¹³ **Peter Drucker (1909-2005)** « a inventé le concept de management, comme l'articulation d'une stratégie dotée de buts et de missions. Après avoir observé General Motors plusieurs années, il publie en 1946 *Concept of the Corporation*. Devenu célèbre, il a enseigné dans des multiples business schools les sciences sociales et le management ».

fonctions de direction : l'administration au sens de Fayol, l'organisation, le fonctionnement, les prévisions etc. [.] De même, le terme « manager » a une signification très étendue [.] Il s'applique à des catégories de personnel très diverses. C'est en somme, un « chef » qui est à la tête d'une ou de plusieurs équipes comprenant un nombre variable de personnes : directeur général et contremaître sont les échelons extrêmes de « manager ».

Selon une citation Internet, un manager « est quelqu'un qui accroît la productivité et les profits de son entreprise, mais aussi qui contribue à l'épanouissement de ses collaborateurs. C'est celui qui gère l'activité d'une équipe ou d'une organisation ».

Le terme management, selon le Journal officiel du 14/05/2005, est accepté en France par la [DGLFLF](#) (Délégation générale à la langue française et aux langues de France), qui précise qu'il ne doit pas être prononcé à l'anglaise.

Au Brésil le terme « management » n'est pas utilisé. On utilise les termes en portugais « *gestão* » ou « *administração* ».

Le management dans l'entreprise dépend essentiellement des fonctions marketing, commerciales, financières et de gestion de la qualité (logistique, informatique décisionnelle et gestion des ressources humaines).

Dans notre étude nous allons nous concentrer surtout sur cette dernière fonction, à savoir, la « gestion des ressources humaines » et aux relations humaines à l'intérieur de l'entreprise. Une attention particulière sera accordée aux compétences interculturelles.

3.3. Le management interculturel

Selon Pierre Dupriez et Solange Simons¹⁴, « Le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux ».

En effet, quand nous parlons de management interculturel, il nous vient instantanément à l'esprit l'idée de la mondialisation et de la domination d'une culture véhiculée par les grandes entreprises planétaires dans le désir d'un management universel.

3.4. Les relations interpersonnelles dans l'entreprise

La définition des relations interpersonnelles est très subjective. Nous avons extrait trois définitions du livre "*Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por competências*" de Rogério Leme (auteur brésilien) :

Définition 1 : Capacité à comprendre les personnes et à se faire comprendre, être ouvert pour comprendre l'idée de l'autre à partir de son point de vue.

Définition 2 : Habilité pour interagir avec les personnes de façon empathique surtout devant des situations conflictuelles, en montrant des attitudes positives, des comportements mûrs et non combatifs.

Définition 3 : Capacité à avoir des rapports constructifs, en démontrant considération et respect au groupe, en promouvant l'union et l'intégration de tous et en se sentant partie intégrante du groupe pour partager les problèmes et solutions.

¹⁴ Pierre Dupriez et Solange Simons, La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel, Bruxelles, 2002, De Boeck, 2e édition.

Nous pouvons constater que ces définitions peuvent être transposées aux compétences nécessaires aux relations interculturelles dans l'entreprise.

3.5. La compétence interculturelle

La compétence interculturelle est une aptitude indispensable à tous les managers qui souhaitent développer leurs capacités managériales, dans une optique d'ouverture et de tolérance mondiales.

Cette compétence permet aux individus de tirer profit des différences culturelles afin de créer des synergies de façon à s'enrichir personnellement de cette diversité dépassant la simple acquisition de savoirs ou la maîtrise des savoir-faire.

La compétence interculturelle sollicite le respect entre les individus, permettant ainsi une meilleure cohésion entre les différences culturelles et une communication plus efficace entre les personnes pour un enrichissement mutuel de leurs complémentarités.

Qui n'a jamais entendu des phrases du genre : « Les Français sont chauvins, les Américains sont puritains, les Africains sont paresseux, les brésiliens ne sont pas sérieux... » ! Nous retrouvons souvent ces stéréotypes, utilisés pour généraliser et simplifier les différences culturelles existantes dans la façon d'être des étrangers, perçus par les natifs d'un pays.

Dans ce sens, la compétence interculturelle devient alors une richesse inestimable. Les personnes capables d'acquérir la capacité de percevoir les différences culturelles de l'autre, dans un esprit de respect et de tolérance sont nettement plus ouvertes que celles qui n'ont pas cette capacité, et cela dépasse largement les compétences linguistiques dans l'apprentissage d'une deuxième langue, par exemple.

Nous pouvons remarquer cette compétence dans la réponse d'un manager français expatrié au Brésil, extraite de notre questionnaire :

« Même entreprise en France qu'au Brésil signifie même organisation, mêmes critères de qualité dans le travail réalisé, mêmes modes opératoires, mêmes référentiels, etc. Mais on s'adresse à des mentalités différentes culture différentes, avec l'écart dû à la

position, la potentialité du pays, le Brésil, dans la politique et l'économie internationale.

Il faut demander - exiger et obtenir - les mêmes choses à des individus différents, qui ont des objectifs propres et une perspective différente de l'avenir....il est donc nécessaire de s'adapter pour réussir à obtenir les mêmes résultats aussi bien en matière de qualité qu'en matière de "productivité", sinon "le patron" ne va pas "comprendre"....il faut savoir s'adapter et le manager qui "réussit" et celui qui obtient l'adhésion de son équipe aussi bien en France qu'au Brésil, en appliquant des méthodes qui sont forcément différentes.

Un exemple peut illustrer ces commentaires....

PB : nécessité d'adapter une programmation de trajectoire d'un robot d'application peinture pour résorber une anomalie d'aspect...

*Au technicien programmeur Français sur place = directives précises pour aller vers une trajectoire mieux adaptée au type d'application....on connaît les solutions....
Au technicien programmeur Brésilien : lui laisser la possibilité de tester "sa solution" afin qu'il vienne de lui-même à celle "répondant au problème" qui sera celle préconisée au Français...il faut un peu plus de temps, mais le résultat est atteint avec le même degré de satisfaction de la part de l'opérateur.*

Dans les années 50 et 60, était en vogue l'hypothèse que les différences entre le management dans les pays tendraient à s'estomper puis à disparaître, comme conséquence du fait de l'application des principes universels de management. Dans les années 70 cette impression a commencé à s'estomper et actuellement nous nous apercevons que ces disparités ont tendance à s'accroître plutôt qu'à disparaître. Même les différences régionales au sein des nations sont de plus en plus prises en compte.

L'utopie selon laquelle le monde convergerait vers un type de management unique et universel n'est donc pas envisageable.

A partir des années 1990, une volonté particulière s'est manifestée dans le but de développer les compétences interculturelles grâce à des séminaires de formation, afin d'augmenter l'efficacité du management international ; ceci afin d'apporter des solutions aux problèmes de divergences stratégiques et de styles de management dues à l'augmentation des fusions-acquisitions de cette décennie. La gestion des ressources humaines s'ouvre alors à l'international : assistance aux expatriés, intégration des collaborateurs de diverses cultures, formation et développement du capital humain.

Cette internationalisation grandissante pousse les chercheurs européens à s'intéresser de plus en plus à la thématique interculturelle et à se poser des questions sur comment repérer ces différences et comment les gérer au sein de l'entreprise.

Dans le livre, *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, Philippe d'Iribarne¹⁵ cherche à connaître le fonctionnement des entreprises dans des contextes sociaux et culturels différents, en conciliant des « bonnes pratiques de management » supposées universelles avec le respect des identités locales. Selon lui, « certains éléments comme la délégation des responsabilités, la formation des salariés, la définition des tâches, de bons salaires, le respect de la parole, le refus de l'arbitraire, l'encadrement de l'action des dirigeants..., sont des bonnes pratiques qui peuvent être considérées à juste titre comme étant universelles. Pour autant, il ne faut pas oublier que chaque pays, y compris au Nord, a sa propre spécificité. » (Extrait du compte rendu de la table ronde Futuribles International - Février 2004).

Nous pouvons affirmer que dans une organisation multiculturelle où les membres arrivent à partager les mêmes valeurs, il y a plus de chances de réussite et de succès, car les possibilités de coopération entre différentes cultures sont immenses. La culture inclut ici les systèmes de valeurs qui sont parmi les éléments essentiels d'une culture donnée.

3.6. Brève définition du mot culture

« Selon une définition de l'Unesco, la culture est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une

¹⁵ *Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles*, 2003. Philippe d'Iribarne, Ingénieur des Mines, directeur de recherche au CNRS, travaille depuis des années la diversité des manières de s'organiser pour vivre et travailler ensemble. Il est l'auteur, au Seuil, notamment de *La Logique de l'honneur* (1989), *Cultures et Mondialisation* (en collaboration, 1998), *L'Etrangeté française* (2006) et *Penser la diversité du monde* (2008), *L'Épreuve des Différences*, Seuil (2009).

société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »

3.6.1. La culture individuelle

Sur le plan individuel, la culture est l'ensemble des connaissances acquises, l'instruction, le savoir d'un être humain. « Le plus souvent, c'est seulement lorsque nous sommes confrontés aux autres que nous reconnaissons notre propre culture. » (Sylvie Lainé – AFNOR 2009)

3.6.2. La culture collective

Sur le plan collectif, la culture représente l'ensemble des structures sociales, religieuses, artistiques, etc., qui caractérisent une société.

Ce terme est en principe appliqué aux nations ou groupes régionaux, mais il peut être utilisé pour l'entreprise, la profession ou la famille. Nous pouvons donc dire que la culture est une programmation mentale collective, qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre.

Selon Geert Hofstede ¹⁶, la culture est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individu.

Selon Philippe d'Iribarne, la culture est avant tout langage, code ¹⁷. Elle fournit un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent et à leurs propres actions. Elle désigne, classe, repère, relie, met en ordre. Elle définit les

¹⁶ Geert HOFSTEDÉ, Hollandais, né en 1928, Professeur d'anthropologie des organisations et de management international et Directeur de l'Institut de Recherche sur la Coopération Interculturelle. notamment l'IMD, l'INSEAD, l'EIASM et l'IIASA. Il a réalisé de nombreuses recherches dans le domaine des cultures nationales et des organisations.

¹⁷ *La Logique de l'honneur, Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, Philippe d'IRIBARNE. Seuil – 1989.

principes de classification qui permettent d'ordonner la société en groupes distincts, des groupes totémiques aux catégories professionnelles. Elle fournit des schémas d'interprétation qui donnent sens aux difficultés de l'existence, les présentant comme les éléments d'un ordre, qu'il faut dès lors endurer, ou comme fruit de sa perturbation, qu'il faut dès lors corriger.

Selon Christine Bermejo-Fayet¹⁸ la culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu.

Elle nous présente les différentes formes d'organisations multiculturelles, où il faut distinguer entre : Organisation multinationale, Organisation transnationale et Organisation internationale.

Dans la première forme d'organisation, présente dans plusieurs pays, on retrouve une culture d'origine dominante à laquelle appartient la plupart des dirigeants. Dans la deuxième forme d'organisation, organisation transnationale, on constate une fusion de deux partenaires de nationalités différentes. Et enfin, l'Organisation internationale ne possède aucune culture nationale spécifique et ses dirigeants appartiennent indifféremment aux pays membres.

Une organisation ne peut fonctionner que si ses membres partagent les mêmes valeurs. De ce fait, dans les organisations multinationales, les personnes n'appartenant pas à la culture dominante se doivent d'être biculturels pour réussir.

3.6.3. La culture d'entreprise

¹⁸ Christine BERMEJO-FAYET, *Les différences culturelles dans le management* - Fiche de lecture – 2001.

La culture d'entreprise peut être considérée comme une charte de cohésion où l'on trouve les objectifs généraux de l'entreprise, les valeurs, la philosophie, ainsi que son identité.

Cette charte de cohésion unit le personnel de l'entreprise autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque..., afin de rassembler le personnel et les motivant dans un but de performance. La culture d'entreprise permet aussi aux nouveaux embauchés de se reconnaître dans ces valeurs en réduisant l'ambiguïté des situations dans les relations internes. L'importance de la culture d'entreprise est alors perçue comme un facilitateur d'intégration au sein de l'entreprise.

En effet, pour comprendre et pour gérer une organisation, la culture d'entreprise fournit souvent plus d'information que sa propre structure organisationnelle. Elle peut déterminer les comportements des individus dans leurs fonctions et activités et exercer une influence majeure sur la performance de l'entreprise.

Cependant, une culture d'entreprise trop forte peut aussi avoir un côté négatif, pouvant amener ses membres à un certain aveuglement envers le marché, ce qui peut entraîner l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir. D'où la nécessité de prendre conscience des atouts et des faiblesses de la culture d'entreprise en cas de fusion-acquisition, pour amorcer la conduite d'un changement qui peut s'avérer nécessaire.

3.7. L'organisation multinationale face à l'interculturel

Philippe d'Iribarne, dans son ouvrage intitulé *Le Tiers monde qui réussit* (2003), démontre, sur la base d'enquêtes de terrain, que « même les filiales des firmes multinationales qui veulent réussir sur les critères du profit mobilisent un certain nombre de valeurs locales qu'elles combinent avec les outils du management universel. Le fait *multinational* ne peut se soustraire au fait *interculturel* qui exprime ici la force des territoires d'implantation par rapport à la globalisation entendue comme modèle unique généralisable ».

« Le management d'entreprise ne peut exister sans la compréhension et la maîtrise approfondie de cette diversité. Dans cette logique, la culture d'un groupe multinational est façonnée selon l'évolution de la recherche d'une culture commune et partagée par tout le groupe.¹⁹ »

3.8. L'importance de la culture nationale dans le management

Pour mieux s'adapter au contexte mondial et aux changements rapides du marché, les organisations doivent comprendre et analyser les cultures nationales où les individus créent une identité propre selon des normes spécifiques de chaque pays ou de chaque région.

La culture nationale peut être comparée à la maxime de Jacques Ellul des années 30 : « *penser globalement et agir localement* ».

Selon Christine Bermejo-Fayet²⁰, la nationalité a une réelle importance pour l'individu, pour au moins trois types de raisons :

Premièrement d'ordre politique, car les nations sont des entités politiques, enracinées dans l'histoire, avec leurs institutions propres. Deuxièmement d'ordre sociologique, car l'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens, ils en tirent une part de leur identité et finalement, d'ordre psychologique, car c'est l'expérience acquise depuis l'enfance au sein de la famille, puis de l'éducation à l'école, qui constituent les valeurs de chacun et que ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre.

¹⁹ *L'Épreuve des différences*, Philippe d'IRIBARNE –Seuil 2009.

²⁰ Christine BERMEJO-FAYET, *Les différences culturelles dans le management* - Fiche de lecture – 2001.

La comparaison entre les cultures des pays différents aide à la compréhension des cultures individuelles de chaque peuple. En utilisant un questionnaire identique dans plus de 50 pays, Geert Hofstede a su distinguer les différences culturelles les plus marquantes dans ces pays.

Dans cette étude, développée ci-dessous, nous allons nous focaliser sur résultats obtenus pour la France et le Brésil.

IV. Les dimensions culturelles de Geert HOFSTEDE

L'étude empirique de Geert Hofstede, qui sera développée dans ce chapitre, a été d'une grande contribution à l'ouverture internationale. Cette étude prend en compte les relations entre culture nationale et culture d'entreprise. A l'aide des systèmes de valeurs des personnes de diverses origines, on peut mieux comprendre les différents niveaux de difficultés dans l'adaptation culturelle.

4.1. Les dimensions culturelles de Geert HOFSTEDE appliquées en France et au Brésil

Ingénieur en Mécanique et Docteur en Psychologie Sociale, Geert HOFSTEDE est rentré en 1965 chez IBM, comme formateur au département exécutif international de développement.

A la fin des années 60 Geert HOFSTEDE²¹ a initié une étude dans les bureaux d'IBM, implantés dans le monde entier, concernant les attitudes et comportements des

²¹ Selon Geert HOFSTEDE, la culture organisationnelle est un phénomène en soi, différencié par plusieurs aspects de la culture nationale. La différence se trouve essentiellement dans le fait que les cultures nationales ont comme élément central « les valeurs » familiales, communautaires, scolaires... ; alors que les cultures organisationnelles acquièrent ces pratiques à partir de la socialisation dans l'ambiance de travail.

employés, en utilisant un seul questionnaire pour tous. Ce questionnaire concernait essentiellement les valeurs personnelles en rapport à la situation de travail de chacun.

Il a également développé un travail sur les différences culturelles existantes dans chaque pays afin d'évaluer l'importance de la culture nationale dans la façon de gérer les personnes.

Dans cette étude, réalisée dans plus de 50 pays, il a obtenu plus de 116 000 questionnaires et a pu ainsi démontrer les différences significatives entre les comportements et attitudes des employés dans les 53 filiales de l'entreprise implantées dans le monde.

A partir de cette étude, HOFSTEDE a établi quatre indices culturels²² par le biais d'analyses statistiques et d'interviews. Il a pu ainsi situer chaque catégorie, aussi bien des managers que des subordonnés, selon les quatre dimensions culturelles citées ci-dessous :

- La distance hiérarchique
- Le contrôle de l'incertitude
- L'individualisme et le collectivisme
- La dimension masculine/féminine

4.1.1. La distance hiérarchique est l'acceptation de l'inégalité de pouvoir dans la société par celui qui est soumis. En d'autres termes, « c'est le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. La distance hiérarchique se mesure à partir de la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, car cette représentation va déterminer son comportement ».

²² Les différences culturelles dans le management, Geert Hofstede – Les Editions de l'Organisation, 1987 (Fiche de Lectures - Christine BERMEJO-FAYET)

Selon Geert Hofstede, plus l'inégalité dans la répartition du pouvoir et dans la répartition de la richesse à l'intérieur d'un pays est développée et plus il y aura de la distance hiérarchique. Le poids de l'histoire joue également un rôle. Selon lui, les pays d'origine latine ont une distance hiérarchique élevée. Plus le pays est proche de l'Equateur et plus cette distance est grande.

« Cette dimension mesure la plus ou moins grande inégalité de pouvoir et de richesse entre citoyens d'un même pays et le degré d'acceptation de cette inégalité. La distance hiérarchique peut donc être définie comme la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir. »

La distance hiérarchique peut entraîner des nombreuses conséquences dans l'organisation sociale et institutionnelle d'un pays.

4.1.2. Le contrôle de l'incertitude désigne le degré de tolérance qu'une culture peut avoir face aux risques incertains des événements futurs. Certaines cultures encouragent la prise de risque et d'autres l'évitent. Elle mesure le mal-être des membres d'une société face au doute et à l'ambiguïté.

