



HAL
open science

Management interculturel : influence de la mentalité russe sur le management des entreprises et des organisations internationales

Ekaterina Safonova

► To cite this version:

Ekaterina Safonova. Management interculturel : influence de la mentalité russe sur le management des entreprises et des organisations internationales. Education. Université de Strasbourg, 2013. Français. NNT : 2013STRAG013 . tel-01057886

HAL Id: tel-01057886

<https://theses.hal.science/tel-01057886>

Submitted on 25 Aug 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE :

Sciences Humaines et Sociales – Perspectives Européennes

[STAPS]

THÈSE

présentée par :

Ekaterina SAFONOVA

soutenue le : **30 mai 2013**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Strasbourg**

Discipline/ Spécialité :

Sciences et techniques des activités physiques et sportives / Management du sport

**Management interculturel : influence des la
mentalité russe sur le management des
entreprises et des organisations internationales**

THÈSE dirigée par :

M. TRIBOU Gary

Professeur en STAPS, Université de Strasbourg

RAPPORTEURS :

M. ANDREFF Wladimir

Professeur de Sciences économique, Université de Paris 1
Panthéon Sorbonne

Mme BARTH Isabelle

Professeur en Sciences de gestion, Université de Strasbourg

M. DESJEUX Dominique

Professeur en Anthropologie, Université Paris 5 Sorbonne

AUTRES MEMBRES DU JURY :

Mme MERCIER-SUISSA Catherine

Maître de conférence HDR en Sciences de gestion, Université de
Lyon 3

Sommaire

Introduction générale

Première partie. De la mentalité russe et de ses effets économiques

Chapitre 1. Vers une définition de la mentalité russe

- 1.1. La mentalité dominante de la société russe : essence et principales caractéristiques
- 1.2. Les facteurs marquants la mentalité russe

Chapitre 2. Mentalité russe et économie

- 2.1. Les comportements économiques dans la société russe
- 2.2. Les effets économiques de la mentalité russe
- 2.3. Le rapport à l'Occident

Deuxième partie. Management interculturel : les pratiques managériales en Russie

Chapitre 3. Les modèles de management interculturel

- 3.1. La place du facteur humain dans la culture d'entreprise
- 3.2. Management et cultures nationales

Chapitre 4. Management interculturel et mentalité russe

- 4.1. Le rôle du management interculturel ou comment « gérer » les mentalités
- 4.2. Management interculturel et mentalité russe

Troisième partie. L'opinion des dirigeants étrangers des secteurs public et privé sur la mentalité russe

Chapitre 5. Objet d'étude et méthodologie de la recherche

- 5.1. Management public et management privé : similitudes et différences
- 5.2. Objet d'étude et hypothèses
- 5.3. Méthodologie de la recherche

Chapitre 6. Résultats d'étude : guide pour optimiser des relations managériales avec des partenaires russes

- 6.1. Mentalité et stéréotypes : la perception générale des occidentaux
- 6.2. Les traits saillants d'une mentalité russe
- 6.3. Les Russes dans les organisations internationales : les bases d'un dialogue
- 6.4. Synthèse de l'analyse des entretiens

Conclusion générale

Annexes

- 1. Guides d'entretiens
- 2. Echantillon des enquêtés

3. Retranscription des entretiens
4. Bibliographie
5. Table des matières

Management interculturel : influence des la mentalité russe sur le management des entreprises et des organisations internationales

Résumé

Cette thèse constitue un outil permettant d'établir, développer et améliorer la coopération entre les partenaires russes et occidentaux, ainsi que d'aider les représentants des secteurs privé et public occidentaux (sociétés privées et organisations internationales) à développer leurs activités en Russie. Son objectif est de montrer le rôle de la mentalité nationale (dans notre cas, la mentalité russe) dans le développement de ces relations. La thèse constitue une étude théorique et pratique, où nous avons utilisé l'approche multidisciplinaire du concept de mentalité; nous avons recouru aux disciplines comme histoire, sciences politiques, sociales et économiques, psychologie et management interculturel.

mots-clés : Russie ; pays occidentaux ; mentalité ; mentalité économique ; stéréotypes ; secteur privé ; secteur public ; transition politique et économique ; coopération internationale ; culture d'affaires.

Résumé en anglais

This thesis is a tool allowing to establish, develop, and improve the cooperation between Russian and western partners, as well as help the western representatives of both sectors (private companies and international organizations) develop their activities in Russia. Its main goal is to show the role of national mentality (in our case, Russian mentality) in the development of such relations. This thesis is a theoretic and practical study for which we used multidisciplinary approach to the concept of mentality; we drew upon disciplines like history, social, political, and economic sciences, and intercultural management.

keywords : Russia ; western countries ; mentality ; economic mentality ; stereotypes ; private sector ; public sector political and economic transition ; international cooperation ; business culture.

Introduction générale

L'idée de cette recherche a pris naissance au moment où la ville de Sotchi a été désignée comme site d'accueil des Jeux Olympiques d'hiver de 2014 et, par conséquent, lieu de rassemblement sur le territoire russe de personnes et d'organisations de cultures nationales différentes visant à établir des contacts de nature sportive mais aussi économique. C'est ainsi qu'est né le projet de conduire une recherche dans le domaine du management interculturel et dans le contexte de l'organisation de projets internationaux impliquant directement la Russie ; soit sur la base d'une hypothèse d'une mentalité russe en mesure d'influencer la nature, la conduite et les résultats d'échanges entre partenaires russes et étrangers (du secteur privé commercial et des grandes organisations internationales).

Cette recherche a été alimentée par une expérience personnelle acquise durant plusieurs années de travail dans le domaine de projets internationaux et avec la participation de collaborateurs occidentaux et originaires de Russie ; ces projets étant mis en œuvre par une Association de coopération franco-russe sous notre présidence. Depuis sa création, l'Association a conduit plus de vingt-cinq projets dans des secteurs variés (principalement ceux du tourisme et de l'hôtellerie, de la coopération juridique ou encore des échanges étudiants) en France, en Suisse et en Italie. L'expérience acquise nous a fait comprendre la nécessité d'étudier l'influence des mentalités nationales sur les conditions et les formes de management interculturel, ainsi que son impact sur le succès des projets internationaux conduits tant dans le secteur privé (celui des affaires et du commerce) que dans le secteur public (essentiellement celui des grandes organisations internationales) ; le contexte actuel de mondialisation, à la fois d'ouverture au monde et de recherche de repères culturels identitaires, donnant un caractère d'urgence à ce type de démarche .

Le principal objectif de ce travail de recherche est, à partir d'une caractérisation de ce qu'il est convenu d'appeler la « mentalité russe », d'analyser son impact sur les pratiques managériales à l'international, afin de pouvoir contribuer à aider les responsables de sociétés privées (des petites et moyennes entreprises jusqu'aux sociétés multinationales et transnationales) et d'organisations publiques étrangères (et internationales) à optimiser les conditions de travail avec les sociétés et les organisations russes sur le sol russe ainsi qu'avec les Russes expatriés à l'étranger. Ainsi, il s'agit davantage, pour nous, de produire un guide professionnel pratique que de mener une recherche purement théorique et à caractère académique. Le cadrage théorique et une axiomatique faisant référence à des auteurs réputés pour leur expertise en la matière nous est apparue cependant indispensable pour donner une

dimension scientifique à notre travail de recherche ; au risque de produire un simple mémoire professionnel seulement descriptif.

La problématique de notre recherche est avant tout de savoir quel est l'influence réelle de la mentalité russe dans les pratiques managériales et la mise en place de projets au niveau international (au-delà des clichés relevant souvent d'une sorte de folklore) ; s'agissant d'une question particulièrement complexe appelant de nombreux développements multidisciplinaires. Car comment définir une mentalité ?¹ Sous quels aspects se manifeste-t-elle dans les pratiques managériales et les relations d'affaires ? Comment affecte-t-elle le facteur humain dans un contexte interculturel ? La culture corporative véhiculée par les sociétés privées et la culture organisationnelle des grandes organisations publiques viennent-elles supplanter et/ou transformer une mentalité nationale ? Comment créer les conditions favorables à une coopération économique internationale : les Russes doivent-ils adopter la globalité des méthodes et des pratiques managériales occidentales ou bien peuvent-ils s'appropriier uniquement quelques instruments en adéquation culturelle avec leurs modes de pensée ? Comment fonctionne le système des stéréotypes et des préjugés culturels, soit ceux que les représentants d'une culture nationale (ouest européenne) adoptent à l'encontre de ceux d'une autre culture (est européenne) ? Sont-ils forcément nuisibles ou peuvent-ils avoir quelque utilité managériale, et comment vont-ils évoluer au fur et à mesure des projets réalisés en commun ? Autant de questions qui seront abordées dans la construction de notre objet d'études.

Avant d'évoquer la méthodologie générale de notre travail et en décrire plus précisément les choix, il convient de souligner que cette recherche est pluridisciplinaire au sein des Sciences Sociales et fait référence à des travaux d'historiens, de sociologues, de philosophes et de théoriciens du management. Elle fait aussi appel à des témoignages et des opinions de professionnels russes et étrangers travaillant à l'international. Aucune recherche (pour le moins en Russie) n'a jusqu'alors abordé cette perspective d'analyser l'influence de la mentalité russe sur les pratiques de gestion au sein de sociétés privées et de grandes organisations internationales²

Concernant la méthodologie et s'agissant d'une approche pluridisciplinaire, nous avons été conduits à combiner plusieurs méthodes. Premièrement, nous mêlons des analyses socio-psychologiques et historiques à des analyses managériales et notamment appliquées à la culture

¹ Une définition de la mentalité russe et de ses spécificités nous conduira inévitablement à la situer en regard du passé soviétique et de la transition d'une économie collectiviste à une économie libérale.

² Dans notre cas, il s'agit principalement du Conseil de l'Europe pour lequel nous travaillons.

corporative et organisationnelle. Deuxièmement, nous associons à une approche théorique, un traitement de données pratiques sur la base d'interviews de professionnels de nationalités différentes. Ainsi la dernière partie de cette recherche s'appuie entièrement sur des entretiens avec les représentants de plusieurs pays, relevant du secteur privé et du secteur public, et ayant travaillé pendant plusieurs années avec des partenaires russes et/ou en Russie³. Notre objectif final de produire un guide pratique à usage des entreprises ayant à travailler avec des homologues russes et à monter des projets internationaux est la raison principale de ces choix de méthodes.

Nous avons structuré notre recherche en trois grandes parties.

Dans une première partie, nous essayons tout d'abord de répondre à la question préalable de savoir comment définir une mentalité russe. Pour cela, nous sommes conduits à évoquer l'histoire du peuple russe pour examiner les conditions culturelles, géopolitiques et religieuses de la formation de cette mentalité. Puis nous resserons l'analyse sur le phénomène d'un comportement économique particulier des Russes (à travers leur attitude vis-à-vis de l'argent, du travail, de la propriété privée, etc.) et de leur attitude vis-à-vis de l'Occident dans une perspective de coopération internationale.

La seconde partie est centrée sur les questions de management interculturel. Nous avons choisi de faire référence à des théoriciens généralistes du management (notamment Argyris, Maslow, Mayo) pour souligner le rôle du facteur humain dans le management, avant d'aborder la question interculturelle des modèles nationaux de management. Nous faisons notamment référence aux modèles occidentaux et orientaux pour pouvoir traiter la question souvent évoquée selon laquelle la Russie pourrait adopter une « troisième voie » (entre Occident et Orient). C'est dans ce contexte des modèles nationaux que nous abordons la question centrale, selon nous, des stéréotypes et des préjugés. Quels sont leurs rôles social et économique ? Sont-ils nuisibles et dans quelle mesure ? Sont-ils sujets à évolution ? Pour nourrir cette analyse, nous faisons référence à trois chercheurs spécialisés ayant contribué à définir les cultures managériales nationales et leurs rapports interculturels : Hall, Hofstede et Trompenaars. Ces auteurs retiennent des critères comme l'attitude vis-à-vis du temps et de l'espace, les discriminations sexuelles au travail, la frontière entre vie professionnelle et vie privée etc., qui vont constituer la base de nos entretiens avec les représentants d'organisations étrangères retenus pour repérer une image de la culture managériale russe vue par les étrangers. Ensuite, nous abordons le phénomène de la culture corporative (soit la culture créée par une organisation comme une entreprise commerciale

³ Nous avons choisi de ne pas traduire les interviews et de les retranscrire en annexes dans la langue utilisée lors de la passation (anglaise, française ou italienne) afin de ne pas dénaturer les propos.

ou une institution et visant à former une « mentalité organisationnelle ») afin de répondre à la question de savoir si une telle culture peut supplanter la mentalité nationale. Cette analyse se fait notamment à partir d'études de cas que nous avons exploitées (Renault-Nissan, Nestlé, etc.).

Notre deuxième partie nous amène à revenir à une approche historique afin d'analyser comment s'est formée en Russie le modèle actuel de management et quels facteurs l'ont influencé. Nous abordons notamment la spécificité du management et du *business* russe de la période de transition politique et économique car un grand nombre de traits de comportements managériaux (et leur caractère paradoxal parfois) tiennent à cette période tourmentée qui a souvent conduit dans l'urgence à l'adoption globale d'un style managérial occidental sans tenir compte des particularités nationales. Nous souhaitons aussi mettre l'accent sur un écart intergénérationnel qui s'est creusé pendant cette période (autour de la chute du système soviétique) et qui a fortement influencé les conditions de coopération entre les Russes et les étrangers. Nous abordons la question des stéréotypes pour mesurer à quel point ils sont ancrés dans les représentations des professionnels étrangers et dans celles des Russes eux-mêmes. Nous nous appuyons sur deux études de cas : il s'agit de deux sociétés étrangères employant des Russes (une société transnationale et une entreprise de taille moyenne). L'idée principale est de savoir comment la culture corporative occidentale coexiste avec la mentalité russe, et d'identifier les difficultés et les facteurs de réussite.

Notre troisième partie est celle des résultats des 34 entretiens menés avec les représentants des secteurs privé et public (entretiens structurés à partir des critères établis par Hall, Hofstede et Trompenaars). Nos enquêtés relèvent de sociétés privées opérant en Russie et à l'étranger, et de structures publiques - notamment le Conseil de l'Europe. L'objectif est de répondre à la question de thèse : dans quelle mesure la mentalité russe influence-t-elle la culture managériale ? Parallèlement, nous avons souhaité affiner notre analyse en distinguant les cas d'un management public et privé ; c'est-à-dire savoir comment optimiser la coopération avec les Russes dans la mise en œuvre de projets dans chacun des deux secteurs. La méthode des entretiens est précieuse car elle apporte des exemples pratiques et concrets et vient utilement compléter les études de cas (ainsi que notre propre expérience). Ainsi, nous avons voulu savoir si les Russes doivent absolument adopter un style managérial étranger ou s'il est envisageable de construire un véritable échange conduisant à un style original. Autrement dit, les Russes peuvent-ils contribuer actuellement à la formation d'une culture managériale particulière et inédite dans le cadre de la mise en œuvre des projets internationaux entre Russie et Occident ?

Ainsi, le but ultime de ce travail est de contribuer à la mise en place des conditions d'une coopération plus positive et équilibrée entre la Russie et les pays occidentaux, chacun pouvant sans doute apporter utilement à l'autre.

Première partie.

De la mentalité russe et de ses effets économiques

Chapitre 1. Vers une définition de la mentalité russe

1.1. La mentalité dominante de la société russe : essence et principales caractéristiques

La notion de mentalité (du latin *mens* : raison, mode de pensée, constitution de l'esprit) regroupe des perceptions spirituelles en général, un mode global de pensée, des croyances et des acquis culturels, qui contribuent à faire partager une image du monde et une tradition sociétale⁴. Une mentalité peut être repérée au niveau d'un groupe d'individus, d'une communauté plus ou moins large installée sur un territoire ou originaire d'un territoire donné, ou au niveau d'individus particuliers. Dans un sens plus étroit (politique), c'est un trésor commun aux membres d'un certain groupe socio politique ou d'une organisation, qui permet d'avoir la même perception de l'environnement et des réalités socio politiques, de vivre et d'agir conformément à des normes et modes de comportement⁵.

Mais la mentalité renvoie aussi à un modèle d'interactions sociales, économiques et psychologiques. Elle tend à mettre en lien les formes rationalisées de la conscience (sciences, idéologies, religions, etc.) à la sphère de l'inconscient (notamment les préférences culturelles qui semblent aller de soi)⁶. Dès lors, nous pouvons poser que les philosophes, sociologues et autres psychologues, malgré des apports sémantiques parfois spécifiques, ont utilisé la même notion de mentalité lorsqu'ils ont compris la nécessité de définir les traits propres à une nation (une ethnie) déterminant son évolution historique et étant en même temps le produit de cette évolution. Par exemple, G. Le Bon (1898) n'a certes pas utilisé explicitement le terme de mentalité, mais il a su mesurer l'impact des particularités de l'« âme du peuple » en tant que sentiments, croyances et intérêts communs formée par de nombreuses générations, sur la vie économique et politique d'une société. Ainsi, son ouvrage « Psychologie des foules » commence ainsi : « chaque peuple possède une organisation mentale qui est aussi durable que ses particularités anatomiques »⁷.

⁴ Frolov I.T. (2001), *Dictionnaire de philosophie* (Философский словарь), 7^e édition. Moscou : Res-publica. p. 3.

⁵ Politologie (1993), *Dictionnaire encyclopédique* (Политология. Энциклопедический словарь). Moscou : Izd-vo Mosk. Kommercheskogo unta, p. 174-175.

⁶ Malakhov V., Filatov. V. (1991). *Philosophie occidentale contemporaine. Dictionnaire* (Современная западная философия: Словарь). Moscou : Politizdat, p. 176.

⁷ Le Bon G. (1995). *Psychologie des foules* (Психология народов и масс). Saint-Pétersbourg : Maket, p. 12.

Le néologisme « mentalité » (*mentality*) est apparu à l'initiative du philosophe américain R. Emerson au milieu du XIXe siècle et, dès le début du XXe, la notion s'est largement diffusée auprès des philosophes, phénoménologues, sociologues et psychanalystes (afin de mieux comprendre les dimensions socio psychologiques, socio économiques et religieuses de l'histoire⁸). Les recherches les plus fructueuses ont été menées par l'école humaniste française qui a prêté beaucoup d'attention à l'histoire de la mentalité. Étonnement, c'est M. Proust qui a découvert le terme de « mentalité » (dans le sens d'*esprit collectif*) et qui l'a diffusé. Le scientifique allemand U. Raulf a précisé la notion en avançant que « les historiens de la mentalité sont censés explorer trois formes différentes de la conscience et du comportement humain : le mode de pensée, les normes de comportement et la sphère des sentiments ». Or la mentalité, selon lui, « est plus profonde que ces formes-là ; c'est quelque chose qui n'est pas encore structuré, c'est une certaine prédisposition, une volonté intérieure de l'individu d'agir d'une certaine façon, son domaine du possible (et) ce *quelque chose* ne se manifeste qu'en se projetant sur les écrans de différentes pratiques symboliques ; il se matérialise dans le mode de pensée, sentiments et actes »⁹. De son côté, J. Le Goff a considéré que la mentalité est hétérogène en soulignant que les idées d'hier y cohabitent avec des fragments de l'ancienne connaissance magique¹⁰. H. Steinthal et M. Lazarus, en s'appuyant essentiellement sur l'art populaire, ont suggéré que chaque peuple possède une certaine conscience dépassant la personnalité (*l'esprit du peuple*). Cependant, ce point de vue a été contesté par V. Wundt qui a étudié la langue, les mythes et les mœurs en tant que produit de l'activité collective d'un peuple et qui a montré qu'il n'existe pas d'âme collective. Selon lui, il faut plutôt considérer le travail créatif collectif des individus¹¹. Néanmoins, la contribution la plus marquante à la formation de la notion de « mentalité primitive » (dans le sens d'*esprit collectif*) a été faite par L. Lévy-Bruhl¹². Ce dernier a mis l'accent sur les dangers qui menacent la recherche lorsqu'on essaie de comprendre la vie collective des peuples analphabètes en s'appuyant sur des idées modernes. Lévy-Bruhl a relevé les différences essentielles entre la mentalité primitive et la mentalité dite civilisée ; pourtant, il n'excluait pas l'existence de « transferts » entre ces deux mentalités.

Idées, images, mythes et valeurs reconnus par certains groupes ou par la société toute entière, fournissent le matériau des recherches en psychologie collective¹³. L'histoire des

⁸ Frolov I.T. (2001). *Dictionnaire de philosophie* (Философский словарь). 7^e édition. Moscou : Respublica, p. 32.

⁹ *Histoire des mentalités* (1996): anthropologie historique (История ментальностей: Историческая антропология). Moscou. p.33.

¹⁰ *Ibid*, p.41

¹¹ Dubov I. (1997). *Mentalité des russes* (Ментальность россиян). Moscou., p. 15.

¹² Lévy-Bruhl (2010). *La rationalisation du monde*. PUR, p.216.

¹³ Frolov I.T. (2001). *Dictionnaire de la philosophie* (Философский словарь), 7^e édition. Moscou : Respublica, p. 321-322.

mentalités s'inscrit ainsi dans le cadre plus large de l'histoire universelle où l'élaboration des notions touchant à la vie des individus dans la société présente une dimension culturelle aussi importante que la seule dimension économique souvent mise en avant. Son objet est la reconstruction continue des modes de comportement, d'expressions et d'action qui révèlent la vision du monde propre à une société donnée. En ce qui concerne la recherche russe à cette époque, elle ne s'arrêtait pas aux frontières de la Russie. A la veille de la IIe guerre mondiale, les sociologues russes ont perçu tout l'intérêt de faire de la mentalité un concept scientifique pour désigner non seulement les différences de caractères nationaux mais aussi leurs traits communs, ainsi que les causes de ces différences et de ces ressemblances. Ainsi, W. Schubart affirme dans « L'Europe et l'âme de l'Orient » (1938) que « les Anglais veulent considérer le monde comme une usine ; les Français comme un salon ; les Allemands comme une baraque de l'armée ; quant aux Russes, ils veulent voir le monde comme une église. L'Anglais cherche le revenu ; le Français cherche la gloire ; l'Allemand cherche le pouvoir ; quant au Russe, il cherche l'oblativité »¹⁴. L'intérêt manifesté par les scientifiques russes (y compris les économistes) pour la notion de mentalité a pris son essor au début des années 1990, en lien historique avec la formation de l'économie du marché. En effet, à cette époque charnière, la recherche scientifique portant sur ces questions de mentalité a répondu à un « appel d'offre » officiel de l'Etat russe : comment faire sauter les verrous culturels de la transition économique ?.

A l'heure actuelle, P. Gurevitch et O. Shulman caractérisent la mentalité comme un mode de pensée particulier caractérisant le travail de la conscience collective. En effet, l'attitude de l'individu est influencée par son expérience sociale antérieure, son bon sens, ainsi que par ses intérêts et son impressionnabilité émotionnelle¹⁵. En synthétisant les traits jugés majeurs de la mentalité, I.G. Dubov donne la caractéristique psychologique suivante : « La mentalité en tant que spécificité de la vie psychologique des individus est révélée par le système des visions, jugements, normes et dispositions d'esprit se basant sur les connaissances et croyances propres à une société donnée et créant les besoins dominants, archétypes de l'inconscient collectif et de la hiérarchie des valeurs ; ainsi, ce système crée les convictions, idéaux, tendances, intérêts et autres idées sociales qui rendent la société en question différente des autres »¹⁶. Cependant, la mentalité est un acquis commun de tous les individus et découle de certaines données naturelles et conditionnées par la société. Les acquis de la perception de l'environnement, les schémas mentaux et les complexes d'images se manifestent à travers la mentalité en tant que phénomènes culturels. Il est à noter que la mentalité est différente des humeurs sociales, elle exprime des

¹⁴ Schubart W. (2000). *L'Europe et l'âme de l'Orient* (Evropa e dusha Vostoka) Moscou : Russkaya Ideya.p. 388.

¹⁵ Frolov I.T. (2001), *ibid.* p. 321.

¹⁶ Dubov I. (1993). Phénomène de la mentalité : analyse psychologique (Fenomen mentaliteta : psijologichesky analiz). *Questions psychologiques*, n° 5. Moscou : Nauka. p. 43.

habitudes, des préférences, ainsi que des « poncifs » émotionnels collectifs. Les humeurs sociales sont changeantes et instables, alors que la mentalité est stable et durable. Elle comprend des valeurs mais qui ne représentent qu'un de ses éléments constitutifs. L'individu est plus ou moins conscient des valeurs qui conditionnent le choix des croyances et des idéaux. Pourtant, il y a une part d'inconscience dans la mentalité qui la rend « naturelle » aux yeux des individus (c'est-à-dire acquise spontanément sans y réfléchir). L'idéologie en tant qu'ensemble de modes de pensée, valeurs et idées est plus analytique que la mentalité. Ainsi, E. Ostrovskaya qualifie la mentalité de composante idéologique du système social¹⁷. Pour lui, il ne fait aucun doute que la mentalité, tout comme l'idéologie, motive certains actes ; néanmoins, elle propose très rarement des schémas de comportement bien définis.

Ainsi, la mentalité est un ensemble de visions, d'opinions, de stéréotypes et de modes de comportement approuvés par la société et variant d'une société (communauté) à l'autre¹⁸. V. Sokolinsky considère que la mentalité est un ensemble de caractéristiques psychologiques types d'une nation (d'une ethnie)¹⁹ et le collectif d'auteurs dirigé par A. Azrilian qualifie la mentalité de mode de pensée et de niveau de conscience propre à un groupe social particulier²⁰. Selon E. Anoufrieu et L. Lesnaya, la mentalité peut être définie comme un ensemble des caractéristiques socio psychologiques durables qui expriment l'attitude de l'individu vis-à-vis de lui-même et des autres ; c'est aussi une orientation particulière de la conscience et de l'activité humaine²¹. Les auteurs soulignent que le fait d'étudier la mentalité russe va donner la possibilité d'une analyse systématique de la réalité socio économique russe, car la mentalité représente un des facteurs majeurs de la formation de ce système : ceux qui conditionnent le comportement économique des membres de la société. Ceci va, à son tour, permettre de pénétrer dans le mécanisme de l'interaction des intérêts personnels et publics en aidant à comprendre les mécanismes d'assimilation de l'expérience socio économique étrangère.

Cela ne fait aucun doute qu'une telle variété de perceptions de l'essence et de la nature même de la mentalité ne permet pas de tracer clairement les contours de la notion, ce qui rend périlleux toute analyse de son impact sur le comportement économique des individus. C'est pour cela qu'il faut examiner la nature de la mentalité à travers le prisme de l'activité des individus.

¹⁷ Ostrovskaya E. (2001). *Système de reproduction dans l'économie du marché : évolution et inégalité* (Rynochnaia sistema vosproizvodstva : razvitie i neravnomernost), n° 3. Moscou : Economie mondiale et relations internationales (Mirovaia ekonomika i mezhdunorodnie otnosheniya). p.15.

¹⁸ Andreeva I. (2000). *Psychologie économique* (Экономическая психология). Saint-Petersbourg : Piter, p. 69.

¹⁹ Sokolinsky V. (1998). Les aspects psychologiques de la politique économique (Psihologicheskie aspekti ekonomicheskoi politiki), *Revue économique russe* n° 6, (Rossiyskiy ekonomicheskii zhurnal). Moscou. p.97.

²⁰ Azrilian A. (1999). *Grand dictionnaire économique* (Bolshoi ekonomicheskii slovar), 4e éd. Moscou : Institut novoy ekonomiki, p. 454.

²¹ Anoufrieu E., Lesnaya L. (1997). La mentalité russe comme un phénomène socio politique et spirituel (Rossiiski mentalitet kak social'no-politicheskii i doukhovnyi fenomen). *Social'no – politicheskii zhurnal*, n° 3. Moscou : Institut novoy ekonomiki, p. 16-27.

Ainsi, on est conduit à constater que les sciences qui proposent des explications à l'activité humaine adoptent des modèles de comportement différents, des méthodes et des instruments d'analyse différents. Par conséquent, chaque science apporte sa propre analyse, ce qui rend difficile toute recherche interdisciplinaire.

Classiquement, on considère que les actes des individus sont marqués par l'environnement et par l'hérédité. L'individu ne vit pas comme un être humain détaché de son environnement social, humain et naturel, il n'est pas une abstraction, il appartient à une famille, à un peuple et à une génération. Il est citoyen de son pays, membre d'un groupe social et professionnel, adepte de certaines idées religieuses, métaphysiques, philosophiques et politiques, et participe à des conflits avec d'autres groupes. Son idéologie est ce que lui attribue son entourage. Rares sont les penseurs capables d'inventer de nouvelles idées en mesure de modifier les convictions et les traditions. Car un individu ordinaire n'aborde pas de sujets globaux et sociétaux, il s'appuie sur l'autorité culturelle des autres. Cependant, cet individu ordinaire a sa part de choix. S'il accepte les standards traditionnels (établis par d'autres), c'est parce qu'il est convaincu que ce sera mieux pour lui de les suivre afin d'atteindre confort social et bien-être socio économique. Ainsi, l'individu est prêt à changer d'idéologie s'il est convaincu que cela correspond à ses intérêts en termes de mode de vie.

Dans la plupart de cas, un individu agit sans prêter trop d'attention à ses actes. Il a un comportement appris dans son enfance et il agit par mimétisme et conformisme (parce que « les autres font ainsi » et que cela est encouragé par sa communauté). Il acquiert des habitudes et entretient un système de routines. Pourtant, s'il persiste dans ses habitudes, c'est parce qu'il est satisfait des résultats. Car s'il réalise soudainement que le chemin habituel l'empêche d'atteindre ses objectifs, il peut changer d'attitude. Ainsi, l'activité de l'individu est conditionnée par des motifs intérieurs qui tiennent, d'une part, à certains facteurs biologiques (autour de l'hérédité) et, d'autre part, à des facteurs sociaux (son environnement plus ou moins proche : famille, amis, milieu éducatif, milieu professionnel, milieu ethnique, politique, religieux, etc.). Dès sa naissance, l'individu subit l'influence croissante d'idées et de valeurs dominantes (sous l'effet d'une pression sociale) qui sont nécessaires à la cohabitation sociale. Ainsi, le comportement humain est marqué par des processus plus ou moins normatifs dont nous avons relevés les principaux :

- 1) L'individu s'approprie son expérience sociale en l'intériorisant.
- 2) Cette appropriation se fait de façon continue ; l'expérience répétée contribuant souvent à la construction de stéréotypes de comportement ayant un certain « sens » pour chacun.
- 3) En s'affirmant au niveau de l'inconscient, l'expérience conditionne le comportement de l'individu dans de nouvelles conditions d'action et en lui imposant certaines lignes conductrices.

- 4) Les réactions de l'individu sont conditionnées par la diversité et l'efficacité des expériences accumulées.
- 5) L'enfance de l'individu (plus tard, l'adolescence) est l'étape initiale de l'appropriation par l'individu de l'expérience sociale (y compris l'expérience socio économique). C'est pendant cette période que les stéréotypes de comportement de l'individu se remplissent de sens ; et cela tient au fait qu'ils sont « primaires », c'est-à-dire qu'ils constituent une base pour toute expérience ultérieure.
- 6) Comme les stéréotypes de base sont primaires, ils se fixent dans l'inconscient en échappant à toute forme de contrôle de la conscience.
- 7) Tout en se nourrissant plus tard de l'expérience, les stéréotypes de base se manifestent comme un contexte donné des réactions et du comportement en général, c'est-à-dire, qu'ils leur donnent une orientation définie.
- 8) La modification de sens d'un stéréotype est rendue possible par une nouvelle expérience forte dont l'orientation est contraire au stéréotype de base.

Pour mener notre travail de recherche, nous utilisons un concept de mentalité qui peut être résumé comme suit : la mentalité est le niveau abyssal de la conscience collective et individuelle (mais présentant aussi une dimension d'inconscience) ; c'est un ensemble d'élans, d'idées et de tendances (touchant un individu ou un groupe social) conduisant à agir, penser, sentir et percevoir le monde d'une certaine façon. La formation de la mentalité dépend des traditions, de la culture, des structures sociales et environnementales en général. La mentalité contribue, à son tour, à la formation de tous ces phénomènes sociaux en se manifestant comme une conscience créatrice, comme une source (complexe à repérer et à définir) d'une dynamique sociale, culturelle et historique²². Notre définition de la mentalité nationale est celle d'un ensemble d'orientations cognitives et émotionnelles durables, propres à la plupart des individus appartenant à une communauté donnée (dans un cadre national formel)²³ et orientant d'une manière ou d'une autre leurs comportements. Une telle définition de la mentalité nous permettra d'analyser notamment sa dimension économique.

Cependant, il y a deux mots en russe pour désigner la mentalité : la mentalité « en général » ou au sens « large » (*mentalitet*) et la mentalité au sens « étroit » ou « pratique » (*mental'nost'*). Nous retenons une définition au sens étroit (en lien avec le comportement et

²² Goritcheva L. (1993). Problèmes économiques et conscience nationale (Ekonomicheskie problimi i nazionalnoe samosoznanie). *Questions économiques (Vomprosi ekoniliki)* n° 8. Moscou : Nauka i zhizn. p.44.

²³ Nous limitons notre travail au cadre national formel ; bien que conscients du fait qu'au sein d'une nation, des communautés peuvent exister (et c'est le cas de la nation russe), et que des communautés peuvent recouvrir plusieurs nations (par exemple, la communauté kurde).

l'activité sociale) : l'ensemble des motifs les plus durables propres aux individus appartenant à une communauté donnée, et les incitant à agir d'une certaine façon, indépendamment du caractère des situations particulières. E. Anoufriev et L. Lesnaya cités *supra* considèrent que la mentalité « au sens étroit » se manifeste non pas dans les dispositions d'esprit de l'individu mais dans son activité qui est liée ou découle de la mentalité. Ainsi, pour comprendre la vie quotidienne des individus, c'est cette mentalité-là qui importe²⁴. M. Knyazeva propose ainsi la définition suivante de la mentalité « au sens étroit » : « Il s'agit des moyens de perception du monde. Les choses qui nous font pleurer ou rire, qui nous inspirent la fierté ou la honte – c'est bien cela qui constitue notre mentalité »²⁵. Cette mentalité au sens « étroit » se manifeste dans les intérêts durables, les tendances, les convictions, les idéaux et la vision du monde des individus.

Concernant la notion de nation, il n'existe pas de définition consensuelle. La définition la plus exhaustive a été proposée par S. Ojegov. Selon lui, la nation est un groupe (une communauté) durable, établi et développé au cours de l'histoire et uni par la langue, le territoire, la vie économique et psychologie (l'esprit) ; cette dernière se manifestant dans une communauté culturelle²⁶. Par conséquent, nous retiendrons comme étant « national » ce qui est « propre à la nation donnée » et « exprimant son caractère ». De ce point de vue de la nationalité, il est possible de classer les mentalités à la base de différents groupes : européenne de l'Ouest, européenne de l'Est, eurasiatique, etc. La tâche scientifique de définir la spécificité qualitative de la vision du monde propre aux individus habitant le même territoire peut être accomplie à partir de la notion de mentalité régionale ; ce qui peut être pertinent pour une approche de la Russie moderne en pleine réorganisation des relations entre le centre fédéral et les régions (parfois nommées les « sujets de Fédération »).

D'autres approches de la mentalité peuvent interférer avec une mentalité nationale comme, par exemple, la mentalité de groupe socioéconomique (influencée par l'activité professionnelle ou le revenu) ou encore de groupe confessionnel. Nous pourrions aussi retenir une mentalité générationnelle car une part de la mentalité perdure et se transmet d'une génération à l'autre, l'autre part étant modifiée à la marge. Par ailleurs, faut-il évoquer une mentalité de genre ? Certains chercheurs contemporains avancent, en effet, qu'au sein d'une même culture nationale, le comportement (y compris économique) des hommes et des femmes varie de façon significative²⁷. Nous avons choisi de nous en tenir à une approche globale.

²⁴ *Id.* p.30.

²⁵ «*Le Russe est tantôt Oblomov, tantôt Rakhmetov : tantôt sur un sofa, tantôt sur les clous*». (1998). n° 3 Mars. Moscou: Komsomol'skaya Pravda, p. 3.

²⁶ Ojegov S. (1986). *Dictionnaire de la langue russe* (Slovar russkogo iazika). Moscou : Rousski Yazyk, p. 350.

²⁷ Babarin A. et Kon I. (1991). *Stéréotypes ethniques du comportement masculin et féminin* (Etnicheskie stereotipy muzhskogo i zhenskogo povedeniya). Saint-Pétersbourg, Nauka, p. 137-143 ; L. Tchirikova. La femme dirigeant la société commerciale (Zhenschina vo glave firmy). *Voprosy Ekonomiki*, 2000, n° 3, p. 94-102.

Nous pouvons poser deux points de conclusion à notre définition de la mentalité :

- 1) En prenant forme durant la socialisation des individus, la mentalité représente un ensemble d'orientations émotionnelles et cognitives souvent inconscientes et durables conditionnant des motivations partagées de leurs activités sociales.
- 2) La mentalité qui s'acquière durant la prime enfance, à partir de l'expérience sociale et historique des générations précédentes, conditionne de façon majeure les comportements sociaux.

Abordons maintenant, dans un deuxième paragraphe, la question de ce qui constitue la mentalité russe en particulier.

1.2. Les facteurs marquants la mentalité russe

Une des raisons invoquées généralement de l'inefficacité des mécanismes de réformes économiques en Russie (dans le cadre de la transition vers l'économie de marché) est l'attitude négligente de l'Etat à l'égard de la mentalité nationale. Sont cités pêle-mêle :

- la situation géographique de la région dite « du milieu » de la Russie (entre l'Europe et l'Asie) dont la rudesse du climat est un obstacle majeur à l'activité économique ;
- l'absence de lignes de défense naturelles qui a imposé la mobilisation permanente de la société pour se protéger des menaces extérieures (au détriment d'une mobilisation économique) ;
- l'attitude ambivalente du peuple russe vis-à-vis du pouvoir, qui s'est manifestée à la fois par une sacralisation des dirigeants et par le reniement des normes et des lois étatiques (dans une forme de « nihilisme russe ») ;
- le bureaucratisme très marqué de la société russe faisant obstacle à la libre initiative économique (indépendamment de la place de chacun dans la hiérarchie sociale) ;
- une tendance au conservatisme social qui a conforté le collectivisme au détriment d'une conscience citoyenne ;
- le glissement de l'Eglise orthodoxe russe vers une forme de « césarisme / papisme » qui a entraîné (malgré une religiosité « cérémonielle » de la population) une forme d'aliénation vis-à-vis des représentants du culte religieux ;
- le caractère spécifique de l'orthodoxie religieuse (au croisement du paganisme slave et du christianisme byzantin, entre panthéisme et théocentrisme) qui a provoqué une ambivalence de la vision du monde et alimenté une forme d'utopisme et d'élan révolutionnaire.

Nous nous proposons d'analyser le poids explicatif de tous ces phénomènes.

1.2.1. Les facteurs géographiques, géopolitiques et ethniques de la mentalité russe

Historiquement, les processus d'aménagement économique des territoires sont dépendants de la spécificité des différents sites naturels. En effet, la nature peut être considérée comme le « berceau » de tout peuple ; comme définissant une partie de son destin et de sa mentalité, mais en partie seulement si on considère le déterminisme social.

Certains auteurs classiques considèrent qu'en exerçant une influence physiologique sur les membres d'une société donnée, le climat crée entre eux certaines qualités psychiques qui déterminent, à leur tour, l'organisation sociale (dans une sorte de déterminisme géographique). Ainsi, Montesquieu avance que le pouvoir du climat est le plus fort des pouvoirs et que c'est des conditions climatiques que dépend le caractère du peuple : « Les peuples des climats chauds sont craintifs comme des vieillards ; les peuples des climats froids sont intrépides comme des jeunes hommes »²⁸. D'autres penseurs ont repris cette idée. Au XIXe siècle, un membre de l'Académie des sciences de Saint-Pétersbourg, K. von Ber, affirme que « les caractéristiques physiques du territoire déterminent non seulement le destin des peuples entiers mais aussi celui de l'humanité »²⁹. Par ailleurs, à la suite de K. Ritter qui a théorisé le lien organique entre la nature et l'être humain, l'historien russe S. Soloviev avance que trois facteurs pèsent sur le devenir de toute ethnie : son propre caractère, son environnement et ses relations avec les autres peuples. Soloviev est surtout connu pour sa métaphore d'opposition entre le bois russe et la pierre ouest-européenne : « La pierre a scindé l'Europe occidentale en nombreux Etats ; elle a divisé de nombreux peuples. C'est dans la pierre qu'ont fait leurs nids les hommes occidentaux ; c'est de là qu'ils dirigeaient leurs vassaux, vu que la pierre leur donnait l'indépendance. Néanmoins, plus tard ces mêmes vassaux ont commencé à se séparer de leurs maîtres en construisant les habitats en pierre et acquérir ainsi la liberté et l'indépendance »³⁰. Pour ce qui concerne l'Est européen, Soloviev avance que l'absence de pierre a pesé sur les sociétés de cette partie du monde : « Ici, les hommes ne peuvent pas construire des nids en pierre ; n'étant pas vraiment indépendants, ils errent constamment en parcourant le large espace sans limites »³¹. Les immenses massifs boisés des territoires d'Europe de l'Est ont conduit à bâtir des habitats en bois : « la nouvelle maison ne

²⁸ Montesquieu Ch. (1995). *De l'esprit des lois* (trad. vers le russe). Moscou : Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoi literatury, p. 350.

²⁹ Ber K. (1948). *Sur l'influence de l'environnement extérieur sur les relations spéciales des peuples et l'histoire de l'humanité* (O vliyaniï vneshnei prirody na spetsialnikh otnosheniyakh otdel'nykh narodov i istoriyu chelovechestva). Saint-Pétersbourg, p. 233.

³⁰ S. Soloviev (1990). *Lectures et récits sur l'histoire de la Russie* (Chteniya i rasskazy po istorii Rossii). M. Pravda, p. 249

³¹ *Id.* p. 249.

coûtait presque rien et c'est pour cela que les hommes russes quittaient leurs maisons, villes et villages le cœur léger... C'est de là que vient l'habitude de se disperser ; c'est de là que vient l'attitude des gouvernements d'attraper les habitants, de les faire asseoir et de les attacher »³². Néanmoins, faut-il aller jusqu'à adhérer à cette hypothèse selon laquelle « l'habitude de se disperser » a été une tentative des *moujiks* de se débarrasser de l'oppression et de trouver de meilleures conditions d'existence ? Quant aux actions des autorités visant à « attraper » et à « attacher » les membres de la communauté russe, elles peuvent aussi trouver une explication dans les intérêts économiques. Cependant, Soloviev considère que la « pierre » a exercé une influence directe sur le caractère des peuples occidentaux en faisant d'eux des gens assidus et ayant tendance à une stabilité spatiale. Le défaut de constance des Russes s'expliquerait alors (en partie, convient-il de le souligner) par l'absence de « pierre ». Actuellement, les Russes modernes vivent dans la pierre et le béton et, si l'on tient compte du fait que « tout en étant durable, la mentalité n'est pas fatalement déterminée et interchangeable, vu qu'elle se trouve constamment en mouvement »³³, il est légitime de se poser la question de savoir pourquoi les Russes ne se sont-ils toujours pas organisés dans la stabilité ?

Notons que la pierre n'a pas toujours joué en Occident ce rôle central que lui attribue S. Soloviev. L'Europe occidentale a également connu le bois. Il est avéré qu'au Xe siècle, les châteaux des seigneurs féodaux français étaient constitués de tours en bois entourées de fossés et de haies en bois également. Les villes (tout comme les châteaux) ont été constituées principalement de maisons en bois (« au début du XIIIe siècle, Londres était une ville en bois »³⁴). Ainsi Koulicher nous rappelle, au sujet des villes françaises et allemandes : « Dans les villes on trouve des maisons avec des fondements en pierre, bien que pendant toute la période médiévale elles aient été construites en bois. A Hamelin, Newport, Amiens et même en Flandre on trouve des toits de chaume »³⁵. En comparaison avec le bois, le chaume est un matériau encore plus léger et éphémère ; donc, si nous suivons Soloviev, son utilisation dans la construction aurait dû contribuer à la formation d'un caractère occidental plutôt instable et nonchalant.

Du point de vue du matérialisme historique, l'utilisation ou pas de tel ou tel matériau de construction ne peut pas déterminer le destin et les caractéristiques mentales d'un peuple. Pour cette raison, si les villes russes s'étaient enrichies aussi vite que les villes ouest-européennes, le

³² *Ibid.* p. 249.

³³ Gershunski B. (2001). *Education comme religion du troisième millénaire* (Obrazovanie kak religiya tretyego tysiacheletiya). Moscou : La société pédagogique de la Russie (Pedagogochaskoe obschestvo Rossii) p. 54.

³⁴ Kovalevski M. (1899). *Développement de l'économie nationale en Europe Occidentale* (Razvitie narodnogo khoziaistva v Zapadnoi Evrope). Saint-Petersbourg, p. 71.

³⁵ Koulicher M. (1912). *Conférences sur l'histoire économique de l'Europe Occidentale* (Lektsii po istorii ekonomicheskogo byta Zapadnoi Evropy). Saint-Petersbourg, p. 26.

bois aurait sans doute été remplacé par la pierre. Les villes les plus riches de la Rous' avant l'invasion mongole (Novgorod et Kiev) étaient construites en pierre ; l'absence de pierre n'est donc pas le facteur qui a pesé sur le développement de Novgorod et de Kiev³⁶. Le joug tatar mongol a sans aucun doute beaucoup plus influencé le développement économique de la Rous', son organisation socio politique, les attitudes et comportements de son peuple, que la nature de l'habitat.

Selon G. Plekhanov : « la vitesse de développement des forces productives est déterminée par les caractéristiques de l'environnement géographique ; or, c'est du degré de développement des forces productives que dépend l'organisation de la société, c'est-à-dire, toutes les caractéristiques de l'environnement social conditionnant les élans, sentiments, opinions, et la psychologie des individus en général »³⁷. Sans contredire Plekhanov, nous pouvons nous référer à I. Il'in qui considère que « l'âme du peuple est liée à ses conditions naturelles par un lien vivant et mystérieux ; pour cela, elle ne peut être comprise et expliquée qu'en tenant compte de ce lien mutuel »³⁸. D'après Il'in, ce « lien vivant et mystérieux » est un lien direct entre le « berceau » naturel et le peuple qui y vit. P. Tchaadaïev ajoute : « toute notre histoire est un produit de la nature de ces contrées sans limites que le destin nous a données... C'est cette nature qui nous a inspiré la soumission aveugle à la force des choses, et à tous ceux qui se sont déclarés nos maîtres »³⁹. En vivant entre l'Orient et l'Occident, entre la Chine et l'Allemagne, le peuple russe aurait dû, selon Tchaadaïev, combiner positivement deux grands traits de mentalité : l'imagination et la raison. Pourtant, il en a été autrement. Il constate non sans amertume : « en fait, nous n'allons jamais côte à côte avec d'autres peuples ; nous n'appartenons à aucune famille connue de l'humanité ; nous n'avons pas de traditions de l'Occident ni de l'Orient. On dirait que nous nous trouvons au-delà du temps »⁴⁰.

Le chercheur contemporain étudiant l'ethnos russe, G. Gatchev, a proposé une théorie originale expliquant le caractère unique de la mentalité russe. Selon lui, la Russie se trouverait « au-delà du temps ». La raison en est le décalage entre espace et temps. La Russie a son propre tempo qu'il faut prendre en considération. « En Russie, il y a de vastes espaces (...) et la Russie reste couchée comme un mammouth. Or, on mesure le temps à la manière occidentale »⁴¹. N. Berdiaev a également abordé le sujet du pouvoir qu'exerce l'espace sur l'âme russe : « L'âme

³⁶ Plekhanov G. (1925). *Histoire de la pensée sociale russe* (Istoriya russkoi obschestvennoi mysli), volume I. Moscou : Gudok, p. 20.

³⁷ *Ibid*, p. 16.

³⁸ Il'in I. (1992). *La Russie est un organisme vivant* (Rossiya est' zhivoi organizm). Moscou: Russkaya ideya, p. 337.

³⁹ D'après *Histoire de la philosophie en URSS* (1968). volume 2. Moscou : Nauka, p. 271.

⁴⁰ Tchaadaïev P. (1991). *Lettres philosophiques. Première lettre* (Filosoficheskie pis'ma. Pis'mo pervoe). Œuvres complètes et lettres choisies. Moscou : MGU, p. 323.

⁴¹ Mentalité russe (documents de la « table ronde»). (1994). *Voprosy Filosofii*, n° 21. p. 26.

russe est écrasée par l'immensité des champs et des neiges russes. Le Russe, cet homme de la terre, se sent impuissant et incapable de maîtriser ces espaces et de les organiser »⁴². En effet, les conditions naturelles et climatiques du territoire historique de la Russie sont extrêmement rudes. Elles ont nécessité des dépenses et des efforts importants de tous temps, surtout dans le domaine agricole. L'historien américain R. Pipes décrit ainsi le caractère extrême des conditions climatiques russes : « En général, le pays est tellement pauvre qu'il permet de mener (au mieux) une existence précaire. Cette pauvreté ne donne à la population que très peu de liberté d'action en la forçant à exister dans des conditions où les possibilités de choix sont très limitées »⁴³. V. Klioutchevski note que le paysan russe sait que la nature lui donne trop peu de temps favorable pour mener à bien des travaux agricoles. Il est contraint à se dépêcher et à redoubler d'énergie. « C'est ainsi que le Grand-Russe a appris à faire des efforts brefs mais extrêmes ; c'est ainsi qu'il a appris à travailler vite... Aucun peuple européen n'est capable d'une telle intensité d'action pendant une aussi brève période de temps »⁴⁴.

L'attitude consciencieuse au travail a toujours servi de critère d'appréciation de la viabilité économique d'une nation. O. Platonov relève : « parmi des milliers des proverbes russes, vous n'en trouverez aucun où on parle du travail comme si c'était une malédiction (et) nombreux sont les proverbes chantant des louanges à l'assiduité et de la diligence au travail »⁴⁵. D'un autre côté, on ne peut pas ignorer le fait que parallèlement à l'assiduité, ces auteurs relèvent aussi des traits coupables de paresse et de nonchalance. « A l'époque de servitude, ils caractérisaient notamment les paysans faisant la corvée, c'est-à-dire la catégorie de la population qui, dans des conditions de manque de temps en été, a été contrainte à travailler dans les domaines du seigneur »⁴⁶. Dans le milieu rural, on a pu également dénoncer une attitude passive imputable au système de propriété, induisant une sorte d'indifférence à l'égard des perspectives de sa propre vie et de celle de ses proches. La tradition alimentée par les seigneurs terriens russes, qui ont tourné le dos à une possible rationalisation de l'activité agricole pour lui préférer son élargissement extensif, a inoculé et renforcé dans l'esprit des paysans désespoir personnel et aigreur sociale. Ne faudrait-il pas alors plutôt accuser les seigneurs (et non leurs sujets) de paresse et inertie et tout le système social d'ancien régime ?

⁴² Berdiaev N. (1990). *Le destin de la Russie* (Sud'ba Rossii). Moscou : Izdatelstvo MGU, p. 63.

⁴³ Pipes R. (1993). *La Russie sous l'ancien régime* (Rossiya pri starom rezhime - traduit de l'anglais par V.Kozlovski) Nezavissimaya Gazeta. Moscou. p. 13.

⁴⁴ Klioutchevski V. (1993). *Histoire russe. Recueil de conférences* (Russkaya istoriya) (volume I). Moscou : Mysl', p. 279.

⁴⁵ Platonov O. (1998). *Le travail à la russe* (Russki trud). Moscou : Mysl', p. 10.

⁴⁶ Milov L. (1995). *Le facteur naturel – climatique et la mentalité de la paysannerie russe* (Prirodno-klimaticheskii faktor i mentalitet russkogo krestyanstva). Moscou : ONiS, p. 85.

Klioutchevski écrit : « choisir la décision la plus désespérée et irrationnelle ou opposer le caprice de sa propre audace à celui de la nature, c'est taquiner le destin, jouer avec la chance, ce n'est rien d'autre que le *petit bonheur* des Russes »⁴⁷. Cependant, nous considérons que la déraison et la nonchalance ne sont pas des traits propres uniquement à la mentalité russe. Car l'attitude consistant à « s'arrêter à mi-chemin en direction d'un but, de se contenter de la moitié en espérant que peut-être plus tard tout va s'arranger tout seul », cette attitude n'est pas l'exclusivité des Russes⁴⁸. Cependant, il ne faut pas tomber dans l'excès inverse d'expliquer la composante sensuelle et émotive de la mentalité russe en s'appuyant uniquement sur le matérialisme historique. « La tristesse se manifeste clairement dans les chansons russes, dans la musique et la poésie. La tristesse est le motif principal de la poésie russe ; quant aux meilleures chansons russes, leur contenu est plein de chagrin et de mélancolie »⁴⁹. Le remplacement de la joie par la tristesse, de l'action par la rêverie passive, est marqué tout à la fois par des facteurs rationnels et irrationnels ; il ne dépend pas exclusivement de l'appartenance sociale, ethnique ou religieuse de l'individu en flagrant délit d'inaction. V. Belinski a fait une remarque célèbre et souvent rapportée : « le Russe se délecte de la tristesse mais il ne tombe pas écrasé par son fardeau ; personne d'autre ne possède une telle capacité de passer très vite de la tristesse déchirante à la gaieté la plus folle »⁵⁰. Cette gaieté folle peut renvoyer à la déraison mais aussi à la liberté d'esprit. Rappelons ce qu'en dit l'académicien Likhachev : « pour les Russes, la nature symbolise toujours la liberté ... Or, la liberté signifie l'absence du besoin de penser au lendemain ; c'est l'insouciance ; c'est la joie que procure l'instant présent »⁵¹. Et si l'Européen occidental considère la liberté comme la pleine conscience de ses actes et de la possibilité de prendre librement ses décisions, le Russe la voit comme une forme d'insouciance et d'irresponsabilité. Il est à noter qu'en Russie, à présent comme par le passé d'ailleurs, la conception européenne de la liberté s'est répandue parmi les individus ayant profité d'un minimum d'éducation.

La situation géopolitique de la Russie a toujours été difficile et la guerre, pour les Russes, une triste nécessité dans un pays vécu comme une forteresse assiégée. Durant la période de formation de l'Etat (datée généralement entre 1228 et 1462), les Grands-Russes ont subi 160 conflits guerriers et, durant la période allant du XIVe au XXe siècle, la Russie a passé 329 ans à faire la guerre. Ainsi, le contexte de guerre a forcément influencé la mentalité des Russes. Le

⁴⁷.Klioutchevski V (1993). *Histoire russe. Recueil des conférences* (Russkaya istoriya) (volume I) // M., Mysl', p. 279.

⁴⁸ Dobroliubov N. (1983). *De Moscou à Leipzig. Socialisme utopique : anthologie* (Ot Moskvyy do Leiptsiga. Utopicheskii socializm : khrestomatiya). Moscou : Politizdat, p. 493.

⁴⁹ Trofimov V. (2000). *Genèse et essence de la mentalité nationale russe : monographie* (Genezis i suschnost' russkogo natsionalnogo mentaliteta – monografiya). Ijevsk, p. 115.

⁵⁰ Belinski V. (1992). *La Russie avant Pierre le Grand* (Rossiya do Petra Velikogo). Moscou : Respublika, p. 116.

⁵¹ Likhatchev D. (1981). *Notes sur tout ce qui est russe* (Zametki o russkom). Moscou : Sovetskaya Rossiya, p. 8.

syndrome de l'état de mobilisation quasiment permanente a contribué à la formation de traits de mentalité comme la ténacité, le dévouement, le renoncement à son propre bien-être pour celui de la patrie ; car : « l'histoire russe s'est déroulée dans une absence de choix ; il fallait lutter au risque d'être détruit, faire la guerre au risque de devenir esclaves et de disparaître »⁵². L'histoire européenne a également été remplie de tumultes guerriers, néanmoins la civilisation ouest-européenne a évolué dans des conditions plus favorables car, « située à l'extrémité de l'Eurasie, l'Europe Occidentale représente une sorte de presque île protégée des invasions par les mers et les bastions des Pyrénées, des Balkans et de l'Europe de l'Est »⁵³. L'Europe Occidentale a ainsi réussi à éviter l'invasion des tatars mongols qui a beaucoup marqué la Russie. Il n'y a pas de point de vue définitif sur la question de l'influence tatare mongole sur le peuple russe, pourtant, il semble probable que cette domination a freiné le développement de son économie : « l'agriculture, les métiers d'artisanat et le commerce sont devenues des activités peu porteuses, vu que les conquérants s'emparaient tous les fruits du travail ». Cela a sans doute contribué à freiner l'esprit d'entreprise et le peuple russe a pris l'habitude de considérer la propriété comme quelque chose de fondamentalement incertain. En revanche, cela a contribué au développement, dans le caractère russe, d'une forme de rusticité et de nonchalance. « On a pris l'habitude de se moquer du respect de travail et de l'assiduité européenne ; ces qualités-là ont été méprisées pour leur *petitesse* »⁵⁴. Dans ces conditions de soumission à la force guerrière, les mœurs sont devenues plus rudes (avec la banalisation de la peine de mort, de l'enfermement et de la torture).

La colonisation est un autre facteur qui a joué le rôle considérable dans la formation du peuple russe et de sa mentalité. Klioutchevski écrit ainsi que : « l'histoire de la Russie est l'histoire d'un pays qui se colonise »⁵⁵. L'annexion de nouveaux territoires a été surtout liée à l'installation spontanée de paysans russes ; « la source du haut pouvoir politique (sa domination de l'ensemble de la population) risquant de s'épuiser du fait des migrations permanentes »⁵⁶. Les migrants russes ont établi facilement des relations économiques, culturelles, amicales et parentales avec la population de souche en s'insérant de façon organique. « De la part des migrants, il n'y avait plus de complexe ancestral, celui du *moujik* (vs son seigneur) ; de la part des locaux, il n'y avait pas d'*a priori*. Ainsi, au lieu d'ériger des murs de méfiance réciproque,

⁵² Il'in I. (1996). *Essence et originalité de la culture russe* (Suschnost' i svoeobrazie russkoi kultury). Œuvres complètes, volume 6, livre 2. Moscou : Russkaya Kniga, p. 477.

⁵³ Gromov M. (1994). *Valeurs éternelles de la culture russe : pour l'interprétation de la philosophie nationale* (Vechnye cennosti russkoi kul'tury : k interpretacii otechestvennoi filosofii), Voprosy Filosofii, n° 1. Moscou : Rus, p. 57.

⁵⁴ *Ibid*, p. 8

⁵⁵ Klioutchevski V. (1987). *Œuvres en 9 volumes* (volume I). Moscou : Nauka, p. 50.

⁵⁶ Plekhanov G. (1925). *Histoire de la pensée sociale russe* (Istoriya russkoi obschestvennoi mysli), volume I. Moscou : Gudok, p. 60.

on a établi les liens positifs et durables »⁵⁷. Vers le XVIII^e siècle, on voit se composer une structure sociale complexe (les Grands-Russes) composée de plusieurs ethnies : slave, finno-ougrien et turque. Le spectre des religions est encore plus large. Mais rien d'étonnant à cela car tous les Etats européens de l'époque étaient ethniquement hétérogènes, et la multitude de confessions était courante. En Espagne, en Angleterre et en France, ceux qui n'étaient pas soumis à la religion dominante et à son clergé étaient poursuivis ou privés de droits civiques. En Russie, « l'Etat se déclarait protecteur de l'orthodoxie... mais en réalité, il menait une politique impériale raisonnable qui ne gênait pas les religions étrangères »⁵⁸. L'assimilation non-violente a permis aux peuples de souche de l'Oural, de la Sibérie et de la région de la Volga de garder les éléments de leur culture originelle et leurs croyances religieuses. « Il est à noter qu'en Russie, aucun peuple n'a disparu de la carte ; en revanche, pendant la colonisation de l'Amérique par les Romano-Germains et les Anglo-Saxons, on a détruit de grandes civilisations »⁵⁹. La lutte contre les ennemis communs qui se sont succédés a contribué à la formation de l'unité de la population russophone indépendamment des origines ethniques. « La Russie est devenue non pas un ensemble juxtaposé de territoires et de peuples ... mais une intégrité organique »⁶⁰. La mentalité russe est la clé d'accès à cet organisme. Le secret en est la capacité d'intégrer l'esprit et les idées des autres peuples tout en gardant cette particularité qu'on appelle l' « âme russe mystérieuse ».

1.2.2. Les facteurs sociopolitiques de la mentalité russe

La formation de la mentalité russe a été beaucoup influencée par l'Etat. R. Pipes avance que l'Etat russe a « avalé » peu à peu la société en établissant dans le pays un régime autoritaire de plus en plus dur. En effet, contrairement à l'Europe occidentale, la Russie n'a pas connu de situation politique où la société influence l'Etat et « corrige » ses actions. En Russie, la société s'est trouvée toute entière sous l'influence oppressante de l'Etat. Tout le potentiel créatif du peuple a été canalisé vers la construction d'un super Etat, maître absolu de ses sujets. Un cliché persiste à dire que le particularisme de l'âme slave est tel que le peuple russe aurait besoin plus qu'un autre d'un principe supérieur et organisateur de sa vie sociale. D'un côté, le Russe perçoit

⁵⁷ Nesterov F. (1984). *Le lien entre les époques : l'expérience de recherche historique* (Sviaz' vremen : opyt istoricheskoi publicistiki) (2^e éd.). Moscou, p. 95.

⁵⁸ Tsimbaev N. (1993). *La Russie et les Russes : la question des nationalités dans l'Empire Russe* (Rossiya i russkie : nacional'nyi vopros v Rossiiskoi Imperii), série 8, n° 5, Vestnik Moskovskogo Universiteta. Moscou : MGU, p. 28.

⁵⁹ Trofimov V. (2000). *Genèse et essence de la mentalité nationale russe* (Genezis i suschnost russkogo nacional'nogo mentaliteta). Ijevsk, p. 122.

⁶⁰ Il'in I. (1992). *La Russie est un organisme vivant* (Rossiya est' zhivoi organizm). Moscou : Russkaya ideya, p. 431.

le pouvoir comme une « substance ontologiquement véritable »⁶¹ qui prend source en elle-même et crée ses propres règles de comportement, ses buts et ses moyens ; par conséquent, il va de soi que le pouvoir doit prendre toutes les décisions orientées vers un bien-être commun. D'un autre côté, le Russe a toujours manifesté l'intention de participer au pouvoir, de le critiquer et d'exercer son influence. Cependant, le caractère de cette participation s'est toujours inscrit non pas dans un registre rationnel et pragmatique mais plutôt dans celui des émotions. En effet, la Russie n'a jamais connu de démocratie aboutie reposant sur des droits accordés aux individus, la décision finale étant toujours prise isolément par le pouvoir. Peut-être parce que « le peuple russe veut... non pas avoir le pouvoir mais s'adonner au pouvoir, lui transmettre une partie de son fardeau »⁶².

Historiquement, après la chute du régime tatar mongol commence la formation de la Rous' de Moscou. La politique dite de « rassemblement » menée par les princes moscovites a été soutenue par le peuple. Ayant subi continuellement les attaques des nomades, les paysans des régions du Nord-Est ont ainsi contribué au renforcement du pouvoir des princes en échange de leur sécurité, ainsi qu'à l'élargissement du territoire de l'Etat. Par conséquent, « la puissance créée pendant la lutte pour l'indépendance a été une source de fierté nationale. La conception de l'Etat comme une chose principale et prioritaire est devenue un des traits principaux de la mentalité du peuple russe »⁶³. Cependant, le principe dominant d'économie naturelle tendant à nier toute division du travail a conduit la population dispersée dans un territoire immense à s'organiser en petites communautés isolées les unes des autres et sans liens économiques. A la même époque, en Europe Occidentale, se sont développées des relations commerciales et monétaires qui ont contribué à l'intégration sociale des populations rurales ; la preuve en est la formation des mouvements sociaux paysans ayant pour but la protection des droits des membres de la communauté dans leurs relations avec le pouvoir féodal. Aux XIV^e et XV^e siècles, il y a eu éclosion de communautés qui, sur le mode autogestionnaire, ont créé leurs propres structures financières et judiciaires, et ont même promulgué des lois internes réglant la vie communautaire. « Les peuples anglo-saxons ont libéré l'individu en reniant le principe communautaire. Quant au peuple russe, il a gardé la structure communautaire en reniant la personnalité et en *avalant* l'individu »⁶⁴. Dès lors, il n'est pas étonnant que les stéréotypes et les comportements soient tellement différents entre l'Occident où la personnalité s'est forgée

⁶¹ Yakovenko I. (1994). *L'orthodoxie et destin historique russe* (Pravoslaviye i istoricheskaya sud'ba Rossii), n° 2. ONiS. Moscou : MGU, p. 50.

⁶² Berdyaev N. (1990). *Le destin de la Russie* (Sud'ba Rossii). Moscou : MGU, p. 10-11.

⁶³ Semennikova G. (1996). *Le phénomène de la Russie. La Russie russe* (Fenomen Rossii. Rossiya russkaya), Nauka i zhizn', n° 11. Moscou. p. 44.

⁶⁴ Gertsen A. (1982). *Le vieux monde et la Russie. Socialisme utopique – anthologie* (Staryi mir i Rossiya. Utopicheskii socializm – khrestomatiya). Moscou : Politizdat, p. 405.

pendant presque 500 ans, et la Russie où la servitude a été abolie il y a à peine 150 ans (dont soixante-dix ont été marquées par un régime totalitaire considéré comme un de plus cruels dans l'histoire de l'humanité). Ainsi, la soumission de la personne aux intérêts de l'Etat n'a pas été provoquée par un quelconque « particularisme de l'esprit du peuple », elle a été la conséquence des conditions dans lesquelles le peuple a été obligé de lutter pour son existence.

Dans un passé proche, la Russie était un pays essentiellement rural. La communauté était la principale cellule sociale où se formait la vision du monde des Russes, ainsi que leur conception de l'environnement social. « L'homme appartenait au monde, le monde appartenait à l'homme. La propriété terrienne appartenait à la communauté alors qu'en Occident elle était la source des droits individuels. L'individu ne possédait quoique ce soit uniquement en tant que membre de la communauté »⁶⁵. La communauté se manifestait comme une institution sociale qui régulaient la vie interne de la société paysanne et ses relations avec le monde extérieur. La conscience du paysan ne pouvait être que communautaire, celle de son groupe. La vision du monde du paysan était celle d'un homme dont la vie entière, de sa naissance à sa mort, se déroulait à l'intérieur d'un monde clos. La mentalité paysanne (en termes de vision du monde, d'éthique et d'esthétique, de psychologie sociale, de stéréotypes de comportement) a reposé exclusivement sur la priorité de survie des travaux agricoles, leur organisation familiale et sur l'importance de la coopération entre les familles. Ainsi, pour comprendre le destin de la Russie dans le passé jusqu'au présent (voire le futur), il faut avoir pleinement conscience de ce principe communautaire. Or, c'est du degré de persistance du principe communautaire dans la conscience des Russes que dépendent les résultats des réformes d'aujourd'hui.

Certes, la communauté n'est pas un phénomène social spécifiquement russe, ce principe d'organisation étant présent dans la plupart des peuples du monde. Car l'individu qui sait que la terre qu'il travaille va être transmise à ses enfants et petits-enfants est généralement plus optimiste, productif et sociable. Or, en Russie, ce type d'attitude n'est toujours pas celle des paysans. Certes le paysan russe n'est pas un esclave muet mais, paradoxalement, le moujik russe possédait « non pas un mode de pensée *étatique* mais plutôt un *sentiment d'Etat*. Le peuple, d'un côté, essayait presque de façon démonstrative d'éviter les obligations officielles ; d'un autre côté, il considérait la plupart de ses actions comme des services rendus à l'Etat »⁶⁶. Aux yeux du paysan, la terre appartient soit à Dieu, soit à l'Etat. Avant la révolution d'octobre 1917, le travail était, pour un paysan, un processus sacralisé. L'agriculteur était lié à la nature par des liens pratiques économiques et par des liens magiques. « Tout en étant un homme rationnel, ayant

⁶⁵ Kireevskii I. (1992). *Réponse à A.S. Khomiakov* (V otvet A.S. Khomiakovu), Russkaya Ideya. Moscou : Respublika, p. 69.

⁶⁶ Lurye S. (1992). Structure de l'Etat de Russie et communauté russe (Rossiiskaya gosudarstvennost' i russkaya obschina), *Znanie – sila*, n° 10. Moscou. p. 3-4.

formé pendant des siècles de nombreuses astuces et façons de travailler la terre, soigner les semences, cultiver les céréales, etc., dans le fond, le paysan russe voyait son travail comme un œuvre de Dieu »⁶⁷. Généralement, le travail avait un caractère collectif et contribuait à l'unification de la communauté paysanne ; souvent un moyen de mettre fin aux querelles. Quant aux causes de désordre social, la principale portait sur le partage de la terre car « la communauté paysanne était écrasée par toute une hiérarchie de patrons nobles »⁶⁸. Cela a contribué à la formation de traits mentaux contradictoires : d'un côté, une capacité à évaluer la situation de façon rationnelle, de l'autre, subjectivisme et conformisme. A compter des années 1860, les autorités ont décidé de persécuter les partisans de la démocratie paysanne. Ceux qui tenaient des propos anti-seigneuriaux ont été frappés de sanctions ou expulsés ; mais tout en respectant l'ordre communautaire (notamment les liens parentaux et émotionnels). Car les Russes ont tendance à préférer les traditions et coutumes à un nouvel ordre étatique.

Ainsi l'idée que « tout ce qui n'est cultivé par personne n'appartient à personne et donc à tout le monde » est profondément ancrée dans la conscience paysanne. Il arrivait aux paysans de construire leurs maisons sur le territoire de l'autre ou d'ensemencer un champ qui ne leur appartenait pas. Les enfants des paysans étaient éduqués sur la base de ces principes de bon sens paysan ; s'agissant de coutumes indiscutables. La communauté pouvait pardonner à ses membres la consommation modérée d'alcool ainsi qu'une certaine forme de nonchalance, mais elle était (et reste) intransigeante sur le principe de responsabilité des uns vis-à-vis des autres et de fidélité absolue aux intérêts communs. Ce principe a été largement exploité pendant la période soviétique lorsque le pouvoir a utilisé une partie de la population pour lutter contre l'autre, au nom de la solidarité communautaire. Le pouvoir soviétique a également exploité certains traits de mentalité paysanne comme la jalousie communautaire et la méfiance à l'égard de l'autre, et un conservatisme fondamental. Le mode de pensée paysanne (qui concernait environ 80 % de la population russe) était fondé sur l'absence d'individualité, chacun étant fondu dans le collectif nécessaire à la survie du groupe ; toute initiative individuelle étant vécue comme une mise en danger du groupe. Une vie de paysan se passait sous le regard des autres, sans jamais être seul. La réglementation pointilleuse de la vie sociale et l'impossibilité de réaliser les projets personnels a préparé le terrain social pour la mise en place de l'absolutisme du parti soviétique s'imposant à des individus dépendants et privés de liberté.

⁶⁷ Kouznetsov S. (1996). *Foi et rituels dans l'activité du paysan russe. Mentalité et développement agricole de la Russie (XIX-XX siècles)* (Vera i obriadnost' v khoziaistvennoi deyatelnosti russkogo krestyanina. Mentalitet i agrarnoe razvitiie (XIX- XX v.v.). Moscou. p. 286.

⁶⁸ Nikonov A. (1996). Le spirale du drame séculaire : la science agricole et la politique russe (Spiral' mnogovekovoi dramy : agrarnaya nauka i politika Rossii), *Nauka i zhizn'*, n° 6. Moscou. p. 8.

Quant à l'Europe Occidentale des XIV^e et XV^e siècles, elle s'ouvrait inexorablement à la propriété privée. Ceci a contribué à la formation de l'individualisme et au pragmatisme. Le féodal ouest-européen était un seigneur contrôlant sa province et soucieux de développer plus ou moins rationnellement une organisation et une structuration de son domaine. « Les relations seigneurs - vassaux en Europe occidentale avaient un caractère contractuel ; elles comprenaient des droits et des devoirs, ce qui a fait que la noblesse ouest-européenne a toujours été un corps social libre jouissant de tous ses droits »⁶⁹. En Russie, un noble devait fondamentalement servir son monarque ; il n'était pas le libre propriétaire de son domaine et cette situation a conduit à adopter des méthodes extensives d'organisation du travail. Tout en étant un homme riche, le seigneur terrien devait toujours se souvenir de qui il était redevable de sa situation privilégiée. Ce rapport féodal remonte au XVI^e siècle lorsque l'organisation sociopolitique de la Russie de Moscou a emprunté à la structure des régimes despotiques orientaux. Ainsi le grand duc (le prince) décidait arbitrairement du destin de la propriété voire de la vie de ses sujets. Le caractère même des relations entre l'autocrate et ses sujets a formé chez ces derniers des traits mentaux négatifs de notre point de vue moderne : servilité, manque d'initiative, conformisme ; ainsi que des traits de compensation comme l'entêtement, l'orgueil et l'arbitraire. La perception charismatique du pouvoir a fait que les Russes sont devenus, à chaque strate sociale, à la fois esclaves et despotes. « En voyant les actes rudes et cruels de leurs supérieurs, ils traitaient eux-mêmes leurs subalternes d'une façon inhumaine »⁷⁰. L'absence d'ordre juridique quelconque et donc de justice dans la vie du peuple russe a engendré des comportements asociaux. « Le Russe viole la loi partout où il est possible de le faire impunément ; quant au gouvernement, il agit de la même façon »⁷¹ écrivait déjà Gertsen au début des années 1850. Le peuple a appris à suivre l'exemple de ses supérieurs et à atteindre ses objectifs en dehors des lois en n'obéissant qu'à ses intérêts immédiats. Ainsi, les membres d'une famille se comportent dans le seul respect des règles du *Domostroi* (la charte domestique). En échange de leur protection, ils doivent accepter l'autorité discrétionnaire de parents plus âgés. Les enfants grandissent en s'habituant à la répression domestique des déviances. Or, le pouvoir autoritaire agit selon une logique similaire : « j'exécute si je le veux – je gracie si je le veux ».

En Russie, il n'y a jamais eu prise en considération de l'autonomie de l'individu. Le pouvoir a toujours contracté non pas avec des individus mais avec des communautés d'individus (communautés paysannes, marchandes, bureaucratiques, etc.). Toutes les catégories de la

⁶⁹ Sogrin V. (2002). Cliothérapie et réalité historique (Klioterapiya i istoricheskaya real'nost'), *ONiS*, n° 1. Moscou p. 158.

⁷⁰ Fletcher D. (1991). *Sur l'Etat russe* (O gosudarstve russkom), « En traversant la Moscovie » (Proezzhaya po Moskovii). Moscou, p. 137.

⁷¹ Cité dans le recueil (1991) : *Etapes. De la profondeur* (Vekhi. Iz glubiny). Moscou : Pravda, p. 127.

population ont été assignées à une place sociale et à un rôle, afin que « la situation de chacun soit immuable selon le statut et l'ordre du tsar »⁷². Alors qu'en Europe de l'Ouest les mentalités se formaient sous l'influence d'objectifs et d'intérêts progressivement orientés vers l'individu, dans le cadre des valeurs de la société civile naissante.

Le caractère autocratique du pouvoir a produit un autre type de relations sociales qui définit encore aujourd'hui la mentalité des Russes : des intérêts corporatifs se réalisant grâce à des liens non formels (comme le clientélisme)⁷³. Pour les Russes, l'appartenance à la bureaucratie a toujours eu un sens presque religieux, considérée comme la manifestation d'un prestige largement partagé. Même si nous prenons en compte le développement de l'économie du marché dans la Russie actuelle, nous relevons que l'acquisition du statut de bureaucrate demeure une motivation puissante (car garantissant notamment l'amélioration de situations économiques). Or la bureaucratie russe reste marquée par l'époque tsariste, celle d'un système de décisions personnelles (et non socialisées) autour de la personne du tsar. Ceci a contribué à la consolidation d'un grand principe de la bureaucratie russe : il n'y a pas de loi qui ne puisse être reconsidérée. Nous pouvons même avancer que c'est la capacité à maîtriser de petits espaces s'entrouvrant entre les réglementations souvent chaotiques et imprévisibles venant « d'en haut » qui forme le standard de comportement des bureaucrates russes. Ceci a conduit la bureaucratie à pratiquer une sorte de « dédoublement » de leurs activités administratives : exécuter ce qui apparaît comme étant absolument nécessaire à l'Etat et, en même temps, mener une activité plus ou moins personnelle totalement contre-productive pour l'Etat. Et les tentatives de Pierre le Grand, Spéranski ou Alexandre II de créer un système « européen » n'ont jamais produit aucun résultat. Ces multiples tentatives des réformateurs libéraux russes visant à limiter l'arbitraire bureaucratique, n'ont provoqué que la cristallisation des comportements bureaucratiques autour de certains traits négatifs comme le conformisme passif ou la caution solidaire.

Dans un Etat de droit, une conception impersonnelle du travail signifie qu'un bureaucrate accomplit sa mission consciencieusement et impartialement. En Russie, une telle attitude « impersonnelle » est plutôt une exception. L'absolutisme du parti communiste qui a remplacé l'autocratie, a fait évoluer le système bureaucrate vers un système favorable à des administrateurs peu talentueux et manquant de morale mais extrêmement utiles au régime (qui a généreusement « nourri » leurs ambitions et, par voie de conséquence, les a placés en opposition d'intérêts avec leur propre peuple). Relevons, pour conclure, que les relations sociopolitiques en

⁷² Pavlov-Sil'vanski. (1909). *Les hommes au service du tsar et les hommes "hypothéqués"* (Gosudarevy slujilye liudi i zakladnye), 2e éd. Saint-Pétersbourg, p. 223.

⁷³ Afanassiev M. (1996). Clientélisme : essai historico-sociologique (Klientelizm : istoriko-sociologicheskii ocherk). *Polis*, n° 6. Moscou, p. 100.

Russie ont toujours été caractérisées par une domination de la composante étatique et bureaucratique dans le sens de la consolidation d'un triptyque de rapports sociaux : individu vs société, société vs Etat et individu vs Etat.

Nous proposons, à présent, de préciser les fondements religieux à la base de la mentalité russe.

1.2.3. Les fondements religieux et spirituels de la société russe

Les philosophes russes sont presque unanimes à souligner le poids de la religiosité dans la mentalité russe et notamment l'influence de la branche orientale de la religion chrétienne⁷⁴. Par exemple, c'est de la religiosité que N. Losski a déduit toutes les qualités du caractère national russe⁷⁵. Ainsi, pendant des siècles, la vie spirituelle du peuple russe a oscillé entre la peur et l'amour, entre la loi et la bénédiction. Car la conception orthodoxe de la religion chrétienne n'est pas formelle, dogmatique ou moralisatrice, elle est plutôt une manifestation d'amour et de contemplation et elle accorde à l'être humain beaucoup plus de liberté que ne le font les branches occidentales du christianisme. L'idée principale est que chaque âme s'adresse à Dieu à sa propre façon ; chacune prend elle-même des décisions et en porte toute la responsabilité⁷⁶. Par exemple, I. Il'in considère que l'amour est une « force spirituelle et créatrice principale de l'âme russe ». Selon lui, l'âme russe (slave) a tendance à la compassion et à la bonté, en application exacerbée du commandement chrétien « Dieu est Amour ». Le philosophe note que chez les Russes, la raison et la volonté sont animées par la foi et l'amour car, ne croyant en rien, le Russe deviendrait « un être vide sans idéal ni but », sans amour il « végète dans la paresse »⁷⁷. C'est au sentiment d'amour que sont liées les qualités souvent mises en avant du caractère russe comme la bonté, la compassion et la tolérance vis-à-vis des autres peuples⁷⁸. On cite souvent aussi une « spiritualité très exprimée » et une « tendance à la contemplation du monde intérieur et à l'oblativité - le « caractère kénotique de la vision du monde »⁷⁹. On a également tendance à considérer comme étant typiquement russe l'attachement au lieu natal et à la langue maternelle, qui provoquent une forme aigüe de nostalgie chez les Russes émigrés. Cette nostalgie est, à son tour, caractérisée comme l'« attirance vers tout un mode de vie, auquel on est habitué et auquel

⁷⁴ Karsavine L. (1987). *Orient, Occident et idée russe* (Vostok, Zapad i russkaya ideya). Moscou. p. 332.

⁷⁵ Losski N. (1991). *Le caractère du peuple russe* (Kharakter russkogo naroda), 1^{re} partie. Moscou. p. 6-9.

⁷⁶ Il'in I. (1993). *Sur l'idée russe* (O russkoi idee). Moscou : Russkaya Kniga. p. 403-404.

⁷⁷ *Ibid*, p. 405-406.

⁷⁸ Berdiaev N. (1997). *L'âme de la Russie* (Dusha Rossii). Moscou : Nayka. p. 297-298.

⁷⁹ Schutchenko V. (2001). *La culture russe et la culture de la Russie : l'autonomie et l'inséparabilité à travers l'histoire* (Russkaya kul'tura i kul'tura Rossii : nesliyannost' i nerazdel'nost' ih istoricheskogo bytiya). Recueil d'articles. Moscou : MGU. p. 20.

on tient »⁸⁰. Un philosophe comme Rozanov lie le goût des Russes pour des « éléments nationaux collectifs » à la « féminité » du caractère russe (figurant parmi les traits principaux de la mentalité russe)⁸¹. En effet, d'après N. Berdyaev, en Russie, l'« esprit universel de Christ » a été « capturé » par les « éléments féminins ». Par conséquent, on a vu se développer une « religion de dissolution dans la mère - terre », une religion de la Sainte-Vierge perçue comme « une mère veillant sur la vie charnelle »⁸². A ce sujet, T. Tchumakova note que le culte de Marie est lié non pas à la féminité à proprement parler mais plutôt au caractère profondément humain de Marie : en effet, elle est la seule à pouvoir pleinement comprendre et pardonner les faiblesses humaines⁸³. Cependant, d'autres chercheurs russes rejettent ce trait de féminité du caractère russe. Selon N. Losski, l'Etat russe ayant été créé dans des conditions historiques difficiles, il s'agirait plutôt de la combinaison d'une « nature masculine » et d'une « douceur féminine », cette dernière s'exprimant à travers la bonté légendaire des Russes⁸⁴.

L. Karsavine qui, comme Berdyaev, souligne le caractère passif de la religiosité russe, considère que cette passivité est liée non pas à une quelconque « féminité » de la culture russe mais à la stagnation spirituelle du christianisme oriental, ce qui expliquerait la « fameuse paresse des Russes »⁸⁵. Selon Karsavine, elle n'a pas été une conséquence de la servitude ni de la « fainéantise des seigneurs », elle est apparue comme le résultat de l'inertie de la conscience religieuse orthodoxe tendant à voir tous les phénomènes comme « venant de Dieu » (et justifiant ainsi tous les défauts sans viser à les supprimer). Quant à une quelconque vision de transformation du monde, elle est liée à la certitude immuable que, tôt ou tard, « elle se fera toute seule » ; dès lors, « il ne faut absolument pas faire d'efforts et aspirer à refaire le monde »⁸⁶. Un autre trait de la religiosité russe est l'aspiration au *Bien* ultime et absolu. On relève souvent que le « plus grand rêve » du peuple russe est la création d'un monde « saint » par la seule « force de la piété divine »⁸⁷.