Selon Geert Hofstede, cette dimension mesure le degré de structuration pour faire face aux aléas exprimant un refus plus ou moins grand de l'incertitude et de la prise de risques. Le degré de contrôle de l'incertitude d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines.

Dans les sociétés où le contrôle de l'incertitude est élevé, l'anxiété se manifeste dans des démonstrations d'agressivité et à travers une extériorisation des émotions. Dans ces pays-là, le haut niveau d'agressivité rend dangereux les conflits et la concurrence entre les personnes.

Les pays qui acceptent mieux l'incertitude de l'avenir ce sont ceux où l'on prend le plus facilement des risques personnels. La réalisation personnelle passe par la prise d'initiatives, qui est très présente dans ces pays, alors que pour les autres la réalisation

personnelle passe par la sécurité, ce qui empêche les individus de prendre des risques d'ordre personnel.

4.1.3. L'individualisme / collectivisme exprime le degré de liberté d'un individu par rapport à une société. Autrement dit, exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires.

On peut dire que dans les sociétés communautaires, le temps passé pour le groupe est valorisé, tandis que les sociétés individualistes valorisent le temps passé en fonction de leur vie personnelle.

Il existe un rapport entre le niveau de développement technique et la culture individualiste. D'un côté les pays les plus riches sont ceux qui sont devenus les plus individualistes ; de l'autre côté les pays les plus pauvres sont ceux qui ont conservé une vie plus communautaire.

L'esprit communautaire se manifeste par un besoin en formation accrue, de bonnes conditions physiques de travail et une utilisation adéquate des capacités professionnelles : trois aspects du travail qui accentuent la dépendance de l'individu envers l'organisation.

L'esprit individualiste se manifeste par le besoin d'avoir du temps pour sa vie personnelle, l'existence de liberté dans son travail et la possibilité de relever des défis : trois aspects qui accentuent l'indépendance envers l'organisation.

4.1.4. La dimension masculine/féminine s'agit de savoir si une société est, d'une part, plutôt plus sensible à des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin) et, d'autre part, organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne. Plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculins ; plus les rôles sont interchangeable, plus la société montrera des traits féminins.

Comme par exemple, les conflits dans les cultures masculines sont réglés d'une manière très ouverte et dure, tandis que dans les féminines les conflits seront réglés par la discussion.

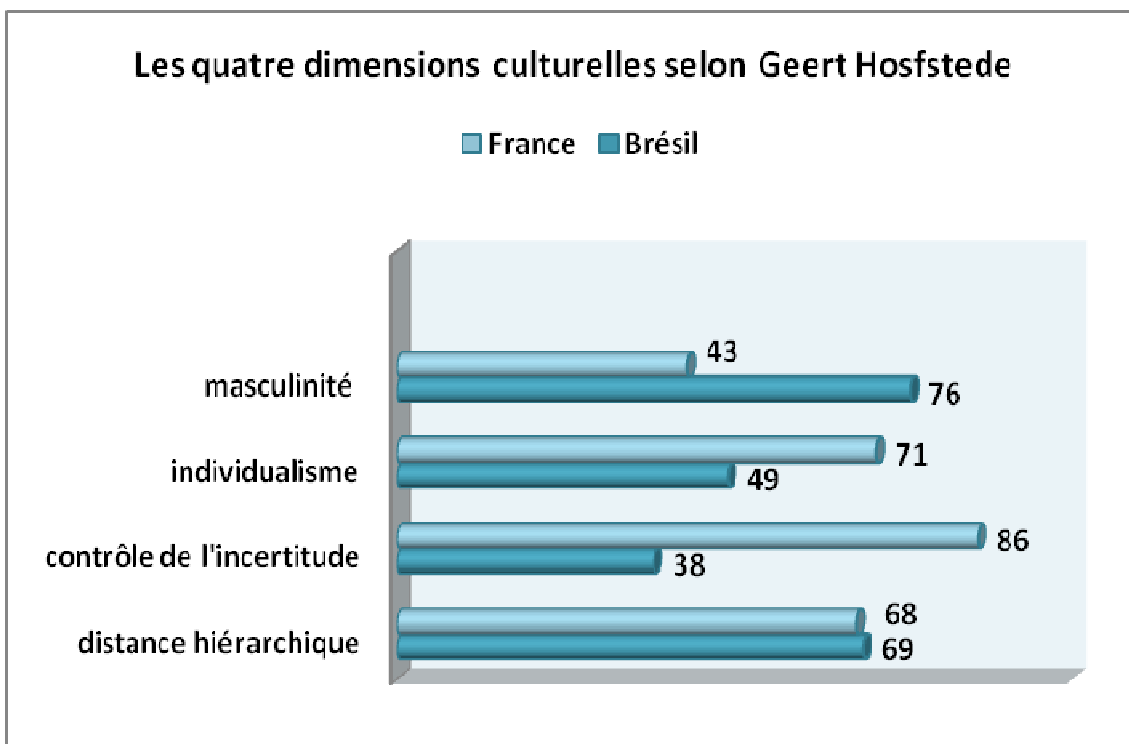
Dans notre étude, basée sur l'analyse comparative entre la France et le Brésil, nous allons montrer les scores quantitatifs de ces deux pays, selon les quatre dimensions culturelles de Geert HOFSTEDE appliquées en France et au Brésil.

Dans le tableau qui suit, nous allons voir la classification obtenu par le Brésil et par la France dans l'étude de Geert Hofstede :

BRESIL			FRANCE		
	Place	Indice		Place	Indice
Forte distance hiérarchique	14 ^{ème}	69	Forte distance hiérarchique	15 ^{ème}	68
Faible contrôle de l'incertitude	26 ^{ème}	38	Fort contrôle de l'incertitude	10 ^{ème}	86
Faible individualisme	27 ^{ème}	49	Fort individualisme	10 ^{ème}	71
Forte masculinité	22 ^{ème}	76	Faible masculinité	35 ^{ème}	43

Source : Tableaux de Geert Hofstede, *Culture's consequences*.

Ci-dessous nous pouvons voir ce même tableau présenté sous format Excel :



4.2.2. La distance hiérarchique appliquée à la France et au Brésil

Selon ce tableau, nous pouvons constater qu'aussi bien la France que le Brésil ont une forte **distance hiérarchique**, cela pouvant s'expliquer par le fait que les deux pays ont des origines latines. Comme nous avons pu voir dans les dimensions culturelles de Geert Hofstede, les pays d'origine latine ont une distance hiérarchique élevée. Cependant l'hypothèse de Geert Hofstede est ici contradictoire, car la France ne se trouvant pas proche de l'Equateur, comme c'est le cas du Brésil et ayant une répartition plus ou moins équitable de la richesse entre ses citoyens (contrairement au Brésil qui est considéré comme un des pays les plus inégalitaires du monde), est quand même considéré comme un pays à forte distance hiérarchique.

Selon Geert Hofstede, la France est classée parmi les pays du monde ayant la plus forte « power distance ». Dans son classement portant sur 39 pays, la France est classée huitième, juste derrière le Brésil et Hong Kong.

Étonnamment, nous retrouvons aussi ces propos, concernant la distance hiérarchique en France et au Brésil, dans les réponses données dans notre questionnaire, où nous pouvons constater que les français sont considérés comme des personnes ayant un très fort degré de distance hiérarchique, même si les valeurs de liberté, d'égalité et de fraternité sont toujours solidement défendus par la société Française :

Selon Philippe d'Iribarne, « Les rapports des Français à l'autorité étonnent par leur caractère passionnel et ambigu. D'un côté, la France a la réputation d'un pays hiérarchique. De l'autre, les Français passent pour particulièrement rebelles à l'exercice de toute autorité »²³.

- « *Au Brésil, les patrons sont très proches des employés. Il n'y a pas beaucoup de hiérarchie* » (Réponse d'un Français au Brésil).
- « *Au Brésil j'ai eu l'impression d'avoir une relation proche et décontractée avec ma hiérarchie dès le premier jour.* » (Réponse d'un Français au Brésil)
- « *La hiérarchie semble présenter une plus grande importance en France. Le respect est plus grand, le chef n'est pas contesté.* » (Réponse d'un Français au Brésil).
- « *Les brésiliens que j'ai connu ne démarrent une action/ s'engagent vis-à-vis de la hiérarchie que s'ils ont le sentiment que l'action est réalisable dans les conditions énoncées. Les français eux ont plus peur de leur hiérarchie et acceptent de s'engager pour des choses perdues d'avance. Mon sentiment est que les brésiliens ont moins peur de leur hiérarchie car leur marché du travail est plus favorable, et il est plus facile de changer d'entreprise au Brésil.* » (Réponse d'un français au Brésil).
- *Au Brésil, beaucoup de simplicité dans les rapports en entreprise et l'accès aux gens est très facile. En France c'est beaucoup plus hiérarchisé.* » (Réponse d'une

²³ Philippe d'Iribarne, *l'Etrangeté Française*, Editions du Seuil 2006, page 104

Française au Brésil).

- « *Au Brésil, il est plus courant de tutoyer ou d'appeler par son prénom les professeurs. Il est possible de voir ses professeurs en dehors des cours, pour des raisons autres qu'académiques.* » (Réponse d'une Française au Brésil).
- « *Quand je suis arrivée France, j'étais très ouverte et je me mettais à tutoyer tout le monde (grosse erreur !!) et maintenant parfois c'est moi qui reste dans mon coin, par peur d'effrayer les gens.* » (Réponse d'une Brésilienne en France).
- « *En France, la question de la formalité, l'utilisation du « vous » tout le temps, la forte séparation que les Français font entre vie privée et travail. J'ai des collègues en France qui se refusent même de dire s'ils sont mariés ou pas, où ils habitent... Cela peut sembler quelque chose banal, mais cela me fait toujours impression...* » (Réponse d'une Brésilienne en France).
- « *Quand je suis arrivée France, j'étais étudiante et j'étais vraiment étonnée par la distance qui existe entre les étudiants et les professeurs. Il y a trop de formalités et les élèves souvent ont même peur de poser des questions.*» (Réponse d'une Brésilienne en France).

Selon Philippe d'Iribarne ²⁴, dans les pays d'Europe, « la fiction selon laquelle le management met en rapport des personnes indépendamment des liens privés qu'elles entretiennent, c'est-à-dire met en rapport des fonctions et non des personnes, peut être une approximation de la réalité. Mais elle s'en écarte radicalement dans beaucoup d'autres pays. Notamment au Brésil, où les rapports entre vie privée et vie

²⁴ Philippe d'Iribarne, Ingénieur des Mines, directeur de recherche au CNRS, travaille depuis des années la diversité des manières de s'organiser pour vivre et travailler ensemble. Il est l'auteur, au Seuil, notamment de *La Logique de l'honneur* (1989), *Cultures et Mondialisation* (en collaboration, 1998), *L'Etrangeté française* (2006) et *Penser la diversité du monde* (2008), *L'Épreuve des Différences*, Seuil (2009).

professionnelle sont très imbriqués, ne laissant pas de marge au formalisme ». (Extrait du compte rendu de la table ronde Futuribles International - Février 2004).

« En France il y a une barrière claire entre le monde personnel et professionnel. Au Brésil rapidement vous êtes invité à aller boire un verre ou à un barbecue. En France le gens ne mélangent pas trop sa vie personnelle avec les collègues du bureau. Au Brésil les entreprises ont souvent une « Association des Employées », une sorte de club, sportif ou pas. Cela donne une idée de l'importance dans la relation interpersonnelle pour les brésiliens. Donc, la différence la plus marquante (entre la France et le Brésil) est une certaine distance entre les collègues. » (Réponse d'un Brésilien en France).

« Alors que la grande majorité des français affirment fièrement qu'ils ne suivront les instructions de leurs supérieurs que s'ils sont convaincus de leur justesse ». (Philippe d'Iribarne – L'Etrangeté Française Seuil, 2006).

4.2.3. Le contrôle de l'incertitude comparée à la France et au Brésil

Concernant le **contrôle de l'incertitude**, la France se place au dixième rang avec un indice de 86 points tandis que le Brésil se trouve en 26^{ème} position avec un indice de 38, démontrant un très faible degré d'inquiétude de celui-ci face à l'inconnu et à la prise de risque, contrairement à la France, qui par un fort contrôle de l'incertitude préfère se tourner vers des activités et des fonctions où le risque est limité. D'où une administration très réglementée qui facilite le fonctionnement d'un système sans menace de risque.

Comme nous pouvons voir dans les exemples cités ci-dessous, extraits du questionnaire en annexe :

- *« ... Au Brésil, un très grand optimisme et peu de préoccupation au respect des délais : si cela ne marche pas aujourd'hui, ne t'en fais pas ça ira mieux demain »*

(Français au Brésil).

- *...La forte présence de la religion au Brésil, fait dire aux Brésiliens que cela va bien se passer « grâce à Dieu ». Ceci est difficile d'accepter par les Français extrêmement cartésiens qui ne peuvent insérer le facteur chance dans les paramètres de choses aussi sérieuses que le business... ».*

4.2.4. L'individualisme et le collectivisme appliqué à la France et au Brésil

En ce qui concerne **l'individualisme**, le Brésil montre un faible niveau d'individualisme. Paradoxalement, le Brésil est considéré comme le pays le plus inégalitaire au monde. Les villes brésiliennes où l'on trouve plus de richesse (São Paulo, par exemple) sont logiquement plus individualistes que celles moins riches, où le degré de solidarité et l'attachement aux valeurs communautaires sont plus élevés. La France, en revanche, est considérée comme un pays possédant une mentalité individualiste. Style paternaliste, modéré par l'individualisme des subordonnés. Nous pouvons citer comme exemple les phrases suivantes, extraite de notre questionnaire (en annexe):

- *« il est plus facile pour un Français de s'intégrer au Brésil, que pour un Brésilien de s'adapter à l'individualisme Français » (Réponse d'un Français au Brésil)*
- *« Je connais peu de brésiliens qui ont été longtemps en France et qui s'y sont réellement adapté. <...> Pour qu'ils puissent s'adapter il vaut mieux qu'ils soient originaires de régions plus individualistes : les grandes métropoles, en particulier São Paulo. » (Réponse d'un Français au Brésil)*

4.2.5. La dimension masculine/féminine appliquée à la France et au Brésil

Concernant la **dimension masculine/féminine**, les pays de culture catholique, comme c'est le cas du Brésil, tendent à être plus masculins, et ceux de culture protestante plus féminins. Il existe aussi une corrélation entre l'indice de masculinité et la latitude, tout comme pour la distance hiérarchique. Selon Geert Hofstede, les pays proches de

l'Equateur, comme le Brésil par exemple, tendent à être plus masculins. Selon la classification de Geert Hofstede, cette dimension est très présente au Brésil, où nous trouvons un indice de 76, contre 43 pour la France, qui est considéré comme un pays plutôt à dimension féminine. Nous pouvons alors constater que les habitants des pays masculins " vivent pour travailler ", tandis que ceux des pays féminins " travaillent pour vivre ".

Nous retrouvons un exemple de cette affirmation dans les réponses de deux Français au Brésil, extraites de notre questionnaire (en annexe) :

- « *Au travail au Brésil on bosse dur, la journée légale est de 44h par semaine, les salaires parfois ne sont pas très élevés et il faut s'adapter.* » (Brésilien en France)
- ...« *Au Brésil les questions d'argent sont souvent source de soucis. Il faut payer l'assurance maladie, l'école des enfants, une fortune pour avoir une télé au câble, des taux d'intérêt astronomiques etc., le salaire est souvent court. Pour cela il faut se débrouiller et cela ne se passe pas très bien parfois. Beaucoup de personnes au Brésil ont deux ou trois bulots. Ceux qui vont à l'université font ses études le soir, entre 18h et 22h, voir 23h, tout les jours. Le transport public est pénible, la chaleur écrasante. Le service public ne marche pas très bien. Enfin, le quotidien au travail d'un brésilien est plain de soucis personnels que les français n'ont pas.* (Brésilienne en France).
- ... « *Au Brésil, on travaille trop (dans le sens, beaucoup de temps, d'heures par jour). On n'a pas le droit à un tiers des vacances qu'ont les Français. On part le matin très tôt et on rentre le soir, souvent. En plus, si on veut avoir une bonne éducation, santé, etc.... il faut payer plus, donc il faut travailler encore plus...*(Brésilienne en France)

Concernant la croyance des Brésiliens dans la dimension masculine/féminine :

- « *J'ai "formé" de jeunes ingénieurs – qui plus est - "féminins" et hautement "croyants".... Triple raison d'être très psychologue et de se fondre dans leur manières de percevoir le monde = nécessité de se montrer performants, d'être jugé suivant des critères plutôt "machistes" et d'y répondre peut être encore mieux qu'un élément masculin, de pouvoir concilier ses croyances et sa foi avec le pragmatisme et la froideur de la science, de la technique et de la "rentabilité"....Voilà comment j'ai vécu mon expérience de formateur et manager au Brésil....* » (Français au Brésil)

- « *Le Brésilien est beaucoup plus attiré par le merveilleux et le magique. Quelque soit son niveau de connaissances il est très croyant contrairement à la plupart des Européen possédant un certain bagage intellectuel.* »

V. Le comportement des Français et des Brésiliens dans le milieu professionnel

Dans le tableau qui suit nous allons montrer le comportement des Brésiliens et des Français dans le milieu professionnel au travers des adjectifs le plus de fréquemment utilisés par les personnes interrogées dans notre questionnaire « *Approche comparative entre le management français et brésilien* » :

	Français	Brésilien
Organisation du travail	Fonceur, efficace, sérieux, exigeant, compétent, rigoureux, réactif, professionnel, respectueux des délais, vision à long terme	Bureaucratique, pas respectueux des délais, vision à court terme, respectueux de la hiérarchie, créatif, désorganisé, pas réactif
Comportement dans le groupe	Compétitif, donneur de leçons, triste, aime faire des réunions très longues, revendicateur	Informel, amical, soumis, passif, dynamique, chaleureux, pas très ponctuel, communicant, conciliant, détendu, pédagogue
Intérêt pour le travail	Distant, productif, réactif, aime le travail bien fait	Concerné, attentiste, travailleur, sérieux,
Relations interpersonnelles	Individualiste, râleur, direct, abord difficile	Communautaire, optimiste, décontracté, sympathique,
Stress	Très stressé	Pas stressé

5.1. L'organisation du travail

Au niveau de l'organisation du travail, les français arrivent en tête, si comparés aux brésiliens. Ceux-ci sont considérés comme « *désorganisés* », « *pas réactifs* » et « *pas respectueux des délais* ». Les Français en revanche sont considérés comme des gens « *compétents* », « *efficaces* », « *rigoureux* » et « *respectueux des délais* ».