Ainsi, l'orthodoxie russe est orientée vers l'aspiration à une finalité divine et à une forme d'eschatologie. Par exemple, la Pâque représente pour les Russes la « fête des fêtes » symbolisant le dépassement de la mort⁸⁸. En cela, l'eschatologie russe est vue comme quelque

⁸⁰ Gulyga A. (1995). *L'idée russe comme un problème postmoderne* (Russkaya ideya kak postsovremennaya problema). Moscou. p. 11 et 16.

⁸¹ Rozanov V. (2002). *A côté de l'idée russe* (Vozle russkoi idei). Russkaya ideya (recueil des œuvres des penseurs russes). Moscou : Airis-Press, p. 278-287.

⁸² Berdyaev N. (1997). *Ibid.* p. 298-299.

⁸³ Tchumakova T. (2001). *L'image de l'homme dans la culture de la Russie* (Obraz cheloveka v kul'ture Drevnei Rusi). Saint-Petersbourg : Sankt-Peterburgskoe filosofskoe obschestvo. p. 123.

⁸⁴ Losski N. (1995). *Le caractère du peuple russe* (Harakter russkogo naroda), volume II. Moscou. p. 4-5.

⁸⁵ Karsavine L. (1992). *Orient, Occident et idée russe* (Vostok, Zapad i russkaya ideya). Moscou. p. 328-329.

⁸⁶ *Ibid.*, p.336-337.

⁸⁷ Berdyaev N. (1997). *Ibid.* p. 311-313.

⁸⁸ Berdyaev. N. (1990). *Ibid.* p. 13-14.

chose d'optimiste, d'actif et d'humaniste, parce qu'elle suggère non pas l'anéantissement mais la transformation de l'humanité. Ainsi, les Russes dans le dernier Evangile, non pas l'avertissement d'une catastrophe annoncée mais celui d'un danger qui peut être conjuré par les Hommes⁸⁹.

1.2.4. Synthèse : les principaux traits de la mentalité russe

La mentalité russe se caractérise donc principalement par une sorte d'autolimitation et d'aliénation des traits nationaux au nom de valeurs culturelles mondiales considérées comme supérieures puisqu'ayant apporté le bien-être économique. Parmi les traits principaux, on mentionne généralement une capacité à la souplesse et l'adaptabilité, une ouverture aux influences extérieures et une attitude positive vis-à-vis des autres cultures⁹⁰. On retient aussi des items comme ceux de ténacité, d'humilité, de patience, d'aspiration à la justice, de maximalisme, de modestie et de désapprobation d'une trop grande aspiration à l'enrichissement.

Les penseurs russes (citons N. Berdyaev, V. Rozanov, S. Boulgakov, Yu. Lotman, B. Ouspenski, A. Akhiezer, I. Kondakov) soulignent souvent le caractère contradictoire de la mentalité russe. Y. Krijanitch a été le premier à noter que les Russes « font tout avec excès et ne peuvent pas suivre un chemin droit ; ils s'égarer dans les extrêmes et la débauche »⁹¹. D'autres avancent que la culture russe est non seulement contradictoire mais également fragmentée. Les travaux de N. Berdyaev sont une bonne illustration de cette approche. L'auteur est convaincu que pour approcher le mystère qui se cache dans l'âme russe, il faut accepter et reconnaître l'antinomie de la Russie, « de ce pays qui se laisse voir de partout »⁹².

⁸⁹ Fedotov G. (1979). *Religiosité russe* (Russkaya religioznost'), Œuvres complètes en 12 volumes, vol. X. Moscou, p. 88-90.

⁹⁰ Likhatchev D. (1984). *Notes sur tout ce qui est russe* (Zametki o russkom), 2e éd. Moscou : Sovetskaya Rossiya, p. 62.

⁹¹ Krijanitch Yu. (1965). *La politique* (Politika). Moscou : Nauka, p. 496.

⁹² Berdyaev N. (1997). *Ibid.* p. 291.

2.1. Les comportements économiques dans la société russe

Après avoir analysé la mentalité russe en général, nous allons focaliser l'analyse sur le concept de *mentalité économique*, puis sur son impact sur le comportement d'individus en relations économiques interculturelles.

2.1.1. Mentalité et comportements économiques

Nous entendons par mentalité économique un ensemble de points de vue, de convictions et d'attitudes communes aux membres d'une communauté nationale (les Russes) vis-à-vis principalement du travail productif, de la consommation et de la propriété privée ; et qui est, en partie, marqué par une culture managériale imposant une forme de rationalité dominante des relations de production et d'échange économiques. L'approche des économistes dont la fonction sociale est d'aider au choix des meilleurs moyens d'utilisation des ressources rares, d'organisation du travail pour les transformer et de distribution des richesses ainsi produites, permet d'établir un cadre conceptuel dans lequel le comportement économique peut être examiné.

La notion même de comportement économique demande à être précisée. Elle se définit classiquement comme un comportement orienté vers la maximisation du profit (en tant que résultat de l'action) et d'une satisfaction matérialiste de façon plus générale (celle du producteur et celle du consommateur)⁹³ ; soit un ensemble d'actions orientées vers le choix des alternatives les plus profitables. Le choix suggère l'existence d'un certain nombre de possibilités dépendantes des revenus, des prix et de l'utilité des produits⁹⁴. Le comportement économique est donc un système d'actions sociales liées à l'utilisation de ressources rares et orientées vers une forme de récompense⁹⁵. Il se manifeste sous deux formes principales liées à la nature des acteurs (individuelle ou collective) et se trouve dépendant de la forme juridique de propriété de

⁹³Tambovtsev V. (1994). L'expérience des recherches empiriques du comportement économique (Opyt empiricheskogo issledovaniya ekonomicheskogo povedeniya). Vestnik Moskovskogo Universiteta, *Ekonomika* n° 6. Moscou : MGU, p. 46.

⁹⁴Arrow K. (1995). *Information et comportement économique* (Informatsiya i ekonomicheskoe povedenie). Moscou : Voprosy Ekonomiki, p. 98.

⁹⁵Verkhovine V. (1994). *Le comportement économique comme objet de l'analyse sociologique* (Ekonomicheskoe povedenie kak predmet sociologicheskogo analiza), n° 10. Moscou : SOCIS. p. 120.

l'organisation et du secteur d'activité (induisant des formes d'utilité collective ou individuelle)⁹⁶. Selon G. Sokolova, quelle que soit la forme, les intérêts économiques sont l'expression des relations entre les acteurs économiques produisant, échangeant et consommant des ressources matérielles limitées, et ils tendent à stimuler l'activité économique⁹⁷. Selon V. Naumov, le comportement économique est l'objet même de la pensée économique, c'est-à-dire de la théorisation de lois objectives pour la résolution efficace des problèmes d'ajustement entre offre et demande⁹⁸.

Cependant, la pensée économique se trouve insérée plus largement dans une culture économique faite de stéréotypes (autour de traditions, de normes de conduite banalisées, d'opinions d'évidence) qui marquent les actions économiques (soit le comportement économique). Ces stéréotypes apparaissent comme le résultat de la cristallisation d'opinions économiques implicitement partagées, au fil du temps et des générations. Or la notion de culture économique peut revêtir un sens large et un sens plus restrictif. Au sens large (celui abordé par les publications scientifiques), il s'agit de la globalité des facteurs matériels et spirituels pesant sur les attitudes économiques et produits par la société ; au sens étroit du terme (celui appliqué à la gestion des entreprises), il est focalisé sur le mode de pensée d'individus producteurs et consommateurs. Ainsi, selon I. Yudine, la culture économique est le résultat d'une éducation économique de l'individu⁹⁹. Plus précisément, V. Radaev considère qu'elle regroupe un ensemble de connaissances et d'acquis professionnels, de normes de comportement, de valeurs et de symboles nécessaires pour identifier le rôle de chacun dans l'action économique¹⁰⁰ ; rejoint en cela par K. Panferov¹⁰¹.

A la suite de ces auteurs, nous pouvons poser une définition de la culture économique comme étant un ensemble de normes et de valeurs sociales qui : 1) contribuent à la diffusion d'un mode de pensée économique dominant et à la régulation des comportements économiques ;

⁹⁶ Le postulat libéral stipule que l'intérêt général (celui touchant toute la collectivité) se trouve atteint si chaque individu tend à maximiser son propre intérêt individuel ; donc comme une sorte d'agrégat des intérêts individuels (à la suite d'Adam Smith, *De la richesse des nations*)

⁹⁷ Sokolova G. (2001). *Sociologie économique* (Ekonomicheskaya sociologiya). Manuel. Moscou : Nauka i zhizn', p. 195-208.

⁹⁸ Naumov V. (1985). *Formation du mode de pensée économique chez les officiers* (Formirovanie ekonomicheskogo myshleniya u ofiterskikh kadrov). Moscou : VPA, p. 8. Cf. aussi L. Bliakhman (1990). *Reconstruction du mode de pensée économique* (Perestroika ekonomicheskogo myshleniya). Moscou : Politizdat, p. 13 ; K. Ulybin (1986). *Pensée économique moderne* (Sovremennoe ekonomicheskoe myshlenie). Moscou : Politizdat, p. 239 ; L. Abalkin (1987). *Le nouveau type du mode de pensée économique* (Novyi tip ekonomicheskogo myshlenia). Moscou : Ekonomika, p. 23.

⁹⁹ Radaev V. (1997). *Sociologie économique – conférences* (Ekonomicheskaya sociologiya – kurs lektsii). Manuel, Moscou : Aspekt Press. p. 368.

¹⁰⁰ Radaev V. (1996). Petit business et problèmes d'éthique d'affaires : espérances et réalité (Malyi biznes i problemy delovoi etiki : nadejdy i real'nost'). *Voprosy ekonomiki*, n° 7. Moscou. p. 74-82.

¹⁰¹ Panferov K. (2000). *La culture économique : analyse sociologique et philosophique* (Ekonomicheskaya kul'tura : socialno-filosofskii analiz). Moscou : MGTU GA. p. 278.

2) jouent le rôle d'une mémoire sociale de l'efficacité économique qui va assurer le développement économique d'une génération à l'autre ; 3) incitent les acteurs à agir.

L'analyse de la culture et des intérêts économiques déterminant les comportements économiques des acteurs, nous permet ainsi d'exprimer le contenu d'une mentalité partagée que nous nommons « mentalité économique nationale » ; soit l'ensemble des orientations cognitives durables propres à la majorité des individus de la communauté nationale et conditionnant leur comportement économique général. Or la complexité des mobiles de comportement impose une perception unifiée de l'individu économique, soit un modèle d'*homo economicus*. Ce modèle résume les paramètres économiques de base que sont les motivations et les objectifs, et les moyens de les atteindre au mieux (soit à dépense minimale). C'est sur la base de ce modèle rationalisateur (et réducteur, il faut en convenir) que se sont construites pratiquement toutes les théories économiques libérales. Certes le modèle est critiquable en ce que les individus sont pluriels dans leurs objectifs (en partie seulement matérialistes) et pluriels dans leurs conceptions de la rationalité économique (marquées par des croyances véhiculés par une idéologie dite libérale) mais il nous apparaît incontournable pour pouvoir mener une démarche d'analyse reposant sur quelques principes de base¹⁰².

Tout d'abord et par « nature » (par « culture » devrait-on dire), l'individu économique exprime une forme d'égoïsme spontané et aspire à optimiser son propre profit, ce qui conditionne la plupart de ses actes. Deuxièmement, il est déclaré rationnel car en sachant où tirer profit, il choisit les meilleurs moyens d'atteindre ses objectifs, soit au moindre coût. Troisièmement, il est censé être parfaitement informé et connaît non seulement ses besoins mais aussi la diversité des moyens de leur satisfaction. Finalement, l'individu économique est considéré comme isolé du monde de ses congénères et présentant des caractéristiques comportementales de type universel qui le conduisent à agir constamment d'une façon rationnelle. Cette approche idéalisante fait des facteurs politiques, sociaux, éthiques et culturels, un simple environnement extérieur fixant des limites sociétales aux appétits économiques.

Néanmoins, il faut noter que ce modèle de l'individu économique n'est pas resté inchangé car les valeurs économiques sont des productions humaines et sociales historiques et donc sujettes à évolution. Les institutions sociales changent et viennent modifier les repères comportementaux des individus. L'histoire de la Russie est exemplaire en ce sens : les structures ont radicalement changé et les mentalités économiques ont plus ou moins suivi (en conservant cependant une part du précédent marquage culturel). Car la théorie économique suggère la coexistence (plus ou

¹⁰² Une critique anthropologique de l'idéologie libérale (par exemple, celle véhiculée par l'économiste L. Von Mises : *The ultimate foundation of economic science. An essay of method*, London, Van Nostrand, 1962) a été notamment menée par M. Godelier : *Rationalité et irrationalité en économie*, Paris, Maspéro, 1971.

moins temporaire) de structures différentes pendant les périodes de transition (on parle alors de « multi structuration » économique). Par ailleurs, il a été relevé que la structure (et le type de mentalité qui lui est associée) qui connaît un succès économique dans des circonstances historiques données, va se répandre rapidement parce que répondant à des attentes et faisant ses preuves d'efficacité ; en revanche, celle qui échoue techniquement est condamnée à disparaître du fait de son incapacité à produire les richesses attendues. Cependant, si nous prenons acte de l'inertie des institutions, ce processus risque de perdurer longtemps. Par conséquent, la mise en place des conditions nécessaires à une transition rapide appliquée à la majorité des acteurs économiques (vers l'économie de marché concernant la Russie) devient une des tâches principales de l'Etat ; en particulier, en prenant en compte la spécificité de la mentalité nationale.

Pour une analyse économique structurelle, on utilise habituellement l'outil d'analyse SWOT (forces - *strengths*, faiblesses - *weakness*, opportunités - *opportunities* et menaces - *threats*) qui est un outil éprouvé pour mener à bien une étude prenant en compte les interactions des contextes externe et interne¹⁰³. Cette méthode est appliquée dans le cadre de la gestion stratégique et vise à mettre en évidence des menaces et des opportunités venant de l'environnement extérieur (à l'organisation), ainsi que les points forts et faibles internes à l'organisation. Une telle méthode met en évidence la place des différents traits de mentalité nationale qui sont une donnée centrale du diagnostic interne ; l'environnement extérieur étant marqué par le système des relations économiques de la Russie. Au croisement des diagnostics, émergent quatre champs d'analyse : le croisement d'une force et d'une opportunité, d'une force et d'une menace, d'une faiblesse et d'une opportunité, d'une faiblesse et d'une menace. Dans le champ « force et opportunité », il convient de repérer quelle stratégie d'Etat orienter par l'utilisation de quels traits de mentalité, afin d'exploiter au mieux l'opportunité et d'optimiser les relations économiques. Dans le champ « faiblesse et opportunité », la stratégie doit viser à corriger le trait de mentalité pénalisant dans la perspective d'un marché porteur. Dans le champ « force et menace », la stratégie doit viser à utiliser au mieux la force mentale pour améliorer des relations économiques défailtantes. Dans le champ « faiblesse et menace », l'Etat devra élaborer une stratégie de réformes lui permettant de construire de nouvelles relations économiques dans une perspective de développement. A chacune des situations stratégiques correspond la prise en compte de traits particuliers de mentalité économique. D'où l'importance d'une démarche analytique sur une base culturaliste (au sens de la prise en compte des composantes culturelles de la mentalité).

¹⁰³ Vikhanski O. (2000). *La gestion stratégique* (Strategicheskoe upravlenie). Manuel (2e éd.). Moscou : Gardariki, p. 61-68.

Il ne fait aucun doute que l'analyse structurelle de la mentalité nationale est d'une grande complexité mais, en même temps, elle est fondamentale pour l'élaboration d'une stratégie clairvoyante de l'Etat débouchant sur des réformes économiques ayant quelques chances d'être applicables. Il s'agit, en effet, de repérer les points forts et faibles de la mentalité nationale, soit ses caractéristiques qui conditionnent l'adaptation des individus aux conditions de l'économie du marché (et inversement celles qui vont la freiner). Cette prise en compte de la mentalité nationale dans le processus des transformations économiques peut suivre un cheminement en quatre étapes.

- 1) Une primo analyse globale de la mentalité économique de la société actuelle débouchant sur le repérage de caractéristiques saillantes en mesure d'influencer les comportements économiques des individus ;
- 2) Une analyse de l'état du système des relations économiques tel qu'il fonctionne réellement (et non idéalement) dans la société ;
- 3) Une analyse des traits de mentalité ayant un impact positif sur les processus économiques (et de ceux qui, à l'inverse, peuvent constituer des freins) ;
- 4) Une élaboration de programmes du développement économique utilisant au mieux le potentiel mental ainsi identifié.

C'est sur la base de cette méthode qu'ont été menées les recherches portant sur certains traits majeurs de la mentalité russe comme l'attitude vis-à-vis du travail, le phénomène de l'économie parallèle, celui de la bureaucratie dans les relations économiques ou encore le rapport à la propriété privée ; autant de points d'analyse que nous aborderons plus en avant.

2.1.2. La culture économique nationale russe

Comme nous l'avons souligné, le comportement économique des individus n'est pas un facteur indépendant de l'évolution de la société en général parce qu'il dépend du système social des relations économiques, ainsi que des conditions de formation de la culture économique et notamment de la mentalité économique nationale. En effet, en se forgeant au cours des siècles, la mentalité tend à définir un modèle national de comportement économique et social, c'est-à-dire un ensemble de motivations pour produire et consommer des richesses, et leurs modes opératoires.

La particularité remarquable de la mentalité est le fait qu'elle se manifeste plus clairement au niveau de grandes communautés (nationales) qu'au niveau des individus. N. Karamzine souligne qu'« en ressemblant aux autres nations européennes, nous sommes quand même différents ; cette différence concerne certaines capacités, coutumes et acquis... Ainsi,

parfois, nous ne pouvons pas distinguer *un* Russe d'*un* Britannique mais nous distinguons toujours *les Russes des Britanniques* : c'est la multitude qui abrite l'esprit du peuple »¹⁰⁴. Par conséquent, il faut tenir compte du fait que la Russie est un acteur singulier de l'histoire mondiale qui a forgé une mentalité singulière. En effet, il n'existe pas un pays comparable regroupant des dizaines de peuples, dotés chacun de vies communautaires très spécifiques et formant malgré tout une nation unifiée. Car au-delà des particularités ethniques et régionales, émergent des traits de comportement propres à « tous les Russes », et dont la formation résulte justement et paradoxalement de la coexistence des différents peuples. Or si nous admettons que les Russes dits ethniques représentent 80% de la population de la Russie, nous pouvons avancer que la mentalité nationale est largement déterminée par les particularités de la mentalité russe¹⁰⁵. Malheureusement, à ce jour, il n'existe aucune recherche aboutie visant à donner une image complète de la mentalité russe (mettant en œuvre une recherche interdisciplinaire de spécialistes dans les champs de la philosophie, de l'économie, de la sociologie, de la psychologie, etc.).

Il est donc pertinent de mettre en évidence les traits le plus durables de la mentalité économique dominante de la société russe en pointant leur rôle dans le processus de réforme du système économique et social (en dépassant donc la seule analyse économique). Les résultats des réformes montrent que, pour les Russes, le champ de la liberté individuelle se situe non pas dans la sphère politique mais dans le domaine économique. En effet, l'accès aux libertés économiques a eu un impact beaucoup plus fort et remarqué que l'acquisition de nouvelles libertés sociales et politiques. En plus, les Russes ont une vision singulière de la liberté : ils la réduisent généralement au simple droit d'acquiescer de nouvelles richesses mais sans perdre les anciens avantages en termes de garanties sociales. Ils attendaient de l'Etat la préservation de ces droits, ce que l'Etat russe n'a pas fait en associant liberté économique et dérèglementation sociale. Par conséquent, un fossé s'est creusé entre la liberté déclarée (et souhaitée presque unanimement par les Russes) et la liberté réelle (et amèrement constatée par la majorité des Russes), ce qui a créé les conditions propices à une criminalisation de la société (soit un usage illicite de la liberté). C'est ce qui caractérise la situation politique d'aujourd'hui, celle d'une société civile russe qui s'est progressivement éloignée de la liberté institutionnelle occidentale (alors qu'elle s'en était rapprochée à la veille des réformes) au nom du libéralisme économique.

¹⁰⁴ Anoufrieu E., Lesnaya L. (1997). La mentalité russe comme un phénomène socio politique et spirituel (Rossiiski mentalitet kak social'no-politicheskii i doukhovnyi fenomen). *Social'no-politicheskii zhurnal*, n° 3. Moscou : Nauka, p. 26.

¹⁰⁵ Notons l'évidence : les raisonnements sur des peuples prétendument « forts » ou « faibles », « bons » ou « mauvais » ou encore « élus » n'ont aucun sens scientifique.

Une deuxième difficulté est liée à l'adaptation de la population à l'économie de marché dans des conditions de marginalisation croissante. Car un des traits majeurs de la transformation russe est que la transition se fait dans des conditions de récession telles que la population russe devient de plus en plus dépendante des conditions de redistribution des richesses. Dès lors, l'idée ancestrale ancrée dans la conscience populaire selon laquelle il faut déléguer la responsabilité de sa survie économique aux puissants a refait surface. Pour garantir leur protection économique, les Russes sont ainsi prêts à renoncer à nouveau à leur liberté (sous contrainte de pauvreté) et la troquer par la soumission à l'autorité (pour accéder à une aisance minimale). Tout cela mène à une polarisation de la société entre une catégorie richement dotée et une majorité de Russes en voie de marginalisation économique. D'un côté, des employés se résignant à des salaires faibles en échange de stabilité sociale ; de l'autre, des dirigeants autoritaires et omnipotents aux revenus élevés. La multiplication de facteurs sociaux négatifs (comme la violation des droits élémentaires des salariés – comme ceux des actionnaires et des créateurs aussi parfois, la criminalisation de l'activité économique et la fuite de capitaux qui en découle, l'arbitraire de fonctionnaires intouchables et parfois corrompus jusque dans les hautes sphères du pouvoir, l'incapacité de l'Etat à établir un système juridique stable et dont il va même parfois en bafouer les principes), toutes ces déviances sont vécues par la population russe comme la confirmation d'une précarité fondamentale et, pour eux, la résignation est à nouveau l'unique attitude raisonnable.

Par conséquent, beaucoup de chercheurs soutiennent l'idée qu'un des traits principaux de la mentalité russe reste leur orientation « naturelle » (pour ne pas dire culturelle) vers des formes collectives de la réalisation des libertés¹⁰⁶. Ils s'appuient sur le maintien de certaines traditions de la vie communautaire restées intactes comme, entre autres exemples, la célébration collective des fêtes, l'organisation de loisirs exclusivement collectifs, l'institution de formes d'entraide solidaire, etc. Aujourd'hui, les Russes assument les difficultés économiques (y compris ce qu'ils nomment le « chômage caché », c'est-à-dire le travail restant impayés) sans trop protester, parce qu'ils se trouvent protégés par des collectifs qui amortissent le stress individuel en le noyant dans le communautaire (la misère collectivisée en quelque sorte)¹⁰⁷. Par conséquent, le Russe modal a du mal à réaliser qu'il peut être maître de son propre destin. L'image du « leader subalterne » (autre appellation typiquement russe) privé d'initiative s'est formée pendant l'époque soviétique lorsque, dans les conditions d'une économie planifiée, l'Etat fixait seul les objectifs et distribuait les ressources. Les chefs d'entreprises subalternes de l'Etat n'avaient qu'à accomplir les tâches

¹⁰⁶ Stepin V. (1995). La culture et la formation du marché civilisé en Russie (Kul'tura i stanovlenie civilizovannogo rynka v Rossii), *Voprosy ekonomiki*, n° 7. Moscou. p. 74-81.

¹⁰⁷ Grichin L. (2000). Nous en tant que participants des relations de marché (My kak uchastniki rynochnykh otnoshenii), *Voprosy ekonomiki*, n° 8. Moscou. p. 31-37.

définies plus haut. La transition vers l'économie du marché a dévoilé l'incapacité d'une majorité de responsables économiques à travailler dans de nouvelles conditions de responsabilité réelle. Et à présent, les entreprises sont pénalisées par un déficit de leaders opérationnels (et non plus de type honorifique). Or ce problème de leadership n'est pas limité aux grandes organisations, il touche également le petit *business* et les entreprises de taille moyenne (du fait également de taxes démesurés, de crédits trop chers, du bureaucratisme des autorités, du racket économique, etc.). En outre, ce déficit de leaders se trouve aggravé par l'absence de traditions managériales en Russie.

Une autre composante de la mentalité économique nationale est l'idée bien ancrée que les relations doivent rester informelles et interpersonnelles¹⁰⁸. Dans ces conditions, l'économie nationale devient le lieu des relations personnelles où les collègues, actionnaires, clients, fournisseurs et banquiers sont répartis en « favoris » et en « mal aimés », certains dotés de privilèges, d'autres de handicaps. Il en résulte un trait traditionnel de la mentalité russe : l'aversion pour le calcul et le travail planifié (c'est un paradoxe si nous faisons référence à la période soviétique), pour un emploi du temps prévisible et, plus généralement, pour une organisation stricte du travail¹⁰⁹. Nombreux sont ceux qui notent la tendance des Russes à agir « au petit bonheur improvisé »¹¹⁰, leur fascination pour le rationalisme occidental (dans la gestion du risque notamment) mais leur usage au quotidien du facteur chance. Finalement, c'est sur cette base culturelle que se forme une attitude russe conduisant à une forme d'utopisme et de détachement des réalités, c'est-à-dire à la rêverie plus qu'à l'action. Bien entendu, cela ne signifie pas l'incapacité totale et définitive des Russes à agir d'une manière efficace dans les conditions de l'économie du marché. En effet, l'aversion au calcul économique et à l'organisation stricte du travail serait compensée par une forte intuition qui les aiderait à s'adapter à des conditions changeantes. Nous pouvons citer un commerçant autrichien du XIXe siècle selon qui « le Russe est, de par sa nature, un petit commerçant minutieux très agile en ce qui concerne les relations avec les clients ; cependant, il ne sait pas du tout combien de chose doit apprendre et savoir un commerçant moderne afin de bien accomplir sa tâche »¹¹¹.

Dans les pays développés, une des caractéristiques principales du comportement économique des entrepreneurs est leur orientation vers l'augmentation du profit à long terme ;

¹⁰⁸ Mostovaya I., Skorik A. (1995). *Archétypes et orientations de la mentalité russe* (Arkhetipy i orientiry rossiiskoi mental'nosti), n° 4. Moscou : POLIS. p. 69-76.

¹⁰⁹ Sokolinski V. (1998). La psychologie de l'activité professionnelle (Psikhologiya trudovoi deyatel'nosti)/ conférence n° 7 du cours spécialisé « Psychologie économique », *Rossiiski ekonomicheskii zhurnal*, n° 3. Moscou. p. 98-107.

¹¹⁰ Stepin V. (1995). Culture et formation du marché civilisé en Russie (Kul'tura i stanovlenie civilizovannogo rynka v Rossii), *Voprosy ekonomiki*, n° 7. Moscou. p. 79.

¹¹¹ Gloveli G. (1993). Expérience civilisatrice russe : besoin de la précision (Civilisatsionnyi opyt Rossii : neobhodimost' utochneniya), *Voprosy ekonomiki*, n° 8. Moscou. p. 113-125.

pour cela, ils concentrent leurs efforts vers la résolution de problèmes stratégiques. Comme l'expérience le montre, les entrepreneurs russes sont capables d'accomplir des tâches économiques complexes mais la plupart d'entre eux sont orientés vers la maximisation d'un profit généralement immédiat. Peu nombreux sont ceux qui voient leur *business* comme une affaire à long terme (comme l'affaire « d'une vie »). Nous pouvons raisonnablement supposer qu'une telle attitude s'explique non seulement par des raisons objectives (l'imperfection du système juridique russe, l'instabilité de la conjoncture politique, le poids de l'économie parallèle, etc.) mais aussi par des facteurs subjectifs liés à leur mentalité. Cette hypothèse est indirectement validée par le fait que durant toute la période des réformes, l'activité des autorités russes a été critiquée pour son incapacité à élaborer des programmes efficaces de développement à long terme. Ainsi, la société russe actuelle demeure largement socio centrée ; c'est-à-dire qu'elle conduit l'individu à s'identifier comme partie d'un ensemble et non pas comme un individu agissant à part entière. Demeure vivace un mode de développement dit « mobilisateur » qui réclame une « intervention consciente et violente de l'Etat dans les mécanismes de fonctionnement de la société »¹¹², soit au détriment de la liberté économique et de l'initiative individuelle. Les réformes des années 1990 ont visé la formation, en Russie, d'un système économique qualitativement différente de celui qui existait auparavant. Le nouveau système devait être basé sur une plus grande liberté économique des individus et une intervention minimale de l'Etat dans les processus économiques et, parallèlement, sur l'emprunt systématique d'idées occidentales mais sans tenir compte de leur compatibilité avec les spécificités russes. L'expérience très mitigée de la réforme économique en Russie montre que la société russe a besoin d'une adaptation des principes de l'économie du marché aux particularités de la mentalité russe. Cela explique le fait que la question de la mentalité économique russe se soit retrouvée au milieu de tous les discours au cours de ces dernières années.

Dans la littérature scientifique russe contemporaine, on ne mentionne que très rarement les traits d'une mentalité économique russe. Citons V. Marianovski qui ne donne pas de définition complète de la mentalité économique et se contente de relever une « spécificité de l'attitude vis-à-vis du travail en tant que devoir de l'individu », ainsi que quelques principes éthiques¹¹³. Un autre auteur, V. Liutov, a produit un travail de recherche sur la culture économique russe où il fait référence aux aspects psychologiques et sociaux de la mentalité,

¹¹² *La Rous' et l'Etat moscovite. Aux sources de la civilisation russe* (1998). (Drevniaia Rous' i Moskovskoe gosudarstvo. U istokov rossiiskoi civilizacii). Rostov-na-Donu, p. 139.

¹¹³ Marianovski V. (1996). Mentalité économique russe : sources et contradictions, *Voprosy ekonomiki*, n° 9. Moscou. p. 23.

notamment en matière d'opinions et de modes de pensée¹¹⁴. Il est à noter que dans la littérature scientifique, la notion de mentalité économique est souvent réduite à une « mentalité de travail ». Ainsi V. Korolev définit la mentalité comme l'ensemble des « particularités psychologiques des individus exerçant une activité économique ; (elle) se manifeste par une hiérarchie des idées, des évaluations et des attitudes à l'égard de cette activité, ainsi que par un ensemble durable des acquis mentaux utilisés dans la vie professionnelle »¹¹⁵. Un auteur comme E. Balabanova (2001) définit plus largement la mentalité économique comme « les orientations établies au cours de l'histoire d'un ensemble de valeurs présentes dans la conscience comme dans l'inconscient, de normes et d'idées se manifestant dans les capacités cognitives, les émotions et les comportements »¹¹⁶. Pour d'autres chercheurs, le facteur principal est celui de l'environnement géographique et naturel (par exemple, G. Khmelevskaia). D'autres encore insistent sur d'autres facteurs comme la religion (I. Mojaiskova) ou le système économique autour du rôle de l'Etat (V. Maiminas).¹¹⁷

Une analyse complète de la mentalité économique russe visant à caractériser son contenu, suppose la construction d'un modèle cognitif. Dans le cadre de ce modèle, la mentalité économique russe peut être définie comme un ensemble d'opinions, de valeurs et d'orientations économiques (conscientes ou inconscientes) parmi les plus répandues au sein de la société. Les valeurs économiques inconscientes relèvent globalement d'une idéologie étatique et de type paternaliste. Au niveau conscient, les valeurs affichées par environ la moitié des Russes relèvent de l'idéologie libérale (celle accompagnant l'adoption de l'économie du marché) ; l'autre moitié des Russes n'ayant pas d'opinion précise sinon de déclarer qu'ils veulent travailler « à la russe » et vivre « comme en Occident ». Inconsciemment, les Russes estiment que l'Etat est l'acteur principal de la régulation de l'activité économique et qu'il agit pour le bien du peuple et conformément à la morale dominante. En revanche, en toute conscience, si deux tiers des Russes déclarent que l'Etat est l'acteur principal des relations économiques, un tiers d'entre eux attribue ce rôle aux oligarques. Et tous tombent d'accord sur le fait que la régulation se fait dans le seul intérêt des couches sociales privilégiées et conformément au droit du plus fort.

Par ailleurs, l'idée persiste qu'en Russie les garanties concernant la propriété privée sont très fragiles. Car on pense généralement que le propriétaire n'est pas disposé à prendre en

¹¹⁴ Liutov V. (2003). *Culture économique en Russie : traditions et modernité* (Ekonomicheskaya kul'tura v Rossii : tradicii i sovremennost'). Rostov-na-Donu, p. 12.

¹¹⁵ Korolev V. (2000). *L'économie dans le contexte culturel (Occident – Russie)* (Ekonomika v kontekste kul'tury : Zapad – Rossiya). Rostov-na-Donu, p. 10.

¹¹⁶ Balabanova E. (2001). Particularités de la mentalité économique russe (Osobennosti rossiiskoi ekonomicheskoi mental'nosti), *Mir Rossii*, n° 3. Moscou. p. 67.

¹¹⁷ Novozhenko K. *Mentalité économique russe: analyse social-philosophique* (Rossijskij ekonomicheskij mentalitet – socialjno-filosoficheskij analiz). En ligne: <http://www.dslib.net/soc-filosofia/rossijskij-jekonomicheskij-mentalitet-socialno-filosofskij-analiz.html>

considération les intérêts de la société (à l'inverse d'un système de propriété collective). Il y a la conviction partagée et affichée selon laquelle l'individu doit d'abord se mettre en valeur grâce à ses productions spirituelles plus que matérielles ; même si, objectivement, les Russes reconnaissent que le travail visant à augmenter son bien-être matériel est primordial. Il y a partage aussi de l'idée selon laquelle le travail doit être la condition indispensable d'un revenu élevé, mais sans être suffisante (le travail doit être éthiquement qualifié d'honnête). Car tous sont convaincus que les plus gros revenus sont généralement obtenus en l'absence de principes éthiques et de respect des règles juridiques, et dans une forme de connivence avec les autorités étatiques. On distingue clairement le travail « pour soi » (*troud*) et celui réalisé « pour quelqu'un d'autre » et par contrainte (*rabota*). Le travail pour soi apparaît plus profitable et permet de se protéger efficacement des risques économiques. Pour désigner cette forme de travail (*troud*), on utilise le terme d'entrepreneuriat. Pour le travail en général, on utilise l'autre terme de *rabota*. Cela étant, le travail dans le secteur public est qualifié de fiable, alors que l'entrepreneuriat est considéré comme étant plus avantageux en termes de revenus mais plus risqué. Pour compléter, citons l'habitude russe de thésauriser les revenus « pour les mauvais jours » et de se contenter de peu sans chercher à augmenter ses revenus. A ce sujet, un tiers des Russes seulement sont prédisposés à être actifs comme on peut l'être dans une économie de marché, un tiers sont prédisposés à la passivité économique, les autres adoptant soit des stratégies passives de comportement visant à diminuer leurs propres besoins ou à attendre une aide extérieure, soit des stratégies actives mais en se contentant d'augmenter leurs heures de travail (à risque zéro et sans innover). Ainsi, les Russes sont plutôt disposés à travailler uniquement par nécessité et pour gagner leur vie, voire à faire tout leur possible pour éviter le travail. En revanche, ils sont réputés prêts à travailler dur et gratuitement s'il s'agit d'un travail au service d'une grande idée. Nous retrouvons le caractère binaire de la mentalité russe.

Les acteurs économiques russes tendent donc à maximiser une utilité économique en mettant en œuvre une forme de « rationalité limitée » et tout en prenant en compte de leur environnement institutionnel. Dans le cas où ces principes de base ne sont pas démentis par les faits empiriques (ceux découlant de la réalité russe), les modèles théoriques construits sur la base de ces principes peuvent faciliter considérablement l'analyse de l'économie russe. Or, force est de constater que l'économie russe actuelle est encore loin d'être une économie de marché (tant du point de vue du système des échanges et des infrastructures que de l'environnement institutionnel). En Russie, le système juridique et politique, celui des relations entre employeurs et employés, celui du marché de façon plus générale (les rapports aux consommateurs, aux

investisseurs, etc.) restent marqué par un certain retard¹¹⁸. Il faut reconnaître qu'en s'engageant dans la voie des réformes libérales, la société russe s'est heurtée à un handicap culturel dont les éléments principaux sont : un manque de réalisme socio économique, un défaut de participation à l'économie de marché, une faible capacité d'adaptation à un contexte concurrentiel.

2.2. Les effets économiques de la mentalité russe

2.2.1. L'attitude au travail

Une des caractéristiques principales de la mentalité russe est une double attitude vis-à-vis du travail résultant de l'habitude ancestrale de mélanger le « travail pour soi » et le « travail pour son patron »¹¹⁹ ; et le cliché persiste d'une prétendue « paresse russe » et de leur incapacité à travailler en l'absence de contrainte. Cette dualité se traduit sur le terrain des organisations entre un travail considéré avec un enthousiasme désintéressé et un travail vécu comme un fardeau insupportable. La raison en est que dans la conscience populaire russe comme dans la vie quotidienne, le lien a été rompu entre travail et consommation des fruits du travail. L'accès à la distribution n'étant guère liée au travail, il dépend essentiellement de facteurs sociaux comme le statut, la position dans le système du pouvoir ou la propriété. Par conséquent, il est difficile, pour un Russe, d'avoir une attitude de type occidental : soit celle de travailler pour consommer. Il est également à noter que le peu d'enthousiasme à travailler « pour un patron » (qu'il s'agisse d'un seigneur, d'un service d'Etat monopoliste ou d'un « nouveau millionnaire russe ») n'a jamais empêché les Russes de montrer une énergie étonnante au travail et une certaine abnégation (qui font aussi leur réputation). La majorité des Russes ont cependant une approche pragmatique et utilitaire. Quant aux individus très actifs à la recherche d'une réussite sociale par le travail, ils semblent largement minoritaires dans la société russe¹²⁰. Le travail pour son propre bien et pour celui de sa famille permet au Russe d'exprimer une attitude historique vis-à-vis du travail, c'est-à-dire, de le considérer comme un mode de reproduction de la vie domestique d'une génération à l'autre. Quant au travail salarié, il provoque généralement peu d'enthousiasme et d'initiative (se limitant à faire ce qui est ordonné par sa hiérarchie) et quelques déviances comme le vol.

¹¹⁸ Beliakova E. (2001). Organes du pouvoir et activité des entreprises (Organy vlasti i deyatel'nost' predpriyatii), *Voprosy ekonomiki*, n° 5. Moscou. p. 125-127.

¹¹⁹ Maryanovski V. (1996). Mentalité économique russe : sources et contradictions, *Voprosy ekonomiki*, n° 9 p. 158-160.

¹²⁰ Katoul'ski E. (1997). Motivation au marché du travail (Motivatsiya na rynke trouda), *Voprosy ekonomiki*, n° 2. Moscou. p. 93-95.

2.2.2. Le rapport à la propriété privée

Un des traits historiques de la mentalité russe se trouve être le non-respect du principe même de la propriété privée, quelle que soit sa forme¹²¹. Au-delà des facteurs objectifs de cette attitude (le système juridique, celui des sanctions communautaires, la morale orthodoxe, etc.) et des facteurs subjectifs (comme l'égalitarisme ou la recherche de la gratuité), les chercheurs soulignent l'attitude paysanne ancestrale qui fait du paysan un individu économique qui n'a jamais considéré comme étant de sa propriété que ce qui était fait de ses propres mains. Par conséquent, la terre et les autres ressources naturelles ne peuvent pas appartenir à qui que ce soit d'autres que ceux qui la travaillent et faire l'objet d'une propriété quelconque (privée ou publique). Or ce non-respect rural du droit de la propriété est à l'origine d'une véritable tragédie nationale car il va engendrer une attitude de vol systématique de sommes considérables par des fonctionnaires peu soucieux de propriété d'Etat ou le blanchiment de revenus troubles et ainsi que d'une criminalité instituée. A l'instar du paysan autorisé à s'approprier une terre inoccupée pour la travailler à nourrir sa famille, le fonctionnaire d'Etat trouvera éthiquement admissible de se servir dans les caisses d'une administration dans laquelle il travaille.

2.2.3. Le rapport à l'économie parallèle

Comme évoqué *supra*, en Russie, aujourd'hui, le vol s'est banalisé et les pertes économiques que sa généralisation provoque n'intéressent pas véritablement les dirigeants du pays. Il en va de même du phénomène d'économie parallèle qui n'est certes pas du vol mais qui y est intimement liés. Soulignons, en premier lieu, que l'économie parallèle est en dehors du cadre économique national (celui qui aboutit à mesurer un produit national - PIB) et qu'elle peut atteindre des niveaux d'activités et de revenus considérables. Par ailleurs, la composante principale de l'économie parallèle est celle qui émane d'une corruption profondément ancrée dans la société. Elle porte sur des contrats et des négociations occultes qui sont le quotidien de tous les acteurs économiques, ceux des pouvoirs législatif et exécutif (y compris au niveau d'institutions comme la police, la justice, l'administration fiscale, celle des douanes, etc. – soit des institutions censées justement lutter contre cette déviance économique), ainsi que plus insidieusement sur la vie politique en général et sur les décisions managériales des entreprises. Nous pouvons avancer que ces processus parallèles sont devenus partie intégrante et constitutive du mode de vie en Russie.

¹²¹ Ol'sevitch Yu. (1993). Le système économique et l'ethnos (Khoziaistvennaya sistema i etnos). *Voprosy ekonomiki*, n° 8. Moscou. p. 11.

Cependant, ces relations économiques et politiques parallèles restent fondamentalement cachées et, par définition, mal connues car inaccessibles à la majorité de la population. Où qu'elles se passent (dans l'économie, la politique, l'école, l'armée, la justice, les médias), elles ne laissent jamais de traces visibles et il n'existe aucune donnée documentée les concernant (par exemple, des rapports officiels ou des statistiques économiques). Et la population semble s'y résigner car elle ne réagit ni sous forme de grèves, ni de simples manifestations. En un mot, l'économie parallèle « n'existe pas » mais tout un chacun en a fait l'expérience heureuse ou malheureuse au quotidien. Quant aux acteurs de ce monde secret, il est constitué du cercle étroit des ayant droits et des privilégiés à la tête du pays. Les relations parallèles sont également caractérisées par leur caractère « multicouche » : en effet, après être apparues dans l'économie (leur terrain d'application naturel), elles ont très vite gagné, par contagion, les sphères non-économiques de la politique, du droit, de l'éducation, de la médecine, de la culture, de la science etc. Elles ont pour effets collatéraux la fermeture de l'Etat et de la société entière au monde extérieur (qui développe une méfiance légitime) mais aussi une forme d'aliénation des citoyens dans leurs relations avec l'Etat et une perte d'intérêt et de confiance pour une quelconque cause nationale (le système juridique et judiciaire se trouvant également entaché).

L'analyse de la corruption en Russie renvoie à la période de transformation historique de la société russe, celle de la stabilisation macroéconomique dans un premier temps, puis celle de la formation des institutions correspondant aux exigences de l'économie du marché. Mais dès lors que le processus reste inachevé, il devient une cause de la corruption. Ainsi, l'instabilité économique peut se traduire par des dévaluations de la devise nationale, un taux d'inflation excessif ou encore des impôts en mal de recouvrement. Une telle désorganisation économique crée, à son tour, des situations d'opportunités pour gagner de l'argent « facile ». Par exemple, les dirigeants du système bancaire national et leur entourage proche ayant accès aux crédits d'Etat, ont la possibilité (non sanctionnée par la loi) de s'enrichir en spéculant sur les dévaluations monétaires et les augmentations de prix. Les impôts impayés sont généralement accompagnés de la rétribution occulte des receveurs des impôts et de leurs intermédiaires. Or le déficit de perception des impôts empêche de maintenir le niveau de vie des employés de l'Etat, ce qui crée les conditions propices à la corruption des hauts fonctionnaires et de leurs subalternes.

Quant à l'autre versant du processus de transformation de l'économie russe (la formation des institutions à l'économie du marché), elle demande beaucoup de temps. Or, l'absence de telles institutions (et/ou la faiblesse de celles existantes) crée également des possibilités objectives de corruption. Ceci dit, la création précipitée d'institutions sur la base de copier-coller de leurs homologues occidentales n'est pas très convaincante et provoque parfois l'effet inverse de ce qui était recherché (en favorisant paradoxalement l'économie parallèle). Il en va de même

du processus très complexe de formation et de consolidation de la propriété privée qui peut s'avérer être un facteur de développement de la corruption si cette formation se fait dans des conditions occultes d'accumulation initiale des capitaux. Or l'histoire ne connaît pas d'exemple d'accumulation primitive qui soit réalisée honnêtement sur la base de méthodes légales ; et le recours à des sanctions administratives risquerait de bloquer tout le processus.

2.2.4. Le rapport à la bureaucratisation des relations économiques

Comme il a été mentionné *supra*, une des raisons du développement de la corruption se trouve dans les barrières administratives auxquelles se heurtent les acteurs économiques. Or, ces barrières de type réglementaire sont établies par les autorités étatiques afin d'encadrer l'économie et elles font l'objet de procédures administratives payantes (les recettes atteignant rarement le budget d'Etat). Ces barrières administratives sont érigées pour traiter deux types de situations :

- d'une part, pour accéder à des ressources financières et au droit de propriété (immatriculation des entreprises, enregistrement des changements de statut, droit locatif, accès au crédit, leasing des équipements, etc.) ;
- d'autre part, pour développer une activité économique (obtention d'une licence, enregistrement et certification des marchandises, autorisations administratives, etc.).

Il en résulte des pertes économiques de deux sortes : 1) des coûts transactionnels (pour le droit d'utilisation des ressources) pour franchir les barrières qui ont pour conséquences économiques induites d'augmenter les prix des biens de consommation au détriment de la population (*pertes directes*) ; 2) une baisse d'efficacité dans l'utilisation des ressources et une sous-production (les barrières administratives rendant plus difficile l'accès au marché, notamment pour les PME, d'où une moindre concurrence préjudiciable à l'efficacité de l'économie en général) (*pertes indirectes*). Ainsi, les pertes subies par l'économie en raison du contrôle administratif de l'activité des acteurs économiques sont, d'une part, des dépenses directes liées au paiement des amendes et dédits, d'autre part, des dépenses liées à la perte de temps et donc fondamentalement contre-productives. Quant aux obstacles au niveau des investissements, il s'agit avant tout des règlements divers et variés mis en place aux niveaux local et régional, et touchant principalement les projets de développement économique. Par ailleurs, des coûts analogues surgissent lors de la signature de contrats d'achats publics, de l'obtention de subventions ou de crédits avec les institutions d'Etat de soutien à l'entrepreneuriat.

Les pertes indirectes liées aux barrières administratives sont donc avant tout consécutives à la baisse de la concurrence et, par conséquent, à une utilisation inefficace des ressources. Des

chercheurs comme A. Auzan et P. Krioutchkova avancent que les barrières administratives en Russie ont provoqué un gel d'activités pouvant atteindre 5 à 7 points de croissance économique (du PNB)¹²². L'existence de ce potentiel inexploité tient au fait que la concurrence est largement entravée étant donné les coûts excessifs d'entrée sur le marché (notamment pour les PME), ainsi que la faible compétitivité de l'économie russe par rapport aux pays où les entrepreneurs ne sont pas pénalisés par de telles barrières administratives.

En Russie, les barrières administratives comme moyen de contrôle de l'activité économique sont apparues au début des années 1990, comme une réponse à l'afflux de marchandises de mauvaise qualité (voire dangereuses pour les consommateurs), ainsi qu'au développement chaotique du marché des services. L'Etat a ainsi procédé à un renforcement des procédures de certification visant à mieux contrôler la masse croissante des biens et services. Cependant, dans la vie « réelle », le contrôle de qualité a été vite remplacé par un simple contrôle de papiers. En d'autres termes, les barrières administratives se sont transformées en achat de droits de pratiquer une activité ou vendre librement une marchandise. De ce point de vue, les paiements liés à ces barrières administratives sont une forme de rente économique attribuée à certains agents privilégiés ayant le droit exclusif à ce type de revenus du système. De plus, la complexité bureaucratique a conduit au développement d'un marché plus ou moins officiel de services d'intermédiaires en tous genres ; notamment pour ce qui relève de l'immatriculation des sociétés et des personnes morales en général. Nous pouvons avancer que l'existence de tels services (en tant que méthode économique de franchissement des barrières administratives) a permis, d'une part, d'augmenter considérablement les coûts des transactions, d'autre part, de développer un système de rente basé sur un lien d'exclusivité entre l'acteur économique et l'opérateur bureaucrate (par exemple, un organisme d'immatriculation). En effet, non seulement la création des barrières d'entrée a provoqué l'augmentation des coûts pour les entrepreneurs contrôlés, mais les opérations de contrôles sont devenues un champ d'actions « fertiles » et lucratives pour les contrôleurs.

Un tel système de régulation par le biais de barrières mène inévitablement à un blocage social car toute tentative de supprimer certaines barrières se heurte systématiquement à la résistance des groupes intéressés opérant au sein de l'appareil d'Etat et des structures commerciales (pour lesquels les barrières représentent une source de revenus). En plus, la création de nouvelles barrières intéresse directement ceux qui vivent de la rente actuelle et qui effectuent les contrôles. Par conséquent, la tendance à l'élargissement du champ de régulation est liée non seulement à l'inefficacité des barrières existantes mais aussi aux intérêts économiques

¹²² Auzan A., Krioutchkova P. (2001). Barrières administratives dans l'économie : tâches de déblocage (Administrativnye bariery v ekonomike : zadachi deblokirovaniya). *Voprosy ekonomiki*, n° 5. Moscou. p. 74.

de ces groupes « spécialisés ». Il s'en suit que, malgré son inefficacité économique, le système des barrières est entretenu et tend même à se propager. Pour aller vers des schémas plus efficaces de régulation étatique, il faudrait ainsi reconsidérer tout le système administratif.

2.2.5. La question de la confiance dans les relations économiques

On considère généralement que la méfiance envers les autres est un autre trait type de la mentalité russe. Les Russes seraient méfiants non pas envers des individus en tant que tels mais plutôt vis-à-vis de leurs capacités d'action et de leurs qualités morales. Ainsi, d'après Yu. Ol'sevitch, cette attitude de méfiance manifestée *a priori* apparaît comme le revers d'un autre trait de caractère russe : celui d'une foi naïve envers les leaders, les grandes idéologies et les « lendemains qui chantent »¹²³. Le sociologue Yu. Levada a bien montré comment le Russe moyen se considère *personnellement* plus énergique et laborieux, mieux éduqué et moins paresseux que l'ensemble de ses concitoyens¹²⁴. Or il semble acquis que la confiance vis-à-vis de la société en général dépend, en partie, de ces stéréotypes dominants (eux-mêmes en lien avec les valeurs socio économiques propres à l'étape historique actuelle).

Aujourd'hui, le problème de la confiance (et de la défiance) exerce une influence non négligeable sur la dynamique des relations économiques. Car dans les pays développés, la confiance est un atout précieux pour l'entreprise. Elle contribue à l'efficacité du travail collectif et elle permet également de résoudre plus facilement des problèmes complexes impliquant de coopérer, d'échanger des opinions et de prendre des décisions constructives. Elle est indispensable pour établir de nouveaux liens économiques et renforcer des relations entre partenaires : entrepreneurs et fonctionnaires, employés et patrons. Elle prend du temps à se former, le temps nécessaire à la consolidation d'une réputation d'entreprise, celui de la mise en place de relations conventionnelles. La confiance mutuelle se manifeste dans la forme et le contenu des contrats, les changements acceptés, les délais de réalisation, les formes de paiement, etc. Selon le degré de confiance, les partenaires vont ou non exiger la présence de tiers garantissant la signature des contrats. L'absence de confiance est une source des pertes économiques car elle provoque moins de dépôts d'épargne dans les banques (défiance vis-à-vis du système bancaire), la chute du cours des actions des entreprises cotées en bourse (défiance vis-à-vis du marché financier), la fuite des capitaux (défiance envers l'économie en général) et le change systématique en devises étrangères (on parle alors de « dollarisation » de l'épargne russe). Il existe de nombreux exemples de renoncement à des projets *a priori* prometteurs pour la

¹²³ Ol'sevitch Yu. (1993). Le système économique et l'ethnos. *Voprosy ekonomiki*, n° 8. Moscou. p. 11.

¹²⁴ Alekseev M., Krylov K. (2001). *Particularités du comportement national* (Osobennosti nacional'nogo povedeniya). Moscou : Art-Business-Center. p. 320.

seule raison d'une défiance endémique envers l'Etat (jugé peu crédible en termes de durabilité des décisions politiques et de prévisibilité). C'est donc à cause de ce climat de méfiance perpétuelle et systématique en Russie que le coût des relations conventionnelles dans l'économie russe est notoirement trop élevé. La méfiance va même jusqu'à altérer une économie domestique : alors que partout dans le monde, les liens familiaux constituent la base la plus fiable des échanges, dans les milieux d'affaires, les Russes sont également méfiants de leurs proches (vis-à-vis de leurs qualités professionnelles, voire morales).

C'est dans ce contexte de manque de confiance généralisée qu'il faut considérer les problèmes de l'économie russe. La population russe est convaincue que la période transitoire a apporté la corruption et une forme de capitalisme fondé exclusivement sur des liens personnels et, de ce fait, source d'inégalité et de pauvreté. Les salaires et les retraites impayés, les grandes fortunes découlant de la privatisation, ainsi que la criminalité organisée, n'ont pas contribué à modifier cette attitude. Par conséquent, les lois et décisions relevant de « bonnes » intentions ne marchent pas non plus, car rien n'incite plus la population à leur attribuer leur confiance en faisant la part des choses (rarement bonnes et souvent mauvaises). Que ce soit sur le marché des capitaux, sur le marché du travail, ainsi que dans toutes les relations (entre les entreprises, entre les entreprises et l'Etat, entre les différentes branches du pouvoir, etc.), les règles informelles et les contrats non écrits ont pris le pas sur les lois et les dispositions contractuelles formelles. Même les contrats conclus en bonne et due forme, sont perçus comme de simples « formalités » et sont de ce fait respectés selon les circonstances et les opportunités. Tout cela crée les conditions du développement de formes d'adaptation à un système défaillant (économie de troc, rémunérations « au noir », détournement de moyens budgétaires, congés administratifs impayés, etc.) qui finissent par paralyser le système.

Dans les pays occidentaux, pour bien fonctionner, il faut connaître les règles qui sont les mêmes pour tous. En revanche, pour bien fonctionner en Russie, il faut connaître, non pas les règles, mais ceux qui les édictent et établir avec eux un contact personnel. L'expérience montre que, dans la société russe, toutes les institutions sont minées par des relations informelles et des liens personnels. Cela étant, les lois non écrites et les contrats « cachés » laissent de nombreuses possibilités d'adaptation aux conditions changeantes.

2.2.6. Synthèse : les principaux traits de la mentalité économique russe

L'analyse des difficultés majeures affectant les relations économiques en Russie permet de proposer une balance des traits de la mentalité nationale et leurs impacts sur les processus économiques.

Les traits constituant les faiblesses les plus marquantes sont principalement un assistanat institué et revendiqué, une méfiance viscérale vis-à-vis des autres, une recherche de relations informelles et personnelles, une défiance vis-à-vis de la justice et un non respect de la propriété privée. Ceux constituant des points forts (ceux-là même qui devraient inspirer les autorités en matière de réformes) sont une forme positive de paternalisme en tant qu'outil de management, un sens de l'effort au travail et de l'égalité dans la distribution, une curiosité tendant à l'imitation de ce qui peut constituer un moteur de croissance associé à un esprit créatif. Dès lors, nous pouvons conclure en quatre points.

1) Le fond de mentalité économique russe complique considérablement le processus d'adaptation socio économique de la population aux conditions de l'économie du marché.

2) Les traits caractéristiques de la mentalité russe déterminés par des facteurs historiques et culturels, n'ont pas beaucoup changé au cours du siècle dernier et continuent à influencer le comportement des acteurs économiques.

3) En tenant compte de la dualité de caractère des acteurs économiques, les autorités russes devraient lier les réformes futures à des correctifs des règles de fonctionnement du marché.

4) Quant à savoir quel système de marché serait le meilleur pour la Russie, N. Latova et Yu. Latov (2007) avancent que la mentalité des Russes étant très différente de celle des Européens, un rapprochement avec les systèmes adoptés par les pays asiatiques et sud-américains pourrait être envisagée. Ainsi, ils constatent que la Russie étant plus « Asiope » qu'« Eurasie », elle est plus accessible à une version périphérique orientale de l'économie de marché qu'à sa version classique occidentale trop souvent avancée comme modèle¹²⁵. Et il semble que l'échec des réformes des années 1990 soit en partie dû à ce défaut de perspective.

Nous avons abordé la question de la mentalité économique pour arriver à la conclusion que pratiquement tout le système devrait être réformé. Néanmoins, nous devons admettre que c'est dans la réalité actuelle que les entrepreneurs et les managers russes devront mettre en œuvre des projets internationaux. Pourtant, il ne s'agit que d'une partie du problème (plus précisément, sa partie intérieure). Le moment est venu d'aborder l'autre aspect du problème : sa dimension « extérieure », soit l'influence complexe et contradictoire que l'Occident exerce sur la Russie. Cela va nous aider à mieux traiter la question d'une hypothétique version russe d'un management des entreprises et des organisations.

¹²⁵ Latov Yu., Latova N. (2007) La découverte et les paradoxes d'analyse ethnométrique de la culture économique russe basée sur la méthode de G.Khofstède, (Otkritija i paradoksy etnometriceskogo analiza rossijskoj khozjajstvennoj kultury po metodike G. Khofsteda), *Mir Rossii*, 2007/4, pp. 53-54

2.3. Le rapport à l'Occident

Dans les paragraphes qui précèdent, nous avons accordé beaucoup d'attention aux manifestations de la mentalité russe dans les relations économiques. Dans le développement à venir, nous allons examiner la question des interactions culturelles entre la Russie et l'Occident, et notamment dans leur composante économique. Car une telle analyse est préalable à celle d'une quelconque coopération, en tant que mise en œuvre d'actions communes et de projets sur le plan managérial (ce dont nous parlerons dans le chapitre suivant). Il faut souligner d'emblée qu'il s'agit d'interactions très complexes parce que l'Occident a toujours provoqué chez les Russes des sentiments à la fois d'attraction et de répulsion. Se sont succédées des périodes de fascination aveugle, puis de désenchantement, voire d'hostilité car, en Russie, depuis des siècles, tout ce qui relève de l'Occident ne laisse pas indifférent. Il est donc nécessaire d'examiner, dans un premier temps, ce phénomène d'attraction/répulsion du point de vue historique, culturel, politique et géopolitique, pour ensuite venir à l'économie et tenter de situer la place d'une coopération mutuellement avantageuse dans le cadre d'une ouverture de la Russie à la mondialisation.

2.3.1. Un rapport d'imitation injustifiée

L'analyse des raisons de l'inefficacité des réformes russes menées pendant les dix dernières années (principalement en application de « recettes » occidentales) conduit à supposer que l'économie russe est très dépendante des théories empruntées à l'Occident par les réformateurs (depuis l'époque des premiers Romanov jusqu'à aujourd'hui). Actuellement, les chercheurs russes mènent un débat sur le rapprochement entre un « acquis commun international » et un « spécifique national » pour dynamiser le développement de la Russie avec, en toile de fond, un deuxième débat sur la question de la compatibilité entre une économie du marché occidentale (impliquant des réformes radicales) et une mentalité russe dénoncée souvent comme un frein. Mais des voix se font aussi entendre pour dire que la Russie devrait s'engager dans une « troisième voie ». Dès lors, la question est double : peut-on utiliser les modèles théoriques occidentaux (et jusqu'où) pour faire mieux fonctionner l'économie russe ? Comment certains traits positifs de la mentalité nationale russe peuvent-ils permettre de corriger ou simplement d'ajuster les modèles socio économiques empruntés à l'Occident ? A cela, trois éléments de réponse :

1) Si les modèles occidentaux ne peuvent pas être utilisés en tant que tels pour expliquer les processus économiques ayant lieu en Russie et en susciter de nouveaux, il faut alors en élaborer des spécifiques : soit 100% russes, soit hybrides. 1) Si cette question reste sans réponse, alors c'est toute la stratégie de développement de la Russie qui est remise en cause : faut-il encore envisager une économie de marché russe ? 3) Si les modèles occidentaux sont incompatibles avec la réalité russe et son développement économique, c'est tout le système universitaire russe et de formation en général qu'il faut revoir (car les étudiants sont formés à des théories se retrouvant sans application).

Quel est le problème fondamental ? A la suite de V. Chapovalov, nombre de chercheurs russes situent la racine du « mal russe » dans un trait central de mentalité déjà évoqué : l'attitude d'imitation¹²⁶. Ce trait est souvent mentionné par les observateurs occidentaux comme étant particulièrement négatif. Ces derniers dénoncent principalement une imitation aveugle (soit sans discernement) focalisée sur la forme managériales plus que sur le fond de l'action ; sans compter que l'imitateur finit toujours par ressentir de la frustration, voire de l'aversion, vis-à-vis de l'objet de l'imitation jamais égalé. C'est ce qu'écrivait déjà A. Custine en 1839 : « J'ai compris que l'attitude des Russes à notre égard est ironique et plutôt négative. Ils nous détestent comme tout imitateur déteste l'objet imité »¹²⁷.

Il ne fait aucun doute que la Russie a emprunté et assimilé beaucoup d'éléments de la culture matérialiste occidentale, dont l'éclat et l'ouverture à une vie plus confortable a toujours fasciné les Russes. Si, par le passé, l'imitation superficielle n'était le fait que des classes supérieures de la société russe (par souci de distinction sociale), aujourd'hui elle touche la grande majorité de la population du pays¹²⁸. Dès lors, il faut réfléchir aux origines du phénomène. Comment l'Occident est-il devenu, pour les Russes, cet objet de référence, c'est-à-dire à la fois une sorte d'ennemi culturel (une menace d'acculturation) et un modèle qu'il convient d'adopter sans aucun esprit critique ? Cette question mérite une analyse.

2.3.2. Quelle spécificité géopolitique et culturelle de la Russie ?

De la naissance de l'Etat russe à nos jours, la Russie a grandi dans un monde fermé à l'extérieur ; pour au moins cinq raisons.

¹²⁶ Chapovalov V. (2000). La perception de la Russie par les Occidentaux : mythes et réalité (Vospriyatie Rossii na Zapade : mify i real'nost'). *Obschestvennye nauki i sovremennost'*, n° 1. Moscou p. 46-47

¹²⁷ Custine A. (1990). *La Russie de Nicolas* (Nikolaievskaja Rossiya) (traduit du français). Moscou : Politizdat, p. 352.

¹²⁸ Chapovalov V. (2001). *Russologie* (Rossievedenie). Moscou : FAIR-PRESS, p. 576.

- 1) Les grandes voies commerciales ont toujours contourné le territoire russe. La seule ayant eu un sens stratégique a été celle « des Varègues aux Grecques » qui a très vite périclité. Plus tard, en raison des invasions incessantes venues d'Orient, les liens entre la Russie et la Perse se sont distendus, et la rupture de la route de la soie liant l'Europe à la Chine a accentué l'isolement de la Russie. Ainsi, du fait de cette histoire commerciale mouvementée, la Russie s'est trouvée marginalisée et à l'écart des échanges internationaux. En revanche, cette situation d'isolement géographique a parfois été bénéfique au cours de l'histoire : Dari s'est perdu dans les vastes steppes, Alexandre le Grand a dû renoncer, les Romains ont abandonné la campagne de Dniepr, le prosélytisme judaïque s'est arrêté dans le Caucase du Nord, les armées arabes de l'Islam ont été arrêtées à Byzance qui, elle-même, n'a jamais osé pénétrer dans les profondeurs de l'Eurasie et plus proches de nous, Napoléon puis Hitler ont dû renoncer à sa conquête.
- 2) La vie dans le Nord-Est de l'Europe étant très éprouvante, il n'y a jamais eu d'afflux significatifs de migrants. Car le climat exige de devoir survivre à des hivers longs et rudes, et l'agriculture est limitée par la courte durée de la période de végétation.
- 3) Les Slaves de l'Est ont reçu l'héritage spirituel de Byzance au moment où celle-ci quittait la scène historique. La tradition russe dit que Byzance a offert à la Rous' cinq dons : la religion, les lois, la vision du monde, l'art et l'écriture (ce que les Russes nomment la « bénédiction byzantine »). Ainsi Pouchkine considère que « la religion grecque, tout en étant différente de toutes les autres, nous a donné un caractère national particulier »¹²⁹.
- 4) De par son histoire, la Russie s'est toujours située entre deux civilisations dominantes : celles de la Chine et de l'Europe Occidentale. La Russie n'a donc jamais fait partie intégrante de l'Occident (ni de l'Asie). Néanmoins, il y a des paramètres communs : une même origine indoeuropéenne, la religion chrétienne, l'héritage de l'Antiquité. L'Europe a aussi apporté à la Russie une partie de son *intelligentsia* et de sa culture, le progrès scientifique et son art (notamment au XVIIIe siècle des Lumières). Néanmoins, la Russie ne s'est jamais engagée dans une quelconque croisade, elle a certes partiellement christianisé ses territoires mais sans jamais en faire un objectif sociétal identitaire (notamment face au prosélytisme asiatique).
- 5) L'immensité du territoire, la croissance très lente de l'économie et l'hétérogénéité de la population sont explicatifs de la permanence d'un pouvoir autoritaire. Toute forme de structure étatique constitutionnelle serait immédiatement entrée en contradiction avec au moins une des parties du vaste espace russe. Par ailleurs, la Rous' puis la Russie, ayant connu un grand nombre de guerres, la population a toujours été dans un état plus ou moins latent de mobilisation

¹²⁹ Pouchkine A (1922). *Notes sur l'histoire* (Istoricheskie zamechaniya). Moscou : Gudok.
Thèse SAFONOVA - 2012

générale¹³⁰. Toutes ces invasions destructrices ont créé chez les Russes une perception psychologique particulière de l'« étranger » considéré comme la cause de tous ses malheurs. C'est pourquoi les actions d'inspiration extérieure sont généralement perçues négativement, *a priori*. Face aux invasions à répétition, les Russes sont acquis à un savoir-faire historique : ils se sont toujours retirés pour minimiser les dégâts, restaurer leurs forces puis rétablir le statut *quo ante*. La Russie a donc l'habitude d'absorber les agressions ou de simples influences extérieures et de reconstituer ses propres forces dans ses frontières historiques.

Par conséquent, l'élite dirigeante russe actuelle considère l'isolement comme un état normal et traditionnel. Déjà dans la Rous' de Kiev (il y a mille ans), les liens familiaux avec les dynasties d'Europe Centrale et Occidentale étaient une exception à la règle russe. Les derniers Riourikovitch et les premiers Romanov, tout comme les premiers secrétaires généraux du Parti communiste d'ailleurs, n'avaient jamais franchi les frontières du territoire. Ce trait particulier permet de comprendre l'attitude dominante des dirigeants vis-à-vis de l'Occident.

Nous pouvons nous poser la question de savoir si l'isolement est un état considéré comme « normal » pour la Russie et notamment ses dirigeants ; sachant que du XIIe siècle jusqu'à l'époque de Pierre le Grand puis, plus récemment, pendant la période communiste de 1917 à 1992, la Russie a été isolée du reste du monde. Cette situation d'isolement sans coopération internationale a toujours ralenti le développement économique et relégué la Russie derrière ses concurrents occidentaux. Elle a également nourri une méconnaissance voire une incompréhension totale de la société russe de la part de ses voisins tant européens qu'asiatiques. La Russie mal connue a été caricaturée. De ce point de vue, la période soviétique a été particulièrement nuisible car elle a exclu la Russie de la dynamique du développement mondial accéléré du XXe siècle (même si elle l'a protégée en partie des crises économiques). Or cet isolement a un caractère paradoxal car s'il trouve des explications de bon sens géographique pour des pays insulaires comme la Grande-Bretagne ou le Japon, il est difficile de l'admettre pour un pays situé entre deux continents et appelé géographiquement à jouer un rôle d'échanges économiques et culturels.

¹³⁰ Les principales guerres : en 1236, la Horde d'Or a attaqué la Rous' à cette époque féodale et désunie (la Rous' s'est retrouvée sous le joug tatar mongol qui a duré plus de deux cent ans ; seuls Novgorod et Pskov ont été épargnés) ; en 1240-1242, l'Ordre des Porte- Glaive a tenté d'envahir la partie Nord-Ouest de la Rous' ; en 1572, le khan de Crimée a brûlé Moscou ce a provoqué la fuite des habitants qui ont franchi l'Oural ; en 1607-1612, l'armée catholique commandée par le roi de Pologne, Sigismond III, a envahi toute la partie ouest de l'Etat russe et a instauré des régimes pro-occidentaux dirigés par le Premier, puis le Second Faux Dimitri ; en 1707-1709, l'armée du roi de Suède Karl XII a combattu l'armée russe en Ukraine ; en 1812, Napoléon en tête de la Grande Armée a envahi la Russie jusqu'à Moscou ; en 1918, les troupes allemandes du Kaiser ont occupé presque un tiers du territoire européen de la Russie ; en 1941-1944, Hitler a conquis l'URSS jusqu'à Moscou et Leningrad et la Volga et le Caucase.

Certes, on peut attribuer à cet isolement pluri générationnel et au sentiment de vivre dans une véritable « forteresse assiégée », l'émergence puis la consolidation de certains traits positifs du caractère russe – comme l'autosuffisance et l'habitude prise de compter sur ses propres forces, ou encore un certain volontarisme (Gannon et Pillai, 2012, p. 429), pourtant il nous semble primordial de ne pas sous-estimer d'autres facteurs (déjà mentionnés *supra*) comme les conditions objectives de vie liées au climat et à la géographie du territoire russe. Car une telle volonté d'isolement n'est pas dans la tradition du peuple russe. Dostoïevski évoque à ce propos « le fort sentiment de responsabilité ressenti par les Russes à l'égard du reste du monde » (id. p. 431). Ainsi l'isolement a engendré un malentendu culturel fondamental : le Russe a été réduit à la caricature de l'« homo sovieticus », c'est-à-dire à un sujet social ayant grandi et ayant été éduqué pendant l'époque soviétique et incapable d'initiative en termes d'échanges avec ses homologues occidentaux.

Le paragraphe suivant explore le point de vue occidental de la mentalité russe : la Russie vue par l'Occident.

2.3.3. La Russie vue par l'Occident

C'est après les réformes de Pierre le Grand qu'a été ressentie pour la première fois en Russie une véritable influence occidentale (cette influence ayant culminé à l'époque de Catherine II). Plus largement, la plupart des pays d'Europe de l'Est ont progressivement affirmé leur désir de rejoindre la culture occidentale, mais sans jamais aller jusqu'à mettre en œuvre un véritable paradigme occidental autour du rationalisme, de l'individualisme et d'une forme d'efficacité d'organisation. Malgré des tentatives restées superficielles, la mentalité dominante des peuples de ces pays a continué à s'inscrire dans une culture est-européenne. Car la Russie possède un capital culturel spécifique hérité de son histoire.

Or la faillite morale de l'Etat uni survenue en 1991 peut constituer un facteur déclencheur d'un changement d'attitude vis-à-vis de l'Occident. A la suite de G. Hosking, la plupart des chercheurs occidentaux soulignent que « beaucoup de Russes ont du mal à reconnaître que Minsk, Donetsk et Pavlodar se trouvent aujourd'hui sur un territoire étranger... Il n'existe pas encore de frontière bien tracée entre la politique intérieure et la politique extérieure »¹³¹. Ce contexte pousse la Fédération de Russie à trouver « sa place » historique et géographique en Europe (et, plus largement, dans le monde occidental). Il est devenu commun d'avancer que la

¹³¹ G. Hosking (2001). *La Russie et les Russes : une histoire* (Russia and Russians : a history). London, p. 605.

culture russe est devenue partie intégrante de la culture chrétienne occidentale. C'est l'avis affiché par ses leaders politiques qui proclament que la Russie doit faire partie du monde transatlantique, vu qu'elle a joué le rôle d'allié de l'Occident durant les deux guerres mondiales et qu'elle a largement participé à une forme d'humanisme européen. Mais face à eux, certains occidentaux avancent que la Russie est un pays dont l'image reflète l'état de son industrie obsolète en ce début de XXI^e siècle. Cependant, 150 millions de Russes ne sont pas prêts à assumer le statut de puissance secondaire. Ils partagent un sentiment de fierté et de dignité nationale qui constitue l'essence de leur conscience collective, voire la base du paradigme psychologique national. Ainsi les Russes considèrent que la Russie doit rester dans l'histoire. Selon J. Lloyd, le pays vise à combiner ses ressources naturelles et une population bien formée aux technologies occidentales, pour participer pleinement à la réunification historique de la Grande Europe en partageant un même passé historique et des économies mutuellement complémentaires¹³².

Parmi les facteurs ayant joué un rôle nuisible au prestige de l'Occident en Russie, nous pouvons citer l'augmentation des prix qui a accompagné la chute de la production et la perte de compétitivité des marchandises russes face aux marchandises occidentales (notamment dans le secteur emblématique de l'armement militaire), ainsi que la fuite des capitaux russes qui a largement compensé l'afflux d'argent occidental (octroyé par les organisations internationales réputées être pro occidentales). La population Russe a fait porter la responsabilité de ces déboires à l'Occident désigné comme instigateur des réformes (en ayant exercé une forte pression). Cela a nuit non seulement au prestige de l'Occident et de ses partisans russes, mais aussi à toute la stratégie géopolitique de rapprochement entre la Russie et l'Occident. Par ailleurs, les « nouveaux riches » (soit la fraction des dirigeants ayant constitué leurs fortunes pendant la privatisation massive), au lieu de participer à consolider le lien entre la Russie et l'Occident, ont accentué la rupture en exportant leurs capitaux. Dans les années 1990, aucun projet de coopération marquant n'a vu le jour (comme aurait pu l'être, par exemple, la construction en commun d'une voiture populaire). Or ceci aurait pu laver le capitalisme russe des soupçons d'affairisme et de recherche exclusive d'un profit facile et contre productif. Or ces accusations parfois injustifiées ont laissé des traces - aujourd'hui encore - en associant le terme même de « capitalisme » à tous les dysfonctionnements de la société russe. L'échec des réformes a mis fin à l'euphorie pro-occidentale des débuts de la transition. Le capitalisme russe désormais qualifié de « sauvage » est devenu synonyme de dégradation morale et de l'appauvrissement de la grande majorité de la population ; et l'Occident, une sorte de bouc émissaire.

¹³² Lloyd J. (1998). *La renaissance d'une nation: l'anatomie de la Russie* (Rebirth of a Nation: An Anatomy of Russia). London, p. 356.

Un autre élément négatif de la transition vers le marché stimulée par l'Occident a été la dévalorisation de la science russe jadis objet de fierté nationale (il y avait environ un million de scientifiques en Russie avant la transition). La perte d'influence dans le monde de la science fondamentale a été considérée en Russie comme un crime impardonnable qui a été très vite imputé à l'Occident. Par ailleurs, l'avant-garde traditionnelle pro occidentale russe - l'intelligentsia et la communauté académique – qui s'est toujours parée de l'image humaniste de l'Occident (par opposition avec les affairistes du Parti), a également pâti de cette situation d'humiliation nationale. Dans les années 1990, l'Occident a aussi été accusé d'être à l'origine de la ruine de pans entiers de la culture russe comme le cinéma ou la littérature. Et tous ces facteurs ont profondément changé l'attitude de la population russe à l'égard de l'Occident. Quant à l'économie russe, elle s'est retranchée dans un objectif minimaliste d'autosuffisance et d'indépendance vis-à-vis des marchés extérieurs et, dans la mesure du possible, de la conjoncture mondiale ; l'Occident n'ayant pas pu totalement convaincre la Russie de s'insérer dans le système de la division internationale du travail. L'Occident n'est certes pas accusé de vouloir délibérément ruiner la sixième puissance mondiale, cependant quelques réactions maladroites ou d'indifférence à l'égard de problèmes fortement ressentis par la population russe ont été perçues par la majorité des Russes comme une atteinte à leur mode de vie par le vieux rival militaire et géopolitique. Or, cette altération des relations peut avoir des conséquences dramatiques pour un retour de la Russie au sein du monde européen (et occidental) sur le mode de ce qui a existé jusqu'en 1914. Les Russes réalisent que l'Occident est bien plus pragmatique qu'ils l'avaient supposé, conscient que la Russie possède d'immenses richesses encore peu exploitées dans le Nord.

La société russe est donc traversée par des failles en profondeur, liées à une économie du marché et une démocratie d'importation. Une grande partie de l'intelligentsia a désormais la conviction que le pays a adopté trop précipitamment de nouveaux dogmes alors qu'il ne s'est pas encore totalement débarrassé des anciens. Ainsi, si on adopte le principe de base du système capitaliste selon lequel la propriété privée est indissociable de l'idée même de progrès, on se heurte à la réalité russe d'une tradition communautaire. Car les habitudes collectivistes se transforment très lentement (d'autant plus lentement que le capitalisme tarde à montrer son efficacité) et elles tendent à alimenter une attitude nostalgique d'un âge d'or colporté par les anciens vers les nouvelles générations. Cet exemple montre que les principes et outils de l'économie libérale occidentale doivent faire la preuve de leur capacité à servir le bien commun.

2.3.4. La mentalité russe face à la mondialisation

Les difficultés à développer, en Russie, des relations économiques avec les pays occidentaux peuvent s'expliquer par une inertie du système. L'inertie est une caractéristique commune aux systèmes socio-économiques en transition rapide qui repose sur le fait que les individus sont par nature plutôt conservateurs et tendent à résister à des changements trop rapides de comportements (autour de l'idée commune selon laquelle mieux vaut un système imparfait que l'on connaît bien à un système inconnu et déstabilisateur). Quoiqu'il en soit des résistances et des blocages, les relations changent objectivement sous l'effet de processus que l'on regroupe sous le terme générique de « mondialisation ».

Le processus de mondialisation des économies rend d'autant plus pertinente la question de la spécificité de fonctionnement des économies nationales dans un contexte mondial. L'idée centrale de la mondialisation est celle de la généralisation d'un modèle économique universel fonctionnant sur la base de principes communs dans un cadre institutionnel et juridique présentant les mêmes caractéristiques. En passant d'un pays à l'autre au gré des affaires et des contrats de travail, les acteurs économiques (entreprises, consommateurs, administrations, distributeurs) sont assurés de retrouver toujours un même environnement habituel et donc prévisible. En cela, ils sont aidés par des avancées technologiques comme l'Internet ou la téléphonie mobile qui modifient la forme des échanges économiques (dans le sens de l'immédiateté) et diminuent considérablement les coûts de transactions. Cependant, pour entrer dans ce système mondial, un pays doit y être suffisamment bien préparé, sa population (et notamment ses dirigeants et ses chefs d'entreprises) doit savoir comment agir dans les conditions d'une économie de marché mondialisée. Or un tel savoir-vivre (savoir-agir, savoir-décider) présente une composante éthique fondamentale. En effet, les ressortissants des pays du libéralisme historique ont appris, pendant des décennies et à travers des générations, à respecter « naturellement » des normes spécifiques de comportement, et à adhérer à des règles sociales, d'organisation du travail, de production et d'échanges des richesses. Ils ont également intégré les contraintes de la concurrence et le principe d'une démarche marketing vers le consommateur. De ce point de vue, la Russie n'est pas encore prête à envisager des relations sur pied d'égalité avec les pays à tradition de marché car se pose la difficulté indépassable d'un temps incompressible d'apprentissage de comportements économiques inédits¹³³. En Russie, on parle de « zone tampon » entre mentalité nationale russe et mentalité d'ouverture à la mondialisation. La

¹³³ Tarkovskaya I. (2001). Sur le rôle du « technocratisme » et rationalisme économique dans le processus d'introduction des innovations (O « tekhnokratizme » i ekonomicheskom racionalizme v innovacionnom processe). *Voprosy ekonomiki*, n° 7. Moscou. p. 47-58.

résolution du problème semble passer par l'adoption de deux principes. Premièrement et tout en restant originale, la Russie moderne n'a d'autre choix que de suivre le chemin tracé par l'économie mondiale, soit en utilisant les outils et les modèles de la science économique occidentale. Deuxièmement, il serait périlleux de nier une mentalité économique nationale incontournable et qui peut jouer un rôle favorable au développement économique. Par conséquent, l'analyse des caractéristiques de la mentalité russe, entreprise dans les années 1990, est tout à fait nécessaire pour résoudre les deux dimensions du problème. Elle est d'autant plus nécessaire que l'Etat a toujours été indifférent à l'égard de ces facteurs de mentalité. Or la prise en compte de ces facteurs implique d'ajouter à une approche strictement économique celles d'autres disciplines des sciences sociales (de la sociologie, de la psychologie ou de l'histoire). Car en ajoutant au débat économique la notion de mentalité, on crée les conditions pour une analyse multidimensionnelle des motifs de comportement des acteurs économiques. Dès lors, partant de l'absence en Russie de débat scientifique portant sur la mentalité nationale, il s'agit de mieux comprendre les conditions de formation des traits de mentalité, ainsi que leur rôle dans les processus de transformations socio-économiques. Cette recherche est donc particulièrement pertinente dans le contexte actuel de mondialisation.

Force est de constater que l'économie nationale est d'abord une économie basée sur des traditions et, qu'aujourd'hui, les traditions et les nouvelles tendances se heurtent frontalement ; ce qui n'est pas sans provoquer des tensions sociales. Il faut relever que les réformes menées sur la base des modèles occidentaux, ont souvent débouché sur une politique économique prenant souvent une posture d'attente et d'imitation passive au lieu d'être orientée vers un but précis fixé par avance et donc mobilisatrice. Dès lors, la Russie doit faire la promotion des traits de mentalité économiques attendus par les décideurs des autres pays (notamment occidentaux) : une attitude de liberté économique et d'initiative individuelle, de pragmatisme et de rationalité, un esprit d'entreprise et une volonté d'agir dans un esprit de concurrence. Mais là encore, il faut tenir compte du caractère très particulier d'un rationalisme « à la russe » et du contexte historique de transition.

Après avoir traité la question de la mentalité économique russe et souligné la nécessité d'influences réciproques entre la Russie et l'Occident dans un contexte de mondialisation, nous pouvons aborder des questions plus managériales (constituant le cœur de la recherche) comme la culture organisationnelle et le management interculturel. L'objectif final de la thèse étant de comprendre de quelle façon on peut rendre plus efficace la mise en œuvre de projets internationaux, entre entreprises et entres organisations nationales et internationales.

Deuxième partie.

Management interculturel :

les pratiques managériales en Russie

Chapitre 3. Les modèles de management interculturel

3.1. La place du facteur humain dans la culture d'entreprise

Nous allons aborder la question d'un management interculturel, soit « à visage humain » et comparatif du point de vue des cultures sociétales qui sont les contextes d'exercice du management des entreprises. Ainsi, nous serons amenés à établir le lien entre les formes de management et les comportements et valeurs des acteurs concernés. Or, on ne peut aborder le sujet du management interculturel que du point de vue des groupes et des communautés d'individus appelés à travailler ensemble. Nous avons longuement défini, dans notre première partie, la notion de mentalité ; or la notion de « culture » est indissociable de celle de « mentalité » : la culture alimente la mentalité (en attitudes apprises) et la mentalité fait évoluer la culture (en l'adaptant aux nécessités de l'action). Ainsi, nous allons vers notre objectif de recherche, celui de mettre en lumière le rôle de la mentalité russe dans le management et la gestion des projets au sein des organisations. Ainsi, après avoir examiné le rôle du facteur humain en général dans le management, nous nous intéresserons à celui des cultures nationales. Pour cela, nous allons analyser les modèles nationaux de management et les façons de réagir aux différences culturelles, à partir de quelques exemples de pratique managériale. Ces illustrations nous semblent indispensables pour donner un éclairage au management russe, ainsi qu'aux difficultés de management interculturel rencontrées en Russie.