Cependant, si Crozier considère la France comme un pays caractérisé par un management bureaucratique, les Brésiliens sont vus par les personnes interrogées comme extrêmement bureaucratiques.

- « *La bureaucratie, au Brésil, est un « fléau ». Il faut prouver son identité en permanence pour tout. C'est très pénible pour les étrangers. Aujourd'hui je ne supporte plus la bureaucratie.* » (Français au Brésil).

5.2. Comportement dans le groupe

Concernant le comportement dans le groupe, les Français sont perçus comme des « *revendicateurs* » et « *compétitifs* », mais également « *tristes* » et « *donneurs de leçons* ». Ils aiment aussi faire des réunions trop longues ce que les Brésiliens considèrent comme une perte de temps, car les Brésiliens sont plus dans l'action que dans la planification. Pour eux « *le temps c'est de l'argent* ».

- « *Les Français aiment faire des réunions très longues, lorsqu'une demi-heure serait suffisant...* » (Brésilienne en France)
- « *En France, nous passons beaucoup de temps en prenant des décisions pour réaliser des changements parfois très simples.* » (Brésilien en France)

5.3. L'intérêt pour le travail et la motivation

Concernant l'intérêt pour le travail et la motivation, au travers des réponses des personnes interrogées, les Brésiliens semblent beaucoup plus motivés par leur travail que les Français, ceux-ci considérés comme « *distants* », contrairement aux premiers,

considérés comme des «*concernés*», «*attentistes et sérieux*». La motivation et les pratiques visant à motiver les individus peuvent aussi être liées à la dimension individualisme-collectivisme de Geert Hofstede.

Pourtant, les Français sont vus comme des gens «*productifs et réactifs*», si l'on tient en considération leur implication au travail, même si la motivation n'est pas, à première vue, leur point fort.

5.4. Relations interpersonnelles

Concernant les relations interpersonnelles les Français sont vus comme «*Individualistes*», «*rôleurs*», «*directs*» et «*d'abordage difficile*» et les Brésiliens sont vus comme «*communautaires*», «*optimistes*», «*décontractés*» et «*sympathiques*». Cela confirme l'hypothèse de Geert Hofstede, où dans son étude nous avons constaté que les Français sont plus individualistes que les Brésiliens ; et que ces derniers sont plus communautaires, car plus attachés aux valeurs de groupe.

- «*Pour qu'ils (les Brésiliens) puissent s'adapter (en France) il vaut mieux qu'ils soient originaires de régions plus individualistes : les grandes métropoles, en particulier São Paulo.* » (Français au Brésil)

5.5. La perception au niveau du stress

Concernant la perception individuelle des acteurs au niveau du stress au travail, qui a un rapport avec le contrôle de l'incertitude étudié par Geert Hofstede, nous pouvons constater que les français sont perçus comme des personnes beaucoup plus stressées sur le plan professionnel que les brésiliens, car ceux-ci sont plus décontractés et optimistes et n'ont pas des techniques de planification à long terme, comme c'est le cas des Français.

Néanmoins, dans les grandes villes brésiliennes également, les managers sont constamment forcés à prendre des décisions rapides dans une courte période de temps, car « *la culture des résultats* », est l'expression clef utilisée dans les entreprises aujourd'hui. Ces situations de tension génèrent un stress permanent dans les entreprises. Cependant nous avons pu voir que d'autres causes de stress présentes au Brésil, ne sont pas tout à fait comparables au contexte Français. Il s'agit du stress causé par la violence des grandes villes ou du stress causé par les difficultés économiques, qui forcent les familles brésiliennes de classe moyenne à faire parfois plus 50 heures de travail hebdomadaires pour pouvoir vivre convenablement. Mais ces difficultés passent inaperçus par les Français, compte tenu du caractère toujours positif du peuple brésilien, sans se soucier de l'avenir, conciliant joie de vivre et optimisme. Le stress au Brésil est donc perçu différemment par les Français et par les Brésiliens. Les premiers ont l'impression que le stress au travail au Brésil est inexistant, et les seconds ressentent le stress par rapport à la charge de travail et au bas niveau de salaires.

Etant donné le fait que les Français sont généralement payés par leur société Française, leurs salaires sont nettement plus élevés que ceux des Brésiliens. (Le salaire minimum au Brésil aujourd'hui, depuis le 1^{er} Janvier 2010, est de 510 Reais (204 Euros).

5.5.1. La vision des Brésiliens sur le stress dans leur propre pays

Voici quelques extraits concernant la vision des Brésiliens sur le stress dans leur propre pays :

Pour les Français, je pense que ces éléments « de base » (éducation santé, etc.) sont déjà plus ou moins réglés, c'est-à-dire, ils peuvent penser à d'autres choses. Ils peuvent travailler moins de temps, ils ont des aides du gouvernement s'ils en ont besoin. Je pense que leur stress est plutôt lié à des facteurs psychologiques, dans le sens qu'ils ont peur de perdre tout ce qu'ils ont déjà conquis. Tandis que les Brésiliens travaillent comme des malades mais ne voient pas beaucoup de chose s'achever... (Brésilienne en France)

- ... « *Le stress au Brésil est guidé par d'autres motifs. La violence au Brésil est très ressentie et provoque un stress permanent. Il est aussi provoqué par un conflit d'intérêts. En Europe le stress est très médiatisé. La source de stress peut être la*

réussite, le statut, la reconnaissance. (Brésilien en France)

- ... *« quand on parle de souffrance au travail, la question qui fait immédiatement surface au Brésil est celle de la situation économique, des difficultés économiques des travailleurs brésiliens, qui ne sont pas si fréquemment perçues dans les discours des travailleurs Français. Cette question économique est plus présente au Brésil car le niveau de pauvreté et de précarité est plus élevé. »* (Brésilienne en France)

5.5.2. La vision des Français sur le stress au Brésil

Voici quelques extraits concernant la vision des Français sur le stress au Brésil :

- *« A Brésil, tout le monde est beaucoup moins stressé, il n'y a jamais de problème. Tout du moins il y a toujours une solution et il n'y a pas de raison de s'inquiéter. Cet art de vivre se ressent aussi dans l'attitude du manager brésilien qui a une attitude beaucoup moins inquiète et beaucoup plus confiante devant une multitude de problèmes.* (Français au Brésil).
- *« Pas ressenti de stress au travail au Brésil. Pas de protection sociale égale à la France, donc accoutumés depuis le plus jeune âge à devoir s'en sortir quoiqu'il arrive. »* (Français au Brésil)
- *« Le stress au travail au Brésil est à mon sens essentiellement dû à des facteurs externes macro et micro-économiques. Le stress au travail en France est essentiellement dû à des modes de management. »* (Français au Brésil)
- *« Pour un brésilien venant en France il peut être difficile de travailler dans ce monde de stress, sans avoir le droit à l'erreur (objectif manqué ou délai non respecté). »* (Français au Brésil)

Un point de divergence concernant la législation du travail

Un point de divergence entre les deux pays se trouve dans certaines pratiques de gestion courantes au Brésil, dues à la législation du travail local, mais facilement assimilées par les entreprises multinationales implantées là-bas, comme par exemple le licenciement sans besoin de formalités juridiques ou d'indemnités, autorisés par la législation Brésilienne. Alors qu'en France il existe une législation très contraignante en matière de licenciement.

- *« ... La très grande différence réside dans la facilité de faire un plan social au Brésil par rapport à la France.*

Immédiat au Brésil : « Bonjour, je suis désolé, mais je n'ai plus les moyens que tu restes dans l'entreprise en raison des difficultés. »...

En France : « cela commence par un CCE, puis 6 mois à 1 an avant la sortie du personnel ». (Français au Brésil)

Nous avons vu que les points de vue des personnes interrogées sont parfois divergents selon leurs nationalités. Cette divergence est le résultat de la méconnaissance de la culture de l'autre car les valeurs ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre.

Nous allons voir maintenant quelques défauts des managements en France et au Brésil, signalés par des spécialistes implantés dans les deux pays.

VI. Le management « à la Brésilienne » et « à la Française »

6.1. Les défauts du management « à la Brésilienne »

Malgré le côté optimiste des Brésiliens perçu par les personnes interrogées, un rapport publié par la Banque mondiale en 2007 *Doing Business*, classe l'environnement des affaires au Brésil comme un des pires du monde. Le Brésil occupe le 122^e rang sur les 178 pays étudiés. Selon ce rapport, la bureaucratie Brésilienne est la principale responsable de cette situation. Les formalités exigées aux entreprises sont aberrantes. Les réglementations brésiliennes sont innombrables, parfois inexplicables et souvent sans raison d'être.

- *« La bureaucratie, au Brésil, est un « fléau ». Il faut prouver son identité en permanence pour tout. C'est très pénible pour les étrangers. Aujourd'hui je ne supporte plus la bureaucratie. » (Français au Brésil)*
- *« La bureaucratie au Brésil est souvent un palliatif pour donner du travail à des gens qui ne sont pas qualifiés. Dire que les Brésiliens ne savent pas dire NON est totalement faux : les administrations se complaisent dans la négation de tout ce que*

vous pouvez leur demander. Les Brésiliens sont très attachés à leur bureaucratie, cela confine à l'aliénation. » (Français au Brésil)

A tel point que, pour faire face à ce problème, un nouveau corps de métier a été créé au Brésil. Il s'agit du métier de « *despachante* », qui est la personne chargée de résoudre tous les problèmes administratifs, comme par exemple : retirer un passeport, un extrait d'acte de naissance, une carte électorale, une carte d'identité etc., car toutes ces formalités de la vie courante de chacun deviennent insupportables au Brésil, en conséquence des difficultés engendrées par les lois.

(A titre d'information, le Président du Brésil, Luis Inácio da Silva Lula, s'est même vu forcé d'alléger les démarches bureaucratiques au vue d'accélérer l'allocation des ressources aux projets nécessaires à la tenue de la Coupe du Monde de Football en 2014).

6.2. Les défauts du management à la Française

Selon de récentes enquêtes, le portrait du manager français est peu flatteur : « Autoritaire, nombriliste, mauvais communicant et pas franchement intéressé par les aspects concrets de l'activité de ses collaborateurs. » (Source : TNS Sofres).

Les Français sont beaucoup plus mécontents au niveau de la hiérarchie dans le milieu professionnel : seulement 45% des Français pensent que leurs efforts sont reconnus et seulement 37% pensent que leurs efforts sont récompensés. Selon un consultant membre d'un grand cabinet de management américain, la distance psychologique entre le top management et les salariés est plus grande en France qu'ailleurs. « *Les cadres dirigeants français ne savent pas écouter, précise-t-il. La plupart d'entre eux ont le sentiment d'être payés pour savoir. Ils font partie d'une caste qui progresse en s'éloignant du terrain.* ». « Ils réfléchissent seuls et pensent ne pas avoir le droit à l'erreur ». (Liaisons Sociales Magazine, N° 92, Mai 2008).

Selon Philippe d'Iribarne, « *le cadre français n'est guère à l'écoute et valorise peu ses collaborateurs. Il décide mais vérifie peu comment sont appliquées ses décisions. Cette*

situation, qui produit souvent un mélange de rancœur et de frustration, n'est pas incompatible avec un bon niveau d'efficacité, car les salariés ont le sens de « l'honneur du métier ». Cette notion signifie que l'on est fier de son produit, de son métier, de son entreprise, ce qui incite à faire de son mieux dans son coin, même quand on a une piètre idée du management ». (Propos recueillis dans le Magazine Liaisons Sociales, N° 92, Mai 2008).

Les salariés français employés par des entreprises étrangères se montrent plus satisfaits que leurs homologues des groupes nationaux. En effet 48% des salariés des entreprises étrangères sont satisfaits par rapport à la rétribution des efforts et à la performance, contre 39% pour les groupes nationaux. Concernant la capacité d'écoute de la hiérarchie, elle est de 42% pour les entreprises étrangères contre 33 pour les nationales, comme nous pouvons constater dans le tableau ci-dessous :

	Sociétés Etrangères	Sociétés Françaises
Degré de satisfaction de la rétribution des efforts et de la performance	48%	39%
Degré de capacité d'écoute de la direction	42%	33%
Degré de satisfaction de la gestion des Ressources Humaines	53%	39%

« Les managers Français ne sont plus à la recherche d'égalité comme ce fut le cas pendant longtemps ; ils sont maintenant à la recherche de justice et de reconnaissance

de ses efforts et de ses performances individuelles »²⁵. Plusieurs managers souhaiteraient se voir récompensés pour leurs efforts individuels et non pas collectifs, comme une forme de reconnaissance au travail fourni.

Or, selon Dejours (2003) « *la reconnaissance est un élément essentiel qui permet de mobiliser l'employé afin de l'aider à se réaliser pleinement dans son travail.* »

« *L'idéal serait bien sûr de concilier la reconnaissance de la contribution personnelle de chacun (l'équité) et un traitement identique pour tous (l'égalité).* » (Philippe d'Iribarne – L'Épreuve des différences – Seuil 2009).

Les dirigeants français sont aussi critiqués par rapport à leurs prises de décisions concernant une promotion ou une augmentation de salaire. On constate que leur décision a un rapport avec le relationnel. « *Le plus souvent ce sont les courtisans qui sont récompensés, ou les cadres appartenant au clan du dirigeant* », (employé d'un constructeur automobile français).

Une autre enquête réalisée par l'HEC Suisse sur la compétitivité et la qualité des relations au travail. Selon cette enquête réalisée sur 57 pays, la France arrive en 53^{ème} place concernant la qualité des relations au travail. Les managers Français sont jugés non seulement sur leurs capacités professionnelles et leurs diplômes, mais surtout sur leur savoir être.

Selon Thomas Philippon (économiste français aux EUA), cette contre-performance Française s'est mise en place dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle « *avec un mouvement ouvrier et syndical radical, un management réactionnaire et un Etat légiférant* ». Aujourd'hui, les relations entre ces trois pôles a, certes, évolué, mais il y a

²⁵ MELO, Marlene Catarina de Oliveira, "As Relações de Emprego Entre Os Gerentes: Um Olhar Recíproco Entre As Situações Na França e no Brasil" (2009).

encore beaucoup de méfiance. « Les syndicats sont jugés trop contestataires par les dirigeants. Il y a peu de dialogue social au niveau de l'entreprise et, au niveau national, le consensus social est pratiquement inexistant. La méritocratie en France est fondée sur les diplômes, l'ancienneté ou le « parachutage ».

Or tous ces bouleversements de l'économie actuelle menacent les identités professionnelles et finissent par menacer de disparition les statuts acquis par les employés.

6.3. Les particularités du contexte français dans le management

« En France comme ailleurs, il a bien fallu trouver une manière de concilier la dépendance de l'employé à l'égard de l'employeur et les valeurs de la démocratie. Ce compromis – notre organisation du travail – repose sur une certaine indépendance des salariés. Par delà leur entreprise, ils se sentent appartenir à une profession qui leur impose des devoirs, une éthique, une solidarité. » (Philippe d'Iribarne – L'Épreuve des différences, Seuil 2009).

Pour comprendre les relations de travail en France, nous devons premièrement examiner certaines particularités de son contexte culturel.

Nous devons commencer par comprendre la « logique de l'honneur » qui prévaut en France, car « l'honneur joue toujours un rôle essentiel dans la société française ». (Philippe d'Iribarne, 1989). En effet, les relations de travail en France sont considérées comme un échange fondé sur la notion de « prestige » où la relation de subordination prévaut entre les individus.

Selon Cadin²⁶ (2000) le modèle Français est caractérisé par une sorte de jeux de règles où il existe une forme permanente de négociation.

²⁶ CADIN L., "Internationalisation de la gestion des ressources humaines ? 1ère partie : la GRH et son environnement institutionnel.», Revue de Gestion des Ressources Humaines, octobre 2000.

Selon une récente étude faite par des chercheurs brésiliens²⁷ sur les relations de travail entre managers en France et au Brésil, les managers français doivent à la fois transmettre la stratégie de l'entreprise à ses collaborateurs tout en les aidant à assimiler les changements survenus dans l'organisation (conséquence de la mondialisation), sans pour autant détenir toutes les informations nécessaires à la bonne marche de leurs fonctions. Ils se voient appliquer la stratégie de l'entreprise alors qu'ils ne la dominent pas complètement, comme conséquence d'un manque d'informations de la part des supérieurs.

Nous allons voir ci-après quelques réponses rangées par catégories socioprofessionnelles, données par des personnes interrogées.

6.4. Les Français vus par les Brésiliens interviewés

Comportement professionnel :

- « Un point négatif dans la culture du travail en France est que semblent être plus concentrées à savoir ce qu'elles **ne sont pas** obligées de faire que c'est qu'elles **doivent faire**. La phrase la plus entendue est : « ah, cela il faut voir avec une autre personne/département », normalement prononcé avant même que vous ayez fini votre phrase (qu'à la fin montrera que ce n'est pas avec une autre personne finalement). » (Brésilien en France)

²⁷MELO, Marlene Catarina de Oliveira, "As Relações de Emprego Entre Os Gerentes: Um Olhar Recíproco Entre As Situações Na França e no Brasil" (2009).