Qu'appelle-t-on « management » ? Les définitions font le plus souvent référence à la gestion des facteurs de production (travail, capital technique, capitaux financiers) dans des conditions de marché. Les traits les plus caractéristiques du management sont une attitude d'entreprise orientée vers la satisfaction des besoins du marché et d'organisation de la production vers un maximum d'efficacité (maximisation des résultats en minimisant les dépenses), associée à une deuxième attitude de libre initiative dans l'élaboration des objectifs et la mise en place de stratégies. Le mot anglais *management* peut être traduit par celui de *gestion*, en tant qu'organisation des ressources (matérielles et humaines) orienté vers la production de richesses à

destination du marché¹³⁴. Sa définition la plus courante est celle d'un processus de planification, d'organisation, de motivation et de contrôle, du processus nécessaire pour atteindre les objectifs de résultats économiques de l'organisation. Le terme de management est utilisé pour désigner l'activité de toutes les organisations : privées, publiques ou associatives.

La notion de gestion est une vieille notion. Déjà Socrate parlait de *gestion* dont l'objectif était de « placer les bons individus aux bons endroits et leur faire accomplir les tâches nécessaires en vue d'atteindre les objectifs tracés ». Dans le fond, la définition moderne a peu évolué : « il n'y a pas d'organisation sans personnel (et) sans les bonnes personnes, aucune organisation ne peut atteindre ses objectifs, ni survivre »¹³⁵. Une difficulté peut se trouver dans son utilisation variable par les différentes sciences sociales : économie politique, philosophie, psychologie, sociologie n'ont pas tout à fait la même approche. Et ce n'est qu'au XXe siècle que le management est devenu un champ de connaissances indépendantes des autres sciences¹³⁶. Les chercheurs américains H. Kuntz et S. O'Donnell ont été les premiers à caractériser le management en rassemblant des connaissances éparses¹³⁷. Ils ont ainsi proposé une approche en cinq points : 1) le management est fondamentalement empirique (basé sur l'analyse des situations et non pas sur de quelconques dogmes) ; 2) il aborde des relations interpersonnelles (entre acteurs économiques) et des comportements de groupes (entre cadres dirigeants et employés subalternes) ; 3) il est un processus de fonctionnement d'un système social coordonné (une organisation) et de nature socio- technique (l'objectif restant fondamentalement productif) ; 4) il repose sur un mécanisme de prise des décisions (dans un organigramme plus ou moins hiérarchisé) et d'échange d'informations ; 5) il utilise des méthodes mathématiques de rationalisation (afin d'écarter l'affect) et de nature opérationnelle (l'objectif ultime étant toujours un résultat économique quelque soit son mode de répartition). Par ailleurs, si la définition générale fait consensus, se sont développées des écoles et des courants de management. Ainsi D. Gvishiani¹³⁸ compte cinq grandes écoles ayant marqué une évolution du management dont trois retiennent notre attention dans une perspective interculturelle¹³⁹.

¹³⁴ Semenova I (2008). *Histoire du management* (Istoriya menedjmenta). Moscou : Uniti-Dana, p. 3.

¹³⁵ Mescon M., Albert M., Hedouri F. (1992), *Introduction au management* (Osnovy menedjmenta). Moscou : Delo, p. 566.

¹³⁶ Semenova I. (2008). *Ibid.* p. 5.

¹³⁷ Kuntz H, O'Donnell S. (1981). *Gestion : analyse systématique et situationnelle des fonctions managériales* (Upravlenie : sistemnyi i situacionnyi analiz upravlencheskih funktsii), volume 1. Moscou : Progress, p. 92.

¹³⁸ Gvishiani D. (1972). *Organisation et gestion* (Organizatsiya i upravlenie). Moscou : Nauka, p. 187-191.

¹³⁹ L'école des « systèmes sociaux » conduite par Ch. Barnard et G. Simons qui considèrent l'organisation comme un système intégral et indivisible. La « nouvelle école » (A. Rappoport, K. Boulding) est basée sur l'analyse systématique des processus de prise des décisions en utilisant des méthodes mathématiques (y compris les technologies informatiques), afin de rationaliser davantage encore les décisions prises par les gestionnaires.

- 1) L'école dite « classique » fondée par F. Taylor et développée par D. Allen, H. Fayol ou encore R. Shelton, considère l'organisation comme un système « fermé » qui n'est pas dépendant de son environnement et de ce fait autonome. Cette approche a contribué le plus largement au développement de la gestion dite « scientifique » (*the one best way* écartant d'emblée toute méthode alternative ou adaptée à un contexte national spécifique).
- 2) L'école dite des « relations humaines » dont les auteurs les plus célèbres sont E. Mayo, Ch. Argyris, R. Likert ou encore D. McGregor. Les partisans de cette approche mettent en avant un comportement de groupes et un système de relations interne aux groupes. Ils relèvent aussi l'importance des motivations psychologiques à l'action économique, les comportements de conflits et de coopération influençant le succès de l'action ou encore les barrières affectant la communication en interne et vis-à-vis de l'extérieur ; ouvrant ainsi la voie à une forme de relativisme des modèles managériaux en fonction des environnements culturels.
- 3) L'école dite « empirique » dont les représentants (P. Drucker, R. Davis, E. Dale, T. Levitt, etc.) ont basé leurs recherches sur l'analyse de l'expérience acquise en combinant l'approche classique et celle des relations humaines. Ils rendent ainsi possible une approche de type rationaliste (tendu vers une optimisation économique) tempérée par des éléments d'influence culturelle liés aux rapports humains.

Une des difficultés majeures du management actuel dans un contexte de mondialisation est, à notre avis, le fait que les directions d'un grand nombre d'organisations (entreprises ou administrations) fonctionnent encore dans une logique « classique » visant à rationaliser leurs process sans prendre en considération la dimension humaine dans son environnement sociétal. C'est pourquoi nombre de théoriciens axent leurs recherches sur le facteur managérial humain (notamment Kuntz et O'Donnell, 1981 ; Gvishiani, 1972 ; Vikhanski et Naumov, 1995). Ainsi, pour le psychosociologue américain C. Argyris (relevant de l'école des relations humaines) qui a étudié le développement de la personnalité des individus à l'intérieur des organisations, chaque individu a un potentiel qui peut être développé – ou freiné – par l'organisation et l'environnement particulier du groupe dans lequel il travaille. Dans un article publié dans la *Harvard Business Review*¹⁴⁰, Argyris conclut que le comportement des dirigeants à l'égard de leurs employés crée souvent une atmosphère de défiance et d'inflexibilité, alors même que ces dirigeants considèrent que la confiance et l'innovation sont essentielles pour une bonne prise de décision. selon lui, cela résulte de l'application aveugle des trois principes fondamentaux du

¹⁴⁰ Kennedy C. (1993). *Toutes les théories du management*. Paris : Maxima, p. 36.

management « classique » : 1) les seuls rapports humains intéressants sont ceux qui ont pour résultat l'accomplissement des objectifs de l'organisation (*getting the job done*) ; 2) priorité à une rationalité cognitive maximum au détriment des sentiments et des émotions ; 3) les rapports humains sont optimisés lorsqu'ils sont orientés par un système de direction et de contrôle. Argyris a été le premier à contester ces principes managériaux en avançant qu'« une des clés de l'efficacité, à la fois du groupe et de l'organisation, consiste à parler ouvertement des problèmes et d'en discuter à fond (selon lui) il est nécessaire de procéder périodiquement à des *révisions* du *moteur* humain à l'instar de celui d'une automobile (car) sans une maintenance adaptée, l'ensemble du véhicule tombera en panne »¹⁴¹. Ainsi, Argyris souligne l'importance de la *confiance*, de l'*ouverture* et du *renoncement à tout jugement négatif*, y compris au bénéfice (et dans certains cas au détriment) de la rationalité. Ce point de vue a marqué le développement d'une gestion des ressources humaines en remplacement d'une trop stricte direction du personnel.

Un autre psychologue américain devenu théoricien du management, R. Likert, a fondé, en 1949, un institut novateur de recherche sur le comportement des Hommes (et des femmes) dans les organisations et a travaillé essentiellement sur les problèmes de leadership. Dans son ouvrage « *New Patterns of Management* » (1961), Likert conclut que le meilleur style de management est celui du type participatif (par opposition aux styles autoritaire-exploiteur, autoritaire-paternaliste et consultatif, relevant classiquement « de la carotte et du bâton ») qu'on nommerait aujourd'hui « style interactif ». Ses caractéristiques sont les suivantes : 1) la direction fait participer les employés à des groupes de travail habilités à prendre des décisions ; 2) elle leur fixe des objectifs sur la base desquels elle travaille étroitement avec eux ; 3) chaque groupe est lié à l'organisation par une « passerelle » (généralement un chef d'équipe qui fait partie à la fois du groupe et d'encadrement). Likert démontre l'efficacité du management participatif dans un autre ouvrage prolongeant le précédent (« *The Human Organization : Its Management and Value* », 1967) dans lequel il avance que toutes les organisations doivent se percevoir comme composées de groupes interactifs d'individus se soutenant mutuellement et non plus comme des regroupements d'individus sous autorité hiérarchique.

Le « successeur » de Likert, le psychosociologue américain D. McGregor, est devenu célèbre grâce à son approche opposant une théorie X (celle d'un management reposant sur un management autoritaire) à une théorie Y (celle d'un management participatif). Dans son ouvrage « *The Human Side of Enterprise* » (1960), il relève que « derrière chaque décision ou action, il y

¹⁴¹ « *Interpersonal Barriers to Decision-Making* » (Harvard Business Review) cité par Kennedy (1993), *id.* p. 37.

a des suppositions sur la nature humaine et le comportement des individus ». Ainsi, la théorie X (illustrant l'approche « classique ») suppose que les êtres humains sont paresseux, irresponsables, n'aiment pas travailler et ont besoin d'être sanctionnés (récompensés par la « carotte », punis par le « bâton »). La théorie Y avance, au contraire, que les individus ont besoin de travailler, de se réaliser personnellement et socialement, et d'assumer des responsabilités. McGregor insiste sur le fait que, dans le travail, les individus éprouvent culturellement le besoin de satisfaire leurs besoins sociaux et d'accomplissement de soi, donc bien au-delà de leurs besoins physiologiques et de sécurité. Il fait ainsi l'éloge d'un management en six points¹⁴² : 1) la dépense physique et mentale dans le travail étant aussi naturelle que celle qui s'effectue dans le loisir ou la vie domestique, l'individu n'a pas d'aversion innée et *a priori* pour le travail ; 2) par conséquent, le contrôle et la menace ne sont pas les seuls moyens d'obtenir un effort dirigé vers les objectifs de l'organisation ; 3) les récompenses les plus élevées (satisfaction de l'ego et réalisation de soi) peuvent s'obtenir directement par l'effort au travail ; 4) l'individu non seulement accepte mais recherche des responsabilités considérées comme gratifiantes socialement ; 5) les ressources d'imagination, d'ingéniosité et de créativité sont largement distribuées dans la société et non pas le fait d'une élite ; 6) le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que très partiellement utilisé par l'organisation, voire sous-utilisé. Ainsi, McGregor avance que si les employés manquent d'initiative, ce sont les managers (et leurs méthodes de gestion) qui en portent la responsabilité et il est convaincu que les individus ont un potentiel productif plus important que le système d'encadrement ne peut l'imaginer. Dans son livre « The Professional Manager » (1967), McGregor dénonce la théorie X en tant que négation de l'existence même de ce potentiel créateur collectif et donc conduisant à une forme de gâchis (pour le moins, de manque à gagner). Selon lui, la Théorie Y permet « d'introduire des innovations, trouver de nouveaux moyens d'organiser et de gérer l'effort humain ».

Tout comme McGregor, le psychologue américain spécialiste du comportement A.H. Maslow (célèbre pour sa « pyramide des besoins ») accentue l'importance managériale de la prise en compte des besoins sociaux et de la réalisation de potentiels personnels. Selon lui, une fois les besoins fondamentaux satisfaits, les besoins supérieurs de positionnement social, d'estime et de réalisation de soi prennent le relais pour dynamiser l'individu au travail. Selon lui, ces besoins sont sans limites car fondamentalement relatifs à la situation des autres individus en compétition sociale, et ils alimentent le moteur humain des organisations. Maslow a voulu tester la théorie Y de McGregor. Dans son ouvrage « Motivation and Personality » (éd. 1970), il

¹⁴² Kennedy C. (1993). *Ibid.* p. 128.

rapporte qu'après avoir conduit l'expérience dans une société d'électronique, il a constaté que la plupart des individus veulent travailler, prendre et exercer des responsabilités.

Finalement, le chercheur d'origine australienne E.W. Mayo (considéré comme le fondateur de la sociologie en milieu industriel – à travers notamment le « Human Relations Movement ») a cherché à définir les motivations réelles des travailleurs à accomplir de meilleures performances. Sa découverte majeure est d'avoir identifié les fondements non économiques de la satisfaction au travail, au-delà des récompenses pécuniaires¹⁴³. Ainsi, à la fin de ses célèbres *Hawthorne Experiments* visant à examiner les rapports entre dirigeants et employés, Mayo a constaté que les employés étaient plus « heureux » et productifs en travaillant en équipes homogènes et solidaires au lieu d'être les rouages dépersonnalisés d'une machine économique ; qu'ils se sentaient valorisés et responsables en revendiquant leur appartenance à un groupe humain. Ces expériences ont également permis à Mayo de découvrir que (1) le facteur émotionnel est loin d'être négligeable parce que les employés sont conduits par une « logique des sentiments », alors que la direction est dans la plupart des cas motivée par une seule logique réductrice d'efficacité ; (2) la coopération spontanée et notamment à l'initiative des employés est une motivation très forte : « le désir d'être bien avec ses collègues de travail, ce qu'on appelle l'instinct humain d'association, l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction se sont fondés »¹⁴⁴ ; (3) des collègues de travail ont le besoin de créer à l'intérieur d'organisations formelles d'autres organisations de type informel dont l'activité peut être extrêmement efficaces ; (4) *in fine*, le management n'a pas d'autre choix que d'être orienté vers les individus et les groupes, sauf à viser une organisation 100% capitaliste.

Ainsi, après avoir parcouru ces théories, nous pouvons relever l'importance managériale du facteur humain et du respect de valeurs comme celles de confiance, d'ouverture d'esprit, de solidarité, de contact émotionnel entre collègues ; en relation directe avec l'efficacité du travail. Bien que ces valeurs puissent être considérées comme universelles, leur perception même varie selon les sociétés, selon les cultures, selon les conditions de vie¹⁴⁵. Or la culture est étroitement liée à la mentalité. E.T. Hall va jusqu'à évoquer un déterminisme culturel en disant qu'un homme « peut se débattre, lutter, rager, pester contre lui-même, mais semblable au bébé impuissant à contrôler le sein de la mère ou ses émotions, il se trouve pris dans une lutte

¹⁴³ Kennedy C. (1993). *Ibid.* p. 136.

¹⁴⁴ *The Social Problems of an Industrial Civilization* (1949). London : Routledge and Kegan Paul.

¹⁴⁵ Claude J.-F. (2003). *Le management par les valeurs*. Paris: éditions Liasons, p. 71.

désespérée contre une partie indifférenciée du Moi qui se projette encore dans l'extérieur »¹⁴⁶. La culture marque donc le facteur humain, elle en conditionne les manifestations ; et notamment dans sa spécificité nationale définie par F. Trompenaars comme « une série de règles et de méthodes que la société élabore pour maîtriser et résoudre les problèmes récurrents auxquels elle doit faire face (...) Ainsi résout-on les dilemmes des relations interpersonnelles, des relations avec notre environnement et avec le temps... Ainsi trouve-t-on des solutions diversifiées à des problèmes universels »¹⁴⁷. C'est cette culture qui (dans le contexte d'innovation et de mondialisation des sociétés d'aujourd'hui) forge les mentalités, donne des repères de comportements aux individus, sert de base pour la formation des stéréotypes et des préjugés (d'après G.Hofstede, « très souvent, le passeport est le seul critère approprié à la classification »¹⁴⁸). De surcroît, la culture nationale va jusqu'à influencer la culture d'entreprise (corporative) qui vient se surajouter à la culture sociétale pour peser sur les individus au travail.

3.2. Management et cultures nationales

3.2.1. Les modèles fondateurs : Hofstede, Trompenaars, Hall

Plusieurs modèles ont été développés dans la perspective d'établir des liens entre le management et les cultures nationales et de les opérationnaliser. Nous en avons retenu trois incontournables, selon nous, pour traiter notre objet.

Le modèle de G. Hofstede¹⁴⁹

Dans ses travaux (en particulier ceux relatés dans « Culture's consequences », 1982), Hofstede explore les cultures de différents pays dans une perspective managériale il convient de le souligner, en les définissant selon quatre dimensions bipolaires en mesure de décrire les comportements économiques et les styles de management appropriés.

¹⁴⁶ *Id.* p. 222.

¹⁴⁷ Trompenaars F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*. Paris : Maxima..

¹⁴⁸ Hofstede G., Hofstede G.J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. NY, McGraw Hill, p. 19.

¹⁴⁹ Les travaux de Hofstede et Trompenaars sont cités dans O. Meier (2008). *Management interculturel*. Paris : Dunod. p. 32-42.

1) La distance hiérarchique.

La distance hiérarchique indique la manière dont l'employé perçoit l'autorité de son supérieur hiérarchique et les symboles d'autorité qui sont affichés (statuts, rangs, privilèges, titres). Elle suggère également l'impact que celle-ci a sur le comportement. Selon Hofstede, la distance hiérarchique est liée à la situation géographique du pays, à la taille de sa population, à son niveau de développement économique, à son passé historique, etc. Ses recherches l'ont mené à constater qu'une distance hiérarchique élevée (des rapports verticaux) est propre à des pays comme la France, l'Italie, l'Espagne, l'Amérique Latine, les pays arabes et l'Afrique. A l'opposé, une distance faible (des rapports horizontaux) est une caractéristique des pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques (soit des pays de tradition protestante pour la plupart).

2) Individualisme vs communautarisme.

Il s'agit des relations que les individus établissent avec les autres membres de leurs équipes. Les cultures du type communautaire favorisent le temps passé ensemble alors que les cultures individualistes accordent beaucoup plus d'importance à la sphère privée. D'après Hofstede, cela tient en grande partie à la richesse du pays : les pays riches (les Etats-Unis, l'Australie, la Grande-Bretagne, ainsi que la France et d'autres pays européens mais à un moindre degré) sont plutôt individualistes, alors que les pays plus pauvres (notamment ceux d'Asie et d'Afrique) tendent à être communautaristes. Néanmoins, le Japon qui n'est pas un pays pauvre, fait exception en montrant une inclinaison vers le communautarisme. Dans les cultures individualistes, les rapports sont basés sur le calcul ; dans les cultures communautaristes, en revanche, la confiance est un élément central. Les cultures individualistes favorisent des attitudes de recherche d'avantages mutuellement négociés (stratégies *win-win*), alors que les cultures communautaristes privilégient les relations de patronage ou de type familial (selon une « logique des sentiments » - cf. Mayo). Quant aux conflits, s'ils sont plutôt valorisés dans les cultures individualistes, ils donneront lieu systématiquement à compromis dans les cultures communautaristes, l'affrontement étant jugé inacceptable. Finalement, si les cultures communautaristes favorisent le statut et le mérite, les cultures individualistes mettent l'accent sur la performance, l'efficacité et la sélection (sorte de loi du plus fort).

3) Attitude vis-à-vis de l'incertitude et du risque.

Il s'agit ici de la capacité de faire face aux changements et aux événements imprévisibles. Les entreprises utilisent toute une série de moyens pour gérer les risques : des plans de prévision, des calculs de probabilité, des procédures standardisées, associées le plus souvent à de la discipline et de l'ordre. Généralement, dans les pays où le contrôle des risques est élevé, les individus se

sentent moins protégés et tendent à éviter et à vouloir maîtriser les risques. Dans les pays à faible contrôle, les individus s'exposent plus volontiers aux risques et en tirent une forme de satisfaction et de gloire. Les Etats-Unis sont le meilleur exemple d'un contrôle faible et d'une grande capacité à faire face à l'incertitude ; de même que les pays anglo-saxons et scandinaves en général. Un contrôle élevé est plutôt une caractéristique d'Europe latine, d'Amérique du Sud et du Japon.

4) Masculinité vs féminité.

Une approche « genrée » du management est liée à l'importance que les cultures nationales accordent à des valeurs de réussite et de possession (considéré comme des valeurs masculines) ou à des valeurs de dialogue social et d'entraide (des valeurs jugées plutôt féminines). Les valeurs féminines mettent en avant l'amélioration de la qualité de vie et la justice sociale ; les valeurs masculines insistent plutôt sur l'efficacité et la performance. Ainsi, dans les entreprises de pays à culture féminine, il est jugé important d'établir le dialogue social et la coopération ; pour celles à culture masculine, l'objectif principal sera de développer une valeur ajoutée et de maximiser le résultat, l'échec (même scolaire) étant souvent considéré comme une catastrophe. Finalement, les cultures masculines augmentent le risque de conflit et d'affrontement, alors que les cultures féminines tendent à les éviter au nom de la cohésion sociale.

G. Hofstede, G.-J. Hofstede et M. Minkov (2010, p. 205) ont relevé les caractéristiques principales du management développé dans les deux types de cultures. Dans les sociétés à dominante féminine, le management est basé sur l'intuition et le consensus, les conflits sont résolus par le compromis et la négociation, les récompenses sont fondées sur l'égalité. On y préfère les petites organisations, on travaille pour bien vivre et on préfère les loisirs à une course pour des rémunérations toujours plus élevées. Davantage de femmes exercent des professions libérales, le travail est rendu plus harmonieux par le contact et la coopération. Dans les sociétés à cultures dominantes masculines, le management est fondé sur la fermeté et l'agressivité et les conflits sont résolus par la loi du plus fort. Les récompenses sont fondées sur l'équité et on préfère les grandes organisations. On vit pour travailler et gagner toujours plus d'argent. Moins de femmes exercent des professions libérales et la sphère dominante relève de l'industrie compétitive.

Les pays scandinaves sont des pays où la féminité apparaît dominante ; les Etats-Unis, l'Allemagne, les pays de l'Amérique du Sud et le Japon sont considérés comme étant à dominante masculine.

Le modèle de Trompenaars

Dans son ouvrage « Riding the waves of culture » (1993), Trompenaars distingue sept critères de différenciation des cultures et des mentalités nationales.

1) Le critère individualisme *vs* collectivisme (s'opposent des cultures de l'intérêt personnel parfois au détriment des autres et des cultures orientées vers la recherche d'objectifs communs). Cela est vrai tant pour l'ordre au sein des entreprises que pour les rapports au plus haut niveau (entreprise – Etat), ainsi que pour l'ensemble de la société. Par exemple, Trompenaars distingue nettement les « collectivistes » français des « individualistes » américains en citant l'ancien président du Peugeot - Jacques Calvet - qui avait détourné le légendaire slogan « ce qui est bon pour General Motors est bon pour l'Amérique » en « ce qui est bon pour la France est bon pour Peugeot » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2010, p. 330).

2) Le critère objectivité *vs* subjectivité, les cultures « objectives » valorisant des attitudes impartiales et neutres, sans expression des sentiments, les cultures « subjectives » mettant en avant les émotions qu'elles mêlent volontiers aux relations professionnelles (comme exemples de cultures d'objectivité, citons les Etats-Unis et l'Allemagne, comme cultures de subjectivité, les pays latins).

3) Le critère universalisme *vs* particularisme fait la différence entre les cultures tendant à établir des règles et des solutions universelles, quel que soit leurs contextes, et les cultures « particularistes » accordant de l'importance aux circonstances environnementales (Trompenaars qualifie les Etats-Unis d'universalistes, les pays d'Extrême-Orient et les pays arabes de particularistes du fait d'un certain fatalisme).

4) Le critère diffusion *vs* limitation de la culture fait la distinction entre les cultures « limitées » établissant un clivage entre vie personnelle et professionnelle (le statut est restreint à la tâche à accomplir et non à la situation socioéconomique en général - Trompenaars et Hampden-Turner, 2010, p. 404), et les cultures « diffuses » tendant à mélanger les deux, une critique professionnelle se transformant, par exemple, en attaque personnelle (selon Trompenaars, les cultures latines sont plutôt diffuses, alors que les cultures anglo-saxonnes - protestantes en général - distinguent nettement sphères professionnelles et privées).

5) Le critère statut attribué *vs* statut acquis oppose les cultures du « statut attribué » donnant de l'importance à la formation et au diplôme, à l'ancienneté, à l'origine, au rang, etc., par opposition aux cultures du « statut acquis » valorisant les performances objectives et les capacités exprimées dans le travail (par exemple, en France, les diplômes et le parcours de formation sont déterminants alors qu'aux Etats-Unis, l'importance est accordée aux *skills* – capacités - et au parcours professionnel au sein de l'entreprise).

6) Le critère « contrôle de la nature » différencie certaines cultures ayant domestiqué la nature (généralement les pays occidentaux où, soit on manifeste une attitude possessive et consommatrice de la nature, soit on la protège activement) et d'autres cultures de soumission aux lois de l'environnement et d'harmonie avec la nature (les pays asiatiques et africains). Ce facteur est important parce qu'il montre en outre le degré de fatalisme agissant au niveau d'une société nationale. Or le fatalisme est souvent cité comme un trait marquant de la mentalité russe. C'est à la suite d'une recherche portant sur ce critère que Trompenaars a introduit dans ses travaux la formule « maîtres de leur destin ». Cette dernière est attribuée aux Américains du Nord ou aux Européens qui ont exprimé leur accord avec les affirmations suivantes : « il est bon d'essayer de contrôler des forces naturelles importantes comme les conditions météorologiques » ou encore « ce qui m'arrive, j'en suis le seul responsable » ; alors que les représentants du Japon et de Singapour avaient tendance à soutenir des affirmations comme « la nature devrait suivre son cours », « nous devons l'accepter comme elle est et faire de notre mieux » ou encore « j'ai parfois le sentiment que je ne contrôle pas assez l'orientation que prend ma vie » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2010, pp. 240-241).

7) Le critère temps séquentiel vs temps synchrone oppose des cultures « séquentielles » qui mènent à accomplir les tâches les unes après les autres, à des cultures « synchrones » conduisant à accomplir plusieurs tâches en même temps (ce critère est développé par Hall comme nous l'évoquons dans le développement qui suit).

Le modèle de Hall

E.T. Hall propose trois critères de définition des cultures nationales¹⁵⁰.

1) Influence d'un contexte riche ou pauvre

Il distingue tout d'abord les cultures à contexte pauvre (faible) et à contexte riche (fort). Le contexte signifie, pour lui, la perception de la situation ambiante par l'individu et la signification que celui-ci accorde à la situation. Dans les cultures à contexte riche (Japon, pays arabes, France), on communique d'une façon subjective, floue et on accorde beaucoup d'importance à la communication non verbale (les communicants étant eux-mêmes « codifiés » du fait des réseaux et des liens interpersonnels). On tend à prendre en considération les circonstances plus que la situation en elle-même et la communication implique beaucoup de

¹⁵⁰ Hall E.T. (1979). *Au-delà de la culture*. Paris : Seuil, p. 87-129.

sous-entendus. A l'inverse, dans les cultures à contexte pauvre (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, Europe du Nord), la communication est plus précise, explicite, claire, formelle et directe ; on favorise les procédures visant à définir précisément les objectifs du travail, ainsi que les formes écrites de communication. Il est à noter que les représentants du contexte pauvre considèrent souvent les représentants du contexte riche comme des personnes compliquées, parfois même hypocrites ; quant aux représentants du contexte riche, ils considèrent leurs partenaires du contexte pauvre comme trop directs, inattentifs, voire brutaux. Dès lors, ces différences sont génératrices de conflits. Hall se réfère à l'histoire en citant l'exemple de nombreux malentendus survenus entre les Américains et les Japonais pendant la IIe Guerre mondiale ; il fait aussi référence aux différences entre les systèmes judiciaires français et américain. Il est à noter que la richesse du contexte se manifeste très clairement dans les négociations entre les Orientaux et les Occidentaux, les premiers préférant de longues discussions liminaires et de nombreuses cérémonies protocolaires avant de passer à l'objet des négociations, alors que les seconds sont pressés de passer directement aux affaires.

2) Le temps monochronique et le temps polychronique.

Nous avons déjà mentionné le clivage entre temps séquentiel et temps synchrone établi par F. Trompenaars. E.T. Hall la rejoint en faisant la différence entre le temps monochronique et le temps polychronique. Les représentants du monochronisme préfèrent un traitement séquentiel des tâches, suivent rigoureusement les plans établis en accomplissant des tâches les unes après les autres, respectent les délais et contraintes et maintiennent un rythme (du fait d'une perception linéaire du temps). Les représentants du polychronisme voient la situation d'une manière globale, se concentrent sur la mission en général, sont capables de gérer plusieurs tâches en même temps, sont plus ouverts aux autres et préfèrent le travail créatif. Les cultures polychroniques sont plutôt celles des pays latins (en Europe et en Amérique) et des pays d'Orient ; en revanche, les Allemands et les pays nordiques sont les représentants du monochronisme. Ceci peut être expliqué par le caractère plutôt dynamique et affectif des uns et la rigueur et l'attachement à l'ordre fortement présents dans la mentalité des autres.

3) Le critère de proxémie culturelle (de perception de l'espace)

E.T. Hall analyse également l'attitude culturelle vis-à-vis de l'espace. Pour le chercheur, le facteur spatial, tout comme les facteurs temporel et contextuel, est très important pour la communication interculturelle et le travail en commun. Dans son ouvrage « La dimension

cachée » (1966), il effectue une analyse complexe de la perception de l'espace et des zones de communication (en distances) selon les mentalités et en établit plusieurs classifications (espaces visuel, auditif et olfactif ; espaces organisés, semi-organisés et informels ; distances intime, personnelle, sociale, publique, etc.). Néanmoins, la partie la plus intéressante de cette analyse est celle faisant référence à la proxémie (le champ d'étude de l'attitude vis-à-vis de l'espace et l'usage de celui-ci)¹⁵¹ et conduisant à comparer plusieurs cultures (française, anglaise, allemande, japonaise et arabe). Hall suggère que dans la communication interculturelle (au sein d'une même entreprise, par exemple), on doit prendre en considération des facteurs comme le besoin d'espace individuel, le respect de la distance sociale établie par l'autre, l'aménagement de l'espace dans une perspective communicationnelle, etc. Selon lui, le non-respect de l'espace peut mener à de graves malentendus et nuire à l'efficacité du travail. En effet, le ressortissant d'une autre culture sociale ou nationale apparaissant trop « envahissant » ou au contraire « distant » est peut-être tout simplement quelqu'un dont la perception de l'espace est différente¹⁵². L'intrusion peut être perçue comme un manque de respect et une faute grave, car la perception de l'espace constitue la partie la plus ancienne et rudimentaire de la mentalité. Ainsi, on relève souvent des malentendus entre Américains et Allemands, les Allemands considérant un espace de portes ouvertes comme une marque de désordre et d'intrusion alors que la pratique américaine de l'*open space* est censée favoriser l'échange¹⁵³. L'usage de l'espace a également toute son importance (c'est-à-dire son aménagement entre centre et périphérie). Par exemple, le foyer japonais (*hibachi*) a une valeur affective très forte, le centre de la pièce constituant un pôle positif tandis que son périmètre, d'où vient le froid, apporte une influence négative¹⁵⁴. En France, on accorde une grande importance à la centralité du bureau de direction et à la satellisation des subordonnés¹⁵⁵.

Pour Hall, l'influence de l'espace dépasse souvent la question des limites de l'espace physique. Par exemple, un Anglais qui, ayant grandi dans une nursery, n'a jamais eu de pièce à lui personnellement, n'a pas appris à utiliser l'espace pour se protéger des autres. Il dispose alors d'un ensemble de barrières intérieures, de nature psychique, que les autres sont censés reconnaître. Cela s'exprime dans l'attitude des Anglais vis-à-vis des appels téléphoniques : quand l'Anglais éprouve le besoin de s'isoler, il ressentira l'appel comme une intrusion ; téléphoner lui semble alors impoli et trop pressant¹⁵⁶. Ainsi le besoin de silence pendant le travail

¹⁵¹ Brown, N. *Edward T. Hall: Proxemic Theory, 1966*. En ligne: <http://www.csiss.org/classics/content/13>

¹⁵² Lainé S. (2009). *Managers, réussissez l'interculturel*. Paris: Afnor, p. 92.

¹⁵³ Hall, E. T. (1971). *La dimension cachée*. Paris : Seuil, p. 167.

¹⁵⁴ *Id.* p. 185.

¹⁵⁵ *Id.* p. 181.

¹⁵⁶ *Id.* p. 182-183.

(qui est une des caractéristiques importantes des représentants du monochronisme temporel) n'est rien d'autre que le besoin de protéger son espace auditif.

Cette perception culturelle de l'espace se traduit dans la manière dont les représentants des différentes cultures traitent la distance hiérarchique, dans leur attitude vis-à-vis du travail collectif ou encore dans leur comportement pendant les réunions.

3.2.2. Les modèles nationaux : américain, européen et asiatique

Pour traiter de l'influence des cultures nationales sur le management, il est nécessaire d'examiner plusieurs modèles nationaux afin de repérer comment sont mis en application les critères présentés *supra* et réputés exercer une influence majeure sur le développement d'un management interculturel à notre époque de mondialisation. Nous avons retenu les modèles américain, européen (soit les traits communs à plusieurs styles de management dans différents pays européens) et asiatique.

Le modèle américain

Le modèle américain de management doit beaucoup aux pères fondateurs des Etats-Unis qui étaient pieux et déclarés avoir été porteurs de hautes valeurs morales. Ces pionniers ont dû faire face à de nombreux défis en colonisant le nouveau continent : gérer l'inconnu face à une frontière sans cesse repoussée. C'est de leur expérience devenu légende que sont nées les attitudes du base du management américain : percevoir l'agressivité comme une qualité, viser le court terme et le résultat immédiat, valoriser le pragmatisme¹⁵⁷. C'est également à ces pères fondateurs qu'on doit la place centrale de l'individualisme (ne compter que sur soi) et la valorisation de la réussite individuelle (le *self made man* est un héros américain)¹⁵⁸. Découle aussi de l'histoire des Etats-Unis l'importance accordée au contrat car la société américaine a été conçue comme une société d'égaux unis par des relations contractuelles, chacun décidant librement de s'engager dans une transaction que s'il y trouve son propre intérêt. La notion du contrat est centrale et les rapports marchands constituent la référence pour donner du sens aux

¹⁵⁷ Lainé S. (2009). *Ibid.* p. 258.

¹⁵⁸ *Id.* p. 259.

liens sociaux¹⁵⁹. Dans le modèle américain, le contrat bouscule toute hiérarchie pré établie et ne porte pas atteinte à l'égalité des parties, il guide toutes les actions et, de ce fait, doit être précis et rigoureusement respecté. Ainsi, on obéit plus à la lettre qu'à l'esprit du contrat, ce qui tient largement au contexte « faible » de la culture américaine.

Les entreprises américaines actuelles sont ainsi marquées culturellement par un esprit de compétition, de performance économique, d'initiative et de prise de risque. Généralement, elles visent le profit à court terme et la satisfaction immédiate, ce qui les mène parfois à considérer les individus comme de simples ressources permettant d'optimiser les profits (ce qui fait courir le risque permanent de revenir à une forme de taylorisme). Le modèle américain encourage l'initiative économique en mettant en avant le *self-marketing*, soit une incitation faite à chacun d'organiser sa propre « auto-publicité » en démontrant rapidement ses capacités, savoir-faire et compétences (les performances *live* s'avérant souvent déterminantes, plus que le contenu d'un CV). Le management américain est souple en matière de ressources humaines, il favorise les rémunérations variables, le changement de fonctions et la mobilité (favorisant une rotation rapide des cadres), ainsi que des relations très contractuelles et strictement professionnelles (« veuillez laisser vos sentiments au vestiaire »), marquées par une faible hiérarchisation, peu de formalisme et un fort esprit de compétition. Les directeurs instituent souvent une sorte de sélection continue des cadres, ce qui provoque un stress permanent (on va même jusqu'à parler de *stress management*). Quant à l'attitude vis-à-vis de l'environnement et des risques, elle est généralement positive : l'échec est considéré comme un élément indispensable au parcours professionnel et les Américains préfèrent utiliser le terme de *challenges* (défis) à celui de *problems*, car jugé plus positif et encourageant.

Selon O. Meier¹⁶⁰, le modèle anglo-saxon (et américain en particulier) doit être distingué en deux sous-modèles : le modèle entrepreneurial et le modèle en réseau.

Le management du type entrepreneurial est fondé sur le pragmatisme : l'accomplissement de la tâche, l'initiative et l'efficacité y sont beaucoup plus importants que le pouvoir hiérarchique et le statut. La prise de risque et l'innovation y sont également encouragées, ce qui tient au faible contrôle de l'incertitude. Les autres traits du style entrepreneurial sont la mise en œuvre de rapports horizontaux, la mobilité des cadres et la flexibilité. Il est important de noter que dans ce modèle, l'individu doit se dépasser et mettre en avant ses qualités personnelles et professionnelles, non pas seulement pour servir de rouage à l'organisation mais pour se réaliser

¹⁵⁹ Chevrier S. (2003). *Le management interculturel*. Paris : PUF, p. 80.

¹⁶⁰ Cité par O. Meier (2008). *Ibid.* p. 51.

lui-même dans le travail (en application des théories de McGregor et de Maslow mentionnées *supra*). Dès lors, se développe un fort degré de démocratie, les employés étant encouragés à participer au processus de prise de décision.

Dans un modèle en réseau, les organisations sont généralement plus souples et orientées vers l'individu. Ce modèle limite à un minimum les rapports hiérarchiques et favorise systématiquement les nouvelles idées, même si celles-ci ne sont pas cohérentes ou bien structurées. Contrairement au modèle précédent, les tâches et les critères de performance ne sont pas figés et peuvent varier selon les circonstances et les résultats obtenus. Quant à la coordination interne et à la gestion des ressources humaines, elles se basent sur l'interdépendance des individus et des groupes opérant au sein de l'entreprise, le partage des buts et valeurs, ainsi que sur la recherche de nouvelles méthodes d'apprentissage. Dès lors, le style en réseau favorise une « interaction des groupes qui se soutiennent mutuellement » dont parlait R. Likert. Il est à noter que ce type d'organisation accorde une importance majeure à la création de valeurs partagées (nous y reviendrons plus en avant, lorsque nous aborderons la question de la culture d'entreprise). En ce qui concerne la motivation, l'engagement et l'implication des individus, le style en réseaux favorise la démocratie et l'autonomie de décision et d'action.

Le (les) modèle(s) européen(s)

Bien qu'il existe en Europe une grande diversité culturelle, nous pouvons distinguer deux modèles de management majeurs : le modèle français (latin) et le modèle germanique (rhénan) qui convergent cependant par différence avec le modèle américain.

Le modèle français

Dès le Moyen Age, la société française a été organisée en ordres séparés et marquée par une forte hiérarchisation. Dans ce cadre sociétal, l'appartenance à un ordre supérieur interdit qu'on s'abaisse à des activités que la coutume attache aux ordres inférieurs¹⁶¹. Sur la base de cet héritage, le système hiérarchisé moderne peut être qualifié de méritocratique (la méritocratie ayant remplacé l'aristocratie de l'Ancien Régime) et le parcours de formation, le diplôme et le statut créent l'appartenance à un nouvel « ordre ». Chaque niveau hiérarchique a ses droits, ses devoirs et un champ de responsabilité ; ce champ étant lié non pas aux tâches à accomplir mais à

¹⁶¹ Chevrier S. (2003). *Ibid.* p. 76.

ce que l'employé, de par son statut, « doit faire » et « ne doit pas faire ». Même si, d'après P. d'Iribarne, « chacun en prend et en laisse en fonction de son appréciation personnelle, sans se sentir vraiment lié par ce qui est écrit »¹⁶². En général, le style de management français est très marqué par la présence de l'Etat dans les entreprises, ce qui tient à une culture politique historique. Le recours aux subventions et les commandes publiques occupent une place importante dans le monde d'affaires français. Quant à la forme d'organisation des entreprises françaises, elle est caractérisée par la centralisation des décisions, l'unicité de commandement et l'attachement à une certaine discipline¹⁶³. Le management lui-même étant directif, on accorde une grande importance au statut et surtout à celui du chef hiérarchique qui occupe une position centrale dans l'entreprise. L'organisation hiérarchique s'appuie sur un système de contrôle (récompense et punition) qui est censé la stabiliser et réduire les risques de dérive (contrairement au principe américain de valorisation du risque). Ainsi le modèle français classique est celui d'un management au service de la cohésion du système et de sa longévité, parfois même au détriment de l'augmentation des profits (perçus parfois négativement du fait d'une tradition catholique). Le système des privilèges statutaires influence directement la gestion des ressources humaines et leur mobilisation selon qu'on se situe en haut ou en bas de l'échelle. Généralement, les premiers haut-perchés tendent à renforcer leur pouvoir et fidéliser leurs subordonnés ; les seconds ne rêvent que de hauteur hiérarchique et constituent des alliances pour y parvenir (de nature syndicale notamment). Actuellement, les entreprises recourent fréquemment au management *ad hoc* (par projets), accordant plus d'importance à l'individu et à des groupes de travail informels, au détriment de la hiérarchie traditionnelle. Cela contribue à une forme de démocratisation du *business* et facilite les relations interculturelles notamment avec les partenaires américains et nord-européens.

Le modèle germanique

Le modèle dit germanique est certes présent en Allemagne mais aussi en Suisse, dans les pays du Benelux et d'Europe du Nord. Son apparition a été consécutive de l'organisation fédérale de ces pays¹⁶⁴ mais aussi liée à la diffusion d'une éthique protestante. Comme dans le modèle français, l'Etat joue un rôle important mais, par différence, le style germanique impose

¹⁶² D'Iribarne P. (1989). *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil. p. 23.

¹⁶³ Meier O. (2008), *ibid.* p. 54.

¹⁶⁴ Chevrier S. (2003). *Ibid.* p. 84.

une forte participation et une répartition plus égalitaire des fruits du travail¹⁶⁵. Ainsi, le modèle germanique est fondé sur le consensus et la participation de tous dans le processus de prise de décision (*Mitbestimmung*). Les rapports au sein des entreprises se caractérisent par la discipline et la rigueur, mais aussi par le dialogue social et une certaine forme de patronage. En effet, les chefs consacrent une grande partie de leur temps à écouter, expliquer et essayer de convaincre les salariés¹⁶⁶. Contrairement au modèle américain, le modèle germanique est orienté vers des résultats à plus long terme et n'a pas recours à une forme quelconque d'agressivité dans les relations de travail (surtout dans les pays scandinaves). Il met en avant la qualification et les connaissances acquises au sein de l'entreprise, plus que le diplôme et la formation initiale. Le système est marqué par les théories de Max Weber qui met en avant l'importance de la définition des tâches et des fonctions de chacun, dans le cadre d'un contrôle bureaucratique constant.

Vers un modèle de management européen

Malgré les différences relevées entre les deux principaux modèles européens, nous pouvons relever des traits « typiquement européens » qui apparaissent par différence avec d'autres cultures. Car il peut être pertinent de dessiner un portrait du management européen à notre époque de mondialisation et d'entreprises multiculturelles rassemblant des représentants de tous les pays. Ainsi, quelques traits généraux émergent comme le rôle central de l'Etat (du politique en général), le principe de définition d'objectifs de croissance associés à un dialogue social, une ouverture au débat et le respect de la diversité. Plus précisément et concernant un style de management proprement dit, nous relevons quelques caractéristiques importantes¹⁶⁷ : une attitude modérée et rationnelle vis-à-vis du changement (contrairement à l'optimisme militant des Américains), un attachement personnel à l'entreprise, une tolérance à l'égard des particularités de chacun au sein de l'organisation, une incitation au travail isolé (même si les décisions importantes sont prises ensemble, comme l'y incite le modèle germanique), une certaine confusion entre les domaines professionnel et personnel, une transmission orale des normes plus que par écrit, un rapport complexe à l'argent (la motivation affichée étant plutôt la réalisation de soi et l'obtention du statut – les américains apparaissant plus décomplexés), une tendance à renoncer à la prise de risque afin de réserver l'existant (par conservatisme).

¹⁶⁵ B. Lestrade (1997). Travail et précarisation – la cohésion sociale en danger ? Cité dans *La fin du modèle allemand ? Les controverses sur l'avenir de l'économie sociale de marché*. Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

¹⁶⁶ Chevrier S. (2003). *Ibid.* p. 83.

¹⁶⁷ Lainé S. (2009). *Ibid.* p. 249-250.

Le modèle asiatique

Bien que les pays asiatiques présentent une grande pluralité de modes d'organisation managériale, de religions ou encore de niveau de développement économique, nous pouvons distinguer quelques traits communs qui se sont formés sous l'influence notamment du confucianisme¹⁶⁸. Ces principaux traits sont une organisation plutôt sociale de l'entreprise, l'importance accordée aux liens familiaux, le respect de la hiérarchie et du statut (l'âge étant un critère fort en Asie qui vient amplifier l'effet de hiérarchie), ainsi qu'un sentiment fort d'appartenance au groupe qui conduit à servir le collectif au détriment de ses intérêts individuels. La nécessité de consensus est un élément central au système. Les entreprises asiatiques encouragent aussi des relations de type familial (le directeur veillant paternellement au bien-être des employés en échange de leur loyauté, de leur respect et d'un minimum d'humilité). Par ailleurs, les familles des employés participent aussi à la vie des entreprises en apportant activement leur soutien car c'est l'individu et toute sa famille qui se trouvent attachés à l'organisation.

On ne peut évoquer le modèle asiatique sans mentionner le style de management japonais, le Japon faisant figure de pays modèle en matière de performances économiques sur tout le continent asiatique. De plus, le modèle japonais reflète bien certains principes propres à presque tous les pays asiatiques. Tout d'abord, le modèle japonais est fortement orienté vers la valorisation du facteur humain¹⁶⁹, même si l'attention est davantage accordée au groupe qu'à l'individu. Les Japonais considèrent que les besoins sociaux de l'individu doivent primer : l'appartenance à un groupe social et la position de chacun au sein du groupe. D'où un système spécifique de stimulations au travail et de motivations en termes de conditions du travail plus que de motivations salariales. L'employé est sensible aux relations interpersonnelles entre collègues, aux perspectives offertes de perfectionnement professionnel, à la reconnaissance de ses mérites par la collectivité de ses collègues (et pas uniquement par son supérieur). Contrairement aux Américains, les Japonais tendent à rechercher la stabilité et à contrôler (à éviter) les risques. Ceci se manifeste principalement dans un principe original d'embauche à vie. L'employé entre dans l'entreprise à la fin de ses études universitaires et les firmes lui garantissent un emploi jusqu'à l'âge de sa retraite (entre 55 et 60 ans) ainsi qu'une protection sociale en cas de crise économique (voire en cas de faillite car l'employé provisoirement licencié peut être embauché

¹⁶⁸ Meier O. (2008). *Ibid.* p. 53.

¹⁶⁹ Semenova I. (2008). *Histoire du management* (Istoriya menedjmenta). Moscou : Uniti-Dana, p. 127.

par une autre entreprise partenaire). Au Japon, il est presque impossible de faire une carrière éclair (comme chez les Anglo saxons), vu que l'âge et l'expérience acquise par ancienneté sont très valorisés. En effet, s'applique un principe de « seniorisme » qui fait que « chacun occupera une haute position quand son heure viendra »¹⁷⁰. Cependant, les Japonais savent, en retour, être flexibles face aux changements. En application de l'approche *kaizen* (de *kai* - changement et *zen* - bien), les changements sont considérés comme inévitables et concernent tout le système d'organisation de l'entreprise ; car rien n'est statique et le statut quo inconcevable¹⁷¹. Cette capacité partagée au changement fait que les entreprises réagissent vite aux turbulences économiques et s'y adaptent. Les dirigeants n'ont pas à suivre de règles gravées dans le marbre de conventions collectives (comme c'est le cas en Europe), ils ont la possibilité de prendre leurs décisions de façon très pragmatique et opportuniste.

Le modèle japonais s'appuie donc clairement sur le facteur humain car les attitudes personnelles se mêlent facilement aux relations professionnelles. Par conséquent, les Japonais s'efforcent d'éviter à tout prix les conflits et sont dans la préservation obsessionnelle d'un consensus. Comme la plupart des peuples asiatiques, ils accordent une grande importance à l'harmonie collective¹⁷² et en ont fait le fondement de leur style de management.

3.2.3. Culture d'entreprise (corporative) et culture nationale

La culture d'entreprise est partie prenante avec le management interculturel car, selon S. Lainé, elle constitue une « forme nouvelle de citoyenneté »¹⁷³. Bien qu'elle soit influencée par les cultures nationales (en termes de mentalités, d'organisation économique et politique et de tout un ensemble de codes sociétaux), la culture d'entreprise reste un microcosme en partie (seulement) indépendant de son contexte sociétal. Car au fur et à mesure du développement de l'entreprise se crée tout un ensemble de règles, de codes et de valeurs qui doit être assimilé et partagé par tous les employés de l'organisation. Dès lors, la culture d'entreprise peut être considérée comme une culture acquise mais en relation complexe avec la mentalité (culture innée). Elle vise la performance sur le marché, à faire face efficacement à l'environnement

¹⁷⁰ *Id.* p. 131.

¹⁷¹ Wellington P. (2006) / *Le business du type kaizen (Biznes v stile kaizen)*, en ligne : www.elitarium.ru/2004/08/27/biznes_v_stile_kajzen.html.

¹⁷² *Id.*

¹⁷³ Lainé S. (2009). *Ibid.* p. 229.

extérieur (la concurrence, le marché) et à intégrer les individus au sein de la collectivité - entreprise (mais autour de quelle identité ?).

Comment définir la culture d'entreprise ? On entend par culture d'entreprise un ensemble de manières de penser (attitudes, valeurs, croyances voire mythes) et d'agir communes aux membres d'une même organisation¹⁷⁴. Et si, dans le cas des cultures nationales, on peut parler de mentalité, dans celui de la culture d'entreprise, il s'agirait plutôt d'idéologie. En effet, la culture d'entreprise est caractérisée par son caractère collectiviste (rassembleur d'individus), elle produit des symboles qui contribuent à développer des rapports humains informels entre les membres de l'organisation (sous forme de règles non-écrites et tacites), à la mise en oeuvre de rites spécifiques et à leur transmission aux nouveaux employés (des briefings, des séminaires de parole, des opérations d'*incentive*, des cérémonies protocolaires, etc.), à l'instauration d'un ordre librement respecté qui contribue à une cohérence et à une permanence de l'organisation. Mais la culture d'entreprise évolue avec les années en fonction des expériences managériales (réussites et échecs ayant des effets sur la structure, influence de nouveaux contextes concurrentiels).

G. Hofstede, G.J. Hofstede et M. Minkov (2010, p. 406) s'accordent sur une définition reposant sur les caractéristiques suivantes : 1) la culture est hollistique car elle fait référence à un tout collectif qui est supérieur à la somme de ses éléments individuels ; 2) elle est historiquement déterminée car elle reflète l'histoire de l'organisation ; 3) elle est révélée par une analyse anthropologique mettant en évidence des rituels et des symboles ; 4) elle est socialement construite car créée et entretenue par un groupe d'individus qui, réunis, constituent l'organisation ; 5) elle est « molle dans sa dureté » : la formule signifie que plus cette culture est forte et cohérente, plus elle est dirigée vers le marché, moins les organigrammes, les procédures et les règles détaillées s'avèrent nécessaires ; 5) elle est difficile à changer car même si elle évolue avec le temps, elle réclame un minimum de consensus pour changer.

Si la culture d'entreprise suppose des procédures de partage entre les membres de l'organisation, une question s'impose : mais que partage-t-on ? O. Meier¹⁷⁵ distingue plusieurs ingrédients culturels faisant l'objet d'échanges et notamment l'histoire de l'entreprise (celle des événements marquants constituant parfois une légende mythifiée), les métiers et savoir-faire techniques, les valeurs (de solidarité, d'effort au travail), les attitudes collectivement partagées vis-à-vis de l'environnement (géographique, politique, international, culturel), des éléments identitaires (symboles, emblèmes, logos), des processus de prise de décision devenus des

¹⁷⁴ Meier O. (2008). *Ibid.* p. 10.

¹⁷⁵ Meier O. (2008). *Ibid.* p. 13-15.

routines (fonctionnement hiérarchique, mode de participation, place des experts, style de management plus ou moins autoritaire ou démocratique). La tâche de la culture d'entreprise étant de créer une sorte de dénominateur commun organisationnel, les entreprises recourent à des valeurs fondamentales ou universelles (*core values*) et à des valeurs partagées (*shared values*). Les valeurs universelles sont, pour la plupart, celles mentionnées *supra* (réalisation de soi, entraide, respect de l'autre) et, comprises par tous, elles vont servir à diminuer l'anxiété et à éclairer l'incertitude. Les valeurs partagées sont, pour ce qui les concerne, propres à chaque entreprise en fonction du métier, du rayonnement (local, national, international), de l'histoire, des stratégies de développement, etc.

Les styles de management adoptés par les entreprises sont habituellement définis selon le catalogue de critères suivants¹⁷⁶ : la distance installée entre le pouvoir et la base (comment organise-t-on la distribution du pouvoir ?), la gestion de l'incertitude (l'organisation est-elle plutôt planificatrice ou pragmatique ?), celle des interactions (admet-on la confrontation ?), l'encouragement à la performance (le succès et le développement personnel sont-ils encouragés ?) ou à l'expression de qualités humanistes (encourage-t-on l'altruisme, la générosité, la politesse, l'honnêteté ?), l'attitude face à l'avenir (le groupe vise-t-il des résultats à terme ou immédiats ?), l'attachement au collectif (jusqu'à quel point l'individu est-il solidaire du groupe ?), l'égalité des sexes (comment éviter les inégalités de genre et quel intérêt à le faire ?).

D'un point de vue interculturel, le choix d'un style de management déterminant la physionomie culturelle de l'entreprise peut soit participer à unir davantage les représentants de cultures différentes, soit provoquer des conflits. Par exemple, si l'entreprise met en avant des valeurs dites « féminines » ou d'orientation « humaine » (valorisation de l'altruisme et cohésion sociale) dans un pays d'implantation où la culture nationale encourage une forme d'agressivité masculine et l'individualisme, elle va très certainement au devant de malentendus, voire de conflits. Dans ce cas précisément, elle sera contrainte à renoncer à certains principes (du moins en partie et provisoirement) au bénéfice d'une efficacité managériale.

Ainsi, la culture d'entreprise se heurte inévitablement à des obstacles. Tout d'abord, il y a un risque de rejet de la part de ceux qui ont des opinions et des attitudes différentes de par leur culture originelle en opposition avec la culture d'acquisition (la situation est fréquente dans les entreprises multinationales ou travaillant à l'international). Par exemple, dans une entreprise ayant pour règle managériale une planification et un contrôle élevé des risques, un employé

¹⁷⁶ House R.J. et al. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. NY, Thousand Oaks ; Sage Cohen N.D. (1974). *Man in Adaptation. The Cultural Present*. Chicago.

arabe ou hindou risque fort d'entrer en confrontation culturelle de par un certain fatalisme. Car si le rôle de la culture d'entreprise est de rapprocher les acteurs de l'organisation et de les unir, elle dépend aussi d'interactions avec l'environnement sociétal national¹⁷⁷. Face à la force de persuasion d'une culture ancestrale, la culture d'entreprise se trouve dans une position de grande fragilité car elle apparaît futile comme peut l'être une culture de microcosme. Néanmoins, l'individu peut faire lucidement l'effort de s'approprier la culture de l'organisation avec le sentiment d'une utilité temporaire (il en a besoin pour pérenniser son travail). Cependant, ni les objectifs fondamentaux, ni le mode de penser et d'agir de l'organisation ne seront entièrement les siens. C'est pourquoi le management interculturel est orienté avant tout vers la gestion des *backgrounds* culturels des individus et leur prise en compte la plus efficace possible par l'organisation en mal d'efficacité.

¹⁷⁷ Bouvier A. (2004). *Management et sciences cognitives*. Paris : PUF. p. 28.

4.1. Le rôle du management interculturel ou comment gérer les mentalités nationales

On appelle management interculturel une forme particulière de management d'une organisation prenant en considération un contexte de multiculturalité (la culture nationale des dirigeants n'étant pas celle de tous les subordonnés). Le management interculturel est appliqué à l'ensemble des fonctions managériales mais principalement à la stratégie (dans le cadre d'une implantation dans un pays de culture différente, par exemple), au marketing (comment saisir les besoins du consommateur d'une autre culture, anticiper les réactions de la concurrence) et à la gestion des ressources humaines (comment éviter puis traiter les conflits, comment adapter le culture de l'organisation, comment motiver au travail). Il consiste à analyser et à prendre en compte toute la variété des éléments culturels du comportement des employés de l'entreprise et des consommateurs sur les différents marchés. Considéré comme un outil de « gestion des mentalités », le management interculturel va aborder : 1) la prise en compte des différences culturelles sous contrainte de rationalité managériale et d'obligation de résultat économique ; 2) l'intégration des mentalités nationales à la culture d'entreprise résultant d'une histoire ; 3) la nécessité de prendre en considération les stéréotypes, préjugés et jugement des valeurs. Nous allons utiliser des cas d'entreprises pour aborder cette question.

4.1.1. La gestion des différences culturelles (le cas de Renault – Nissan)¹⁷⁸

La gestion des différences culturelles renvoie inévitablement à une certaine complexité : motiver et mobiliser, gérer les conflits et négocier, demande d'être attentif à des subtilités de cultures (souvent non exprimées ouvertement) que les grandes organisations ont appris à appréhender. Nous allons illustrer cette approche en ayant recours au cas de l'alliance entre les

¹⁷⁸ Meier O. (2008). *Ibid.* (étude de cas présentée p.67).

deux grands constructeurs d'automobiles Renault, la marque de culture européenne marquée par son histoire en France, et Nissan la marque japonaise ayant déjà dû gérer des contraintes culturelles notamment anglo-saxonnes. Il s'agit d'un cas d'école car il met en scène des mentalités et des styles de management très éloignés : européen (français) et asiatique (japonais).

Conclue en mars 1999, l'alliance Renault-Nissan est le premier partenariat industriel et commercial de ce type entre une société française et une société japonaise. Le nouveau groupe est devenu le cinquième producteur mondial et il ambitionne de se classer parmi les trois premiers dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme, avec des technologies innovantes dans la motorisation, l'électronique et le respect de l'environnement. Les différences culturelles entre les cadres français et japonais sont manifestes. Tout d'abord, elles touchent à la vitesse d'exécution des décisions. Les Français sont plus conceptuels et adorent passer du temps à réfléchir (car la culture nationale française est polychronique comme évoqué *supra*). Chez Renault, quand on a pris une décision, la plupart des collaborateurs considèrent que c'est simplement une bonne base de discussion ; rien n'est arrêté, tout reste encore possible. Les Japonais, au contraire, une fois la décision prise, font preuve d'une rapidité d'exécution de l'ordre de l'immédiateté. Une deuxième différence très nette concerne l'attitude au travail. Les Japonais sont adeptes du *commitment* que l'on peut traduire par dévotion : elle se manifeste par une attitude d'engagement total, quitte à travailler la nuit ou le week-end, et à mobiliser d'autres personnes pour parvenir à remplir sa mission. Cette attitude se double d'un grand pragmatisme : à partir du moment où un nouveau processus a démontré des résultats concrets satisfaisants, il n'est plus à discuter. Les cadres de Renault expatriés au Japon ont réalisé que, contrairement aux habitudes de travail en usage en France, les Japonais pragmatiques peuvent mobiliser des compétences au moment voulu ; alors que leurs homologues français poursuivront le débat conceptuel au risque de prendre du retard et d'échouer sur le marché. En troisième lieu, les différences découlent d'une attitude opposée vis-à-vis de travail de groupe : les Français n'ont pas l'habitude de travailler en groupe, surtout avec des personnes venant de différents services, alors que des Japonais recrutés au hasard des services arriveront toujours à travailler ensemble et de façon très efficace. Quatrième différence, celle portant sur l'approche client. Les entreprises japonaises s'intéressent de près à leurs clients mais seulement dans le cadre très strict de la gestion de la qualité, tandis que les Français étendent l'approche client à l'analyse des problèmes et des attitudes et comportements du client. Enfin, les différences portent sur l'attitude à l'égard de la hiérarchie. Les Japonais sont habitués à un système extrêmement stricte et hiérarchisé tandis que les Français lui préfèrent un système plus souple de contacts directs et informels avec la hiérarchie.

Dans ce contexte interculturel, le groupe a innové dans quatre domaines de management.

1) Création d'une nouvelle identité.

Lorsque deux organisations de nationalité différente décident de travailler ensemble, il est attendu que deux identités fortes vont devoir être rapprochées. Au sein de chaque entité culturelle, la catégorisation professionnelle destinée à permettre à chaque individu de se positionner au sein de leur entreprise est forcément remise en cause, créant des perturbations chez les acteurs. Pour éviter ces dysfonctionnements, les dirigeants vont devoir accepter de gérer des identités multiples. Il existe des matrices de résolution de ces problèmes : des matrices 2 x 2 croisant la pluralité des identités (selon le nombre d'identités qui doivent coexister) et mettant en évidence des effets de synergies (un Japonais travaillant avec un Français peut-il faire mieux que d'additionner les deux productivités antérieures ?). Renault et Nissan ont fait le choix d'agrèger les identités, c'est-à-dire de les conserver intactes et de développer des liens entre elles (sources de synergie). L'agrégation n'est justifiée que si les dirigeants considèrent que la coopération entre des individus d'identités culturelles différentes est porteuse d'avantages concurrentiels pour l'organisation. Les directions ont donc opté pour la conservation et l'agrégation d'identités fortes qu'il aurait été dommageable de réduire. Mais au-delà d'une simple agrégation, les dirigeants ajoutent une identité de l'alliance, sorte de méta-identité. En effet, plutôt que de s'épuiser à forcer la fusion des diverses identités, il a semblé judicieux de promouvoir une méta-identité qui se définit à un niveau d'abstraction supérieur (invention de nouveaux concepts médiateurs, voire de mythes médiateurs, qui vont fédérer les croyances des cadres du groupe).

2) Etablissement d'une charte.

Pour Renault et Nissan, la rédaction commune d'une Charte d'Alliance a été un des symboles de la volonté des dirigeants d'agrèger les identités. Cette Charte, même si elle demeure relativement peu diffusée auprès des cadres intermédiaires, est un document fédérateur qui pose les principes de base et les règles d'un modèle innovant. Elle constitue une ligne de conduite (*line of behavior* : respect, partage, logique *win-win*). Dans les divers discours et supports de communication interne analysés, nous avons constaté une volonté de communiquer non pas sur les détails techniques de l'alliance (structure et participation croisée) mais plutôt sur l'état d'esprit de coopération. L'objectif managérial est que tous les employés partagent cet état d'esprit, ce qui constitue un défi car cela suppose le rapprochement de deux cultures (française et japonaise) de contexte riche. Ainsi, lors de la seconde Convention de l'Alliance en 2001 (qui portait notamment sur le remplacement du GAC - *Global Alliance Committee* – par un RNBV - *Renault-Nissan BV*), les dirigeants ont rappelé que si l'alliance évolue, elle conserve

fondamentalement le même esprit et la même ligne de conduite. Cette volonté de préserver la méta- identité lors de changements structurels favorise la continuité des identités individuelles et organisationnelles qui se sont construites depuis 1999.

4) Etablissement d'une communication interpersonnelle directe.

Une communication directe entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés est d'autant plus importante dans les périodes de changement. Un tel dialogue passe par des contacts verbaux directs entre les acteurs et non pas par de simples notes de service ou autres communiqués sur l'intranet. Les supports de communication au sein de l'organisation deviennent certes des outils essentiels mais ne peuvent en aucun cas se substituer aux relations interpersonnelles directes. C'est ce que formule un cadre (designer au sein du groupe) : « Au niveau de la ligne hiérarchique, ça a toujours été assez court puisqu'il y a que deux niveaux (...) il y a aussi une volonté réelle de communiquer de la part de mes supérieurs (...) je suis donc toujours au courant de tout (...) le contact avec la hiérarchie est très direct, il n'y qu'une personne entre moi et le directeur de notre service, on est une grande famille, alors les informations sur l'alliance circulent très vite et sans problème ».

Les Français expatriés font remarquer qu'ils sont très sensibles au style des dirigeants en matière de communication : « au Japon, il y avait des réunions qu'on faisait entre expatriés avec Carlos Ghosn (le PDG de Renault). C'était à peu près tous les six mois, il y avait une soirée, ça commençait par un groupe de travail ou une intervention de Carlos Ghosn et ça se terminait toujours par un repas (...) c'était génial car ça permettait de voir tout le monde en même temps (...) c'était tous les niveaux et tous les postes et on partageait les mêmes préoccupations (...) et puis les interventions de Carlos Ghosn étaient comme d'habitude assez remarquables » ; « Louis Schweitzer (l'ancien PDG) nous prenait en petit groupe, pas plus de quinze, pendant une ou deux heures pour avoir nos réflexions sur l'alliance et ça c'était pas mal aussi »¹⁷⁹.

4) Etablissement d'une communication adaptée.

Une des clefs de la réussite a été sans doute la capacité d'adapter les actions de communication à chaque type de service. « Chez Renault, et maintenant chez Nissan, on est soucieux de respecter les contacts hiérarchiques et surtout les différences entre les services (...) les diverses directions n'ont pas les mêmes besoins, attentes en matière de communication, alors il faut s'adapter » (selon un responsable RH Alliance). « Dans chaque direction, il y a un

¹⁷⁹ *Verbatim* enregistré.

responsable de la communication et chaque responsable adapte le discours en fonction des attentes du personnel concerné » (selon un responsable de la coordination de la communication).

En résumé, si l'on considère l'alliance Renault- Nissan comme un cas exemplaire de management interculturel, nous pouvons suggérer qu'un processus efficace de diffusion de la vision stratégique se base 1) sur la création d'une identité de l'alliance puis 2) sur la diffusion de cette identité via des contacts interpersonnels directs et une communication adaptée. Dans ce cas d'espèce, il s'agissait de la création commune d'une culture corporative, ainsi que de l'utilisation positive des traits culturels communs (relations verticales, contexte riche, etc.) mais aussi de traits culturels plus spécifiques (cérémonies).

Nous proposons d'examiner un autre cas d'école du management interculturel : celui de l'adaptation des mentalités à une culture corporative déjà existante qu'a vécue la société suisse Nestlé.

4.1.2. Harmonisation des mentalités au service d'une culture d'entreprise

Tout en étant d'une certaine façon un « monde à part », la culture d'entreprise ne peut pas être complètement détachée de la culture nationale du pays d'origine. Aussi, un enjeu du management interculturel est de réussir à associer la culture et les valeurs de l'entreprise, la culture du pays d'origine et la mentalité et les attitudes des employés. Ce défi concerne essentiellement les entreprises opérant à l'échelle mondiale.

Nous proposons une analyse d'un deuxième cas d'école : celui de la société suisse Nestlé dont l'analyse a été réalisée par le groupe de chercheurs appartenant à l'école d'affaires britannique *London School of Business and Finance*¹⁸⁰. En 2001, Nestlé (qui a été créée en 1867) est la première société opérant dans le secteur agroalimentaire dans le monde. Elle est également l'entreprise la plus disséminée dans le monde en regroupant environ 500 usines dans plus de 100 pays qui emploient plus de 230 000 personnes. Elle présente la particularité culturelle d'asseoir ses valeurs fondamentales (*core values*)¹⁸¹ sur des valeurs culturelles suisses. En effet, ces valeurs que l'on peut lire dans les « Principes Généraux de Management et de Leadership »

¹⁸⁰ Core Values and Intercultural Management (Case Study: Nestlé), en ligne <http://www.super-business.net/Intercultural-Management/302.html>

¹⁸¹ Bien qu'au sein de l'entreprise ces valeurs soient décrites comme "fondamentales", au niveau global on parlera plutôt de valeurs "partagées" (*shared values*).

rassemblent quelques principes comme la primauté accordée au pragmatisme et la recherche exclusive de résultats tangibles (à la différence d'une approche conceptuelle), une gestion à long terme et non au jour le jour, une politique de formation professionnelle constante et évolutive (par opposition à une hiérarchie statutaire figée) et le souci d'échanger en permanence avec les clients sur le marché.

Comment la société Nestlé met-elle en pratique ces principes ? Un des moyens se trouve dans un mode très méticuleux de sélection du personnel, l'accent étant mis sur sa capacité d'assimilation rapide des valeurs de la marque. La conséquence directe est que la plupart des employés y font carrière à vie (en y restant en moyenne trente ans). Les nouveaux venus sont formés jusqu'à ce qu'ils s'approprient complètement ces valeurs fondamentales ; pour cela, ils sont amenés à imiter le comportement des top managers servant d'exemple. Un autre moyen de promotion des valeurs passe par l'équipe managériale internationale du groupe qui se déplace dans les différentes entreprises du groupe de chaque pays. Tous ces managers formés au siège suisse de Vevey (indépendamment de leurs origines nationales et géographique) partagent la même culture d'entreprise et distillent la même éthique. Cette formation initiale de l'élite à Vevey dure un mois. Cependant, bien que ces valeurs soient le ciment qui lie les managers dispersés dans plus de cent pays, le groupe suisse affiche sa sensibilité aux cultures locales et son respect des traditions sociales, politiques et culturelles présentes dans les pays qui produisent et commercialisent ses produits. Elle se présente aussi comme une firme décentralisée et ouverte aux individus qui la rejoignent (et non pas autocentrée vers le cœur du système). Relevons que la décentralisation est aussi une des caractéristiques principales de l'organisation confédérale suisse qui a sans doute inspiré la firme. Mais comment Nestlé parvient-elle à associer une promotion de ses valeurs fondamentales inébranlables et le respect des cultures nationales ?

Prenons l'exemple de l'implantation de Nestlé au Vietnam en 1996, qui a été vécue comme un grand défi culturel. S'agissant d'un pays communiste à économie planifiée (la fraction d'économie de marché étant sous contrôle étroit de l'Etat), s'ajoute à ce trait majeur socio politique une culture asiatique et une histoire particulièrement riche sur le plan des chocs de cultures. Il a fallu, dans un premier temps, traduire en langue vietnamienne tous les documents de management du groupe et il est vite apparu que les notions de base ne pouvaient pas être traduites littéralement, au risque de perdre leur signification ou de signifier autre chose voire son contraire. Ainsi, plusieurs traductions ont usé de métaphores et d'une symbolique vietnamienne. Par exemple, on a du recourir à la métaphore de la famille pour faire passer l'idée que les relations entre collègues et avec la hiérarchie sont de la même teneur que celles qui existent entre les membres d'une même famille. La mobilisation au travail au sein d'équipes (l'esprit d'équipe)

a également été décrite en référence aux valeurs familiales. Le recrutement qui s'est déroulé sur place au Vietnam a consisté principalement à sélectionner les cadres les mieux à même d'assimiler les valeurs de l'entreprise (et non les mieux formés techniquement). En effet, tous les employés doivent pouvoir échanger et comprendre leurs homologues vivant dans les quatre coins du monde. Sur le plan intérieur vietnamien, la compagnie a sélectionné des employés tolérants, ouverts aux autres et ayant une expérience de communication avec des individus relevant d'autres cultures et vivant déjà dans le pays.

La formation des cadres a été également pensée sur le mode interculturel. En effet, il a été relevé que les Vietnamiens prennent plaisir à participer à des programmes de formation où le coach se présente comme un frère aîné (plaisir également à être guidés dans le travail comme ils le sont dans la vie quotidienne). Nestlé Vietnam a aussi suscité la perception du PDG comme étant celle d'un père, à la tête d'une famille d'employés qui, eux-mêmes, tendent à se comporter comme des frères et sœurs. En ce qui concerne le leadership, les managers ont compris que les Vietnamiens sont fondamentalement individualistes même s'ils manifestent de la loyauté vis-à-vis du groupe (généralement la famille). A sa sixième année d'existence, Nestlé Vietnam a recruté un nouveau PDG (Thien) vietnamien ayant grandi au Vietnam, qui a été présenté et positionné dans l'organigramme comme le patriarche de la compagnie, celui qui peut être considéré comme un frère aîné par les cadres supérieurs, comme un père ou un oncle par tous les employés subalternes. Ce nouveau leader s'est efforcé d'encourager l'esprit d'équipe en ajustant notamment la règle aux nuances culturelles vietnamiennes. Par exemple, au Vietnam, il est traditionnel de montrer un grand respect aux personnes âgées ; or dans la société Nestlé Vietnam, plusieurs unités sont dirigées par des individus plus jeunes que la plupart de leurs subordonnés. Dès lors, a été mis en place une cellule de surveillance du comportement de ces jeunes supérieurs hiérarchiques dans leurs rapports respectueux avec leurs vieux subordonnés. Pour conclure, nous pouvons avancer que grâce à sa politique d'harmonisation culturelle, Nestlé a su s'établir avec succès au Vietnam puis, forte de cette expérience, essaier dans d'autres pays de la région asiatique.

Mais il n'existe pas de recettes duplicables en mesure de garantir le succès d'une adaptation de la culture corporative aux mentalités locales. Parfois, les entreprises se heurtent à des conflits reposant sur des perceptions différentes des mêmes réalités managériales¹⁸². Nous pouvons citer le cas de firmes japonaises ayant employé des Américains et qui ont fait face à des

¹⁸² Conflicts Arising Out of Different Attitudes to Corporate Culture, en ligne : www.super-business.net/Intercultural-Management.

difficultés. Lorsque ces firmes japonaises ont commencé à opérer aux Etats-Unis, elles ont très vite rencontré des situations conflictuelles du fait des convictions éthiques des employés américains. Par exemple, si au Japon les employés aspirent à une embauche à vie, aux Etats-Unis, au contraire, les employés tendent à changer très souvent de lieu de travail (le changement étant valorisant, l'immobilité pénalisante en termes de carrière). Les Japonais ont donc perçu les américains comme des individus peu fiables et manquant de loyauté. C'est le sens de l'interview d'Asa Jonishi, directeur de la firme Kyocera, au quotidien *Newsweek* : « La plupart des Américains sont très individualistes, voire égoïstes. Ils sont très loin de l'image de l'employé modèle ancrée dans la conscience japonaise ». Mais les firmes japonaises ont également dû gérer des conflits au sujet des femmes au travail (jugées tout aussi égoïstes que leurs homologues masculins). En effet, la culture corporative américaine est plutôt favorable aux femmes ayant des projets de carrières alors que les sociétés japonaises le sont beaucoup moins. Ainsi, dans les années 1980, les employées de la Sumimoto Corporations of America se sont plaintes de discriminations sexuelles en termes de carrières et de conditions de travail. Cependant les employés américains se sont vite adaptés aux prises de décisions en groupes telles qu'elles se pratiquent dans les entreprises japonaises.

Que nous apprend l'expérience de résolution des conflits culturels des entreprises japonaises venues s'implanter aux Etats-Unis ? Premièrement, qu'il faut prévoir des périodes de formation *ad hoc*. Deuxièmement, qu'il faut également clairement présenter aux nouveaux employés les avantages de la nouvelle culture corporative (en évitant les non dits). A ce sujet, les japonais citent volontiers l'Américain Pat Park qui s'est converti à la culture corporative japonaise parce qu'il en a pressenti puis constaté le potentiel de management ; donc par pragmatisme (comme un américain...).

4.1.3. La gestion des stéréotypes et des préjugés

Aborder la question des stéréotypes et des préjugés, suppose de clarifier les concepts afin d'éviter tout malentendu lié au sens commun et à la banalisation des termes. Nous posons que les stéréotypes et les préjugés sont des représentations constituées sous forme de clichés qu'on assume, d'opinions banales et préconçues, d'expressions toutes faites qui sont reproduites continuellement sans discernement du contexte (le préjugé étant généralement plutôt négatif à la différence du stéréotype qui peut aussi être positif) ; s'agissant de phénomènes existants vis-à-vis desquels on adopte une attitude neutre et non passionnée. Ils simplifient la vision de l'autre, ainsi que celle de soi-même, pour fournir un cadre d'action

simplifié. Ils renvoient généralement à une sorte de folklore sociologique et s'expriment souvent sous la forme de lieux communs populaires tout en alimentant un point de vue extérieur à la société qui va peser sur les échanges interculturels.

En matière d'échanges interculturels, un membre de l'Académie allemande, Kerstin Seise, qui a participé à de nombreux projets internationaux, relève que la connaissance fine des nuances de la mentalité (y compris celle des stéréotypes) est aussi nécessaire que celle du domaine socio économique et professionnel¹⁸³. De la même façon, la connaissance du marché d'un pays est impossible sans celle des éléments culturels de sa société. Elle se réfère aux négociations internationales pour lesquelles elle a assuré des traductions : « Si j'avais traduit mot à mot ce qu'il a été dit aux partenaires allemands, les négociations se seraient arrêtées immédiatement. La connaissance fine des spécificités culturelles allemandes, des sous-entendus et de certains stéréotypes mal interprétés a fait que j'ai réussi à aider les participants à mieux se comprendre »¹⁸⁴.

Cela étant dit, et comme nous l'avons déjà signalé, les conflits interculturels peuvent être liés à des perceptions plurielles d'une même culture corporative et ceci en rapport direct avec les mentalités nationales. Or les mentalités se nourrissent de stéréotypes, préjugés et jugement des valeurs, qui tiennent au désir de simplifier la réalité et la rendre plus accessible (comme il a été mentionné), de catégoriser les phénomènes afin de satisfaire un sentiment de sécurité en valorisant nos propres traits tout en dévalorisant ceux des autres¹⁸⁵. En effet, si les stéréotypes peuvent être positifs ou négatifs, les préjugés et jugement des valeurs sont généralement négatifs et tendent à provoquer le rejet de l'autre.

Les stéréotypes sont clairement des croyances (sans assise scientifique quelconque) que les individus (et leurs groupes d'appartenance) utilisent pour qualifier les uns par opposition aux autres et sous forme de généralisations. Ils constituent des points d'appui pour le jugement lors de premiers échanges, mais tendent toujours à se cristalliser en « vérités universelles et intemporelles », au risque de devenir un leitmotiv des relations entre les représentants de différentes cultures. Ils peuvent être tant négatifs que positifs. Prenons l'exemple de l'attitude des Allemands vis-à-vis des Américains : négativement, les Allemands décrivent les Américains comme des gens naïfs, mal éduqués et indisciplinés, alors que positivement, les Américains sont considérés comme amicaux, énergiques, capables d'innover et de se relever vite après des

¹⁸³ <http://www.davw.de/165.html?&L=1>

¹⁸⁴ Id.

¹⁸⁵ Meier O. (2008). *Ibid.* p. 88.

périodes difficiles¹⁸⁶. Les stéréotypes peuvent s'avérer très utiles dans la mesure où ils peuvent être « rentabilisés » d'une certaine façon. Ainsi, souligner les bons côtés de la culture des autres (même imaginaire) peut permettre de développer des relations commerciales ou rassurer un partenaire étranger sur le bien-fondé d'un investissement dans le pays. Par exemple, les Français peuvent mettre en avant leur caractère raffiné et leur prétendu savoir-vivre (perçu ainsi par les Américains) et les Allemands valoriser leur goût pour l'ordre. Par ailleurs, la mise en avant de stéréotypes positifs peut servir à motiver les employés en glorifiant les bons côtés de leurs cultures et, par conséquent, en renforçant leur fierté nationale (« Vous êtes Géorgiens, donc réputés porteurs d'un esprit chevaleresque »).

Par contre, les préjugés et jugements de valeurs sont généralement négatifs. Les préjugés sont des appréciations que l'on porte sur quiconque sans le connaître et avant même de le rencontrer (en mettant en place un effet d'attente : je m'attends à découvrir un individu paresseux, je risque donc fort d'interpréter toutes ses attitudes en ce sens). Ils s'appuient sur des évaluations généralisantes (mes interlocuteurs sont tous pareils et conformes), forgées *a priori* (prématurément), sans fondement empirique (sans aucune expérience de l'autre) ni rationnel (sans analyse proprement dite)¹⁸⁷. Comme les stéréotypes, ils visent à globaliser pour simplifier la compréhension mais, contrairement à ceux-ci, ils provoquent généralement un sentiment de rejet (par exemple, rejeter les Anglais non pas parce qu'ils sont réellement arrogants mais parce qu'ils sont anglais et donc arrogants *a priori*).

Les exemples de préjugés abondent dans l'histoire politique et font référence à une mémoire collective ancestrale (c'est-à-dire non datée et donc ressentie comme du domaine du naturel intemporel et non pas du culturel à relativiser). Ainsi, certains sujets sensibles ne doivent pas être abordés lors de négociations d'affaires. Par exemple, les Allemands sont allergiques au sujet de l'holocauste et les Français, bien que réputés friands de politique, n'aiment pas évoquer la guerre d'Algérie ou la France collaborationniste de Vichy. Une discussion d'affaire peut être polluée par une forme de rancune historique (par exemple, certains mauvais souvenirs de la IIe Guerre mondiale hantent encore Allemands, Français, Britanniques ou Russes) qui va alimenter de façon récurrente les préjugés nationaux (la brutalité ordonnée des Allemands, le sens de la pagaille des Français, le courage des Anglais et l'héroïsme des Russes). Il y a donc des tabous historiques à ménager. D'autres facteurs non politiques interviennent comme ceux liés aux religions dominantes ou au contexte culturel (riche ou pauvre selon Hall). Aucune objectivité

¹⁸⁶ Hall E. T., Hall M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Intercultural Press Inc., p. 75-76.

¹⁸⁷ *Id.* p. 89.

certes mais une prétention à l'universalité : le jugement de valeurs est tel que l'individu n'est pas accepté comme il est vraiment mais comment il doit être. Par exemple, certains Français ne voient le visage d'un Américain que sous la forme du signe du dollar, tellement ils sont persuadés que tous les Américains sont atteints de « matérialisme incurable » et qu'ils ne sauraient être ni sentimentaux, ni raffinés comme les Français sont réputés l'être (« Ne me dis pas combien tu as dépensé pour m'acheter cette bague ! Parlons de choses romantiques ! » dit le personnage de R. Carroll)¹⁸⁸. Quant aux Américains, ils trouvent de très mauvais goût l'habitude française de parler constamment de leur succès en amour et la « culture de séduction » censée régner dans ce pays. Selon Carroll, nombreux sont ceux qui ne comprennent pas que « tout ce que les Américains expriment à travers l'argent - le succès, le bien et le mal, l'indépendance et la dépendance, l'intelligence et d'autres valeurs - relève pour les Français d'un autre domaine »¹⁸⁹. Ainsi, le jugement de valeurs est coupé du contexte culturel qui pourrait l'étayer (sous forme d'observations méthodiques).

La tâche du management interculturel consiste donc à prendre en compte des croyances et des jugements affectant les attitudes d'individus associés dans des entreprises. L'objectif doit toujours être de mettre l'accent sur les traits positifs (le Russe est courageux comme l'étaient ses ancêtres à Stalingrad) et d'éviter de voir surgir des préjugés nuisibles au management (les Russes seront toujours d'incurables fatalistes). Il nous faut maintenant entrer dans le management interculturel dans sa prise en compte de la mentalité russe.

4.2. Management interculturel et mentalité russe

4.2.1. Cadrage historique

Un cadrage historique est indispensable pour souligner d'emblée qu'au moment où les sciences de gestion se développaient dans le monde, la Russie entrait dans sa période soviétique de négation de la propriété privée (1917-1991). Et il semble que les traditions managériales n'aient que faiblement évolué depuis l'époque de Pierre le Grand jusqu'à nos jours, notamment pour ce qui concerne le rôle prépondérant de l'Etat dans le développement économique. En effet, depuis la création des manufactures par Pierre le Grand, une grande partie de la production est restée propriété d'Etat et s'est consolidé un mode de management traditionnellement hiérarchique et autoritaire. Par ailleurs, la politique protectionniste traditionnelle en Russie a

¹⁸⁸ Carroll R. (1987). *Cultural misunderstandings: the French-American experience*. The University of Chicago Press. p. 128.

¹⁸⁹ *Id.* p. 131.

freiné toute concurrence sur le marché intérieur, bloquant ainsi le développement de nouvelles idées dans le domaine de la gestion¹⁹⁰.

Pourquoi ce blocage à propos de l'idée même de concurrence ? Un élément de réponse se trouve dans le fait que bien que la concurrence rende le travail plus efficace, elle est incapable, à un moment donné, de mobiliser les ressources nécessaires en mettant « hors jeu » une partie importante des individus. Déjà les guerres entre féodaux amputaient la Russie de troupes qui auraient pu être utiles à l'Etat. La lutte concurrentielle entre les seigneurs terriens a conduit à l'appauvrissement général, apportant la preuve que la concurrence est néfaste. Les paysans appauvris ont versé moins d'impôts et l'absence de planification centralisée a réduit le potentiel de production. Ce gâchis de ressources a, en quelque sorte, été le prix qu'a payé la société pour ce système éphémère de concurrence. L'histoire a également appris aux Russes que pendant les guerres ou les crises, l'Etat a sauvé l'économie en introduisant les outils d'une planification centralisée et en subventionnant certaines activités vitales. Ainsi, la Russie n'a jamais pu se permettre le luxe d'avoir une économie basée sur la libre concurrence¹⁹¹ mais tout en acceptant les conséquences en termes de gaspillage des ressources¹⁹².

Sur le plan théorique, les nouvelles idées de gestion ont été apportées par des auteurs comme M. Spéranski, I. Platonov ou encore I. Rojdestvenski. Ainsi, dans ses travaux (notamment ses « Notes sur l'organisation des établissements judiciaires et gouvernementaux en Russie », 1803), Spéranski éclaire les objectifs, fonctions et structures de gestion applicables au système étatique russe. De la fin du XIXe au début du XXe siècle, dans un grand nombre d'universités russes, ont été élaborées des méthodes de gestion (notamment dans les universités de Moscou avec V. Gol'tsov et M. Kovalevski, de Saint-Pétersbourg avec I. Andreevski, de Kazan' avec Ya. Stepanov, de Kharkov avec V. Levitsky et de Kiev avec N. Bunge). Les recherches ont porté sur le rôle de l'Etat dans l'économie ainsi que sur les possibilités d'application des méthodes élaborées par les chercheurs occidentaux¹⁹³. A cette époque, nombreux étaient les chercheurs qui considéraient que l'économie russe devait s'engager dans la voie du développement capitaliste et que les grandes entreprises devaient impérativement se rationaliser à l'instar de leurs homologues occidentales. Le développement de la pensée managériale dans la Russie du XIXe siècle a également accéléré la recherche sur les mentalités et la culture nationale, en lien avec les comportements économiques. Ces travaux ont permis l'émergence d'une culture organisationnelle applicable aux entreprises russes et d'une approche

¹⁹⁰ Valovoi D. (1997). *Histoire du management (Istoriya menedzhmenta)*. Moscou : INFRA-M. p. 45.

¹⁹¹ Prokhorov A. (2006). *Modèle russe de gestion (Russkaya model' upravleniya)*. Moscou : Eksmo, p. 28.

¹⁹² *Id.* p. 42.

¹⁹³ Timochina T. (1998). *Histoire économique de la Russie (Ekonomicheskaya istoriya Rossii)*. Moscou : Filin. p. 50.

du travail en termes de ressources humaines et de motivations au travail (avec V. Klioutchevski, S. Soloviev, N. Berdiaev)¹⁹⁴.

Cependant, cet élan managérial a été bloqué par la révolution d'octobre 1917. La crise économique et le chaos qui ont régné dans la jeune République soviétique, ont imposé des mesures de nature militaire pour réorganiser toute l'économie et notamment sur le plan structurel (dans le cadre politique d'un parti unique et d'une « dictature du prolétariat »). Le système de gestion au niveau de l'Etat comme à celui des entreprises s'est ainsi durci vers un renforcement des hiérarchies. La priorité nationale industrialiste a impliqué la généralisation d'une discipline de fer dans le cadre d'une organisation quasi-militaire de distribution des tâches économiques par des organes étatiques spécialisés dans la gestion « à distance » de l'économie. Certes, la « nouvelle politique économique » (NEP) qui a suivi la période révolutionnaire a apporté plus de liberté, mais les grandes entreprises industrielles sont restées entre les mains de l'Etat. Cette brève période de détente managériale et de libération des initiatives n'a rien changé dans les modes de gestion et les périodes qui ont suivi (autour de la « Grande guerre patriotique » et le traitement du chaos d'après-guerre sur fond de lutte idéologique avec les Etats-Unis) ont rendu à l'économie (et à la gestion) son caractère rigide et militaire.

Comme toute action politique marquée tend à provoquer une réaction historique, une relative détente s'est propagée sous Khrouchtchev et Brejnev, caractérisée par une responsabilisation croissante des dirigeants à tous les niveaux économiques mais sans rompre avec la planification centrale (conçue par des dirigeants éloignés des réalités). Des plans de production irréalisables imposés d'en haut ont propagé des comportements d'irrationalité (sans rapports avec la réalité des résultats économiques) et l'immense appareil de gestion étatique s'est égaré dans la production de rapports d'activités en partie fictives basés sur des données non vérifiables et faussées par des subordonnés en mal de récompenses. L'écroulement de l'Union Soviétique a posé au nouvel Etat russe devenu libéral d'autres problèmes liés à la régulation de la crise. Paradoxalement, la règle numéro un de la renaissance économique a été empruntée aux partisans du communisme militaire radical des années 1917-1920 : « nous détruirons le vieux monde »¹⁹⁵. L'Etat a renoué avec un fort contrôle sur l'économie et il a adopté une énième politique protectionniste de l'industrie russe, sous l'égide historique d'un nouveau leader omnipotent (dans la tradition russe en quelque sorte). Dès lors, on a vu naître un management « à la russe » présentant quatre caractéristiques : 1) les dirigeants et gestionnaires des entreprises

¹⁹⁴ Porchnev A., Razou M., Tikhomirova A. (2003). *Management : théorie et pratique en Russie* (Menedzhment : teoriya i praktika v Rossii). Moscou : IDFBK PRESS, p. 28.

¹⁹⁵ Pchennikov V. (1997). *Le management japonais : 27 leçons à apprendre* (Yaponskii menedzhment : 27 urokov dlia nas). Moscou : « Yaponiya segodnia », p. 37.

sont fortement et personnellement responsabilisés (sans que leurs tâches leur soient imposées) ; 2) les intérêts collectifs priment toujours sur les intérêts privés des individus ; 3) la structure hiérarchique de gestion est durcie sans garantir un *feedback* de la base¹⁹⁶ ; 4) la distance hiérarchique se trouve renforcée dans le cadre d'un contrôle d'incertitude élevé¹⁹⁷.

4.2.2. Le phénomène du « business russe »

4.2.2.1. Particularités d'une culture d'affaires (ou managériale) nationale¹⁹⁸

Précisons au préalable que si dans les pays occidentaux les modèles de management basés sur le facteur humain se sont formés par réaction au modèle taylorien (celui d'une organisation scientifique du travail), en Russie, le management s'est constitué dans le cadre d'un développement anarchique des relations de marché (nommé « capitalisme sauvage »), par opposition au modèle soviétique et par imitation des modèles occidentaux (et parfois même orientaux). Quelles sont les particularités du management de cette période de transition, période au cours de laquelle l'Etat russe a dû faire face à une grave crise économique ?

Tous les managers russes ont, au moins une fois dans leur vie, tenté de porter le costume du manager américain ou japonais ; la mondialisation du business ayant montré toute l'efficacité de leurs modes de management. En effet, à côté de facteurs de réussite objectifs comme les richesses naturelles, le climat ou encore le capital technique, sont apparus, aux yeux de ces néo managers, des facteurs plus malléables mais difficiles à activer comme l'attitude vis-à-vis du travail productif ou la diffusion d'une culture managériale¹⁹⁹. Nous avons déjà relevé et analysé plusieurs types culturels (les cultures managériales américaine, européenne, japonaise) mais nous n'avons pas trouvé de travaux explicitant les particularités de la culture d'affaires russe²⁰⁰. Une des explications tient bien entendu au fait que la Russie a construit son économie de marché beaucoup plus tard que les autres pays mais qu'elle a vite rattrapé son retard et qu'elle est devenue un membre à part entière du club fermé des grandes puissances économiques du G8. Ce

¹⁹⁶ D'après les revues électroniques « Office Courier » (<http://main.gss.ru/press/ok/>) et « Finances Corporatives » (<http://cfin.ru/management/index.shtml>)

¹⁹⁷ Analyse effectuée en 1991 par G. Hofstede et citée par Meier (2008), *Ibid.* p. 38.

¹⁹⁸ Nous employons le terme de *business* (très utilisé en Russie) dans le sens de *management*.

¹⁹⁹ Akopov V., Bakhtanski V., Magazannik V. (1999). Le management de la vie et l'entrepreneuriat (Menedzhment zhizni i predprinimatel'stvo), *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, n° 3, Moscou, p. 37.

²⁰⁰ *Id.* p. 38.

décalage entre une carence d'analyse et une réalité économique rend urgent d'étudier et mieux comprendre la mentalité managériale russe. Certes les Russes peuvent toujours tenter d'imiter sans réfléchir les managers occidentaux et japonais ou bien se mettre dans la peau des gestionnaires russes pré-révolutionnaires, mais ils ne peuvent pas faire abstraction des conditions actuelles et spécifiques qui ne sont pas celles des pays imités. En effet, il faut d'abord commencer par lister les facteurs déjà présents dans la culture managériale russe et les caractériser, avant d'envisager une quelconque adaptation à des modèles étrangers.

Il existe dans le *business* deux types de culture : une culture nationale et des cultures d'entreprises variables selon les dimensions et les secteurs d'activité²⁰¹. Plus précisément, l'influence culturelle s'exerce à trois niveaux : la culture nationale exerce une forte influence sur la culture organisationnelle qui, à son tour, conditionne la culture managériale ; même si parfois la présence d'un manager autoritaire fait que la culture managériale façonne la culture organisationnelle²⁰². Par exemple, aux Etats-Unis, la culture économique nationale a été largement influencée par les cultures corporatives des grandes firmes (comme Microsoft ou McDonald's). Par contre, en Russie, l'entrepreneuriat ne peut pas se développer sans l'adoption d'une « culture contractuelle » assez peu présente pour l'heure²⁰³. Ceci tient, ici encore, à l'histoire car, en Russie, les relations humaines ont toujours été fondées sur la hiérarchie et la subordination, rarement sur le mode du contrat social ; alors que l'histoire américaine a été marquée par la transmission de valeurs puritaines fondamentalement contractuelles (le contrat de base entre l'individu et Dieu servant de modèle à toute la société).

Deux grandes difficultés minent la Russie : la première tient à la conception du pouvoir (or toute culture managériale doit traiter en premier lieu la question de la légitimité de l'autorité) ; la seconde porte sur attitude vis-à-vis du travail économique. Dans la plupart des entreprises russes, le pouvoir est construit selon le principe imagé de la « grappe de raisin » (de haut en bas et juxtaposant des groupes fermés et isolés les uns des autres) caractérisée par un système de communication défaillant²⁰⁴. Dans les cultures managériales occidentales, l'idée de clusters est vivace mais en tant qu'équipes collaboratives. Or pour démentir les préjugés, les enquêtes sociologiques montrent que les Russes sont largement individualistes²⁰⁵ (la référence à une sorte

²⁰¹ Gertchikova I. (1997). *Management* (manuel, 3^e édition). Banki i birzhi. Moscou : YUNITI, p. 25

²⁰² *Id.* p. 30.

²⁰³ Antonov G., Goubkin A.. *La faillite : problèmes, expérience, solutions* (Bankrotstvo : problemy, opyt, recheniya). Moscou : 2001, p. 55.

²⁰⁴ Blinov A. (2003). Spécialiste de gestion (Specialist po problemam upravleniya), *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, n° 1. Moscou.

²⁰⁵ Dolgopiatova T. (1996). Le modèle transitoire du comportement des entreprises industrielles russes – d'après les données empiriques des enquêtes sociologiques menées en 1991-1995 (Perekhodnaia model' povedeniya rossiiskikh promychlennykh predpriyatii), *Voprosy ekonomiki*, n° 11. Moscou.

de « collectivisme naturel » des Russes fonctionnant comme un mythe entretenu en Occident). Néanmoins et malgré cet individualisme revendiqué, les Russes sont à l'aise dans le collectif parce qu'en Russie, le groupe signifie encore et toujours une garantie de protection. Ainsi, lorsqu'on embauche quelqu'un, il est important de savoir s'il perçoit le groupe comme le garant d'une stabilité de situation et de protection, ou bien comme une équipe partageant les mêmes idées et projets ; au risque de devoir faire face à des conflits. Contrairement à ce qui s'observe en Occident, en Russie le travail au sein du groupe est mal évalué : bien que les tâches soient précisément définies, les employés ont du mal à comprendre leur rôle et leur place dans l'organisation. En groupes, chaque Russe craint constamment qu'un collègue se décharge de ses responsabilités à son détriment. Dans les pays occidentaux, c'est justement parce qu'on met en valeur les tâches individuelles et la responsabilité personnelle que le travail dans le groupe est plus efficace. En Russie, on assigne des objectifs au groupe en laissant le soin à ses membres de s'organiser eux-mêmes, ce qui ne contribue pas à l'efficacité collective.

De ce point de vue, le rôle du dirigeant est fondamental. S'il sait partager son succès, il saura consolider son équipe²⁰⁶. Quant à la prise d'initiative, la participation à la gestion est impossible sans fixer les obligations et responsabilités de tous les membres de l'équipe. En Russie, la prise d'initiative est celle d'individus carriéristes qui veulent grimper au plus haut de la pyramide sociale et qui s'activent dans le seul but de se faire remarquer, sans pour autant se mettre au service de l'organisation (voire en échappant à leurs responsabilités)²⁰⁷. Selon des chercheurs russes comme A. Porchnev, M. Razou ou A. Tikhomirova, pour diffuser chez les employés le sens de la responsabilité, le directeur doit passer environ 40% de son temps à éduquer le personnel²⁰⁸.

L'autre question importante est celle de la motivation²⁰⁹. Généralement, on distingue trois types de motivations selon les grandes régions du monde : 1) l'argent est un moteur de base associé à la recherche d'une position sociale de leadership ; 2) la sécurité et une forme de stabilité matérielle peuvent également motiver (notamment dans des pays ayant un niveau élevé de contrôle d'incertitude) ; 3) une troisième motivation sociale vise à un idéal d'égalité (qui s'accompagne souvent d'une hostilité au changement pouvant apporter le pire). Les enquêtes révèlent que les nouveaux russes relèvent de la deuxième motivation qui privilégie la stabilité et la

²⁰⁶ D'après la revue «*Konsul'tant Predprinimatelia Direktoru*» (2003) (« Consultant de l'entrepreneur – au directeur »), n° 4. Moscou.

²⁰⁷ Porchnev A., Razou M., Tikhomirova A (2003). *Management : théorie et pratique en Russie* (Menedzhment : teoriya i praktika v Rossii). Moscou : IDFBK PRESS. p. 101

²⁰⁸ *Id.*

²⁰⁹ Drucker P. (1992). *Gestion orientée vers le résultat* (traduit de l'anglais) (Upravlenie nacelelnoe na rezultat). Moscou : Tekhnologicheskaya Shkola Biznesa, p. 33.

sécurité mais, paradoxalement, en montrant un intérêt pour le risque²¹⁰. Ce résultat aide à comprendre deux changements significatifs intervenus dans la mentalité des Russes : ils commencent à partager avec leurs homologues occidentaux l'envie d'atteindre des objectifs et ils ont renoncé à l'idée « soviétique » de préserver le statut quo à tout prix. Pourtant, les dirigeants russes tendent toujours à considérer que le changement peut menacer la stabilité de leur propre situation. Peuvent-ils accéder au premier type de motivation, celui d'une motivation de leadership et de revenus ? Pour le dire, il faut mener une analyse de l'économie russe.

C'est dans les années 1990 qu'on a commencé à évoquer les particularités d'un *business* russe. Pour un chercheur comme V. Ogvozdin, le développement d'une culture propre russe de l'entrepreneuriat et du management influence certes les échanges mais pas toujours positivement. En effet, l'expérience tend à montrer que la culture managériale importée d'Occident reste préférable en termes d'efficacité²¹¹. Dès lors, la question de l'importation d'une culture étrangère se pose encore actuellement. Mais il semble qu'il y ait une limite générationnelle à une telle assimilation. En effet, au-delà d'un certain âge, les acteurs économiques ont du mal à absorber les éléments d'une autre culture venue d'ailleurs et à changer leurs routines de gestion. Ceci signifie que la génération actuellement la plus active et occupant les postes à responsabilité rechigne à changer ses comportements d'une façon radicale. Ainsi, la réalité sociodémographique est telle que seule la génération née au début des années 2000, celle n'ayant connu ni la période soviétique, ni les troubles sociaux de la transition (soit des enfants d'une dizaine d'années qui arriveront sur le marché du travail vers 2025...) pourra être suffisamment bien formée pour être en mesure d'être performante à l'international. Ceci étant, il existe aussi toute une catégorie de population dite « cosmopolite » (des Russes nés dans les années 1980-1990, issus des couches supérieures de la société et connaissant bien les cultures occidentales à la suite d'études ou de stages) qui peut former une sorte d'élite managériale²¹².

Il nous faut analyser maintenant deux dimensions concrètes et influentes de la culture organisationnelle russe : son polychronisme qui indique un rapport particulier au temps et la participation féminine à l'économie et au management.

²¹⁰ Lekhto U., Kuosti V., Kostin A. (2002). La gestion des résultats à l'aide de consultation dans le processus et apprentissage interactif (Upravlenie po rezul'tatam cherez processnoe konsul'tirovanie i interaktivnoe obuchenie). *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, n° 1. Moscou.

²¹¹ Ogvozdin V. (2002). Structure et principes du management (Struktura i principy menedzhmenta), *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, n° 6. Moscou.

²¹² Korobeinikov O., Kolesov V., Trifilova A. (2002). Le comportement stratégique : de l'élaboration à la réalisation (Strategicheskoe povedenie: ot razrabotki do realizacii). *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, n°3. Relevons également que la culture organisationnelle est influencée par l'éthique car l'entreprise a besoin d'employés partageant une même morale au travail. Or, la morale est souvent le fait des religions (de l'école laïque aussi). Zavgorodniaia A., Yampol'skaia D. (2002). *Planification de marketing* (Marketingovoe planirovanie). Saint-Petersbourg : Piter, p. 125.

4.2.2.2. Le polychronisme « à la russe »

Le rapport au temps des Russes est très lié à leur histoire faite d'alternance de périodes d'instabilité et de stabilité socioéconomique et politique. Ainsi, durant les périodes d'instabilité (notamment lors de conflits militaires), les dirigeants ont eu recours à la mobilisation réussie de toutes les ressources du pays et en contradiction avec les habitudes économiques (car à période exceptionnelle, moyens exceptionnels selon l'adage) ; les périodes d'accalmie et de stabilité ayant souvent conduit à un retour à la normale soit à un assouplissement des énergies. Car en phase de stabilité, le travailleur russe retrouve son penchant pour la conservation du statut quo social, toute son énergie se trouvant rassemblée à se préserver de tout changement et à satisfaire ses intérêts les plus immédiats²¹³.

En période d'instabilité, chacun est contraint de participer activement au processus de production car il est plus avantageux d'essayer d'atteindre les objectifs de l'organisation plutôt que de s'y opposer. En situation de crise, les organisations peuvent mobiliser davantage leurs ressources humaines et, par conséquent, augmenter l'efficacité du travail. Leurs objectifs deviennent limpides car il y a menace et urgence, dans un contexte de guerre (guerre militaire mais aussi guerre économique, guerre écologique...). Or, comme le système russe s'est constitué au cours d'une histoire riche en conflits de toutes sortes, il a tiré profit de ces périodes agitées au cours desquelles les exigences managériales des dirigeants se sont trouvées justifiées par le danger de l'ennemi extérieur. Alors s'est développée une attitude complexe vis-à-vis de l'autorité économique et de la hiérarchie en général, qui pose encore actuellement un problème de leadership. En effet, la situation est paradoxale : d'un certain point de vue (syndical), le patron est l'adversaire, de l'autre, il est perçu comme le général, le « petit père du peuple » qui va mener ses troupes à la victoire. Tout cela crée chez les employés un double sentiment d'attraction et de répulsion de type névrotique. Mais pourquoi une telle situation ? Parce que les organisations sont constituées en clusters (selon le principe déjà évoqué *supra* des « grappes de raisin ») et parce que le pouvoir n'a pas la capacité réelle de s'imposer aux unités se situant en bas de la hiérarchie (dans les bureaux et les ateliers) qui vivent dans une sorte d'autonomie managériale selon leurs propres règles informelles. D'après A. Prokhorov, les fonctions et les devoirs de chacun sont très mal définis en Russie (contrairement à ce que précisent les

²¹³ Prokhorov A. (2006). *Modèle russe de gestion* (Russkaya model' upravlenia). Moscou : Eksmo.p. 100-101.

organigrammes dans les firmes occidentales) : « on donne à chaque groupe une tâche à accomplir et les membres du groupe doivent s'en accommoder en se débrouillant comme ils le peuvent »²¹⁴.

Par ailleurs, l'habitude de se mobiliser dans l'urgence (au tout dernier moment) est profondément ancrée dans la mentalité russe. En attendant, on patiente avec fatalisme. Au fond de lui-même, chaque paysan méprisé ou chaque fonctionnaire effrayé par l'histoire croit à la possibilité de transition vers un mode de vie meilleur. Les légendes populaires cultivent cet optimisme. Par exemple, le héros des épopées russes - Il y a Mouromets - a dû vivre comme une taupe pendant 33 ans (l'âge du Christ...) avant de pouvoir profiter d'un changement de régime et accomplir ses exploits. Les gens se résignent à être ivrognes et fainéants mais sans perdre complètement l'espoir « qu'un jour viendra où on vous montrera », en attendant le signe du réveil. Dans le folklore japonais, au contraire, le personnage célébré est toujours celui du travailleur assidu ; à l'instar de la tortue qui finit par dépasser le lièvre en restant opiniâtre. Le personnage russe que l'on aime est souvent un illettré (parfois même un paria) qui, le jour venu, se mobilise pour accomplir des exploits.

Ainsi, la Russie a inventé le système d'un management « pendulaire », exploitant au mieux les mouvements d'alternance entre stabilité et instabilité. Mais est-ce vraiment une exclusivité russe ? Il semble qu'un tel système de dualité soit plus ou moins présent dans tous les systèmes de gestion au monde, se traduisant par une alternance entre périodes de centralisation et de décentralisation au gré de l'histoire. Mais, en Russie, un tel « polychronisme » est particulièrement présent²¹⁵.

4.2.2.3. La participation féminine au *business* russe

Avant d'aborder le sujet culturel de la participation des femmes aux affaires en Russie, il nous faut brosser le contexte sociétal général dans lequel se déroule cette participation. C'est un sujet qui touche à la fois au rôle de la femme dans la société, à la question de l'égalité des sexes et à l'attitude politique à l'égard du féminisme en Russie.

Tout d'abord, relevons la prédominance d'une forme de patriarcat traditionnel dans la société russe associé paradoxalement à un rôle plutôt actif de la femme, est un phénomène qui étonne les Occidentaux. Une journaliste finlandaise, Anna-Lena Lauren, a compilé quelques

²¹⁴ Prokhorov A. (2006). *Modèle russe de gestion* (Russkaya model' upravlenia). Moscou : Eksmo, p. 102.

²¹⁵ *Id.* p. 160.

observations à ce sujet²¹⁶. Elle a ainsi remarqué que la communauté masculine en Russie semble beaucoup plus ouverte et chaleureuse que la communauté féminine. Les femmes mettent en effet plus de distance dans les rapports. Par exemple, les hommes se serrent la main lors d'une première rencontre, alors que les femmes se saluent juste en inclinant la tête. Cependant, dans le monde des affaires, la situation est différente. La journaliste cite une femme d'affaires russe : « Je serre la main de l'homme si je souhaite souligner que c'est moi le patron. Mais parfois je choisis de jouer le rôle attendu de la femme et je n'accomplis pas ce rituel. Tout dépend de la situation ». D'autres préfèrent se maquiller ou venir en rendez-vous sans maquillage en fonction de la situation également. On voit que la codification du comportement féminin dans le monde des affaires est nuancée ; même en accomplissant des missions traditionnellement attribuées aux hommes, les femmes n'oublient jamais de faire référence à leurs traits « traditionnels ». Anna-Lena Lauren souligne également le comportement « chevaleresque » des hommes russes « qui ne supportent pas le fait qu'une femme traîne des sacs trop lourds », ce qui serait, selon elle, « très agaçant pour les femmes scandinaves ». Il en va de même au moment de payer l'addition dans un café : « une femme qui s'impose pour payer son café sera totalement incomprise par son partenaire russe ». A ce propos, il existe une expression courante dans la société russe : « il faut laisser l'homme se sentir comme un homme ». Cependant, le comportement chevaleresque n'est que l'aspect positif du machisme qui pèse sur la société russe. « Les hommes souhaitent que la femme s'occupe de la maison et élève les enfants... mais (paradoxalement) qu'elle travaille aussi en même temps ». Ceci est vrai surtout pour les ménages à budgets modestes ; or, ces ménages constituent la majorité des familles russes. Lorsqu'une femme rencontre un homme doté de revenus importants, généralement elle arrête de travailler, et les deux signent une sorte de contrat : l'homme nourrit la famille et la femme s'occupe de la maison, élève les enfants et se fait belle. Quant à l'homme, il se doit d'aimer sa femme et de prendre soin d'elle. Mais souvent l'homme reste au bureau tard le soir, il passe le weekend avec ses amis, voire entretient une maîtresse. Or la femme divorce rarement car le divorce signifierait pour elle un déclassement voire une chute sociale. En effet, en termes de positionnement social, elle n'existe qu'à travers la carrière de son mari et son réseau social. Les hommes, dans la société russe, ne dépendent pas des femmes ; ils dépendent de leurs homologues masculins qui peuvent leur aider dans leur promotion au plan professionnel. Alors que les femmes, quant à beaucoup d'entre elles, dépendent des hommes (surtout financièrement) et, pour cette raison, elles ont appris ce qu'on appelle en Russie « l'art de la manipulation ». La journaliste relève aussi que lors de festivités, les hommes trinquent toujours

²¹⁶ Lauren A.-L., « Ces Russes, mais ça va pas la tête ? » (Что у этих русских с головои ?). Toutes les citations d'Anna-Lena Lauren viennent du même article.

« aux femmes » qu'ils considèrent comme des êtres plus raffinés et mieux élevés qu'eux ; mais aussi trop sensibles et faibles pour pouvoir accomplir des tâches à responsabilité élevée. La journaliste conclut que, dans la société russe, la femme est paradoxalement considérée comme « supérieure » à l'homme. Un dicton populaire dit que « l'homme restera toujours un imbécile car telle est sa nature ; à la femme de pardonner ses bêtises et de l'accepter comme il est ». Selon elle, en Russie, « il n'y a pas de place pour le féminisme ».

Ainsi, nous pouvons relever l'existence d'une sorte de « machisme doux » profondément ancré dans la société. Il est en partie lié à l'histoire tumultueuse de la Russie où les guerres ont été fréquentes et les pertes humaines masculines notamment colossales. Ainsi, « après la IIe guerre mondiale, on a vu s'épanouir une sorte de culte de l'homme (devenu rare) sous toutes ses formes : mari, amant, fils, etc. Pour l'attirer et surtout le conserver, la femme a assumé toutes les tâches et toutes les peines ; même si l'homme s'est trouvé projeté très loin de l'image romantique rêvée – celle du noble chevalier - mais la femme l'a accepté simplement parce qu'il était un homme »²¹⁷.

Un autre aspect de la condition des femmes en Russie est l'incompréhension récurrente du féminisme²¹⁸. Ainsi, « même les gens les plus éduqués et doté de la vision la plus libérale affichent les réactions les plus négatives à l'évocation du mot de féminisme. Et si l'on évoque des hommes soutenant des idées féministes, alors l'incompréhension devient totale. Les Russes sont convaincus qu'un homme féministe est comparable à un bull-dog devenu un chat »²¹⁹. Le fait que le féminisme ne soit pas soluble dans la société russe tient à plusieurs facteurs²²⁰ :

(1) Le féminisme est souvent associé à l'absence d'un mari (soit sous-entendu : à l'incapacité coupable de trouver un mari) et il renvoie à une attitude de paresse (paresse de la femme qui ne veut pas construire de famille, ni élever des enfants) voire de déviance sexuelle (nombreux sont ceux pour qui « féminisme » et « homosexualité féminine » sont presque synonymes) ;

(2) Le féminisme se heurte au lieu commun selon lequel « à quoi bon vouloir libérer les esclaves – les femmes en l'occurrence - si ces derniers ne le veulent pas ». En effet, les femmes auraient majoritairement pour seul projet que de trouver un mari qui gagne de l'argent et dont la position sociale soit la plus élevée possible. Elles se contenteraient de limiter leur pouvoir au cadre

²¹⁷ <http://www.snob.ru/selected/entry/51942>

²¹⁸ Cette année 2012, s'est tenu le procès des Pussy Riot, un groupe punk féminin qui a fait scandale en organisant en février 2012 à l'Eglise du Christ le Sauveur (de Moscou) un concert pour protester contre le pouvoir en place. Bien qu'il s'agisse d'une affaire politique, le verdict parle de « propagande du féminisme » qui « s'insinue sans vergogne dans la sphère morale ». D'après les observateurs, « la Russie a fait un saut immense : il y a pas longtemps le féminisme n'existait pas dans ce pays. Maintenant on le condamne dans les tribunaux. Selon la juge, « la religion orthodoxe, tout comme les autres confessions, condamne le féminisme », ce qui signifie qu'en Russie les femmes seraient devenues une menace pour l'Etat.²¹⁸

²¹⁹ http://www.gazeta.ru/style/2005/10/13_e_454805.shtml

²²⁰ <http://www.snob.ru/selected/entry/51942>

domestique – celui de la maison - et au contrôle les dépenses face à des maris prodigues (le contrôle des dépenses est réputé être un « champ de bataille » permanent dans les ménages russes) ;

(3) Dans la société russe, si une femme gagne beaucoup d'argent, elle se sent mal à l'aise jusqu'à trouver un homme qui gagne plus d'argent qu'elle. L'homme dont la femme fait une meilleure carrière que lui est conduit souvent à boire ou à se perdre au casino. Nous revenons sur cette question dans la troisième partie consacrée à l'égalité des sexes au travail.

Après avoir abordé le sujet de la place de la femme et l'état du féminisme dans la société, essayons d'analyser le rôle de la femme dans le monde d'affaires.

Quelles opportunités managériales ont été offertes aux femmes russes dans les années 1990 ? La première opportunité a été celle d'un non choix : devoir gagner de l'argent pour exister socialement dans un contexte de crise économique. Plus positivement, l'opportunité a été de construire une véritable carrière professionnelle ce qui est une opportunité rare dans la société russe en dehors des périodes de guerre. Cela signifie pour elles, selon L. Babaeva : « plonger toutes seules dans l'océan du business russe »²²¹. La femme d'affaire russe des années 1990 peut être caractérisée comme étant une femme âgée de trente à quarante ans, dotée d'une expérience professionnelle et ayant fait des études supérieures²²². Elle est davantage attendue pour des tâches managériales comme organiser des relations publiques que pour des tâches de direction réclamant de satisfaire à un minimum de stabilité (or les périodes de maternité viennent nécessairement contrarier ce besoin de stabilité et de continuité de l'organisation) et de montrer un penchant pour l'innovation et pour le risque²²³.

Si l'on admet qu'une femme peut légitimement choisir une carrière de manager, se pose la question de sa motivation. Les travaux comme ceux d'E. Mezentseva indiquent que les valeurs sont très différentes chez les femmes et chez les hommes²²⁴. Pour un manager homme russe, le succès professionnel et la vie familiale forment un système de valeurs intégrées. A l'inverse, pour les femmes managers, elles entrent en confrontation. L'intérêt porté au travail, l'évolution de carrière ou encore le succès professionnel se marient mal avec une vie de mère et d'épouse. Il

²²¹ Babaeva L. (1996). *Les femmes russes dans les conditions de revirement social : le travail, la politique, la vie quotidienne* (Zhenshiny Rossii v usloviyakh social'nogo pereloma : rabota, politika, povsednevnyaya zhizn'). Moscou : Rossiiskii obschestvennyi nauchnyi fond, p. 114.

²²² Kiyanova M. (1995). La femme et le business : deux pièges sur la route vers le sommet (Zhenshina i biznes : dve lovuchki na puti k verchinam), *EKO*, n° 4. Moscou.

²²³ Choumiakova N. (1998). Sur le contenu de la notion « management municipal » (O soderzhanii poniatiya « municipalnyi menedzhment »). *Socialno-politicheskii zhurnal*, n° 4. Moscou.

²²⁴ Mezentseva E. (1994). *La politique de ressources humaines aux entreprises et les perspectives professionnelles des femmes* (Kadrovaya politika predpriyatii i perspektivy zhenskoï zaniatosti). Recueil « Les femmes dans les conditions de transition vers le marché en Russie ». Moscou : IE RAN, p. 99.

semble que, pour les femmes russes, l'accomplissement d'un bonheur familial et une carrière professionnelle réussie soient deux motivations incompatibles. D'un côté, un système de valeurs « traditionnellement masculin », de l'autre un système « traditionnellement féminin ». En conséquence, les femmes qui adoptent le système de valeurs dites masculines sont condamnées à apparaître plus déterminées, plus sûres d'elles-mêmes et plus volontaires ; celles qui n'ont pas pu rompre avec le système des valeurs traditionnellement féminines seront plus anxieuses dans le travail et se sentiront culpabilisées au moindre signe d'échec. Ainsi, la femme au travail se trouve dans une situation compliquée : elle entre dans le monde masculin du business « sans armes » et doit davantage convaincre pour être acceptée et parfois sacrifier son bonheur personnel. Et ce n'est pas un hasard si la femme manager russe a, en règle générale, cinq à dix ans de plus que ses homologues masculins : elle doit mettre plus de temps pour convaincre de ses qualités managériales.

Quelle est la place d'un management féminin russe dans le contexte mondial ? Dans les pays industrialisés et notamment anglo saxons, on a coutume de clamer que « dans le business, il n'y a pas d'hommes, ni de femmes, il n'y a que des partenaires d'affaires ». Pourtant, ces partenaires doivent faire preuve de certaines qualités pour espérer le succès, dont celle de rationalisme dont les hommes sont censés être les meilleurs représentants. Or si en ce début de XXIe siècle, le business est annoncé comme moins hiérarchique et plus souple, rapide et dynamique, si le manager de cette nouvelle génération doit savoir écouter, motiver et soutenir ses employés, nous sommes face à une attente de qualités que l'on peut supposer plus féminines que masculines²²⁵. Ce que l'on peut observer, actuellement en Russie, c'est le succès d'un business qui a toujours été considéré comme « féminin », celui du commerce et des services en général. Dans les bastions du business « typiquement masculin » (l'industrie notamment), les femmes apportent une relative influence mais qui reste très marginale.

Si nous faisons référence aux pays occidentaux et plus particulièrement à l'Europe, nous relevons que la majeure partie des femmes considèrent leur travail comme un simple moyen de gagner sa vie et non pas comme la possibilité de faire carrière (seulement 33% de femmes ont des objectifs de carrière contre 46% d'entre-elles aux Etats-Unis)²²⁶. En Russie, les objectifs de pouvoir et d'influence sont, en règle générale, perçus négativement par les femmes managers. Bien que 60% des femmes interrogées considèrent que leur travail est intéressant et leur donne la possibilité de prendre les décisions par elles-mêmes, plus de la moitié estiment qu'elles n'ont aucune chance de

²²⁵ Mezentseva E. (1998). *Droits de travail dans le contexte russe moderne* (Trudovye prava v sovremennom rossiiskom kontekste). Recueil « Les droits des femmes en Russie : recherches sur la pratique réelle et la conscience publique ». Moscou : MTsGI, p. 170.

²²⁶ *Id.*, p.107.

faire réellement carrière²²⁷. La carrière en tant que telle n'est donc pas un objectif féminin en soi ; elle est plutôt le signe de la place idéale de la femme dans le monde d'aujourd'hui. Cette absence d'aspiration carriériste est formulée ainsi : « je ne suis pas prête à diriger » (39% des femmes) ; « je suis satisfaite de mon salaire car il correspond à ma qualification » (75%). Alors que les femmes managers occidentales affichent des convictions d'avantage orientées vers le succès. Selon elles, une carrière réussie suppose (outre une indépendance jugée évidente) le développement d'un potentiel créatif, la liberté de décision et la possibilité de faire état de ses compétences professionnelles (même si elles restent très préoccupées par le bien-être de leurs enfants). En fin d'études secondaires (baccalauréat en poche), les ambitions des femmes et des hommes sont à peu près les mêmes : tous des projets d'études supérieures. Selon une des femmes managers interviewées : « potentiellement, la femme a des bonnes chances de réussir mais elle les réalise rarement (car) elle peut se cacher derrière les ambitions professionnelles de son mari voire en être fière, comme si ces ambitions étaient les siennes ». Inversement, si la femme fait carrière avec succès, cela n'ajoute rien à la réputation de son mari ; il peut même se sentir humilié. Car les hommes semblent plus sensibles à l'échec dans le business. Paradoxalement, la situation de la femme est plus avantageuse : l'opinion publique sera plus indulgente avec la femme qui reste au foyer plutôt que de faire carrière que pour l'homme pour qui cela est signe de déchéance. Si l'homme carriériste échoue, cela provoque des souffrances non seulement chez lui mais aussi au sein de sa famille et de ses proches du fait de la pression sociale²²⁸. Il s'en suit de nombreux lieux communs comme celui de considérer que les ambitions féminines doivent se limiter à un « bon » mariage avec un businessman riche (ce stéréotype est particulièrement prégnant en Russie). Un autre stéréotype se trouve dans la réalisation de la femme à travers la vie familiale : mettre au monde et élever les enfants suffisant à son épanouissement. Or, un nombre croissant de femmes aspirent à se réaliser dans la vie professionnelle²²⁹.

La nouvelle politique économique russe a obligé les femmes managers à explorer de nouvelles zones de responsabilité. Par exemple, les femmes managers de Novossibirsk n'ont pas le projet d'atteindre le sommet de la hiérarchie, elles se contentent du rôle périphérique de la « main droite » ou de l'« imminence grise » et, pour ce qui concerne les décisions finales, elles s'en

²²⁷ *Id.* p. 108.

²²⁸ Mezentseva E. (1994). *La politique de ressources humaines aux entreprises et les perspectives professionnelles des femmes* (Kadrovaya politika predpriyatii i perspektivy zhenskoï zaniatosti). Recueil « Les femmes dans les conditions de transition vers le marché en Russie ». Moscou : IE RAN, p. 110.

²²⁹ Droujinina V. (1996). La carrière et le destin de la femme (Zhenskaia kariera i zhenskaia sud'ba). *Upravlenie personalom*, n° 11. Moscou.

remettent aux hommes²³⁰. Car les hommes sont censés apprécier les responsabilités que les femmes sont censées seulement assister. Elles citent comme clefs du succès, des qualités managériales comme la qualification, l'indépendance relative vis-à-vis du chef, l'énergie et une capacité d'initiative²³¹. Les femmes russes se trouvent encore au début du chemin vers le « grand business » alors que, dans les pays occidentaux, elles y occupent déjà une place non négligeable (quoique largement dominées par leurs homologues masculins). Dans un rapport officiel Nord-américain sur le rôle du business féminin (datant de 1996), on peut relever que les femmes dirigent un tiers de toutes les entreprises américaines réalisant plus de 1.6 trillions de dollars de chiffre d'affaires²³². On remarque aussi que les entreprises fondées et dirigées par des femmes font plus rarement faillite que celles dirigées par les hommes, ce qui mérite d'être médité.

4.2.3. Les problèmes d'adaptation à la culture managériale étrangère

4.2.3.1. L'attitude face aux innovations managériales

En Russie, les managers sont convaincus de la nécessité d'adapter les méthodes occidentales de façon fondamentalement pragmatique (en aucun cas de façon dogmatique sur le mode du copier-coller). Même si l'on évoque parfois une mentalité de méfiance, voire d'hostilité, vis-à-vis des innovations et notamment dans le domaine de la gestion, les organisations russes sont par principe favorables à l'adoption de toute expérience managériale étrangère en mesure d'améliorer leurs performances, bien que conscientes des difficultés à surmonter. Par contre, le processus d'adoption des innovations peut être mal conçu et donc mal vécu : vu les différences culturelles parfois profondes entre les modes d'organisation russes et occidentaux, une transplantation directe et globale n'est guère envisageable sauf à prendre des précautions procédurales. Les dirigeants innovateurs doivent inévitablement surmonter des difficultés comme celles découlant d'une nouvelle évaluation de la qualité (du fait de nouvelles normes), de la prise en compte de délais variables d'introduction (selon les tailles d'organisations

²³⁰ Gvozdeva E., Gertchikov V. (1997). Le management féminin dans le business russe (*Zhenskii menedzhment v rossiiskom biznese*). *EKO*, n° 11. Moscou.

²³¹ *Id.*

²³² Klepatch A., Kouznetsov P., Kriutchkova P. (1996). Gestion corporative en Russie en 1995-1996 (*Korporativnoe upravlenie v Rossii v 1995-1996 gg.*). *Voprosy ekonomiki*, n° 12. Moscou.

plus ou moins bureaucratisés et centralisés, selon les secteurs économiques aussi plus ou moins habitués à innover) et d'un climat psychologique de prime méfiance au sein de l'organisation (sorte de réflexe de défense de l'existant conservateur face à l'inconnu qui varie selon le niveau d'études des employés et selon la situation hiérarchique)²³³.

Les emprunts faits aux entreprises occidentales concernent généralement les modes d'organisation, les systèmes d'interactions et de hiérarchie et la planification stratégique. Car dans nombre d'entreprises russes, on relève fréquemment des comportements de libre organisation des employés, chacun gérant son emploi du temps comme il l'entend. Il s'agit de comportements directement liés à une culture dominante polychroniques (évoquée *supra*), chaque employé se trouvant impliqué dans plusieurs projets simultanément, des projets collectifs et des projets personnels. A l'opposé, les représentants des cultures managériales monochroniques (par exemple, les Allemands ou les Suisses) ont tendance à planifier leurs vies professionnelles, à bien organiser leurs agendas et à faire une chose les unes après les autres et, dans ces pays, les tâches sont clairement déterminées et distribuées. Ils sont en opposition culturelle totale avec les représentants des cultures polychroniques (russes mais aussi italiens ou sud-américains) qui sont certes dynamiques et ouverts, mais qui ont également l'habitude de faire plusieurs choses à la fois, sans planification et selon les choix « du cœur » et une logique « du moment »²³⁴. L'accomplissement de plusieurs tâches à la fois pose notamment problème dès lors que les tâches sont *a priori* incompatibles. Cette attitude vis-à-vis du temps est donc un des freins principaux à l'adoption d'une culture organisationnelle de type occidental.

A côté de cette attitude face au temps, un autre frein remarquable est l'attitude des Russes vis-à-vis de l'argent. L'histoire du peuple russe a été telle que l'argent est traditionnellement perçu comme quelque chose de négatif (« si les Occidentaux sont riches matériellement, nous le sommes spirituellement et nous en tirons une fierté nationale »). Or le capitalisme dit sauvage des années 1990 (celui ayant conduit à la constitution de fortunes rapides en marge de la légalité) a révélé de nouveaux comportements : on a vu certains Russes développer un appétit de richesses et les afficher de façon parfois très ostentatoire (la presse a ainsi révélé un véritable phénomène de mode : celui de posséder des « cuvettes de salles de bains dorées » : élément révélateur de la futilité de ces nouveaux riches). Bien sûr, ce comportement double d'attraction et de répulsion

²³³ Blom R., Khmelin Kh., Sarno I., Sarno A. (2004). *Le management et l'introduction des innovations dans l'économie russe* (Menedzhment i stanovlenie inovatsionnosti rossiiskoi ekonomiki). Mir Rossii. Moscou, p. 134-158.

²³⁴ Chekova E. (2006). *Management dans la sphère de culture : l'expérience russe et étrangère* (Menedzhment v sfere kul'tury : rossiiskii i zarubezhnyi opyt). Saint-Pétersbourg : Aleteya. p. 27.

ballotant les Russes d'un extrême à l'autre, complique singulièrement l'importation d'une culture managériale de pays où l'attitude vis-à-vis de l'argent est moins ostentatoire et plus rationnelle (une distinction étant à opérer entre l'éthique puritaine des anglo-saxons et celle des pays latins).

4.2.3.2. Les principaux traits d'un style managérial russe comparé à un style occidental

Au préalable, il nous faut relever les traits principaux qui distinguent le style de management russe du style occidental. Nous pouvons les situer à trois niveaux²³⁵ : 1) une certaine distance vis-à-vis de la discipline et de la planification des tâches ; 2) une tendance à recourir à des activités dites « grises » en Russie (non déclarées aux administrations fiscales ou du travail) et qui concernent la plupart des entreprises russes ; 3) une instabilité chronique de l'environnement économique et politique qui entretient un haut degré de méfiance et un comportement de négociations direct en face à face (soit sans passer par les grandes institutions). Il est probable que les entreprises étrangères établies en Russie bénéficient de plus de liberté de choix que leurs homologues russes ; étant financées par la société mère installée hors du pays et disposant d'autres débouchés en dehors du marché russe²³⁶. Elles peuvent ainsi, dans une certaine mesure, dicter leurs règles du jeu, ne coopérer qu'avec des banques fiables et refuser de se compromettre dans des activités illicites. Or, les entreprises russes de taille petite et moyenne n'ont pas une telle liberté de choix étant donné les conditions de concurrence. De plus, les Russes ne sont pas habitués à la concurrence du fait de leur histoire collectiviste.

Un autre point de différence concerne l'image des entreprises et leur réputation. Pour les entreprises occidentales, développer une bonne image constitue un atout fondamental en tant que moyen de positionnement et de valorisation des produits sur le marché (l'image de marque faisant vendre). En Russie, le poids marketing de l'image est largement sous-estimé même si l'idée progresse lentement. Par conséquent, les dirigeants ont vite fait les frais de la mauvaise image du label russe sur les marchés. En effet, si une bonne réputation demande du temps pour se diffuser, une mauvaise image fait des dégâts immédiats²³⁷.

Les entreprises occidentales ayant une grande expérience managériale (de plus de deux

²³⁵ Demin A. et Kat'kaalo V. (2001). *Le management russe : théorie, pratique, formation* (Rossiiskii menedzhment : teoriya, praktika, obrazovanie). Saint-Pétersbourg : SPbGU. p. 34.

²³⁶ Chekova E. (2006). *Management dans la sphère de culture : l'expérience russe et étrangère* (Menedzhment v sfere kul'tury : rossiiskii i zarubezhnyi opyt). Saint-Pétersbourg : Aleteya. p. 79.

²³⁷ Blom R., Khmelin Kh., Sarno I., Sarno A. (2005). Le capital social de confiance et les stratégies managériales (Social'nyi kapital doveriya i managerialnye strategii). *Mir Rossii*, n° 2. p. 126-159.

siècles parfois) et subissant la pression de la concurrence, ont inévitablement une longueur d'avance sur leurs homologues russes. Par conséquent et afin d'être compétitives, les entreprises russes doivent réagir systématiquement à toutes les nouveautés, y compris celles ne présentant pas un intérêt stratégique marqué pour elles. On ne compte plus les nouveaux produits, les nouvelles technologies, les nouvelles méthodes d'organisation que les Russes essaient de lancer en observant les exemples occidentaux (sur le mode laborieux du mimétisme). D'un côté, la démarche est positive car tout ce qui est nouveau et progressiste doit être analysé et mis en pratique ; de l'autre, il est très risqué d'imiter les modèles sans discernement car on ne peut pas faire abstraction des spécificités nationales. Un dicton managérial résume la question de façon certes caricaturale : « ce qui est bien pour un Allemand est mortel pour un Russe ».

4.2.4. L'image du *business russe* au niveau international

Le management interculturel russe est un phénomène si complexe (du fait de la mosaïque des régions qui compose le pays) et fait référence à tellement de codes culturels (accumulés au cours d'une histoire mouvementée et dispersés sur un vaste territoire) que la recherche ne s'y est pas beaucoup aventurée. Pourtant, il y a au moins deux sujets de curiosité pour le chercheur : celui d'une spécificité russe en matière de négociations et celui de l'existence de puissants stéréotypes (véhiculés tout autant par les étrangers que par les Russes eux-mêmes).

4.2.4.1. La place de la familiarité dans les négociations

Selon T. Moujitskaia (de l'agence de conseil SET de Moscou), la plupart des managers occidentaux considèrent comme inadmissible l'importance donnée aux contacts informels lors de négociations²³⁸. La raison principale en est que le risque d'espionnage économique est une réalité telle que cela conduit les négociateurs à écarter toute tentation de parler business hors contexte (au restaurant ou dans un centre de loisirs, par exemple). Ainsi, l'habitude russe d'établir des liens étroits et personnalisés avec un partenaire économique a souvent pour conséquence de

²³⁸ E. Mintousova. *Les particularités des négociations nationales* (Osobennosti nacional'nykh peregovorov). En ligne : <http://www.rhr.ru/index/midday/9457.html>.

produire l'effet inverse : le partenaire se méfie et tend à s'éloigner. En général, les hommes d'affaires et les managers russes ont aussi tendance à tutoyer très rapidement leurs partenaires. Proposer d'aller « boire un verre » lors de la première rencontre, tenir des propos familiers, voire déplacés parfois (relatifs aux femmes généralement) sont des comportements courants en Russie. Quant aux discussions libres et variées sur des sujets complètement hors sujet de la rencontre (le dernier modèle de téléphone portable), elles ne choquent personne sinon l'invité occidental venu signer un contrat.

Illustrons notre propos par une petite fable couramment racontée dans les milieux d'affaires russes et décrivant la situation type de première rencontre entre un businessman russe et son partenaire américain. Le Russe l'accueille et le transporte de l'aéroport à l'hôtel dans sa voiture personnelle luxueuse et sur fond sonore de « Radio Chanson »²³⁹. L'américain qui comprend un peu le russe, s'étonne de la tonalité des paroles des chansons, le Russe répond : « c'est le thème favori des camps en Russie ! » ; l'Américain : « mais qui y a-t-il de romantique dans le monde criminel ? » ; le Russe : « ce sont des chansons sur les vrais Russes, ceux qui ont le sens de l'honneur ! ». Dans cette discussion, l'homme d'affaires russe soucieux d'instaurer un climat amical, n'a pas mesuré le caractère protocolaire de la situation justifiant un minimum de distance. Il a parlé librement de ce qu'il aime sans envisager qu'un Américain respectueux des lois pourrait être choqué. Car plus en avant dans la discussion, l'américain a demandé : « trouverais-tu romantique le fait de te retrouver derrière les barreaux ? » ; le Russe a répondu en riant : « chez nous, personne n'est assuré de ne pas y aller, on décide du jour au lendemain d'une nouvelle politique économique et tous les hommes d'affaires se retrouvent en Sibérie... ». L'Américain n'a plus pensé qu'à quitter au plus vite la voiture et son hôte. La leçon de la fable est sans appel.

Un homme d'affaires occidental a généralement le souci premier d'afficher sa propre « façade » d'honorabilité, c'est-à-dire une image extérieure élaborée et construite jusqu'au moindre détail. C'est derrière elle que se cachent ses véritables intentions, ses intérêts et ses objectifs. Or, les Russes ont tendance à oublier que les managers occidentaux distillent prudemment l'information en fonction de la personnalité de leur interlocuteur et de l'avancement de la négociation. Selon T. Moujitskaia, la culture d'affaires russe est à l'opposé : dès les premières minutes, les Russes se livrent complètement à leurs interlocuteurs et ce n'est que plus tard (souvent trop tard) qu'ils réalisent la nécessité de « reconquérir les frontières » séparant les deux négociateurs. Très souvent, cette imprudence nuit au succès des relations professionnelles,

²³⁹ La radio populaire russe diffuse des chansons à texte, notamment sur des sujets provocateurs comme la vie en prison et dans les camps et la vie des criminels en général.

car il est difficile ensuite de discuter de délais stricts d'approvisionnement ou de réalisation, de planification des travaux ou encore de garanties mutuelles²⁴⁰.

Ainsi, les questions d'argent sont, aux yeux des businessmen russes, une affaire de confiance alors qu'en Occident ces questions sont du domaine strictement économique et juridique. Poursuivons notre fable. Si le partenaire américain exige : « qu'une partie soit payée à l'avance » (ce qui est coutumier en affaires), le Russe piqué au vif réplique inévitablement : « ne faites-vous pas confiance à notre entreprise ? » ; l'Américain : « mon sentiment personnel n'a rien à voir ici, si vous n'acceptez pas nos conditions réglementaires, l'affaire ne sera pas conclue ». La réaction du Russe sera alors celle d'un homme vexé : « je vous ai fait confiance et il n'y a pas réciprocité ».

Souvent la divergence profonde de mentalités est paralysante et ne permet même pas de commencer un début de négociation. Et ceci s'observe non seulement face à des partenaires occidentaux mais aussi orientaux ; ce qui donne lieu à une autre version de la fable. Le businessman russe échaudé par sa mauvaise expérience américaine, a décidé de coopérer avec les japonais et, avant d'aborder les négociations, les a invités à passer un bon moment au bar karaoké. Les Japonais, très détendus, ont accepté de chanter mais le Russe euphorique a tenté d'entraîner par le bras les Japonais sur la piste de danse, et il a réalisé très vite qu'il avait commis une erreur. Car, pour un Japonais, il est insupportable de toucher un inconnu, le corps étant considéré comme sacré. Naturellement, un tel manque de savoir-vivre a bloqué les négociations. Ces deux versions d'une même fable illustrent bien la nécessité d'intégrer les subtilités des cultures étrangères lors de négociations et de ne pas imposer de codes culturels nationaux ; un simple geste amical pouvant apparaître comme un affront grave.

4.2.4.2. Vers un mode de négociation russe spécifique

A la suite d'une enquête réalisée en 2009, la directrice de l'École de négociation de Moscou (V. Davydova)²⁴¹ avance quelques aspects importants, selon elle, du management interculturel russe. Son analyse (« Le style russe choque-t-il les étrangers ? ») la conduit à penser que si, en début de négociations, les Russes sont plutôt agréables et prévenants, leur attitude

²⁴⁰ E. Mintousova. *Les particularités des négociations nationales* (Osobennosti nacional'nykh peregovorov). En ligne : <http://www.rhr.ru/index/midday/9457.htm>.

²⁴¹ Davydova V. (2009). *Négociations à la russe* (Peregovory po-russki). En ligne : http://www.hr-land.com/pages/art20100127_71082.html.

change radicalement lorsqu'on touche à l'essentiel. Ils considèrent alors qu'ils sont autorisés à hausser le ton, à exprimer de façon excessive leur mécontentement, voire de s'exaspérer ouvertement. Ainsi, les négociations se durcissent parce que les participants ne contrôlent plus leurs émotions. Ceci dit, à la fin des négociations, le Russe retrouve son style diplomatique, modéré et cordial. La même personne qui hurlait il y a quelques minutes à peine serre poliment la main de ses invités, se déclare ravi de les avoir rencontrés et leur souhaite une bonne continuation. De telles manières étonnent les partenaires qui tendent à l'attribuer à un « style russe » exotique et très particulier.

Le respect des standards managériaux.

En Europe, aux Etats-Unis ou au Japon, il existe un certain « style corporatif » plus ou moins standard et partagé. Il s'exprime dans la forme que revêtent les actions et réactions, les modes d'organisation et de planification des négociations. Il y a peu de temps encore, ces standards n'étaient présents en Russie qu'au sein des entreprises internationales. Actuellement, on peut relever quelques percées positives dans de grandes entreprises russes. Or les Russes n'utilisent ces codes standards qu'en début de négociations (premiers discours, première réunion de travail, présentation initiale de la situation) et, lorsqu'on arrive aux premières difficultés (la nécessité de céder sur tel ou tel point d'achoppement, ou de réagir à une proposition inattendue, à une décision imprévisible du partenaire), cette attitude positive prend fin. Les négociateurs perdent pied et, parfois même, le contrôle de la situation, en subissant alors le cours des événements et tétanisés dans une attitude irrationnelle de défense. Ainsi, en l'absence de comportements types standards, les Russes ne savent plus quoi faire et surtout comment faire. C'est à ce moment-là que le négociateur russe donne libre cours à ses émotions.

Le marchandage.

En situation de conclure une négociation, près de la moitié (46%)²⁴² des négociateurs russes tendent à céder à une forme d'agacement et à manifester ouvertement leur mécontentement lorsqu'ils découvrent que l'opposant a une opinion différente. Les négociations ne sont ainsi pas menées par des professionnels formés à cela mais par des personnalités singulières dotés d'un caractère, de prétentions, d'habitudes et de convictions qui leur sont

²⁴² Davydova V. (2009). *Ibid.*

propres (et qui ne seront pas celles d'un autre négociateur – ce qui les rend imprévisibles). Dans la suite des négociations, 42% sont sur la défensive ou gagnent du temps, alors que 6% seulement passe à « l'attaque » et vont de l'avant. Le négociateur russe trouve normal de hausser la voix voire d'agir de façon tapageuse (à l'instar de Khrouchtchev frappant sur la tribune avec sa chaussure : une image restée célèbre) et de porter la critique non pas sur les propositions contractuelles mais sur des traits de personnalité de ses interlocuteurs. Ainsi, en l'absence de formation *ad hoc* (l'apprentissage de standards comportementaux), les négociateurs se retrouvent démunis et en situation d'échec.

Cela étant, on utilise des techniques dites de « deuxième niveau » (c'est-à-dire présentant moins de rigueur et de technicité). Par exemple, la technique dite du « paravent » permet au négociateur de répondre à un comportement commercialement agressif par une belle phrase préfabriquée de compliment porté à l'entreprise ou au produit. Ainsi, l'interlocuteur désarçonné se trouve en situation de vulnérabilité et plus réceptif à une argumentation qu'il n'entendait pas jusque là. Face à un partenaire très agacé, on utilise une autre technique : celle du « brouillard lilas ». Elle consiste à émettre un flux très dense de paroles n'ayant pas de sens très clair afin d'endormir l'interlocuteur et mettre fin à un moment embarrassant de la négociation. Ainsi, les Russes créent délibérément les situations de crises, de conflits et d'impasses pour, dans un deuxième temps, pouvoir prendre la main pour en sortir et ainsi « repartir à zéro ». Les travaux de V. Davydova ont bien montré que la grande qualité des négociateurs russes est leur « capacité à résoudre les situations complexes et confuses »²⁴³.

Les Américains, les Européens et les Russes.

On dit souvent que « les barbares ont vaincu les Romains parce ces derniers ne savaient à qui ils avaient affaire ». Ainsi, de toutes les qualités censée être celles des hommes d'affaires américains (sens pratique, capacité à soutenir une ligne directrice de conduite, à bien préparer les négociations en amont et respecter les standards, agilité pendant les négociations et tendance à imposer des stratégies), les Russes peuvent se vanter de maîtriser les deux dernières : ils sont réputés agiles et fins stratèges.

Mais en quoi les Russes sont-ils différents des Allemands ou des Anglais ? Les Européens n'apprécient pas, chez les Russes, l'absence de préparation des réunions et de maîtrise des conditions de négociation (souvent improvisées), ainsi la méconnaissance des techniques de

²⁴³ Davydova V. (2009). *Ibid.*

bases pour négocier positivement. En revanche, ils apprécient leur sincérité : les Russes n'avancent pas masqués et cela fait gagner du temps. Ils relèvent aussi la différence très nette d'attitude entre des négociations stratégiques menées avec de gros partenaires étrangers et celles plus banales menées avec des compatriotes (les incitant à fournir moins d'efforts). Il semble que les Russes aient un potentiel réel de négociation mais qu'ils mobilisent rarement et seulement dans des situations exceptionnelles. Ainsi, ils peuvent être particulièrement performants dans des situations extrêmes de forte compétition et d'enjeux stratégiques (et nous retrouvons l'explication historique d'un peuple qui a pris l'habitude de se transcender en temps de guerre). Ainsi, le business russe est considéré comme un concurrent sérieux par les hommes d'affaires occidentaux à l'occasion de gros contrats ; mais beaucoup plus accessible lors de négociations à faibles enjeux économiques.

4.2.4.3. Stéréotypes : ce que les occidentaux pensent des russes

Dans notre premier chapitre, nous avons souligné l'importance des stéréotypes en matière de management interculturel. Examinons maintenant leur influence (tant positive que négative) sur l'approche de l'entrepreneuriat russe par les partenaires occidentaux et notamment européens. Comment ces derniers voient-ils le business russe ? Il suffit d'explorer les sites occidentaux sur l'Internet parlant de la Russie pour constater que l'Europe a du mal à se débarrasser des stéréotypes datant de l'époque soviétique. Les Russes ont, à leur tour, beaucoup de mal à expliquer aux Européens que les lieux communs de cette époque de *tovarisch* (camarades) restés les mêmes de la *dictature du prolétariat* à la *perestroïka* ont disparu de la société russe. Même si, en général, les occidentaux estiment qu'il n'y a pas de différence considérable entre un Russe et un Européen en ce qui concerne les valeurs fondamentales, les aspirations sociales et les modes de vie, ils citent cependant des traits distinctifs dont la plupart sont imputés au système communiste ayant fortement et durablement marqué les esprits (tant à l'Est qu'à l'Ouest). La chercheuse russe O. Bedareva²⁴⁴ fait référence au guide populaire (« *Way to Russia* »), pour dresser le portrait du Russe moyen (sorte d'almanach de clichés révélateurs) :

- les Russes sont très soucieux de liberté et d'indépendance ;
- mais ils restent allongés sur leurs canapés à admirer leur grandeur passée ;

²⁴⁴ O. Bedareva. *La rose rouge pour le chef bien-aimé* (Krasnaia roza dlia liubimogo bossa). En ligne : http://old.executive.ru/publications/aspects/culture/article_5479.

- leur hospitalité est admirable (ils sont même réputés nourrir leurs invités à l'excès) ;
- ils sont prêts à des sacrifices importants pour leurs amis mais ils sont très sensibles à la réciprocité ;
- ils ignorent généralement les règlements et ne veulent rien savoir sur les questions d'environnement, sur la guerre en Tchétchénie et la consommation excessive d'alcool ;
- ils sont fiers de leur patrie et considèrent que la Russie est le meilleur endroit au monde et que, très bientôt, la planète entière va s'en rendre compte ;
- ils sont à la fois émotifs et fermés (il faut se rapprocher d'eux pour découvrir un caractère russe volcanique) ;
- ils sont politiquement incorrects et ne reconnaissent qu'un seul point de vue : le leur ;
- ils entrent difficilement en contacts avec les étrangers dans la rue (vu leur méconnaissance des langues étrangères) mais ils sont toujours prêts à les aider ;
- ils sont persuadés que les étrangers sont tous très riches et ils veulent eux-aussi s'enrichir en travaillant avec eux (mais entretiennent une forme de nostalgie de l'égalité communiste) ;
- les femmes et notamment les femmes âgées, jouissent d'un grand respect au point que les hommes leur cèdent systématiquement la place dans les transports en commun ;
- ils ne sont pas racistes mais ils regardent simplement les étrangers avec étonnement n'étant pas habitués à leur présence ;
- ils aiment la vodka mais ne sont pas alcooliques (leur légendaire résistance à l'alcool leur permet simplement d'en boire en grande quantité) ;
- ils aiment la débauche parce qu'ils aiment les situations extrêmes ;
- ils sont superstitieux et croient aux phénomènes extraordinaires.

Comme nous pouvons le constater, la plupart de ces stéréotypes décrivant un Russe excessif mais fort sympathique sont positifs et peu respectueux des réalités sociales (comme ce qui touche au respect des femmes par exemple). Pour ce qui concerne la culture managériale, beaucoup d'Européens pensent que les businessmen russes s'imposent un certain professionnalisme en faisant leur possible pour entretenir une bonne réputation et garantir des relations stables et durables avec leurs clients. Cependant, on recommande aux étrangers d'éviter tout contact avec certaines petites entreprises sans références vérifiables et avec des « partenaires dont on ne connaît que leur numéro de portable ». Il est également fortement déconseillé de faire confiance aux annonces publiées dans les journaux russes (offres d'emplois, appel d'offre). En règle générale, une entreprise fiable dispose d'un bureau domicilié en ville et d'une adresse électronique corporative.

Les businessmen étrangers se rendant en Russie doivent également savoir que toute

entreprise d'accueil va leur fournir (leur imposer parfois) un guide qui fera visiter la ville (généralement une femme), les aidera à trouver leur hôtel, les invitera aux bains et leur offrira un verre de vodka. Il est aussi déconseillé d'arriver en retard à un rendez-vous d'affaire ou de loisir (ce qui est toléré dans les cultures latines) ; en effet, s'il existe un « retard courtois » de cinq minutes, aucun Russe n'attendra plus d'un quart d'heure.

La culture d'affaires russe repose aussi sur un système hiérarchique fort qui se traduit par la réalité que les patrons ont beaucoup plus de droits et de pouvoir décisionnel que leurs subalternes. Pour cette raison, mieux vaut contacter directement celui qui prend les décisions au sommet qu'un subalterne qui devra en référer. Relevons que les Russes sont très attachés à leurs patrons. Ainsi, Y. Demik (un Français occupant le poste de directeur des ressources humaines dans une entreprise moscovite de 3 000 employés) interviewé par le quotidien *Novaya Gazeta* au sujet de ce qui l'a le plus surpris en arrivant en Russie, a cité une première particularité frappante : l'attachement sentimental des Russes à leur patron alors qu'en France, le patron est plus souvent dénigré, par tradition syndicale. Ainsi, en Russie, un employé est fidèle à son entreprise du fait principalement des qualités personnelles de son patron même si, selon l'adage russe, « ce n'est pas l'employeur qui mène la danse, c'est l'employé »²⁴⁵. Les Russes sont également très motivés par l'accès à des niveaux croissants de responsabilité au travail, plus que par la gestion de projets à la mode dans les entreprises européennes.

Par ailleurs, la qualité des relations interpersonnelles joue un rôle certain dans la culture managériale russe. Les étrangers estiment souvent qu'après avoir conquis la confiance des Russes, ils sont assurés que la coopération sera fructueuse ; même si les consultants occidentaux conseillent fortement d'avoir recours à un juriste avant de signer tout contrat. Car la culture contractuelle en Russie reste encore incertaine.

Comment choisir les sujets de conversation ? Il est fréquent d'entendre que les Russes aiment spécialement parler de leurs vies familiales, mais aussi des derniers sujets d'actualité ou encore de cinéma et de littérature, soit de ce qui relève d'une culture russe jugée inimitable²⁴⁶. Ils usent souvent de termes imagés et de métaphores, mêlé à de la sincérité (signe de contexte riche et, en cela, les Russes ressemblent aux Français et aux Japonais). Ils ne s'interdiront pas d'interroger leur partenaire sur sa vie privée (en abordant des sujets à la limite du socialement tolérable pour un esprit occidental), tout en manifestant leur goût pour la bière et la vodka, et en tentant lourdement de le faire partager.

²⁴⁵Demik Yu. (2008). *Observations d'un expatrié : pourquoi les Russes aiment-ils tant leurs patrons ?* (Nabliudeniya expata: pochemu russkie tak liubiat svoikh nachal'nikov ?, « Novaya Gazeta ». En ligne : (<http://www.novayagazeta.ru/data/2009/125/17.html>)

²⁴⁶Bedareva O. (2007). *Ibid.*

Pour conclure, nous faisons référence à une enquête réalisée par N. Margieva et E. Priakhina (tableau 1)²⁴⁷ et relevant le point de vue des étrangers habitant en Russie pour des motifs économiques. Elle vient confirmer une perception en quatre points : polychronisme, imprévisibilité, « fraîcheur » du mode de pensée et importance des relations interpersonnelles.

Tableau 1. Florilège de réflexions d'hommes d'affaires étrangers habitant en Russie sur la culture managériale russe (*verbatim*)

Businessman anonyme, fils d'immigrés russes « blancs » (Etats-Unis) : «Pratiquement, tout dépend des contacts personnels. Aux Etats-Unis, le business est tellement bien structuré et organisé qu'on a l'impression que tout se passe tout seul. En Russie, même si on signe un contrat, la décision finale dépend des relations. Ici, la vie est plus intéressante, vu qu'il y a plus de choses inattendues».

D. Moeller, président de la succursale de la société « Siemens » en Russie et Asie Centrale (Allemagne) : «Les hommes d'affaires russes tendent à réfléchir longuement sur les propositions des partenaires et ne sont pas pressés pour prendre une décision. Néanmoins, après avoir pris leur décision, ils bougent très vite. Voici un exemple. Pendant des mois, on menait les négociations sur la fourniture de trains à grande vitesse sans en voir la fin. Mais une fois le contrat signé, notre partenaire a commencé à préparer la voie ferrée entre Moscou et Saint-Pétersbourg avec beaucoup d'enthousiasme. Il est sûrement vrai que les Russes *attendent lentement mais roulent vite*».

D. Winter, directrice d'un programme de coaching en communication corporative, agence PRP (Etats-Unis) : « En Russie, la sphère des relations publiques est en voie de développement. Ici, tout se passe vraiment vite. Les relations publiques et le journalisme en Russie font penser à la situation qui existait aux Etats-Unis il y a très longtemps. Aux Etats-Unis tout se passe automatiquement alors qu'ici on met en valeur les nouvelles idées et les décisions audacieuses. Il y a où *se montrer* ».

K. Manov, directeur général de la succursale de la société de cosmétiques AVON en Russie, Kazakhstan et Kirghizistan (Bulgarie) : « Les hommes d'affaires russes aiment bien étonner leurs interlocuteurs ; chacun fait la démonstration de ses capacités artistiques ou bien assume le rôle d'un *impresario* plein d'esprit ».

Source : N. Margieva, E. Priakhina. Qu'est-ce que pensent de nous les étrangers vivant en Russie ?
// www.izvestia.ru

4.2.4.4. Stéréotypes : ce que les Russes pensent d'eux-mêmes

Les stéréotypes colportés par les étrangers coïncident partiellement avec ceux construits

²⁴⁷ Margieva N., Priakhina E. (2009). *Que pensent de nous les étrangers vivant en Russie ?* En ligne : www.izvestia.ru.

par les Russes eux-mêmes. Pourtant, qu'il s'agisse de stéréotypes négatifs ou positifs, quelques nuances remarquables sont à pointer.

Les Russes avancent souvent que l'obstacle numéro un au *business* est un manque de connaissances managériales et d'expérience professionnelle dans le système de libre entreprise - système qui leur semble être tout à fait naturel pour des entrepreneurs occidentaux. En effet, la formation au management a longtemps été un monopole public et donc concoctée au niveau central de l'Etat, en l'absence d'institutions privées et de concurrence (un héritage communiste). Or la doctrine officielle marxiste qui a fait du *business* un phénomène social néfaste (d'exploitation des plus faibles) continue d'influencer nombre de Russes aujourd'hui. En effet, ces derniers considèrent les entrepreneurs actuels avec suspicion, comme des exploiters potentiels et des profiteurs qui s'accaparent les ressources du pays.

Dans son guide de conseils adressés aux partenaires étrangers²⁴⁸, A. Nesmeeva relève les principaux clichés que les Russes s'auto attribuent. Citons les plus remarquables.

Il faut construire les relations personnalisées.

Les partenaires des Russes doivent savoir que les lois commerciales et les contrats n'ont pas la même valeur qu'en Occident. Ils ne présentent qu'une faible protection car le droit commercial est en voie de constitution et n'est donc pas encore pleinement efficace. Et quand bien même on gagnerait son procès, il faut savoir que les dépenses judiciaires à engager sont démesurées. Les Russes accordent la priorité à de bonnes relations personnelles ; les contrats finissent par suivre mais après avoir conclu des liens amicaux, jamais avant.

Il faut solliciter les consultants locaux.

Les règles du jeu en Russie changent presque continuellement. Par conséquent, mieux vaut employer un consultant russe local qu'un émigré car non seulement l'expérience de l'émigré est vite obsolète mais il ne maîtrise pas toujours les subtilités de la langue des affaires. En plus, les Russes d'aujourd'hui peuvent se méfier de ceux qui ont déserté la Russie pour faire fortune ailleurs. Ces derniers sont parfois perçus comme des « traîtres à la mère patrie » qui l'ont abandonnée quand elle avait besoin d'eux (à un moment historique de crise).

²⁴⁸ Nesmeeva A. (2007). *Faire les affaires avec les Russes* (Vesti biznes s russkimi). En ligne : <http://www.km.ru/magazin/view.asp>.

Il faut être patient.

Les Russes disent qu'aux Etats-Unis, le temps, c'est de l'argent et que, par conséquent, les hommes d'affaires américains sont trop souvent impatients parce qu'ils intègrent le coût du temps. En Russie, le temps est, en quelque sorte, une ressource inépuisable. Les Russes sont patients et habitués à attendre ce qu'ils désirent, ils peuvent attendre pendant des mois ce que l'Américain attendra dans la semaine. Ainsi, les étrangers en attente de conclusions rapides ne peuvent qu'être déçus.

Il faut celer des relations d'exclusivité.

Les Russes ont le goût des relations exceptionnelles et exclusives alors que les étrangers partagent souvent l'information avec leurs concurrents pour signer des contrats plus documentés (sous forme d'ententes). Pour les Russes : « je suis en affaires avec toi et seulement avec toi parce que tu es le meilleur, et je m'interdis d'entrer en relations avec quiconque ».

Il faut être respectueux à tous moments.

Si les Américains préfèrent le fax ou le courrier électronique pour obtenir une réponse rapide, les Russes considèrent ces outils comme trop impersonnels. Ils préfèrent des courriers papier qu'ils peuvent laisser « mûrir » puis relire avant d'établir un contact personnel en face à face. Ils supposent que celui qui n'a pas de temps pour un rendez-vous refuse toute relation personnelle, ce qui apparaît vexatoire.

Il faut respecter le secret des informations financières.

Alors que les Américains dépensent beaucoup de temps à accéder à l'information financière avant même d'établir un début de relations professionnelles, les Russes préfèrent d'abord nouer une relation préalable amicale. C'est uniquement à partir de ce moment-là que le partenaire potentiel sera considéré comme suffisamment fiable pour passer à un échange de données financières. Une explication à ce souci de confidentialité se trouve sans doute dans la fiscalité russe réputée défavorable au business.

Ainsi, pour conclure sur ces stéréotypes que les Russes s'attribuent, nous pouvons mettre en exergue celui d'une réputation d'attachement à une proximité dans les relations professionnelles (tendant ainsi à privilégier les partenaires qui font preuve de réciprocité). Après

avoir souligné quelques spécificités de la mentalité russe qui jouent un rôle non négligeable dans le management interculturel, il nous faut apporter un éclairage sur des expériences d'entreprises occidentales ayant managé du personnel russe. Nous nous appuyons sur deux cas d'entreprises très marquées par la culture managériale occidentale.

4.2.5. Gestion des ressources humaines : comment gérer le personnel russe en Russie et à l'étranger

Nous allons aborder la question de la gestion interculturelle d'un personnel russe à partir de deux exemples : celui de la filiale russe d'une société transnationale implantées dans le monde entier et notamment en Russie (McDonald's) et celui d'une société basée en France et employant du personnel russe (Caterpillar). La question est la suivante : comment les valeurs corporatives de ces entreprises occidentales ont-elles été assimilées par des employés Russes et selon quelles modalités de réussite ? Nous en déduirons un mode d'emploi du personnel russe dans un contexte interculturel.

Le cas de McDonald's (celui d'une filiale implantée à Moscou).

Lorsque les premiers restaurants McDonald's se sont implantés en Russie, les managers ont dû s'adapter non seulement à la mentalité des consommateurs russes (à leur perception du concept nord-américain de restauration rapide) mais aussi à l'organisation du travail relevant d'un système social et économique différent de celui de la société mère. Les gérants ont adopté des solutions pragmatiques : celle d'embaucher du personnel jeune et ayant peu d'expérience de la vie sociale, celle de former aux valeurs corporatives de McDonalds mais en intégrant certaines valeurs propres à la mentalité russe. Il est à noter que la multinationale a profité du contexte socio historique de son implantation : les premiers McDonald's ont en effet été ouverts en 1992-1993 à Moscou, soit à un moment où la population (et notamment les plus jeunes) rejetait radicalement le mode de vie soviétique tout en s'appropriant sans discernement et à l'excès (trait de mentalité oblige) tout ce qui venait d'Occident.

Dans leur article de 1993²⁴⁹, Vikhanski et Puffer (qui ont à l'époque analysé le cas des premiers restaurants McDonald's en Russie) avancent que la « prise symbolique » se produit lorsque les rites et coutumes de l'entreprise implantée localement sont alignés à ses valeurs corporatives fondamentales internationales (dans le texte : *core values*). Quand McDonald's donne au personnel moscovite la même formation que celle que reçoivent les employés canadiens de Toronto, la multinationale proclame ainsi que tous les employés de McDonald's appartiennent à une même famille mondiale et, selon un commis de salle interviewé par Vikhanski et Puffer, « les Russes ne sont pas différents des Canadiens ». Les employés russes se sont alors considérés comme faisant partie intégrante de la famille globale. Car une des valeurs principales du groupe franchiseur est celle qui dit que : « McDonald's est une grande famille qui se préoccupe de la vie de ses employés au travail et en dehors du travail ». Pour opérationnaliser cette valeur, McDonald's organise chaque mois des événements pour ses employés : des croisières sur la rivière Moskva, des événements sportifs, des sorties culturelles et d'autres loisirs encore.

Les employés de Moscou ont été officiellement regroupés en « équipes » (*crew - angl.* ou *komanda - rus.*), soit sur le mode de socialisation interne en cours dans tous les restaurants de la planète. Car McDonald's applique la même terminologie partout dans le monde afin de renforcer le sentiment d'appartenance. Par ailleurs, il a été décidé de célébrer la fête Halloween dans les restaurants russes (une fête qui n'a jamais été une coutume en Russie). Des employés canadiens se sont chargés de présenter la fête à leurs collègues russes et, très vite, la célébration est devenue un divertissement interculturel partagé. Toute l'équipe a pris plaisir à décorer le restaurant, à porter les costumes d'Halloween et à faire la fête comme on la fait aux quatre coins du monde. Des événements professionnels sont également organisés afin de renforcer le sentiment communautaire et mobiliser les équipes. Par exemple, tous les trois mois, McDonald's organise des réunions solennelles de chaque équipe, au cours desquelles la firme distribue des récompenses et honore ses employés modèles performants (qui figurent alors dans des tableaux d'honneur).

Les employés moscovites de McDonald's ne semblent pas montrer de signes de schizophrénie particuliers du fait de ce grand écart culturel entre leur famille mondiale d'adoption et leur famille russe millénaire. Tout au contraire, la nouvelle culture de travail a constitué, pour eux, un élément de fierté et a suscité envie et admiration parfois de la part de

²⁴⁹ Vikhanski, Puffer. *Core Values that Bind Across Cultures*. En ligne : <http://www.super-business.net/Intercultural-Management/304.html>

leurs compatriotes. Dans les années 1990, nous n'avons relevé aucune manifestation de mécontentement de la part de ces employés.

Cependant, même une multinationale comme McDonald's a dû prendre en compte des traits de mentalité locale. En Russie, les adolescents qui constituent la principale source d'embauche du groupe (comme partout dans le monde), n'ont pas l'habitude de travailler ; ils sont également très protégés par le Droit du travail. Par exemple, les entreprises sont obligées d'accorder des congés pendant les périodes d'examens scolaires et universitaires. Cela a conduit McDonalds à n'embaucher que des jeunes de plus de 18 ans et se séparer des teenagers sans état d'âme. Par ailleurs, après avoir recruté localement quatre managers russes, les dirigeants les ont motivés en leur offrant la possibilité de suivre une formation présentée comme étant de haute qualité à l'étranger, ce qui était exceptionnel dans la Russie des années 1990 et très attractif pour des jeunes en mal de séjours à l'étranger. Dès lors, ces managers ont suivi la même formation que tous les autres managers du groupe à l'*Institut de hamburgerologie (sic)* de Toronto où ils ont passé cinq mois. Le programme a porté sur des cours audiovisuels, des conférences et de l'entraînement pratique. Ensuite, les quatre managers ont été envoyés à l'*Université des Hamburgers* des Etats-Unis, institution créée en 1961 et délivrant également des diplômes supérieurs de hamburgerologie. Pour citer d'autres tactiques d'adaptation au contexte culturel, McDonalds a essayé d'exploiter au mieux et d'une façon productive la mentalité collectiviste latente chez les employés russes, en organisant des concours mettant en concurrence des équipes d'employés (dans un esprit ludique).

L'expérience de McDonalds implantée en Russie a permis de tirer quelques enseignements. Tout d'abord, relevons que McDonald's a employé une tactique classique dite d'« effacement des frontières » et de respect des principes de vie du microcosme social de l'entreprise (cf. les cas de la société Renault – Nissan et de Nestlé analysés dans le chapitre précédent). La firme a assuré la propagation de ses valeurs corporatives en les intégrant dans la culture étrangère dès le début de son implantation.

Le cas de Caterpillar (à Moscou et dans la région de Saint-Pétersbourg)²⁵⁰

²⁵⁰ Caterpillar – Yellow Blood in Russia in *Managing the Russian workforce*. En ligne : <http://www.arcci.org/publications/KelloggPapers/ManagingRussianWorkforce.htm>.

Caterpillar Inc. est une entreprise opérant à l'échelle mondiale et elle est un des plus grands producteurs d'équipements pour l'exploitation de mines (notamment de moteurs et de turbines). En 1973, Caterpillar a ouvert sa première filiale en Russie. Aujourd'hui l'entreprise possède dix succursales dans la CEI, un bureau principal à Moscou et une usine d'assemblage à Tosno (située à 40 km de Saint-Pétersbourg). La présente étude de cas s'appuie sur des entretiens organisés en 2001-2002 : le directeur général de la filiale (J. Tevebaugh), le directeur des opérations d'affaires de la filiale (J.F. Calder), le superviseur du développement des projets (A. Chichankine), le directeur général de l'usine d'assemblage (G.R. Holmes).