- « Souvent les Français prennent une posture très défensive (dans le contexte professionnel). » (Brésilienne en France)
- « Pas de droit à l'erreur en France. » (Brésilienne en France)

Comportement relationnel :

- « J'ai remarqué que les français retenaient une « distance » plus grande par rapport aux nouvelles connaissances. J'ai aussi remarqué qu'ils étaient plus enfantins et plus pessimistes. » (Brésilien en France)
- « Assez hautains, ont peur de l'inconnu et n'aiment pas trop faire de nouvelles connaissances. » (Brésilienne en France)

Rapports hiérarchiques :

- « Le sentiment de supériorité est très présent chez les Français. » (Brésilienne en France)
- « La hiérarchie en France est largement plus rigide qu'au Brésil, en commençant par le vouvoiement, jusqu'à la peur que les employés ont quand ils sont face à un cadre, même s'il s'agit d'un jeune diplômé. » (Brésilienne en France)
- « En France c'est beaucoup plus hiérarchisé ». (Brésilienne en France)

Comportement en contexte interculturel :

- « En France c'est beaucoup plus réglementé, plus élaboré et étiqueté. Cependant, il y a une tendance actuelle à « s'américaniser », à se tutoyer par exemple. Il n'y a plus le « *We are the best* » arrogant des français. Par contre les français ont une grande allure où qu'ils soient. » (Brésilien en France)
- « Les Français sont très peu accueillants, assez hautains ». (Brésilienne en France)
- « Pour moi les chocs ont été de supporter la façon désagréable de traiter les touristes ou ceux qui ne parlent pas bien le français. » (Brésilienne en France)

Rapports entre vie privée et vie professionnelle :

- « En France il y a une barrière claire entre le monde personnel et professionnel (Brésilien en France)
- « En France le gens ne mélangent pas trop sa vie personnelle avec les collègues du bureau. (Brésilien en France)

6.5. Les Français vus par eux mêmes

Comportement professionnel :

- « En France tout le monde est stressé pour le moindre problème et un tout petit problème crée tout de suite une montagne de soucis. » (Français au Brésil)
- « Trop sérieux, Stressés, Inquiets au moindre problème. Cependant ils sont consciencieux et aiment le travail bien fait. Enfin ils sont très respectueux des délais et des objectifs à atteindre. » (Français au Brésil)
- « Au Brésil, je peux envisager de faire une pause dans ma vie professionnelle, pour telle ou telle raison. En France, les gens ont peur du trou dans le cv. » (Français au Brésil)
-
- « Les français, en tant qu'européens sont plus rigides mais aussi plus organisés, plus fiables que les brésiliens. »

Comportement relationnel :

- « Les Français sont peu accueillants, esprit critique très développé, soucieux de leur bien-être. » (Française au Brésil)
- « Les français sont « chiants », compliqués. Le Français ne va pas à l'essentiel, pas de côté humain et relationnel. » (Français au Brésil)
- « ... pas forcément antipathiques mais d'un abord difficile (on ne sait pas toujours comment aborder un Français). » (Français au Brésil)

Comportement social

- « ...les français, bien qu'ayant tout (au moins matériellement) pour être heureux dans la vie se posent trop de problème là où ce n'est pas nécessaire. » (Français au Brésil)

- « Je vois le français probablement plus inquiet ou angoissé notamment vis-à-vis de l'avenir. » (Français au Brésil)
- « Le français est révolutionnaire dans l'âme et part en croisade contre ce qu'il estime inacceptable. » (Français au Brésil)

Rapports hiérarchiques :

- « Rôle, proteste, conteste, critique, trouve que c'est mieux ailleurs ou que c'était mieux avant et surtout " que la hiérarchie n'est pas à la hauteur... (Français au Brésil)
- « Les Français ont des difficultés à faire confiance, se sentent souvent supérieurs (techniquement ou autre), ont du mal à accepter d'être commandés par des brésiliens. » (Français au Brésil)
- « Je pense que les rapports hiérarchiques sont plus codifiés en France qu'au Brésil, bien que la hiérarchie ne soit pas à mon avis moins présente dans la société brésilienne. (Français au Brésil)

Comportement en contexte interculturel :

- « Les Français sont donneurs de leçons. » (Français au Brésil)
- « En France, l'étranger est un pauvre qui vient profiter du système social. Et en plus il ne parle pas français comme tout le monde !... (Français au Brésil)
- « Je pense clairement que le fait d'être stigmatisé comme étranger ne facilite pas l'adaptation et la productivité des travailleurs, ce qui me pousse à dire que la situation des étrangers n'est pas nécessairement facile au travail en France. » (Français au Brésil)

Rapports entre vie privée et vie professionnelle :

- « En France, la carrière est prioritaire par rapport à la vie personnelle. (Français au Brésil)

6.6. Les Brésiliens vus par les Français interviewés

Comportement professionnel :

- « ...je n'apprécie pas les problèmes d'organisation au Brésil et parfois le côté improvisé, spontané qui peut parfois énerver quelqu'un qui a l'habitude de suivre les règles comme en Europe. (Français au Brésil)
- « Les relations au travail sont beaucoup plus décontractées au Brésil. » (Français au Brésil)
- « Beaucoup de simplicité dans les rapports en entreprise et l'accès aux gens est très facile. » (Français au Brésil)
- « Optimisme à toute épreuve au Brésil. Manque de respect délai. Peu de pratique de l'Anglais. » (Français au Brésil)
- « La gentillesse des Brésiliens, leur convivialité, leur adaptabilité, sont des atouts essentiels favorisant l'échange, le business, mais aussi la relation au travail. Relation moins conflictuelle qu'en France. » (Français au Brésil)
- « Les Brésiliens ont le contact facile, il est difficile d'avoir des moments de solitude au Brésil. Cependant la fiabilité et l'esprit d'initiative des Brésiliens sont à améliorer. » (Français au Brésil)

Comportement relationnel :

- « Au Brésil, les différences les plus marquantes par rapport aux collègues de travail c'est absence de frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle ». (Française au Brésil)
- « La gentillesse des brésiliens est réellement l'élément le plus marquant à mon avis, tant dans les relations professionnelles que personnelles. Je note cependant que plus nous nous approchons des grandes villes et de São Paulo, plus le comportement est proche des français (stress, individualisme). » (Français au Brésil)
- « Les Brésiliens sont généralement plus accueillants et moins formels entre eux. » (Française au Brésil)
- « La serviabilité naturelle et gratuite des brésiliens, la difficulté à dire non ou à entrer en désaccord des brésiliens, la facilité à discuter avec des inconnus et à se créer un réseau social au Brésil. » (Française au Brésil)

Comportement social

- « La sécurité au Brésil n'a pas la même importance qu'en France, il suffit de regarder rouler certaines épaves et apprécier le respect du code de la route. » (Français au Brésil)
- « Au Brésil, il n'y a pas les mêmes avantages sociaux qu'en France, les salaires sont globalement inférieurs, mais les gens sont moins rigoureux. » (Français au Brésil)
- « ...je dirai que les brésiliens sont des bons vivants et des amoureux de la vie » (Français au Brésil)
- « Le brésilien paraît zen et ne se révolte pas (en apparence) contre la misère fréquente au Brésil comme dans les favelas. » (Français au Brésil)

Comportement en contexte interculturel :

- « Le Brésil c'est un pays qui accepte volontiers la main d'œuvre étrangère pour donner de l'essor à son économie. » (Française au Brésil)
- « La France et les français ont généralement bonne réputation au Brésil. On entend souvent que des bonnes choses nous concernant ou concernant notre pays ; on se sent donc facilement à l'aise avec les personnes car les préjugés qu'ils ont sur nous sont souvent de bon préjugés. » (Français au Brésil)

Rapports hiérarchiques :

- « Très hiérarchisé au Brésil, énormes différences entre les classes sociales. » (Français au Brésil)
- « Les brésiliens sont plus disponibles et ne dirigent pas en « mettant la pression » mais à l'amitié. » (Français au Brésil)

Rapports entre vie privée et vie professionnelle :

- « On se tutoie. Les relations professionnelles sont très chaleureuses au travail. Si on passe parfois plus de temps au travail qu'en France, l'ambiance est plus décontractée, on sort avec ses collègues, on boit un verre le vendredi soir. » (Français au Brésil)
- « Au Brésil les gens sont très affectueux. Ils sont assez proches, même au niveau du travail. On se sent à l'aise avec eux. » (Française au Brésil)

- « Au Brésil, mes collègues étaient beaucoup plus chaleureux, beaucoup moins froids et distants qu'en France. » (Français au Brésil)
- « Au Brésil, l'absence de frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle. » (Française au Brésil)

6.7. Les Brésiliens vus par eux mêmes

Comportement professionnel :

- « L'ambiance est souvent très informelle entre collègues. La vie privée fait aussi partie du lieu de travail : souvent les personnes qui travaillent ensemble se connaissent bien et peuvent même devenir de très bons amis.» (Brésilienne en France)
- « Il y a une convivialité très positive et l'ambiance est souvent très gaie. En revanche le brésilien a du mal parfois à être organisé et méthodique dans son travail. Sa façon de penser va dans tous les sens et il manque d'objectivité. » (Brésilien en France)

Comportement relationnel :

- «Des personnes avec qui c'est assez facile de parler, d'avoir un rapport d'amitié, qui aiment la fête et se réunir, et qui travaillent beaucoup... Par contre, ce sont des personnes qui peuvent <...> faire « le malin». (Brésilienne en France)

Comportement social

- « Le pire au Brésil, je pense que c'est la question de la violence là-bas... Si l'on n'a jamais vécu cela, c'est vraiment difficile de s'adapter, je pense. » (Brésilienne en France)

Comportement en contexte interculturel :

- « Plus familial au Brésil, les gens cherchent le bien être de celui que arrive. » (Brésilien en France)

Rapports hiérarchiques :

- « La hiérarchie est plus présente au Brésil. Le patron au Brésil a un pouvoir au-delà de sa fonction – plus parent que patron. Celui qui gère a une grande influence sur les employés. On note également qu'il y a moins de transparence par rapport aux fonctions de chacun. Pas de prescrit. » (Brésilien en France)

Rapports entre vie privée et vie professionnelle :

Selon Philippe d'Iribarne²⁸, dans les pays d'Europe, « la fiction selon laquelle le management met en rapport des personnes indépendamment des liens privés qu'elles entretiennent, c'est-à-dire met en rapport des fonctions et non des personnes, peut être une approximation de la réalité. Mais elle s'en écarte radicalement dans beaucoup d'autres pays. Notamment au Brésil, où les rapports entre vie privée et vie professionnelle sont très imbriqués, ne laissant pas de marge au formalisme ». (*Extrait du compte rendu de la table ronde Futuribles International - Février 2004*).

- « Au Brésil rapidement vous êtes invité à aller boire un verre ou à un barbecue. <...> Les entreprises ont souvent une Association des Employées, une sorte de club, sportif ou pas. Cela donne une idée de l'importance dans la relation interpersonnelle pour les brésiliens. Donc, la différence la plus marquante (entre la France et le Brésil) est une certaine distance entre les collègues. » (Brésilien en France).

²⁸ Philippe d'Iribarne, Ingénieur des Mines, directeur de recherche au CNRS, travaille depuis des années la diversité des manières de s'organiser pour vivre et travailler ensemble. Il est l'auteur, au Seuil, notamment de *La Logique de l'honneur* (1989), *Cultures et Mondialisation* (en collaboration, 1998), *L'Etrangeté française* (2006) et *Penser la diversité du monde* (2008), *L'Épreuve des Différences*, Seuil (2009).

6.8. Quelques conseils aux managers français qui doivent gérer des Brésiliens en France ou au Brésil

Comme nous avons vu dans cette étude, le nombre de demandes de Brésiliens qui souhaitent venir s'installer en France ne cesse d'augmenter, et réciproquement les Français aussi, poussés par la crise économique et la lourdeur du marché européen, parient sur des marchés commerciaux émergents et souhaitent, de plus en plus, franchir le pas pour s'implanter au Brésil.

Mais est-ce que cette attirance réciproque est suffisante pour entretenir des relations professionnelles si l'on prend en considération les divergences de chaque peuple ?

Si vous devez gérer des brésiliens, veuillez essayer de comprendre leurs réactions et leurs façons d'être dans le respect. (Ceci étant aussi valable pour toutes les nationalités).

En effet, la politesse est la règle d'or, valable pour toutes les personnes dans tous les contextes et dans tous les pays. La politesse étant la marque de respect et de considération la plus visible, il faut essayer de connaître les codes de politesse de la culture avec laquelle nous allons travailler.

Ceci étant, pour un Français au Brésil, ces codes de politesse sont très proches, sachant que les deux ont une culture latine et que le Brésil a une forte admiration par la culture française, cet effort n'est pas difficile à atteindre. Le Brésil aime la France, avec laquelle il a toujours partagé un lien culturel fort. A titre d'exemple, la plupart des personnes de plus de 50 ans au Brésil, parlent parfaitement le français.

Cependant évitez les non-dits et/ou les moqueries. L'humour français, très moqueur et sarcastique, peut facilement blesser les brésiliens. Concernant les non-dits, ils peuvent être mal interprétés ou simplement ignorés. Essayez plutôt « l'autodérision » mieux comprise par les autres cultures, y compris la brésilienne ; au lieu de la moquerie. L'humour dans un contexte interculturel est un piège, car pour rire des mêmes choses, il faut partager les mêmes goûts, des mêmes valeurs, une histoire commune. En d'autres

termes, « l'humour est une complicité, plus qu'un langage. » (Sylvie Lainé – AFNOR 2009).

La curiosité est aussi une forme d'intérêt envers les autres. Essayez de lire la littérature du pays avant de vous déplacer ou de travailler avec les étrangers. Lisez de préférence en version originale.

Evitez de comparer ou d'évaluer, car l'objectif premier d'un manager dans un contexte interculturel face à une difficulté est de comprendre et non de juger.

Au Brésil, on privilégie plus la discrétion que la réaction « bien française » de trop se mettre en avant, qu'on considère comme de la prétention. Attention à ne pas paraître prétentieux ou à « se vendre » en exagérant vos compétences professionnelles, car au Brésil, les français ont une réputation « d'arrogance ». L'expression « *nous sommes les meilleurs* » n'est prise au sérieux qu'en France. Au Brésil cela relève de la plaisanterie.

Sachant que les Brésiliens sont très avides de formation (beaucoup de salariés font des cours du soir en formation continue), alors un bon moyen pour un manager de retenir ses salariés est de leur proposer des formations, car au Brésil, le taux de turn-over, est très élevé et le salarié brésilien n'a aucune fidélité à son entreprise. S'il trouve un emploi mieux payé, il part.

Même si les brésiliens ont une bonne volonté et sont très consciencieux, la qualité et la rigueur n'est pas la norme au Brésil, comme nous avons pu constater dans cette étude. Cependant, il faut faire très attention à ne pas « froisser les esprits », car parfois les Français ont une façon trop agressive de déléguer, pouvant choquer la « sensibilité » des brésiliens, peu habitués à ce genre de traitement, comme le souligne un cadre dirigeant au Brésil, en réponse à notre questionnaire:

« Les brésiliennes sont aussi parfois trop émotionnels, si on les met de la pression et on se fâche, cela risque d'être pour toujours. Avec les français le ton peut monter et ensuite redescendre sans le moindre problème. Au Brésil la relation tourne au vinaigre parfois après une altercation ou une discussion plus dure. »

Parfois, vivre un moment de convivialité et de détente avec ses collègues de travail c'est une bonne occasion d'instaurer une bonne ambiance dans son lieu de travail. Pour un Français au Brésil, ces occasions seront très fréquentes, car les brésiliens aiment faire la fête et partager des moments de convivialité avec les personnes qui l'entourent. Pour les Français, qui sont plutôt réservés, c'est l'occasion idéale de se « lâcher » un peu, dans un contexte « bon enfant ». Faire par exemple un « *happy hour* » avec des vins et fromages français serait très prisé. Cela aiderait les français à être plus optimistes et prendre la vie du bon côté.

Au contraire, pour les brésiliens en France, il faudrait, de temps en temps, avoir l'audace de montrer ses atouts culturels, en présentant par exemple, des dégustations culinaires typiquement brésiliennes. Il est vrai que dans le pays de la gastronomie, c'est une tâche plutôt rude pour les brésiliens. Mais il faut oser ! Pourquoi pas ? Cela pourrait permettre aux Français de s'intéresser un peu plus à la culture brésilienne, éradiquant ce fameux « complexe d'infériorité » des Brésiliens.

CONCLUSION

Ce travail n'a pas la prétention de donner des directives sur la façon de faire ou d'agir dans un contexte interculturel, mais d'aider les Français et les Brésiliens à travailler ensemble en montrant les défauts et les qualités des deux cultures pour que les malentendus soient moins fréquents et pour qu'ils arrivent à s'entendre dans un contexte professionnel interculturel pouvant vivre en harmonie malgré leurs divergences.

En effet, un manager dans un contexte interculturel doit prendre en considération les qualités et les défauts de chaque groupe culturel de la façon suivante :

- 1) Le rapport à la hiérarchie
- 2) Le rapport à l'organisation du travail dans l'Entreprise
- 3) Les rapports psychologiques de chaque groupe dans le contexte professionnel

1) Le rapport à la hiérarchie : Pour que les rapports à la hiérarchie soient moins ambiguës et afin d'éviter les malentendus entre les membres d'un groupe multiculturel franco-brésilien, il faudrait créer une situation de confiance entre la hiérarchie et l'équipe de travail en faisant ressortir le côté optimiste et décontracté des Brésiliens pour « casser » la rigueur et le pessimisme des Français.

2) Le rapport à l'organisation du travail dans l'Entreprise : En ce qui concerne l'organisation du travail les Français, habitués à la planification, peuvent apporter une aide précieuse aux Brésiliens qui n'ont aucune vision à long terme. Le côté créatif des Brésiliens et cette façon de vouloir toujours trouver une solution de dernière minute, peut être voué à l'échec. Dans ce cas, les compétences de planification des Français doivent être mises en évidence face aux Brésiliens.

3) Les rapports psychologiques de chaque groupe dans le contexte professionnel : Les rapports professionnels doivent être établis à partir d'une échelle relationnelle permettant la cohésion des groupes multiculturels. Et au sein de l'équipe, le manager doit avoir la perspective constante de maintenir la cohésion de l'équipe multiculturelle, qui est source de dynamisme pour l'entreprise, tout en respectant leurs différences réciproques.

Enfin, pour que ce rapprochement entre la France et le Brésil dépasse les frontières économiques et trouve une certaine cohérence entre les valeurs universelles de respect et de solidarité mutuelles, la connaissance et la compréhension de toutes ces divergences est primordiale, à travers une écoute plus positive, écartant les fausses idées préconçues, pour que cette attirance ne soit pas abandonnée compte tenu de ces divergences, mais au contraire, qu'elle progresse dans l'espoir d'un développement durable.

Malgré les divergences culturelles existantes entre la France et le Brésil, nous retrouvons actuellement une évolution similaire dans les modèles de gestion des managers dans les deux pays.

« Il nous faut d'urgence une nouvelle manière de voir et d'agir. C'est tout l'enjeu de l'interculturel. Que la culture n'alimente plus la violence et la guerre, mais qu'elle nous aide à vivre ensemble ». Issa Asgarally²⁹ (L'interculturel ou la guerre, 2005).

²⁹ **Issa Asgarally**, est docteur et professeur en linguistique. Sa réflexion porte sur cette coexistence pacifique de la population. Il réfute le multiculturalisme en faveur de "la compréhension des cultures et des différences entre celles-ci".

BIBLIOGRAPHIE

Le management interculturel - CHEVRIER, Sylvie (2003)

L'épreuve des différences – D'IRIBARBE, Philippe (Editions du Seuil, 2009)

L'étrangeté française - D'IRIBARBE, Philippe (Editions du Seuil, 2006)

La Logique de l'honneur - D'IRIBARBE, Philippe (Editions du Seuil, 1989)

Managers réussissez l'interculturel - LAINÉ, Sylvie – (AFNOR, 2009)

Le mangement interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? - Barmeyer Christoph et Mayrhofer Ulrike (2002)

La résistance culturelle – DUPRIEZ Pierre, SIMONS Solange – Collection Management (2002)

Les différences culturelles dans le management - BERMEJO-FAYET Christine; Fiche de lecture (2001)

Análise da obra organizacional e cultura Brasileira – PRESTES, Fernando et CALDAS, Miguel (2003)

O estilo Brasileiro de administrar - PRATES, Marco Aurélio Spyer et BARROS, Betania Tanure; São Paulo:1996.

A formação da cultura nacional e seus impactos na cultura das organizações – BORJA, Juliana (2005)

Aplicação prática de gestão de pessoas por competências – LEME, Rogério; Rio de Janeiro, (2009)

As Relações de Emprego Entre os Gerentes: Um Olhar Recíproco Entre as Situações na França e no Brasil - MELO, Marlene Catarina de Oliveira ; LOPES, Ana Lucia Magri ; CASSINI, Meire Rose de Oliveira Loureiro et RABELO Natália Guerra, (2009).

ANNEXES

Les réponses au Questionnaire

« Approche comparative entre le management français et brésilien »

1. Quels ont été les chocs culturels les plus marquants dès votre arrivé en France (s'il s'agit des brésiliens) ou au Brésil (s'il s'agit des français) ?

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil) :**
En arrivant au Brésil les chocs culturels les plus marquants ont été :
a) les relations au travail, beaucoup plus décontractées qu'en France
b) la bureaucratie, au Brésil, est un « fléau ». Il faut prouver son identité en permanence pour tout. C'est très pénible pour les étrangers. Aujourd'hui je ne supporte plus la bureaucratie.
c) la disponibilité des gens (les gens sont toujours disponibles, plus qu'en France).
- **Réponse de Xavier (Français au Brésil) :**
La gentillesse des brésiliens est réellement l'élément le plus marquant à mon avis, tant dans les relations professionnelles que personnelles. Je note cependant que plus nous nous approchons des grandes villes et de São Paulo, plus le comportement est proche des français (stress, individualisme).
- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**
La facilité avec laquelle j'ai été accueillie par les gens. Beaucoup de simplicité dans les rapports en entreprise et l'accès aux gens est très facile. En France c'est beaucoup plus hiérarchisé.
- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil) :**
Au Brésil, ce fut le bruit sur fond musical. La musique est partout. Et je n'ai jamais pu m'habituer à la misère des favelas.
- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
Nécessité de composer avec la différence de couleur, de langue etc...
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil) :**
Les brésiliens sont généralement plus accueillants et moins formels entre eux (en comparaison aux français)

- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**

Au Brésil, le marché est immense. Ils n'ont pas besoin d'exporter. L'entreprise où j'ai travaillé qui est implantée dans le Nord-est du Brésil possède 700 fonctionnaires et fabrique 1 million de pièces par an. Tout ce qu'elle fabrique est vendu sur le marché local. Il y a une énorme capacité de consommation. Cependant il n'y a pas la même réactivité qu'en France. La finition des produits aussi est à améliorer.

- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**

En France, tout le monde est stressé pour le moindre problème, et un tout petit problème crée tout de suite une montagne de soucis.

Au Brésil, tout le monde est beaucoup moins stressé, il n'y a jamais de problème. Tout du moins, il y a toujours une solution, et il n'y a pas de raison de s'inquiéter.

Cet art de vivre se ressent aussi dans l'attitude du manager brésilien qui a une attitude beaucoup moins inquiète et beaucoup plus confiante devant une multitude de problèmes.

- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**

La serviabilité naturelle et gratuite des brésiliens, la difficulté à dire non ou à entrer en désaccord des brésiliens, la facilité à discuter avec des inconnus et à se créer un réseau social au Brésil.

- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**

- trois différences importantes:

* la 1^{ère} : la vie se déroule à un autre rythme qu'Europe et particulièrement en France. Pas de stress de la performance, pas de course contre la montre permanente. Pourquoi se presser ?

J'ai tout de suite compris que la réponse Brésilienne "je ferai ce travail dans quelques heures" signifiait "je le ferai demain..." Et si la réponse était "je le ferai demain" cela voulait dire "jamais".

* la 2^{ème} : le Brésilien est beaucoup plus attiré par le merveilleux et le magique. Quelque soit son niveau de connaissances il est très croyant contrairement à la plupart des Européen possédant un certain bagage intellectuel.

* la 3^{ème} : la vie ne paraît pas avoir autant d'importance que sur notre continent. Faiblesse devant l'alcool, la drogue, l'individu paraît plus démuni et peu aidé. La sécurité n'a pas la même importance, il suffit de regarder rouler certaines épaves et apprécier le respect du code de la route.

- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**

Quand je suis arrivé au Brésil, à Rio j'ai été marqué par :

- Le mélange de dynamisme économique, de richesse et de pauvreté, les contrastes

- L'optimisme et l'apparente joie des gens
- La forte consommation même en période de crise, grâce au crédit notamment
- Les problèmes d'organisation des services publics
- Les problèmes d'insécurité
- Le « *jeitinho* brésilien»³⁰ (façon de faire de sorte que tout marche bien, parfois en déviant les lois), le « *jogo de cintura* »³¹, cette façon d'être si particulière qui ont les gens.

- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**

La tenue décontractée (chemise ouverte, jean...)

- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**

En 1995 mon arrivée fut marquée par le fait de découvrir un pays assez bien développé, malgré le fait qu'à cette époque le Brésil était un tant soit peu critiqué mais surtout méconnu.

Quelques semaines plus tard le fameux « *não te preocupa, amanhã a gente vê* » : si cela ne marche pas aujourd'hui, ne t'en fait pas cela ira mieux demain (très grand optimisme et peu de préoccupation au respect des délais).

- **Réponse de Gérard (Français au Brésil)**

Quant aux chocs culturels, je ne sais trop que vous dire : avant d'aller au Brésil, je connaissais déjà la littérature, le cinéma, les musiques brésiliennes. Le choc a plutôt été celui de l'immensité, de la force de la nature, de la force de l'urbanisme, d'une magnifique énergie de la nature, des villes, des gens, du peuple. Oui, c'est ça : d'abord l'impression d'une formidable énergie, dans la marche même des gens à São Paulo ou à Rio, et, avec cette énergie, une telle gentillesse, tant de tendresse, le « *carinhoso* ». Et avec tout cela, mais surtout pour Rio, l'empire des courbes, des lignes courbes que Niemeyer a su reproduire comme lignes maîtresses de son architecture.

³⁰ Façon de faire de sorte que tout marche bien, parfois en déviant les lois. L'expression *jeitinho brasileiro* constitue une façon particulière de parler du Brésil, de définir l'identité brésilienne, d'identifier le Brésil en prenant comme point de référence le mécanisme du *jeitinho*. Utilisé en tant qu'élément pour définir l'identité nationale, il reflète la prépondérance des aspects humains par rapport aux aspects institutionnels. Selon Liva Neves de H. Barbosa, le *jeitinho brasileiro* a été amené à jouer ce rôle d'élément de l'identité nationale parce qu'il condense les contradictions entre les aspects positifs et négatifs de la société. Il apparaît comme un symbole à la fois de la cordialité et de l'inefficacité et comme un symbole d'une tentative de conciliation entre une vision traditionnelle et une vision moderne de la société. (Liva Neves de H. Barbosa, « *The Brazilian Jeitinho : An Exercise in National Identity* »)

³¹ Savoir bien s'en sortir dans des situations désagréables et parfois difficiles. Etre prêt à résoudre de la meilleure façon certains problèmes sans blesser ni porter préjudice à l'autre. C'est également une expression utilisée pour définir la société brésilienne.

- **Réponse de François (Français au Brésil)**
La pauvreté et la demande de formation continue des brésiliens.

- **Réponse de Fabien (Français au Brésil)**
La gentillesse des Brésiliens, leur convivialité, leur adaptabilité, sont des atouts essentiels favorisant l'échange, le business, mais aussi la relation au travail. Relation moins conflictuelle qu'en France. Toutefois, cela ne doit pas masquer la réalité d'une difficulté à dire « non », les yeux dans les yeux, à affronter la réalité des décisions difficiles, ce qui peut poser des problèmes en termes de management.

- **Réponse de Michel (Français au Brésil)**
France (s'il s'agit des brésiliens) ou au Brésil (s'il s'agit des français) ?
Ma première expérience au Brésil date de 1997, dans une ville « modèle » Curitiba. A l'époque, la quasi absence de moyens de paiement autre que numéraire m'avait beaucoup marqué, de même que les prix découpés en mensualités. L'autre point frappant était le nombre de gens souvent pauvres marchant le long des autoroutes.

- **Réponse de Marina (Brésilienne en France) :**
Pour moi les chocs ont été de supporter le tabagisme des Français, de voir des Dames amener leurs chiens au restaurant et leur donner à manger comme si c'était un enfant, de supporter la façon désagréable de traiter les touristes ou ceux qui ne parlent pas bien le français.

- **Réponse de Patrick (Brésilien en France) :**
Je suis arrivé en France à Lyon. J'ai remarqué à ce moment là que les français renaient une « distance » plus grande par rapport aux nouvelles connaissances. J'ai aussi remarqué qu'ils étaient plus enfantins et plus pessimistes.

- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France) :**
Les chocs culturels les plus marquants en France ont été le manque de bonne volonté et d'hygiène.

- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France)**
Lorsqu'on parle de choc culturel, je vois cela comme quelque chose de plutôt négatif. Cependant, en France, je n'ai pas vraiment eu de « choc » dans ce sens... Ce qui m'a attiré l'attention, au début, c'était la quantité de papiers qu'on demandait à chaque fois qu'il fallait faire quelque chose (louer un appartement, acheter un portable, etc...). En même temps, l'organisation avec laquelle les choses étaient faites, de façon générale, étaient une bonne surprise...
Une autre chose : quand je suis arrivée en France, j'étais étudiante, et j'étais

vraiment étonnée par la distance qui existe entre les étudiants et les professeurs. Il y a trop de formalité et les élèves souvent on même peur de poser des questions. Au Brésil, parfois on allait avec nos professeurs de la fac boire un verre et ils n'étaient jamais moins respectés par leurs étudiants à cause de cela, bien au contraire...

- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**

Le vouvoiement en France. J'ai encore de difficulté à m'habituer. Le système de punition des élèves à l'école qui punit plutôt les parents que les élèves. Mon fils de 16 ans a été puni pour une bêtise, la sanction : il ne pouvait pas dormir à l'internat pendant 2 jours. Qui a été puni ? Moi ou lui ?

- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**

Arrivée au Brésil : métissage, exotisme, pas le même système d'éducation, pas le même système d'assurance maladie. Beaucoup d'incertitude au niveau médical.

Arrivée dans le sud de la France : Accueil chaleureux et beaucoup de points en commun avec le Brésil, comme par exemple : on promet des choses qui n'arrivent pas – les gens ne sont pas crédibles. Par contre le système d'éducation est très développé, si comparé au Brésil.

- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**

Comme j'avais déjà vécu en France en 2002 pendant un an et travaillé dans un groupe français (Accor) le choc n'a pas été si important. Mais pour moi un point négatif dans la culture du travail en France est que les personnes semblent être plus concentrées à savoir ce qu'elles NE SONT PAS obligées de faire que c'est qu'elles DOIVENT FAIRE. La phrase la plus entendue est : « ah, cela il faut voir avec une autre personne/département », normalement prononcé avant même que vous ayez fini votre phrase (qu'à la fin montrera que ce n'est pas avec une autre personne finalement).

2. Concernant votre vie professionnelle en tant qu'expatrié(e) ou immigré(e), en France et/ou au Brésil, quelles ont été les différences les plus marquantes par rapport à la hiérarchie dans votre pays d'accueil ?

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil) :**

Au Brésil, je n'ai jamais eu de patron (Yvan est chef d'entreprise). En France j'ai eu deux patrons :

Le premier : très dynamique, engagé, autoritaire, intempestif et imprévisible.

Le second : ultra libéral, peu engagé, taciturne, absent.

- **Réponse de Xavier (Français au Brésil) :**

Les français occupaient des postes élevés. Ils font peu confiance à leurs collaborateurs, alors que les brésiliens avaient une confiance non pas aveugle

mais maîtrisée et motivante. Les brésiliens que j'ai connu ne démarre une action/ s'engage vis-à-vis de la hiérarchie que s'ils ont le sentiment que l'action est réalisable dans les conditions énoncées. Les français eux avaient plus peur de leur hiérarchie et acceptaient de s'engager pour des choses perdues d'avance. Mon sentiment est que les brésiliens ont moins peur de leur hiérarchie car leur marché du travail est plus favorable, et il est plus facile de changer d'entreprises au Brésil.

- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**

Au Brésil, les collègues de travail ont été très sympathiques avec moi, malgré d'énormes problèmes dans la division où j'ai travaillé. Le chef, qui avait un problème relationnel avec ses employés n'était pas du tout apprécié dans l'entreprise. Il était très méprisant et n'avait pas les compétences pour un chef. Cependant on peut trouver ce même type de problèmes en France.

- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil) :**

J'avais le statut de résidente. Travaillant à l'Alliance Française de Joao Pessoa (*Capital de l'Etat de Paraíba, dans le Nord-est du Brésil*), le directeur étant français, les enseignants français et brésiliens, je n'ai pas remarqué de différences avec le comportement d'une équipe d'enseignants français, en général convivial.

- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**

Je pense que les rapports hiérarchiques sont plus codifiés en France qu'au Brésil, bien que la hiérarchie ne soit pas à mon avis moins présente dans la société brésilienne.

- **Réponse de Catherine (Française au Brésil) :**

Au Brésil, il est plus courant de tutoyer ou d'appeler par son prénom les professeurs. Il est possible de voir ses professeurs en dehors des cours, pour des raisons autres qu'académiques.

- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**

Au Brésil, les patrons sont très proches des employés. Il n'y a pas beaucoup de hiérarchie. Mais il y a une forte concurrence dans le milieu des affaires. Dans mon domaine d'activité (le surf) le travail n'est pas purement commercial. Les managers sont guidés aussi par la passion du sport. Donc ils sont très proches des employés et en même temps inquiets de leur avenir (les employés font des cours d'informatique, par exemple, payés par l'entreprise.

- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**

Au Brésil j'ai eu l'impression d'avoir une relation proche et décontractée avec ma hiérarchie dès le premier jour. Une chose qui n'arriverait qu'au bout

de quelques mois en France.

- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
Il y a plus de niveaux hiérarchiques au Brésil, au point qu'il est toujours bienvenu d'avoir un stagiaire, par ailleurs, on ne contredit pas le chef, et on ne cherche pas toujours à savoir pourquoi on exécute la tâche si le chef l'a dit.
- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**
La hiérarchie semble présenter plus d'importance que dans notre pays. Le respect est plus grand, le chef n'est pas contesté.
- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**
 - On se tutoie
 - les relations professionnelles sont très chaleureuses au travail
 - si on passe parfois plus de temps au travail qu'en France, l'ambiance est plus décontractée, on sort avec ses collègues, on boit un verre le vendredi soir.
- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**
Je n'ai pas été expatrié au Brésil.
- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**
Très hiérarchisé au Brésil, énormes différences entre les classes sociales (salaires / social).
- **Réponse de Gérard (Français au Brésil)**
La principale différence que j'ai constatée c'est qu'il nous faut plus de temps, nous Français, pour préparer ou organiser un événement: les dates doivent être fixées longtemps à l'avance, nous nous réunissons longtemps en amont et nous n'avons pas toujours assez tôt, pour nous, les retours de nos partenaires brésiliens qui, eux, travaillent dans un laps de temps plus réduit mais, quand ils se mettent en ordre de marche, ils vont très vite et sont très efficaces (je parle surtout pour São Paulo que je connais mieux). Voilà, il y a donc une différence de rythme.
- **Réponse de François (Français au Brésil)**
Les brésiliens sont plus disponibles et ne dirigent pas en « mettant la pression » mais à l'amitié.
- **Réponse de Fabien (Français au Brésil) :**
Je n'en ai pas remarqué ni ressenti de différences marquantes.
- **Réponse de Michel (Français au Brésil) :**
Dans un cas ma hiérarchie était française, dans l'autre j'étais le responsable

local, je m'abstiens donc de répondre à cette question.

- **Réponse de Marina (Brésilienne en France) :**
Pas de différence ressentie. Il faut dire que je n'ai travaillé qu'avec des étrangers.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France) :**
En France pendant mes stages et lors de mon premier emploi j'ai eu de grandes responsabilités, celles qui sont normalement plus difficiles à avoir au Brésil.
- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France) :**
Le statut « cadre ».
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France) :**
La question de la formalité, l'utilisation du « vous » tout le temps, la forte séparation que les français font entre vie privée et travail. J'ai des collègues qui se refusent même de dire s'ils sont mariés ou pas, où ils habitent... Cela peut sembler une chose banale, mais cela me fait toujours impression... Bien sûr, il y a des exceptions, je n'essaie pas de généraliser, mais de façon générale, je pense qu'un français peut prendre beaucoup plus de temps qu'un brésilien avant d'appeler « ami » un collègue de travail.
- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**
Votre hiérarchie est largement plus rigide qu'au Brésil en commençant par le vouvoiement, jusqu'à la peur que les employés ont quand ils sont face à un cadre même s'il s'agit d'un jeune diplômé.
- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**
La hiérarchie est plus présente au Brésil. Le patron au Brésil a un pouvoir au-delà de sa fonction – plus parent que patron. Celui qui gère a une grande influence sur les employés. On note également qu'il y a moins de transparence par rapport aux fonctions de chacun. Pas de prescrit.
- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**
Pas beaucoup de différences car nous sommes dans deux pays latins et le management est « vertical » (pas autant que dans les pays anglo-saxons).

3. Toujours par rapport à votre vie professionnelle en France et/ou au Brésil, quelles ont été les différences de comportement les plus marquantes par rapport à vos collègues de travail dans le pays d'accueil ?

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil) :**
Au Brésil, il n'y a pas les mêmes avantages sociaux qu'en France, les

salaires sont globalement inférieurs, mais les gens sont moins rigoureux (ce qui pose problème pour les Français), souvent moins sérieux.