Selon le directeur général de Caterpillar Russia, un de trois objectifs principaux de Caterpillar en Russie est « la mobilisation de notre personnel mais tout en restant fidèle à la conception post-taylorienne de management. Car ce sont les gens qui comptent. Ainsi, nous allons embaucher des locaux et faire des investissements considérables pour qu'ils soient bien entraînés et que l'entreprise puisse progresser ». M. Tevebaugh dirige toutes les activités en Russie et prend les décisions stratégiques. En règle générale, les Russes sont perçus par les managers de Caterpillar comme des travailleurs ayant d'excellents acquis dans les domaines de l'ingénierie et des technologies d'information et de communication. Cependant, il relève un clivage intergénérationnel très marqué dans la société russe ; selon lui, les soixante-dix années de communisme ont beaucoup nuit à la capacité des employés ayant été éduqués à cette époque de gérer simultanément qualité et profits. Par conséquent, Caterpillar favorise l'embauche des Russes les plus jeunes (généralement ceux qui viennent d'obtenir leur diplôme), parce qu'ils ont une vision nouvelle du monde des affaires et débarrassée des stéréotypes négatifs de l'héritage communiste.

Pourtant, M. Tevenbaugh n'a pas évoqué la prochaine nomination d'un Russe aux affaires stratégiques car la firme défend l'idée interculturelle de pouvoir améliorer une approche marketing, financière et comptable « à l'occidentale » chez ses collaborateurs russes les plus prometteurs. A ce sujet, il existe un programme de formation de trois mois (« *Pan-European Global Management Program* ») qui se déroule à Genève et conçu à l'image des meilleurs MBA (*Master of Business Administration*). En 2001-2002, une dizaine de Russes ont participé au programme. Mais contrairement à McDonalds qui promeut des valeurs corporatives « familiales » sans jamais rien changer à sa stratégie générale (quel que soit le contexte), Caterpillar semble partisan d'un vrai partenariat avec les Russes au sein de ses entreprises. C'est ce que déclare le directeur général de l'usine d'assemblage de Tosno (G. Holmes) qui a une vision encore plus libérale de délégation des responsabilités aux Russes. Comme son collègue de Moscou, M. Holmes pense que les employés les plus jeunes vont apprendre les principes du

management occidental plus vite que leurs aînés. En plus, dans un environnement très technique (celui d'une usine d'assemblage), les Russes ont déjà commencé à occuper des postes de managers, vu leur capacité à exercer une autorité technique sur leurs compatriotes. M. Holmes est conscient que beaucoup de travailleurs à la chaîne viennent de vieilles industries maritimes et navales du Nord de la Russie, et qu'ils sont de ce fait porteurs d'habitudes de travail et de blocages à toute évolution. Il en conclut qu'il était d'autant plus important d'embaucher des managers russes capables de motiver ces travailleurs rétifs au changement à travers une communication interpersonnelle (de partage des mêmes codes culturels). Et cela constitue un point fort des Russes. Car, de surcroît, ces travailleurs sont plus âgés que la moyenne et ils n'ont aucune expérience de travail dans un milieu multiculturel. Il souligne également que deux des six postes à responsabilité de l'usine étaient déjà occupés par des Russes ; alors que les trois postes les plus importants (Manager général, Directeur financier et Directeur des opérations) sont tous occupés par des Américains. Notons que Caterpillar n'est pas une exception en la matière car dans toutes les sociétés multinationales, ces trois postes sont généralement occupés par des expatriés.

Quant à l'intégration de Russes, Caterpillar a une approche assez conservatrice. La raison principale (mis à part les coûts supplémentaires liés aux transactions culturelles) est le fait que la firme encourage et récompense la longévité de service. Or, comme la société n'a pas eu d'employés russes avant la chute de l'URSS, il a très peu de Russes qui peuvent se prévaloir d'une ancienneté suffisante au sein du groupe et qui peuvent donc prétendre accéder à des postes prestigieux. Néanmoins, l'exception de Tosno (de managers russes jugés capables de mieux gérer les mentalités au travail de leurs compatriotes anciens opérateurs aux chantiers navals) montre que des coûts de transactions culturelles parfois négatifs sont aussi pris en considération quand on prend des décisions organisationnelles importantes.

Nous relèverons, pour conclure sur le cas Caterpillar, que la firme a toujours pris soin de communiquer sur l'atmosphère motivante qui fait la réputation promotionnelle de ses entreprises, et sur la qualité de vie dans ces usines bien meilleure que dans les usines russes (car « les chantiers sont propres et bien chauffés, ils proposent une aide médicale et une saine alimentation »). En commentant ainsi la qualité de vie des employés de Caterpillar, un fonctionnaire pétersbourgeois a ajouté que « Caterpillar est plus socialiste qu'on ne le pensait car il prend soin de son personnel ». Selon les dirigeants, cette ambiance positive et l'attention portée aux employés (considérés comme « responsables, disciplinés et enthousiastes ») aide considérablement à optimiser leurs qualités professionnelles.

Troisième partie.

L'opinion des dirigeants étrangers des secteurs public et privé sur la mentalité russe

Chapitre 5. Objet d'étude et méthodologie de la recherche

5.1. Management public et management privé : similitudes et différences

Dans la partie précédente, nous avons traité de la mentalité russe dans le cadre d'un management interculturel appliqué au secteur privé. Il nous faut étendre l'analyse au secteur public car la plupart des grands projets internationaux impliquent à la fois le public et le privé. Au préalable, il convient de préciser ce qui rapproche et ce qui différencie les deux secteurs. Or, s'il est un lieu commun récurrent, c'est celui d'avancer que l'un serait plutôt statique et fermé sur son environnement (le public) alors que l'autre serait plus dynamique et ouvert à l'innovation. Il convient de faire le point.

Actuellement, nombre d'analystes relèvent que les secteurs privé et public tendent à se rapprocher dans un contexte d'économie libérale désormais largement dominante dans le monde, mais aussi dans un contexte de crise structurelle qui réclame une grande souplesse d'adaptation. Cette tendance se traduit notamment par la multiplication de structures inter gouvernementales, non gouvernementales et supra gouvernementales, des forums, congrès et sommets mondiaux associant des Etats, des institutions internationales et des partenaires privés²⁵¹. Dans ce cadre, on cherche activement un nouveau modèle de l'action publique (entre un Etat régulateur et un Etat gendarme, un Etat bureaucratique et un Etat libéral, autoritaire et démocratique). La tâche politique du modèle « régulateur » consiste à garantir une stabilité minimale du système économique face aux soubresauts conjoncturels et aux revendications sociales des citoyens qui les accompagnent ; en application du principe du *bottom-up* (ou « nombre infini des

²⁵¹ Bard A., Zoderkvist Y. (2004). *La néocratie. Les nouvelles élites gouvernantes et la vie après le capitalisme* [Neokratiya. Novaya praviaschaya elita i zhizn' posle kapitalizma]. Saint-Petersbourg. p. 15.

changements possibles »)²⁵². Dans les années 1980, les Etats occidentaux se sont engagés dans la voie d'un *new public management*, c'est-à-dire vers un modèle accessible aux citoyens, chacun étant autorisé à s'impliquer dans la politique publique. L'esprit du modèle est de combiner le libre marché et les valeurs collectives de la société civile. Car, aujourd'hui, les vieilles structures de l'administration publique sont menacées, vu qu'à la pression du marché s'est ajoutée celle des technologies informatiques et de communication (remettant en cause le principe même d'une administration centralisée). Par conséquent, le paradigme organisationnel bureaucratique se transforme graduellement en paradigme post-bureaucratique, dont les traits les plus saillants sont la capacité de mobilité et de libre organisation (notamment avec la diffusion de l'idée révolutionnaire d'un gouvernement « électronique » - *e-government* – considérant les usagers citoyens comme des clients dans un réseau social). Ainsi, le principe hiérarchique de concentration du pouvoir au sommet d'une pyramide bureaucratique, risque fort de perdre de sa signification²⁵³ ; la logique hiérarchique traditionnelle tendant à évoluer vers une communication du type horizontal en lien direct avec le marché. Une telle révolution devrait contribuer à l'amélioration des stratégies de coopération entre les organisations situées à la base et à la décentralisation croissante des décisions.

Cependant, bien qu'on soit déjà en partie passé au *new public management* dans nombre de pays (notamment anglo-saxons et scandinaves), l'action publique implique toujours une mentalité particulière (marquée par l'histoire) et des modes opératoires qui diffèrent de ceux du secteur privé. Ceci est surtout vrai pour les grandes organisations internationales (comme le Conseil de l'Europe ou l'ONU) où quasiment tous les fonctionnaires viennent des administrations publiques de leurs pays respectifs, c'est-à-dire de pays où les innovateurs doivent composer avec le conservatisme d'une grande partie des fonctionnaires en place et aller vers un dénominateur commun de compromis (qui penche encore souvent du côté des conservateurs). Ainsi, nous proposons de présenter une brève comparaison des deux mentalités (celle du secteur privé vs celle du secteur public) pour ensuite poursuivre notre analyse de la mentalité russe en y ajoutant simplement un nouveau prisme.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les travaux menés par le centre Hudson²⁵⁴ qui ont tenté de répondre à des questions fondamentales comme « les services de l'Etat et des collectivités territoriales, de la fonction publique en général, doivent-ils adopter une approche inspirée du secteur privé et dans quelle mesure ? » ou encore « le management est-il générique

²⁵² Capareto C., Fonseca F. (2005). *Administracao publica : modernizacao, qualidade e inovacao*. Lisboa. p. 21.

²⁵³ *Id.* p. 37.

²⁵⁴ Van Keer E., Bogaert J. (2008). *Décoder l'ADN des dirigeants du secteur public et du secteur privé*. En ligne : <http://www.hudson.com>.

ou spécifique à chaque secteur ? ». Cette recherche part de l'idée que dans le secteur public, le contexte global et environnemental, les objectifs et la structure influencent le style de leadership. Elle montre un nombre notable de similitudes et de différences entre les mentalités des dirigeants agissant dans les deux secteurs. Relevons que la recherche a été menée à l'international ; or nous avons déjà souligné que la grande majorité de fonctionnaires des organisations internationales viennent d'administrations nationales. Dès lors, selon nous, elle peut facilement s'appliquer aux grandes organisations publiques internationales.

Premièrement, les organisations publiques sont en général d'un même degré de complexité que les entreprises du secteur privé. Dans les deux cas, on peut observer une structure sociale visant une cohésion et des objectifs partagés, ainsi qu'un même modèle global de comportement qui implique un mode de prise de décisions de type réactif, des perspectives à long terme et une vision stratégique. Ceci constitue une similitude fondamentale.

Deuxièmement, les organisations publiques dépendent largement de la conjoncture politique (quel parti au pouvoir et pendant combien de temps) et, par conséquent, évoluent dans un contexte moins stable que ce que l'on pourrait supposer. Les dirigeants doivent donc imaginer un grand nombre de solutions alternatives, de scénarios variables en fonction d'un contexte politique turbulent. En effet, selon R.E. Boyatzis²⁵⁵, les dirigeants du secteur privé sont davantage orientés vers l'efficacité et le résultat, et adoptent un comportement plus pro-actif et communicatif que leurs homologues du public. Mais leur approche est aussi moins conceptuelle, plus empirique et donc moins propice à une vision stratégique. Quant à une forme de leadership réfléchi, elle est plus appropriée au secteur public qu'au privé anesthésié par un rythme d'activité qui laisse peu de temps à la réflexion.

Troisièmement, les organisations publiques évoluent dans un environnement plus complexe et encombré par un plus grand nombre d'acteurs ayant des exigences contradictoires (autorités administratives centrales et locales, représentants de minorités, organisations étudiantes, religieuses, syndicales, patronales, de consommateurs, etc.), ce qui nécessite des processus décisionnels nécessairement plus prudents et à plus longues échéances. Les organisations publiques (surtout multinationales) sont également très sensibles à la pression des médias et des groupes de lobbying, ce qui ralentit leurs actions et les inscrit dans la recherche de résultats à plus long terme (alors que le secteur privé vise des résultats plus immédiats de rentabilisation).

²⁵⁵ Boyatzis R.E . (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. NY : John Willey. p. 25

Quatrièmement, les dirigeants des organisations publiques cherchent à maintenir une stabilité administrative quels que soient les changements politiques. Ainsi, dans l'élaboration de leurs actions, ils optent généralement pour une approche stratégique en mesure de transcender les turbulences politiciennes. Et, contrairement aux cadres du secteur privé, ils sont dans une logique d'action nécessairement orientée à long terme. C'est justement pour cette raison qu'on parle à tort de structures bureaucratiques figées (mieux vaudrait dire ralenties). Pour leur part, les dirigeants du secteur privé sont soumis aux exigences du marché financier et recherchent des résultats à très court terme (pour rembourser au plus vite leurs crédits de trésorerie). Ainsi, les décideurs publics qui sont rarement soumis à des échéances couperets, peuvent donc agir d'une manière planifiée, dans le cadre de ce qu'on peut appeler un « leadership efficace et instrumental »²⁵⁶.

Cinquièmement, les objectifs des entreprises privées sont clairs, sans ambiguïté et faciles à évaluer (profits ou pertes, taux de marge, part de marché, etc.). En revanche, les objectifs des organisations publiques sont moins univoques, moins concrets (cf. par exemple le concept actuel de bien-être social), difficiles à évaluer et à prendre en compte dans la décision. D'où un manque de confiance endémique des dirigeants publics dans la réussite objective de leurs actions et dans le jugement des autres (leurs pairs, les élus et donc *in fine* les électeurs). A l'opposé, les dirigeants du secteur privé peuvent être raisonnablement plus actifs et plus déterminés dans la poursuite d'objectifs bien caractérisés (bénéfices et dividendes). Ce point de différence est largement mentionné dans la littérature. Ainsi R. Hooijberg et J. Choi avancent que « les dirigeants du secteur public estiment avoir une marge de manœuvre plus étroite que ceux du secteur privé (et que) malgré les grandes attentes liées à leur rôle, ils ont le sentiment d'être pieds et poings liés »²⁵⁷. Ceci tient aussi à la certitude ancrée dans le secteur public qu'une approche prudente et mesurée garantit une légalité ; car la réglementation joue dans le secteur public un rôle beaucoup plus important que dans le secteur privé, elle en est l'essence même.

Sixièmement, les responsables du secteur public ont moins d'autonomie et de liberté dans la prise de décisions. Ceci rend les hauts fonctionnaires plus conformistes et obéissants aux règles. Quant au système public dans son ensemble, il se caractérise par des relations hiérarchiques mieux définies et plus strictes et par de fortes contraintes. Les structures publiques tendent à orienter toutes les actions vers des objectifs quasiment définitifs, et donc très difficiles

²⁵⁶ Kawakami C., White J.B., Langer E.J. (2000). Mindful and masculine: freeing women leaders from the constraints of gender roles. *Journal of Social Issue*. NY.

²⁵⁷ Hooijberg, R. Choi. J. (2001). The impact of organisational characteristics on leadership effectiveness models. *Administration and Society*, vol. 33, n° 4. NY.

à revoir. Autre différence remarquable et lourde de conséquences managériales : dans le secteur privé, les cadres sont souvent récompensés et évalués en fonction de leur contribution personnelle aux résultats ; dans le public, il est difficile de procéder de la même façon. D'où un niveau de motivation moins élevé, une perception de soi moins positive et une attention particulière portée à la reconnaissance symbolique (par le titre statutaire et l'avancement de carrière).

Dès lors et malgré les innovations en cours, il apparaît que le secteur privé et le secteur public restent des systèmes managériaux divergeants et cela a des conséquences directes en matière de style de leadership et de mentalités organisationnelles. C'est en nous appuyant sur ces constats et à travers ce prisme, que nous allons analyser les interactions entre la mentalité russe et la mise en œuvre des projets à l'international, l'objectif de ce chapitre étant de comprendre quelles similitudes et divergences il peut y avoir entre les deux secteurs de ce point de vue interculturel. Par ailleurs, dans le cas spécifique des Russes travaillant au sein des organisations publiques internationales, nous devons également tenir compte d'une distinction historique importante : celle qui oppose les cadres formés à l'époque soviétique aux jeunes cadres qui leurs succèdent au fil du temps (concernant le privé, cette différence de générations a déjà été abordée *supra*).

5.2. Objet d'étude et hypothèses

L'objectif de notre recherche est un objectif de type managérial : celui d'améliorer une compréhension culturelle réciproque entre les Russes et leurs homologues économiques étrangers afin de développer toutes formes de coopération tant au niveau des organisations publiques que des entreprises privées à vocation commerciale. Cet objectif de recherche-action se double d'un objet scientifique plus fondamental : celui d'analyser la perception de la mentalité russe par les représentants d'autres cultures socioéconomiques afin de mieux comprendre le fonctionnement des stéréotypes et les conditions d'application d'outils de management supposés universels.

Nos travaux de recherche documentaire menés à travers notre revue de littérature nous amènent à poser une hypothèse principale et trois hypothèses secondaires.

- Hypothèse principale : le management d'une organisation employant des Russes en Russie ou en dehors du territoire russe, doit prendre en compte les traits culturels d'une mentalité

nationale russe afin d'optimiser son efficacité (sur le marché s'il s'agit d'une société commerciale, au niveau politique s'il s'agit d'une organisation publique). En d'autres termes, l'organisation sera plus efficace si elle s'adapte à un certain nombre de traits spécifiques de la mentalité russe que si elle impose un mode de management supposé universel (soit celui qui s'est développé dans les pays occidentaux au cours des 19^e et 20^e siècles).

- Première hypothèse secondaire : la culture managériale russe se trouve au croisement de traits de mentalité occidentaux et orientaux dont elle constitue une forme originale de synthèse pouvant prétendre à une forme d'efficacité. En d'autres termes, la mentalité russe n'est pas forcément un obstacle au management ; elle peut même constituer un facteur positif en mesure d'améliorer les performances des organisations.

- Deuxième hypothèse secondaire : les traits de mentalité russe renvoient principalement à des stéréotypes qui, bien que tenaces et bien ancrés, sont susceptibles d'évoluer par l'action politique. Cela signifie que le choix de libéralisation économique n'est pas antinomique de l'action publique notamment en matière d'éducation et de formatage des mentalités.

- Troisième hypothèse secondaire : la perception que les occidentaux entretiennent de la mentalité russe est largement influencée par l'histoire (celle de l'URSS ayant succédé au tsarisme et ayant débouché sur une période de transition vers l'économie de marché, dans une sorte de permanence d'un modèle russe autoritaire). Cette perception globalement négative affecte principalement l'image du secteur public alors que le secteur privé russe semble y échapper en partie (car considéré comme étant plus ouvert aux innovations managériales que le secteur public portant davantage l'empreinte soviétique).

Le traitement de nos hypothèses passe par le choix d'une méthodologie *ad hoc*.

5.3. Méthodologie de la recherche

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, à l'origine de ce travail de recherche, il y a eu le projet d'apprécier le poids des mentalités dans les échanges managériaux à l'occasion de l'organisation des Jeux Olympiques de Sotchi de 2014. L'idée de thèse reposait sur le fait que pour monter un événement international de cette ampleur et réunissant des individus du monde entier, il fallait admettre la réalité de spécificités culturelles russes et la nécessité d'en tenir compte dans le cadre d'un management interculturel.

Nous avons prévu une méthode d'analyse sous forme d'entretiens administrés du côté russe aux organisateurs des Jeux relevant essentiellement du secteur public et, du côté occidental, aux membres d'organisations sportives associatives, publiques et privées. L'objectif était de mettre en relation l'opinion des Russes sur eux-mêmes et celle des occidentaux sur ces mêmes Russes. Cependant, nous nous sommes heurtés à un problème pratique : celui de l'accès aux responsables russes. Car, en Russie, il est extrêmement difficile d'obtenir des interviews de hauts fonctionnaires en charge de manifestations majeures et exposées médiatiquement. Ces derniers sont très réticents à diffuser toute information avant le lancement, voire la fin de l'événement, afin de ne pas courir le risque de se voir reprocher de ne pas avoir tenu leurs engagements. Tous nous ont donné la même réponse : nous ne pourrions participer à votre enquête qu'après l'obtention de l'autorisation de nos supérieurs qui, elle-même, ne pourra être obtenue qu'en 2014, soit après les Jeux. Un obstacle supplémentaire a tenu au fait que ce travail devait être publié (et soutenu publiquement) non pas en Russie mais en France et, de ce fait, de façon totalement incontrôlable ; ce qui a semblé non admissible pour les fonctionnaires russes. Le secteur public en Russie reste traditionnellement fermé et ceci fait partie de l'héritage soviétique : un principe d'« isolement » systématique afin d'échapper à toute comparaison internationale – principalement à l'égard de l'Occident - et de ne pas ébranler la confiance des Russes vis-à-vis de leurs dirigeants.

Nous avons donc été contraints de changer de domaine d'application (le domaine sportif), tout en conservant une même problématique interculturelle. L'analyse restait focalisée sur le prisme de la *mentalité* russe et sur la *perception* de cette mentalité russe par leurs partenaires étrangers (surtout européens) tant du secteur privé que du secteur public. C'est pourquoi nous avons changé de public cible. Par contre, nous avons maintenu la dimension managériale de la thèse en privilégiant la production de préconisations adressées aux décideurs économiques concernés par les échanges entre la Russie et l'Occident.

La constitution de l'échantillon des occidentaux à interviewer s'est fait sur la base de leur expérience des échanges avec la Russie – condition incontournable de sélection. Nous avons opté pour les représentants européens d'une grande organisation internationale, le Conseil de l'Europe ; la plupart d'entre eux étant en relations professionnelles directes avec la Russie. Nous avons également sélectionné des décideurs économiques étrangers installés en Russie (relevant du secteur privé) sur la base de leur expérience de coopération avec des partenaires russes.

Ainsi, pour analyser la mentalité russe à travers sa perception par des partenaires étrangers (notamment européens) représentants des deux secteurs public et privé, et ainsi repérer les atouts et les difficultés de type culturel pouvant affecter les collaborations économiques avec

les Russes à l'international, nous avons utilisé une méthodologie qualitative sous forme d'entretiens (34 entretiens d'une durée variable selon les disponibilités, entre une et deux heures, conduits en français, anglais, russe ou italien). Soit deux séries d'entretiens : auprès des représentants du secteur privé (22) et auprès de ceux du secteur public (12) ; chaque entretien étant structuré en trois parties et comprenant 25 à 26 questions.

Une limite méthodologique est à signaler cependant : celle liée à des guides à contenu différents (pour quelques uns seulement) en fonction des interlocuteurs. En effet, bien que nous nous soyons toujours appuyés sur le même guide de base, les questions ont parfois été modifiées en fonction des contextes d'entretien. Car, premièrement, les entretiens se sont déroulés dans différents pays et ont été administrés à des personnes dont les approches et les méthodes de travail étaient de ce fait très différentes du fait de la spécificité de leur métier et de leurs conditions de travail. Des questions pertinentes pour certains ne l'étaient absolument pas pour d'autres. Deuxièmement, quelques entretiens nous sont parvenus sous forme de textes écrits (faute d'avoir pu obtenir de rendez-vous) alors que d'autres ont été recueillis oralement, enregistrés puis retranscrits (ils contiennent donc des explications plus approfondies). Enfin, les entretiens ont été conduits en quatre langues, ce qui a (parfois) imposé d'autres modifications encore. Ces limites nous sont apparues inhérentes à l'objet interculturel.

Construction des guides d'entretiens

La construction des guides d'entretiens fait référence à plusieurs ouvrages dont nous proposons de mentionner les grandes lignes²⁵⁸ :

1) Pour la préparation de l'entretien nous nous sommes laissés guider par la classification d'entretiens établie par H. Fenneteau²⁵⁹ :

- *Les entretiens non directifs* : l'interviewer présente brièvement le thème qu'il demande à l'interviewé d'analyser et il le laisse ensuite parler librement.
- *Les entretiens semi directifs* : l'interviewer aborde l'entretien avec un guide qui dresse la liste des sujets que l'interviewé doit aborder. Lorsque ce dernier n'évoque pas spontanément un thème figurant dans le guide, l'interviewer l'invite à en parler.
- *Les entretiens directifs* : quand l'interviewer emploie cette méthode, il dirige l'entretien en posant des questions. Les interviewés répondent librement ; aucune modalité de réponse ne leur est proposé. Chacune des questions les invite à développer un mini discours, mais ils

²⁵⁸ H.Fenneteau (2007) . Enquête : entretien et questionnaire. P., DUNOD, 2^{ème} édition

²⁵⁹ H. Fenneteau, p. 10-14

peuvent s'exprimer longuement s'ils en éprouvent le besoin. Dans ce type d'entretien, l'interviewer intervient pour relancer les individus ou leur demander des précisions lorsque leurs réponses s'avèrent trop laconiques ; il peut également les réorienter quand ils s'égarent.

Nous avons choisi le troisième type d'entretien parce qu'à notre avis, ce type d'entretien permet de collecter des données précises en appliquant une grille d'analyse détaillée. Ce choix se justifie en outre par le thème de l'interculturalité auquel les interviewés ne sont pas familiers. En ce qui concerne le contenu de l'entretien directif, nous avons largement pris appui sur les connaissances fournies notamment par la littérature (Hall, Hofstede, Trompenaars). Nous avons cependant essayé de faire en sorte que les personnes interrogées puissent totalement s'exprimer car, d'après Fenneteau, c'est la richesse du discours recueilli qui distingue l'entretien directif des simples enquêtes par questionnaires²⁶⁰. Pendant les entretiens nos interlocuteurs se sont sentis à l'aise et, par conséquent, les entretiens ont pris souvent la forme d'une conversation approfondie et en aucun cas celle de questionnaires imposés.

2) Choix du type de question et du mode d'administration. Selon H. Fenneteau, le chercheur doit choisir ou combiner trois types de questions²⁶¹ :

- *Des questions ouvertes*: sous la forme d'interrogations sans fournir de modalité de réponse. La personne interrogée peut dire ce qu'elle veut et aucune suggestion ne lui est présentée.
- *Des questions fermées* sont celles pour lesquelles la personne interrogée répond en effectuant un choix entre différentes modalités de réponse qui lui sont présentées.
- *Des questions mixtes* s'apparentent aux questions fermées parce qu'elles sont accompagnées d'une liste de modalités de réponse. Elles sont également partiellement ouvertes car la dernière modalité invite la personne interrogée à apporter des précisions en toute liberté.

Nous avons été amenés à combiner les trois types de questions en fonction de la nature des objets plus ou moins connue par avance. Globalement, la démarche étant plutôt exploratoire, nous avons principalement eu recours à des questions ouvertes. Les questions fermées ont été limitées à une demande d'informations factuelles comme la durée de la coopération avec les partenaires russes par exemple. Nous avons opté pour des questions courtes mais nombreuses afin de donner du rythme aux entretiens et de limiter le risque de devoir gérer de longs monologues hors-sujet

²⁶⁰ H. Fenneteau, p. 28

²⁶¹ H. Fenneteau, p. 58-76

tout en étant capables de faire face à des personnes peu loquaces (naviguer entre bavardage et mutisme).

Nous avons également posé un fil directeur suffisamment visible pour assurer une cohérence au questionnement et aider l'interviewé à s'y retrouver. Car selon J.P. Kaufmann, il est indispensable d'avoir « un fil pour enfile des perles »²⁶². Le guide des entretiens se veut de ce fait pédagogique au sens où il est explicatif des intentions de la recherche. L'interviewé – haut fonctionnaire, cadre supérieur d'entreprise – est doté d'un capital universitaire (ou d'école supérieure) qui lui confère la capacité de comprendre une problématique interculturelle complexe ; pour le moins qui éveille chez lui une certaine curiosité intellectuelle. D'où la formulation d'un guide en mesure de répondre à cette attente.

Le mode d'administration du questionnaire s'est imposé en face à face (seulement quelques retours par écrit du fait de nos propres contraintes de déplacement et des contraintes d'agendas de la part des interviewés) afin de pouvoir guider plus efficacement les échanges en tenant compte des hésitations (nécessité de relance), des mimiques gestuelles d'étonnement ou d'émotions (reformuler la question), etc. Nous avons également souvent complété les questions par une présentation rapide du contexte de la question : définition des termes, sémantique.

2. La rédaction des questions s'est faite avec le souci d'éviter que la formulation n'influence pas les réponses. En effet, une personne pressée par le temps ou qui n'est pas disposée à fournir un effort intellectuel intense, peut être très influençable par la forme de la question. Il peut se contenter d'aller dans le sens de la réponse suggérée par une question posée avec maladresse. Par ailleurs, étant donné le domaine très particulier du management interculturel (peu de littérature), nous avons essayé de soigner la rédaction afin que les questions soient parfaitement compréhensibles. Pour cela, nous les avons testées auprès de proches appartenant aux secteurs d'appartenance des interviewés (Conseil de l'Europe et grandes entreprises).

La structuration des guides de nos entretiens

L'entretien démarre par une introduction pour sensibiliser l'enquêté au thème de la recherche (le motiver aussi) et pour permettre d'approcher au mieux son expérience professionnelle et notamment dans sa coopération avec les Russes, et sa vision de l'influence des mentalités dans le travail à l'international. Cette partie vise à amener dans la discussion les

²⁶² J.-P. Kaufmann, p. 39

notions difficiles d'accès de « mentalité » et de « stéréotypes », à permettre à la personne interviewée de se remémorer son parcours et son expérience des actions menées avec des collègues russes, à mesurer son attitude actuelle mais aussi le changement d'attitude qui s'est opéré au fur et à mesure du travail réalisé en commun avec des Russes.

La seconde partie des entretiens repose entièrement sur les critères culturels managériaux établis par Hall, Hofstede et Trompenaars (telle que définis dans la deuxième partie de ce travail). Ces critères de définition de la culture dans le management à l'international sont théoriquement applicables tant au secteur privé que public parce qu'ils touchent à l'essentiel de l'action productive (les rapports à la hiérarchie, au temps, à l'espace, à l'argent, au statut, etc.). Cependant, les interviews viseront à vérifier ce principe et à repérer dans quelle mesure la perception de ces attitudes varie selon le secteur d'appartenance (public ou privé). Ils permettront d'affiner notre compréhension de la culture managériale russe et sa capacité à aller vers des cultures internationales.

La troisième partie des entretiens est scindée en deux sous-parties. L'une s'adresse aux représentants du secteur privé (les variables sont celles du management classique : culture et valeurs d'entreprise, facteurs de motivation, modes de coopération informels, etc.), l'autre est destiné au secteur public (les variables ont une dimension plus globale et politique : ouverture à l'international, participation à des projets internationaux, sentiment patriotique, etc.). Il y a cependant un questionnaire commun qui concerne les échanges multiculturels et vise à clarifier si les Russes sont condamnés à utiliser passivement l'expérience des autres (comme c'est encore souvent le cas) ou bien s'ils peuvent aussi apporter et partager avec les autres. Soit : y a-t-il quelque chose que les Russes puissent proposer aux managers et/ou aux fonctionnaires occidentaux en matière de management et qui constituerait la base d'un vrai dialogue, c'est-à-dire équilibré et non plus unilatéral ?

Notre échantillon

Notre échantillon est de 34 personnes interrogées, soit 22 appartenant au secteur privé et 12 au secteur public. Tous exercent des responsabilités managériales de haut niveau (de directions fonctionnelles), les représentants du secteur privé étant essentiellement des managers de grandes ou moyennes entreprises implantées dans plusieurs pays, ceux du secteur public exerçant de hautes fonctions au Conseil de l'Europe. Tous possèdent une expérience allant de sept à plus de dix ans de travail avec des collègues russes. La plupart ont eu la possibilité de coopérer avec les Russes tant en Occident que sur le territoire russe. Quelques uns ont même

travaillé avec des Russes à l'époque soviétique ; ceux-ci relèvent tous du secteur public. Notre échantillon respecte une parité stricte entre hommes et femmes.

Les interviewés sont originaires de pays différents et cette répartition n'est pas sans effets sur la pertinence de notre analyse (tableau 2).

Tableau 2. Pays d'origine des enquêtés.

Pays d'origine		Nombre d'enquêtés		Pays d'origine		Nombre d'enquêtés	
Secteur privé 16 pays				Secteur public 5 pays			
France	5	Finlande	1	France	4		
Italie	3	Grèce	1	Allemagne	3		
Allemagne	1	Japon	1	Italie	2		
Autriche	1	Pays-Bas	1	Royaume-Uni	2		
Chine	1	Royaume-Uni	1	Norvège	1		
Danemark	1	Suède	1				
Espagne	1	Suisse	1				
Etats-Unis	1	Turquie	1				

Relevons que le secteur privé est à 87% représenté par l'Europe, notamment par l'Europe latine (France et Italie) ; ce qui est justifié par notre objectif managérial prioritaire de recherche : la capacité des Russes à accepter les valeurs et les modes de management européens. La présence d'Américains et de Chinois vise cependant à prendre en compte d'autres attitudes occidentales et orientales et ainsi élargir et enrichir l'analyse. Le secteur public est entièrement européen, ce qui n'est pas une surprise étant donné l'institution enquêtée : le Conseil de l'Europe (COE). La France, l'Italie et l'Allemagne sont également sur représentées, étant donné les volumes de coopération actuels entre la Russie et ces trois pays. La décision d'analyser l'opinion basée sur l'expérience et les perceptions des hauts fonctionnaires du Conseil de l'Europe tient au caractère managérial de cette recherche. Le choix de cette organisation n'est pas dû au hasard. Premièrement, nous avons une expérience professionnelle au sein de cette institution où nous avons noué un précieux réseau de connaissances. Deuxièmement, nous présidons depuis quatre ans l'association qui met en place des projets internationaux en coopération avec différents départements du COE. Ainsi, en tant qu'organisateur de programmes éducatifs avec la participation de représentants russes (juristes, professeurs, etc.), nous avons établi des contacts étroits avec les membres de cette institution. Ayant l'intention de continuer d'organiser des projets internationaux impliquant la Russie, nous considérons que la présente recherche basée sur le management interculturel va contribuer à améliorer la qualité des échanges et notamment pour ce qui concerne la coopération dans le secteur public international (pour des projets multiculturels à grande échelle, comme les Jeux Olympiques de 2014).

Chapitre 6. Résultats d'étude :

guide pour optimiser les relations managériales avec des partenaires russes

6.1. Mentalité et stéréotypes : la perception générale des occidentaux

Nous avons, dans un premier temps, relevé l'opinion de nos interviewés sur la mentalité russe. S'agissant de stéréotypes, ces résultats n'ont pas de valeur sociologique (ils ne sont pas une photographie de la réalité sociétale russe) mais, par contre, ils présentent une grande valeur managériale car ils peuvent conduire les décideurs à revoir leurs modes d'actions sur la base de ces représentations. En effet, c'est la façon (parfois irréaliste et déformée) de considérer la mentalité des Russes qui va s'appliquer aux rapports sociaux de travail au sein des entreprises. Le décideur occidental influencé par le stéréotype va orienter ses choix et l'employé russe sera conduit à s'adapter et parfois même à adopter les traits qui lui sont grossièrement attribués (parfois même à tort). De cette dialectique va naître un mode de management particulier que l'on nomme management interculturel.

6.1.1. Rôle des mentalités dans les rapports économiques

Dans le secteur privé, environ neuf interlocuteurs sur dix s'accordent sur le fait que les mentalités nationales jouent un rôle essentiel dans la coopération internationale et dans la communication, et qu'il faut absolument prendre en considération ce phénomène atavique pour savoir comment agir et réagir, comment gérer les différences et les malentendus lors de négociations, comment élaborer des outils de contrôle des employés au travail (en matière de discipline mais aussi d'encouragement et de récompense). Pour les représentants du secteur privé, la notion même de « mentalité » est considérée positivement, vu que l'on a affaire à un outil qui permet d'améliorer les modèles de communication et qui peut ainsi contribuer au succès des affaires (éviter les conflits ou gagner la confiance). Ceux qui considèrent que la mentalité est négligeable ont une approche 100% opérationnelle et ils soulignent la prépondérance des compétences et des qualifications professionnelle (selon eux, peu importe la nationalité, ce qui compte, c'est l'efficacité au travail). Comme le dit un de nos interlocuteurs : « quand j'ai

commencé à travailler avec les Russes, j'ai *tout mis à zéro* parce que je ne voulais pas avoir d'idées préconçues ».

Ceux relevant du secteur public international considèrent que la mentalité est importante dans les mêmes proportions. Cependant, leur approche est différente. Comme les représentants du privé, ils pensent que la mentalité appartient à une culture du quotidien (« de tous les jours ») et qu'il est important d'en tenir compte pour gagner la confiance des autres et bien saisir les différences subtiles parfois de sensibilités. Mais ils se réfèrent non pas à la communication et à l'action managériale, mais plutôt aux systèmes politiques ou juridiques nationaux. Ils associent la mentalité au bon fonctionnement de l'Etat et des relations entre les Etats. Comme l'a souligné un de nos interlocuteurs : « on a tendance à penser qu'ils (les Russes) héritent d'une tradition assez autoritaire » ; alors que : « maintenant il est plus difficile de repérer des stéréotypes qu'à l'époque de l'URSS quand tout était lié à l'idéologie - car on ne pouvait qu'être procommuniste ou anti-communiste ». Contrairement aux représentants du privé, leur perception de la mentalité tend à être plutôt négative et considérée comme un frein. Par conséquent, selon eux, il faut « dépasser les mentalités (et) les clivages du passé », pour trouver des dénominateurs communs et rassembler. Dans le public, la mentalité est généralement perçue comme une source de discrimination à proscrire. Les modérés (ceux qui pensent que la mentalité ne joue pas un rôle très important) insistent sur l'éducation qui peut apporter des solutions ; selon eux, « la mentalité n'a de sens que provisoire et en lien avec l'histoire car, très vite, tout va tendre à s'harmoniser dans un cadre transnational ». Surtout au sein des organisations internationales, comme l'a souligné un de nos interlocuteurs en parlant d'un véritable « code de conduite » : « nous avons signé une sorte de serment de loyauté vis-à-vis de l'organisation, ce qui fait qu'une fois que vous commencez à travailler pour elle, votre pays s'estompe et c'est la personne qui vous fait face qui prime, quelle que soit sa nationalité ».

6.1.2. Stéréotypes sur les Russes : permanences et évolutions

Dans le secteur privé, environ 85% des personnes interviewées véhiculent des stéréotypes sur les Russes avant même de commencer à travailler avec eux. Parmi les stéréotypes positifs, on mentionne quelques classiques comme leur supposé « bon cœur » et une forte propension à l'amitié, à la générosité, à l'honnêteté, au patriotisme (s'agissant de qualités globalement humaines plus que professionnelles). Pourtant, la majorité exprime aussi des jugements négatifs, reflets de l'image du pays entachée pendant la période soviétique et pendant celle du

« capitalisme sauvage » et jugé « mafieux » des années 1990. Citons en vrac une méfiance vis-à-vis des étrangers et un manque de communicabilité, une tendance à l'alcoolisme, à une certaine violence et agressivité, un fatalisme excessif (« ils attendent toujours un miracle dont on sait qu'il ne viendra pas »), un éternel sentiment de culpabilité (autre héritage soviétique), un comportement de gaspillage économique. Les préjugés affectant plus particulièrement le management sont une certaine raideur d'attitude dans le *business*, le mépris de l'image qu'ils peuvent donner à l'extérieur (on s'en tient à la vérité de qui on est, en négligeant l'image que l'on donne), une forme récurrente d'irresponsabilité, une relative paresse économique et un manque de respect à l'égard des règles et des conventions. Alors qu'en Occident, les dirigeants sont réputés « diriger leurs sociétés sans fraude ni corruption »).

Ces points de vue sont-ils définitifs (ils relèveraient alors d'un hypothétique état naturel) ou susceptibles d'évolution (dès lors qu'on considère leur caractère fondamentalement culturel) ? Nos interlocuteurs ont relevé des changements plutôt positifs (d'hier à aujourd'hui) mais en termes de qualités humaines personnelles plus que professionnelles. Ce qui a été particulièrement souligné comme invariant, c'est la nécessité de devoir systématiquement établir des contacts étroits et personnalisés pour arriver à ses fins professionnelles, et que les seules modalités managériales ne suffisent jamais. Des années de travail avec les Russes ont conduit les enquêtés à les trouver fondamentalement honnêtes, généreux, altruistes, accueillants, sincères, faisant confiance aux autres et amicaux (après l'établissement d'un premier contact), mais aussi naïfs et fatalistes, fiers et même un peu arrogants. Du point de vue strictement professionnel, nos interlocuteurs ont remarqué que se maintenait chez les Russes « une certaine incapacité du contrôle de soi », « une lenteur et une paresse » (un « manque d'inspiration ») et un « manque de respect à l'égard des règles et des horaires notamment ». Ainsi, les difficultés rencontrées dans les affaires conduites avec les Russes tiennent (aux yeux des partenaires) à une grande dissonance entre des qualités personnelles (globalement positives) et des qualités professionnelles posant problème en management (du fait du mélange entre les sphères de la vie personnelle et du lieu de travail).

Les enquêtés du secteur public disent à hauteur de 50% (seulement ?) avoir été sensibles à des stéréotypes sur les Russes et la Russie. Pour eux, la notion même de stéréotype (comme, d'ailleurs, celle de la mentalité) semble avoir un sens plutôt négatif, car ils ne font pas de nuance entre stéréotype et préjugé (ce qui est moins souvent le cas dans le secteur privé). Entre public et privé, il y a opposition d'opinion quant au lien entre les Russes et l'Etat : les représentants du public assimilent les deux (le Russe est à l'image de l'Etat russe), à la différence de leurs homologues du privé qui font la différence. Comme le mentionne un de nos interlocuteurs du

secteur public : « on avait des préjugés en fonction de nos orientations politiques pro ou anti communistes ». Ainsi, ils citent une « mentalité collectiviste et bureaucratique », voire un goût pour l'« espionnage », un « manque d'initiative qui tient à la tradition autoritaire ». Très logiquement, les fonctionnaires lient l'évolution des stéréotypes aux changements politiques en Russie. Selon un autre haut fonctionnaire : « l'image du peuple s'est évaporée avec la disparition de l'Etat soviétique ». Cependant, on relève toujours chez la « vieille génération », une « attitude négative persistante vis-à-vis de l'Occident ». Ils ont remarqué aussi qu'à la suite de travaux réalisés en commun avec des occidentaux, on a assisté à une « ouverture culturelle sur le monde » (que l'on associe aussi à la grande diversité ethnique à l'intérieur même du pays) et à la « volonté d'établir les relations plus cordiales et amicales » (ce qui est aussi souligné par les acteurs du secteur privé). En général, les représentants du secteur public pensent que la mise en place de projets communs dans le cadre des institutions publiques internationales devient plus facile au fur et à mesure de l'ouverture du pays à l'international (le contexte politique s'avérant plus important que la mentalité en tant que telle).

6.1.3. La perception dominante de la mentalité russe

En s'appuyant sur leur propre expérience interculturelle et tout en intégrant plus ou moins consciemment celle d'autres collègues qu'ils ont côtoyés (ce qu'ils peuvent en savoir et ce qu'ils en ont retenu) dans une approche assez globalisante de la mentalité russe, les représentants du secteur privé sont parvenus à nous fournir une liste des traits positifs que les Russes devraient mettre en avant et ceux pouvant créer des difficultés dans leurs vies professionnelles. Dans la première catégorie, on trouve leur « sens de l'humour qui permet de relativiser les problèmes », leur « désir de leadership qui crée une motivation forte au travail », leur « honnêteté légendaire constituant une valeur éthique essentielle au sein d'une organisation », leur « capacité à résoudre les difficultés » (ils finissent toujours par trouver une solution), « à aller loin et jusqu'au bout des choses », « à prendre des décisions audacieuses et innovantes » ; soit autant de qualités managériales précieuses pour une organisation. Dans la deuxième catégorie des traits pénalisants, nous retrouvons des traits qui illustrent les paradoxes de la mentalité russe. Ainsi leur « préférence souvent exclusive pour les grands projets au détriment des petits projets du quotidien » ; leur tendance à adopter des attitudes « fatalistes, romantiques et idéalistes » brouillant parfois une vision claire et réaliste des problèmes qu'il faut résoudre ici et maintenant ; leur « besoin irréprensible de liberté, d'où la tentation de désobéissance voire de révolte face à la

contrainte » qui complique le travail sous pression très fréquent aujourd'hui dans les entreprises en concurrence ; leur « manque de patience » qui les empêche de tracer des objectifs à long terme et les confine à l'immédiat. Finalement, le trait dominant paradoxal est leur « esprit créatif se substituant souvent à leur capacité de travailler dur » car la qualité peut alors nuire à l'efficacité d'exécution.

L'opinion des représentants du secteur public est plus limitée et, comme nous l'avons souligné *supra*, tient plutôt au pays et son évolution historique. Ils mentionnent, par exemple, le « sens de la communauté russe dans un contexte multiculturel », la « fierté de leur pays et de son histoire », ainsi que leur « largeur d'esprit marqué par la géographie du territoire et l'histoire ». Ils ont en commun avec leurs homologues du privé l'accent mis sur certains traits « humains » comme la générosité, la capacité à travailler dur, l'ouverture et l'hospitalité. Mais ils évoquent aussi l'« enthousiasme parfois excessif qui a du mal à aboutir », ainsi que la pratique presque généralisée du « double agenda » (celui officiel de l'organisation en concurrence d'emploi du temps avec leurs agendas personnels) et leur distance vis-à-vis des règles ; ce qui laisse à penser que la mise en œuvre des projets internationaux publics suppose que le personnel russe soit formé précisément à ces missions (sous forme d'études à l'étranger ou de stages).

6.2. Les traits saillants d'une mentalité russe

Nous avons utilisé les critères de Hall, Hofstede et Trompenaars pour dresser un portrait attitudinal des Russes à usage de leurs partenaires occidentaux.

6.2.1. L'attitude à l'égard de la hiérarchie

Les représentants des secteurs privé et public, s'accordent pour dire que le principe de hiérarchie est essentiel pour les Russes et qu'ils en sont très respectueux. Selon eux, nous avons affaire à une valeur forte et très ancrée dans la mentalité nationale.

Cependant, les points de vue diffèrent dans le détail des comportements qui en découlent. Les représentants du secteur privé soulignent une « forte distance entre patrons et employés » qui se manifeste par une délimitation stricte des tâches ou par des emplacements séparés sur les lieux

de travail. C'est pourquoi « des relations amicales entre patrons et employés ne sont guère envisageables ». Le sens du leadership tend à être paradoxal chez les Russes. D'un côté, il leur faut un « leader sacralisé » (de par leur tendance au romantisme et à l'idéalisme) et doté d'un pouvoir fort à la mesure de son piédestal symbolique ; de l'autre, les Russes se voient volontiers eux-mêmes dans le rôle de leader et refusent celui d'éternels subordonnés. Ils ne critiquent pas ouvertement leurs patrons mais les contestent insidieusement (« si moi, j'étais patron, je changerais tout »). Le défaut de démocratie au travail se manifeste par l'absence de critique constructive et d'échanges. On assiste souvent à la manifestation de positions radicales : soit la décision est acceptée globalement et sans aucune discussion, soit elle est rejetée tout aussi globalement sans chercher de compromis (et, dans cette alternative, il est fait référence à leur manque de discipline). Dans ce contexte autoritaire, il est relaté le cas d'employés russes « s'opposant à l'exécution d'ordres jugés bizarres ou trop désagréables pour eux » car « le respect de la hiérarchie ne signifie pas qu'il faut accepter tout et n'importe quoi ». Ou encore le cas d'employés qui « pensent qu'ils ne sont pas des esclaves et que les rapports hiérarchiques ne sont qu'un standard de conduite corporative minimale ». Il est fait référence à un « désir naturel de liberté » le plus souvent inassouvi, qui peut être à l'origine de désobéissance et de comportements anti sociaux. Mais il est aussi fait référence à une histoire russe tourmentée par l'arbitraire des autorités, ce qui a rendu les Russes particulièrement sensibles à tout abus de pouvoir (et les conduit même à voir de l'abus là où il n'y en a pas).

Il existe, pourtant, un autre point de vue qui tend à montrer de quelle façon ce principe traditionnel de hiérarchie tendrait à s'estomper dans une société qui reste très autoritaire d'un point de vue sociopolitique. Selon Gannon et Pillai (2012, p. 423), malgré un fort attachement à une « culture impériale » demeurée très prégnante, nombreuses sont les organisations russes qui ont adopté un style de management ouvert (dit « à l'américaine »). C'est ce qu'ont montré les résultats de leur recherche menée en 2010 qui confirment leur théorie de la *convergence des styles* de management à travers les cultures. En effet, en Russie, on parle de plus en plus de leadership partagé et de travail d'équipe. Cela vient appuyer la remarque faite *supra* selon laquelle la culture de l'entreprise peut, dans certains cas, s'avérer plus forte que la culture sociétale dominante. De ce point de vue, le fait que nos enquêtés aient évoqué la remise en question de la hiérarchie dans les entreprises russes montre qu'en Russie post-communiste certaines cultures d'entreprises apparaissent contestataires de la culture traditionnelle et tendent à infléchir le vieux modèle organisationnel.

Pour les représentants du secteur public, le respect de la hiérarchie en Russie tient à l'héritage tsariste, repris par le communisme, et à la tradition d'un Etat resté fortement centralisé.

Ils soulignent le « respect quasi bureaucratique » de la hiérarchie (et sur ce point, les Russes sont souvent comparés aux Français) et la « discipline irréprochable vis-à-vis de l'administration » (cette remarque ne concerne que les hauts fonctionnaires travaillant à l'international et non pas les hommes d'affaires). Nos enquêtés du public soulignent également un paradoxe évoqué par ceux du privé : d'un côté, « le pouvoir est vu comme source de dangers dont il faut se protéger » et dont il faut éviter les « abus et l'arbitraire » ; de l'autre, « un leader fort rend heureux et procure un sentiment de sécurité ». Dès lors, le management de subordonnés russes présente un véritable défi : comment trouver une attitude d'autorité équilibrée en mesure de rassembler ?

6.2.2. Communautarisme ou individualisme ?

La majorité des enquêtés du secteur privé pensent que les Russes sont profondément communautaristes et préfèrent éviter les conflits considérés comme des « anomalies » communautaires. Cependant, deux points de vue s'opposent. Certains considèrent que le communautarisme des Russes est « naturel » et qu'il tient à une solidarité historique, au désir de maintenir une sorte de bien-être collectif *a minima* au sein du groupe (il peut même apparaître comme étant « plus important que la rémunération »). Les autres pensent qu'au fond d'eux-mêmes, les Russes sont plutôt individualistes, parfois même anarchistes, et que leur communautarisme est plus « forcé » que spontané et qu'il n'a rien à voir avec l'esprit d'équipe. Il tient plutôt à leur crainte de « ne pas être capable de se distinguer aux yeux des autres », en tant qu'individus, et à un « manque de volonté d'assumer leurs responsabilités ». Les premiers soulignent plutôt les qualités culturelles qui contribuent de manière positive au travail en équipe ; les autres se réfèrent clairement aux attitudes et comportements inoculés par le système soviétique : égalitarisme de principe, travail forcé, faux semblants (« les uns font semblant de travailler alors que les autres font semblant de les payer » ; les uns et les autres évitant soigneusement toutes responsabilités mutuelles). Cependant, tous sont d'accord pour saluer la créativité, le dévouement et la fidélité au groupe. Quant aux conflits, ils sont clairement perçus comme négatifs (« quelque chose de stressant », de « spontané et incontrôlable comme un séisme ou une tempête », de « tragique et blessant », de « dangereux ») et contraire au progrès, « qui détruit ce qui a déjà été acquis et qu'il faut ensuite reconstruire ». Cette attitude tient avant tout à une perception émotionnelle des conflits et à l'incapacité relative de distinguer les sphères privée et professionnelle (« je considère tout conflit comme agressant d'abord ma propre personne »), comme nous le verrons plus en avant.

Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, les enquêtés du public estiment que les Russes sont plutôt individualistes, qu'ils cherchent constamment à « promouvoir leurs propres décisions », « à ce qu'on les écoute et qu'on les comprenne » et se croient « capables de tout faire sans les autres ». Quand ils évoquent des traits de communautarisme, ils citent la « fierté de la langue et de la culture Russe », la « recherche constante d'appuis culturels en situation d'expatrié » et surtout un goût pour « les traditions et les structures sociales dans lesquelles ils ont grandi ». Ici encore, on parle de « communautarisme forcé », comme une nécessité de trouver une « issue de secours » face à des règles trop strictes et à un manque de liberté imposés par des administrations russes qui portent encore l'empreinte soviétique. Alors que les représentants du privé mettent en avant des qualités communautaires innées, ceux du public les associent au patriotisme. A cela s'ajoute, d'ailleurs, une spécificité du travail au sein de grandes organisations internationales ; un de nos interlocuteurs témoigne que « il y a beaucoup de groupes communautaristes parce que loin de son pays d'origine, on essaie de reconstituer un petit groupe ».

Quant aux conflits, enquêtés du public et du privé sont d'accord pour souligner que les conflits sont toujours « perçus comme des échecs ».

6.2.3. L'attitude vis-à-vis de l'incertitude et du risque

Dans le secteur privé, on a tendance à penser que les Russes prennent volontiers des risques et sont capables de les gérer grâce à leur sens de la discipline et de la planification. Certains estiment que ce sont des risques parfaitement calculés et pris « volontairement » (une expression courante en Russie dit fort justement, selon eux, que « celui qui ne prend pas de risque ne boit pas de champagne »). D'autres font référence à la culture managériale qui s'est développée dans les années 1990 du fait d'une concurrence exacerbée par une demande particulièrement instable. Les uns évoquent une étonnante capacité à « créer des situations risquées là où il ne devrait pas y en avoir », mais qui induit aussi une attitude positive vis-à-vis du changement et une « capacité à se sortir facilement de toutes sortes de problèmes ». Les autres pensent que les Russes préfèrent éviter (par culture) de prendre des risques sauf quand la situation leur impose d'en prendre. L'analyse s'affine lorsqu'ils font référence à la hiérarchie : les entrepreneurs prennent tous les risques (en lançant de « grands projets ») alors que leurs subordonnés tendent plutôt à les éviter (en gérant au mieux les modalités de mise en œuvre des

projets). Est mise en évidence la capacité des Russes à s'adapter à des situations risquées mais seulement quand l'enjeu est de taille et sans trop se soucier des détails.

La majorité des représentants du public estiment que les Russes cherchent plutôt à éviter les risques et à conduire les projets prudemment et « pas à pas » ; ce qui est plutôt attendu de représentants d'un secteur administratif peu enclin à innover. Ils se réfèrent une fois encore au système soviétique qui avait la hantise de l'innovation (source de remise en cause) et de la prise de risque (pour un *status quo* social). Cependant, ils relèvent que la jeune génération est plus ou moins en rupture avec ces attitudes conservatrices. Selon un de nos interlocuteurs du secteur public, « la jeune génération en Russie qui a beaucoup de contacts internationaux, vit dans une nouvelle réalité et est prête à prendre des risques personnels et au niveau de l'organisation, pour avancer ».

6.2.4. Une mentalité russe féminine ou masculine?

Sur cette question de définir une mentalité de genre, les opinions des enquêtés du secteur privé se répartissent pour moitié. Une moitié pense que les Russes partagent une mentalité féminine constituée d'esprit d'entraide pour le bien-être de tous ; par « nature » selon eux. En effet, les Russes seraient portés à respecter et à aimer leur collègues de travail, à être loyaux vis-à-vis de leur groupe d'appartenance, à « aider les autres avec abnégation ». L'autre moitié des enquêtés penche vers le constat d'une mentalité masculine autour du désir de posséder et de réussir individuellement (qui se serait développée pendant les années 1990). Selon eux, cette masculinité se traduit par une attitude de réussite à tout prix (notamment au mépris de l'éthique) et par une forme de cynisme social. La question de savoir si ces traits de masculinité sont transitoires dans une société en voie de féminisation ou si le processus social est inversé, n'a pas de réponse dans le cadre de cette enquête.

Quant enquêtés du public, ils partagent l'idée que la masculinisation est un phénomène récent et que la tendance va plutôt dans le sens d'une combinaison des deux traits. Ceux qui évoquent un « esprit masculin » majoritaire soulignent plutôt sa dimension extrême : celle de réussir à tout prix. Les autres se réfèrent à l'histoire d'un peuple qui a appris la patience au cours des siècles et qui cultive un sentiment naturel de partage et de fatalisme. Cependant, comme l'a remarqué un de nos interlocuteurs, actuellement « le sentiment de partage dépasse rarement un cercle intime d'amis et proches », et la solidarité sociale tend à diminuer.

6.2.5. Objectivité vs subjectivité

Nos enquêtés du secteur privé s'accordent presque unanimement pour dire que les Russes ont fortement tendance à être subjectifs, c'est-à-dire à agir sous l'emprise des émotions et des sentiments (et non pas de façon neutre et rationnelle). Les rares enquêtés ayant mis en avant un trait d'« objectivité », relèvent eux-mêmes quelques signes d'irrationalité. Mais tous soulignent que les réactions émotives des Russes dans leur vie professionnelle ne s'expriment pas à la mode « latine », c'est-à-dire dans une forme d'exubérance et d'extériorisation. L'affect ne transparaît qu'après l'établissement de contacts de proximité avec les partenaires. Il prend la forme de comportements excessifs de durcissement des négociations ou de manifestations exagérées d'autorité sur fond de sincérité à fleur de peau. A ce sujet, relevons que les observations des chercheurs Gannon et Pillai (2012, p. 425) viennent appuyer les remarques de nos interlocuteurs. Ils mentionnent, en effet, une fréquente « dramatisation » des échanges : « comme un metteur en scène emploie le drame pour attirer les spectateurs, un Russe fait souvent recours à des effets dramatiques ». Notons cependant que la manifestation d'émotions fortes ne se traduit pas nécessairement par des propos ou une gestuelle spectaculaire immédiate et repérable par les interlocuteurs, elle est plutôt intériorisée et ne transparaît qu'à travers une attitude générale infléchie.

Les enquêtés du public soulignent aussi le poids de la subjectivité et de l'influence des émotions, et se réfèrent au *background* culturel russe constitué de sentimentalité et de romantisme (se doublant d'une tendance vers l'idéalisme). Selon un des hauts fonctionnaires interrogés : « les Russes n'ont pas connu de siècle des Lumières et, de ce fait, ils ne sont pas aussi rationnels que nous »²⁶³. D'autres rejoignent les managers du privé pour souligner, chez les Russes, une « force d'argumentation qui permet d'affirmer leur autorité ». Une nuance est à apporter en situant à part l'analyse les Russes travaillant en Occident dans les grandes organisations publiques : ces derniers affichent en effet plus de rationalité du fait sans doute de leur immersion. D'après nous, ceci tient aussi à l'influence du secteur public où prévalent prudence et rationalité (comme on l'a vu *supra*).

²⁶³ Les philosophes français des Lumières ont cependant fréquenté la cour de Russie et y ont diffusé leurs traités (Voltaire et Diderot notamment).

6.2.6. Culture diffuse ou culture spécifique ?

Dans le secteur privé, on a tendance à croire que la culture russe est une culture diffuse, c'est-à-dire qui ne trace pas de frontière claire entre sphère professionnelle et sphère privée. Cela s'explique généralement par le fait que les Russes sont très actifs dans la vie en général (dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle) et se trouvent souvent « sous l'emprise des émotions » (sans qu'il y ait rupture en passant de l'une à l'autre). Ils sont réputés avoir un besoin viscéral d'empathie, besoin qu'on les écoute et qu'on les apprécie, besoin de retrouver une « ambiance familiale » au travail et de partager leurs affaires privées avec leurs collègues. Cependant, soulignent nos enquêtés, il faut nouer un contact de grande proximité pour que les Russes s'ouvrent aux autres à ce point (notamment face à des collègues étrangers). Comme le confirme un homme d'affaires interrogé : « il faut vraiment avoir une très grande confiance de leur part pour qu'ils commencent à parler des choses privées ». Le mélange des sphères s'explique aussi par la recherche d'« échappatoires » : la sphère privée permettant de se ressourcer à la suite de difficultés professionnelles, la sphère publique étant parfois aussi compensatoire des difficultés familiales ou personnelles.

Les enquêtés du public relèvent, au contraire, une séparation entre les deux sphères, car la vie professionnelle imposant « une attitude plus strict et formelle » que ce que réclame la sphère privée. Cependant, ils notent que dans les grandes organisations internationales, les Russes tendent à échapper à cette règle de bienséance en partageant leurs affaires privées avec leurs collègues en public. Ainsi, au sein de grandes organisations, on les compare aux peuples sud-européens : « ce ne sont pas des gens pour qui ces deux domaines sont complètement séparés, on n'a pas de sphère strictement délimitée (« privacy »), contrairement à d'autres nationalités » (témoigne un fonctionnaire originaire du Sud de l'Europe). L'attachement national joue sans doute un rôle important en rapprochant les expatriés.

6.2.7. Statut attribué ou statut acquis ?

Pour la grande majorité de nos interlocuteurs du secteur privé, le statut acquis a pour les Russes une importance beaucoup plus grande que les origines sociales, les diplômes ou encore l'ancienneté. Les Russes tendraient à valoriser leurs propres efforts de trajectoire sociale et surtout l'expérience acquise ; le statut attribué étant considéré comme rarement mérité (les

diplômes pouvant s'acquérir par le biais de filières clandestines, les parents faisant jouer leurs réseaux sociaux, etc.). Une des raisons de cette méfiance (défiance) à l'égard du statut attribué se trouve dans le niveau de corruption de la société russe (supposé et/ou constaté, car interfèrent des phénomènes de rumeurs). Mais l'attitude varie selon les générations, la « vieille garde » accordant plus de crédit aux statuts attribués, les jeunes mettant davantage en valeur leurs expériences concrètes et leurs succès professionnels et personnels.

Les enquêtés du public voient les choses différemment. Pour eux, le statut attribué est largement valorisé en Russie. Cette différence d'analyse tient peut-être au caractère plus traditionnel et conservateur des organisations publiques et, encore et toujours, à l'héritage soviétique qui pèse sur le secteur public. Comme témoigne un enquêté haut fonctionnaire, « l'éducation avec ses médailles et mérites a laissé des traces ». En effet, l'éducation et les origines sociales apparaissent déterminantes et rassurantes alors même qu'on se méfie des succès « rapides et trop brillants » qui peuvent nuire à aux grands principes éthiques d'humilité et d'effort au travail.

6.2.8. Contexte riche ou contexte pauvre ?

La notion de contexte culturel « riche » ou « pauvre » (« haut » ou « bas ») fait référence à la théorie d'E.T. Hall (cf. chapitre 3). Les représentants du secteur privé s'accordent unanimement pour dire que la culture russe est une culture de contexte riche où les individus utilisent beaucoup de sous-entendus, s'expriment indirectement, valorisent le non-verbal, les rapports personnels d'empathie et de confiance. Nos interlocuteurs ont particulièrement souligné les trois points suivants. 1) On est dans un système où la parole est fondamentale, où le contrat doit être précédé de relations amicales, où les intentions sont « lues aussi scrupuleusement que les accords écrits » ; plus encore, où une formalisation arrivée trop tôt peut être un frein à la réussite contractuelle. 2) L'intuition et la capacité de « lire entre les lignes » (expression d'un homme d'affaires interrogé) sont telles chez les Russes qu'on n'a pas besoin de beaucoup d'explications verbales. 3) Les relations personnelles constituent la base de toute négociation ; un simple « partage d'informations » ne suffisant jamais à faire aboutir un projet.

Tout comme ceux du privé, les représentants du secteur public pensent que la culture russe relève d'un contexte riche qui transparaît surtout dans la manière qu'ont les Russes de s'exprimer oralement. Nos interlocuteurs soulignent le fait qu'« il existe des codes qu'il faut

savoir interpréter », que « la manière de s'exprimer est particulière » et qu'« il y a beaucoup de sous-entendus ». Là encore, les fonctionnaires se réfèrent à un héritage culturel « profondément ancré ». Cependant, dans le contexte d'organisations publiques internationales, s'exerce aussi une culture internationale universelle. Comme le souligne un haut fonctionnaire, « il y a maintenant en Russie une volonté de tout codifier, de dire : ne me traitez pas comme ça parce que je suis russe car je vois les choses de la même façon que les Allemands, les Américains, les Français ou encore les Italiens ». Donc, « il y a une volonté (mais plutôt politique) de trouver des codes et des standards qui unissent de la même manière tout le monde ».

6.2.9. L'attitude face au temps

La grande majorité de nos enquêtés du secteur privé reconnaissent que les Russes sont plutôt polychroniques, c'est-à-dire qu'ils peuvent exécuter plusieurs tâches en même temps et passer très vite d'une tâche à l'autre. Pour explications, on fait référence à l'énergie débordante des Russes et leur tendance à simplifier le travail là où cela paraît possible. On attribue aussi ce polychronisme à l'impatience manifestée par les Russes dans l'exécution de tâches de moindre importance (les « petites choses »). Nous avons déjà relevé leur manque d'attention aux détails et leur préférence pour des actions d'envergure (les « grandes affaires »). Quant au rapport à la ponctualité, les enquêtés sont unanimes à dire que les Russes négligent les contraintes d'horaires et sont rarement « à l'heure ». Il en va de même du respect des échéances : alors que dans les grandes organisations occidentales, le principe de *deadline* est un principe organisationnel élémentaire, pour les Russes, une date butoir est constamment repoussée, par principe également. Cette attitude dissidente est plus liée à la volonté de « se soustraire à une contrainte imposée » que d'un rapport au temps qui serait plus laxiste.

Pour les représentants du secteur public, les Russes peuvent être tout autant polychroniques que monochroniques, selon les particularités de leurs fonctions dans les organisations, selon leur sexe également : les femmes sont généralement plus polychroniques que les hommes qui préfèrent se concentrer sur une tâche avant de passer à une autre. Dans le secteur public, on relève non sans humour qu'« il ne faut pas faire aujourd'hui ce qu'on peut renvoyer à demain ».

6.2.10. L'attitude vis-à-vis de l'espace : espace ouvert ou fermé ?

Les représentants du privé estiment que les Russes préfèrent travailler dans un espace individuel dont ils tiennent les portes closes. Ceci tient, selon eux, au besoin d'être « chez soi » au travail et d'y retrouver une « ambiance familiale » (comme on l'a vu *supra*). Généralement, les Russes tiennent à préserver leur intimité et rechignent à s'exposer au regard des autres mais, comme le remarque un homme d'affaires, de façon paradoxale : « ils veulent à la fois préserver leur espace intime (par exemple, en réclamant un bureau isolé) et, en même temps, ils sont aussi très sociables et ouverts aux autres ».

Nos interlocuteurs du public s'accordent sur le besoin des Russes à ménager un espace privé et un territoire propre au sein de l'organisation. Cette attitude peut s'expliquer, selon eux, par le fait géographique que les très vastes espaces du pays ont toujours incité les Russes à chercher un coin refuge où ils puissent nourrir un sentiment de sécurité. Elle s'explique aussi par le souvenir générationnel de l'expérience soviétique d'appartements collectifs abritant plusieurs familles au détriment de toute intimité. Certes, ce collectivisme n'a pas touché tous les Russes mais cela a laissé une trace profonde dans la mémoire collective (une sorte de traumatisme).

6.2.11. L'attitude à l'égard de l'argent

Gannon et Pillai (2012, p. 422) utilisent la métaphore du « ballet russe » pour caractériser le rapport à l'argent des Russes. Selon eux, « la danseuse étoile n'a pas nécessairement le plus haut salaire. Néanmoins, son statut de danseuse étoile fait qu'elle bénéficie de privilèges bien plus importants que ce que lui apporterait une rémunération ». Ceci pourrait signifier que l'argent n'occupe pas la première place dans la hiérarchie des valeurs de la société russe. Ceci pourrait signifier aussi que les Russes sont davantage sensibles à des formes de rétribution non financières sous forme de privilèges sociaux ou de respect. Voici ce qu'en disent nos interviewés.

Pour les représentants du secteur privé, l'attitude des Russes vis-à-vis de l'argent est clairement positive. Selon eux, les Russes aiment l'argent et cela constitue un de facteurs majeurs de leur motivation, au même titre que l'ambiance au travail et le relationnel. Certains vont même jusqu'à évoquer une « addiction à l'argent » et un rapport « obsessionnel » qui serait directement lié à la période troublée du « capitalisme sauvage » (celle d'une libéralisation économique brutale et débridée après des décennies de collectivisme). Par ailleurs, ils relèvent

que cette attitude a quelque chose d'irrationnel ; les Russes « rêvant d'être riches mais sans fournir les efforts pour le devenir » et finissant par « tout dépenser très vite sans se soucier du lendemain ». Le principe d'une saine gestion de l'argent leur serait inconnu, soit celui de mettre en œuvre une rationalité économique (gagner l'argent par le travail avant de le dépenser). Cette attitude est attribuée, d'une part, au trait de mentalité qui les conduit à ne s'intéresser qu'aux « grands projets d'envergure » et dédaigner les petites questions pécuniaires ; d'autre part, au passé communiste où l'argent était coupable et la richesse considérée comme une maladie capitaliste (une expression populaire évoque ce « métal méprisé »). Seuls quelques enquêtés pensent que l'argent continue à être considéré négativement par les Russes, soit comme un moyen d'aliénation et de manipulation ; et que si une personne s'enrichit, elle va développer le sentiment irrépressible qu'elle doit absolument le partager au nom de la solidarité sociale. Cet écart radical d'attitudes correspond parfaitement au phénomène évoqué dans la IIe partie de notre travail où nous avons montré que l'attitude des Russes vis-à-vis de l'argent va de l'obsession (en gagner toujours davantage pour le dilapider) au mépris total par principe philosophique (anti capitaliste), en passant par une attitude de compromis : « il s'agit certes d'un mal mais d'un mal nécessaire ».

Pour les représentants du secteur public, l'attitude vis-à-vis de l'argent est jugée plutôt positive : les Russes visent clairement une satisfaction financière mais dans un cadre éthique. Cela tient sans doute à la spécificité du secteur public où il n'existe pas de système de primes et où les salaires sont fixes. L'argent est donc considéré comme une source de stabilité économique et sociale et ne provoque pas d'engouement inconsidéré sous la forme d'enrichissement. Même si quelques-uns évoquent le phénomène des « nouveaux Russes » à la tête de fortunes rapidement acquises, de leur « désir inassouvi d'argent à la mode capitaliste », sorte de « valeur refuge » après des années de privation, tous sont d'accord pour conclure qu'il s'agit d'un phénomène passager.

6.2.12. Egalité des sexes au travail

Sur cette question de l'égalité des sexes, les opinions de nos enquêtés du secteur privé sont largement divisées. Les uns soutiennent que l'égalité des sexes en Russie existe *de facto*, alors que les autres sont convaincus qu'elle n'est que théorique et sans application réelle. Les premiers mentionnent l'égalité de Droit des salaires et une prise en compte des diplômes et de l'expérience professionnelle sans discrimination liée au genre. Ils mettent en avant le fait que les

femmes russes sont « formées comme les hommes – à travers le même système éducatif - et tout aussi actives dans l'économie » et qu'elles bénéficient même parfois d'une « discrimination positive ». Ce statut d'égalité tient aux principes fondamentalement non discriminatoires appliqués dans l'éducation en Russie, à la tradition instaurée pendant la période communiste où les femmes et les hommes étaient à égalité dans la société en application de l'idéologie marxiste, et aussi (à un certain degré) aux divers mouvements féministes très actifs et populaires dans les années 1990. Pourtant et en contradiction, d'autres managers du privé notent que les femmes russes « préfèrent plutôt se consacrer à leurs familles au détriment de leurs carrières » ; même si la société ne fait pas obstacle (au niveau des textes de loi et du Droit). Ils vont jusqu'à évoquer une « société machiste » où les grandes décisions à forte implication économique sont prises par les hommes et où « un homme ne supporte pas qu'une femme ait un statut et/ou un salaire supérieurs aux siens ». Cette situation est bien illustrée, selon l'un d'eux, par le célèbre film de Vladimir Men'chov « Moscou ne croit pas aux larmes » (« Moskva slezam ne verit », 1980) où dans la scène finale, un homme entre en conflit avec sa future femme parce qu'il ne supporte pas qu'elle soit directrice d'une grande entreprise et gagne plus que lui, simple charpentier. Par conséquent, beaucoup de femmes finissent par obéir à leurs maris, par lassitude et résignation, alors que d'autres préfèrent la lutte et souvent le divorce. Question de préjugés donc.

La grande majorité des dirigeants du secteur public relève aussi de nombreuses entorses au principe d'égalité des sexes, bien qu'il y ait des exceptions d'autant plus remarquables qu'elles sont rares. Ils évoquent le « conservatisme » d'une « société machiste » et le « côté asiatique des Russes dans ce domaine particulier », mais aussi le fait que « les femmes ont leur propre domaine de pouvoir à l'écart de celui des hommes : domaine souvent domestique où elles imposent leur autorité aux hommes ». En plus, les enquêtés rappellent que les entorses à l'égalité sont également courantes dans d'autres grandes sociétés européennes de références : « ceci n'est pas spécifiquement russe, les tribunaux en France et en Allemagne doivent de temps en temps rappeler aux gouvernements qu'il faut respecter le principe d'égalité des genres ».

6.3. Les Russes dans les organisations internationales : les bases d'un dialogue

Nous distinguons les bases d'un dialogue dans les organisations du secteur privé (les entreprises privées marchandes) de celle d'un dialogue au sein des organisations publiques internationales.

6.3.1. Le dialogue avec les dirigeants des sociétés du secteur privé

Comment se comportent les Russes participant à d'autres cultures corporatives que la leur ? Nous avons enquêté sur leurs motivations au travail et sur leurs attitudes face aux cultures d'entreprises.

Concernant la motivation au travail, une grande partie de nos interlocuteurs évoquent certes une forte motivation financière, mais presque tous s'accordent sur le fait que pour les employés russes cela n'est jamais suffisant. Ils lui ajoutent les cadeaux personnalisés, la reconnaissance exprimée oralement et plus officiellement par écrit de leurs expertises et de leur utilité pour l'organisation, les compliments exprimés en public durant des réunions de travail ou lors d'événements d'entreprises, l'affichage des scores réalisés par les meilleurs employés et, plus largement, toutes les manifestations venant sanctionner positivement le travail accompli et la réussite professionnelle. Ceci renvoie à des traits de mentalité russe déjà évoqués : le besoin d'être écouté et compris, d'être honoré, d'être porté par une ambiance harmonieuse et de type familiale. De ce point de vue, la distribution de cadeaux et les discours de félicitation ne sont pas sans rappeler les fêtes d'anniversaires familiales.

L'attitude des Russes à l'égard des réunions informelles est généralement très positive. Ici encore, cela répond au désir de retrouver dans l'entreprise une ambiance conviviale aux côtés d'amis et de proches. Dans un même esprit, ils accordent beaucoup d'importance aux soirées récréatives ou à des événements de loisirs corporatifs, car cela les rassure sur les liens communautaires. Comme le souligne un de nos interlocuteurs, « si la société organise une soirée, cela signifie que tout va bien » et donc que le salarié invité à se joindre a toute sa place dans l'organisation.

On insiste souvent sur l'adoption de valeurs corporatives occidentales par les entreprises russes. Mais a-t-on affaire à une influence en sens inverse ? Les Russes peuvent-ils apporter quelque chose à leurs partenaires et qu'en pensent nos interlocuteurs du secteur privé ?

Sur cette question, ils s'accordent pour évoquer des valeurs russes relevant plutôt du domaine de l'humanisme et de l'éthique sociale que du domaine étroitement professionnel. Ils mentionnent des valeurs comme le « respect et la confiance réciproque », la « dévotion accordée à l'institution », l'« honnêteté », la « souplesse d'adaptation aux impératifs organisationnels », l'« optimisme légendaire des Russes », l'« attachement affectif aux collègues de travail » ; soit

autant de valeurs (de croyances ?) attribuées aux Russes et qui peuvent nourrir des cultures d'entreprises occidentales. Parmi les qualités professionnelles « typiquement russes » et pouvant intéresser en Occident, ils mentionnent des qualités comme le « sens du leadership », la « créativité et la recherche de l'originalité » et « le souci managérial d'indépendance ». Mais aucun n'a mentionné de méthodes concrètes et spécifiques d'organisation du travail ou de gestion de projets. Ces discours laissent à penser que la tendance observée dans le secteur privé (d'un transfert en sens unique vers la Russie, soit sans effet retour) va se poursuivre dans le sens de l'adoption des méthodes occidentales jugées supérieures *a priori*. Nous nous contentons de relever que les dirigeants étrangers manifestent une ouverture d'esprit et leur disponibilité à ajuster leurs méthodes à la culture russe.

6.3.2. Le dialogue avec les dirigeants des organisations internationales publiques

Nos interlocuteurs du secteur public ont relevé d'emblée une différence fondamentale entre les conditions de lancement de projets dans le secteur public et dans le secteur privé. Ils l'ont souligné en mentionnant les facteurs déjà évoqués de plus grande souplesse du secteur privé, de relative indépendance vis-à-vis du contexte politique et historique, de la vitesse de prise de décisions, du moindre poids des formalités bureaucratiques, etc. Pourtant, il existe d'autres facteurs tout aussi importants pour une coopération dans le secteur public. Le premier, selon nous, est l'attitude vis-à-vis de son pays, s'agissant d'une question très sensible au sein d'une grande organisation internationale (où on met en avant des valeurs universelles). Car négliger la question du patriotisme peut mener à l'échec dans le cas de projets comme l'organisation d'événements sportifs ou la protection des droits de l'homme. Il est important de savoir jusqu'où et dans quelle mesure les employés (travaillant à l'international) peuvent justement soutenir ou critiquer leur propre pays et, par conséquent, leurs compatriotes, pour mener à bien leurs missions de coopération.

Selon nos enquêtés du secteur public, les Russes sont plutôt des patriotes particulièrement fiers d'être russes. Il s'agit pourtant d'une question complexe. Car les sentiments des Russes à l'égard de leur pays sont justement d'une grande complexité. Ils peuvent être « excessivement patriotes mais en même temps excessivement critiques » et tout aussi bien « aimer leur pays et critiquer avec amertume certaines actions du gouvernement » ; ils peuvent « être fiers de leur pays et regretter son prestige perdu », être « infiniment critiques à l'égard de leurs compatriotes et excessivement patriotes face à des étrangers ». Finalement, les Russes manifestent une vision

idéaliste de leur pays (de leur patrie) et ils vont même parfois jusqu'à l'attribuer à d'autres pays d'adoption (car selon un de nos interlocuteurs, « comme ils conservent une belle image idéalisée de leur pays, se retrouvant à Londres, ils ne veulent pas voir la pauvreté des immigrés défavorisés, ils ne veulent voir que la beauté de Buckingham Palace et d'Oxford Street »). Cela étant, en coopérant avec des Russes, il faut tenir compte de cette forte sensibilité à tout ce qui touche à la patrie russe ; comme le rappelle cette expression populaire très courante chez les Russes expatriés : « j'ai le cœur gros pour la puissante patrie » (« za Derzhavu obidno »).

A la question de savoir si les Russes peuvent apporter quelque chose de spécifique aux grandes organisations internationales, il est difficile de répondre vu qu'au sein de ces organisations, les méthodes « nationales » (c'est-à-dire celles qui ont fait leurs preuves dans certains pays seulement) tendent à s'effacer au bénéfice de méthodes jugées universelles. Les enquêtés ont répondu que « plus que les Russes, ce sont les pays du Sud qui peuvent le plus efficacement contribuer à construire un système moins standardisé » car « les Russes ont encore du chemin à faire dans ces organisations pour se débarrasser complètement de l'héritage soviétique, à savoir celui d'une certaine rigidité et d'une méfiance viscérale à l'égard de l'Occident ».

Pourtant, en se prêtant au jeu de caractériser un fonctionnaire russe travaillant au sein d'une organisation internationale (un collègue donc), nos interlocuteurs n'ont pas du tout donné l'image d'un « soviétique rigide et méfiant » ; même si certains ont noté que les fonctionnaires russes impliqués dans des projets internationaux sont « plutôt fermés et formant un bloc » et qu'« il faut prudemment s'en approcher et avec beaucoup d'attention pour ne pas créer de conflit ». Selon eux, beaucoup de changements ont eu lieu et, maintenant au sein des organisations internationales, on croise des Russes « ouverts aux autres et prêts à l'interaction », « rationnels et bien organisés », « respectueux de la hiérarchie internationale », « parlant plusieurs langues étrangères » et « soutenant les valeurs communes et le multilatéralisme ». Tout ceci est favorable dans la perspective de promouvoir des projets de coopération. Cependant, reste le risque de conflit intracommunautaire entre ces fonctionnaires russes internationaux et leurs homologues compatriotes résidant à l'intérieur du pays. Les solutions avancées passent par le renouvellement des générations (solution de grande passivité : il suffit d'attendre) et par la formation des cadres à l'étranger dans le cadre d'échanges internationaux.

6.4. Synthèse de l'analyse des entretiens

Pour conclure, nous avons pu constater que la mentalité russe est aujourd'hui une question extrêmement complexe, tant pour les organisations du secteur privé que pour celles du secteur public. Pour la traiter positivement, il faut tenir compte de l'histoire en marche (le déroulement de la période dite de transition entre la fin du collectivisme et le début d'un libéralisme pacifié), des sensibilités politiques et historiques propres au privé (sous le charme des recettes managériales) et au public (beaucoup plus réticent car porté au conservatisme bureaucratique) et aussi de la pluralité de traits pour partie occidentaux (autour de l'esprit d'initiative et de créativité, du sens du leadership, de la valorisation du profit et des succès personnels, etc.) et pour partie orientaux (la recherche d'une ambiance familiale au travail, la tendance à éviter les conflits et à créer patiemment de l'harmonie, le respect de la hiérarchie, etc.) ; cette dualité de traits de mentalité risquant à tout moment de générer du conflit.

Quant aux stéréotypes, nous avons eu confirmation de l'hypothèse selon laquelle les stéréotypes sur les Russes sont particulièrement forts et ancrés dans la conscience des décideurs. Cependant, ils apparaissent comme une sorte de « colosse aux pieds d'argile » parce que la situation socio économique de la Russie évolue en permanence, ce qui tend à accélérer les changements de mentalités. D'où la confirmation de notre autre hypothèse : la perception des Russes par leurs collègues étrangers est largement influencée par le contexte historique (la période de transition faisant que le vieux stéréotype soviétique reste vivace alors même que celui du « nouveau Russe » peine à s'imposer).

C'est dans le secteur privé que le changement d'image est le plus perceptible, notamment quand on considère les jeunes générations. Il est en effet réputé plus souple et innovant que le secteur public. Même si ce « retard » culturel du public n'est pas propre à la Russie, il y est sans doute plus manifeste étant donnée l'empreinte de l'« ancien régime ». Par contre, il n'en va pas de même des Russes du secteur public travaillant à l'international, car ils ont fait leurs études à l'étranger et y ont longtemps séjourné. Ce sont eux (et surtout les jeunes fonctionnaires internationaux) qui peuvent apporter la plus forte contribution au dialogue.