- **Réponse de Xavier (Français au Brésil) :**
Pour compléter les informations de la question précédente, certains comportements relèvent du choc de culture, même s'ils ont peu d'impact sur le résultat professionnel : La forte présence de la religion au Brésil fait dire aux brésiliens que cela va bien se passer « si Dieu le veut », ou que le projet s'est bien passé « grâce à Dieu ». Ceci est difficile à accepter par les français extrêmement cartésiens qui ne peuvent insérer le facteur chance dans les paramètres de choses aussi sérieuses que le business/production industrielle, etc... Autre point, qui contraste avec la France : en arrivant le matin, nombre de collègues de l'open space se font un grand « abraço », se prennent dans les bras, se font des bisous... A titre de comparaison, mon frère travaillant dans les Yvelines chez EADS n'entend et ne dit que les mots « bonjour » et « au revoir » au cours de sa journée. Lorsqu'il y a besoin de communiquer plus, tout se fait par mail même avec les collègues de bureau les plus proches physiquement.
- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**
Au Brésil les gens sont très affectueux. Ils sont assez proches, même au niveau du travail. On se sent à l'aise avec eux. Je sentais que j'étais trop froide par rapport à leur façon d'être. Les gens font très attention aux autres. S'il y a un handicap au travail par exemple, ils sont très attentifs. Dans la société où je travaillais il y avait un non voyant et les personnes l'aidaient toujours.
- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil) :**
Comme je viens de le dire, à l'AF de Joao Pessoa c'était l'aspect convivial français qui dominait : on se concertait sur les méthodes d'enseignement, il y avait toujours la pause café où l'on pouvait bavarder amicalement.
- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
Pas assez d'expérience pour répondre à cette question.
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil) :**
Au Brésil, les rapports étudiants/ professeurs semblent moins formels dans l'ensemble. Il y a plus de dialogues entre les professeurs et les étudiants.
- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**
Au Brésil, le manque de communication par les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication). Les brésiliens ne consultent pas leur boîte e-mail et ne répondent pas à leurs e-mails. Ils se ferment au monde. Il n'y a pas de réactivité.

- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**
 Au Brésil, mes collègues étaient beaucoup plus chaleureux, beaucoup moins froids et distants qu'en France. Aussi, l'objectif principal de mes collègues était de faire une bonne carrière pour bien gagner leur vie dans le but de s'épanouir dans leur vie personnelle. En France on assiste encore trop souvent à l'inverse, où la carrière est prioritaire par rapport à la vie personnelle.
- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
 Au Brésil, l'absence de frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle, la gêne pour dire franchement son opinion si l'on n'est pas d'accord, la difficulté à se planifier et à prendre une décision ferme sans revenir en arrière.
- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**
 Au Brésil, la loyauté, la serviabilité, mais aussi la fierté et la susceptibilité. Il faut accorder sa confiance, après les choses se passent bien. Ne pas chercher à montrer de la compassion sous prétexte que l'on est issu d'un pays "plus développé"
- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**
 La gentillesse et l'accueil chaleureux des gens ; les brésiliens essaient toujours de vous faire plaisir et savent difficilement dire non, ce qui peut parfois représenter un problème ; Le monde du travail m'a paru très « à l'américaine » que se soit dans les relations professionnelles entre les gens et dans la recherche d'emploi.
 La créativité, l'optimisme et la faculté d'adaptation des brésiliens.
- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**
 Sans réponse
- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**
 Optimisme à toute épreuve au Brésil. Manque de respect délai. Peu de pratique de l'Anglais.
- **Réponse de François (Français au Brésil)**
 Au Brésil, la gentillesse et la demande de disponibilité pour les écouter.
- **Réponse de Fabien (Français au Brésil)**
 Sensiblement, une plus grande facilité à échanger, à partager ainsi qu'une moins grande agressivité dans les rapports humains.
- **Réponse de Michel (Français au Brésil)**
 Comme je l'exprime dans le questionnaire supplémentaire, les Brésiliens « managers » (gerente et au-dessus) sont souvent prisonniers de leur statut et ont peu de contacts avec les opérateurs, avec des collaborateurs de rang

moindre, dans un cadre non professionnel (il y a le café des opérateurs et celui des chefs). Il y a vraiment une séparation de type « classe » entre les niveaux hiérarchiques avec un certain état de servage qui m'a beaucoup gêné, lors de ma seconde expérience je me suis attaché à casser ce modèle.

- **Réponse de Marina (Brésilienne en France) :**
J'ai beaucoup travaillé avec des américains qui ont une mentalité beaucoup plus pragmatique que les français.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France) :**
En France, nous passons beaucoup de temps en prenant des décisions pour réaliser des changements parfois très simples.
- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France) :**
Le manque de proximité, des liens d'amitiés en dehors du travail en France.
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France) :**
Justement, cette question de l'amitié et séparation vie privée x travail en France.
- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**
En France, la peur des employés de leur supérieur, les non-dits, mais surtout votre système de CDD que n'importe ce que l'on fasse pour être performante, rien ne changera si vous avez un CDD ou pire un contrat intérim.
- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**
Plus familial au Brésil, les gens cherchent le bien être de celui que arrive. En France c'est beaucoup plus réglementé, plus élaboré et étiqueté. Cependant, il y a une tendance actuelle à « s'américaniser », à se tutoyer par exemple. Il n'y a plus le « *We are the best* » arrogant des français. Par contre les français ont une grande allure où qu'ils soient.
- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**
En France il y a une barrière claire entre le monde personnel et professionnel. Au Brésil rapidement vous êtes invité à aller boire un verre ou à un barbecue. En France le gens ne mélangent pas trop sa vie personnelle avec les collègues du bureau. Au Brésil les entreprises ont souvent une « Association des Employées », une sorte de club, sportif ou pas. Cela donne une idée de l'importance dans la relation interpersonnelle pour les brésiliens. Donc, la différence la plus marquante est une certaine distance entre les collègues.

4. Citez au moins 5 adjectifs ou phrases concernant la façon d'être des français au travail.

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil) :**
Français : Sérieux, professionnels, rigoureux, efficaces, tristes
- **Réponse de Xavier (Français au Brésil) :**
Stressés, ont des difficultés à faire confiance, se sentent souvent supérieurs (techniquement ou autre), ont du mal à accepter d'être commandés par des brésiliens
- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**
Sans réponse
- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil) :**
Les français se sentent beaucoup concernés par leur travail : ou ils l'aiment ou ils ne l'aiment pas -s'ils l'aiment, ils s'investissent à fond -s'ils ne l'aiment pas, ils patientent sans s'investir, le temps de trouver un autre travail
- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
Conscience sociale, Précarité salariale, Hiérarchie formaliste, RTT et 5 semaines de congés payés, 35 heures.
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil) :**
Dans le milieu universitaire, la façon d'être en France est : Formelle, procédurière, plus ou moins disponible, attentive, réactive aux demandes.
- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**
es français sont « chiants », compliqués. Le Français ne va pas à l'essentiel, pas de côté humain et relationnel.
- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**
Trop sérieux, Stressés, Inquiets au moindre problème. Cependant ils sont consciencieux et aiment le travail bien fait. Enfin ils sont très respectueux des délais et des objectifs à atteindre.
- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
Méthodique, critique, exigeant, prévoyant, proactif, multitâches, vision à long terme, tourné vers les objectifs.
- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**
Rôle, proteste, conteste, critique, trouve que c'est mieux ailleurs ou que c'était mieux avant et surtout " que la hiérarchie n'est pas à la hauteur...C'est bien négatif ce que j'exprime mais c'est malheureusement la majorité qui se comporte ainsi.

- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**
Sans réponse
- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**
Difficile de parler de son propre pays ... revendicateur, productifs, peut être aussi donneur de leçons.
- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**
Grève. Augmentation. Congés. Retraite. Problématique.
- **Réponse de François (Français au Brésil)**
Nerveux, efficaces, concentrés, objectifs, insensibles.
- **Réponse de Fabien (Français au Brésil) :**
Professionnels, ambitieux, stratèges, antipathiques, jaloux.
- **Réponse de Michel (Français au Brésil) :**
Efficace, Peu impliqué, Planificateur, Stressé, Focalisé sur son métier.
- **Réponse de Marina (Brésilienne en France) :**
Soucieux de l'heure de partir. Très à cheval sur leurs vacances/RTT. Très râleurs. Professionnels pour la plupart. Désagréables parfois.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France) :**
Efficace, Direct, Beaucoup de responsabilités, Compétent, Sérieux.
- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France) :**
« Débrouille-toi ». Pas le droit à l'erreur. Je ne suis pas ton copain. Obéissance aveugle. Exigence.
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France) :**
Ils sont très polis. Ils n'aiment pas trop répondre aux e-mails pour donner un « feedback ». Souvent ils prennent une posture très « défensive » (au moins, dans mon contexte de travail). Ils ne sont pas très ponctuels. Ils aiment faire des réunions très longues lorsqu'une demi-heure serait suffisante...
- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**
Paternaliste, respectueux de la loi, pas trop flexible, encadrés.
- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**
Français : élégants, superficiels, prétentieux, aimant se présenter avec une certaine culture, à l'écoute.
- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**
Sérieux, Bordélique, distant, respectueux, dur.

5. Citez au moins 5 adjectifs ou phrases concernant la façon d'être des brésiliens au travail.

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil) :**
Brésiliens : Conciliants, travailleurs (plus que les français), décontractés, désorganisés, agréables (C'est un plaisir de travailler avec les brésiliens mais le travail ne se résume pas au plaisir...).
- **Réponse de Xavier (Français au Brésil) :**
Conscientieux, réalistes penchant un peu vers l'optimisme, accueillants. Ont conscience du potentiel de leur pays.
- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**
Détendus, convivialité...
- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil) :**
Sérieux, aimables, nonchalants voire passifs, créatifs dans certains cas.
- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
Sans réponse
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil) :**
Dans le milieu universitaire, la façon d'être au Brésil est :
Moins formelle, mais tout aussi procédurière (voire plus). Cependant plus disponible, attentive, quoique moins réactive aux demandes.
- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**
Brésil : Facilité de communication verbale. Plus humains. Ils prennent leur temps pour répondre aux questions (dans les conversations orales). Grand décalage entre la communication verbale et informatisée. Ils n'ont pas la capacité de répondre à temps au niveau informatisé.
- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**
Décontractés, Tout problème a une solution. Ils aiment également le travail bien fait, cependant un petit retard dans les délais n'est pas si grave. Et ils n'oublient pas leur but principal qui est l'épanouissement personnel.
- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
Adaptable, sociable, créatif, une tâche après l'autre, vision à court- terme, réactif face aux imprévus, tournés vers les personnes.
- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**
Soumis, attentiste, plutôt effacé, respectant la hiérarchie, parfois craintif et

cherchant l'évitement.

- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**
Dynamiques, Optimistes, Accommodants, Créatifs, Chaleureux, Communicants
- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**
Rigoureux – travailleur – professionnel – convivial – dur à cuire
- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**
“*Amanhã*” (demain). “*Dar um jeito*” (trouver une solution amiable).
“*Chefia*” (patron). “*Gerenciamento*” (gestion). “*Negócios*” (affaires).
- **Réponse de François (Français au Brésil)**
Souriants, sensibles, peu productifs, bavards, disponibles.
- **Réponse de Fabien (Français au Brésil) :**
Professionnels, travailleurs, innovants, facilitateurs, ambitieux.
- **Réponse de Michel (Français au Brésil) :**
Impliqué, Curieux, Ouvert sur d'autres activités, Détaché, Manque de rigueur.
- **Réponse de Marina (Brésilienne en France) :**
Brésiliens : Rôleurs. Compétents. Professionnels. Très soucieux de plaire aux clients (en d'autres mots : très grand sens du service client). Très bavards.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France) :**
Sympathiques, Travaillent beaucoup, Pédagogiques, Apprennent rapidement, Très exigeants.
- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France) :**
Les liens dépassent le cadre du travail, Flexibilité, Exigence, Peur d'être remplacé, Jalousie
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France) :**
L'ambiance est souvent très informelle entre collègues (mais pas nécessairement avec le chef).
La vie privée fait aussi partie du lieu de travail : souvent les personnes qui travaillent ensemble se connaissent bien et peuvent même devenir de très bons amis. Les brésiliens peuvent être très machistes, parfois. Ils ne sont pas très ponctuels. Ils attendent et donnent des feedbacks.

- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**
Ouvert, non respectueux de la loi, charismatique, adaptable, flexible.
- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**
Brésiliens : très bavards, parlent très forts, accueillants, chaleureux, amicaux, prêts à faire beaucoup d'engagements.
- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**
Bordélique, créatif, amical, non concentré, bosseur.

6. Où pensez-vous que l'adaptation d'un étranger est plus facile, en France ou au Brésil ? Pourquoi ?

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil) :**
L'adaptation est plus facile au Brésil. Mais pour faire du business c'est plus facile en France (par rapport au processus de vente). Un Français a plus de chances de réussir professionnellement au Brésil qu'un Brésilien en France. Peut être à cause du bagage culturel et surtout universitaire des Français, qui est supérieur à ceux des brésiliens.
- **Réponse de Xavier (Français au Brésil) :**
Je répondrais sans hésiter, pour la plupart des gens : il est facile pour une personne ouverte de s'intégrer au Brésil, il est très difficile pour un brésilien de s'adapter à l'individualisme Français.
Je connais nombre de français qui ont été détachés au Brésil pour une période déterminée, et qui y sont restés sur une période indéterminée et se sont mariés. C'est simple : les gens sont plus sympa, et cela fait un choc en venant de France.
Je connais peu de brésiliens qui ont été longtemps en France et qui s'y sont réellement adaptés, mais il y en a. Pour qu'ils puissent s'adapter il vaut mieux qu'ils soient originaires de régions plus individualistes : les grandes métropoles en particulier São Paulo. Ma femme originaire de la campagne de l'état de Rio a commencé à entrer en dépression après 4 semaines de France.
- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**
Pour ma part, mon adaptation au Brésil a été très facile car les gens sont très ouverts et ont un grand amour pour la France. J'ai été très bien accueillie. Je n'ai pas du tout ressentie cela comme une forme d'intérêt de leur part. C'est plutôt sincère, même s'il y a une certaine superficialité dans les relations d'amitié. Mais moi-même j'ai à cœur de rencontrer des étrangers et d'accueillir des étrangers. J'ai toujours été très attentive à leur difficulté de compréhension, en essayant de parler doucement, par exemple.

- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil) :**
Au Brésil : c'est un pays qui accepte volontiers la main d'œuvre étrangère pour donner de l'essor à son économie.
- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
Tout dépend de l'endroit d'où l'on vient et des conditions de travail dans l'espace de départ, comme je ne connais pas l'organisation légale du travail au Brésil, je dirais que l'adaptation est plus facile par définition dans un contexte dans lequel on a plus d'acquis sociaux.
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil) :**
Cela dépend de l'origine de la personne.
Il est sans doute plus facile pour une personne latino-américaine de s'adapter au Brésil qu'à la France, et plus facile pour un européen de s'adapter à la France qu'au Brésil.
- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**
C'est une question avec plusieurs réponses. Le Brésil est fait de plusieurs Brésils. Il peut ressembler à l'Afrique ou à New York, mais il est vrai que la douceur de vivre est traumatisante, au retour en France.
- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**
Tout dépend du pays d'origine de la personne. J'ai connu un collègue qui venait de l'Allemagne, là où tout est strict, droit, et très bien organisé.
L'adaptation au Brésil fut un peu difficile pour lui, car un délai non respecté est inimaginable pour lui.
Pour moi, français allant au Brésil, j'ai été surpris par cette culture différente, mais je me suis très bien adapté sans problème. Pour un brésilien venant en France il peut être difficile de travailler dans ce monde de stress, sans avoir le droit à l'erreur (objectif manqué ou délai non respecté). Cela-dit les brésiliens que j'ai pu connaître qui ont travaillé en France, apprécient aussi au final ce mode de travail, car il n'y a pas de surprise ; ce qui est prévu se déroule souvent bien comme prévu.
- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
Tout dépend de la nationalité de l'étranger.
- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**
Au Brésil car la compétition et le sentiment de "supériorité" ne paraissent pas être de règle.
- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**
Sans réponse.
- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**
Selon moi les pays de culture latine (auxquels j'associe le Brésil) sont plus

faciles pour l'intégration en apparence. Les gens sont sympas au 1^{er} contact. Mais on reste dans le superficiel. Finalement l'intégration réelle et se faire de vrais amis prend plus d'une semaine. J'ai constaté cela par ailleurs en Espagne.

- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**
En France, tous les Brésiliens que j'ai connus s'en sont retourné au pays. Très grande nostalgies de Brésiliens pour leur pays.
- **Réponse de François (Français au Brésil)**
Au Brésil car on donne sa chance à l'étranger.
- **Réponse de Fabien (Français au Brésil) :**
Au Brésil, surtout lorsque l'on est français d'origine. Les rapports humains y sont plus souples et emprunts de latinités. Toutefois, avec des réserves au Nordeste où une certaine forme de racisme anti-Paulista et anti-européen est palpable.
- **Réponse de Michel (Français au Brésil)**
Le sens du contact, la simplicité des Brésiliens fait qu'il est très facile de s'adapter et d'avoir une certaine vie sociale, facteur clé pour l'intégration d'une famille. En revanche, cette intégration passe plus par des activités sportives ou simplement conviviales (churrasco, plage) que culturelles (théâtres, musique, activités manuelles ...) comme cela peut être le cas en France qui me semble proposer plus de possibilités sous réserve de faire un gros effort de réaliser le premier contact. Pour le reste de l'adaptation (nourriture, circulation, ...) les deux pays me semblent assez semblables dans leurs modes de fonctionnement général.
- **Réponse de Marina (Brésilienne en France) :**
Au Brésil, parce que les brésiliens sont beaucoup plus accueillants.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France) :**
Au Brésil, parce que le peuple est plus accueillant et pédagogique.
- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France) :**
Je crois qu'un français qui se retrouve au Brésil va avoir plus de facilité d'adaptation car il est plus facile d'aller vers les gens, et les connaissances, les repères sont essentiels pour être à l'aise à l'étranger.
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France) :**
Cela est très difficile à dire... Par contre, je pense que cela serait plus difficile pour un français de s'adapter au Brésil... Il ne s'agit même pas du travail en soi, ou des démarches pour trouver une maison ou de la langue. Le pire, je pense, c'est la question de la violence là-bas... Si l'on n'a jamais vécu cela, c'est vraiment difficile de s'adapter, je pense. Tandis que, arriver

en France et pouvoir être tranquille, cela est assez facile de l'assimiler... !

- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**
Sans aucun doute au Brésil. Les gens sont plus ouverts, ils poseront beaucoup de questions pour connaître le pays, les mœurs et ils vont faire l'impossible pour qu'il ne se sent pas dépaycé. Pourquoi ? Peut-être car nous sommes un mélange de races et de culture, nous sommes habitués à l'adaptation, aux changements politiques et sociaux dans une vitesse incroyable.
- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**
Un français au Brésil s'adapte plus facilement. La musique brésilienne est très attractive pour un étranger.
Les brésiliens sont très nostalgiques et ne s'adaptent pas facilement à l'étranger. Ils retournent toujours dans leurs pays.
- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**
Cela dépendra de la personne. Une personne très rigide, méthodique, froide, aura un peu de mal au Brésil avec les retards, l'informalité des relations etc. Un brésilien trop relax aura du mal à s'adapter à la rigidité française sur certains aspects (même en étant des latins les français ont des méthodes de travail beaucoup plus organisées que les brésiliens). S'il faut choisir une réponse, je dirais qu'un brésilien aura plus de mal à s'adapter en France que l'inverse.