Conclusion générale

Après avoir analysé la mentalité russe et son rôle dans la mise en œuvre d'un management interculturel autour de projets réclament la participation des Russes, et confirmé nos hypothèses, nous arrivons à la conclusion que la mentalité est un phénomène complexe mais incontournable pour quiconque vise à développer des liens de partenariat économique avec les Russes et la Russie. La complexité tient à la superposition de plusieurs dimensions d'analyse : culturelle certes mais aussi managériale, économique, historique, géopolitique ou encore psychologique. Cependant, deux facteurs nous semblent émerger comme étant ceux qui influencent le plus la formation d'une culture managériale : celui découlant de la période de transition économique et politique, et le fossé culturel intergénérationnel (séparant ceux qui ont connu la période soviétique et ceux qui ne l'ont pas connue). Or, comme nous l'avons souligné, cet écart se manifeste largement plus dans le secteur public que dans le secteur privé. Nous pouvons ajouter que dans le secteur public, en général, les traces de l'ancien régime sont beaucoup plus visibles que dans le secteur privé (à l'exception remarquable des Russes ayant acquis une expérience de travail au sein des grandes organisations internationales à l'étranger).

Quant à la mentalité russe en tant que telle, nous y avons relevé deux types de paradoxes.

Tout d'abord, certains paradoxes semblent immuables et de tous temps : il s'agit avant tout de ce mélange de patriotisme enflammé et d'autocritique lucide et très sévère adressée à leur pays. Vient ensuite le paradoxe lié à la coexistence d'un communautarisme traditionnel et d'un individualisme profond lui aussi (qui se traduit par un rapport schizophrène à l'Occident entre rejet total militant et imitation aveugle).

D'autres paradoxes sont liés à la période de transition que traverse actuellement la Russie et dont personne ne peut prévoir la fin : l'attitude vis-à-vis de l'argent qui va du rejet éthique à l'adoration sans freins, l'attitude à l'égard des rapports entre hommes et femmes qui oscille entre machisme d'un autre âge et féminisme conduisant à une indépendance des femmes carriéristes, l'attitude de patriotisme très ancré venant buter sur les réalités du marché qui conduisent les Russes à sous-estimer systématiquement leurs avancées techniques et managériales au bénéfice de celles développées en Occident et importées.

Bien que ces paradoxes affectent en premier lieu la société russe en interne (les Russes entre eux), ils ont un impact certain sur les relations avec des partenaires étrangers et sur les affaires en gênant tout dialogue constructif. Quant au secteur public, les traits d'une mentalité post soviétique freinent considérablement l'instauration d'un climat de confiance indispensable pour mener à bien des projets internationaux. Cependant, dans la plupart des cas de coopération

réussie, c'est un facteur « traditionnel » qui a finalement contribué le mieux à éliminer des obstacles : l'établissement et le maintien de contacts personnels et affectifs, trait qu'on a souvent mentionné dans notre travail.

Que faut-il retenir dans la perspective d'évaluer l'impact de la mentalité russe sur le management interculturel ?

Premièrement, la juste appréciation de la mentalité (faite certes de stéréotypes mais dont il convient de mesurer l'influence réelle) et du *background* historique nous est apparue très importante pour le développement des affaires ; y compris si on adopte un modèle classique de management mettant l'accent prioritaire sur l'efficacité. L'expérience historique tumultueuse de la Russie a beaucoup influencé les comportements économiques des Russes (et par conséquent la culture managériale) en modelant des attitudes particulières vis-à-vis du travail, de la propriété, de l'administration et de la bureaucratie, des relations de partenariat. Elle explique sans doute pourquoi les Russes n'ont pas développé un modèle classique de management (de rationalité et d'efficacité) et préféré des modèles accordant une place centrale au facteur humain (et donc à la mentalité) et aux relations interpersonnelles. Mais il faut garder en mémoire que la mentalité russe assemble des traits de cultures occidentale mais aussi orientale, ce qui ne simplifie pas sa prise en compte dans le management.

En deuxième lieu, nous devons retenir que la culture corporative managériale est un facteur qui influence, en sens inverse, les mentalités sociétales en y ajoutant des éléments d'une identité complémentaire. Elle s'ajoute et transforme en partie les mentalités mais sans jamais aller jusqu'à gommer les spécificités nationales. Un Russe travaillant dans une multinationale américaine ne sera jamais « naturalisé » Américain, il restera avec sa culture russe en partie seulement « américanisée », c'est-à-dire altérée par des attitudes imposées par l'organisation du travail dans une société multinationale de souche américaine. Le phénomène est complexe, il faut en convenir. Cependant, la combinaison équilibrée entre la mise en œuvre managériale de la culture corporative et la gestion des mentalités peut devenir une clé de réussite. Les cas Renault-Nissan et Nestlé en constituent de bonnes illustrations, nous l'avons souligné. Sur le sol russe, nous avons également relevé de bons exemples de réussite de l'adoption partielle d'une culture corporative occidentale (ceux de McDonald's et de Caterpillar).

Troisièmement, nous avons constaté que les étrangers reconsidèrent largement leurs opinions sur les Russes à la suite de plusieurs années de travail en commun. Ces *a priori* sont

particulièrement marqués dans le cas de la Russie car pèse lourdement l'héritage soviétique (et le souvenir stylisé de la dictature bureaucratique d'une *nomenklatura* de privilégiés omnipotents sur fond d'inefficacité économique) et les dérives éthiques consécutives au capitalisme sauvage (économie souterraine, argent sale, organisation mafieuse, etc.). Dans ces conditions de mauvaise image, pour établir des liens de partenariat durables avec les Russes, il semble alors indispensable d'appliquer cette règle de sagesse orientale : « pour bien remplir la tasse de thé, il faut au préalable l'avoir vidée ». Cette sagesse devrait s'appliquer systématiquement aux stéréotypes devenus préjugés « à charge » et qui faussent une juste perception de la mentalité russe. Rappelons que notre intention était d'analyser les traits de la mentalité économique russe qui se sont formés avec le temps et qui exercent une influence dans les échanges quoiqu'on pense de leur réalité sociologique. Nous l'avons fait en faisant référence à des cadres d'analyses d'auteurs réputés dans le champ du management interculturel et ayant produit des modèles de comparaison (européen, américain, asiatique...).

Enfin, il existe en Russie un tel écart culturel entre les générations, dont les Russes ont pleinement conscience tout autant que leurs partenaires étrangers, que les solutions semblent aller exclusivement vers ces nouvelles générations. Car, nous avons vu que c'est principalement avec les jeunes qui ont une expérience de travail et d'études à l'étranger que les affaires peuvent gagner le plus en efficacité. Ce qui n'est pas sans poser de problèmes socio politiques : comment associer, d'une part, les anciennes générations (formés « à la russe » et détenant l'autorité) et, d'autre part, leurs descendants ayant bénéficié d'une formation occidentale (et porteurs d'expertise) ?

Dans la pratique (tant dans le secteur privé que dans le secteur public), le constat amène à renforcer les échanges universitaires et professionnels entre la Russie et les autres pays, et à encourager les jeunes à faire leurs études à l'étranger, à leur offrir des possibilités de formation professionnelle et de participation à des projets internationaux. C'est ce que montre l'enquête (surtout les entretiens avec des dirigeants occidentaux) et c'est ce que nous conduit à penser notre propre pratique d'organisation de projets de coopération (qui a inspiré et initié notre recherche). Dès lors, les hommes d'affaires et les fonctionnaires occidentaux pourront coopérer avec des partenaires russes ouverts au monde, multilingues et partageant leurs compétences managériales. Ils partageront aussi des valeurs communes, des attitudes et des comportements d'entreprises et donc parleront la même langue managériale. De leur côté, les partenaires russes (sans pour autant adopter aveuglement les méthodes et les pratiques occidentales) pourront mettre dans le pot commun les traits de leur propre culture, ceux là même qui ont fait leurs preuves dans les organisations économiques et que nous avons soulignés ; car tout n'est pas à jeter dans la culture russe !

ANNEXES

Avertissement

Nous avons choisi de faire figurer en annexes notre guide des entretiens en trois langues (anglais, français et italien), ainsi la totalité des entretiens retranscrits. Nous tenons à signaler qu'en fonction de la nationalité de nos interlocuteurs et de leurs fonctions managériales, les guides ont été adaptés. En effet, bien que nous nous soyons toujours appuyés sur le même guide de base, les questions ont été modifiées en fonction des contextes d'entretien. Car, premièrement, les entretiens ont eu lieu dans différents pays et administrés à des personnes dont les approches et méthodes de travail étaient très différentes du fait de la spécificité de leur métier et de leurs conditions de travail. Des questions pertinentes pour certains ne l'étaient pas pour d'autres. Deuxièmement, certains entretiens nous sont parvenus sous forme de textes écrits alors que d'autres ont été recueillis oralement, enregistrés puis retranscrits (ils contiennent donc des explications plus approfondies). Enfin, les entretiens ont été conduits en plusieurs langues, ce qui a (parfois) imposé d'autres modifications encore. Nous avons choisi de les retranscrire dans la langue de l'interview afin de ne pas trahir les propos (qu'une traduction aurait affectés) et de permettre une analyse de qualité.

Sommaire des annexes

1. Guide des entretiens
 - Annexe 1. Thèmes abordés avec les cadres d'entreprises
 - Annexe 2. Thèmes abordés avec les cadres des organisations internationales
2. Annexe 3. Liste des enquêtés
3. Retranscriptions des entretiens par types d'organisation (privées et publiques)
 - Annexe 4. Entretien avec Heinz BADER (Nestlé Russie)
 - Annexe 5. Entretien avec Walter BERGER (Mayer&Co Beschläge GmbH - MACO)
 - Annexe 6. Entretien avec Annick CLUDMAN (Aéroport de Strasbourg)
 - Annexe 7. Entretien avec Jaume FLORES (Roca Group)
 - Annexe 8. Entretien avec Ulla FREDRIKSSON (Oriflame)
 - Annexe 9. Entretien avec Frédéric GASBOIS (Sté Josy)
 - Annexe 10. Entretien avec Yussi HAAPSALO (Finn Flare)
 - Annexe 11. Entretien avec Richard HOFSTEIN (BMW)
 - Annexe 12. Entretien avec Takanori ISHIYAMA (NEC Corporation)
 - Annexe 13. Entretien avec Christian LARSSON (Sté Lego)
 - Annexe 14. Entretien avec Michel LOHR (Sté Lohr)
 - Annexe 15. Entretien avec Alberto MOLLINI (Systema Rus)
 - Annexe 16. Entretien avec Charles MULLER (Sécurité Sociale)
 - Annexe 17. Entretien avec Mark OLRICH (IKEA)

- Annexe 18. Entretien avec Dalton SHUCK (McDonald's)
- Annexe 19. Entretien avec Jean-Jacques SHULTAIS (expert indépendant)
- Annexe 20. Entretien avec Giorgio SOAVI (Geox)
- Annexe 21. Entretien avec Giacomo STIVALETTI (LEX VIA)
- Annexe 22. Entretien avec Marc TRIPPLETON (SABMiller brewing company)
- Annexe 23. Entretien avec Zhou XIAO (Tianshi)
- Annexe 24. Entretien avec Orestis ZACHARIADOU (DSG International - Dixons)
- Annexe 25. Entretien avec Umit ZAKKAR (Colin's)
- Annexe 26. Entretien avec Sjur BERGAN (Conseil de l'Europe)
- Annexe 27. Entretien avec Ulrich BOHNER (Conseil de l'Europe)
- Annexe 28. Entretien avec Philip CURRAN (Conseil de l'Europe)
- Annexe 29. Entretien avec Madeleine DEJEANPON (Conseil de l'Europe)
- Annexe 30. Entretien avec Claude FEURER (Palais des Congrès de Strasbourg)
- Annexe 31. Entretien avec Christine HARTER (Office de Tourisme de Strasbourg)
- Annexe 32. Entretien avec Claudia LUCIANI (Conseil de l'Europe)
- Annexe 33. Entretien avec Thomas MARKERT (Conseil de l'Europe)
- Annexe 34. Entretien avec Heather MILETTO (Conseil de l'Europe)
- Annexe 35. Entretien avec Horst SCHADE (Conseil de l'Europe)
- Annexe 36. Entretien avec Daniel THEROND (Conseil de l'Europe)
- Annexe 37. Entretien avec Enrico VANNUCCI (Conseil de l'Europe)

4. Annexe bibliographique

ANNEXE 1. Guide des entretiens – cadres d’entreprises privées

Identification du répondant et généralités

- Depuis quand existe votre entreprise ?
- Quelle est sa taille (chiffre d’affaires, nombre de salariés) ?
- Quel est votre secteur d’activités ?
- Dans quels pays êtes-vous implantés ?
- Où est implantée la maison-mère ?
- Votre personnel est-il multiculturel ?
- Dans chaque établissement de chaque pays : quelle est la part des nationaux ?
- La part des ressortissants d’autres pays ? Lesquels ?
- Depuis quand travaillez-vous avec les partenaires et/ou du personnel russes ?
- Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux – si oui lesquels ?
- Votre perception des Russes a-t-elle beaucoup changé après ces années du travail en commun ?
- Dans quel sens ? (stéréotypes qui ont été confirmés / ceux qui ont été infirmés)
- Selon vous, la « mentalité » d’un peuple joue-t-elle un rôle important dans les affaires ?
- Pourriez-vous caractériser la mentalité russe (à partir de votre expérience) ?
- Pourriez-vous comparer la mentalité des représentants de votre pays à celle de vos collègues originaires de Russie ?

Caractérisation d’une culture managériale (ou d’entreprise) russe selon les critères établis par Hofstede, Trompenaars et Hall

- Hiérarchie forte / faible.
 - Selon vous, quelle est l’attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?
 - Aiment-ils participer à la prise des décisions ou « les ordres du patron sont-ils incontestables ? ».
 - Sont-ils attachés affectivement à leur patron ?
- Individualisme / communautarisme.
 - Selon vous, les Russes sont-ils individualistes
 - (aiment travailler seuls, accordent une priorité à leur la vie personnelle par rapport à la vie en entreprise)

- ou communautaristes
 - (ont un fort sens d'équipe, partagent l'information, se soutiennent mutuellement) ?
- Leur attitude vis-à-vis des conflits est-elle positive, comme dans les cultures individualistes (ex. Etats-Unis : les conflits encouragent le progrès et représentent l'aspect nécessaire du business) ou négative, comme dans les cultures communautaristes (ex. pays asiatiques : les conflits font perdre la face et freinent le développement des relations professionnelles) ?
- Contrôle d'incertitude élevé / faible.
 - Selon vous, les Russes préfèrent-ils prendre des risques ou bien les éviter ?
 - Comment les maîtrisent-ils ? (par les moyens de la discipline, de la prévision, de la planification, etc.)
- Orientation féminine/masculine.
 - Selon vous, les Russes ont-ils plutôt le sens du social, du bien-être de tous, de l'entraide (mentalité féminine) ou plutôt de la réussite, de la possession, de la concurrence (mentalité masculine) ?
- Objectivité / subjectivité.
 - Les Russes privilégient-ils plutôt les attitudes neutres et rationnelles
 - ou sont-ils plutôt sous l'emprise des émotions (et n'hésitent pas à exprimer leurs sentiments dans l'entreprise) ?
 - Quelles formes cette affectivité prend-elle ?
- Universalisme / particularisme.
 - Les Russes cherchent-ils généralement à appuyer leurs décisions sur des solutions de type universelle (les mêmes s'appliquant à tout problème quel que soit le contexte)
 - ou bien cherchent-ils une décision adaptée à chaque situation particulière ?
- Culture diffuse / limitée.
 - Les Russes mélangent-ils vie privée et vie professionnelle ou effectuent-ils un clivage net entre ces deux vies ?
- Statut attribué / statut acquis.
 - Les Russes valorisent-ils le statut conféré par l'âge, les origines, les diplômes etc. ?
 - Ou bien valorisent-ils plus les réalisations personnelles, l'expérience acquise ?
- A votre avis, la culture russe est-elle une culture à contexte riche

(ex. France, Japon : les gens utilisent beaucoup de sous-entendus, parlent indirectement, valorisent le non-verbal, les rapports personnelles, l'empathie et la confiance) ou pauvre (ex. Allemagne, Etats-Unis : les gens sont précis, utilisent le langage clair et direct, valorisent les contrats et dispositifs juridiques en général, préfèrent établir les liens purement formels à durée limitée) ?

- Rapport au temps.
 - o Les Russes sont-ils monochroniques (réalisation d'une tâche à la fois, rythme soutenu, concentration sur la tâche)
 - o ou polychronique (plusieurs tâches à la fois, capacité de passer d'une tâche à l'autre, avec des moments de créativité) ?
 - o Les Russes sont-ils ponctuels ?
- Rapport à l'espace.
 - o Les Russes préfèrent-ils des portes ouvertes ou fermées sur leur lieu de travail ?
 - o Préfèrent-ils des locaux partagés en commun ou des espaces individuels ?
- Rapport à l'argent.
 - o A votre avis, quelle est l'attitude dominante des Russes vis-à-vis de l'argent
 - (d'un certain détachement à un rapport obsessionnel) ?
 - o Est-ce la question la plus importante au travail ou est-ce secondaire ?
 - o Mesure-t-on le succès avec l'argent ?
- Rapports hommes / femmes.
 - o Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?
 - o Salaire égal à travail égal ?
 - o Niveau hiérarchique équivalent à diplôme égal ?
 - o Le rapport au travail est-il différent chez les hommes et les femmes russes?

Les Russes et les valeurs corporatives des entreprises occidentales

- Dans votre entreprise, quelles sont vos valeurs corporatives ? En d'autres termes, comment caractérisez-vous (brièvement) la mission de votre entreprise ?
- Comment faites-vous comprendre au personnel (en général) vos valeurs corporatives ?
- Comment cela se fait-il avec les Russes ?
- Les Russes aiment-ils être motivés, récompensés ou honorés d'une manière particulière ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre ?
- Relations corporatives « informelles ».

- Organisez-vous des soirées corporatives ou d'autres événements fédérateurs (randonnées le weekend, événements culturels, sorties au restaurant, etc.) ?
- Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de ces initiatives ?
- Quels traits de leur mentalité se manifestent pendant ces événements informels ?
- D'après vous, y a-t-il quelque chose que les Russes puissent proposer/apporter aux managers occidentaux ?
- Qu'est-ce qui peut constituer la base d'un vrai dialogue ?

ANNEXE 2. Guide des entretiens – cadres d’organisations internationales

Identification du répondant et généralités

- Quelle est la mission de votre organisation (département, service, direction...) ?
Quelle est votre propre fonction ?
- Votre personnel est-il multiculturel ? La part des ressortissants d’autres pays ?
Lesquels ? (*pour les organisations internationales*)
- Depuis quand travaillez-vous avec les partenaires et/ou du personnel russes ?
- Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux – si oui lesquels ?
- Votre perception des Russes a-t-elle beaucoup changé après ces années du travail en commun ?
- Dans quel sens ? (stéréotypes qui ont été confirmés / ceux qui ont été infirmés)
- Selon vous, la « mentalité » d’un peuple joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale (dans le cadre de gestion des projets communs) ?
- Pourriez-vous caractériser la mentalité russe (à partir de votre expérience) ?
- Pourriez-vous comparer la mentalité des représentants de votre pays à celle de vos collègues originaires de Russie ?

Caractérisation d’une culture managériale (ou d’entreprise) russe selon les critères établis par Hofstede, Trompenaars et Hall

- Hiérarchie forte / faible.
 - Selon vous, quelle est l’attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?
 - Aiment-ils participer à la prise des décisions ou « les ordres du patron sont-ils incontestables ? ».
 - Sont-ils attachés affectivement à leur patron ?
- Individualisme / communautarisme.
 - Selon vous, les Russes sont-ils individualistes (aiment travailler seuls, accordent une priorité à leur la vie personnelle par rapport à la vie en entreprise)
 - ou communautaristes (ont un fort sens d’équipe, partagent l’information, se soutiennent mutuellement) ?

- Leur attitude vis-à-vis des conflits est-elle positive, comme dans les cultures individualistes (ex. Etats-Unis : les conflits encouragent le progrès et représentent l'aspect nécessaire de gestion/coopération) ou négative, comme dans les cultures communautaristes (ex. pays asiatiques : les conflits font perdre la face et freinent le développement des relations professionnelles) ?
- Contrôle d'incertitude élevé / faible.
 - Selon vous, les Russes préfèrent-ils prendre des risques ou bien les éviter ?
 - Comment les maîtrisent-ils ? (par les moyens de la discipline, de la prévision, de la planification, etc.)
- Orientation féminine/masculine.
 - Selon vous, les Russes ont-ils plutôt le sens du social, du bien-être de tous, de l'entraide (mentalité féminine) ou plutôt de la réussite, de la possession, de la concurrence (mentalité masculine) ?
- Objectivité / subjectivité.
 - Les Russes privilégient-ils plutôt les attitudes neutres et rationnelles
 - ou sont-ils plutôt sous l'emprise des émotions (et n'hésitent pas à exprimer leurs sentiments dans l'entreprise) ?
 - Quelles formes cette affectivité prend-elle ?
- Universalisme / particularisme.
 - Les Russes cherchent-ils généralement à appuyer leurs décisions sur des solutions de type universelle (les mêmes s'appliquant à tout problème quel que soit le contexte)
 - ou bien cherchent-ils une décision adaptée à chaque situation particulière ?
- Culture diffuse / limitée.
 - Les Russes mélangent-ils vie privée et vie professionnelle ou effectuent-ils un clivage net entre ces deux vies ?
- Statut attribué / statut acquis.
 - Les Russes valorisent-ils le statut conféré par l'âge, les origines, les diplômes etc. ?
 - Ou bien valorisent-ils plus les réalisations personnelles, l'expérience acquise ?
 - A votre avis, la culture russe est-elle une culture à contexte riche (ex. France, Japon : les gens utilisent beaucoup de sous-entendus, parlent indirectement, valorisent le non-verbal, les rapports personnelles, l'empathie et la confiance) ou pauvre (ex. Allemagne, Etats-Unis : les gens sont précis, utilisent le langage clair

et direct, valorisent les contrats et dispositifs juridiques en général, préfèrent établir les liens purement formels à durée limitée) ?

- Rapport au temps.
 - Les Russes sont-ils monochroniques (réalisation d'une tâche à la fois, rythme soutenu, concentration sur la tâche)
 - ou polychronique (plusieurs tâches à la fois, capacité de passer d'une tâche à l'autre, avec des moments de créativité) ?
 - Les Russes sont-ils ponctuels ?
- Rapport à l'espace.
 - Les Russes préfèrent-ils des portes ouvertes ou fermées sur leur lieu de travail ?
 - Préfèrent-ils des locaux partagés en commun ou des espaces individuels ?
- Rapport à l'argent.
 - A votre avis, quelle est l'attitude dominante des Russes vis-à-vis de l'argent (d'un certain détachement à un rapport obsessionnel) ?
 - Est-ce la question la plus importante au travail ou est-ce secondaire ?
 - Mesure-t-on le succès avec l'argent ?
- Rapports hommes / femmes.
 - Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?
 - Niveau hiérarchique équivalent à diplôme égal ?
 - Le rapport au travail est-il différent chez les hommes et les femmes russes?

Les Russes et le travail au sein des organisations (internationales) publiques dans le domaine de gestion des projets

- A votre avis, y a-t-il des différences cruciales entre l'organisation des projets internationaux « d'une manière privée » (ex. : coopération entre les consortiums, sociétés, écoles etc.) et la mise en place de tels projets au sein d'une (grande) organisation internationale ?
- Comment pouvez-vous caractériser la mise en place des projets interculturels dans votre organisation ? Y a-t-il des problèmes de compréhension ?
- Comment pourriez-vous caractériser un manager/fonctionnaire russe impliqué dans le travail dans la sphère de projets internationaux, plus généralement, travaillant à l'international (ouverture aux autres, esprit d'initiative etc.) ?

- Les Russes sont-ils plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ? Quelles qualités valorisent-ils chez d'autres nations ?

- D'après vous, y a-t-il quelque chose que les Russes puissent proposer aux managers / fonctionnaires occidentaux (en matière de l'attitude vis-à-vis du travail, prise de décision, organisation du travail...) ? Qu'est-ce qui peut constituer la base d'un vrai dialogue ?

ANNEXE 3. Echantillon des enquêtés

SOCIETES PRIVEES				
	Nom	Prénom	Organisation	Fonction
1	BADER	Heinz	Nestlé Russie	Responsable des ressources humaines
2	BERGER	Walter	Mayer&Co Beschläge GmbH (MACO)	Directeur commercial Russie/CEI
3	CLUDMAN	Annick	Aéroport de Strasbourg	Responsable des relations internationales
4	FLORES	Jaume	Roca Group	Manager
5	FREDRIKSSSEN	Ulla	Oriflame	Directrice commerciale
6	GASBOIS	Frédéric	JOSY	Directeur général
7	HAAPSALO	Yussi	Finn Flare	Manager
8	HOFSTEIN	Richard	BMW	Directeur adjoint Russie/CEI
9	ISHIYAMA	Takanori	NEC Corporation	Directeur du marketing
10	LARSSSEN	Christian	Lego	Directeur des ventes
11	LOHR	Michel	Société Lohr	Responsable de division construction des automobiles
12	MOLLINI	Alberto	Systema Rus	Directeur général
13	MULLER	Charles	Sécurité Sociale	Ancien administrateur caisse primaire
14	OLRICHS	Mark	IKEA	Directeur relations publiques
15	SHUCK	Dalton	McDonald's Nijny Novgorod	Directeur des ressources humaines
16	SHULTAIS	Jean-Jacques		Expert indépendant
17	SOAVI	Giorgio	GEOX	Manager
18	STIVALETTI	Giacomo	LEX VIA	Avocat
19	TRIPPLETON	Marc	SABMiller brewing company	Directeur de publicité
20	XIAO	Zhou	Tianshi	Directeur des ventes
21	ZACHARIADOU	Orestis	DSG International (Dixons)	Manager
22	ZAKKAR	Umit	Colin's	Directeur des ressources humaines
ORGANISATIONS PUBLIQUES				
	Nom	Prénom	Organisation	Fonction
23	BERGAN	Sjur	Conseil de l'Europe	Chef du Service de l'Enseignement Supérieur
24	BOHNER	Ulrich	Conseil de l'Europe	Ancien Secrétaire Général du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux
25	CURRAN	Philip	Conseil de l'Europe	Enseignant au Centre des langues
26	DEJEANPON	Madeleine	Conseil de l'Europe	Agent de la Conférence des Ministres pour l'aménagement du territoire
27	FEURER	Claude	Palais des Congrès de Strasbourg	Directeur général
28	HARTER	Christine	Office de Tourisme de Strasbourg	Chargée de promotion
29	LUCIANI	Claudia	Conseil de l'Europe	Directrice de la Direction du Conseil politique et de coopération
30	MARKERT	Thomas	Conseil de l'Europe	Secrétaire de la Commission de Venise
31	MILETTO	Heather	Conseil de l'Europe	Enseignante au Centre des langues
32	SCHADE	Horst	Conseil de l'Europe	Responsable des ressources humaines et services généraux à l'Assemblée Parlementaire
33	THEROND	Daniel	Conseil de l'Europe	Directeur adjoint de la culture et du patrimoine naturel
34	VANNUCCI	Enrico	Conseil de l'Europe	Chef de la Division finances, ressources humaines, projets européens et activités de coopération

ANNEXE 4

Entretien n° 1

Secteur : privé

Nom, prénom : BADER Heinz

Nationalité : suisse

Sexe : M

Société : Nestlé Russie (produits alimentaires)

Fonction : responsable des ressources humaines

Date et lieu de l'entretien : 21 février 2011, Moscou

General questions

1. I am responsible for human resources in a Swiss company which is called NESTLE S. A. It was founded in 1866. It is one of the largest food producers. Nestle produces pet food, pharmaceuticals and cosmetics. There are more than 280 000 employees in the company. Our head office is in Vevey, Switzerland. Our annual turnover is more than 70 billion EUR. The company has 465 factories and production enterprises in 84 countries of the world (14 of them are situated in Russia).
2. Our office of Nestle in Russia has been since 1995. In Russia the company produces a wide range of food production under such trademarks as Nescafé, Nesquik, Nuts, Maggi, Perrier, Purina, Friskies, Darling and etc.
3. I thought the Russians to be wasteful. One of my friends is married to a Russian woman. He complains she can't spin out money, she thinks he is greedy. The water flows. The light is on everywhere. She talks much on the phone and he has to pay bills. I think that the Russians are quaggy and slow.
4. While working with the Russians in the company I have found they are slow, they can't work according to the schedule every day. It's a disadvantage of Russian managers.
5. In my opinion, mentality plays an important role in co-operation of representatives from different countries. The Germans for example, are very punctual, what is good for business meetings, the Japanese are hard-working, as for the Russians they lack discipline, but their optimism creates favorable conditions for a productive activity.
6. I was surprised with the fact that the Russians are careless. All Swiss people think that there are too many people in the world who spend their time in idleness instead of working hard and getting ready to overcome difficulties.
7. Unlike the Russians the Swiss people are always worried. They are always ready to different troubles that may appear at any moment. We admit that we are too serious too worried, too weighed down with different rules. But we can't help it. And if something happens we begin to worry as usual.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. It has happened so that the society is in dependence on power in Russia. This hierarchy exists in relations between a boss and a subordinate. Bosses rather direct than execute, and a subordinate rather performs some work than directs. In such conditions any report to a boss on the status of business can bring harm to employees. That's why such reports have been always thought to be amoral and antisocial. It's natural that in such situations the orders of a boss are indisputable. And of course, there is no personal attachment to a boss in Russia.
9. I have noticed that the Russians like to work in a team. But it's not a team spirit. It's rather an unwillingness to take responsibility. The Russians negatively treat any conflict situations. The main part of a Swiss formula of success is a stress in a difficult situation. Ask any Swiss, and he will tell you in details about stressful situations he faces at work. They will tell you how much strength they spend to achieve good results at work. They will say that 24 hours isn't enough to solve a task. That's why the Swiss spend much time at work, they perform a great press of work.
10. The Russians like to take a risk, sometimes even if this risk can lead to loss. The Swedes are different in it. We always have a plan in case of misfortune. To increase labor productivity the Russians often use the method of intensive plans. That's why unreal figures are put into a plan. Plans that need much effort are very often not executed at all. Unlike Europeans the Russians react calmly to this fact.
11. The Russians have rather feminine mentality than masculine one. I have noticed rather often that the Russians eagerly help people; they can support a colleague in a difficulty, which is actually just a buddy-buddy. The Russians are gratified by their colleague's success even if he is their rival at work.
12. Sometimes the Russians are too noisy: they argue noisily, discuss their problems too emotionally and it bothers their colleagues to concentrate. The Swiss are calm and quiet. We try not to bother anyone.
13. Companies have to exist in tough conditions of competition. That's why one of the most necessary traits of an employee is an ability to adapt to changing external circumstances very fast and the ability to cope with difficulties. The Russians are well adapted to changes. Their ability to change rather fast and to make unusual decisions is an undeniable advantage. The Swiss keep to traditional principles if they help them to reach success or to make some profit.
14. There are no lines between private and professional life for the Russians. They can share their grief with those colleagues whom they trust. The atmosphere in a team is very important for the Russians, because they are sociable and sometimes they need someone to share their problems with.
15. An acquired status is of great value in Russia. The most respectable people are old members of the society, who due to their age have become higher in their status.
16. Russian intellectuals can be relegated to a rich-context part. While communicating the Russians don't tell any details, they use non-verbal communication, different intonations of voice.
17. The Russians can quickly turn from one task to another and to perform several tasks simultaneously. We estimate this quality in them. Time is everything, it's a motto of a Swiss business. But the Russians are not punctual. The Swiss are very punctual.
18. The Russians struggle for their private space and prefer to have a separate office room, though they are sociable and emotional.
19. The Russians like money and very often they can't find an adequate use to it. The Swiss like to save money and to check how much money they have on the account. The Swiss don't like to show their wealth and are very often ashamed of it.
20. Gender doesn't mean inequality in Russia. It doesn't deprive you of your rights and chances. Men

adequately treat women - specialists. As for their attitude to a career, here interest in work plays a great role.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

21. Quality, responsibility, partnership and work for pleasure are the main values of our company. Our recipe for success is one principle, it is to produce the best and quality food for people, regardless of the place where they live and to make our products meet people's needs.
22. Every person needs individual attention to. One needs somebody to notice his work, the other wants to get more money, some people need to be criticized.
23. Nothing can be a better motive than an ability to make a career very quickly. And people have such a possibility in our company. The Russians are praised with bonuses and the best specialists are given a raise regularly (as a rule, once a year).
24. Of course, corporate parties are often held in the company. We like to arrange ski touring and mountaineering. For our Russian colleagues a rest after work is a way to acquire new strength for labor activity. Having a rest with the Russians can't be boring. They are merry and lively people.
25. Russian managers are proactive; they don't comply with external conditions. It is known that proactive people achieve more in their life. That's why any Western company prefers to hire as many proactive employees as possible. Proactive people can not only go ahead themselves, they can promote their company as well. That's why we value our Russian colleagues.

ANNEXE 5. Entretien n° 2

Secteur : privé

Nom, prénom : BERGER Walter

Nationalité : autrichienne

Sexe : M

Société : Mayer&Co Beschläge GmbH (MACO)

Fonction : directeur commercial Russie / CEI

Date et lieu de l'entretien : 5 mars 2011, Moscou

General questions

1. I work as a commercial director for Mayer&Co Beschläge GmbH (known as MACO), department Russia/CIS. It is one of the world's leading manufacturers of window and door fittings. Our head office is in Salzburg, Austria. There are about 2500 employees in the company. The company was founded in 1947. It has channel partners all over the world. Our representatives are in many countries such as Italy, Spain, Portugal, Greece, Great Britain, Holland, Germany, Poland, Russia, France and others.
2. We officially opened «MACO Furnitura» plant in Kaluga, Russia on May, 20th, 2009. Here we produce final build-up of the main fittings.
3. Here we should differentiate between Austrian people who have never been to Russia yet and those ones who have been there at least once. Those who haven't visited Russia have some stereotypes. They wanted to know how much the Russians drink, how they use samovars, how many matreshkas they have at home.
4. It was found out that the Russians drink less vodka than Austrian people drink beer that an electric kettle is more convenient than a samovar, and matreshkas are used as presents for foreigners. There wasn't any special exoticism in their homes. Those who have been to Russia have different impressions. While being in Russia I fell in love with it. The Russians recalled ambivalent feelings in me. There were people who pretended they didn't understand me because I mispronounced some words, but there were some people who were friendlier than Austrian people.
5. Mentality doesn't play the main role. First of all a person means a lot, but not a crowd. The main thing he should be interesting as a personality and competent at work.
6. Those who run a business with Russian businessmen notice that there are traits typical of Russian people: a wish to be leaders, carelessness in not very important affairs and good organization in important ones. Besides, they have love for extreme and inconsistency. They have a good sense of humor, which maybe connected with their romantic character, a high level of education and cultural upbringing.
7. Unlike the Russians Austrian people are not inclined to mad passions and gambles. They are too quiet. The Russians are kind and sociable.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. Striving for stability prevails in the Russians. A hierarchic system determines a place for everyone rather exactly, from the lowest to the highest level in the social ladder. To succeed in life you should gain someone's support who can recommend you to a higher position. The Russians used to be limited in many things that are why their main occupation is to look for creep holes to avoid boss's orders, which seem unpleasant for them. Even those who are responsible for performing these instructions can sometimes neglect them. Personal attachment to bosses isn't frequent here.
9. The Russians like to help each other, it is a friendly nation with solidarity. They are ready to work together and to help others in everything.
10. In a working team a conflict is a reflection of struggle of opposites on a level of personality, social groups and a society. The Russians calmly treat conflicts and consider them to be a norm of productive relations. Austrian people are afraid of conflicts at work. It is because of their inability to solve conflict situations and to prevent them.
11. Austrian people don't like to risk and prefer to control a situation. They don't like to risk that's why even choosing a profession they orient themselves not on its prestige. Hazard and risk have always attracted the Russians with their unrestraint and opportunities they give.
12. Poor possibilities in a carrier and constant necessity to defend themselves led to the fact that the Russians began to believe winner-take-all basis, as a result there is cinism among the employees. Most people think that in the struggle for positions and money any means to an end.
13. The Russians try to conceal growing dissatisfaction and personal problems under their well-being. But sometimes they think that with the help of rudeness they can win authority, to raise their status and to bring somebody down easily.
14. In Russian character, full of paradoxes, conservatism is mixed up with an interest to everything new and an aptitude to creation. Such a confrontation leads to the fact that a boss gives a resounding rebuff to new ideas.
15. The Russians, in order not to get into a scrape because of a boss, have learnt to show off and to live a double life, one side of which is for everyone's viewing and the other one is for personal using. They have become unrivaled in existing in parallel worlds simultaneously.
16. An acquired status is important for the Russians. Their origin also improves their social position in the eyes of people and impresses those who can support these people in their affairs. The same can be said about us. For example, a diploma gives a person a lot of opportunities.
17. Russian culture is a rich-context one. The Russians appreciate personal relations very much.
18. The Russians can't concentrate just on one task. They neglect consistent rhythm of work. They perform several tasks simultaneously. From our point of view it's unprofessional. The Russians are absolutely unpunctual. We appreciate our time and other people's time. Austrian people are known throughout the world for their punctuality.
19. It seems to me it doesn't matter for the Russians how to work-in a separate office room or in one room with the rest colleagues. But if there is a chance to have your own office room, they will use this opportunity.
20. The Russians love money but they easily spend it. It differs them from stingy Austrian people, who don't like to waste money.

21. In Russia there is different payment for labor for men and women. Women are less useful employees because of lack of experience and qualification. We think that women are less paid because they expect to get less and agree to lower salary. Women according to traditions are engaged in «women's» works, which are paid less for than for men's ones. Russian women choose low-paid jobs receiving better working conditions instead: good social climate, a chance to help others, more flexible schedule of work and easier work.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporate culture

22. We do not only sell our production but provide lean manufacturing of windows, doors, glass units and furniture through an organization of regular and on-time delivery of quality accessories. Our corporate values are orientation to our clients' needs, a unity of the employees' and company's purposes, respect for each employee's personality, a fair contribution esteem, a possibility of self-development, intellectual and professional leadership, a team spirit, friendliness and partnership.
23. We have a good instrument for staff relations. It is a so called corporate journal. A corporate periodical is an instrument to develop a single information field of the company. Through this journal our bosses transfer the future plans to each employee, prioritize at work. This conception of the periodical, its themes let to show the corporate spirit of the company.
24. Even the most careless employees sometimes begin to work hard, and the boss wants to praise them somehow. We praise people performing their professional duties well, express gratitude, pay awards, give prizes, certificates of honor, nominate for the best professional.
25. We hold corporate parties. They help to change a team into a united family, where personal skills of the employees are appreciated and there is a supporting atmosphere. Corporate parties help not only to escape from working routine but to support a conducive environment in the team promoting to successful well-being of the company. The Russians especially like such parties.
26. We appreciate our Russian colleagues for their dedication and devotion to affairs of the company.

ANNEXE 6. Entretien n° 3

Secteur : privé

Nom, prénom : CLUDMAN Annick

Nationalité : française

Sexe : F

Société : Aéroport de Strasbourg

Fonction : responsable des relations internationales

Date et lieu de l'entretien : 4 février 2011, Strasbourg

Q. : Qui sont vos partenaires ?

R. : Ce sont des administrations, des compagnies aériennes, des assistants aéroportuaires etc.

Q. : Avez-vous eu des contacts avec les Russes ?

R. : J'ai eu des contacts à titre privé avec les Russes. On a eu pendant un certain temps la compagnie Transaero implantée à l'aéroport et puis, j'ai des amis russes.

Q. : Aviez-vous des stéréotypes sur les Russes avant de commencer à travailler avec eux ?

R. : Pour moi, la Russie était un pays qui a beaucoup évolué et beaucoup changé pendant le dernier siècle.

Q. : Votre perception des Russes a-t-elle beaucoup changé ?

R. : Je savais déjà qu'ils étaient honnêtes, droits, qu'on pouvait leur faire confiance. Mes relations m'ont confortée dans cette idée.

Q. : La mentalité joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale ?

R. : Oui. Connaître le fonctionnement de quelqu'un peut toujours être utile pour faire avancer le dossier. Au niveau relationnel il faut donner confiance à la personne en ce que vous souhaitez réaliser. Et, à l'inverse, il faut savoir comment elle va vous présenter quelque chose. C'est la question de la confiance mutuelle.

Q. : Comment pourriez-vous caractériser la mentalité russe ?

R. : Ils sont honnêtes, droits, travailleurs ; ils n'ont pas peur d'aller en avant...

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : Ils sont très respectueux de la hiérarchie mais sans accepter n'importe quoi.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. : Je pense qu'ils préfèrent quand même travailler en équipe.

Q. : Les Russes aiment-ils prendre les risques ou bien les éviter ?

R. : Ils prennent des risques mais des risques calculés.

Q. : Les Russes ont-ils les attitudes neutres et rationnelles ou bien ils sont sous l'emprise des émotions ?

R. : Sous l'emprise des émotions ! Il y a sûrement beaucoup d'affectif !

Q. : Les Russes appuient-ils leurs décisions sur les solutions du type universel ou adaptées à la situation ?

R. : Plutôt adaptées à chaque cas particulier.

Q. : Les Russes mélangent-ils la vie privée et la vie professionnelle ?

R. : La vie privée est très importante. Ils partagent leurs émotions privées avec les collègues de travail.

Q. : La culture russe est-elle à contexte riche ou pauvre ?

R. : Ils ne sont pas très procéduriers. On est, à mon avis, dans un système où une parole c'est une parole.

Q. : Les Russes travaillent-ils avec les portes fermées ou ouvertes ?

R. : Je ne sais pas.

Q. : Quelle est l'attitude dominante des Russes vis-à-vis de l'argent ?

R. : Comme pour presque tout le monde, il y a l'argent mais il y a aussi le relationnel, les contacts, la confiance.

Q. : Les Russes sont plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Ils estiment beaucoup leur pays, en parlent avec beaucoup d'émotions...

ANNEXE 7. Entretien n° 4

Secteur : privé

Nom, prénom : FLORES Jaume

Nationalité : espagnole

Sexe : M

Société : Roca Group (plomberie)

Fonction : manager

Date et lieu de l'entretien : 22 février 2011, Moscou

General questions

1. I have been working as a manager in Roca Group, a leading Spanish company that produces plumbing equipment, for 5 years already. The company was founded in Barcelona in 1917 and at first it produced iron radiators. Our head office is in Barcelona. Our company has representations in 135 countries and has 66 plants where 18700 employees work. We produce plumbing equipment under such trademarks as Laufen, Jika, Bella Vista, Pool-spa and etc., besides we produce air conditioners, heat household's equipment and ceramic tiles. Our annual turnover is 100 million EUR.
2. The company has been working with Russia since 2004. Our interests here are represented by Ltd «Roca Santekhnika» - a subsidiary enterprise of Roca Group. The company branched out a plant in Tosno, Leningrad region, in September 2006. In early September 2007 Roca Group bought «Keramika» company from «Savva», which has two factories producing sanitary ware in Volga region — in Cheboksary and Novocheboksarsk. Roca has become the largest producer on the market in Russia. The plant of plumbing faience in Vorotynsk, Kaluga region, went into Roca Group in April, 2010.
3. Russia was thought to be an exotic country, and we considered our fellow citizens, wishing to visit Russia, to be adventurers. It seems to me, that people don't like the Russians because they are either afraid of them or just envy them.
4. The Russians have become more sociable. They have restored their dignity, got rid of complexes. An inferiority complex has changed into full value complex, which is sometimes too excessive. They have even traits of arrogance. Though it is a developmental disease, which can be cured.
5. There are a lot of problems in the world because of lack of understanding between people. The main thing is love for the nation and the country, where a diplomat carries his mission. Only then he is able to understand this nation and deal with any disagreement. And of course it's important to deepen and broaden your knowledge of culture, history and economics of this country. But it's just a tool. The main qualities are tolerance towards somebody's opinion and modesty. It's necessary to respect other people's opinion and to be able to admit that you are not right.
6. Every Russian is a puzzle. To understand a mysterious Russian soul fully you need to become a Russian by half.
7. The Spanish for the most part are emotional and passionate and the Russians are calm and balanced. But I am absolutely sure that the Russians are closer for the Spanish than our neighbors, the French. Just notice,

there have never been any conflicts between the Russians and the Spanish. Besides, the Russians and we are the great nations with great history and language.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. There is a strong hierarchy in Russia, which is connected with a rigid break up between a boss and his subordinates. Russian hirers cut down expenses on the private working place of their employees, they think it rises cohesion and labor capacity. But not all employees agree with it, but they are afraid to say about it directly. The boss's authority is inflexible.
9. The Russians are certainly communitarists. They like to work in a team and never have complexes in a big team. At the bottom of a Spanish character there is an individuality, which doesn't allow them to sacrifice their private time and efforts for the common cause. That's why there is a lack of any remorse, intolerance to criticism and passion for shameless moral teaching.
10. The Russians don't like to conflict, but it doesn't prevent them from being in complicated situations. Maybe the reason is in hot blood character and unbalance. The Spanish need just several minutes to understand whether to get into a huff or not. The Spanish don't like to conflict with their partners in a team. They never show your drawbacks not to hurt your feelings. The common aim of all Spanish companies is understanding, creating of a balanced, integrated, corporate culture. But it's difficult to achieve at once. But sooner or later, if not to try to achieve it, there can be a negative result, which can bring discomfort to people.
11. The Russians like risky situations, besides they create them themselves. The Spanish lightly regard a danger. Such traits as courage, bravery and self-confidence are genetically in the Spanish. That's why our national sports are bullfighting, where the Spanish risk their lives. And in business the Spanish are not afraid to risk.
12. Planning is what every project starts with. Project planning helps to determine the main stages and time-lines. The Russians use it as the main means of control and it helps them to systematize their work.
13. The Russians rather have feminine mentality than masculine one. But now the Russians, as it seems to me, have become nearer to Europeans in the level of life, but they have lost a traditional Russian good nature and the ability to sympathize.
14. The Russians live in emotions and splash them out everywhere, and very often bring harm to themselves. They can pour out their soul to the first comer who is ready to hear them out. The Spanish and the Russians are alike in this respect, the Spanish are noisy and very energetic. They always find something new and interesting.
15. The Russians in spite of the freedom in communication with others are respectful towards any traditions, which exist in their lives and in their society. It is unfamiliar for them to take new and universal decisions.
16. The Russians always wait for some support and sympathy for their personal problems from their colleagues. The Spanish never discuss their private life, especially at work. During working hours all private problems are in the middle distance.
17. The Spanish have an interesting attitude to work, they go to work very slowly and stately. An average Spanish doesn't try to achieve something at work very much. And the Russians value personal success very much, it becomes a motive for them to make a career.

18. Russia is a country with a rich-context culture. That's why one of the main factors to achieve success in Russian business is to establish «right» relations with clients, subordinates and colleagues, to create an ideal job climate, the ability to read between the lines.
19. The Russian need energy, they are bored with silence, they need actions. They don't like to work thoroughly and slowly, slowness irritates them, they need fastness at work, that's why they like to perform several tasks simultaneously. Spanish manner to be late everywhere is a reason for jokes. They used to talk much and expressively, and regulations for meetings are followed very seldom. Besides, business life of the country freezes during siesta that lasts one hour. Time doesn't matter anything to the Spanish, because it attempts their freedom.
20. The Russians and the Spanish are alike in their loyal attitude towards the working place. For the Russians it's not important where and how their working place is situated, the main thing is a worthy salary.
21. Most Russians live without thinking about tomorrow. They can buy expensive things, blow out all the money, The Spanish don't do it. It's not accepted even to speak about money in Spain, especially when you have it. The Spanish are not ambitious, envious or sensitive.
22. An orientation to gender equality in Russia reflects everyday life. Russian women and men have equal rights, the same is in employment. Russian women can easily get a job having the same diploma as men do, who are regarded as competitors. It seems to me that work didn't stand first for Russian women before. Nowadays the tendency is that Russian women compete with Russian men in business.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

23. Our experience and our care about the clients, product expansion and bright designer ideas are the main traits of activity in our company, which help to produce quality products. Our corporate values are a wish and an ability to build a marketing strategy, work with clients, provision of services at the adequate level. Being a key element of the company culture, these values unite different people in a team and determine the development of business in many ways.
24. A good motivation for quality work of our employees is an award fee granting and boss's direct praise. It's important for a Russian person to feel his significance and to rise in the eyes of people.
25. The Russians like to be in demand and indispensable specialists. They like material remuneration. It helps them to dig in heels.
26. The Spanish don't like to hold parties. We prefer to arrange corporate parties traditionally, in the office. Our boss thinks that to celebrate in the office is good for the team spirit. People feel more comfortable and free in the office. The Russians take part in celebration from the very beginning: they decorate the office, lay the tables. And floor shows which are made up by our Russian colleagues are very warm and hearty. Such events bring a lot of positive emotions.
27. Everyone who enters into negotiations with Spanish companies should be very tolerant and should know their methods of operating. We like the Russians for their tolerance and patience in achieving their goals, we like them for what the Spanish lack. That's why we like to work with the Russians.

ANNEXE 8. Entretien n° 5

Secteur : privé

Nom, prénom : FREDRIKSSSEN Ulla

Nationalité : suédoise

Sexe : F

Société : Oriflame (produits cosmétiques)

Fonction : directrice commerciale

Date et lieu de l'entretien : 18 février 2011, Moscou

General questions

1. I am a commercial director in Swedish company Oriflame Cosmetics. It is a cosmetics group producing skin care, personal-care products, perfume and color cosmetics from natural floral ingredients. Oriflame company was founded in Sweden in 1967. Our head office is in Luxembourg. There are 8000 people working in the company. Our annual turnover is more than 2 billion EUR, and this figure is growing. Oriflame is represented in 62 countries: Great Britain, Russia, the Ukraine, Poland, Belarus, India, China and others. In more than half of them the company is one of the leaders in direct sale industry. The company has 5 factories which are situated in Sweden, Poland, Russia, China and India and two researches and development centres-in Dublin (Ireland) and Stockholm (Sweden).
2. The company has been working with Russia since 1992. The company has a factory in Krasnogorsk district (Moscow Region). In September 2010 we laid the foundation stone of the second Russian plant in Noginsk. We expect the factory to have been built by 2013, investment volume will be 125-175 million EUR, and it will be the largest Oriflame factory in the world.
3. The Russians have strongly developed the instinct of gregarious behavior. They strongly love their Motherland, from their house to patriotism. A sense of guilt and a habit to suspect others are common for the Russians.
4. The Russians are optimistic even in a difficulty and can easily do without any rest. They are arrogant to others, maybe it's a kind of compensation of a sense of guilt and a complex of abjection.
5. The mentality of the nation plays a great role as it forms a special model of communication. Cultural peculiarities and knowledge of customs sometimes play a greater role than a presentation of advantages from a business project.
6. The Russians differ from others because of their lack of measure in everything. They always strive to seem in advantage because they need self-esteem.
7. Unlike the Russians who like to communicate very much the Swedes are reticent, screwed-up and shy. If the Russians easily bring in contact with others the Swedes are afraid of new acquaintance and are reserved in relations.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. The Russians go to the effort till the end. They need an idealized leader. In Russia it is a boss who keeps his eye on the ball and noon else. If something needs to be changed they contact with their boss and he decides what to do. Swedish bosses give instruction and they rarely control if they are performed correctly because they trust their subordinates. The Swedes try to avoid any hierarchy. Everybody is given a chance to feel an equal member in a team. It's normal for us to refer to others with the informal "you".
9. It's a shame to be a debtor in Russia. Everyone must make a contribution for a common well-being. It's important not to be a drag on others, not to use things at other people's expense, and it doesn't matter if it deals with money or things and work, it's immoral. Realization of your own uselessness for the society can lead to a tragedy.
The Russians can't live without conflicts. Taking part in disagreements can cost your career, but sometimes gives you a lot of chances. It's dangerous to take part in squabbles. The Swedes are open, reliable, competent and law-abiding. They are afraid of conflicts greatly and rely on others very much. They feel uncomfortable in a conflict situation and try not to take part in it. Friendly ties are more important for them.
10. The Russians will risk only if this risk is reasonable. Every Swede plans all the events and expenses beforehand. The Swedes believe that a person can have an effect on future. They believe more in human abilities than in fate or fortune. The Russians also plan their actions, it helps them to organize their work rather well.
11. The Russians have feminine mentality. Their ability to bear personal anguish of body and mind is coupled with sympathy to others. They help people in a difficulty selflessly.
12. The Russians don't suppress their emotions. Foreign colleagues may consider such conduct to be uncultured and bad mannered. The Russians' joy can sometimes change into apathy. Self-consciousness is common for the Russians, as they are sensible they eagerly analyze their emotional state.
13. The Russians have a traditional way of thinking. They used to perform their work relying on prior experience. Typical decisions of typical problems it's about the Russians.
14. For the Swedes work and private life are clearly differentiated, but the Russians don't have any lines between them. Unlike the Russians the Swedes don't make friends at work. To think about private affairs at work is impossible for us.
15. Personal achievements are of great value at work and in private life. The Russians respect people's wish to achieve everything all by themselves.
16. Russia is a rich-context culture. The Russians often treat intentions as scrupulously as agreements, almost as a contract which can't be broken without an agreement between the parties. In business and in contracts it's a point of honor to stick to one's word. A word means much, even a slander is treated not as an emotion but as a certain opinion.
17. Our Russian employees have one peculiarity. They can easily change from one work to another. But sometimes the quality suffers because of it.
The Russians are negligent to time. They lack punctuality. The Swedes are scrupulous to time. If the time of the meeting isn't observed, they treat it as a private insult. To be punctual is to respect others. Not to come in time means to show your disrespect.
18. The Russians highly value their autonomy of individual prevalence, existence of their own territory, which any person have a right for: it's forbidden to interfere into it. That's why they prefer to have a personal separate room at work.

19. Most Russians put their business before all else, because they hope to become rich with its help without any efforts. Everyone wants to have a foreign-made car, a house and a summer cottage. They want everything to appear with a wave of a wand. Nobody wants to work honestly. The Russians carelessly spend their money. But they easily find a way out of any situation due to improvisation.
20. Nowadays women are extensively involved in a work activity. Men and women are in equal conditions when they are hired. A salary doesn't depend on gender.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporate culture

21. The mission of our company is to offer a wide range of high quality skin care, perfume and color cosmetics. We want to offer our clients a simple access to cosmetics. Corporate values are an additional income, a choice of convenient time for work, organization of your own business without any capital investments, meeting with new people, a chance of personal growth. We offer people a chance to build their own business and improve their level of living.
22. The task of bosses is to implement their corporate values to all business processes of a company, staff evaluation system, politics of business development. To do it they need to hold a course for strategic partnership not only with their clients but with their employees as well, to organize trust relations. We are sure that employees' satisfaction with their company, pride for it help to get clients' satisfaction.
23. The Russians like to be praised and awarded especially in an economic equivalent. They like to be praised by a boss at the meetings.
24. Corporate parties are a joy for most employees of most companies, because they bring a welcome rest from a boss, colleagues and from the company itself. Arranging any celebration at work is an essential part of any corporate culture. The main aim of these events is to unite a team. That's why it's important to celebrate not only officially and solemnly but gaily and friendly, in order everybody could remember it.
25. Correlation of a successful business and efforts of the staff are in the play into company's hands. That's why our company appreciates competence and professionalism in its staff.

ANNEXE 9. Entretien n° 6

Secteur : privé

Nom, prénom : GASBOIS Frédéric

Nationalité : française

Sexe : M

Société : JOSY

Fonction : directeur général

Date et lieu de l'entretien : 10 février 2011, Strasbourg

Q. : Quelle est votre fonction ?

R. : Je mets en place les transports à la demande. Je fais aussi de l'assistance auprès des aéroports de Strasbourg, Luxembourg, Bruxelles, Zurich, Francfort, Baden-Baden et Mulhouse.

Q. : Depuis quand travaillez-vous avec les partenaires russes ?

R. Depuis plus de 10 ans.

Q. : Aviez-vous des stéréotypes sur les Russes avant de travailler avec eux ?

R. : Non, je n'ai jamais eu de stéréotypes. Quand je faisais mes études j'ai suivi les cours du russe pendant deux ans, et les professeurs m'apprenaient comment étaient les Russes à l'époque communiste. Plus tard, j'ai éliminé complètement ceci, et quand j'ai commencé à travailler avec les Russes, même avant, j'ai tout mis à zéro parce que je ne voulais pas avoir d'idées préconçues.

Q. : La mentalité joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale ?

R. : Oui. Il faut qu'on s'adapte à la mentalité de chaque pays, il faut savoir comment réagir. On sait que certains pays sont stricts ; donc, il faut que je sois extrêmement strict, extrêmement carré et faire des contrats très carrés. Il y a d'autres pays où je fais un contrat, on me tape sur la main, on dit : d'accord, on fait confiance.

Q. : Pouvez-vous caractériser la mentalité russe en quelques mots ?

R. : Ce sont des gens attachants, ils savent exactement ce qu'ils veulent, ils demandent une prestation très précise. Par contre, les horaires chez eux c'est pas tout à fait ça. Je dirais que c'est un mélange entre le caractère allemand très strict et la folie des Italiens.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : Je pense qu'ils sont très respectueux de la hiérarchie. Même dans les relations prestataire – client. Quand on leur décrit la prestation ils ont tendance à être extrêmement respectueux.

Q. : Les Russes sont-ils individualistes ou communautaristes ?

R. : J'ai eu l'impression qu'ils étaient très individualistes. Chacun veut faire ce qu'il veut. Il faut que chacun s'adapte à toute leur volonté.

Q. : Les Russes aiment-ils prendre les risques ou bien les éviter ?

R. : Ils n'aiment pas trop prendre les risques. Mais quand il y a un petit changement au programme ils le respectent.

Q. : Les Russes ont-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils sous l'emprise des émotions ?

R. : Je crois qu'ils sont pas mal sous l'emprise des émotions. Cela est du à l'histoire, à la mentalité russe. Ils travaillent avec l'émotion.

Q. : Les Russes appuient-ils leurs décisions sur les solutions du type universel ou adaptées à la situation ?

R. : Je pense qu'ils cherchent des solutions universelles. C'est assez traditionnel.

Q. : Les Russes mélangent-ils la vie professionnelle et la vie privée ?

R. : Non, je ne crois pas. Ils sont très pudiques, les Russes. Il faut vraiment avoir une très grande confiance de leur part pour qu'ils commencent à parler des choses privées.

Q. : Qu'est-ce qui est plus important pour les Russes : les dispositifs juridiques ou les relations personnelles ?

R. : Je crois que ce sont vraiment les contacts personnels. Ils travaillent avec moi parce qu'ils me connaissent, ils savent comment je travaille. Et c'est personnel ; il n'y a aucun cadre juridique, le cadre juridique ne m'intéresse pas. Je leur fournis ce qu'ils veulent, j'essaie de le faire le mieux possible, j'ai envie de leur faire plaisir. J'essaie de les écouter ; ils ont très envie qu'on les écoute.

Q. : Quelle est l'attitude dominante des Russes vis-à-vis de l'argent ?

R. : Ils aiment l'argent. Je crois qu'ils aiment énormément l'argent.

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?

R. : Pour certains, je peux dire que oui mais pour l'ensemble, je crois que ce sont des machos.

Q. : Les Russes sont-ils des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Dans ce sens-là ils sont comme les Français. On râle tout le temps. Mais quand il y a une situation plutôt pointue ils sortent toujours leur propre drapeau.

ANNEXE 10. Entretien n° 7

Secteur : privé

Nom, prénom : HAAPSALO Yussi

Nationalité : finlandaise

Sexe : M

Société : Finn Flare (vêtements prêt-à-porter)

Fonction : manager

Date et lieu de l'entretien : 20 février 2011, Moscou

General questions

1. I work as a manager for Finn Flare company. Finn Flare brand was founded on the basis of the factory which was called Salon Leninkitukku situated in a small Finnish town Salo in 1960. The brand itself was registered only in 1965 and made a name as very qualitative and fashionable clothes. Our head office is in Salo. There are about 1500 employees. We sell our clothes not only in Russia but in Germany, the Netherlands, Austria, Switzerland, America, Kazakhstan, the Ukraine and so on. Our annual turnover is 80 million dollars.
2. The first contract and production delivery were in USSR in 1974. The official registration of Finn Flare brand in Russia was in 1997. And a new single-brand store was opened in 2003.
3. As the Finns think the common national traits of the Russians are laziness and lies. In my opinion, one of the dominant character traits of the Russians is carelessness, hope for a miracle.
4. The stereotypes were partially justified. But I should say the Russians are good companions. Though they are not always trustful and sometimes they take everything with a grain of salt. But among them there are a lot of clever, well-read people, people who are interested in culture and politics.
5. Multiculturality provokes background for internecine quarrelling in society or in a group. Differences in the way of thinking and accepted standards of conduct bring problems in cross-cultural communication that can lead to disagreement in future.
6. Most of the Russians make an impression as good-natured and nice people, who don't like to hurry and fuss. Due to these traits they can easily overcome any trouble and difficulty, go all the way, go any length, bravely go ahead. At the same time this peculiarity lets them show unusual patience to any troubles.
7. The Russians are merry and can enjoy their life. They are merry even if everything is not well for their business. The Finns lack this trait of character. The Russians are careless, they are naively optimistic towards their future.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. There is a strong hierarchy in Russia. Business managers in Russia are leaders in everything, from their intonation to the style of conduct in conferences. They think they are responsible for everything that happens in the company. Though even among the Russians there are people who have their opinion and are

not afraid to argue with their boss.

9. The Russians value their interests above all in business. The same is in private relations. There is a principle that the Russians follow: in spite of everything there are their interests on the first place.
10. The Russians are very tolerant to any troubles. They don't react to difficulties as the Finns because even the break of schedule can be a problem for the Finns. The Russians can react to troubles very much, but they don't think about them too long, they can treat them as «tomorrow, probably, everything will change for the better».
11. Most of the Finns are satisfied with groupthink, conformism and eagerness to avoid risks - now it has become a problem. The Russians are extremely initiative. But they are often criticized for the decisions which at the moment of their making were correct but risky.
12. It seems to me that the Russians are uncollected. But they can't realize any of these ways of control qualitatively.
13. Among the Russians there are a lot of people who are ready to step over all moral principles to achieve their goal, but there are exceptions as well. There are people for whom success in their work isn't that important, they aspire to others' well-being.
14. Emotionality and demonstrativeness are natural for the Russians. You can notice in Russia that people treat things emotionally. The Russians show their feelings freely and they can sympathize and be sympathized. I have never met people such as the Russians who can freely show their feelings. The Finns speak steadily and lowly. If they hear the Russians talking emotionally they think they are quarrelling. Though when the Finns are excited, and begin to shout as the Russians do their intonation becomes emotional and they speak loudly.
15. The Russians prefer a conventional view on the things, but they can adjust to any innovations very fast as well. The Finns try to reach a consensus in standard situations, and in irregular situations they feel hesitatingly.
16. Saying that personal problems are the result of working too much is a matter of course for the Russians. When the family life goes wrong and is getting difficult to come back home their work becomes an alibi, which helps to avoid problems. And vice versa, family problems affect the work.
17. The Russians often hope for luckiness and a great deal of possibilities. The Finns used to reach everything with their own efforts and hard work. The Finns can appreciate what they have.
18. Russian culture is rich context. The Russians prefer personal relations. Confidence before discussing business matters in Russia is obligatory.
19. The Russians are polychronic, but performing several tasks simultaneously isn't always good for work. The Russians are unpunctual and irrationally use their working hours. But some Russian people are very punctual and are never late. Others can forget what day it is today.
20. The Russians feel comfortable working with other colleagues. Russian curiosity is abiding. There are people who like to look through somebody's papers and to peep at somebody's monitor. The Finns don't like anyone to interfere in their working place, that's why they prefer to have a separate working place.
21. The Russians can spend money irrationally, though this money isn't enough for the necessary things. The Finns self-actualize in their work, and to lose their job is to lose self-respect. Money isn't that important for them as work itself.
22. There is gender equality in Russia. So men and women have the same opportunities when they find a job. A salary is equal too. Russian women can't be called a careerist. Failures at work are difficult to overcome for

them so they give up and turn their attention to child-rearing and their family. Men run from discomfort of family life to work.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

23. A recipe for success of Finn Flare company is up-to-date rebranding, marketing policy, an effective advertising campaign and permanent quality. Our corporate values are quality and innovation, freedom and responsibility, partnership and work for pleasure.
24. It is necessary that every employee can feel these values, try them on like a dress. Experience shows that people who don't understand or don't share the system of corporate values, they don't work for the company very long.
25. For the Finns labor is the most important thing in their life. That's why they hope to be praised for it. The Russians, in my opinion, like to be praised and to be rewarded but they don't like to make many efforts for it.
26. Corporate parties are rather frequent in the company. Our Russian colleagues like them very much. After such a good rest general working capacity increases greatly. A stimulus for working can be not only a material remuneration but a friendly atmosphere in the team. The employees are grateful to their chiefs for a chance to have a rest and to know one another much better.
27. Russian managers can create strong links with their colleagues. Their entrepreneurial spirit and an ability to get on the right side of people are the factors for creating a strong partnership.

ANNEXE 11. Entretien n° 8

Secteur : privé

Nom, prénom : HOFSTEIN Richard

Nationalité : allemande

Sexe : M

Société : BMW (construction automobiles)

Fonction : directeur adjoint Russie/CEI

Date et lieu de l'entretien : 25 février 2011, Moscou

General questions

1. I have been a vice-director Russia/CIS in the world-known German automobile company BMW for several years. It is one of the oldest companies in the world which produces cars, motorcycles, engines and also bicycles. The company was founded in 1916. Our head office is in Munich. The annual turnover is 53 billion EUR. There are more than 1 000 000 employees in the company. The main productive capacities of the company are in Germany (Dingolfing, Regensburg, Leipzig, Munich) and in the USA (Spartanburg). Besides our cars are manufactured in Thailand, Malaysia, India, Egypt, RSA and in Vietnam. In Russia cars are made in Kaliningrad («Autotor»).
2. We have been working with Russia for more than 10 years already. Our partnership with «Autotor» in Kaliningrad began in 1999. Since that time 4, 2 thousand cars of 5-series and 3-series have rolled off the production line in Kaliningrad works. «Autotor» has been manufacturing Sedans BMW since 1999. In Russia it is the first foreign entity, which Bavarian concern trusts to manufacture premium cars.
3. Frankly speaking, there were some stereotypes about the Russians. My compatriots used to make everything for a full due. The prestige of the company is very important for us, as BMW has recommended itself as a quality producer. The Russians don't try to create brand things, which could be popular all over the world. Though I think there are talented specialists in Russia who can promote their country on the market. I have heard an opinion that the Russians are uncivilized. But this nation has a rich culture which can't accept such conduct.
4. Everyone who comes from Russia is a Russian for us. The Russians are very kind, reliable and like to show their soul. They are ambitious and want to make a success. Maybe this is what can be called Russian mentality. But perhaps it depends on the level of education, culture, upbringing in a family. It seems to me it's incorrect to take this or that trait of character and make it prior. Everything depends on a certain person.
5. I think that to refer a person to this or that nation doesn't play any role in common business. If an employee is qualified, he deserves respect.
6. I would like to say about such traits of the Russians which reflect their mentality as permanent doubts, suspiciousness, lack of patience. They didn't use to wait for a result for a long time, the same is in business.
7. Our Russian employees sometimes face with one problem — poor knowledge of the language. But they knew where they were going. That's why they have some difficulty in communication. They don't know their rights and duties very often, and ask to make an exception in their case. I have learnt such a phrase as «be in my shoes». Maybe they were made an exception in their Motherland. As for our employees they are

very punctual, follow the rules. We have rules which should be followed. I think here is the difference between Russian and German mentality.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. The chiefs of Russian companies stick to organization charts: a chief is always right. But in the west they like when a person has his own ideas and is able to show it to others. We think that a chief must direct his employees but not hurry as the Russians used to do. The Germans emphasize closeness and partnership between a chief and a subordinate. A chief can have no separate office and he can be in full view of subordinates, he can drive the same car as his subordinates and he can eat in the same canteen with them. The main task of a chief is not to suppress his subordinates but to help them in their work. In Russia there is a distinct line between the positions of a chief and a subordinate. That's why, in my opinion, the Russians don't feel personal attachment to their bosses.
9. Foreign countries pay much attention to developing team spirit and ability to work in a team. It's impossible to contrast yourself with the team or to stand out from the common rhythm. Nobody demands group interests to be higher than personal interests, but they should be taken into account. You have nothing to do without collective thinking, loyalty to directorship and principles of the company, respect to achievements of the foreign company. The Russians have such peculiarities as professional compatibility, an ability to think in one course with the team. The Russians are always ready to help. The Germans usually think only about themselves.
10. For the Russians it's very important to have atmosphere without conflicts in the team. Relationship with the colleagues can be more important than a salary.
11. The Russians easily take risks. Having an incredible entrepreneurial spirit and inventive power they can find a way out of any situation. The most effective means of control for the Russians is discipline.
12. I think the Russians have a masculine orientation. They think that you can make a success only in a hard competition.
13. The Russians are very emotional in contrast to us. We are reserved. Some Germans are cold in revealing their feelings.
14. The Russians often surprise with their original ways in solving typical problems. Even if there is a standard way of performing a task they try to find a universal method.
15. There are no certain standards to judge the whole nation. Every person is individual. But a real professional won't mix his private life and the interests of the company.
16. For the Russians age and time record are an achievement and a cause to be respected on the part of society. Young men try to make their career relying on their personal victories.
17. Russian culture is certainly rich context. In leading business in Russia there is a tendency to trust relations more than contracts which, in their turn, are the result of friendship. In Russia directorship is always responsible for their subordinates. Besides there is a division into ins and outs.
18. I have been always surprised with the ability of the Russians to perform several tasks simultaneously. Besides the quality was high. In this respect the Russians are very polychronic.
19. It's pleasant to say that the Russians are very punctual, this fact brings us together and makes our partnership easier.

20. The Russians very often want to have a separate office room. Russia is a country of long-standing habits and conservatism. It isn't easy for it to accept innovations. Russian companies prefer to make working places according to a long-standing traditional cabinet system which is very popular in Russia. Long corridors with doors leading to separate office rooms of different departments and separate offices for chiefs. An office in Russia is very richly furnished, and sometimes too luxurious.
21. Russian attitude towards money is probably negative. Such an attitude affects money relations between the directorship of the company and the staff. Employees like to get non-financial profit from their company and look at those who try to earn more with a jaundiced eye. The aim to earn isn't a positive trait of character in Russia, and if a person has earned some money, others think he should share it with them.
22. Any foreign company strictly observes the rules of gender relations, gender equality. Starting to work in Russia foreign companies try to bring in certain statements and certain quotas for women to take part in directing the company. Though it dies on the vine. At best everything results in wish to have a bit more women in the support echelon of directorship. In Russia men and women having the same position at work don't have differences in their salaries. A person with a diploma of a prestigious university can have a higher position when he finds a job. In my opinion, Russian women don't try to make a career as hard as men. For Russian women their family is more important than a career.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

23. At the heart of any company there is a certain system of values. Labor organization and the way of conduct of employees are based on this system. A system of values has always been at the heart of corporate spirit of BMW company from the moment of its foundation. Being accepted by everybody this system helps to keep to a common business culture in interaction with people all over the world. Our corporate values let us work as one team and defend our opinion everywhere. Our corporate values are based on our experience and serve as a basis of our developing. Our task is to keep to our corporate values in our every day work.
24. Corporate values of BMW are to look up to a customer, a long-term perspective, quality and innovations. We do our best for developing and providing competitive ability of our customers because they choose us. We try to be leaders, look forward and don't miss a chance to learn and develop. There is no compromise in questions of quality. All our employees constantly work on improvement of decisions and important innovations.
25. The aim of any directorship is to organize the work of employees in such a way they could work in full force. Graphic stimulation works well such as printed gratuities, letters from chiefs a photo of the best employee and so on.
26. We hold different collective games with various goals. We hold different events such as sport events, parties. The Russians can give a head start in them. The experience of pioneer camps, outposts, voluntary Saturday work gives an advantage in creating of a team spirit when there is a common aim. Sometimes collective and open Russian character can bother. It can be seen in the case when our Russian managers try to defend interests of employees who have not been announced yet his subordinates.
27. The Russians are hard-working and can get on the right side of people, they are imaginative and opportunistic. And employees of a foreign company are asked to perform certain tasks, without creative methods and innovations which the Russians prefer to use in their work. It often deprives employees of an opportunity to act independently and fast, and it's difficult for talented and ambitious people to force their

way. An open field for the freedom of creativeness of every employee can become a basis for improving a real partnership.

ANNEXE 12. Entretien n° 9

Secteur : privé

Nom, prénom : ISHIYAMA Takanori

Nationalité : japonaise

Sexe : M

Société : NEC Corporation (télécommunications)

Fonction : directeur du marketing

Date et lieu de l'entretien : 27 février 2011, Moscou

General questions

1. I work for NEC Corporation, it's one of the biggest telecommunication companies in the world. It was founded in Tokyo, in 1899. There are more than 147 thousand employees in our company. Our headquarters is in Tokyo.
2. I work as a manager.
3. We have offices in many countries, such as America, France, Russia, Portugal, Germany and others. Our annual turnover is 40 billion EUR.
4. As we have representative offices in many countries our staff is certainly multicultural.
5. Our company has been working with Russian partners since 1995.
6. I'd had some stereotypes about the Russians before I started to work with them. We love Russian culture and literature but I thought that the Russians are lazy and they don't like to work. I was sure the Russians are irresponsible and too trustful.
7. Fortunately Russian people I work with are rather good. They are friendly, responsible, very qualified and they are easy to work with. But sometimes they can be a bit lazy.
8. I'm sure that people's mentality plays a significant role in international cooperation. But in my opinion if people of different nationalities have to work together they must be flexible and must change something in their mentality and develop such qualities which will help them to communicate and work efficiently and successfully.
9. Russian people are great dreamers and idealists. If they want to get something they can go a long way, but if they are not interested in what they are doing they can become lazy. They don't like to work and they consider work as just a necessity to stay alive.
10. I would like to compare one trait of our mentalities. The Japanese can work for a long time and they like to work. Work for us is a style of living. And the Russians would be happy not to work and have all the material benefits at the same time

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

11. The attitude of the Russians towards hierarchy is normal. Subordinate work for them is a part of order. It's like a pyramid. All people can't be on the top. But the Russians long to be at the upper levels. The Russians

- know their place in the hierarchy and «the boss's order is a law». In my opinion, the Russians working scrupulously don't feel personal attachment to their bosses. Working for them they do their work and get money for it.
12. It's impossible to give a decisive answer to this question. There are people among our Russian employees who have strong sense of team, support each other, there are individualists who try to stand out in order to be praised and to move up the career ladder.
 13. The Russians have positive attitude to conflicts. Conflicts often strengthen cohesion and confidence in the group, can become a motivation in finding a new decision.
 14. In my opinion some Russians like to take risks, others prefer to avoid them. Business is a kind of gamble, that's why only a person who can figure out in advance and instinctively estimate a degree of risk, and in spite of possible failures is able to take risks, can succeed.
 15. In my opinion, the Russians have masculine mentality, because they prefer personal success and possession, they are able to let on somebody, to set up and so on for their own success.
 16. The Russians are emotional. And it's natural for them to express emotions even in professional life. On the contrary, the Japanese are very reserved and don't express emotions in professional life. The Russians can easily share joyful or sad events in their private life with their colleagues, describing these events very emotionally and in details.
 17. I think the Russians prefer universal solutions to problems. They are conservative, in my opinion, and they are afraid to try something new.
 18. For the Russians it is normal to combine private and professional life. It is explained with the Russian mentality. It's difficult for them to think about work if they have serious problems in their private life. And they like to discuss the private life at work with the colleagues who often become their friends.
 19. The Russians pay more attention to the status given to people. I think the reason is in their laziness. They like to get everything easily without any efforts.
 20. I think the Russian culture is a rich context culture as in Japan. For everyday communication people don't need much information about events, because they are in the know what's going on around.
 21. The Russians are polychronic. They do a lot of work simultaneously, no punctual, they often delay their work. They often change their plans and they are more interested in their private business.
 22. The Russians prefer closing their office doors and to have individual rooms, where they could feel at home and comfortable.
 23. The question of money is a dominant question in finding a job for Russian people. And I think they do tend to use money as a success-measuring tool. If a person has money it means he has succeeded in his field. Money is important for the Russians even if the work they must do to earn it is rather difficult.
 24. The Russians respect gender equality at work. It's normal if men and women do the same work and their wages are alike. They respect diploma equality, and they are loyal to it. As for their attitude towards work, I personally think women are more responsible than men.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporate culture

25. The mission of our company is to make advanced technologies available to our consumers. Our priorities are directed to satisfy our customers' needs.
26. Our Russian employees are interested in prosperity of our corporation. And they understand their duties

and do their best for our company to succeed.

27. The Russians like to be motivated, it's important for them to stand out. Bonuses and praises are good motivations for them.
28. Corporate parties take place in our corporation. They help to pull people together, help them to relax. The Russians love such events. As I've already said the Russians are emotional, open and sociable. They often make party go.
29. The Russians can propose to Western managers the ability sometimes to solve the problem in an unexpected manner. General goals to success could make a platform for international dialogue.

ANNEXE 13. Entretien n° 10

Secteur : privé

Nom, prénom : LARSSEN Christian

Nationalité : danoise

Sexe : M

Société : LEGO (jouets)

Fonction : directeur des ventes

Date et lieu de l'entretien : 21 février 2011, Moscou

General questions

1. I work as a sales manager of the Danish company LEGO. It is a line of construction toys, Lego bricks can be assembled and connected in many ways, to construct such objects as vehicles, buildings, and even working robots. The company was founded in Denmark in 1932. Lego is a privately held company based in Billund, Denmark. Nowadays Lego is produced in Denmark, Hungary, the Czech Republic, Switzerland, China and Austria. The company is one of the greatest toy producers in the world. There are about 8000 employees and it is the fifth toy producer in size. Our turnover is 15 billion dollars a year.
2. Our company has been working with Russia since 1992.
3. I knew about one stereotype that people in Russia are noisy, violent and are partial to drink. That's why they prefer to rest and not to work.
4. But when I began to work with the Russians, these stereotypes were broken. I can't deny that the Russians are merry, but they are nice and sociable people. It is easy to find a common language with the Russians. It helps cooperation and common cause.
5. Yes, the mentality of the nation plays a great role. Entrepreneurial business grows out of nationality, involving many people of different cultural outlook. As a result cultural differences begin to play a greater role in organizations and to affect much, effectiveness of business activity. It results in cross-cultural problems in international business — inconsistency at work in new social and cultural circumstances, based on differences of mentality stereotypes between groups of people.
6. Foreigners are usually surprised at how easy the Russians can break their own laws either by necessity or for no special reason.
7. For the Russians for example it's normal to impress people with their children's success-to say how clever, talented they are, enthusiastically talk about the car they have bought, or about the splendid cottage their colleague has built. The Russians are attracted with everything unusual, everything that can single them out of others. It's impossible for the Dane.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. Hierarchy is in the order of things in Russia. Employees calmly treat their chief's authority. In our country there are two precepts for the powers «Don't think you are better than we are» and «Don't think you are

- higher than we are». The Dane are intolerant to authority and tyranny.
9. I can't say the Russians take part in discussion of any important issues of the company. They just unquestionably carry on their chief's decisions.
 10. The Russians don't have any friends among their chiefs and personal attachment is out of question. It is rare.
 11. The Russians always try to succeed and to achieve their goals... That's why inner atmosphere in the team, morale are the means but not a goal. We think it's better to be on friendly terms with your colleagues. Or at least you can be just pals. The colleagues you are on bad terms with can lay a bad trip on you from the very morning, others can ruin your career. The Russians try to avoid conflicts.
 12. The Dane is the soul of order. They prefer common sense to risk. The Russians' actions involving some risk are not always task-oriented. The Russians easily make decisions risking to get another result than they hope to have. The Russians do not plan carefully and there is no discipline. Calculation is very important here.
 13. The Russians are ambivalent. Among them there are people who think only of themselves, and success is above all for them. But there are people who value personal relations and always try to help. The Dane considers their colleagues as members of the family.
 14. The Russians are unbending and simple. Our Russian employees have rich imagination, they are always merry and lively, they hate dullness.
 15. Our Russian employees treat innovations very carefully. Besides, they try to block any new suggestion from other people. They want to be calm and quiet.
 16. Our employees often suffer from a serious disbalance between working time and free time. Though this balance is a necessary condition for the effective activity of any working person either a chief or an employee. Work and private life are tightly connected for the Russians: when there are problems in one's private life it can appear in his work and he won't be able to work effectively.
 17. The Russians value their personal achievements very much, because to reach a certain level they make unbelievable efforts. That's why they are rather incredulous to diplomas. They think that a diploma is not always deserved.
 18. Russia is a country of rich-context, indeed. It affects business as well. The Russians trust their partners and value personal relations with them. It is typical of them to rely on parole promises, not confirmed documentarily.
 19. The Dane is famous for their punctuality. They can make a date with you at any convenient time for you and in any convenient place for you. They know exactly where they are going to spend their holidays, what they will do in 20 years and what will happen to them in the decline of years. The Russians can't boast about such accuracy in their plans. They got used to delays and don't see a big problem in it.
 20. For sociable people whose work is connected with much communication it's good to work in a public room, but people who need to concentrate it's better to work in a private room. In Denmark to make good conditions for work there are private rooms.
 21. The Russians like money very much. Promotion at work leads to wage increase. They all their life tries to make a career to provide cottonwool existence. Prosperity is the order of the day in Denmark. We go for prosperity for our own satisfaction, and not for boasting in public. There is no snobbish attitude towards the job position, and most people can afford life benefits. It's incorrectly to put on the ritz, to stand out from the crowd. Such behaviour is a violation of principles in Denmark.

22. Gender equality exists in Russia. The way for creative activity is cleared for both men and women. But Russian women have nailed down the status of wives and mothers. They don't want to sacrifice their private life to work. Russian women don't want to make a career as men do.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

23. LEGO is a line of construction toys that give rise to passion and children's interest of different age. We produce toys which help to develop imagination and creative abilities. All LEGO toys are founded on the idea that children are able to use a game to grow and to perceive the world. Our task is to make children's world fantastic and entertaining.
24. The ability to work in a team is one of the main corporate values of our company, it is supported with different bonuses. When the product is marketed, the employees get bonuses. Everybody is interested in common cause.
25. We reward our employees. It's our gratitude for years of working, sleepless nights, day offs in the office, the ability to support the team.
26. For the chiefs of our company corporate events are rather a problem than a way to rest. That's why many of them would like to hold such parties as rarely as possible. Corporate party for a chief is a real work, but he should show others he is having a rest. Our Russian colleagues like such parties, because it's a perfect opportunity to cheer up, to unite the team and to communicate with the colleagues and the chiefs in informal setting.
27. One of the positive features of Russian management is responsibility for the employees' welfare. Another feature that characterizes Russian managers is understanding of a leader position.

ANNEXE 14. Entretien n° 11

Secteur : privé

Nom, prénom : LOHR Michel

Nationalité : française

Sexe : M

Société : STE LOHR (automobiles)

Fonction : responsable de division construction automobiles

Date et lieu de l'entretien : 3 février 2011, Strasbourg

Q. : Votre personnel est-il multiculturel ? De quels pays viennent les employés ?

R. : Oui. Il y a des Russes, Allemands, Français, Anglais, Sud-Africains. C'est en ce qui concerne le siège. Mais nous sommes implantés dans un certain nombre de pays où se trouvent nos usines (Serbie, Turquie, Etats-Unis, Mexique, Inde, Chine, Russie, Italie, Espagne, Angleterre).