7. Pensez-vous que la façon dont les étrangers sont traités par les habitants natifs dans leur pays d'accueil, aurait une incidence par rapport à leur comportement ? Pourquoi ?

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil)**
Oui. Tous les étrangers sont sensibles à une bonne réception et à un accueil positif dans un autre pays. En effet, un rejet peut provoquer un retour au pays d'origine.
- **Réponse de Xavier (Français au Brésil) :**
Bien sûr, en exagérant un peu on peut décrire le phénomène ainsi : En France, l'étranger est un pauvre qui vient profiter du système social. Et en plus il ne parle pas français comme tout le monde !...
Au Brésil : "Você é Francês ! Que legal!!!". Le Brésilien, en plus d'avoir une image de l'Europe et de La France tronquée dans l'autre sens (en Europe la vie est facile, tout est parfait, Il n'y a pas de violence de pauvreté ...), est

extrêmement accueillant et ouvert aux autres cultures. Il survalorise la culture européenne.

- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**
C'est sûr que oui. Si on sent qu'on veut nous utiliser, en tirer parti, on se renferme et on est moins à l'aise. J'ai eu une profonde immersion au Brésil. Je n'ai pas rencontré d'autres français ou étrangers là-bas. Je voudrais être avec les brésiliens.
- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil) :**
OUI. Si on les rejette, il rentre dans la clandestinité et la misère. Si on les accepte ils participent volontiers à la construction du pays d'accueil.
- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
Je pense clairement que le fait d'être stigmatisé comme étranger ne facilite pas l'adaptation et la productivité des travailleurs, ce qui me pousse à dire que la situation des étrangers n'est pas nécessairement facile au travail en France.
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil) :**
Le fait de ne pas se sentir jugé, dévalorisé ou rejeté en raison de sa nationalité ou de son origine ethnique, favorise sans doute l'envie d'installation à long terme pour une personne étrangère, dans la mesure où la « simple » différence d'origine ne pas donne pas lieu à des discriminations négatives.
- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**
Il y a une vision volontairement exotique par rapport au nouveau venu, dans les deux pays. Il y a une ignorance et une méconnaissance vis-à-vis de l'étranger, concernant la vraie réalité. Au Brésil il n'y a pas que la samba, ou le football. Les Français ne doivent pas arriver comme des conquérants. Avant d'envoyer un employé là bas il faut connaître la façon d'être des Brésiliens, qui est totalement différente dans le nord et dans le sud.
- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**
Oui, et notamment pour les français au Brésil, cela joue en notre faveur. La France et les français ont généralement bonne réputation au Brésil. On entend souvent que des bonnes choses nous concernant ou concernant notre pays ; on se sent donc facilement à l'aise avec les personnes car les préjugés qu'ils ont sur nous sont souvent de bon préjugés.
- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
Oui, parce que l'intégration dans un pays est réussie quand on s'assimile à la population et à la culture du pays. Le comportement de l'étranger peut changer pour se rapprocher su comportement des natifs, comme par effet

miroir.

- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**
Oui bien sûr, au Brésil je m'attendais à une certaine méfiance, voire hostilité, (même remarque pour l'Argentine) de la part des autochtones et mon comportement s'en ressentait (retrait, manque de chaleur dans les relations, doute sur le comportement donc précautions supplémentaires (ressenties par mes interlocuteurs...)).
- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**
Les brésiliens sont presque tous d'origine étrangère donc les étrangers sont bien perçus et bien traités dans cet environnement cosmopolite.
- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**
Probablement. Se sentir bien dans son lieu de vie est l'un des éléments qui permet de se « défoncer » et de se réaliser.
- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**
Je ne souhaite pas croire à cette incidence.
- **Réponse de François (Français au Brésil)**
Oui car cela fait réfléchir sur soi-même.
- **Réponse de Fabien (Français au Brésil) :**
Au Brésil, surtout lorsque l'on est français d'origine. Les rapports humains y sont plus souples et emprunts de latinités. Toutefois, avec des réserves au Nordeste où une certaine forme de racisme anti-*Paulista* (habitants de São Paulo) et anti-européen est palpable. Bien entendu, mais avec une modulation selon le « CSP » et le niveau d'instruction.
- **Réponse de Michel (Français au Brésil) :**
Connaissez-vous quelqu'un qui soit allé travailler au Brésil et qui n'en garde pas un bon souvenir ? C'est la réponse. Le bon accueil reçu au Brésil génère de l'empathie dans la plupart des cas (il y a toujours des gens fermés qui se croient « meilleurs »), pour ses habitants et le pays dans son ensemble.
- **Réponse de Marina (Brésilienne en France) :**
Peut-être. Parce que l'étranger se sent différent et il finit par agir en tant que tel.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France) :**
Oui, s'ils sont traités comme des égaux ils s'intégreront bien, sinon non.

- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France) :**
Sûrement ; moi-même, quand je suis arrivée j'étais très ouverte et je me mettais à tutoyer tout le monde (grosse erreur !!) et maintenant parfois c'est moi qui reste dans mon coin, par peur d'effrayer les gens.
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France) :**
Bien sûr. Si l'on se trouve dans une ambiance hostile, on va avoir tendance à répondre à cela de manière hostile aussi... Et le contraire également.
- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**
Je pense que la qualité du rapport entre les français et les brésiliens en FRANCE dépend plutôt du comportement des brésiliens. Les français seront très agréables si nous allons vers eux. Il ne faut pas attendre un premier pas de la part des français. En revanche, une fois qu'ils prennent confiance ils peuvent devenir très sympathiques et très disponibles. A mon avis, quand tu es à Rome, fais comme les romains et tout se passera très bien.
- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**
Oui à 100%. L'intégration passe par les expériences et par les personnes qui accueillent l'étranger. Et ça c'est valable pour toutes les nationalités.
- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**
Oui. Vous connaissez la phrase : « à Rome faites comme les romains » ? Je pense que tous les latins font comme ça. Si les habitants natifs établissent une ouverture dans les relations dès le départ, même le français le plus rigide sera rapidement adapté aux « caipirinhas »³² à la plage, fin d'après midi avec les collègues du bureau à Rio... Inversement, un brésilien en France rapidement devient un râleur et à la première occasion sera dans une manif entre la Bastille et la République au coude à coude avec les français (faites attention, dans toutes les manif au monde il y a un drapeau brésilien au milieu, peu importe la cause).

8. Comment percevez-vous les brésiliens et/ou comment percevez-vous les français ?

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil)**
Brésiliens : Accueillants, conviviaux, sympathiques, agréables, beaucoup de qualités humaines, mais ils ont la mémoire courte (ils oublient vite les

³² Boisson brésilienne alcoolisée faite avec de la « cachaça » (rhum brésilien à base de canne à sucre) et des citrons verts.

scandales politiques, par ex.), n'ont pas de culture politique, contrairement aux Français. Les Brésiliens ont le contact facile, il est difficile d'avoir des moments de solitude au Brésil. Cependant la fiabilité et l'esprit d'initiative des Brésiliens sont à améliorer.

Français : Intéressants, cultivés, pas forcément antipathiques mais d'un abord difficile (on ne sait pas toujours comment aborder un Français).

- **Réponse de Xavier (Français au Brésil)**

Brésiliens : Nous ne parlons que de stéréotypes : il y a des exceptions dans les deux sens, mais il est beaucoup plus facile et agréable de vivre et de travailler avec des Brésiliens que des Français. Je les trouve dans l'ensemble courageux et honnêtes en plus de toutes les autres qualités déjà citées.

Français : De plus en plus, je les plains. Je pense que les défauts des Français que j'ai pointés sont d'abord ceux de la société où ils ont grandi. Trop accrochés à la culture du résultat, à l'ascension sociale devenue plutôt « essayer de ne pas tomber », la culture de vouloir se « placer » dans une grande société comme unique but des jeunes professionnels. Les gens deviennent prêts à tout pour avoir un CDI chez EADS, oubliant qu'ils passeront leur vie à fabriquer des armes de destruction massive tout en travaillant avec des contrats précaires... Il vaudrait mieux alors monter un restaurant et faire des crêpes, mais une fois le diplôme obtenu, on s'interdit coûte que coûte de ne pas le valoriser.

Donc les comportements contre-productifs des Français sont dus à la pression de la société. Le fait est qu'il est plus facile de trouver un emploi dans une économie en pleine croissance comme le Brésil qu'en France, surtout qu'au Brésil il y a un manque de compétences, et en France c'est le contraire. Mais tout ceci est vrai dans une moindre mesure dans les grandes métropoles ou de plus en plus de gens vont à l'université. Ainsi les SSII comme Altran font une entrée fulgurante au Brésil et les contrats précaires font leur entrée chez les ingénieurs « paulistas » (habitants de São Paulo). Au Brésil, je peux envisager de faire une pause dans ma vie professionnelle, pour telle ou telle raison. En France, les gens ont peur du trou dans le cv.

- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**

Sans réponse

- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil) :**

Brésiliens : Accueillants, amoureux de leur pays et de leur musique, peu d'esprit critique.

Français : Peu accueillants, esprit critique très développé, soucieux de leur bien-être.

- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
Dépend, comme toujours des régions, du milieu social et de la réalité de la vie.
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil)**
Brésiliens : Généralement assez ouverts et accueillants.
Français : Plus ou moins accueillants et réceptifs aux étrangers.
- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**
La France s'appauvrit. L'époque des grandeurs est finie. Culturellement, économiquement et socialement parlant. Les français oublient que le monde tourne autour d'eux.
- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**
Pour caricaturer en quelques mots, je dirai que les brésiliens sont des bons vivants et des amoureux de la vie ; alors que les français, bien qu'ayant tout (au moins matériellement) pour être heureux dans la vie se posent trop de problème là où ce n'est pas nécessaire.
- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
Brésiliens : Sociables, serviables, accueillants, insouciant, optimistes, passifs.
- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**
Le brésilien d'un certain niveau peut parfois apparaître comme égoïste et arrogant - j'en connais plusieurs.... mais la majorité des individus de ce pays ont un tempérament chaleureux et dévoués.
- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**
J'ai une très bonne opinion des brésiliens, car j'ai de la famille brésilienne et j'apprécie leurs qualités, notamment l'optimisme. Par ailleurs je n'apprécie pas les problèmes d'organisation et parfois le côté improvisé, spontané qui peut parfois énerver quelqu'un qui a l'habitude de suivre les règles comme en Europe.
- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**
Brésiliens : Fêtards – tournés vers le présent – tolérants – insouciant
- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**
Je perçois les Brésiliens comme un peuple extrêmement dynamique, très optimiste malgré les difficultés (je suppose, en raison de la forte foi optimiste chrétienne), très travailleur (études le soir après avoir travaillé toute la journée).

- **Réponse de François (Français au Brésil)**
Proches mais différents, français plus froid mais plus sincères, Brésiliens plus chaleureux mais peu sincères.
- **Réponse de Fabien (Français au Brésil) :**
Les Brésiliens sont un peuple (ou une mixité réussie de peuples) appréciant la vie, la convivialité et la culture au sens populaire. En peu de temps, 20 ans, ils se sont de plus donné la capacité d'accès à la prise de conscience politique. Ils sont un peuple d'aujourd'hui et de demain.
Les français sont une nation (ou un amalgame de communautés) vivant mal un fort paradoxe entre philosophie des « Lumières » ou humanisme, d'une part, et individualisme et égoïsme teinté de racismes non assumés, d'autre part. Ils sont une nation d'hier et d'aujourd'hui.
- **Réponse de Michel (Français au Brésil) :**
Je trouve les Brésiliens plus ouverts et plus empathiques même si ils sont aussi plus superficiels, au moins en première approche. Alors que les Français seront beaucoup moins communicants et plus renfermés mais seront ensuite plus profond avec un petit cercle d'amis. Je crois aussi que les Brésiliens ont beaucoup d'espoir, d'enthousiasme, de curiosité et ce sont des facteurs de développement raisonné du pays et de son peuple, en espérant que cela touche bien toutes les classes.
- **Réponse de Marina (Brésilienne en France)**
Brésiliens : Très sympathiques, ouverts, accueillants mais trop intrusifs parfois.
Français : Très peu accueillants, assez hautains.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France)**
Brésiliens : Chaleureux, communicatifs, accueillants et sympathiques.
Français : Cultivés, réservés, amicaux, sérieux.
- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France)**
Brésiliens : Des débrouillards, des gens au sourire facile, et qui n'ont pas peur du travail.
Français : Assez hautains, ont peur de l'inconnu et n'aiment pas trop faire de nouvelles connaissances.
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France)**
Brésiliens : Des personnes avec qui c'est assez facile de parler, d'avoir un rapport d'amitié, qui aiment la fête et se réunir, et qui travaillent beaucoup... Par contre, et j'ai vu cela surtout ici en Europe, ce sont des personnes qui peuvent aussi essayer de profiter des autres, de faire « le malin ».
Français : Des personnes polies, souvent très gentilles, même si un peu formelles parfois. Ils aiment bien connaître d'autres cultures, ils sont curieux et cela est très positif. Ce sont des personnes avec qui il est très difficile

d'avoir des liens d'amitié.

- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**

La généralisation est très dangereuse. Je perçois des êtres humains qui ont tous leurs défauts et leurs vertus. J'ai beaucoup de difficulté d'étiqueter les gens selon leurs nationalités.

- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**

Brésiliens : sex-appeal, séduisants, sensibilité, charmants, charmeurs.

Français : Cultivés, traditionalistes (baguette, béret), bon vivant (la bouffe), grand peuple d'artistes (écrivains, peintres, musiciens...)

- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**

J'aime les deux mais chacun a ses forces et ses faiblesses. Je dirais que les brésiliens ont comme avantage sa créativité et la capacité à surmonter les difficultés avec une rapidité impressionnante. En France je vois souvent des personnes qui ont perdu son travail, se sont ensuite enfoncé dans les dettes, puis vient l'alcoolisme, un divorce et ils finissent SDF. Au Brésil cela n'arrive presque jamais. Avant d'arriver au fond les brésiliens se débrouillent, bougent, vont vendre des choses dans la rue, etc. Je crois que ce problème a une relation avec la fausse sécurité de la protection sociale, comme si les gens se disaient : « les choses vont aller mieux, la CAF m'aidera et l'ANPE me trouvera un bulot, le SAMU viendra me donner des médicaments antidépresseurs et si besoin j'ai la CMU... ». Come au Brésil on n'a pas tout cela, au début de l'histoire que je viens de raconter, le brésilien (après avoir perdu son travail) a déjà trouvé une alternative pour s'en sortir car il sait qu'il ne peut compter sur personne pour l'aider. Au travail au Brésil on bosse dur, la journée légale est de 44h par semaine, les salaires parfois ne sont pas très élevés et il faut s'adapter. Il y a une convivialité très positive et l'ambiance est souvent très gaie. En revanche le brésilien a du mal parfois à être organisé et méthodique dans son travail. Sa façon de penser va dans tous les sens et il manque de l'objectivité. On fait le tour de la question, on ne dit ni oui ni non, on tergiverse. Néanmoins, Les brésiliens qui ont la possibilité de faire ses études le font sérieusement et les cadres brésiliens sont de très haut niveau, occupant des postes dans le monde entier.

Les français ont une capacité incroyable à analyser les situations de différents points de vue et ils font un poids important dans la balance face au reste du monde avec une pensée plus ouverte et capable de comprendre la complexité de certaines choses, différemment des américains par exemple.

Les personnes sont en général très gentilles, on donne de l'importance au respect à l'autrui, il ya une certaine organisation dans le travail qui fonctionne bien et le niveau d'éducation est assez élevé. Le concept de la solidarité sociale est aussi très intéressant en France. Une chose que m'a surpris aussi est le fait qu'en France on responsabilise l'individu plus fortement qu'au Brésil. Par exemple, le serveur d'un resto qui sers de l'alcool à une personne qui est en voiture et qui tue une personne sur la route

sera aussi responsabilisé. Au Brésil cela n'aurait pas de sens. Mais je suis d'accord avec cette idée que tout le monde est responsable de certaines choses. Pour finir, un autre point négatif dans le français qui est aussi présent dans les brésiliens, est que le résultat final des choses n'est jamais très bien réussi. Pour moi une des meilleures représentations de la culture française est le rond point de la place de l'étoile aux Champs Elysées. Quand on rentre en voiture la dedans, il y a des voitures, motos, buses, camions etc qui viennent des toutes les directions, personne ne sait d'où ils viennent ni où ils vont, tout le monde se bouscule mais à la fin tout le monde arrive là où il voulait. C'est le plus grand bordel mais à la fin tout se passe bien.

9. Quelles sont les différences les plus marquantes entre les deux nationalités ?

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil)**
La différence fondamentale repose sur la personnalité. Le Brésilien accepte de se soumettre alors que le Français s'y refuse.
- **Réponse de Xavier (Français au Brésil)**
Sans réponse
- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil)**
J'ai l'impression que les Brésiliens ont un amour de leur pays mais ils ne sont pas fiers. Ils ont beaucoup de colère vis-à-vis de problèmes internes, dus à la corruption, au manque d'éducation... Les gens ne sont pas du tout imbus de leur pays contrairement aux Français.
Les Français sont beaucoup plus froids et les Brésiliens sont plus chaleureux. Néanmoins, il y a un sentiment de collectivité en France concernant les luttes sociales, qu'il n'y a pas au Brésil.
- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil)**
Les Français ont une longue expérience de la démocratie, contrairement aux Brésiliens qui, après des moments chaotiques (dictature), commencent à l'exercer.
- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
Sans réponse
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil)**
La place accordée dans les réunions sociales, à la musique, au chant et à la danse, me semble plus importante au Brésil qu'en France.
- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**
Le Brésilien est surtout brésilien. Il y a une grande union nationale au Brésil.

- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**
La place de l'épanouissement personnel beaucoup plus importante au Brésil qu'en France.
- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
La relation à l'autre : individualisme, critique facile, hiérarchie faible (France), collectivisme, respect de l'autre, poids de la hiérarchie (Brésil).
La relation au temps : prévision et horaires certains (France), au jour le jour et horaires approximatifs (Brésil).
- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**
L'individualisme marqué chez l'Européen.
- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**
Je pense que le brésilien est plus chaleureux et démontre plus ses sentiments que le français, par ailleurs il s'adapte facilement et sait contourner les obstacles.
Les français, en tant qu'européens sont plus rigides mais aussi plus organisés, plus fiables que les brésiliens.
- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**
Selon moi, le français est plus attaché au passé (gout pour l'histoire, généalogie, berceau familial...). Je demande souvent aux brésiliens d'où ils viennent et je vois que lorsqu'ils savent, la question ne les intéresse pas beaucoup.
Je commence à croire que le français n'est pas si désorganisé. Je travaille avec les allemands depuis 1 an et hallucine tous les jours à ce sujet. Le brésilien est selon moi assez carrée dans son organisation. Je vois le français probablement plus inquiet ou angoissé notamment vis-à-vis de l'avenir. Le brésilien paraît zen et ne se révolte pas (en apparence) contre la misère fréquente au Brésil comme dans les favelas. Dernière différence que je vois. Le français est révolutionnaire dans l'âme et part en croisade contre ce qu'il estime inacceptable. Le brésilien est moins sanguin sur ces sujets.
- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**
Brésil : Optimisme, moins de rigueur, comportement beaucoup plus latin : bruyant par exemple dans les hôtels.
- **Réponse de François (Français au Brésil)**
Intelligence émotionnelle (Brésil +), capacité d'investissement (Brésil +), productivité (Brésil -).
- **Réponse de Fabien (Français au Brésil) :**
Probablement l'empathie des Brésiliens et l'indifférence polie des Français. Peut-être aussi l'inhibition des sens mal assumée des Français face à

l'exubérance assumée des Brésiliens dont la démonstration la plus notable, mais non la seule, se fait annuellement lors du Carnaval.

- **Réponse de Michel (Français au Brésil) :**
Je crois que l'enthousiasme, parfois touchant à l'insouciance des Brésiliens est une caractéristique vraiment différente par rapport à nous Français, beaucoup plus fermés et gris.
- **Réponse de Marina (Brésilienne en France) :**
Le sentiment de supériorité est très présent chez les Français.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France)**
La relation humaine avec des nouvelles connaissances.
- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France)**
L'hygiène et l'amabilité.
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France) :**
Il n'y a pas beaucoup, je pense... Peut-être la question de la formalité...
- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France) :**
La capacité de communication semble plus accentuée parmi les brésiliens.
- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**
Au Brésil : la diversité, la géographie, la différence de taille entre les deux pays, la faune et la flore.
- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**
Je crois que la réponse antérieure en parle.

10. Pensez-vous que le stress au travail est dû aux mêmes raisons en France et au Brésil ?

- **Réponse d'Yvan (Français au Brésil) :**
Non. Le stress au Brésil est dû à la bureaucratie rébarbative, et non à un environnement social et professionnel oppressant, comme bien souvent en France. La bureaucratie au Brésil est souvent un palliatif pour donner du travail à des gens qui ne sont pas qualifiés. Dire que les Brésiliens ne savent pas dire NON est totalement faux : les administrations se complaisent dans la négation de tout ce que vous pouvez leur demander. Les Brésiliens sont très attachés à leur bureaucratie, cela confine à l'aliénation.

- **Réponse de Xavier (Français au Brésil) :**
 Les Brésiliens des grandes métropoles vivent sur un schéma proche de celui des Européens : beaucoup de dépenses non choisies (loyer et/ou remboursement de prêt, paiement de l'assurance, l'école des enfants, le plan de santé privé, etc...). Ceci augmente alors le stress vis-à-vis du chômage, et en conséquence l'asservissement.
 Je tiens à signaler que ma principale expérience au Brésil dans le secteur automobile, pour une société en mauvaise situation financière, doit jouer pour exacerber les comportements. Au fil du temps, une méfiance relative des deux « camps » s'est installée aggravant beaucoup de problèmes. Je sais qu'il y a des sociétés françaises d'autres secteurs plus lucratifs qui ont de meilleures organisations et conditions de travail.
- **Réponse d'Emilie (Française au Brésil) :**
 Le stress en France est dû aux exigences de plus en plus grandes dans le monde du travail. On « presse le citron » et on demande toujours plus.
- **Réponse de Noëlle (Française au Brésil)**
 Je ne sais pas trop. Je n'ai pas assez d'éléments de comparaison. Le stress me paraît plus fort en France.
- **Réponse d'Etienne (Français au Brésil)**
 Dans l'absolu l'entreprise et le travail peuvent être des lieux de stress, mais je n'ai pas assez d'expérience de la situation de l'entreprise et du travail au Brésil pour émettre un jugement.
- **Réponse de Catherine (Française au Brésil)**
 Probablement.
- **Réponse de Vincent (Français au Brésil)**
 La problématique de vie en France et au Brésil est différente. Le Brésilien se satisfait de peu de choses. Ils sont très axés sur la religion.
 En France le stress est renforcé par les informations négatives venues de la presse. En France tout est négatif.
- **Réponse de Mathieu (Français au Brésil)**
 J'ai l'impression qu'au Brésil cela est dû surtout à la charge de travail demandée assez lourde. En France cela est dû à la charge de travail également mais aussi à la situation de concurrence dans laquelle sont mis implicitement les collègues pour être le meilleur employé, et être celui qui aura la meilleure évolution de carrière.
- **Réponse de Faustine (Française au Brésil)**
 Non, en France, le stress est lié à la relation au temps, à volonté de vouloir être à l'heure, de remplir les objectifs dans le temps, d'avoir conscience de l'ensemble des tâches à accomplir dans un temps défini. Au Brésil, le stress -

pour l'étranger - est lié à l'incertitude, l'absence de planification, les objectifs mal définis, ou alors – pour le brésilien – il me semble qu'il soit lié à la relation aux personnes, la hiérarchie forte, le besoin d'être dans une position amicale avec ses collègues.

- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**

D'abord le Brésilien paraît moins stressé... mais si le stress existe il est, au Brésil, plus imposé par la précarité de l'emploi, la moindre sécurité, le risque plus grand en cas de perte du travail que chez l'Européen qui, lui, est stressé par le contexte de compétition, de productivité, de nécessité de faire ses preuves dans lequel il est constamment en immersion.

- **Réponse de Bruno (Français au Brésil)**

Dans les deux cas il y a du stress, pour moi c'est dû fondamentalement aux mêmes causes, les souffrances au travail étant les mêmes (problèmes de relation avec les collègues et la hiérarchie, objectifs trop élevés, problèmes d'organisation...). Par ailleurs des causes externes au travail peuvent aussi influencer, notamment au Brésil : problème d'insécurité, précarité, problèmes des services publics notamment les transports, organisation déficiente. Le salarié brésilien, du fait de ces causes de stress devrait être plus stressé qu'en France où la qualité de vie est globalement meilleure.

- **Réponse d'Antoine (Français au Brésil)**

Pour répondre à cette question, il me faudrait y vivre 1 an.

- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**

Pas ressenti de stress au travail au Brésil. Pas de protection sociale égale à la France, donc accoutumés depuis le plus jeune âge à devoir s'en sortir quoiqu'il arrive.

- **Réponse de François (Français au Brésil)**

Oui, globalement.

- **Réponse de Fabien (Français au Brésil)**

Le stress au travail au Brésil est à mon sens essentiellement dû à des facteurs externes macro et micro-économiques. Le stress au travail en France est essentiellement dû à des modes de management.

- **Réponse de Michel (Français au Brésil)**

Dans les 2 cas, la précarité me semble le plus grand facteur de stress, mais j'imagine que le caractère plus stressé et consumériste des Français rend cela plus critique. Le Brésilien est souvent plus fataliste (*Se Deus quiser* – si Dieu le veut) et aussi plus confiant dans le futur (*Deus ajuda* – Dieu nous aide) en même temps que plus débrouillard et ayant moins de « faux besoins » que nous.

- **Réponse de Marina (Brésilienne en France)**
En grande partie oui, mais au Brésil il y a une situation aggravante car là-bas les gens se font virer plus facilement qu'en France.
- **Réponse de Patrick (Brésilien en France) :**
Oui, aux attentes des résultats et aux délais de travail.
- **Réponse de Zandra (Brésilienne en France) :**
Non, je crois que tant au Brésil qu'en France c'est la pression et les heures sans compter qui tuent les travailleurs.
- **Réponse d'Aline (Brésilienne en France) :**
Non... Au Brésil, on travaille trop (dans le sens, beaucoup de temps, d'heures par jour). On n'a pas le droit à un tiers des vacances qu'ont les Français. On part le matin très tôt et on rentre le soir, souvent. En plus, si on veut avoir une bonne éducation, santé, etc.... il faut payer plus, donc il faut travailler encore plus...
Pour les Français, je pense que ces éléments « de base » (éducation santé, etc.) sont déjà plus ou moins réglés, c'est-à-dire, ils peuvent penser à d'autres choses. Ils peuvent travailler moins de temps, ils ont des aides du gouvernement s'ils en ont besoin.
Je pense que leur stress est plutôt lié à des facteurs psychologiques, dans le sens qu'ils ont peur de perdre tout ce qu'ils ont déjà conquis. Tandis que les Brésiliens travaillent comme des malades mais ne voient pas beaucoup de chose s'achever...
- **Réponse d'Elisa (Brésilienne en France)**
Nous sommes tous des êtres humains indépendants de notre nationalité. Le stress est un facteur humain présent dans le monde capitaliste. Je ne vois pas de différence de niveau de stress en prenant comme variables la nationalité ou la l'aspect géographique. D'autres variables comme type d'activité et hiérarchie jouent un rôle beaucoup plus important sur le stress.
- **Réponse de Marcello (Brésilien en France) :**
Non, le stress ne peut pas être le même. Le stress au Brésil est guidé par d'autres motifs. La violence au Brésil est très ressentie et provoque un stress permanent. Il est aussi provoqué par un conflit d'intérêts.
En Europe le stress est très médiatisé. La source de stress peut être la réussite, le statut, la reconnaissance.
- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France) :**
Non, pas du tout. Au Brésil les questions d'argent sont plus souvent source de soucis. Il faut payer l'assurance maladie, l'école des enfants, une fortune pour avoir une télé à câble, des taux d'intérêt astronomiques etc., le salaire est souvent court. Pour cela il faut se débrouiller et cela ne se passe pas très bien parfois. Beaucoup de personnes au Brésil ont deux ou trois bulots. Ceux

qui vont à l'université font ses études le soir, entre 18h et 22h, voir 23h, tout les jours. Le transport public est pénible, la chaleur écrasante. Le service public ne marche pas très bien. Enfin, le quotidien au travail d'un brésilien est plein de soucis personnels que les français n'ont pas.

- **Réponse d'Helena (Brésilienne en France) :**

Ma seule opinion dans ce questionnaire porte sur cette dernière question, sur le stress. Dans mes recherches, quand on parle de souffrance au travail, la question qui fait immédiatement surface au Brésil est celle de la situation économique, des difficultés économiques des travailleurs brésiliens, qui ne sont pas si fréquemment perçues dans les discours des travailleurs Français. Cette question économique est plus présente au Brésil car le niveau de pauvreté et de précarité est plus élevé.³³

Deux questions supplémentaires pour ceux qui ont déjà une expérience en tant que « Manager » en France et au Brésil :

1. Comment vous comportez-vous en tant que « manager » en France et au Brésil ?

- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**

Avec plus de précaution et surtout d'empathie au Brésil qu'en France. Je suis toujours allé en mission au Brésil en tant que personne qui apporte le "savoir faire" → démarrage d'une entité de production, recopiant l'existant Français, face à des personnes qui ne connaissent pas le "métier" et qui doivent prouver leur capacité à faire aussi bien que ceux "de la vieille Europe" – fiers d'appartenir à un pays qui se veut jouant dans la même course – j'ai rencontré cet état d'esprit également dans les pays de l'Est – il faut se montrer à l'écoute et surtout montrer beaucoup de considération et de reconnaissance. Ce qui n'est pas aussi crucial en France ou en Europe de l'Ouest car les preuves "sont déjà faites".

Il faut être très prudent sur la façon dont on s'adresse aux opérateurs – ils ont les mêmes besoins, les mêmes désirs, les mêmes nécessités que partout ailleurs mais ils ont une susceptibilité augmentée face à quelqu'un qui pourrait avoir dans son esprit et son comportement des relents de colonialisme...forcément l'approche est différente de celle que l'on peut avoir en France et toute la manière de manager en découle.

³³ Exilée en France depuis les années 1970, suite à la Dictature militaire au Brésil, cette personne a souhaité répondre seulement à la dernière question de ce questionnaire.

J'ai "formé" de jeunes ingénieurs – qui plus est - "féminins" et hautement "croyants".... Triple raison d'être très psychologue et de se fondre dans leur manières de percevoir le monde = nécessité de se montrer performants, d'être jugé suivant des critères plutôt "machistes" et d'y répondre peut être encore mieux qu'un élément masculin, de pouvoir concilier ses croyances et sa foi avec le pragmatisme et la froideur de la science, de la technique et de la "rentabilité"....Voilà comment j'ai vécu mon expérience de formateur et manager au Brésil....

- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**

En France : beaucoup plus de précautions légales à prendre, par exemple gestion des RH et des IRP : par exemple CE / DP / CHSCT. Un arsenal de lois est là en France pour contre balancer les pouvoirs entre Direction et salarié.

Sinon personnellement j'essaie d'agir de la même façon : avancer, atteindre les objectifs et motiver.

- **Réponse de Fabien (Français au Brésil)**

En France comme au Brésil, mais également en Europe de l'Est et en Afrique où je suis amené à mener des missions ou à manager des projets, je travaille avec des équipes « ad hoc » composées de partenaires et d'employés. Afin d'obtenir le meilleur de chacun(e) mais aussi car je souhaite placer l'être humain au centre des préoccupations, je conduis un management à la fois consultatif et « délégitif ».

- **Réponse de Michel (Français au Brésil)**

En première approche, j'ai tendance à dire que je ne fais aucune différence, et que je manage de la même manière. A la réflexion, je crois que je répétais plus au Brésil et faisais plus reformuler. De mon expérience, j'ai tendance à dire que le manager intermédiaire au Brésil hésite encore plus qu'en France à dire qu'il n'a pas compris ce qu'on attend de lui. Evidemment, c'est une généralité que j'énonce et donc elle n'est pas absolue, mais globalement, le fait d'hésiter à poser des questions m'a obligé à plus contrôler, à plus grande fréquence le bon déroulement des actions à réaliser.

- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France)**

A peut près de la même façon. Face aux brésiliens de l'équipe j'essaye de passer un peu d'organisation à la française, en les faisant chercher de l'objectivité. Face aux français j'essaye d'ajouter un peu plus de flexibilité, pour qu'ils ne soient pas trop « coincés ».

**2. Est-ce qu'en tant que « manager » votre façon de traiter les employés de votre entreprise est la même, aussi bien en France qu'au Brésil ?
Veuillez développer votre réponse avec des exemples, si possible.**

- **Réponse de Claude (Français au Brésil)**

Même entreprise en France qu'au Brésil signifie même organisation, mêmes critères de qualité dans le travail réalisé, mêmes modes opératoires, mêmes référentiels, etc. Mais on s'adresse à des mentalités différentes culture différentes, avec l'écart dû à la position, la potentialité du pays, le Brésil, dans la politique et l'économie internationales.

Il faut demander - exiger et obtenir - les mêmes choses à des individus différents, qui ont des objectifs propres et une perspective différente de l'avenir...il est donc nécessaire de s'adapter pour réussir à obtenir les mêmes résultats aussi bien en matière de qualité qu'en matière de "productivité", sinon "le patron" ne va pas "comprendre"...il faut savoir s'adapter et le manager qui "réussit" et celui qui obtient l'adhésion de son équipe aussi bien en France qu'au Brésil, en appliquant des méthodes qui sont forcément différentes.

Un exemple peut illustrer ces commentaires....

PB : nécessité d'adapter une programmation de trajectoire d'un robo d'application peinture pour résorber une anomalie d'aspect... Au technicien programmeur Français sur place = directives précises pour aller vers une trajectoire mieux adaptée au type d'application...on connaît les solutions....

Au technicien programmeur Brésilien : lui laisser la possibilité de tester "sa solution" afin qu'il vienne de lui-même à celle "répondant au problème" qui sera celle préconisée au Français...il faut un peu plus de temps, mais le résultat est atteint avec le même degré de satisfaction de la part de l'opérateur.

- **Réponse d'Alain (Français au Brésil)**

Absolument humainement, personnellement je serre la main de tous mes employés qu'ils soient ouvrier ou cadre, ici et au Brésil. Les entretiens annuels sont réalisés également. LA très grande différence réside dans la facilité de faire un plan social au Brésil par rapport à la France. Immédiat au Brésil :

Brésil : « bonjour, je suis désolé, mais je n'ai plus les moyens que tu restes dans l'entreprise en raison des difficultés »

France : « cela commence par un CCE, puis 6 mois à 1 an avant la sortie du personnel ».

- **Réponse de Fabien (Français au Brésil)**

Je me sens plus à l'aise, moins sur mes gardes peut-être, dans mes rapports avec mes employés au Brésil.

Lorsque je tutoie un employé brésilien, il sait que cela ne signifie pas que nous sommes devenus ami ou que je mélange vie professionnelle et privée. En France, un tutoiement ou une bière bu ensemble un midi est souvent perçu comme une possibilité de se rapprocher pour obtenir un avantage particulier.

Lorsque je souris en disant bonjour à une employée brésilienne ou que je lui amène un café alors qu'elle travaille sur un projet au-delà de ses heures de services, cela est apprécié et normal. En France, une employée française interprètera souvent mon comportement comme une approche à caractère tendancieux.

- **Réponse de Michel (Français au Brésil)**

Voir ma réponse ci-dessus. A part cela, en terme d'autorité, de relationnel, de mon côté c'était la même chose. Mais certains Brésiliens ne comprenaient pas que je salue les opérateurs, que je parle avec eux aux pauses ou même déjeune à la cantine avec eux. Pour résumer, mon comportement était identique à la France, alors que le comportement d'un manager brésilien me semble beaucoup plus distant (voire dédaigneux, quand on parle de « pião »), enfermé dans son statut (gerente !!) et manquant d'empathie.

- **Réponse de Cláudio (Brésilien en France)**

Oui mais il y a quand même certaines différences. Certains sujets je ne saurais comment aborder avec un français, surtout des choses un peu plus personnelles. Les brésiliennes sont aussi parfois trop émotionnels, si on les met de la pression et on se fâche, cela risque d'être pour toujours. Avec les français le ton peut monter et ensuite redescendre sans le moindre problème. Au Brésil la relation tourne au vinaigre parfois après une altercation ou une discussion plus dure.