Q. : Depuis quand travaillez-vous avec les partenaires russes ?

R. : Cela fait une vingtaine d'années que la société (pas moi personnellement) travaille avec les Russes. Actuellement ma division mène les discussions avec les partenaires russes sur la construction des wagons et tramways.

Q. : Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux ?

R. : Bien sûr, comme tout le monde. Il y a vingt ans nous pensions que nos clients russes n'étaient pas tout à fait dans les normes françaises ou européennes de l'Ouest. Ils ne faisaient pas des « cool guys » etc. Mais depuis le business a beaucoup évolué, comme les personnalités de nos clients. Mais au départ nous considérons la Russie comme une zone qui manque de transparence, un fond un peu sombre.

Q. : Votre perception des Russes a-t-elle beaucoup changé après les années du travail commun ?

R. : Oui. Je précise que je n'étais pas à priori négatif. Elle a changé parce qu'on a vu la grande professionnalisation de nos interlocuteurs. Ils sont passés par deux grosses crises (1998 et 2008), et on a vu un certain écrémage de nos interlocuteurs (la plupart d'entreprises moins professionnelles n'ont pas pu résister et ont disparu). Sont restés ceux dont le personnel était soit formé à l'étranger soit venant d'autres pays. < ... >. Ce qui est resté c'est ce que les Russes sont très chaleureux dans leurs approches, leurs contacts. C'est surtout vrai pour les jeunes (nos premiers clients n'étaient pas très jeunes). Ce sont ceux de moins de trente ans qui ont pris le toboggan de la libéralisation.

Q. : La mentalité joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale ?

R. : Oui. Il faut obligatoirement tenir compte de la mentalité. Il faut absolument intégrer les différences, les disparités, les aspirations pour que les choses se passent bien. Mais quand on ne connaît pas un peuple on ne peut pas appréhender les choses qu'on ne connaît pas.

Q. : Faut-il avoir un russophone dans l'équipe pour travailler avec les Russes (même si tous maîtrisent les langues étrangères) ?

R. : Dans notre business on n'y fait pas vraiment attention parce qu'on a affaire à ceux qui travaillent à l'international, qui sont polyglottes, maîtrisent l'anglais, parfois d'autres langues. On ne travaille pas avec un ou deux contacts au sein de l'entreprise. Quand les lignes du business commun sont développées on entre en contact avec d'autres personnes dans la société. Pour répondre à votre question... Oui, avoir un russophone est important à partir d'un certain moment, quand on veut rendre les choses bien « smooth ». Deuxième chose, c'est quand on arrive en Russie pour proposer un produit qui n'est pas local on doit arriver avec quelqu'un qui parle la langue locale pour faire face au fameux patriotisme russe.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : Elle est assez différente de la perception française. Il y a un chef et il peut globalement demander ce qu'il veut. Cela doit parfois être exercé en une minute sans remettre en question la demande qui peut de temps en temps paraître spéciale ou bizarre. C'est comme un râteau : il y a d'abord le chef qui décide tout, et puis un certain nombre de divisions mais il n'y a pas de structure pyramidale.

Q. : Les Russes sont-ils individualistes ou communautaristes ?

R. : Je crois qu'ils sont très très individualistes. Ils sont (par défaut) obligés de travailler dans une équipe de temps en temps.

Q. : Les Russes aiment-ils prendre les risques ou bien les éviter ?

R. : Dans le business on voit que les entrepreneurs aiment bien prendre les risques. Quand on redescend au niveau du râteau dans les entreprises on voit que les individus n'aiment pas prendre les risques et essaient plutôt de protéger leur position. Donc, les entrepreneurs prennent les risques, et le management, les employés essaient plutôt de se protéger de ces risques.

Q. : Les Russes ont-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils souvent sous l'emprise des émotions ?

R. : Ils sont très souvent sous l'emprise des émotions, ce qui les rend très attirants, d'ailleurs... C'est leur côté « latin ».

Q. : Les Russes cherchent-ils les solutions universelles ou adaptées à la situation ?

R. : Ils sont plutôt des « particularistes ». Ce qui est intéressant avec la Russie, c'est que quand on cherche une solution universelle (ce qui est le cas de notre société implantée un peu partout dans le monde), cela ne marche pas. Les Russes n'ont pas de schéma unique ; ils sont très adaptables par définition. Mis à part le business, dans les actes de tous les jours, quand on voit le schéma la préoccupation est comment on peut ne pas le suivre.

Q. : Qu'est-ce qui est plus important en Russie : avoir des contacts personnels ou des dispositifs juridiques précis etc. ?

R. : C'est clairement les contacts personnels. Et quant à l'autre aspect, c'est plutôt un frein à la réussite.

Q. : Les Russes travaillent-ils généralement avec les portes ouvertes ou fermées ?

R. : Plutôt les portes fermées.

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?

R. : La plupart de nos contacts sont masculins mais je crois que oui. Je pense qu'il y a un grand respect. Surtout pendant les fêtes quand on tend à privilégier les femmes.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : C'est paradoxal mais ils sont excessivement patriotes. Mais ils ont aussi excessivement critiques. Ils sont critiques vis-à-vis de l'organisation chez eux, le gouvernement, les travers de l'organisation, la corruption... Mais ce sont en même temps des patriotes. Ils ne vont pas acheter un produit russe de qualité plus basse mais ils sont fiers d'eux-mêmes en tant que nation.

Q. : Qu'est-ce que le manager occidental peut proposer à son collègue russe en termes d'expérience, savoir-faire etc. ?

R. : Peut-être un peu plus de réflexion avant la prise de décision. Parce que c'est trop rapide même dans les régions. A Moscou on décide avant même entendre la question... Mais ça change, notamment avec les deux crises, surtout la dernière qui a changé la donne ; on fait plus attention aux choses qui sont souvent très impliquantes (investissements etc.). Mais, de l'autre côté, à Moscou tout se passe tellement vite que si on hésite on sort du jeu...

ANNEXE 15. Entretien n° 12

Secteur : privé

Nom, prénom : MOLLINI Alberto

Nationalité : italienne

Sexe : M

Société : SYSTEMA RUS (installations de chauffage)

Fonction : directeur général

Date et lieu de l'entretien : 5 septembre 2010, Moscou

Identificazione dell'interlocutore e generalità

1. Da quanto tempo esiste la Sua azienda? **5 anni**
Che dimensioni ha (volume delle vendite, numero dei dipendenti)? **4 mio euro / 20 dipendenti**

Qual è il Suo settore di attività? **riscaldamento**

In quali Paesi ha delle sedi? **Russia**

Dov'è la sede centrale? **Mosca**
2. Il Suo staff è multiculturale? **no**
In ognuno degli stabilimenti nei vari paesi: quanti sono i nazionali?

Quanti sono gli stranieri? Di quali Paesi? **Solo io /italiano**
3. Da quanto tempo collabora con i partner e/o il personale russo? **18 anni**
4. Pensa a degli stereotipi che riguardano i russi prima di cominciare a collaborare con loro? **no**
5. La Sua percezione dei russi è cambiata molto dopo questi anni di collaborazione? **Ho imparato a conoscerli**
6. In che senso? (stereotipi che sono stati confermati/quelli che sono stati screditati)**penso di aver capito come sono**
7. Secondo Lei, la “mentalità” di un popolo gioca un ruolo importante nell’ambito degli affari? **Si, molto**
8. Sarebbe capace di descrivere la mentalità russa (sulla base della Sua esperienza)? **Orgogliosi, fatalisti e qualche volta presuntuosi**
9. Sarebbe capace di paragonare la mentalità dei rappresentanti del suo Paese a quella dei suoi colleghi russi?
No, salvo qualche eccezione

Caratterizzazione di una cultura manageriale (o d'impresa) russa secondo i criteri stabiliti da Hofstede, Trompenaars e Hall.

9. Gerarchia forte/debole.

Secondo Lei, qual è l'atteggiamento dei russi nei confronti della gerarchia? **passiva**

Partecipano volentieri alla presa di decisioni o “gli ordini del capo sono incontestabili?” **la seconda ma questo non vuol dire che sempre gli “ordini” siano rispettati**

Sono legati emotivamente al loro capo? **No o se lo sono e' comunque un sentimento superficiale**

10. Individualismo/comunitarismo.

Secondo Lei, i russi sono individualisti **si**

(viaggiano volentieri da soli, danno priorità alla loro vita privata anziché alla vita d'impresa)

o comunitaristi

(hanno un forte senso del lavoro di squadra, condividono le informazioni, si sostengono vicendevolmente)?

no

Il loro atteggiamento nei confronti dei conflitti è positiva (cultura individualista) o negativa (comunitarismo)? **Individualisti (non capisco perché questo sia positivo!!)**

11. Gestione del rischio elevato/debole.

Secondo Lei, i russi preferiscono correre dei rischi o li eviterebbero volentieri? **Corrono rischi ma non necessariamente perché lo preferiscono**

Come li gestiscono? **Ci si buttano**

(con il metodo della disciplina, della previsione, della pianificazione, ecc.)

12. Orientamento femminile/maschile.

Secondo Lei, i russi hanno il senso del sociale, del benessere di tutti, del sostegno reciproco (mentalità femminile) o piuttosto il senso della riuscita, del possesso, della concorrenza (mentalità maschile)? **La seconda risposta ma molte donne sono anche loro così'**

13. Oggettività/soggettività.

I russi privilegiano i comportamenti neutri e razionali o sono piuttosto emotivi (e non esitano a esprimere i loro sentimenti in azienda)? **Neutri ma non razionali**

Che forma hanno questi sentimenti?

14. Universalismo/particolarismo.

I russi cercano generalmente di prendere delle decisioni basandosi su risoluzioni di tipo universale (le stesse risoluzioni si applicano a tutti i tipi di problematiche, qualsiasi sia il contesto)

Oppure optano per una decisione adatta a ciascuna situazione in particolare? Situazione particolare **Per ciascuna situazione particolare anche se ,spesso, sarebbe necessario avere una visione più' ampia ;degli effetti "collaterali"**

15. Cultura diffusa/limitata.

I russi fondono vita privata e vita professionale o effettuano una divisione netta tra le due vite? **divisione**

16. Statuto attribuito/statuto acquisito.

I russi valorizzano lo statuto conferito dall'età, le origini, le qualifiche, ecc.? **Si, solitamente**

Oppure valorizzano piuttosto le realizzazioni personali, l'esperienza acquisita? **Si, anche**

17. Secondo la Sua opinione, la cultura russa è una cultura dal contesto ricco (ambivalenza, sottintendimenti, valore dei gesti, elasticità, empatia) o povero (precisione, linguaggio chiaro e diretto, importanza dei dispositivi giuridici, legami formali a durata limitata)? Contesto ricco **Legami formali e di durata relativa all'interesse della "relazione"**

18. Rapporto con il tempo.

I russi sono monocronici (svolgimento di un compito alla volta, ritmo sostenuto, concentrazione sul lavoro) **si**

o policronico (più compiti contemporaneamente, capacità di passare da un compito all'altro, con dei momenti di creatività)? **no**

I russi sono puntuali? **NO !!!**

19. Rapporto con lo spazio.

I russi preferiscono le porte aperte o chiuse sul posto di lavoro? **Porte chiuse**

Preferiscono dei locali condivisi o degli spazi individuali? **individuali**

20. Rapporto con il denaro.

Secondo Lei, qual è l'attitudine dominante dei russi nei confronti del denaro (un certo distacco o un rapporto ossessivo)? **ossessivo**

Il denaro è il fattore di principale importanza sul lavoro o è secondario? **principale**

Il successo viene misurato con il denaro? **Si**

21. Rapporti tra uomini e donne.

I russi rispettano la parità dei sessi sul lavoro? **Non mi sembra siano "contro"**

La retribuzione è uguale per lavori uguali? **Si ma dipende evidentemente dall'azienda**

Il grado gerarchico è equivalente alla qualifica? **si**

Il rapporto con il lavoro è diverso per gli uomini e le donne russi? **Non necessariamente**

I russi e i valori corporativi delle imprese occidentali.

22. Nella Sua azienda, quali sono i valori corporativi? In altri termini, come descriverebbe (brevemente) la missione della Sua azienda? **Se l'azienda va bene, loro mantengono il posto di lavoro e piu' l'azienda cresce, anche loro ne ottengono benefici (economici) . La soddisfazione eventualmente e' una cosa personale che possono provare o meno**

23. In che modo espone al personale (in generale) i Suoi valori corporativi? **Questi "valori" li conoscono benissimo anche loro**

Come lo fa con i russi?

24. I russi preferiscono essere motivati, ricompensati o onorati in un modo particolare? **si**

Quali sono i modi utilizzati? **motivati, ricompensati economicamente**

25. Relazioni corporative "informali".

Organizza delle serate corporative o altri eventi sociali (incontri nel weekend, manifestazioni culturali, appuntamenti al ristorante, ecc.)? **si, fatto**

Qual è l'atteggiamento dei russi nei confronti di queste iniziative? **Positivo ma non credo sia cosi' utile**

Quali caratteristiche della loro mentalità si manifestano in queste circostanze informali? **Voglia di divertirsi**

26. A Suo avviso, c'è qualcosa che i russi potrebbero proporre/fornire ai manager occidentali? **No**
Che cosa potrebbe costituire la base di un vero dialogo? **Rispetto,umilta'**

ANNEXE 16. Entretien n° 13

Secteur : privé

Nom, prénom : MULLER Charles

Nationalité : française

Sexe : M

Société : Sécurité Sociale

Fonction : ancien administrateur caisse primaire

Date et lieu de l'entretien : 10 février 2011, Strasbourg

Q.: Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes?

R.: Pas vraiment.

Q.: La mentalité est-elle importante pour la coopération?

R.: Oui. La Russie, par exemple... Il y a beaucoup de pays qui dépendent plus ou moins de la Russie, et pour les Occidentaux il est important de savoir pourquoi l'influence russe est énorme. Maintenant – malheureusement – l'influence russe commence à perdre ses positions à cause des Chinois.

Q.: Pouvez-vous caractériser la mentalité russe?

R.: Ils sont souvent comme les Anglais: enfermés sur eux-mêmes, ne connaissant que la Russie. Mais leur mentalité dépend aussi de la classe sociale.

Q.: Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie?

R.: Ils sont assez obéissants. Il leur faut un chef.

Q.: Les Russes sont-ils individualistes ou communautaristes?

R.: Plutôt communautaristes. Je pense qu'ils s'organisent mieux ensemble qu'individuellement.

Q.: Les Russes aiment-ils prendre les risques ou les éviter?

R.: Je pense qu'ils aiment prendre des risques...

Q.: Les Russes ont-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils sous l'emprise des émotions?

R.: Le Russe c'est un Slave... Donc, ça va de soi.

Q.: Les Russes cherchent-ils les solutions du type universel ou individuel?

R.: Demandez à votre Premier Ministre... Pour les situations de tous les jours demandez un hooligan de Moscou...

Q.: Les Russes mélangent-ils la vie privée et la vie professionnelle?

R.: Je pense que oui. Le Russe est un bon travailleur mais la famille est aussi très importante.

Q.: La culture russe est-elle une culture à contexte riche (...) ou pauvre (...)?

R.: Les Russes sont plutôt relationnels comme les Français.

Q.: Les Russes sont-ils plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays?

R.: Il y a 30-40 ans ils étaient obligés de dire "oui" mais maintenant ils commencent à discuter.

ANNEXE 17. Entretien n° 14

Secteur : privé

Nom, prénom : OLRICHS Mark

Nationalité : néerlandaise

Sexe : M

Société : IKEA (mobilier)

Fonction : directeur relations publiques

Date et lieu de l'entretien : 28 février 2011, Moscou

General questions

1. I am a PR manager in a Dutch company, IKEA. It is one of the furniture retailers in the world that designs and sells ready-to-assemble furniture, appliances and home accessories. Our head office is in Delft. The company has Swedish roots and sustains a positive brand image of a Swedish company for marketing purpose. The company was founded in 1943 by Ingvar Kamprad in Sweden, and even nowadays the design of all goods of the company is made in Sweden in the head office of «IKEA of Sweden». The number of employees is 123 000 people. Our annual turnover is 28,8 billion \$. The company distributes its products through its retail outlets. The chain has 313 stores in 38 countries, most of them are in Europe (Norway, Sweden, Russia, Finland, France, Belgium, Italy), North America, Australia.
2. In Russia the interests of IKEA are represented by its associated companies. Ltd «IKEA DOM» has shopping centers IKEA, LTD «IKEA MOS» develops a chain of shopping malls «MEGA». The first IKEA store was opened in Moscow in March, 2000. In the Leningrad region «Swedwood — Tihvin», an associated company of IKEA, has a furniture factory, a log sectioning plant, which were built in 2002. In Karelia there IKEA has wood-sawing production. «Shatura» and «Tria» are also furnishers of the company.
3. The Dutch are known for their worship of cleanness. I've heard that the Russians are grubby and don't think about purity of environment. I have always thought that they are rude, moody, sometimes aggressive, they are noisy and like to drink.
4. These stereotypes weren't justified. The Russians are sincere people. But they never smile for any special reason. They smile when they see something funny or when they meet their friends. It's not accepted for them to smile at strangers. For a Dutchman a smile is a sign of politeness.
5. The main values are basic principles which are followed by a person throughout his life. They are brought up by the culture of the environment we live in, and affect our conduct. Every nation has its own values. For some people a family is the main value, for others, it is their work. But the main thing is that to understand values of this or that culture is important for any marketing manager who works with people of this very culture.
6. The Russians used to cry on someone's shoulder, that's why they used to sympathize with themselves and complain about their fate. They like to share their private problems and to talk to each other about everything they want.
7. The Dutch can be exemplified. When the Russians being romantic, unpractical people of great invention

hope for luck, the Dutch are a mirror image. They are well-bred, pragmatic, and calm. They think that everything depends on them.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. The Russians often mix up good manners and subsequent subordination to a boss. That's why they think that absolute subordination to a boss is only for slaves. They reject discipline. I think that they are sadly mistaken. Hierarchy in business is an accepted standard of conduct.
9. Sense perception of life for the Russians is in their need of close contacts with people, they emotionally depend on people. So the Russians like to organize labor activity in a team.
10. The Russians are noisy and argumentative. They can't accept any critics in a calm way. They are offended with their colleagues' disagreement. It affects team-work. Liberal Dutch can reach a compromise, respect other people's interests in negotiations. The essence of a Dutch mentality is expressed in one phrase: everyone can act as he wants if it doesn't bring any harm to others.
11. The Russians are very risky. A risk brings a lot of opportunities. A wish to achieve something attracts them. But any business needs smart people, you shouldn't be lazy, pessimistic and slow. In Russia people often start their business without any experience, and it becomes rather successful. Our Russian colleagues have some problems with a discipline. The most effective means of control is planning.
12. The Russians have a masculine orientation. The Russians keep self-respect, reputation, conscience, and honesty and their duty. To put a slight on somebody is to lose your face. Unlike the Russians the Dutch like to compete. They are not afraid of it, they know their worth. They debate a matter in their mind and figure everything out in advance. Then they make a decision and bring it to life. Their actions are free from any worries about others' well-being.
13. The Russians are hot-tempered, sentimental and tolerant. Unrestraint of emotions bothers them to concentrate on their work. But any highly qualified specialist, who thinks about the company, will never allow free play to emotion.
14. The Dutch are thought to be pragmatic, reserved and practical. We treat our work traditionally, we used to base on experience. The Russians are creative and like to make experiments, creating new projects.
15. While communicating with the Russians you can talk about everything — about private affairs, about your children's success and talents, about your professional duties, discuss novelties in cultural life. They always mix their private life with their work. Their work is a part of their life.
16. An achievement is the biggest value for an average Russian person. They live with an idea to achieve something in their life. Earlier it was suitable to men, but nowadays women also try to assert themselves, they work not less and not worse than men. On the whole I can say that the Russians are workaholics. It can be easily explained. It depends on you how much you can achieve. Only your eagerness, endeavor and wish can help you to reach success.
17. Russia is a rich-context culture. It can be proved by the fact that the Russians have the richest cultural history in the world. It reflects even in business. The Russians keep their word and will never wind-up.
18. The Russians are very active. Our Russian colleagues always hurry, trying to be ahead of time. They are always over time, trying always to be in time and performing several tasks simultaneously. The most difficult thing for them is their routine, pettiness, frequency and monotony. What for a European is

quietness and stability, for a Russian is dismay.

19. It is well known that the Russians lack punctuality, and the Dutch are as punctual as the Germans.
20. The Russians like a new type of a European office, when working places are cabined off. It is comfortable as lets you keep your private space and at the same time allows you to pass important information to one another.
21. An addiction to money for jam is one of the fixed ideas for the Russians. Their success in contradiction to their achievements they used to measure with money. A house, a car, a salary are the key factors which determine a person's success. I want to point it out that nowadays people in Russia treat material comfort not in a quantity respect but in a quality one.
22. Nowadays there are great possibilities for women in Russia: advance in rank, a demand for a well-paid job, teach-and-learn capability and advanced training. That's why the competition between men and women has greatly increased.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

23. The main idea of IKEA company is that home is the main place on the earth for everyone, order and cosiness at home can be a recipe for health, family happiness, and inexpensive furniture and interior objects of IKEA give you freedom for home creation. Corporate values of our company are to know all needs of our clients and exceed their expectations, to provide quality goods and services, to offer the widest range of goods.
24. IKEA is a business team. The company provides conditions which make all its employees discover creative abilities, provides good conditions of work and the social security system and confidence in the future.
25. A need of professional and cultural development is praised in the company. A bonus as one of the ways to praise people for their success made at work, gives motives to employees and orientates them to a quality work.
26. After good working you can have a good rest. A company party is not only a way to entertain employees but an element of image forming for the company, motivation and one of the most effective methods to transfer corporate values. That's why our Russian colleagues are for corporate parties. Love for holidays is their common trait. The company treats corporate parties positively and with enthusiasm.
27. Our company is democratic. Creativeness, optimism and irregular attitude to things which are common for the Russians are a plus. These very things make a basis for improving our relations.

ANNEXE 18. Entretien n° 15

Secteur : privé

Nom, prénom : SHUCK Dalton

Nationalité : américaine

Sexe : M

Société : McDonalds Corporation

Fonction : directeur des ressources humaines (Nijny Novgorod)

Date et lieu de l'entretien : 11 mars 2011, Nijny Novgorod

General questions

1. I work as a human resources director for McDonald's Corporation, the largest chain of fast food restaurants in the world. McDonald's Corporation was founded in 1940. The number of employees was about 400 thousand people in 2010. The head office is situated in Oak Brook, Illinois, USA. Our annual turnover is more than 25 billion dollars. Our restaurants are opened all over the world: in Russia, the Ukraine, Latvia, Israel, Estonia, Belarus, Georgia, China, Japan, Great Britain, France, etc.
2. We have been working with Russia since 1990. The first restaurant of our company in Russia (at that time it was the biggest one, and even nowadays it's the largest one in Europe) was opened on the 31st of January 1990. There are 270 McDonald's restaurants in Russia at present.
3. I thought the Russians are very close community. They have little communication with people of other nationalities. They live as if they are out of touch with the world. It seemed to me the Russians don't like being corrected. They never apologize.
4. I can't say I have changed my opinion about the Russians after the years of work. They can live for 20 years in America and don't speak English. They are close-mouthed, they don't like to be asked about anything. They hardly ever say good morning and rarely smile when they communicate with people. These features help to distinguish them among cosmopolitan crowd of immigrants.
5. Mentality plays a great role in maintaining of the common cause. In my opinion the Russians are lazy. They will never work up a sweat for a few dollars. They are arrogant and they adore everything expensive — from clothes to cars, but they don't want to make efforts.
6. The Russians like to stand out from the crowd, to show their importance. They pay little attention to sports and healthy way of life. They are difficult to communicate with, they always wait for some trick from you.
7. They lack patience. They are always in a hurry, they are nervous and worried. Americans are persistent, self-confident, they respect strength and grit. They are workaholics. They don't like slow work and long rest. And the Russians like to rest.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. The Russians strictly keep the hierarchy — there is a boss and support staff. Keeping the hierarchy is fully

- shown in organization of space in the office — the boss's room is larger and better decorated.
9. Even if a staffer has something to say to his boss, he is afraid to say it, as he is lower in his status than his boss.
 10. The Russians are communitarists in contrast to Americans who are individualists. The Russians prefer to make a group decision. In American culture a person solves any problems himself and take a stand. Individualism and individual rights are the main things for Americans. These traits can be treated as selfishness, but it makes us to respect other people and insist on equality.
 11. Conflicts facilitate progress in business relations in the USA and it is a necessary part of business. And the Russians are irritated with difficulties, which, as they believe, can be avoided. They try not to dramatize common projects.
 12. A real American believes that hours for courses. He can earn money. He likes to take risks if this risk is figured out in advance and it seems profitable. They take the risk and don't understand the carefulness of the Russians. The best instrument of control is discipline as the Russians believe.
 13. It's natural for Russian people to share grief and joy with other people, they go for global well-being and peace. The Russians can't request, they consider it to be humiliation. Every one of them helps one another, they don't wait when a person asks for help.
 14. The Russians are emotional. A smile for them is an expression of warmth to somebody, good attitude to others. The Russians smile more rarely than the Americans, especially in such situations when they have positive emotions, a smile gives emotional information. For the Americans a smile is the main attribute of politeness.
 15. Both the Russians and the Americans like different innovations and inventions. Making universal decisions is a distinctive feature of a Russian employee.
 16. The private life and work of the Russians affect each other. In the USA there is a line between work and private life. Career is more important for the Americans than personal relations.
 17. The acquired status is more important for the Russians. They want to obtain some post, rank, academic degree or popularity. It brings us together. The Americans adore competing and valuing achievements.
 18. I can't associate Russian culture with only one characteristic. They have both, rich-context and poor-context elements. In things they know about they are more rich-context, more expressive. They maybe poor-context with strangers. When they get acquainted with somebody they pay more attention to signs and signals.
 19. In my opinion, the Russians are polychronic. They talk over the phone, drink coffee, make signals to their colleagues, listen to you and think about their lunch all at once. They are bored when only one thing is happening. Their actions look chaotic because of this polychronism. They often break their schedules. The Americans save the time, appreciate accuracy and live according to schedule.
 20. The private space is very important for Russian people, it doesn't matter whether it is his home, his study or his personal experience — nobody can enter there without permission. Here a person feels invulnerable, he belongs to himself and noone else. Open space, dynamism leading to aggressiveness is the main features appropriate for the Americans. In such an office you can see the boss's excellence, his business acumen and stiffness.
 21. In their attitude towards money the Americans and the Russians are alike. For an American success is measured with a quality of money he has earned. Russian companies lack any principles except the principle of getting money at any rate.
 22. Gender equality exists in Russia. Doing the same work men and women earn the same money, men and

women having the same diploma have the same opportunities. But in my opinion, deep in their mind Russian men want to be the first. This wish explains their eagerness to make a career.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

23. Our company appreciates the wish to do better, working efficiency, the ability to negotiate, and the ability to speak before people, the respect for company values and the ability to work in team.
24. The employees respect business values of our company. We try to involve the whole team in these or those events. from discussing a problem to implementing of the decisions.
25. To control the effectiveness of the employees' work is possible with the help of rewards, which are given for success or for some result. We want to make a clear incentive system in order each employee will be able to see his aims and his colleagues' aims, and in order he can understand what the company wants to achieve and what it wants to avoid. Rewarding helps to develop the team, because the development of any business is impossible without it.
26. As for communication in informal atmosphere, evening receptions are a usual practice in our company. It's a perfect opportunity to talk about your hobby, your family. The Russians are noisy people. They like to celebrate, to sing songs, to make noisy tablefuls. Russian-speaking people are unpredictable.
27. We should adopt from the Russians respect and trust to each other and to your partners that could help us to reach splendid results together. We are satisfied with our work with the Russian colleagues and are proud of our achievements.

ANNEXE 19. Entretien n° 16

Secteur : privé

Nom, prénom : SHULTAIS Jean-Jacques

Nationalité : française

Sexe : M

Société : -

Fonction : expert indépendant

Date et lieu de l'entretien : 4 février 2011, Strasbourg

Q. : Les Russes préfèrent-ils prendre les risques ou plutôt les éviter ?

R. : Ce sont des gens qui n'aiment pas trop les risques.

Q. : Les Russes ont-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils souvent sous l'emprise des émotions ?

R. : Les Russes en général – je ne sais pas... Mais ceux que je connais sont souvent sous l'emprise des émotions.

Q. : Les Russes cherchent-ils les solutions du type universel ou celles adaptées à des situations particulières ?

R. : Ils préfèrent s'appuyer sur leur expérience pour résoudre les situations.

Q. : Les Russes mélangent-ils la vie professionnelle et la vie privée ?

R. : En tout cas, les Russes sont souvent très actifs. Et quand on est actif on mélange tout. Mais ils tendent à privilégier le travail plutôt que la famille. Mais en même temps ils ne survivent pas sans famille.

Q. : Les Russes travaillent-ils avec les portes ouvertes ou fermées ?

R. : Je ne peux pas dire. Je n'ai jamais travaillé en Russie dans un espace clos.

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?

R. : A l'époque où je travaillais en Russie il n'y avait pas de différence entre hommes et femmes. Je n'ai pas cette expérience en Russie moderne.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Un Russe qui critique son pays ? Jamais ! Cela n'existe pas. Mais je ne sais pas ce qui se passe entre eux.

ANNEXE 20. Entretien n° 17

Secteur : privé

Nom, prénom : SOAVI Giorgio

Nationalité : italienne

Sexe : M

Société : GEOX (chaussures et vêtements spécialisés)

Fonction : manager

Date et lieu de l'entretien : 2 mars 2011, Moscou

General questions

1. I work as a manager for GEOX, a large Italian company which is a famous producer of footwear and clothes. We use water-proof transpiring materials. Our company was founded in 1995. Nowadays GEOX is one of the leaders in footwear and clothes production. Our head office is in Italy, Treviso, Montebelluna. There are more than 2500 employees in the company. Our production is presented in more than 100 countries of the world and we continue to grow. Now European market is top-priority for us but in future Russia, China and America will become the most important ones. Besides we work in Brazil, Argentina, Chile, Panama, Venezuela. We have a turnover of 865 million EUR a year.
2. Our company is multicultural. There are countries where we open our shops ourselves, and there are countries where we work with business partners. Nowadays it's difficult for us to be present in all the countries. We have business partners in Russia, Belarus and China.
3. We have been working with Russian partners since 2001. Nowadays our Russian partner, New Step Company has set up 60 stores, they are in the largest shopping centers. We will have set up 200 stores in Russia by 2012.
4. We had a unanimous opinion about the Russians: they are cold people, they rarely smile. In my opinion, they don't like foreigners. The Russians are lazy, prefer to frivol. Besides, I thought they can't save money.
5. But during our joint work I saw them on the other part. You can just get talking to them and the contact is established, they become hospitable and kind. Only the Russians, as I have seen, have altruism and unusual hospitality, alien to European nations.
6. Mentality of the nation affects all spheres of life, because this is what differs one nation from another: a lifestyle, thinking, ways of understanding these or those situations, events, life tasks.
7. It stands to mention the Russians are very honest, responsible in work, sociable and friendly. Sociability, kindness and their straightforwardness in thinking dispose to communication with the Russians.
8. For the Italians it's extremely important to show others their confidence, firmness, lack of weakness and doubts. Everybody should know you are a master of your life even if you are made of hangups. If the Russians have lack of self-confidence, it's difficult for them to disguise their feelings from others.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

9. Most definitely the Russians internally feel hierarchy and its necessity, but it can come out quite opposite. On the one hand a hierarchical pattern is common to them as for the nation, but on the other hand they don't approve it.

They are initiative, but they know that their chiefs make the final decision.

Personal attachment to their bosses is unusual for the Russians. Comprehensive approach prevails individual likes and dislikes.

10. The Russians can be called communitarists. One of the distinguishing features of the Russian national character is collectivism. A sense of brotherhood which is common to them always makes the Italians a conspicuous figure. The Russians perfectly work together.

Any conflict situation is a stress for the Russians. Problems bring disbalance into professional relations, that are why the Russians always try to avoid complicated situations. They have negative attitude towards conflicts.

11. I can't say that the Russians like to risk. If there is a chance to avoid it, they do their best not to risk. Opposite origins perfectly cohabit in the Russians. That's why foreigners are puzzled over mysterious Russian soul.

In professional activity our Russian partners have different means of control, but planning is the most efficient for them.

12. Recently the Russians try to establish masculine mentality, being conversant in European standards. Desire to make a success is prior for modern Russians. Though historically Russia is a country of feminine mentality with its striving for universal well-being.

13. The Russians are very emotional. If they don't like anything they can not show it some time. But in a certain situation their feelings can be exposed. It can be expressed in quarrels and argues.

14. I think the Russians are people of traditions. That's why their decisions are traditional. Exceptions are not that often.

15. Our Russian colleagues are very professional in their work, their private feelings and problems never affect their working career. Workmanship must not depend on your mood.

16. Personal achievements and experience are very important for the Russians. They can sacrifice their time and efforts to achieve their goal. To achieve a certain level at one's professional activities is the main task for a real specialist.

17. Russian culture should be thought a rich-context culture. It is based on long standing and deep interhuman relations. Russian culture distinguishes itself with a direct style of speech. The Russians never show their disappointment directly under any circumstances and in any results.

18. Russians' consciousness is polychronic. The ability to accomplish several tasks, work at several places with a good result are the traits of the Russians. Every Russian employee successfully performs his tasks. It simplifies the work of the team in reaching the final result.

The Russians in contrast to Europeans are not punctual.

19. I think the Russians need privacy while they are working. But the final result they like to demonstrate in broad daylight.
20. Money for Russian people is a measure of success, a sign of a person who has actualized himself. Finding a job standard of wages is prerogative for the Russians.
21. Gender discrimination does exist in Russia, in my opinion. It affects wages (privately «men» and «women» wages exist there).

Wages depend on the place of work, but not on its identity.

If a person has a diploma of a prestigious university he is treated better than a person with a diploma of a freshwater college.

Russian men and women have different attitude towards work. It's important to make a career for men. And women are less ambitious.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

22. Speaking about company's corporate values I should say that our directorship is not afraid to give the employees the initiative, because they from the very beginning created the team of like-minded people, able to perform communal work. Responsibility is shared among all.
GEOX Company makes the most useful foot-wear in the world, that created a furor due to boots with a rubber sole. Our foot-wear is unique because of a transpiring effect. Our company is going to develop and to offer our buyers foot wear and clothes of high quality, made of special materials and with the use of modern technologies.
23. Successful work of our employees leads not only to prosperity of the company but to different rewards at the same time, and it helps to make a career.
24. Bonuses and rewards lift the Russians in the eyes of other people. Public opinion is very important to the Russians.
25. Corporate parties are traditional for the company. They help to unite the team, to develop friendly relations. Our Russian colleagues like such parties, by the way, we like them as well. We also like to have a rest and entertainment.
26. Our Russian partners surprise us with original and creative decisions while performing their tasks, which are important for the company.

ANNEXE 21. Entretien n° 18

Secteur : privé

Nom, prénom : STIVALETTI Giacomo

Nationalité : italienne

Sexe : M

Société : LEX VIA (services juridiques)

Fonction : avocat

Date et lieu de l'entretien : 7 septembre 2010, Moscou

Identificazione dell'interlocutore e generalità

1. Da quanto tempo esiste la Sua azienda? 13 anni
Che dimensioni ha (volume delle vendite, numero dei dipendenti)? 50mln di euro, 150 dipendenti

Qual è il Suo settore di attività? Servizi legali

In quali Paesi ha delle sedi? Italia e Russia

Dov'è la sede centrale? Milano
2. Il Suo staff è multiculturale? sì
In ognuno degli stabilimenti nei vari paesi: quanti sono i nazionali? La maggior parte

Quanti sono gli stranieri? Di quali Paesi? 3/5 Italia
3. Da quanto tempo collabora con i partner e/o il personale russo? 2 anni
4. Pensa a degli stereotipi che riguardano i russi prima di cominciare a collaborare con loro? no
5. La Sua percezione dei russi è cambiata molto dopo questi anni di collaborazione? no
In che senso? (stereotipi che sono stati confermati/quelli che sono stati screditati)
6. Secondo Lei, la "mentalità" di un popolo gioca un ruolo importante nell'ambito degli affari? sì
7. Sarebbe capace di descrivere la mentalità russa (sulla base della Sua esperienza)? fatalista
8. Sarebbe capace di paragonare la mentalità dei rappresentanti del suo Paese a quella dei suoi colleghi russi?
no

Caratterizzazione di una cultura manageriale (o d'impresa) russa secondo i criteri stabiliti da Hofstede, Trompenaars e Hall.

9. Gerarchia forte/debole.

Secondo Lei, qual è l'atteggiamento dei russi nei confronti della gerarchia? passiva

Partecipano volentieri alla presa di decisioni o "gli ordini del capo sono incontestabili?" la seconda

Sono legati emotivamente al loro capo? no

10. Individualismo/comunitarismo.

Secondo Lei, i russi sono individualisti sì

(viaggiano volentieri da soli, danno priorità alla loro vita privata anziché alla vita d'impresa)

o comunitaristi si

(hanno un forte senso del lavoro di squadra, condividono le informazioni, si sostengono vicendevolmente)?

no

Il loro atteggiamento nei confronti dei conflitti è positiva (cultura individualista) o negativa (comunitarismo)? no

11. Gestione del rischio elevato/debole.

Secondo Lei, i russi preferiscono correre dei rischi o li eviterebbero volentieri? Corrono rischi

Come li gestiscono? disciplina

(con il metodo della disciplina, della previsione, della pianificazione, ecc.)

12. Orientamento femminile/maschile.

Secondo Lei, i russi hanno il senso del sociale, del benessere di tutti, del sostegno reciproco (mentalità femminile) o piuttosto il senso della riuscita, del possesso, della concorrenza (mentalità maschile)? Della riuscita

13. Oggettività/soggettività.

I russi privilegiano i comportamenti neutri e razionali o sono piuttosto emotivi (e non esitano a esprimere i loro sentimenti in azienda)? neutri

Che forma hanno questi sentimenti? freddezza

14. Universalismo/particolarismo.

I russi cercano generalmente di prendere delle decisioni basandosi su risoluzioni di tipo universale (le stesse risoluzioni si applicano a tutti i tipi di problematiche, qualsiasi sia il contesto)

oppure optano per una decisione adatta a ciascuna situazione in particolare? Situazione particolare

15. Cultura diffusa/limitata.

I russi fondono vita privata e vita professionale o effettuano una divisione netta tra le due vite? divisione

16. Statuto attribuito/statuto acquisito.

I russi valorizzano lo statuto conferito dall'età, le origini, le qualifiche, ecc.? si

Oppure valorizzano piuttosto le realizzazioni personali, l'esperienza acquisita? pure

17. Secondo la Sua opinione, la cultura russa è una cultura dal contesto ricco (ambivalenza, sottintendimenti, valore dei gesti, elasticità, empatia) o povero (precisione, linguaggio chiaro e diretto, importanza dei dispositivi giuridici, legami formali a durata limitata)? Contesto ricco

18. Rapporto con il tempo.

I russi sono monocronici (svolgimento di un compito alla volta, ritmo sostenuto, concentrazione sul lavoro) si

o policronico (più compiti contemporaneamente, capacità di passare da un compito all'altro, con dei momenti di creatività)?

I russi sono puntuali? no

19. Rapporto con lo spazio.

I russi preferiscono le porte aperte o chiuse sul posto di lavoro? Porte chiuse

Preferiscono dei locali condivisi o degli spazi individuali? individuali

20. Rapporto con il denaro.

Secondo Lei, qual è l'attitudine dominante dei russi nei confronti del denaro (un certo distacco o un rapporto ossessivo)? ossessivo

Il denaro è il fattore di principale importanza sul lavoro o è secondario? principale

Il successo viene misurato con il denaro? si

21. Rapporti tra uomini e donne.

I russi rispettano la parità dei sessi sul lavoro? no

La retribuzione è uguale per lavori uguali? no

Il grado gerarchico è equivalente alla qualifica? si

Il rapporto con il lavoro è diverso per gli uomini e le donne russi? si

I russi e i valori corporativi delle imprese occidentali.

22. Nella Sua azienda, quali sono i valori corporativi? In altri termini, come descriverebbe (brevemente) la missione della Sua azienda? Supporto imprese italiane

23. In che modo espone al personale (in generale) i Suoi valori corporativi? Comunicando frequentemente

Come lo fa con i russi? comunicando

24. I russi preferiscono essere motivati, ricompensati o onorati in un modo particolare? si

Quali sono i modi utilizzati? Complimenti e regali

25. Relazioni corporative "informali".

Organizza delle serate corporative o altri eventi sociali (incontri nel weekend, manifestazioni culturali, appuntamenti al ristorante, ecc.)? si

Qual è l'atteggiamento dei russi nei confronti di queste iniziative? positivo

Quali caratteristiche della loro mentalità si manifestano in queste circostanze informali? Voglia di divertirsi

26. A Suo avviso, c'è qualcosa che i russi potrebbero proporre/fornire ai manager occidentali? precisione

Che cosa potrebbe costituire la base di un vero dialogo? rispetto

ANNEXE 22. Entretien n° 19

Secteur : privé

Nom, prénom : TRIPPLETON Marc

Nationalité : britannique

Sexe : M

Société : SABMiller brewing company (boissons)

Fonction : directeur de publicité

Date et lieu de l'entretien : 1 mars 2011, Moscou

General questions

1. I am a manager of the British brewing company headquartered in London. The main business of the company is in Africa, North America and the Eastern Europe. SABMiller has a company SABMiller Russ in Russia which has a brewing plant in Kaluga. Our brands include Miller, Holsten, Zolotaya Bochka, Tri Bogatyrya, Velkopopovicky Kozel, Pilsner Urquell. The company's turnover is about 15,3 billion dollars, and its net profit is 1,67 billion.
2. The company has more than 1800 employees in Russia.
3. Kaluga brewing company was founded in 1998 for making first grade beer in Russia. Kaluga brewing company has changed its name for Ltd SABMillerRus since November 12th, 2007.
4. The English are benevolent towards the Russians. But they always thought the Russians to be moody. As the British like to smile very much, the Russians seemed to be bleak and unfriendly.
5. The English are very industrious and diligent. The Russians begin to work lazily and start working very slowly. Some of our Russian colleagues are always sleepy and are often late.
6. The mentality of the nation does play a role. For example, the Russians often forget about their duties and sometimes break the rules. Their runarounds such as «we'll try to do it at some time», «maybe it will work out», «it will do as it is» make us laugh.
7. The English don't like anybody to interfere into their private territory which is their home. They can offer just a talk at supper. That's all communication for us. The Russians are very hospitable, open and generous. We can't be compared with their hospitality.
8. An Englishman is easy to be distinguished in any crowd. The English are calm, reserved, prudent people, who have a special aura of aristocratism. The English feel comfortable in any situation and carry themselves detached. The Russians are very emotional and relaxed. It's difficult to bewilder them. They are at ease in any company.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

9. The Russians are very patient. They involuntarily accept the hierarchy to achieve their goals, hoping that one day they will be able to step into the chief's boots. There is a legend that the Russians like to rebel against their chiefs, it's false, they are afraid of it. A Russian likes when someone else rebels and he himself prefers not to take part in it.

10. The Russians are communitarists. They pay much attention to developing of the team spirit, the ability to work in a team, ability to share some work with the colleagues if it is necessary. They can't oppose themselves with the team and they can't be unsettled.
11. For the Russians any conflict is destructive. They always try to avoid it. They consider conflicts to be something spontaneous and uncontrolled, like an earthquake or a tornado.
12. The Russians are unpredictable. They easily gamble and they are not afraid to take risks. They often don't have any plan of further actions if they fail, but they are always sure they will find a way out of any situation.
13. The Russians can't but love people they work with and they try to trust their colleagues, and competition, striving of individual prominence for them don't play a great role. They are modest, they don't boast their achievements. The English have another strategy - «If you don't blow your own horn, no one will do it for you». The English respect property, initiative, businesslike character and mostly they respect independence.
14. «Reserved Englishmen» smile more often than the Russians, they are more emotional and expressive. At the same time «emotional Russians» which are open and uncontrollably show their emotions, in everyday life, as compared to the English, are more reserved: they more rarely smile, don't like exaggeration, overestimates and don't trust any compliments.
15. Russia is the country of crusted habits and conservatism. It is not easy for people to adopt innovations which come from outside.
16. In Great Britain most employees prefer to share work and friendship, private life. Russian culture supposes a more private working atmosphere. Colleagues become not only friends but the second family, which can help in any difficulty.
17. The Russians value an acquired status most of all. They love and value their achievements, their own efforts, whether it is graduation from the university or bonuses at work.
18. Russia is a country of a rich-context culture. In interpersonal relations intuition, situation and traditions play the main role. In such a society agreements reached in oral communication are strictly followed, there is no need in a written contract.
19. The Russians are polychronic and they can perform several tasks simultaneously. Only a final cause is important for them but not meeting of deadlines. There is a risk to forget about current tasks under the influence of excessive focus on the final cause.
20. The Russians set no store for what they have, especially their time. That's why everything happens unpredictably in Russia. In Great Britain punctuality is a strict rule. The English appreciate their own and someone else's time. No one can spend his time and money as strictly as an Englishman does.
21. Russian people like to be in comfort, that's why they prefer an individual room. It determines their status. The English are individualists. Every citizen of England prefers to live separately and to have a private office.
22. The Russians like to dream how to become rich. They prefer to live a day-to-day existence and not to think about tomorrow. Russian people are known to have a generous spirit and love for wastefulness. A typical Englishman wants to become rich to lead a certain way of life. He saves money to be sure of tomorrow.
23. Men and women in Russia formally have equal rights and freedoms and equal possibilities. But women are hired less willingly and they are given a lower salary than men. Men themselves explain this fact saying that for most women household duties are foremost, and this fact reduces their competitiveness at the labor market. There are a lot of obstacles in front of the women who want to make a career: an employer prefers to hire men, many professions are thought to be unwomanly, members of the family don't support women making a career. So a woman has to make more efforts to reach some goal than a man.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporate culture

24. The main task of our company is to offer our users quality goods. We try to provide all fancies of quality beer with a rich assortment and to be cream of the crop.
25. Our corporate values are organized nature, ambitions, an ability to organize the work of employees, eagerness to study and to get new experience. But personal eagerness to make a career shouldn't result in disregard to others, in conflicts and squabbles.
26. In front of any big international corporation there is a task to save the main values due to which the company grows and prospers in different parts of the world, on any markets, in totally different circumstances. Corporate values are what incorporates the company and it is the company's image for its clients and partners. If employees don't understand the company's aims and values, the level of credibility to such a company won't be high. All newcomers during several days learn about the current activity of the company, its goals and values, its history.
27. It's very important to make necessary conditions for good and effective work in the team. It can be made not only with the organization of work activity but with the help of incentives and the order of their usage.
28. Of course the Russians like to be noticed for their conscientious work. If people who work hard and those who don't are equal in rank, their impetus to work decreases.
29. English ceremony of corporate parties is an effective stress neutralizer. You can just fling yourself into unofficial friendly atmosphere, and you are relaxed, in a good mood. Our company organizes parties in restaurants and clubs, different sport competitions and excursions. Our Russian employees like these events very much and look forward to them. The Russians love entertainment very much.
30. The Russians can propose some things to us. They are honest in directing the common cause and they are frank in their pronouncements. Besides Russian managers make a practice of a command work style as a factor of effective joint working.

ANNEXE 23. Entretien n° 20

Secteur : privé

Nom, prénom : XIAO Zhou

Nationalité : chinoise

Sexe : M

Société : Tianshi (produits hi-tech)

Fonction : directeur des ventes

Date et lieu de l'entretien : 26 février 2011, Moscou

General questions

1. I work as a sales manager in Tianshi, a transnational company, which produces and sells high-technology products. Our modern products are thought to be the best Chinese health-giving products in the world. It is nation's patrimony in the field of health support and maintenance all over the world. Our goods include health-giving products, medical devices, personal care products, skin care and household products. Our corporation was founded in 1995 and in 1998 it began to cooperate with other countries. Our products are sold all over the world due to a unique marketing model. The company has its representatives in many countries on all the continents of our planet. Our offices are in more than 194 countries such as Germany, the USA, Italy, Great Britain, Japan, France, Australia, Russia and so on. Our head office is in Beijing. Our annual turnover is 10 billion \$.
2. We began to work with Russia in 1999 at the formal invitation of our government. Nowadays we work in a close rapport with the Ministry of the Russian Federation for Civil Defense, Emergency Management and Natural Disasters Response, sports committee, cosmonaut association and State Board of the President. The company was entered into the Russian Golden register and into the Big League of Russian business register in 2001. Our company is the only one foreign company which was entered into this register as a company with unblemished reputation and which has contributed much to development of the economy in Russia.
3. Russian achievements were always linked with foreigners. When the Russians tackled the problem they destroyed everything.
4. Some stereotypes were justified. The reason is inability to self control. But I like Russia. Russia is a fantastic country. The Russians are good and sincere friends. They love to live. I think that Russia will soon become one of the most advanced countries in the world. The Chinese like the Russians We consider them to be our comrades-in-arms and close allies.
5. Mentality is very important in diplomacy. For example, let's examine attitude towards time. To be late in one culture is not that important, and to be late in another culture is a different story.
6. The Russians have a need for freedom and unrestraint. And under rudeness there is a craving for unlimited freedom and even immorality, unwillingness to obey discipline.
7. One peculiarity of the Russian nation is inconsistency. On the one hand, there is Oriental submission and obsequiousness, on the other hand there is immorality; on the one hand, there is a fear in front of authority, on the other hand, there is contempt for traditions, denial of generally accepted moral principles.
8. One of the traits of the Chinese national character is peacefulness, benevolence and hospitality.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

9. Collectivism in Russia doesn't mean inequality. But if a person is talented he will be a chief, will be responsible for others. Then people hand it to him. The Russians are afraid of authority and unquestionably carry out instructions. They don't feel personal attachment to their bosses.
10. The Russians are optimists, toilers, erudites and collectivists. One person can't do much alone. Joining in a team gives greater freedom to act. The Chinese are also collectivists. Congestion of population in China helped to suppress individualistic features and to develop collectivism. A person is just a cog in the machine of the country.
11. The Russians don't like to conflict and to argue. They think over their decisions. A direct conflict is a rare thing in China as well. Having formed a business relationship with the Chinese you can find out that they need much time to make a decision because they need unanimous approval of people who have relevance to a case. The Chinese appreciate harmony in business relations.
12. The Russians have a motto: «If you want to achieve something, you should learn to risk». The Chinese don't like to risk, a wish not to lose can be stronger than a wish to win. The Russians often have problems with discipline. They prefer planning out of all means of control.
13. Communality, mutual help and mutual supportiveness are common for the Russians as for noone else. It explains their striving for common well-being.
14. The Russians are very emotional. Their emotionality almost always means hysteria. The Chinese are also emotional, but this emotionality is expressed not as the Russians do it. People in China can't smile if there is a joke, they are taught not to show their emotions overtly in unfamiliar circumstances. Emotional world of the Chinese is subdued to regulations, rituals and etiquette. It would be incorrect to show your real emotions.
15. The Russians like to call themselves as original, they love themselves and their traditions, they believe in their exclusiveness. The Chinese, on the contrary, can easily adapt to any living conditions. They don't want to act as others do, they would rather give up on many things than become dependant.
16. Work and private life are closely connected for the Russians: when a person has problems in his private life he brings them to work. Balance between work and private life should be a must for any working person. Productive work can't be without this balance. The Chinese never mix up these notions.
17. The Russians value personal achievements and working experience. They freeze onto their usual work and are afraid to lose it.
18. Typical for the Russians traits such as straightforwardness, frankness, sociability make Russian culture more clearable for foreigners. The ability of the Russians to set themselves up for an interlocutor, eagerness to understand and to be understood, straightforwardness and spontaneity in communication let us think that Russian culture doesn't look as rich-context.
19. The Russians are unpunctual, they don't save their own and other people's time, they don't understand its value, they can't focus their attention on one thing. Their understanding of good manners doesn't coincide with ours. The Chinese appreciate punctuality very much. They expect their partners to do the same.
20. The Russians prefer to work in separate offices. It's unprincipled for us. For a Chinese a company is the second family. We feel comfortable working with our colleagues, a noisy atmosphere at work is common

for us.

21. The Chinese like to save money more than others. They can get benefit from everything. We turn an honest penny. We save money, deposit the money in the bank, it returns interest, and the Russians like to spend money.
22. I have never met a man who is calm to the fact that he is lower in a social ladder than a woman. Maybe there is gender equality in Russia, but in comparison with us, this equality is only in theory. In China there are a lot of women who carry on business, and they have reached success. Nowadays we can really see equality in China, especially in large cities.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

23. Informal communication and partnership take place in our common activity. At the heart of our values there are such notions as taking care of a person, his development and an idea of a friendly unity of all representatives of Tianshi corporation all over the world. Using modern biotechnologies Tianshi is concentrated on the ancient Chinese medicine, culture and methods of keeping health, it helps to produce products of high quality. All Tianshi products help you to be healthy, and they help people who promote them to become rich.
24. Our business is often called as «business with a man-like face», because it is profitable to help each other and doesn't provoke competition, but helps to develop it. More than that, to be successful you should help others to reach success.
25. In our company people get good presents for their successful work. For example, they can get foreign cars and holiday trips to different countries. For their successful work our managers are given honors and quarterly cash bonuses.
26. Corporate parties are held in the company. In China our bosses arrange banquets with games, prizes and karaoke. But our Russian colleagues treat holidays at work rather negatively. Many of them consider their work to be a place where they earn money, and they have a right for it. The Russians prefer to spend time with their families, friends and acquaintances.
27. I think that Russian managers have a special style. First of all our employees in Russia use any chance for business. They want to make profitable business and display flexibility. They are not afraid of doing different things. Their eagerness to be flexible and aggressive while seeking for possibilities in business are their positive traits of character.

ANNEXE 24. Entretien n° 21

Secteur : privé

Nom, prénom : ZACHARIADOU Orestis

Nationalité : grecque

Age : 37

Sexe : M

Société : DSG International (Dixons) (électroménager)

Fonction : manager

Date et lieu de l'entretien : 23 février 2011, Moscou

General questions

1. I work as a manager in one of the largest European firms of household appliances and electronics DSG International (Dixons). Dixons was founded in 2002. The company has more than 1300 stores in 28 countries. The total number of employees is almost 40000 people. The annual turnover of Dixons group is more than 11 billion \$. The group has 1400 stores in many countries such as Great Britain, Ireland, France, Spain, Italy, Hungary, the Czech Republik and Greece. The company has different brands, Dixons, Currys, PC World and The Link in Great Britain and Ireland, PC City in Spain, France, Italy and Sweden, UniEuro in Italy, Electro World in Hungary and the Czech Republik and Kotsovolos in Greece. Dixons specializes in the sale of high tech home electronics, computers, household appliances and photographic engineering, means of communication and provides financial and after sale services.
2. Our company began its partnership with Russia in 2008.
3. Kind and smart Russian people are motivated in comparison with other nations. They have needs, they strive to administrate, they strive for new achievements, they need love and friendship.
4. I had a good opinion about the Russians and I have not changed it. The Russians are sociable and sincere.
5. An organization, being a social system, has all features of the human society it functions in. People working in it have all peculiarities of national culture. This is explained with mental programs, which people acquire in their social environment. Differences in mentality play a great role in international and intercultural communication and determine the effectiveness of using these or those methods of control.
6. The most typical thing for the Russians is a mixture of recklessness and hospitality. Most Russians are easy to understand, talented but at the same time they can be loafers. This quality doesn't help them to live and to make a career on a Western model, but sometimes it helps them to solve many tasks that can be irresolvable for people with different mentality. The ability to look at a problem in an unusual way and to solve it in an unexpected way is a Russian trait.
7. The Russians and we are very alike in unusual hospitality. It's not necessary to wait for a special event or holiday to receive guests. A good company and a chance to have a heart to heart talk help to be in a good mood. This peculiarity makes our cultures closer.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. Inequality is considered as a normal thing in Russia. Everyone has a right to have a place at the top of the career. A hierarchy is a natural inequality. Subordinates consider their bosses to be an «alien». Principal officers are inapproachable. Orders can be discussed: strength takes priority of any right.
9. The Russians are communitarists. Employees expect a company to take part in solving their personal affairs, they expect a company to protect their interests. In Russia relations between a front office and employees are as a rule held on the moral basis, on the basis of private relationship.
10. A conflict is considered to be a tragedy in Russia rather than to treat it as social reality. Conflicts are necessary for a progress, selection of novations and development of a company. Conflicts are inevitable, but they differ in kind.
11. Business partly resembles a gamble, because only this businessman can reach a greater success who can estimate a measure of risk and inspite of possible failures takes a risk. The Russians are on the whole rather risky.
12. Russia has a feminine orientation. Labor humanization means that there is constant attention to employees, good relations among members of a company and a union.
13. The Russians have certain capabilities to intuition and preperception, emotions always prevail over sense and desire always prevails over financial interests. You shouldn't wait for quick actions from them in a critical situation, if they are unemotional to this problem. You shouldn't wait for objectivity either.
14. The Russians believe in traditions and keep them. It's not easy for them to adapt to innovations at work. They will sooner use a safe and proven method while solving a standard task.
15. For the Russians it's difficult to differentiate between their private life and work. They are often carried away by their own emotions and get tired of it very soon. I think it's inability to control yourself, your time and life, it's suppressing of creative ambitions.
16. The Russians value work experience. When they hire a person they prefer a person who has some working experience.
17. Russia is a country of rich-context. It's noted throughout the world that Russia is rich-context.
18. The Russians enjoy their life to the full extent. They like to have fun and enjoy their life here and now and tomorrow are tomorrow. They want to be in time everywhere and to be free as soon as possible. That's why they perform several tasks simultaneously. The Russians are unpunctual, they can be late for a business meeting and not to worry about it.
19. The Russians think that retracy of employees at work increases working capacity. So they ask their boss to give them a separate office room necessary for their activity.
20. Some Russians can spend their monthly wages for a day and to live the whole month broke to the wide, but with a smile on their faces. A cherished dream of any Russian is to become rich as soon as possible. It never occurs to them to save money. They need money to spend them and they need others to notice it.
21. There is gender equality in modern Russia. Russian women have charm, they are well educated, active. That's why they pretend to a high position and career development. Men don't like it, they have to be ready to overcome barriers with their women-colleagues and to establish a contact with them. A salary depends on professionalism of an employee but not on his or her gender.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

22. Our company looks up to users and offers them best quality, a wide variety and professional services at a reasonable price. Innovations of Dixons are in creation of retail chains involving different people and satisfying broad consumer needs.
23. A very effective method to receive corporate values is a corporate event with the participation of upper executive management, when these values so to say are transmitted from the horse's mouth, it sticks to one's memory for a long time.
24. For the Russians it's pleasant to be praised if it is connected with their achievements. Sometimes it's necessary to show your interest to their projects and offers and they will be grateful, it will be some kind of motivation for them.
25. Our company holds corporate parties. They are necessary for boosting the morale of employees, for uniting a team and improving relations. In big companies such an event is a chance to get acquainted with people from other departments and to meet representatives of other sister branches. A company party gives stability. A company holds a party, it means everything will be all right.
26. To achieve a result in a team, transfer of knowledge, team spirit and collectivism will be a basis for improving a real dialogue between representatives of different cultures.

ANNEXE 25. Entretien n° 22

Secteur : privé

Nom, prénom : ZAKKAR Umit

Nationalité : turque

Sexe : M

Société : Colin's (chaussures et vêtements)

Fonction : directeur des ressources humaines

Date et lieu de l'entretien : 20 février 2011, Moscou

General questions

1. I have been working for Colin's, a Turkish industrial company, for 6 years already. The company specializes in the manufacture of clothes and footwear. Our office is in Istanbul, Turkey. Colin's company was founded in 1983 as a factory manufacturing rain coats and jackets. In 1992 it was reorganized into an industrial sewing company under the trademark of Colin's. There are more than 30 000 people in the company. The main factories are in Turkish cities Esenurt and Chorlu. The company came in the international market in 1993. Our annual turnover is more than 100 million \$. The company is very popular on the market of the Eastern Europe and tries to offer affordable clothes. Nowadays Colin's is represented not only in Turkey but in the USA, in Russia and Europe as well.
2. Our first signature store in Russia was opened in 1996. Due to new marketing products and an active advertizing campaign Colin's has become one of the most popular trademarks under the notion of Jeans clothes in Russia. Nowadays there are more than 65 stores and more than 70 franchises in 70 cities of Russia.
3. I have heard that the Russians are ready to help even people they don't know. They like to be in a clique, to talk about the meaning of life to find out if there is humanity on the world. Our national characters are alike.
4. The Russians are sociable, charitable, they easily get acquainted, they are very hospitable. They are very kind. Sometimes they are even naive.
5. Mentality plays a great role. For example, our mentality is regulated with religious and social settings and norms of conduct. That's why our partners should take it into account.
6. The Russians are hospitable and kind. They make themselves singular in honesty and courtesy. If you are in a difficulty they will help you with great pleasure.
7. I love Russia, though our nations are different, but our souls are alike. It helps us to better understand each other. Readiness to help, honesty and courtesy are not only our distinctive features but the Russians' as well. You shouldn't hurry while communicating with the Russians. They are like us, rather slow and not very punctual. You shouldn't show any impatience and haste when you communicate with them.

Characteristics of Russian management / corporate culture according to the criteria established by Hofstede, Trompenaars and Hall

8. Constant responsibility for his employees is a duty of any boss in Russia. That's why Russian employees very often feel personal attachment to their bosses and they used to work in cooperation with one another. They treat hierarchy as a long-standing value system.
9. The Russians are certainly communitarians. It is one more distinctive feature of our characters. The Russians always support each other and they used to easily work in a team.
10. For most people a conflict is a disturbance of mutual relations, a loss of psychological balance, emotional disbalance. The Russians got accustomed to use conflicts to develop, it can be useful as for conflicting parties and for the company itself. Conflicts are as natural as seasons. It's difficult for a person to avoid a conflict, but he can choose whether to take part in it or not. A conflict in a company is a normal thing.
11. Risk is an essential part of Russian business culture. Instability of demand and supply level, tighten competition and other negative factors which are common for the current state of Russian economy, make such conditions under which no guarantees that commercial sales can lead to success. The most important means of control in Russia is planning.
12. Russia is definitely a country with feminine mentality. The Russians are very responsive, they are never indifferent to their relatives. If they see a person is in trouble they always talk to him and ask if he needs their help.
13. The Russians are often in a good mood, and they attach people because of it, but excessive emotionality and gesturing and it sometimes irritates. In Turkey to show your emotions and to raise voice at people is not accepted.
14. As for the Turks, everybody knows about Eastern conservatism. That's why they are afraid of any innovations, which the Russians like to use in their work.
15. Private life is everything that is connected with a person. From this point of view any division between work and private life is artificial, because an interesting work is also a part of life. The Russians can differentiate between work and their private life. Our Russian employees don't work more than others but more effective. And when you work more effective it can't take you 24-hours , so you have time to spend with your family, even if you have a high position at work.
16. Experience for the Russians is the most important thing. And it's natural if an experienced and competent specialist in his field always has more possibilities.
17. Russia is a rich-context country. It means that intuition and situation and traditions play a very important role in interpersonal relations. In such a society oral agreements are used in practice.
18. The Russians appreciate quality more than quantity. That's why they are rather monochronic. The national Turkish proverb says : «Haste is from the devil». These words can characterize our mentality. The same can be said about Russian mentality. Such pace of life and behavior pattern can seem rather slow. One more trait of character that makes us closer is unpunctuality. The Russians are often late and forget about meetings they arrange themselves.
19. Effectiveness of the work depends on how comfortable employees feel at work. The Russians think that their possibility to communicate with colleagues at work on business issues is the main factor of professional success and achievement of assigned tasks. That's why working productivity depends on polyfunctional space, but not on limitation of working area.
20. I can say with certainty that the Russians love money. But there is some inconsistency in the attitude of Russian people towards wealth. Wealth itself isn't disgusting for the Russians, they are ready to become rich, but they often don't want to do anything for it. Wealth should come itself to him, without any efforts.

The Turks earn to live but not live to earn. Private property is respected in Turkey. The state protects bank deposits of its citizens.

21. Russian women are more liberated in their freedom of choosing a profession than women in the East. Men are calm to this fact and try to help to the weaker sex. There is still a special cult of the family in Turkey, but life of the most part of population has become more simple and comfortable. In some cities women even have a chance to be independent, to get education and make a career.

Russians and work within international business companies. Adapting to foreign corporative culture

22. The company constantly studies a market, puts up the capital into the development of manufacturing and professional growth of its staff. Our corporate values are the most competent staff, constant self-improvement and self-education, development of new technologies.
23. The most effective way to transfer corporate values is through the employees themselves, who accept these values during their work and every day communication and share them with newcomers. This way can be realized through guidance.
24. Working with the Russians I have noticed they always expect to be praised for good work.
25. Our company traditionally arranges corporate parties. But many Russian employees negatively treat them. They explain it with a fact that it is a place to earn money. Compulsory joy isn't popular. When to attend such events is compulsory and if these events are held not during working hours, this negative attitude only strengthens.
26. There is an accumulation of knowledge and using corporate knowledge among the Russians. In our Russian managers we first of all appreciate their creative approach and innovation.

ANNEXE 26. Entretien n° 23

Secteur : public

Nom, prénom : BERGAN Sjur

Nationalité : norvégienne

Sexe : M

Organisation : Conseil de l'Europe

Fonction : Chef du Service de l'Enseignement Supérieur

Date et lieu de l'entretien : 7 décembre 2010, Strasbourg

Q. : Quelle est la mission de votre département ?

R. : Je suis chef du Service de l'Enseignement Supérieur et l'enseignement d'histoire. Il y a deux domaines avec la même mission au sein du Conseil de l'Europe qui contribuent aux objectifs politiques du Conseil (démocratie, droits de l'homme, Etat de droit, dialogue interculturel). Dans l'enseignement supérieur nous sommes très impliqués d'une part, dans la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur (processus de Bologne), et d'autre part, dans l'enseignement supérieur comme facteur qui peut faire avancer des choses en matière de démocratie, droits de l'homme, dialogue interculturel. En ce qui concerne l'enseignement d'histoire, il s'agit de donner des conseils aux Etats membres en mettant l'accent sur la « multiperspectivité », c'est-à-dire, l'histoire n'est pas seulement la mienne, il y a aussi des regards des autres ; donc, il s'agit de faire comprendre cela...

Q. : Depuis quand travaillez-vous avec les partenaires / personnel russe ?

R. : Je dirais, depuis tout début, donc depuis les années 90. Je suis dans le Conseil depuis 1991, et on a commencé tout de suite à travailler avec la Russie parce que l'URSS de l'époque était devenue partie à la Convention culturelle...

Q. : Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de travailler avec eux ?

R. : On a tous des stéréotypes...Je pense qu'il faut distinguer les pays, le système politique et les personnes. Or, on avait une certaine image de l'Union Soviétique qui était relativement rigide... Mais justement dans un pays en transition il faut faire la distinction entre la politique et les personnes.

Q. : Votre perception de Russes a-t-elle changé après les années de travail avec eux ?

R. : Je n'avais pas vraiment de préjugés. J'avais même une tante russe qui est morte quand j'avais 16 ans. Je connaissais donc les Russes bien avant de commencer au COE. En général, ici, au COE, il y a toutes les personnalités de toutes les nationalités...

Q. : Alors, selon vous, la mentalité joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale ?

R. : On a tous un certain bagage culturel qui fait que certaines choses se passent plus naturellement que d'autres. Il peut y avoir de questions au niveau de formalités, par exemple, en France et en Allemagne il y a certaines formalités qu'on trouve moins dans les pays nordiques ou dans le contexte anglo-saxon. Mais ce sont des choses qui sont

importantes au début, quand on n'a pas encore de connaissances. Les premiers contacts au niveau officiel en Russie sont généralement plus formels que les premiers contacts au même niveau en Scandinavie ou aux Etats-Unis. Mais dès qu'on apprend à se connaître ces choses-là ne sont plus importantes.

Q. : Pourriez-vous comparer la mentalité des gens de votre pays avec celle des Russes ?

R. : Il y a d'abord des personnalités, et je pense qu'il faut éviter le classement. Il y a de caractéristiques formelles qui sont importantes pour chaque structure : capacité d'analyse, capacité d'interaction... Ce ne sont pas des choses qui dépendent de la nationalité.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : En Russie il y a un certain respect de la hiérarchie. Les collègues qui sont ici s'adaptent assez facilement à l'ambiance (dans les relations internationales il y a aussi une hiérarchie). D'autre part, je pense que les relations dans une organisation internationale sont en soi assez hiérarchisées, et je n'ai jamais vu de problèmes avec une telle ou telle nationalité, bien que dans certains pays on est habitué à s'adresser aux autres par prénom et dans d'autres par nom de famille... En tout cas, le premier contact passé, tout revient à sa place.

Q. : Pour vous, les Russes sont plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. : Je n'ai pas vraiment de bases pour dire quoi que ce soit...

Q. : Les Russes aiment-ils prendre les risques ou les éviter ?

R. : Cela dépend du contexte... Je ne sais pas si dans le système ex-soviétique on a vraiment l'habitude de prendre le risque. Mais quand le contexte change... J'ai de collègues russes qui sont plus ou moins prêts à prendre le risque.

Q. : Les Russes ont-ils le sens de bien-être de tous, du social (féminin) ou de possession, concurrence (masculin) ?

R. : C'est très individuel. Je pense que les deux facteurs sont présents.

Q. : Les Russes privilégient-ils les attitudes neutres et rationnelles ou ils sont plutôt sous l'emprise des émotions ?

R. : Là, de nouveau, ce n'est pas une caractéristique nationale...

Q. : La culture russe est-elle une culture à contexte riche <...> ou pauvre <...> ?

R. : Il y a un certain niveau de formalité, au moins dans les premières approches. Il faut aussi prendre en compte qu'ici il n'y a pas seulement des cultures d'origine mais il y a une forte culture organisationnelle ; s'il y a des stéréotypes je ne sais pas s'ils fonctionnent à 100% dans ce contexte-là.

Q. : Les Russes travaillent-ils les portes fermées ou ouvertes (attitude à l'égard de l'espace) ?

R. : Ici pour des raisons pratiques on a tous en général les portes fermées. Simplement parce qu'il y a pas mal de trafic dans les couloirs. Peut-être il y a d'autres parties de la maison où on a des portes ouvertes. Ici on a plutôt la culture de l'unité que de nationalités.

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?

R. : Ici au COE je n'ai jamais vu de manque de respect dans ce sens-là. Les personnes qu'on rencontre ici ce sont principalement des hommes mais il y a pas mal de femmes. J'ai connu une dame, recteur de l'Université de Saint-Pétersbourg, qui a été très marquée au niveau international. Il y a aussi des femmes dans les ministères, mais encore une fois, ici dans le contexte officiel on rencontre le plus souvent des hommes. Je crois qu'il en va de même dans beaucoup d'autres pays.

Q. : Y'a-t-il une différence cruciale entre l'organisation de projets dans le secteur privé et public ? Que peut-on dire de la Russie ?

R. : Nous travaillons avec les universités, mais les universités appartiennent au domaine public. Il y a des différences entre les ministères et les universités mais dans ces dernières il y a quand même un certain nombre de formalités... En Scandinavie et dans les pays anglo-saxons il y a plutôt un niveau informel des relations professeurs-étudiants, alors que dans d'autres pays de l'Europe il est plutôt formel. Quant à la culture russe, je la placerais parmi les « formelles ».

Q. : Avez-vous eu des problèmes d'incompréhension en travaillant avec les Russes, la Russie ?

R. Il y a parfois des malentendus liés à la langue, les autres sont liés au fait qu'on a appris à faire des choses d'une certaine manière dans l'administration nationale, alors qu'il faut les faire d'une autre manière au niveau international. Mais je ne vois pas de blocage culturel ; comme partout, il y a des gens qui sont moins ouverts à l'international mais on est toujours là pour la meilleure compréhension.

Q. : Faut-il avoir dans une équipe du COE coopérant avec la Russie une personne qui parle russe, bien que les Russes parlent d'autres langues ?

R. : Ce n'est pas indispensable mais c'est un grand avantage. L'anglais que nous parlons, par exemple, c'est l'anglais vidé de son contexte, et pour la plupart de nous c'est la deuxième ou troisième langue ; il peut y avoir de malentendus simplement parce que notre anglais est loin d'être parfait. La langue c'est aussi un outil culturel, donc si on parle la langue ça veut dire qu'on comprend quelque chose à la culture.

Q. : Comment caractériserez-vous un fonctionnaire russe impliqué dans les projets internationaux (notamment en Russie) ?

R. : Déjà, c'est quelqu'un qui parle bien la (les) langue(s) étrangère(s). C'est quelqu'un qui a l'ouverture à l'international, qui n'est pas « typique » est qui est basée dans une grande ville. De même façon, un Anglais ou un Hongrois qui travaille à l'international n'est pas un « image-miroir » de la population comme telle. C'est quelqu'un qui connaît le dossier et défend les intérêts de son pays. Ce dernier trait fait que les négociations peuvent être difficiles mais ce n'est pas une caractéristique russe, on trouve ça un peu partout.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : On peut trouver de tout. Il y a la capacité d'autocritique mais dans les organisations internationales les interlocuteurs représentent le pays, donc ce genre de travail fait qu'on ne doit pas être excessivement autocritique. Il y a un sentiment patriotique, il y a aussi un sentiment que le pays a beaucoup changé, et il y a le désir de montrer que, même si les circonstances ont changé, la Russie est toujours un pays important, ce qui est tout à fait légitime.

ANNEXE 27. Entretien n° 24

Secteur : public

Nom, prénom : BOHNER Ulrich

Nationalité : allemande

Sexe : M

Organisation : Conseil de l'Europe

Fonction : ancien Secrétaire Général du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux

Date et lieu de l'entretien : 15 janvier 2011, Strasbourg

Q. : Depuis quand travaillez-vous avec des partenaires / personnel russe ?

R. : Depuis l'adhésion de la Russie au COE en 1996. Mais nous avons eu quelques contacts auparavant, notamment dans le milieu de pouvoirs locaux, avec les municipalités russes qui travaillaient à l'international.

Q. : Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de travailler avec eux ?

R. : Quand on travaille dans une organisation comme le COE on essaie d'éviter les stéréotypes. Maintenant on a chacun un certain accès à la culture d'un autre pays. J'avais commencé à prendre quelques cours de russe quand j'avais 16-17 ans ; à l'époque c'était le professeur qui était un réfugié de la RDA – chez nous on n'enseignait pas le russe parce que nous habitons à l'ouest de l'Allemagne. Mais la langue russe me tenait au cœur, et il nous a proposé les cours optionnels du russe. Pour moi c'était une petite initiation à la Russie, ensuite s'était un peu perdu parce qu'à l'époque les possibilités d'avoir de vrais contacts avec la Russie étaient plutôt limitées. <...> Pour nous l'ouverture à la Russie a commencé en juillet 1989 avec la visite de Gorbatchev au Conseil de l'Europe, lorsqu'il a présenté son idée de la maison commune européenne. Ensuite, comme vous le savez, les choses sont allées très rapidement entre cette visite au mois de juillet et la chute du Mur de Berlin en novembre. Moi, j'ai profité un peu de mes connaissances de base pour ensuite (en 1990) aller passer quelques semaines à Leningrad pour suivre quelques cours du russe à l'Institut Guertzen <...> C'est là que j'ai appris de vrais changements. Voilà mes premières impressions de la Russie mais qui ne sont pas du tout basées sur les stéréotypes.

Q. : La mentalité joue-t-elle un grand rôle dans la coopération internationale ?

R. : Oui, ça joue un rôle important. Justement, la coopération internationale est là pour dépasser un peu les clivages qui peuvent résulter de l'histoire, de la culture. Bon, nous à l'ouest de l'Europe... On disait que les Français et les Allemands étaient des ennemis héréditaires et qu'il ne pouvait jamais y avoir de coopération... Avec la fondation du Conseil de l'Europe en 1949 au bord du Rhin on a commencé le travail qui nous a permis de dépasser un peu ces clivages dans la mentalité des peuples. Cela prend toujours du temps... Si vous voyez maintenant la frontière entre l'Allemagne et la France vous comprenez qu'on a dépassé ces clivages du passé, malgré quelques « caractères nationaux » qui disaient que ce n'était pas possible. Cela doit se passer partout en Europe et ailleurs. Après on a eu de difficultés pour entamer la coopération entre l'Allemagne et la Pologne. Là aussi, on devait dépasser quelques préjugés, stéréotypes pour avoir des universités communes à la frontière ou quelque chose de ce genre. Pour la Russie, je crois qu'on pourra aussi non pas éliminer ces préjugés mais plutôt les dépasser pour aller vers la véritable

coopération en Europe. Mais la Russie est un pays immense, et il faut aussi tenir compte de préjugés à l'intérieur du pays.

Q. : Pouvez-vous caractériser la mentalité russe de votre expérience ?

R. : Quand je suis allé en Russie j'ai rencontré des gens qui étaient extrêmement hospitaliers, accueillants, et c'était une bonne surprise pour moi. C'est parce qu'on a vécu ici en Occident (en particulier, en Allemagne de l'Ouest) dans l'idée que l'Union Soviétique était un ennemi qu'il fallait craindre. Or, j'ai trouvé beaucoup d'hospitalité, entre autres chez les gens qui avaient fait la guerre avec l'Allemagne... Dans le transport public les gens étaient extrêmement sympathiques et prêts à aider à maîtriser les choses à quelqu'un qui ne parlait pas la langue russe... Cette hospitalité, cet esprit d'accueil, c'était quelque chose qui m'a frappé en Russie.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : La Russie a toujours été un pays très centralisé. Cela a commencé avec le régime tsariste et s'est poursuivi avec le régime soviétique. C'était en quelque sorte la question de survie, on se disait « il faut qu'on s'adapte au système en place pour vivre à peu près normalement » ; on ne voulait pas s'exposer aux menaces du genre goulag etc. Mais ce n'est pas la particularité de la Russie ; moi qui suis allemand, j'ai vécu à peu près la même chose. Chez nous c'était même pire ; on a vécu le régime nazi, où pour beaucoup de gens il s'agissait de survivre dans une certaine hiérarchie... Donc, c'est sûr que c'est une façon de penser qui s'adapte pas très bien à la démocratie ; il faut faire beaucoup de travail pour que la véritable démocratie puisse s'établir... L'important c'est que chacun prenne conscience qu'il est capable d'influencer le cours de choses et ne pas simplement subir un système, subir des contraintes. Je crois qu'en Russie actuelle il y a des gens (surtout des jeunes) qui sont convaincus qu'ils peuvent influencer les choses. C'est vrai pour le domaine économique, c'est vrai aussi pour le domaine universitaire ; je crois aussi qu'il y a des gens qui pensent que c'est vrai dans le domaine politique. La Russie a quand même beaucoup changé au cours de deux dernières décennies... Il y a des gens qui ont du mal à accepter quelque chose qui vient d'en haut, c'est-à-dire, le vertical du pouvoir.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. : Il ne faut pas tomber dans les généralités mais il est vrai qu'en Russie il y a eu beaucoup de structure du type communautaire, dans lesquelles les gens ont grandi. Ces structures ont été d'ailleurs plus ou moins liées au Parti Communiste (syndicats, organisations de loisir)... Là aussi, j'ai l'impression que cela est en train de changer... Le danger réside dans le fait que les choses changent trop rapidement, et les gens (d'ailleurs, on trouve ça aussi en Occident) ont du mal à comprendre que leur avenir personnel devrait s'insérer dans le cadre d'une communauté, un pays... Ils ne voient que leur réussite personnelle et croient qu'ils peuvent tout faire. Ce danger existe ici, comme il existe en Russie.

Q. : Les Russes aiment-ils prendre des risques ou plutôt les éviter ?

R. : Je crois que le système soviétique n'était pas un système qui préparait les gens à la prise de risques. Ce n'est pas uniquement la prise de risques, cela concerne aussi l'esprit d'innovation... Mais maintenant la jeune génération en Russie qui a beaucoup de contacts internationaux, elle vit dans une nouvelle réalité et est prête à prendre des risques personnels, les risques au niveau d'entreprise etc. pour avancer. Je crois donc que c'est en train de changer.

Q. : Les Russes privilégient-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils souvent sous l'emprise des émotions ?

R. : Disons, ça fait parti des stéréotypes qu'on a : les Russes c'est un peuple qui est très lié aux émotions. Je crois que tout être humain a des émotions, que ce soit un Russe ou un autre. C'est vrai que c'est un danger si on se laisse guider, maîtriser par les émotions plutôt que d'avoir une approche plus rationnelle aux choses. Alors, on peut dire que la Russie n'a pas vécu de la même manière, elle n'a pas eu de Siècle des Lumières comme le monde occidental, et effectivement, cela peut avoir un impact sur la perception plus ou moins rationnelle du monde qui nous entoure. Mais de l'autre côté, la Russie c'est un pays qui a produit des scientifiques de haut rang, donc des personnes qui savent réfléchir d'une manière tout à fait rationnelle... Donc, je ne crois pas qu'on doit imputer cela au caractère national.

Q. : Les Russes cherchent-ils à appuyer leurs décisions sur les solutions du type universel ou cherchent-ils des solutions adaptées à chaque situation particulière ?

R. : Là aussi, il y a une évolution en Russie vers la reconnaissance des valeurs universelles, des valeurs qui nous sont chères. En particulier, ici au COE c'est surtout les droits de l'homme que nous pensons être une valeur universelle. La Russie a reconnu ces éléments, elle a reconnu la Convention Européenne des Droits de l'Homme, la CEDH (même si ses décisions ne font pas toujours plaisir aux autorités russes). C'est quand même la reconnaissance fondamentale des valeurs universelles. Bien sûr, il peut toujours y avoir une résistance, la tendance de dire : « nous ne voulons pas être dominés par les étrangers, nous voulons suivre notre propre voie ». Cela, c'est compréhensible pour un grand pays comme la Russie. C'est aussi valable pour les Etats-Unis (« les valeurs universelles c'est pour les autres, c'est pas vraiment pour nous »). Mais aujourd'hui il y a beaucoup de volonté en Russie de partager ces valeurs universelles, notamment avec les autres pays européens.

Q. : La culture russe est-elle une culture à contexte riche <...> ou pauvre <...> ?

R. : Pour moi, la Russie est un pays extrêmement riche en culture ; c'est un véritable pays de culture non seulement pour elle-même mais aussi pour le reste de l'Europe. Il y avait des moments où à travers le système soviétique la culture était un peu en difficulté <...> mais ça a changé <...>

Q. : Les Russes sont-ils monochroniques <...> ou polychroniques <...> ?

R. : Pour beaucoup d'entre nous il est plus facile de faire une chose à la fois, faire quelque chose d'une manière approfondie et ensuite passer à une autre chose. Mais en même temps... Ici, au COE j'ai du apprendre qu'on devait savoir faire plusieurs choses à la fois ; mais c'est quelque chose qu'on apprend, c'est pas quelque chose qu'on souhaite nécessairement au départ.

Q. : Les Russes travaillent-ils généralement avec les portes ouvertes ou fermées ?

R. : Je n'ai pas vraiment remarqué...

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?

R. : Vous savez, il y a beaucoup de pays qui ne la respectent pas vraiment. Les tribunaux en France et en Allemagne doivent rappeler de temps en temps aux gouvernements qu'il faut la respecter, parce que ce n'est pas toujours le cas (notamment en ce qui concerne le niveau de salaire pour le même travail). Je pense, en Russie c'est pareil, et il faut travailler dans ce sens...

Q. : Y'a-t-il une différence cruciale entre la mise en œuvre des projets internationaux dans le secteur privé et dans une grande organisation internationale ou au niveau de ministères ?

R. : Il y a vraiment toujours de difficultés si on travaille dans le secteur public (par exemple, le système d'obtention des visas pour aller en Russie et pour les Russes pour aller en Occident). <...> Dans le secteur privé les choses se passent plus facilement, parce que dans la sphère publique il y a toute une bureaucratie, et la Russie n'est pas le seul pays où on trouve ce poids de la bureaucratie.

Q. : Avez-vous rencontré de problèmes de compréhension / incompréhension <...> ?

R. : Oui, il y a eu de problèmes d'incompréhension...

Q. : Faut-il avoir une personne russophone dans une équipe du COE travaillant avec la Russie <...> ?

R. : Pour nous au COE c'est un grand avantage d'avoir des personnes pour qui le russe est la langue maternelle parce qu'en Russie il y a vraiment beaucoup de gens qui ne maîtrisent pas les langues étrangères. Par contre, lors de mon dernier voyage en Russie (octobre 2010) j'ai remarqué que dans les milieux universitaires il y a quand même beaucoup de gens qui parlent des langues étrangères. Moi, qui parle très mal russe, je n'ai pas eu de problèmes de communication.

Q. : Les Russes sont-ils des patriotes ou plutôt critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Je pense qu'ils sont des patriotes, ils aiment leur pays (et ils ont sans doute raison de l'aimer), mais ça n'empêche pas qu'ils soient critiques envers une telle ou telle action du gouvernement. Il faut faire une distinction entre le pays et ses besoins fondamentaux et la politique du gouvernement qui est en place à un moment donné et qui peut changer. Et je pense qu'il y a pas mal de Russes qui le comprennent aussi.

Q. : Comment caractériserez-vous le fonctionnaire / manager russe impliqué dans l'organisation de projets à l'international ?

R. : Au COE j'ai trouvé une grande ouverture d'esprit auprès de mes collègues russes. J'ai vu aussi une grande adhésion aux valeurs communes que nous défendons, une grande ouverture à la coopération interculturelle, une attitude favorable à l'égard de leur pays (mais en même temps critique par rapport à la situation en Russie). J'ai trouvé moins de tous cela chez les Russes qui faisaient parti des délégations représentant la Russie et qui avaient tendance plutôt de former un bloc entre eux-mêmes et les autres.

ANNEXE 28. Entretien n° 25

Secteur : public

Nom, prénom : CURRAN Philip

Nationalité : britannique

Sexe : M

Organisation : Centre des langues auprès du Conseil de l'Europe

Fonction : enseignant

Date et lieu de l'entretien : 30 novembre 2010, Strasbourg

Q. : Have you worked with Russian partners, colleagues ?

R. : Yes. In my capacity as a principal at a language school in London I had quite a lot of contacts with Russian teachers and groups that came from different parts of Russia – Moscow, Samara, Ekaterinburg etc. and all those students who came from this country. I've also worked with teachers here in the Council and the staff in the Council of Europe.

Q. : What is the mission of your organization in England ?

R. : I don't have an organization in England but I have a company which is a language training company ; I mostly work here in the Council.

Q. : Have you had any stereotypes about the Russians before working with them ?

R. : It's hard to remember now. I started working with Russian people before 1996. Even then, I had quite a lot of contacts with other Eastern Europeans including Russians. But yes, I probably did have stereotypes. During the Soviet era we had a very negative picture of Russians in Britain (very negative !). Spies, vodka... This kind of things... Typical... There's nothing surprising there.

Q. What about Russian people ?

R. : I really knew nothing, so... It was all about characters. I was interested in sports, so there were sporting characters. Russians struck me as being very strong people... Obviously, we had very negative ideas about communism, so there was fear, in fact, as well... But at the same time, there was great admiration, for example, for Russian musicians (singers, dancers, opera, great composers – Prokofiev, Rakhmaninov, Chaikovsky etc., for whom I had great love).

Q. : Have you changed your opinion about Russians after 15 years of work with them ?

R. : It has been more than 20 years... Yes, I have, in the sense that now I don't have one picture. I'm much more open to each person that I meet. I still have a feeling that an older generation, if you like, over fifty, still has a certain attitude to the West, rather like we do to the East, and it's hard to change that quickly. But things have changed a great deal in Russia. I was very fortunate to visit Russia (probably 10 years ago). I visited a language course where I observed the teaching, and we also had an opportunity to look around Moscow. And that was really revealing.

Q. : How many times have you been to Russia ?

R. : Only once.

Q. To your mind, does mentality play an important role in international cooperation ?

R. : It's extremely important. Because the way of doing business and speaking to each other at the meetings, trust, mistrust and all those things are really interconnected ; I think the British way of speaking to people and holding the meetings and so on is traditionally very different from the Russian way. So, each side has to understand the background and the reasons why the other side is behaving the way it is behaving. And it's very hard, it takes a long time. Learning is a long process ; lots of people don't have enough training in it and have a very superficial approach and reactions.

Q. : Could you characterize Russian mentality in two or three words ?

R. : No, I could not. Because I feel I know Russian people more than just to say there are a few characteristics. It's too superficial.

Q. : Could you compare your compatriots' mentality to that of Russian people ?

R. : It's a very broad question. It would be very easy to say negative things, and I don't really think that's fair. The more I meet Russian people, the higher the level, the more I feel there is another agenda which is not the one we are talking about, that there is some reason why anybody is holding that conversation and that is not the conversation we are having. However, I sometimes wonder if it's just my suspicion. But I found that to be true once or twice. When people came to visit our school in London a lot of the students and teachers had another agenda. They did not come for the courses, they came to bring money, smuggled things, I don't know what... But it wasn't just for language courses. I remember we discussed how these people could afford to come to London with all that cash. It came from the crime, which was true at that time ; this is true even now for a lot of rich people – making money through crime. This is also true for Western countries but not so much... But that's my feeling about it. This sounds a bit negative but I say that as someone who has run a school in London, and we were able to run a private company without any corruption, any fraud ; we paid all our taxes, we paid all our teachers properly, and maybe that makes a difference. It's a country where you can earn money and be successful absolutely legally, and that's what I'm proud of ; but I'm not sure whether that's really true in Russia.

Q. : To your mind, what's the attitude of Russians towards hierarchy ?

R. : I think they are much more aware of hierarchy. So are the French. In Britain we are less aware of it. I have no fear of speaking to anyone at any level. For example, the Queen or the Prime Minister... I would treat them... I mean, I would have a normal conversation... I wouldn't feel in any way subservient, and I think that's more normal in Britain. And I like it, actually. Something I really don't appreciate in the Council is too much hierarchy ; and the French are very good at hierarchy and bureaucracy...

Q. : To your mind, are Russians individualists or communitarists ?

R. : I just don't know...

Q. : Do Russians prefer taking risks or avoiding them ?

R. : Depends on a person. I know plenty of Russians who take the risks and plenty who would prefer to toe the line and do exactly what is the right thing to do ...

Q. : Is the Russian character feminine (caring about well-being etc.) or masculine (possession, competition etc.) ?

R. : I've known both types...

Q. : Do Russians prefer rational attitudes or they tend to express emotions ?

R. : In professional life they are strong at stating an opinion but they don't tend to express emotions.

Q. : Do Russians seek universal solutions or those adapted to each particular situation ?

R. : I think that's changing. I think they tend to become more universal, and that's good. However, I could say that about British people, too.

Q. : Is Russian culture a rich or a poor context culture ?

R. : From my experience, personal contacts are more important.

Q. Are Russians monochronic or polychronic ?

R. : My impression is that they would prefer one task at a time. The work should be structured...

Q. : Do Russians prefer to close the office doors or to keep them open ?

R. : Probably closed...

Q. : That's what I saw at the ECHR. « Russian » doors are always closed and « Italian » is always open.

R. : Because at Italian homes the front door is always open...

Q. : Do Russians respect gender equality at work ?

R. : No, they don't. It's a culture where women have their own power. Women have power but in a different way. Men have to do what women want... <...>

Q. : Is there a difference between implementing public and private international projects ?

R. : I would expect it would be easier to work with the private sector rather than public.

Q. : How would you characterize implementation of international projects within your organization ? Are there any problems of misunderstanding ?

R. : At school in London the contact with students and teachers was always successful. There were misunderstandings, however. We dealt with people who wanted to get a visa rather than learn English, and that was a very strong issue. As for me, when those people talked about courses, I understood very well they meant something different.

Q. : Do Russians express patriotic feelings or do they tend to criticize their country ?

R. : Now more than before... It was noticeable for us in the early 1990s that Russian people were very reluctant to say anything negative about their own country. It was better not to say that there was poverty or corruption ; it was nicer to paint a picture, a happy picture. The same thing happened when Russians who came to London wanted to see the tourist London ; they were not interested in homeless people or poverty or multicultural society we have in London with some areas that are all black or Asian. They did not want to see that ; they wanted to see the Buckingham Palace, Oxford Street, go shopping...

ANNEXE 29. Entretien n° 26

Secteur : public

Nom, prénom : DEJEANPON Madeleine

Nationalité : française

Sexe : F

Organisation : Conférence des Ministres pour l'aménagement du territoire, Conseil de l'Europe

Fonction : agent

Date et lieu de l'entretien : 15 décembre 2010, Strasbourg

Q. Est-ce que le personnel de votre division est multiculturel ?

R. Je peux dire que oui. Il y a une personne anglaise, d'autres Français, d'autres Italiens...

Q. Y a-t-il beaucoup de Russes ?

R. Non, pour le moment il n'y a pas de Russes... Mais il y a eu des Russes

Q. Depuis quand travaillez-vous avec le personnel russe et les collègues des ministères de la Russie ?

R. Personnellement depuis l'an 2000. Depuis que je travaille pour la Conférence des Ministres pour l'aménagement du territoire.

Q. Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux ?

R. Non, à vrai dire, non...

Q. Et votre perception des Russes a-t-elle beaucoup changé pendant ces années de travail ?

R. Personnellement j'aime bien travailler avec les Russes, donc il n'y a pas de problèmes de ce côté-là.

Q. Et selon vous, la mentalité joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale ?

R. Oui, je pense, je pense. Et c'est ce qu'il y a d'intéressant dans notre travail est de voir cette diversité d'approches. C'est ça qui fait la richesse de notre travail.

Q. Pouvez-vous caractériser la mentalité russe ? Que pouvez-vous dire de votre expérience ?

R. Je ne sais pas... On parle beaucoup de l'« âme russe », et c'est ça qui est assez fascinant, et je crois que ça reflète beaucoup de choses. Personnellement, je travaille pour le dessin des paysages et des territoires, et je crois que la géographie de la Russie influence les personnalités. Il y a une interaction entre le territoire et les personnes, et ces espaces infinis, je pense qu'ils exercent l'influence sur le caractère des Russes.

Q. Pouvez-vous comparer la mentalité de vos collègues de votre pays et ceux originaires de Russie ?

R. C'est difficile... Parce que pour moi, il n'y a pas de caractère « global » ; il n'y a que les individus. J'ai toujours travaillé avec cette approche. Il n'y a pas un peuple avec une mentalité, dans chaque pays il y a des personnes, et elles ont toutes des caractères différents.

Q. Selon vous, quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. D'une manière générale, je pense qu'ils sont respectueux de la hiérarchie.

Q. Selon vous, les Russes sont-ils plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. Je connais les deux sortes. Je connais les Russes qui sont individualistes et d'autres qui ne le sont pas. Il y a deux aspects. Mais je crois que traditionnellement c'est plutôt communautariste, comme vous dites...

Q. Selon vous, les Russes aiment-ils prendre des risques ou plutôt les éviter ?

R. Dans le passé, peut-être il y a dix ans non, mais maintenant plutôt oui. Il y a beaucoup de projets qui sont lancés, il y a la prise de position, des entrepreneurs, des actions nouvelles... Surtout chez les jeunes, je peux dire. Je connais des jeunes qui mènent des activités très intéressantes.

Q. Selon vous, les Russes préfèrent-ils le comportement rationnel ou sont-ils souvent sous l'emprise des émotions ?

R. Je trouve qu'il y a une part d'émotions...

Q. D'après vous, les Russes cherchent-ils des solutions du type universel ou bien ils cherchent des solutions adaptées à une situation particulière ?

R. C'est très difficile à répondre d'une manière générale...

Q. Selon vous, les Russes valorisent-ils le statut attribué par l'âge, les origines, les diplômes ou bien ils mettent en valeur les réalisations personnelles et l'expérience acquise ?

R. Je pense que c'est un mélange de deux.

Q. A votre avis, la culture russe est-elle une culture à contexte riche (comme la France ou le Japon) <...> ou à contexte pauvre (Allemagne, Amérique du Nord...) <...> ?

R. Je pense que c'est une culture très profonde et très riche qui est assez peu connue en Europe de l'Ouest, mais qui est vraiment très profonde et ancrée dans les individus...

Q. A votre avis, les Russes sont-ils monochroniques ou polychroniques <...> ?

R. Je ne connais pas assez bien, en réalité, mais je pense que plutôt ils préfèrent faire une chose après l'autre.

Q. Quelle est, selon vous, l'attitude des Russes vis-à-vis de l'espace ? Aiment-ils travailler avec les portes ouvertes ou fermées ?

R. Je pense, avec les portes fermées...

Q. A votre avis, quelle est l'attitude dominante des Russes vis-à-vis de l'argent ? Pensent-ils que l'argent joue un rôle le plus important dans le travail ou c'est plutôt l'intérêt ?

R. Je crois que les deux facteurs sont importants. Dans le domaine, dans lequel je travaille, il y a les deux.

Q. D'après vous, les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?

R. Je pense, oui... Dans le domaine, dans lequel je travaille, il y a des femmes qui ont des postes à responsabilité très élevée.

Q. A votre avis, y a-t-il une différence cruciale entre l'organisation des projets à l'international dans les ministères (dans le secteur public en général) et le travail avec le secteur privé (sociétés, écoles...) ? Qu'est-ce qui est plus simple pour vous ?

R. Personnellement je ne travaille qu'avec les ministères. Donc, je n'ai pas d'expérience avec le secteur privé.

Q. Est-ce que vous avez eu des problèmes d'incompréhension quand vous travailliez avec les Russes ?

R. Je ne connais pas de cas des autres ; personnellement, j'ai eu une expérience formidable concernant tout ce que j'ai fait avec la Russie. Il y a toujours eu l'appui, la coopération. Et c'est la réalité...

Q. Est-ce qu'il est indispensable d'avoir quelqu'un qui parle russe dans une équipe internationale organisant un projet international avec les Russes (exemple : la plupart de participants parlent russe, et le représentant du COE parle anglais...) ?

R. Bien sûr, c'est très utile, c'est certain. Mais ce qui est vrai aussi, c'est que maintenant les Russes parlent anglais. Donc, on peut se comprendre... Surtout, dans les ministères, parce que dans les ministères ils parlent anglais...

Q. Mais la présence d'une personne qui parle russe....

R. Oui, bien entendu, c'est très utile.

Q. Comment pourriez-vous caractériser un fonctionnaire russe ? Est-ce qu'il y a des différences entre un fonctionnaire russe et un fonctionnaire européen ?

R. Oui, je pense qu'ils [fonctionnaires russes] sont très respectueux de la hiérarchie, mais en Europe de l'ouest aussi, en Allemagne, par exemple... Je pense que ça dépend aussi des individus ...

Q. Et la dernière question. Les Russes sont-ils, selon vous, plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. Là, je pense qu'ils aiment beaucoup la Russie, ils sont très patriotes. Ils sont très attachés à leur pays.

ANNEXE 30. Entretien n° 27

Secteur : public

Nom, prénom : FEURER Claude

Nationalité : française

Sexe : M

Organisation : Palais des Congrès

Fonction : directeur général

Date et lieu de l'entretien : 1 décembre 2010, Strasbourg

Q. : Le personnel est-il multiculturel dans votre organisation ?

R. : Alors, il est essentiellement français mais il est multilingue. Pas forcément multiculturel, non...

Q. : Avez-vous travaillé avec des partenaires russes ? Si oui, depuis quand ?

R. : J'ai travaillé avec des partenaires russes ponctuellement et particulièrement au moment de la Foire Européenne de Strasbourg parce que nous avons invité la Russie comme invité d'honneur. Nous avons accueilli deux fois la Russie, une fois en 1991 (ça date de la I Guerre mondiale !), et puis une autre fois en 2006.

Q. : Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux ?

R. : Oh, c'est des idées, bien sûr on a des... comment on peut appeler ça... des idées un peu folkloriques sur les pays et les gens... Mais je n'avais pas de préjugés particuliers.

Q. : Mais votre opinion des Russes a-t-elle quand même changé après des années de travail ?

R. : Non, pas spécialement... J'ai trouvé qu'on avait des relations très cordiales avec les gens, et ça s'est même transformé en relations amicales.

Q. : Et vous avez travaillé essentiellement avec ceux qui viennent de Moscou, Saint-Petersbourg ou de province ?

R. : Non, essentiellement avec le Consulat Général de Russie à Strasbourg, donc avec des diplomates qui ont un peu plus d'habitude de fonctionnement international. Mais par contre, les objectifs fixés n'ont pas été atteints parce que j'ai senti que ce que visait le Consulat Général en France n'était pas forcément suivi à Moscou. On a des ambitions de développer les relations, et ensuite on n'a pas toujours la bénédiction du ministère concerné ou le soutien du ministère concerné.

Q. : La mentalité joue-t-elle un grand rôle dans la coopération internationale, que ce soit le secteur public ou privé ?

R. : Oui, évidemment. Il faut tenir compte des particularités culturelles ; on n'a pas forcément le même raisonnement, on n'a pas forcément les mêmes priorités, on n'accorde pas la même importance aux choses selon les peuples.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : On applique des décisions à la hiérarchie mais c'est plutôt contraint et forcé. Mais je pense qu'il y a une vraie discipline. Encore une fois, j'ai eu affaire avec le Consulat Général, donc une structure qui suit la hiérarchie et qui est là pour appliquer les décisions et les instructions du Ministère des Affaires Etrangères.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. : J'ai plutôt aperçu une sorte d'individualisme chez mes partenaires du Consulat Général : une envie de travailler sur les idées personnelles, faire évoluer les choses...

Q. : Les Russes aiment-ils prendre des risques ou plutôt les éviter ?

R. : Ils seraient plutôt prêts à prendre des risques. Il y a du calcul mais ils sont quand même prêts à tenter des choses...

Q. : Les Russes ont-ils le sens de l'entraide, du bien-être de tous ou plutôt le sens de la possession, progression, réussite etc. ?

R. C'est la réussite que je sentirais aussi mise en œuvre. Oui, c'est plutôt la réussite.

Q. : Les Russes préfèrent-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils plutôt sous l'emprise des émotions ?

R. : J'ai plutôt l'impression qu'ils réagissent avec des sentiments, à l'émotionnelle. Il y a une part importante d'émotionnel.

Q. : Les Russes cherchent-ils à appuyer leurs décisions sur des solutions du type universel ou bien ils essaient d'appliquer des solutions en fonction d'une situation particulière ?

R. : Je crois qu'ils réfléchissent à des situations adaptées. On ne part pas sur des standards ; on est dans l'esprit de réussir et trouver une bonne solution.

Q. : La culture russe est-elle une culture à contexte riche <...> ou pauvre <...> ?

R. : Il s'agit plutôt d'un contexte riche. En cela elle est différente du système américain où on est dans une culture très appauvrie, très standardisée et mondialisée.

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité de sexes au travail ?

R. : Je n'ai pas eu d'occasion de le vérifier... Mes contacts étaient masculins. J'ai tendance à croire que c'est une société encore assez « machiste ».

<.....>

Q. : Avez-vous eu de problèmes d'incompréhension avec les Russes ?

R. : Si, j'en ai eu. Et c'est là qu'on voit des différences culturelles : l'importance de certaines choses n'est pas la même. On pouvait même pas imaginer que certaines choses n'ont pas été faites parce qu'elles paraissaient sans importance à mes interlocuteurs.

Q. : Est-il important d'avoir un interlocuteur français qui parle russe au sein d'une équipe russophone (bien que les gens maîtrisent les langues étrangères) pour faire bouger les choses ?

R. : Oui, je crois, mais ce n'est pas juste une question de langue. Ce qui est important ce n'est pas la traduction, c'est plutôt la connaissance de la culture de l'autre. C'est là qu'on peut éviter des erreurs. Pour un Russe, c'est pas le fait de parler français, c'est le fait de connaître les habitudes, la culture et les coutumes françaises (et inversement).

Q. : Les Russes sont-ils plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Je n'ai jamais entendu de critiques... Si le Consulat Général critiquait la Russie, ça m'aurait paru extrêmement surprenant. Je n'ai jamais entendu la moindre critique. Il y en a peut-être, même chez les institutionnels, mais moi je n'en ai jamais entendu. J'ai vu des gens fiers de leur pays qui étaient heureux de développer des choses, faire parler de la Russie, faire connaître la Russie.

ANNEXE 31. Entretien n° 28

Secteur : public

Nom, prénom : HARTER Christine

Nationalité : française

Sexe : F

Organisation : Office de tourisme de Strasbourg

Fonction : chargée de promotion

Date et lieu de l'entretien : 30 janvier 2011, Strasbourg

Q. : Avez-vous eu des contacts avec les partenaires russes ? Dans quels domaines ?

R. : Notamment le tourisme (opérateurs, agences de voyage...). C'est le secteur privé. Mais j'ai aussi coopéré avec le secteur public. Ensuite, il y avait le domaine économique (par exemple, une délégation qui s'intéressait au pétrole, gaz etc.). Il y avait aussi un groupe de Moscovites qui s'intéressait au traitement des décès : les cimetières, les crémations, leur organisation, leur coût etc.

Q. : Avez-vous eu des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux ?

R. : Je ne suis pas très sensible aux stéréotypes. Quand il y a un potentiel de coopération, de développement (la Russie fait parti de BRIC) on ne fait pas de stéréotypes.

Q. : La mentalité joue-t-elle un rôle important dans la coopération ?

R. : Oui, indéniablement. La première fois il faut s'approcher, il faut comprendre le mode de fonctionnement.

.....

ANNEXE 32. Entretien n° 29

Secteur : public

Nom, prénom : LUCIANI Claudia

Nationalité : italienne

Sexe : F

Organisation : Direction du Conseil politique et de coopération, Conseil de l'Europe

Fonction : directrice

Date et lieu de l'entretien : 12 décembre 2010, Strasbourg

Q. : Le personnel de votre division est-il multiculturel ?

R. : Oui...

Q. : Depuis quand travaillez-vous avec les partenaires ou le personnel russe ?

R. : Depuis une dizaine d'années. Même plus. J'ai eu de collègues russes aux différents moments mais cela a commencé il y a dix ans environ.

Q. : Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de travailler avec eux ?

R. : Plutôt concernant la Russie... J'avais des images, bien sûr, parce que j'ai passé beaucoup de temps là-bas. J'en avais aussi pour l'Allemagne, pour l'Espagne.

Q. : Quel genre de stéréotypes aviez-vous ?

R. : Du point de vue culturel... Dimension très profonde, profondeur, force, passion... C'est cela que m'a marquée le plus.

Q. : Votre perception a-t-elle changé après les années de travail avec les Russes ?

R. : Non, pas vraiment... Avant de travailler avec quelqu'un on peut avoir des images. Pas des stéréotypes, non... Mais on peut avoir des images. Néanmoins, une fois que vous commencez à travailler avec une personne l'image de son pays disparaît complètement. Il ne reste que la personne. Et c'est normal parce que sinon on ne pourrait pas travailler ici. Et comme vous le savez nous avons ici (du point de vu professionnel) un serment de loyauté à l'organisation, ce qui fait que (et c'est tout à fait naturel) qu'une fois que vous commencez à travailler votre pays s'estompe et prime la personne. Bien sûr, la personne russe, je ne la vois pas comme une personne sans nationalité, mais si vous me posez la question, dans quelle mesure les images sont restées ou ont changé, bien sûr qu'elles se sont éloignées. Maintenant si je pense à mes collègues je pense à leurs prénoms, leur caractère et non pas à leur pays.

Q. : La mentalité d'un peuple joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale ?

R. : Je vous parlerai de mon expérience personnelle. Non, la réponse est non. Ce n'est pas la mentalité... Peut-être s'il y a un trait qui peut influencer un peu la manière de travailler, ce n'est pas la mentalité, c'est l'éducation. Et

j'entends par éducation l'éducation formelle, la manière d'apprendre les matières humanistes (parce que les sciences sont enseignées d'une manière équivalente partout en Europe mais les matières humanistes non). Donc, les langues, la linguistique, la géographie, l'histoire, la littérature... Alors là, effectivement, si un collègue [russe] a étudié d'une certaine manière ça peut influencer sa façon d'analyser (parce qu'ici on fait beaucoup de travail d'analyse). Cela peut démontrer des différentes approches qu'on peut avoir. Cela concerne la critique et moins la partie descriptive. C'est cela la seule différence que j'ai remarquée.

Q. : Pouvez-vous comparer la mentalité de vos compatriotes et celle des Russes ?

R. : Je n'ai jamais essayé de comparer. Parce que parmi les collègues italiens qui travaillent avec moi (il y en a plusieurs qui travaillent directement avec moi, sous ma responsabilité) il y a une telle diversité, même géographique ; il y a ceux qui viennent des îles, d'autres qui viennent du nord, du sud... Donc, il y a déjà une grande diversité entre eux, et je suis mal placée pour voir la cohérence dans tout cela. Vous faites parti du groupe, et vous avez du mal à vous éloigner pour voir une unité. Si vous posez cette question à un autre collègue italien vous allez avoir la même réponse : ils seront frappés par la diversité. Peut-être un collègue allemand dira : « Ah, les Italiens, ils sont tous pareils... ». Et moi, je les vois très différents. Les Italiens sont très différents et (peut-être c'est un trait qui les distingue) ils sont très individualistes. Ils ne sont ni organisés, ni cohérents au sein de l'organisation... Pour les comparer aux collègues russes... Je reviens en arrière : c'est la différence entre les systèmes d'éducation. Tout dépend de la manière dont vous êtes éduqué à la fois par l'école et par la famille. Il y a parfois de traits communs mais il y a beaucoup de différences. L'enfance d'un Italien est très différente de celle d'un Russe, surtout Soviétique. Probablement, aujourd'hui ça change ; dans les grandes villes c'est à peu près la même chose. Mais quant aux collègues de mon âge, il y a bien sûr une grande différence. Mais, encore une fois, si vous prenez la partie professionnelle, il y a autant de ressemblances que de différences.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : Plus respectueuse que chez les autres, ça on peut dire effectivement – en moyenne...

Q. : Les Russes sont-ils individualistes ou communautaristes ?

R. : Moins individualistes que les Italiens, c'est sûr. Mais c'est difficile à dire... Les questions comme ça évoquent les individus concrets ou renvoient à l'imagerie, aux images de la Russie. Pour certaines choses, ils sont très individualistes (comme les Italiens ou les Français) mais pour d'autres il y a un fort sens de communauté, où ils se communautarisent avec les autres, ce que les Italiens font très rarement. Il y a des aspects de la vie, des moments où on a envie de se sentir une partie de quelque chose. Cela n'a rien à voir ni avec la politique, ni avec l'Etat. C'est plutôt quelque chose de très fort, comme la langue, la culture... Chez les Italiens il y a moins de tout cela.

Q. : L'attitude des Russes vis-à-vis des conflits est-elle positive <...> ou négative <...> ?

R. : J'ai des exemples dans les deux sens. J'ai des exemples des conflits mal vécus qui étaient plutôt des échecs... Revenant à votre question, si, d'après les Russes, les conflits font progresser ou avancer les choses, là certainement non. Un conflit c'est un conflit. Et pas seulement pour les Russes. Mais par contre, quant à la façon de résoudre des conflits, je n'ai pas vu de différences entre les nationalités. Il en va de même avec la phase post-confliktuelle quand il faut rester avec la solution qu'on a trouvée. De toute façon, de prime abord, je n'ai pas vu de perception des conflits comme un moyen d'avancement (et ce n'est pas uniquement pour les Russes). Quant à ma manière de travailler, je

mets l'accent sur la prévention des conflits. Et je souhaite que mes collègues agissent dans le sens de la prévention. Et là, tout le monde comprend la chanson.

Q. : Les Russes aiment-ils prendre les risques ou plutôt les éviter ?

R. : Cela, c'est vraiment une question de personnalité. Il y a ceux qui aiment vraiment les défis. Mais là, ce n'est pas quelque chose de national.

Q. : Les Russes ont-ils la mentalité féminine <...> ou masculine <...> ?

R. : J'ai surtout des collègues russes hommes. Là, c'est plutôt le sexe qui prime sur la nationalité. Mais les hommes russes, effectivement, ils sont moins sociaux que les femmes collègues, ça c'est sûr.

Q. : Les Russes privilégient-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils souvent sous l'emprise des émotions ?

R. : Il y a les deux.

Q. : Les Russes cherchent-ils à appuyer leurs décisions sur les solutions du type universel ou adaptées à chaque situation particulière ?

R. : Ils sont plutôt dans la première catégorie mais je dirai en même temps que ça fait parti de notre façon de travailler. Notre organisation est une structure très égalitaire. Le collègue de Russie et le collègue d'Andorre sont tout à fait au même niveau. Nous privilégions donc tous les solutions qui conviennent à tout le monde et non pas « sur mesure ». Nous pouvons bien sûr adapter certaines décisions mais ce n'est que pour faire avancer les droits de l'homme et l'Etat de droit dans des pays concrets. A la fin, nous recherchons une manière de voir qui soit égalitaire.

Q. : Les Russes mélangent-ils la vie privée et professionnelle ?

R. : Pas beaucoup, non...

Q. : Valorisent-ils le statut conféré par l'âge, diplômes etc. ou privilégient-ils les réalisations, avancements et succès personnels ?

R. : Les deux. Mais je reviens à l'éducation avec ses médailles et mérites ; évidemment, ça doit laisser quelques traces.

Q. : La culture russe est-ce une culture à contexte riche <...> ou pauvre <...> ?

R. : De par mon expérience avec la diplomatie russe je dirais qu'il y a tout un code qu'il faut savoir lire et comprendre, donc le contexte riche. Mais il y a les deux. Il y a maintenant en Russie de plus en plus de volonté de tout codifier, de dire : « Ne me traitez pas comme ça parce que je suis russe ; je vois les mêmes choses que les Allemands, les Américains, les Français, les Italiens... ». Donc, il y a une volonté (mais c'est plutôt politique) de trouver de codes, de contrats, de standards qui unissent de la même manière tout le monde. Mais dans le comportement, il faut savoir lire, ce qui est surtout vrai pour les Russes de Russie. Les Russes qui sont avec moi... Au bout d'un certain moment on est tous obligés d'apprendre à nous exprimer d'une manière la plus non-codifiée possible. Quand je m'adresse au collègue russe je sais qu'il y a des sensibilités. Mais dire que le comportement est très différent... Non.

Q. : Les Russes sont-ils monochroniques <...> ou polychroniques <...> ?

R. : Il y a les deux. Quand je pense à mes collègues hommes, ils préfèrent vraiment de se concentrer sur une tâche avant de passer à l'autre. Mais ce n'est pas quelque chose de russe, c'est plutôt le fait d'être un homme.

Q. : Les Russes aiment-ils travailler avec des portes ouvertes ou fermées ?

R. : Plutôt fermées... Il y a des Russes et des Allemands qui ferment les portes chez nous. Les Italiens et les Français les préfèrent ouvertes.

Q. : Quelle est l'attitude dominante des Russes vis-à-vis de l'argent ? Qu'est-ce qui est plus important : « j'aime ce travail » ou « je veux gagner plus d'argent » ?

R. : Ici, je suis obligée de répondre qu'ils sont là pour le travail et la satisfaction. C'est le COE, ce n'est pas le secteur privé, il n'y a pas de système de primes. Pour la Russie dans son ensemble, c'est difficile à dire, parce qu'il y avait tant de bouleversements, on est passés d'un système à l'autre dans assez peu de temps. Cela pouvait bouleverser les rapports avec l'argent... Mais quant à mes collègues d'ici, ils sont là pour la satisfaction personnelle.

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?

R. : C'est assez difficile pour eux d'avoir cette égalité. Je ne suis pas sûre... Cela tient à l'éducation un peu conservatrice vis-à-vis des femmes, plus conservatrice que dans l'ouest de l'Europe.

Q. : Y'a-t-il une différence cruciale entre l'organisation des projets d'une manière privée et publique ?

R. : Oui, sans doute, et ce pour les raisons que j'ai évoquées. Ici, la mise en œuvre des projets repose sur les critères qui sont différents ; vous avez d'autres contraintes. Notre résultat ne se traduit pas dans une hausse des ventes, nous mesurons l'impact différemment, d'où la façon différente de mettre en œuvre les projets.

Q. : Comment caractérisiez-vous la mise en place de projets internationaux dans votre organisation ? Y'a-t-il de problèmes de compréhension ?

R. : Nous avons plusieurs projets interculturels en Russie. Il y a à la fois des difficultés interculturelles et des difficultés au sein du même pays. Le travail vient de commencer et doit constamment continuer. Il vient de commencer parce que ce n'est que maintenant que la diversité réelle (et non pas formelle) s'installe dans ce pays : les religions différentes, les nationalités différentes... Il y a des tensions, les tensions qui doivent être « managées » du point de vue interculturel. Avant il y avait tout cela mais ça était traité d'une manière assez uniforme.

Q. : Faut-il avoir une personne russophone dans une équipe du COE travaillant avec la Russie ?

R. : Evidemment, c'est logique, c'est pratique. Cela aide. Pour la coopération avec les grands pays avec des traditions établies où il y a beaucoup de choses à décoder. Oui, cela aide. D'autre côté, il y a une fine barrière : on prend des collègues dans l'équipe non pas pour la nationalité mais pour ce qu'il fait. Puis, il faut garantir une très grande impartialité. Pour le travail en Russie je prendrais les collègues les plus compétents et qui donnent les meilleures garanties d'impartialité. C'est pour cela que je dis : il y a une fine ligne... Il faut être objectif. Je prendrais un collègue russe pour la langue etc., mais à condition que cela ne compromette en rien la qualité du travail.

<.....>

Q. : Les Russes sont-ils plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Les deux, même à l'intérieur de la même personne. La seule différence que je peux voir avec d'autres collègues c'est que dans la même personne vous avez un grand écart de positions, les deux extrémités. Dans le même Russe vous avez autant de patriotisme que de critique, selon la partie de lui qui veut s'exprimer < ...>

Q. : Y'a-t-il quelque chose que les Russes peuvent proposer à leurs collègues (managers, gestionnaires de projets) occidentaux ?

R. : Ces concepts-là sont d'origine occidentale... Mais ma réponse serait oui. Non seulement les Russes, mais aussi les sudistes. Parce que quand vous fréquentez ces cours de management de très haut niveau vous êtes frappés par le fait que tous les concepts sont excessivement basés sur l'expérience d'entreprises anglo-saxonnes ou « multinationales » mais d'origine anglo-saxonne. Même dans la manière de parler, de s'exprimer, d'interagir, tout est basé sur cette culture d'entreprise et de langage. Donc, les Russes ont sûrement de choses à apporter, mais pas seulement les Russes mais aussi les Italiens ou tous ceux qui ont une autre approche tout aussi efficaces. Quand on regarde des boîtes privées on voit le même taux d'efficacité en Asie, en Amérique Latine, en Russie... parce qu'on trouve toujours d'autres solutions. Donc, il faut que les gourous de management absorbent plutôt que prendre toujours la position de l'enseignant et exporter le produit un peu simplifié et standardisé. <...> C'est un peu impérialiste.

ANNEXE 33. Entretien n° 30

Secteur : public

Nom, prénom : MARKERT Thomas

Nationalité : allemande

Sexe : M

Organisation : Conseil de l'Europe

Fonction : Secrétaire de la Commission de Venise

Date et lieu de l'entretien : 13 décembre 2010, Strasbourg

Q. : Votre personnel est-il multiculturel ?

R. : Oui, tout à fait.

Q. : Il y a des ressortissants de quels pays ?

R. : C'est assez diversifié. Il y a des Français, les Allemands sont aussi bien représentés, les Italiens aussi...

Q. : Travaillez-vous avec les partenaires, le personnel russe ?

R. : Peu avec les partenaires, mais on a deux membres du secrétariat qui sont russes, en effet...

Q. : Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux ?

R. : Je crois que tout le monde a des stéréotypes. J'en avais de l'Union Soviétique... Pour les Russes... On a tendance à penser qu'ils sont issus de la tradition assez autoritaire, que ce sont des personnes qui ne veulent pas prendre trop d'initiative, qui veulent plutôt avoir des instructions claires pour ne pas être critiqués pour quelque chose d'individuel.

Q. : C'étaient des stéréotypes ou bien quelque chose que vous avez vu ?

R. : Cela vient plutôt de mon expérience personnelle avec les Russes...

Q. : Mais quand vous avez déjà travaillé avec les Russes vos idées initiales ont-elles changé ?

R. : Il faut bien sûr travailler avec les gens pour les connaître mais dans les stéréotypes il y a toujours de la vérité. Néanmoins, ça ne s'applique jamais à tout le monde. Peut-être ces stéréotypes sont valables pour un grand nombre de gens en Russie (pour des raisons objectives) mais les Russes que j'ai rencontrés ici ne sont pas tout à fait conformes à ces stéréotypes. Une de deux mes collègues a beaucoup vécu à l'étranger ; quant à l'autre, elle est plus « russe » quant à son parcours mais les deux ne correspondent pas vraiment à ces stéréotypes.

Q. : La mentalité joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale ?

R. : Nous les juristes avons une particularité ; il faut travailler avec les gens qui viennent des systèmes juridiques différents. Les modèles de droit sont différents, et il est important d'avoir cette approche un peu comparative aux traditions. C'est moins important pour l'économie où une seule science s'applique à tous ; mais en droit on a

forcément affaire au droit national, et là la mentalité est importante. Par exemple, notre collègue russe comprend bien la situation en Ukraine (le pays avec lequel on travaille le plus).

Q. : Pouvez-vous caractériser la mentalité russe ?

R. : C'est difficile de les caractériser comme ça... Je crois qu'en général les Russes sont un peu durs à la première approche ; ce ne sont pas des gens qui sont immédiatement très faciles. Ils ne sont pas très ouverts au début ; il faut qu'on les connaisse et ne parte pas de la première impression...

Q. : Pourriez-vous comparer la mentalité des Russes et celle des Allemands ? Est-ce complètement différent ou bien vous pouvez trouver des similitudes ?

R. : Il ne faut pas généraliser mais ce qu'on dit de Russes n'est pas toujours faux : par exemple, qu'ils organisent tout la dernière minute, ce qui n'est pas le cas des Allemands. Quant aux similitudes, les peuples germaniques et les peuples slaves sont des voisins, donc on s'entend peut-être plus facilement que les Slaves et les Latins ou des peuples plus éloignés.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : Le stéréotype commun est que les Russes tendent à obéir à la hiérarchie. Je ne le vois pas ici. Mais en Russie je m'attends un peu à ça.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. : Là encore, l'opinion commune est que ce sont des communautaristes mais ce n'est pas tout à fait la réalité.

Q. : Les Russes aiment-ils prendre des risques ou plutôt les éviter ?

R. : Il semble que j'ai déjà évoqué le stéréotype répondant à cette question...

Q. : Les Russes ont-ils le caractère féminin <...> ou masculin <...> ?

R. : L'époque a beaucoup changé, les choses ont changé en Russie, et maintenant il y a beaucoup de gens qui cherchent à réussir par tous les moyens. J'ai l'impression aussi que le communautarisme imposé par le communisme était un peu faux, qu'il ne correspondait pas vraiment [à la mentalité].

Q. : On a longtemps vécu dans la société communautariste...

R. : Oui, mais plus par obligation... Et s'il y a de la nostalgie vis-à-vis de cette époque, je crois que ce n'est pas tout à fait justifié.

Q. Les Russes privilégient-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils sous l'emprise des émotions ?

R. : Il y a l'un et l'autre. Je crois que c'est un peu comme partout.

Q. : Les Russes cherchent-ils à appuyer leurs décisions sur des solutions du type universel ou cela dépend de la situation ?

R. : Je dirais, plutôt le premier mais là aussi il est difficile à généraliser.

Q. : Les Russes mélangent-ils la vie professionnelle et la vie privée ?

R. : Là, je ne pourrais rien dire, je ne sais pas...

Q. : La culture russe est-elle une culture à contexte riche <...> ou pauvre <...> ?

R. : Il y a plutôt pas mal de sous-entendus... [contexte riche]

Q. : Les Russes sont-ils plutôt monochroniques <...> ou polychroniques <...> ?

R. : Difficile à dire...

Q. : Quelle est l'attitude des Russes à l'égard de l'espace ? Aiment-ils travailler avec les portes ouvertes ou fermées ?

R. : Plutôt fermées...

Q. : Quelle est l'attitude dominante des Russes vis-à-vis de l'argent ? Est-ce principal ou secondaire ?

R. : Là, j'ai de préjugés de « nouveaux Russes ». Maintenant il y a beaucoup de problèmes en Russie liés à la pauvreté ; si on est pauvre, évidemment, il y a un besoin d'avoir plus d'argent...

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité de sexes au travail ?

R. : Selon l'habitude soviétique, il y avait des femmes à pas mal de positions ; de l'autre côté, les décisions les plus importantes étaient prises par les hommes...

Q. : Y'a-t-il une différence entre l'organisation de projets internationaux dans le secteur public et privé ? Et dans le cas de la Russie ?

R. : Il est effectivement difficile à travailler avec les autorités russes, c'est bien plus facile avec le secteur privé.

Q. : Comment caractériseriez-vous la mise en place des projets interculturels dans votre organisation ? Y'a-t-il des problèmes d'incompréhension ? Et avec des partenaires / collègues russes ?

R. : Les malentendus c'est la réalité, oui...

Q. : Est-il important d'avoir quelqu'un qui parle russe au sein de l'équipe multiculturelle qui organise un projet en Russie (même si tout le monde parle anglais...) ?

R. : Oui, ce serait utile ; il serait même utile d'avoir un voisin (un Ukrainien, par exemple)...

Q. : Comment caractériseriez-vous un fonctionnaire russe impliqué dans la sphère de projets internationaux ?

R. : En Russie, il faut s'approcher à eux avec de la prudence et beaucoup d'attention pour ne pas créer un conflit...

Q. : Les Russes sont-ils plutôt des patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : A l'étranger ils sont plutôt des patriotes, alors qu'à l'intérieur du pays ils tendent à être critiques. Mais au fond, je crois qu'ils sont plutôt patriotes.

Q. : Y'a-t-il quelque chose que les managers / fonctionnaires occidentaux peuvent proposer à leurs homologues russes (en termes d'expérience, caractéristiques etc.) pour réussir à l'international ?

R. : Je crois, un peu plus d'ouverture... Les Russes devraient aussi s'émanciper un peu de conceptions traditionnelles, surtout dans le service public russe... En plus, les personnes âgées ont beaucoup de problèmes d'intégration ; c'est la génération qui a grandi en URSS est ce n'est pas facile à les intégrer dans une organisation internationale (vraiment pas un grand succès du Conseil de l'Europe). Mais on a des collègues plus jeunes qui s'adaptent bien et ne sont pas différents des autres...

ANNEXE 34. Entretien n° 31

Secteur : public

Nom, prénom : MILETTO Heather

Nationalité : britannique

Sexe : F

Organisation : Centre des langues auprès du Conseil de l'Europe

Fonction : enseignante

Date et lieu de l'entretien : 9 décembre 2010, Strasbourg

Q. : Have you worked with Russian staff / partners ?

R. : I've worked with Russian learners of English.

Q. : Since when have you been working with them ?

R. : It has been a long time... Probably since 1995.

Q. : Did you have stereotypes about the Russians before starting working with them ?

R. : Maybe. It's difficult to remember now. In the early 80s it was still the Soviet Union, and the stereotypes were very definite. You could be either pro- or anti-communist. It was all about ideology.

Q. : Have you changed your opinion about the Russians after those years of working with them ?

R. : I understand the Russians better... Probably, yes.

Q. : Does a nation's mentality play a significant role in international cooperation ?

R. : Yes, definitely.

Q. : Why ?

R. : Cultural differences can cause misunderstandings. The longer a distance between cultures, the more difficult it is to bridge that gap.

Q. : Can you characterize Russian mentality ?

R. : It's difficult to do. I think Russian people are very warm and big-hearted. Like all of us they are products of time and place. They are very proud of their country, their culture and their history.

Q. : Could you compare Russian mentality and that of your compatriots ?

R. : It's such a different history. We have the history of freedom in our country that has not existed in Russia. So, we take it for granted that in Russia the concept of freedom and independent thought is still a novelty.

Q. : What's the attitude of Russians towards hierarchy ?

R. : I have a feeling that Russian people are happier with strong leadership and a strong hand and control. That being the case, they understand hierarchy.

Q. : Are Russians individualists or communitarists ?

R. : I would say they are community-minded.

Q. : Do Russians prefer taking risks or avoiding them ?

R. : I think they take risks.

Q. : Do Russians prefer common well-being, social solidarity [feminine] or competition, success and possession [masculine] ?

R. : I think it's a combination of both. There's a strong loyalty to family and immediate friends and sometimes a disregard for people outside that circle.

Q. : Do Russians prefer neutral and rational attitudes or do they tend to express emotions ?

R. : People are different... But I found them really outgoing and expressive in terms of emotions but practical and realistic, too.

Q. : Do Russians prefer to find universal solutions to problems or do they try to adapt different solutions to different situations ?

R. : They are pragmatic. So they try to find solutions adapted to each particular situation.

Q. : Is Russian culture a rich (high) context culture <...> or a poor (low) context culture <...> ?

R. : I would say, it's a rich context culture.

Q. : Are Russian monochronic <...> or polychronic <...> ?

R. : I think they are polychronic, they're able to do several tasks at the same time.

Q. : Do Russians prefer to close their office doors or to keep them open ?

R. : I have no experience of that ...

Q. : Is there a crucial difference between implementing international projects in the private sector and organizing them in the public sector ?

R. : I had experience with universities. Within that context it's more about working with individuals rather than with institutions. I have no experience with commercial companies.

Q. Have you had any problems of misunderstanding when you worked with Russians ? How can you characterize your cooperation ?

R. : Before I have worked with Soviet Russia and I think there's a real difference between working with the Soviets and today's Russians. I have not found cultural misunderstandings among academics.

Q. : Do Russians express patriotic feelings or do they tend to criticize their country ?

R. : I would say both. They are very patriotic – instinctively – but they do criticize things. They do criticize now but this was not the case in the Soviet Union. The Russians who came as Soviet exchange students would never criticize ... anything.

ANNEXE 35. Entretien n° 32

Secteur : public

Nom, prénom : SCHADE Horst

Nationalité : allemande

Sexe : M

Organisation : Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe

Fonction : responsable des ressources humaines et services généraux

Date et lieu de l'entretien : 2 décembre 2010, Strasbourg

Q. : Quelle est la mission de votre département ?

R. : C'est l'Assemblée Parlementaire, organe consultatif du Conseil de l'Europe qui prend des positions politiques à l'égard de parlements de 47 Etats membres.

Q. : Depuis quand travaillez-vous avec des partenaires / collègues russes ?

R. : Depuis le moment où la Russie a adhéré au Conseil de l'Europe, c'est-à-dire, depuis 1996.

Q. : Vous travaillez principalement avec les collègues russes ici ou ceux aux ministères à Moscou ?

R. : Je ne travaille qu'avec les collègues russes ici au COE.

Q. : Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux ?

R. : Je pense que oui... Je pense que les stéréotypes et les préjugés (pour moi c'est un peu lié), on en a parce qu'on ne connaît pas les gens ; et la Russie était un pays que je ne connaissais pas directement...

Q. : Et votre perception de Russes a-t-elle bien changé après les années de coopération ?

R. : Oui. Après le travail avec des collègues russes ici mais aussi avec les autorités russes, après avoir voyagé en Russie (Moscou et Saint-Pétersbourg) j'ai connu des personnes, j'ai mieux connu les autorités et le pays...

Q. : Mais c'étaient des voyages d'affaires ?

R. : C'étaient des voyages d'affaires... J'ai fait un voyage privé il y a une vingtaine d'années. Je suis resté 3-4 jours à Moscou avant d'aller en Chine.

Q. : La mentalité d'un peuple joue-t-elle un rôle important dans la coopération internationale ?

R. : Je ne pense pas qu'ici, dans le contexte de l'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe, les mentalités jouent un grand rôle. Je pense qu'on cherche toujours quelque chose qui va au-delà de mentalités et de stéréotypes.

Q. : Pourriez-vous comparer la mentalité des représentants de votre pays à celle de vos collègues russes ?

R. : J'aurai du mal à faire une comparaison... Je suis de nationalité allemande mais j'ai quitté l'Allemagne à l'âge de 12 ans, j'ai vécu en Suisse, en Angleterre, et ça fait 22 ans que je suis en France, donc je ne peux pas dire, qu'est-ce qui est vraiment allemand et qu'est-ce qui est vraiment russe...

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : Ils sont plutôt d'accord avec une hiérarchie forte. Ils ont un grand respect de la hiérarchie.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. : Je dirais plutôt individualistes.

Q. : Leur attitude vis-à-vis des conflits est-elle plutôt positive <...> ou négative <...> ?

R. : Je ne sais pas pourquoi, peut-être cela entre en contradiction avec ma réponse précédente mais je pense que c'est plutôt une attitude négative, comme chez les « collectivistes ».

Q. : Les Russes aiment-ils prendre des risques ou les éviter ?

R. : Plutôt les éviter...

Q. : Les Russes ont-ils le sens du social etc. (féminin) ou plutôt le sens de la possession, concurrence (masculin) ?

R. : La deuxième alternative : possession, concurrence, réussite etc.

Q. : Les Russes préfèrent-ils les attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils sous l'emprise des émotions ?

R. : Plutôt la première option : neutres et rationnelles...

Q. : Les Russes cherchent-ils à appuyer leurs décisions sur les solutions du type universel ou bien elles dépendent de la situation ?

R. : Plutôt des solutions universelles...

Q. : Les Russes mélangent-ils la vie privée et la vie professionnelle ?

R. : Je dois expliquer un peu ma réponse parce qu'elle va influencer les prochaines... Maintenant au COE il y a certaines communautés (y compris la communauté russe) dont les membres sont assez ouverts concernant la vie privée à l'intérieur de la communauté ; dès qu'ils sont en dehors de la communauté ils ne partagent pas beaucoup leur vie privée. Mais ce n'est pas quelque chose qui est uniquement russe. Je pense par exemple aux Espagnols qui forment aussi une communauté, à l'intérieur de laquelle ils peuvent tout partager.

Q. : La culture russe est-elle une culture à contexte riche <...> ou pauvre <...> ?

R. : Là, je suis vraiment incapable de répondre...

Q. : Les Russes sont-ils monochroniques <...> ou polychroniques <...> ?

R. : Plutôt monochroniques.

Q. : Quant à l'attitude des Russes vis-à-vis de l'espace, travaillent-ils généralement avec les portes ouvertes ou fermées ?

R. : Plutôt avec les portes fermées...

Q. : Quelle est l'attitude dominante des Russes vis-à-vis de l'argent ?

R. : J'ai rarement partagé les choses d'ordre privée avec les collègues russes... Impossible de répondre...

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité des sexes au travail ?

R. : Plutôt non... La notion de l'égalité des sexes est en train de venir mais ce n'est pas encore acquis.

Q. : Y'a-t-il une différence entre l'organisation des projets à l'international dans le secteur privé et public ? Que peut-on dire de la Russie ?

R. : Moi, j'ai toujours coopéré avec les organes publics, donc je ne peux pas faire de comparaisons...

Q. : Avez-vous (ou vos collègues) eu de problèmes d'incompréhension en travaillant avec les Russes ?

R. : Je pense, au COE mes collègues doivent tenir compte du fait que la Russie est un grand pays. Donc, les choses peuvent être plus complexes que dans les pays plus petits où il y a des lignes plus directes de la hiérarchie. Mais c'est uniquement notre expérience dans le domaine public.

Q. : Imaginons deux équipes : l'une venant du COE où tous parlent parfaitement anglais et l'autre qui représente la Russie et où – également - tous parlent parfaitement anglais. Faut-il une personne russophone au sein de la première équipe ? Est-ce que cela faciliterait la compréhension ?

R. : Cela n'est pas forcément indispensable mais ça peut aider. S'il y a de deux côté un bon niveau d'anglais, je pense qu'avec un peu de volonté on y arrivera... Mais ça reste quand même un atout d'avoir quelqu'un avec la langue maternelle, que ce soit la coopération avec les Russes, Italiens ou Espagnols...

Q. Comment pouvez-vous caractériser un fonctionnaire russe impliqué dans la mise en œuvre de projets à l'international ?

R. : La qualité des Russes [travaillant à l'international] est qu'ils sont vraiment rationnels, très organisés, il y a une certaine rigueur dans leur travail, et aussi une certaine persistance. Pour moi, c'est un peu ça qui les caractérise.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Je trouve que ce sont des patriotes.

ANNEXE 36. Entretien n° 33

Secteur : public

Nom, prénom : THEROND Daniel

Nationalité : française

Sexe : M

Organisation : Conseil de l'Europe

Fonction : Directeur adjoint de la culture et du patrimoine naturel

Date et lieu de l'entretien : 11 décembre 2010, Strasbourg

Q. : Votre personnel est-il multiculturel ?

R. : Oui...

Q. : Y'a-t-il des Russes ?

R. : Dans ce secteur-ci nous avons eu de stagiaires russes qui sont même revenus. Maintenant dans le secteur paysage, patrimoine, aménagement du territoire on n'a pas de Russes.

Q. : Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de travailler avec eux ?

R. : Moi personnellement, pas vraiment. Pas d'idées...

Q. : La mentalité joue-t-elle un rôle important dans la coopération multiculturelle ?

R. : Il est vrai que la coopération, les projets internationaux ce sont les personnalités et les sensibilités qui travaillent ensemble. Alors c'est vrai que la manière de sentir des choses de chaque groupe culturel doit être prise en compte si on veut arriver à un résultat. Tout le travail que j'ai fait au Conseil de l'Europe c'est d'essayer de faire travailler en harmonie pour aboutir à des projets précis des personnes venant d'horizons complètement différents, des fonctionnaires marqués par leur propre culture. Alors des spécialistes du patrimoine en Scandinavie, en Sicile, en Bulgarie, en Roumanie et en Russie ont des approches différentes parce que leur formation a été différente et leur manière de voir les choses aussi. Donc, ça joue beaucoup.

Q. : Pourriez-vous caractériser la mentalité russe, les traits de caractère vraiment essentiels ?

R. : Moi, j'ai eu l'impression de personnes ayant une capacité d'enthousiasme sur des projets... Et la question que je me posais était : « est-ce que cet enthousiasme va aboutir à des résultats ? Est-ce qu'il y a l'idée qu'on va vraiment faire les choses ? ». C'était très intéressant de travailler avec ces personnes dans notre domaine d'action, vu leur culture ; j'avais l'impression d'un vrai dialogue mais je me demandais, s'ils allaient vraiment passer à l'action. Voilà. Un point d'interrogation. Mais ce n'est pas négatif...

Q. : Pouvez-vous comparer la mentalité des représentants de votre pays et celle des Russes ? Y'a-t-il de similitudes ? Quelles sont les différences ?

R. : Je pense qu'entre les Français et les Russes il y a un passé culturel, ce qui est aussi important. Lorsqu'on parle de catégories de la population participant à la prise de décisions, la réflexion, l'encadrement (je ne parle pas de gens de la rue parce que c'est encore autre chose), dans ces catégories-là il y a un point important attaché à la culture, aux arts, à la science... Cela se retrouve dans ces deux populations. Je crois qu'il y a un certain romantisme (culturel aussi) qui doit se retrouver. Je pense aussi à l'administration, l'appareil bureaucratique assez puissant : il y a un lien entre l'héritage napoléonien et l'héritage des tsars, même entre les administrations récentes (un peu étouffantes et quasi paralysantes)... En France maintenant il y a un discours, comment sortir de cette bureaucratie ; dans le cas de la Russie c'est un peu compliqué parce que c'est immense et il y avait aussi l'histoire très compliquée (soixante-dix dernières années), donc on ne peut pas vraiment comparer... Pour résumer tout ça, je pense quand même à un attachement culturel, certain patrimoine commun des valeurs et des connaissances culturelles... Je crois que ce sont des peuples qui attachent une grande importance à la culture. Et puis, on doit traîner cet héritage du pouvoir autocratique (en France, l'époque de Louis XIV), la Révolution, l'Empire, un certain centralisme autoritaire... En Russie il y a ça aussi.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : J'ai une idée mais qui est peut-être un peu fautive. Elle vient d'une personne qui n'était pas russe mais qui connaissait très bien les pays de l'Est de l'Europe. Il faut essayer de se prévenir du pouvoir. Il faut se protéger du pouvoir. Telle est la manière de voir les choses. Cette personne parlait de l'empire Soviétique et des empires centraux, où l'idée du pouvoir était qu'il devait persécuter un peu les gens, que ce soit au niveau politique ou autre. Il faut avoir un bouclier pour se protéger. Mais dans les autres visions du monde il n'en va pas de même... Vous allez par exemple aux pays scandinaves où il n'y a pas beaucoup de monde, il y a la participation démocratique et où le pouvoir ne s'est pas exprimé de la même manière.

Q. : Les Russes sont-ils plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. : Je n'arrive pas à bien réaliser ça... Je crois bien que le poids de la personne augmente un peu en Russie. <...> Quant au « communautarisme » au sein de l'organisation, il y a forcément de groupes de représentants de la même nationalité qui sont entre eux. Par exemple, les Espagnols sont comme ça, les Italiens aussi... Les Français, je ne suis pas sûr s'ils sont si communautaristes que ça. Mais parce qu'ils sont en France il n'y a pas de problème de se sentir étrangers... Si vous posez la question de communautarisme dans le comportement dans un pays étranger ou dans une organisation internationale, évidemment il y a beaucoup de groupes qui vont être communautaristes parce que l'idée de sortir de son pays d'origine fait qu'on essaye de reconstituer un petit groupe.

Q. L'attitude vis-à-vis des conflits est-elle plutôt positive <...> ou négative <...> ?

R. : Peut-être là ça dépend de générations, il n'en va pas de même avec les jeunes et les personnes plus âgées. Mais ça concerne plutôt la France. En Russie... Quand on pense aux nouveaux riches ...

Q. : Mais il y en a « zéro pourcent » en Russie, des nouveaux riches à l'américaine...

R. : Je pense que pour les Russes l'ambiance [attitude négative à l'égard des conflits] est plus importante...

Q. : Les Russes aiment-ils prendre les risques ou plutôt les éviter ?

R. : Les éviter...

Q. : Les Russes ont-ils la mentalité féminine <...> ou masculine <...> ?

R. : Avec le régime communiste l'idée (bien-être de tous, [modèle féminin]) était la base de la chose pendant plusieurs générations ; ça laisse quand même des traces. C'est dans la culture aussi : la religion, l'orthodoxie... Je pense qu'il y a des choses imprégnées dans la population (être bien en communauté).

Q. : Les Russes privilégient les attitudes neutres et rationnelles ou sont souvent pris par les émotions ?

R. : Moi, je les verrais plutôt émotionnels... Poétiques.

Q. Les Russes appuient-ils leurs décisions sur les solutions du type universel ou bien adaptées à la situation ?

R. : J'ai l'impression qu'ils cherchent des solutions adaptées au cadre, et surtout adaptées à la Russie qu'ils considèrent être leur propre univers ; ils tendent à ne pas adapter des choses très générales...

Q. : Les Russes mélangent-ils la vie privée et la vie professionnelle ?

R. : Je ne suis pas sûr qu'ils parlent de la vie privée au travail. Mais je n'ai pas eu beaucoup d'exemples.

Q. Les Russes sont-ils plutôt monochroniques <...> ou polychroniques <...> ?

R. : Peut-être ils préfèrent faire une tâche après l'autre...

Q. : Les Russes travaillent-ils les portes ouvertes ou fermées ?

R. : Là, je ne peux pas vous répondre...

Q. : Les Russes respectent-ils l'égalité de sexes au travail ?

R. : Je ne suis pas sûr qu'ils respectent cette égalité. Je ne crois pas. C'est peut-être comme les Turcs... Non, quand même pas. Et pourtant il y a quelque chose de plus asiatique.

Q. : Y'a-t-il une différence entre l'organisation de projets d'une manière privée et publique ? Et dans le cas Russie / votre organisation ?

R. : Il est beaucoup plus facile de travailler avec le secteur privé, les initiatives, qu'avec la bureaucratie incompréhensible. En particulier, en Russie et quelques autres pays. C'est plutôt cet aspect « Est ».

Q. : Comment caractériserez-vous la mise en place de projets internationaux dans votre organisation ? Y'a-t-il de problèmes d'incompréhension ?

R. : Je pense qu'il y a un long travail à faire pour arriver à la compréhension mutuelle pour comprendre les attentes respectives. Ce n'est pas facile dans les domaines que nous avons. L'expérience la plus récente c'est cette réunion qu'on a eu. On avait un groupe de personnes de l'administration publique ; on souhaitait travailler sur la législation du patrimoine. On est venu avec 4-5 experts qui parlaient d'un éclairage intéressant de la dernière convention. Puis, on s'est mis à table pour noter les aspects qu'il faut traiter. Ils devaient partir le lendemain, mais j'ai eu l'impression qu'il fallait revenir, se rencontrer beaucoup de fois, prendre beaucoup de vodka et du café pour comprendre exactement ce qu'ils souhaitaient... Je crois que dans ce fonctionnement de l'administration qu'on a en Russie l'idée du temps n'est pas la même que dans le système libéral « à l'américaine ». Mais je travaille quand même avec les

sensibilités françaises, pour l'administration et non pas pour le secteur privé où il faut conquérir le marché, le temps c'est l'argent etc. (comme à la bourse, tout se fait dans les minutes). Bien qu'on ne travaille pas comme ça, je crois quand même que la manière d'agir de l'administration publique est quelque chose d'extrêmement lent et compliqué avec les problèmes internes du pouvoir... Donc, revenant à cette réunion, je pensais qu'on allait faire beaucoup plus vite avec « voilà, nous vous posons des questions précises ». Et là, je crois qu'il faudrait plusieurs étapes. Donc, le temps n'est pas le même, et la manière de travailler, s'organiser est différente. Donc, il faut de longues préparations.

Q. : Les Russes sont-ils patriotes ou critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Je crois que quand même ce sont des patriotes. Suffit de penser à la Sainte Russie

ANNEXE 37. Entretien n° 34

Secteur : public

Nom, prénom : VANNUCCI Enrico

Nationalité : italienne

Sexe : M

Organisation : Division finances, ressources humaines, projets européens et activités de coopération, Conseil de l'Europe

Fonction : Chef de la division et correspondant ressources humaines

Date et lieu de l'entretien : 25 novembre 2010, Strasbourg

R.: Je pense au Palais des Congrès, donc vous connaissez, ce n'est pas la peine... Le Palais des Congrès c'est une entité politique, où sont représentés des élus, des administrations locales et régionales de tous les pays membres. Donc, le nombre de membres dans chaque délégation nationale est le même que le nombre de membres à l'Assemblée parlementaire; on s'est inspiré à l'Assemblée parlementaire pour constituer le Palais des Congrès, il y a longtemps. C'est donc un lieu de débats entre les élus locaux en termes de partage d'expérience, échange d'expérience; et c'est une structure qui est en train d'être réformée, car en ce moment on a décidé de refocaliser nos activités et restructurer le comité des Congrès sur des lignes nouvelles, et ce pour faire face à des gros défis et difficultés budgétaires qui sont communes à toute l'organisation en ce moment. Donc, il y a quand même une délégation russe...

Q.: Qui est bien présentée?

R.: Oui, c'est justement une de délégations les plus nombreuses. Et là, si j'ai bien compris, on ne parle que de la Fédération de Russie...

Q.: Oui! Pas des pays de l'ex-Union Soviétique, non. Que de la Russie.

R.: D'accord.

Q.: Votre personnel est-il multiculturel? Je pense aux gens qui travaillent directement avec vous.

R.: Oui, en ce moment j'ai une petite division avec la grande majorité de Français et une collègue américaine (française par mariage).

Q.: Et depuis quand travaillez-vous avec les partenaires russes?

R.: J'ai travaillé plus souvent mais quand même c'est depuis 2002, depuis mon arrivée en France.

Q.: Aviez-vous des stéréotypes concernant les Russes avant de commencer à travailler avec eux?

R.: Je ne pense pas particulièrement... Normalement, je préfère me faire ma propre opinion. C'est pourquoi je pense que mes commentaires ne sont pas très valides, je n'ai pas de connaissances suffisantes.

Q.: D'après vous, la mentalité peut-elle jouer un rôle important dans la coopération internationale dans le cadre de gestion des projets?

R.: Moins dans la gestion des projets que dans d'autres domaines...

Q.: Alors dans quels domaines est-elle plus importante?

R.: Certainement, la culture d'un pays, si on pense à la politique étrangère, forcément, la vision d'un pays et son histoire est d'une grande importance. J'ai rencontré de collègues russes, avec qui j'ai eu l'occasion de parler, et j'ai compris que les gens qui ont grandi avant l'éclatement de l'URSS, ils ont des éléments qui viennent de cette époque-là. Comme les Italiens, qui ont des préjugés qui datent de l'Empire Romain.

Q. : Pouvez-vous caractériser la mentalité russe ?

R. : La mentalité, je ne pense pas... Quant aux traits de caractère, d'après moi, il s'agit de gens ouverts, plutôt aimables, pas trop enfermés en eux-mêmes, mais quand même ... c'est une communauté très soudaine. Moi, je rencontre pas trop souvent des collègues italiens du Conseil ; je crois que les collègues russes se fréquentent plus souvent justement en fonction de leurs origines.

Q. : J'ai remarqué à la CEDH que les Italiens le matin vont prendre leur café avec les représentants des autres divisions, tandis que les Russes prennent leur café toujours entre eux, toujours la même table et le même nombre de personnes...

R. : J'ai quelques notations de ce genre mais je ne sais pas si c'est un facteur culturel...

Q. : Pouvez-vous comparer la mentalité des représentants de votre pays et celle de vos collègues russes ?

R. : Les Russes et les Italiens ont quelques éléments en commun. Si on pense à Conseil de l'Europe... On a des éléments en commun avec les Français et les Russes, je trouve. C'est en ce qui concerne les grands pays. Mais si on parle de San Marino, c'est comme s'ils étaient des Italiens. Mais par rapport aux autres – Allemands, Britanniques – on a vraiment des éléments en commun, que ce soit culturel ou personnel...

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de la hiérarchie ?

R. : Pour moi, il y a un certain respect de la hiérarchie. Mais je pense que c'est très organisationnel. J'ai travaillé dans d'autres organisations, et ça m'a frappé au Conseil ; il y a plus de traits communs avec l'armée (j'ai été officier de l'Armée de l'air en Italie) qu'avec une grande entreprise privée. Il ne faut pas se passer de la hiérarchie. Qu'on soit russe, français ou italien, c'est organisationnel.

Q. : Selon vous, les Russes sont-ils plutôt individualistes ou communautaristes ?

R. : Ils sont plus communautaristes que les autres. Ils ne perdent pas la vision d'eux-mêmes mais ce ne sont surtout pas des solitaires.

Q. : L'attitude des Russes vis-à-vis de conflits est-elle positive comme aux Etats-Unis ou négative ?

R. : Je pense qu'il y a une certaine ouverture. Au niveau personnel, on peut parler et résoudre des questions. En tout cas, il faut toujours défendre son domaine.

Q. : Selon vous, les Russes aiment-ils prendre le risque ou bien les éviter ?

R. : Plutôt les éviter, dirais-je. Ce ne sont pas des preneurs de risque, ce sont d'autres nationalités.

Q. : Selon vous, les Russes ont-ils la mentalité féminine <...> ou masculine <...> ?

R. : Je travaille plus avec des femmes russes qu'avec des hommes russes, donc mon jugement ne sera peut-être pas objectif. Ici, au Congrès j'ai un collègue avec qui (pour des raisons professionnelles) on ne coopère pas trop parce que nous sommes dans les domaines différents. Mais on peut quand même voir qu'il y a un sentiment de socialité, de partage...

Q. : Les Russes privilégient-ils des attitudes neutres et rationnelles ou sont-ils plutôt sous l'emprise des émotions ?

R. : Ce sont des émotifs mais ils cherchent à être rationnels. Donc, je pense qu'il y a un conflit là-dedans. Mais, comme j'ai dit, je suis clairement à l'esprit des individus...

Q. : Les Russes cherchent-ils à appuyer leurs décisions sur les solutions du type universel ou bien ils cherchent des solutions adaptées à chaque situation ?

R. : Je dirais, la solution individuelle... Mais j'ai vu des situations concrètes, et là, on n'était pas en train de refaire le monde. Il y avait des problèmes très ponctuels à résoudre, donc c'était une attitude correcte.

Q. : Les Russes mélangent-ils la vie privée et la vie professionnelle ? Par exemple, aiment-ils parler de leur situation familiale au travail ?

R. Là, je pense, ils sont un peu comme des Italiens. Ce ne sont pas des gens, pour qui ces deux domaines-là sont complètement séparés. On n'a pas cette sphère strictement délimitée (« privacy »), contrairement à d'autres nationalités.

Q. : Les Russes valorisent-ils le statut attribué ou les réalisations personnelles ?

R. : Cette organisation particulière est plutôt hiérarchique... Il y a une certaine attention prêtée aux diplômes etc. mais les acquis personnels sont plus importants.

Q. La culture russe est-elle une culture à contexte haut <...> ou bas <...> ?

R. : Là les Russes sont plutôt comme les Italiens et les Français... C'est une culture riche (dans ce sens particulier).

Q. : Les Russes sont-ils monochroniques <...> ou polychroniques <...> ?

R. : Polychroniques, je pense... Mais c'est la même tendance... C'est quelque chose qu'ils partagent avec les Italiens – « il ne faut pas anticiper quelque chose qu'on peut renvoyer à demain » et en même temps – s'il y a quelque chose d'imprévu on peut effectivement gérer plusieurs choses en même temps.

Q. : Quelle est l'attitude des Russes vis-à-vis de l'espace ? Préfèrent-ils les portes ouvertes ou les portes fermées ?

R. : Les portes ouvertes.

Q. : Quelle est l'attitude dominante vis-à-vis de l'argent ?

R. Je n'ai pas trop d'expérience... En plus, dans ce genre d'organisation, on ne peut pas, par exemple, gagner plus que son chef, les salaires sont fixes. Je n'ai pas vu d'intérêt particulier vis-à-vis de l'argent, mais il y a l'intérêt pour ce que peut aller avec, comme chez les autres.

Q. Les Russes respectent-ils l'égalité de sexes au travail ?

R. : Oui...

Q. A votre avis, y'a-t-il une différence cruciale entre la mise en place de projets au niveau international dans le secteur public et le secteur privé ?

R. : Oui, il y a de différences quant à la nature de parties concernées. Besoin du reporting, niveau de transparence, degré de liberté qu'on a dans la mise en œuvre. Mais ces différences sont quand même en train de se réduire. Chacun cherche « the best practices » qui sont diffusées comme des virus.

Q. : Comment caractérisez-vous la mise en place de projets interculturels dans votre organisation ? Y'a-t-il de problèmes de compréhension ?

R. : Non, pas de malentendus par rapport au pays. Il y a bien sûr des préjugés mais on les entend plutôt dans les couloirs etc., mais au niveau de travail, je ne dirais pas... Nous sommes suffisamment professionnels...

Q. : Comment caractériseriez-vous un fonctionnaire russe impliqué dans la mise en œuvre de projets internationaux ?

R. : Il est ouvert aux autres. Il y a l'intérêt de l'interaction avec les partenaires. Il y a moins d'intérêt du côté financier...

Q. : Les Russes sont-ils des patriotes ou plutôt critiques vis-à-vis de leur pays ?

R. : Ils sont comme les Italiens. Ils sont critiques entre eux et patriotes quand ils se trouvent parmi les étrangers.

ANNEXE BIBLIOGRAPHIQUE

1. Abalkin L. (1987). *Un nouveau mode de pensée économique* (Novyi tip ekonomicheskogo myshlenia). Moscou : Ekonomika.
2. Afanassiev M. (1996). *Le clientélisme : essai historico-sociologique* (Klientelizm: istoriko-sociologicheskii ocherk), Moscou, *Polis*, n° 6.
3. Akopov V., Bakhtanski V., Magazannik V. (1999). *Le management de la vie et l'entreprenariat* (Menedzhment zhizni i predprinimatel'stvo). *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, n° 3. Moscou.
4. Alekseev M., Krylov K. (2001). *Particularités du comportement national* (Osobennosti nacional'nogo povedeniya). Moscou : Art-Business-Center.
5. Andreeva I. (2000). *Psychologie économique* (Ekonomicheskaya psikhologia). Saint-Pétersbourg : Piter.
6. Anoufrieu E., Lesnaya L. (1997). *La mentalité russe comme un phénomène socio politique et spirituel* (Rossiiski mentalitet kak social'no-politicheskii i doukhovnyi fenomen). *Social'no –politicheskii zhurnal*, n° 3. Moscou.
7. Antonov G., Goubkin A. (2001). *La faillite : problèmes, expérience, solutions* (Bankrotstvo: problemy, opyt, recheniya). Moscou : Voprosy ekonomiki.
8. Arrow K. (1995). *Information et comportement économique* (Informatsiya i ekonomicheskoe povedenie). Moscou: Voprosy Ekonomiki.
9. Auzan A., Krioutchkova P. (2001). *Barrières administratives dans l'économie : les moyens de déblocage* (Administrativnye bariery v ekonomike : zadachi deblokirovaniya). Moscou : Voprosy Ekonomiki.
10. Azrilian A. (1999). *Grand dictionnaire économique* (Bolshoi ekonomicheskii slovar), 4e éd. Moscou: Institut novoy ekonomiki.
11. Babaeva L. (1996). *Les femmes russes dans les conditions de changement social : le travail, la politique, la vie quotidienne* (Zhenshiny Rossii v usloviyakh social'nogo pereloma: rabota, politika, povsednevnyaya zhizn'). Moscou : Rossiiskii obschestvennyi nauchnyi fond.
12. Babarin A. et Kon I. (1991). *Stéréotypes ethniques du comportement masculin et féminin* (Etnicheskie stereotipy muzhskogo i zhenskogo povedeniya). Saint-Pétersbourg : Nauka.
13. Balabanova E. (2001). *Particularités de la mentalité économique russe* (Osobennosti rossiiskoi ekonomicheskoi mental'nosti). Moscou : Mir Rossii.
14. Bard A., Zoderkvist Y. (2004). *La néocratie. Les nouvelles élites gouvernantes après le capitalisme* (Neokratiya. Novaya praviaschaya elita i zhizn' posle kapitalizma). Saint-Pétersbourg.
15. Bedareva O. (2007). *La rose rouge pour le chef bien-aimé* (Krasnaia roza dlial iubimogo bossa). En ligne : http://old.executive.ru/publications/aspects/culture/article_5479.
16. Beliakova E. (2001). *Organes du pouvoir et activité des entreprises* (Organy vlasti i deyatel'nost' predpriyatii). Moscou : Voprosy ekonomiki.
17. Belinski V. (1992). *La Russie avant Pierre le Grand* (Rossiya do Petra Velikogo). Russkaya Ideya. Moscou : Respublika.

18. Ber K. (1948). *Influence de l'environnement sur les relations entre les peuples* (O vliyaniï vneshnei prirody na spetsialnikh otnosheniyakh otdel'nykh narodov i istoriyu chelovechestva). Saint-Pétersbourg.
19. Berdyaev N. (1990). *L'âme de la Russie* (Dusha Rossii). Moscou : MGU.
20. Berdyaev. N. (1990). *L'idée russe*. Moscou : MGU.
21. Berdyaev. N. (1990). *Le destin de la Russie* (Sud'ba Rossii). Moscou : MGU.
22. Bliakhman L. (1990). *Reconstruction du mode de pensée économique* (Perestroïka ekonomicheskogo myshleniya). Moscou : Politizdat.
23. Blinov A. (2003). Spécialiste de gestion (Specialist po problemam upravleniya). *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, n° 1. Moscou.
24. Blom R., Khmelin Kh., Sarno I., Sarno A. (2005). *Le capital social de confiance et les stratégies managériales* (Social'nyi kapital doveriya i managerialnye strategii). Moscou : Mir Rossii.
25. Blom R., Khmelin Kh., Sarno I., Sarno A.. (1996). *Le management et l'introduction des innovations dans l'économie russe* (Menedzhment i stanovlenie inovatsionnosti rossiiskoi ekonomiki). Moscou : Mir Rossii.
26. Bollinger D., Hofstede G. (1987). Les différences culturelles dans le management. Paris : éd. d'Organisation,
27. Bouvier A. (2004). *Management et sciences cognitives*. Paris : PUF.
28. Boyatzis R. E. (1982). *The competent manager. A model for effective performance*. New York : John Willey.
29. Brown, N. Edward T. Hall: *Proxemic Theory, 1966*. En ligne: <http://www.csiss.org/classics/content/13>
30. Capareto C., Fonseca F. (2005). *Administracao publica : modernizacao, qualidade e inovacao*. Lisboa.
31. Carroll R. (1987). *Cultural misunderstandings: the French-American experience*. The University of Chicago Press.
32. Chapovalov V. (2000). La perception de la Russie par les Occidentaux : mythes et réalités (Vospriyatie Rossii na Zapade: mify i real'nost'). *Obschestvennye nauki i sovremennost'*, n° 1. Moscou.
33. Chapovalov V. (2001). *Russologie* (Rossievedenie). Moscou : FAIR-PRESS.
34. Chekova E. (2006). *Management dans la sphère de culture: l'expérience russe et étrangère* (Menedzhment v sfere kul'tury: rossiiskii i zarubezhnyi opyt). Saint-Pétersbourg : Aleteya.
35. Chevrier S. (2003). *Le management interculturel*. Paris : PUF.
36. Choumiakova N. (1998). Sur le contenu de la notion de management municipal (O sodержanii poniatiya municipalnyi menedzhment). *Socialno-politicheskii zhurnal*, n° 4. Moscou.
37. Claude J.-F. (2003). *Le management par les valeurs*. Paris : Editions Liaisons.

38. Croué C. (2006). *Marketing international. Un consommateur local dans un monde global*. Bruxelles : De Boeck.
39. Custine A. (1990). *La Russie de Nicolas* (Nikolaievskaja Rossiya) (traduit du français). Moscou : Politizdat.
40. Davydova V. (2005). *Négociations à la russe* (Peregovory po-russki). En ligne : http://www.hr-land.com/pages/art20100127_71082.html.
41. Demik Yu. (2010). *Observations d'un expatrié: pourquoi les Russes aiment-ils tant leurs patrons ?* (Nabliudeniya expata: pochemu russkie tak liubiat svoikh nachal'nikov?). Novaya Gazeta en ligne : <http://www.novayagazeta.ru/data/2009/125/17.html>.
42. Demin A. et Kat'kaalo V. (2001). *Le management russe : théorie, pratique, formation* (Rossiiskii menedzhment: teoriya, praktika, obrazovanie). Saint-Pétersbourg : SPbGU.
43. De Mooij M., Hofstede G. (2002). G. Convergence and Divergence in Consumer Behavior : Implications for International Retailing. *Journal of Retailing*, vol. 78, p. 34-39.
44. D'Iribarne P. (1989). *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil.
45. D'Iribarne P. (1998). *Culture et mondialisation, gérer au-delà des frontières*. Paris : Seuil.
46. Dobroliubov N. (1983). *De Moscou à Leipzig. Socialisme utopique – une anthologie* (Ot Moskvyy do Leiptsiga. Utopicheskii socializm: khrestomatiya). Moscou : Politizdat.
47. Dolgopiatova T. (1996). Le modèle transitoire du comportement des entreprises industrielles russes – enquêtes menées en 1991-1995 (Perekhodnaia model' povedeniya rossiiskikh promychlennykh predpriyatii). *Voprosy ekonomiki*, n° 11. Moscou.
48. Douglas R.T. (1976). Cross-national comparisons and consumer behaviour. *Journal of consumer marketing*, vol. 6, p. 24-32.
49. Droujinina V. (1996). La carrière et le destin de la femme (Zhenskaia kariera i zhenskaia sud'ba). *Upravlenie personalom*, n° 11. Moscou.
50. Drucker P. (1992). *Gestion orientée vers le résultat* (traduit de l'anglais) (Upravlenie nacennoe na rezultat). Moscou : Tekhnologicheskaya Shkola Biznesa.
51. Dubov I. (1993). Le phénomène de mentalité : analyse psychologique (Fenomen mentaliteta : psijologicheskyy analiz). *Voprosi psihologii*, n°5. Moscou.
52. Dubov I. (1997). *Mentalité des russes* (Ментальность россиян). Moscou.
53. Fedotov G. (1979). *Religiosité russe* (Russkaya religioznost'). Volume X. Moscou : Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoi literatury.
54. Fletcher D. (1991). *Sur l'Etat russe* (O gosudarstve russkom). Moscou : Nauka.
55. Frolov I. (2001). *Dictionnaire de la philosophie*. Dir. 7e édition. Moscou : Respublica.
56. Gannon, M.J., Pillai R. (2012). *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 31 Nations, Clusters of Nations, Continents and Diversity* (5th ed.). Los Angeles, Sage.
57. Gauthier F., Xardel D., éd. (1990). *Management interculturel. Mythes et réalités*. Paris : Economica.

58. Gauthier F., Xardel D., éd. (1991). *Management interculturel. Modes et modèles*. Paris : Economica.
59. Management Gershunski B. (2001). *L'éducation comme religion du troisième millénaire* (Obrazovanie kak religiya tretyego tysiacheletiya). Moscou : La société pédagogique de la Russie (Pedagogochaskoe obschestvo Rossii).
60. Gertchikova I. (1997). *Management* (3e édition). Moscou : Banki i birzhi, YUNITI.
61. Gertsen A. (1982). *Le vieux monde et la Russie. Socialisme utopique – une anthologie* (Staryi mir i Rossiya. Utopicheskii socializm – khrestomatiya). Moscou : Politizdat.
62. Gloveli G. (1993). *L'expérience de la civilisation russe : une nécessité de précision* (Civilisacionnyi opyt Rossii: neobhodimost' utochneniya). Moscou : Voprosy ekonomiki.
63. Goritcheva L. (1993). Problèmes économiques et conscience nationale (Ekonomicheskie problimi i nazionalinoe samosoznanie). *Vomprosi ekoniliki*, n° 8. Moscou : Nauka i zhizn.
64. Grichin L. (2000). « Nous » en tant que participants des relations de marché (My kak uchastniki rynochnykh otnoshenii). *Voprosy ekonomiki*, n° 8. Moscou : Nauka i zhizn.
65. Gromov M. (1994). Valeurs éternelles de la culture russe : pour une interprétation de la philosophie nationale (Vechnye cennosti russkoi kul'tury: k interpretacii otechestvennoi filosofii). *Voprosy Filosofii*, n° 1. Moscou.
66. Gulyga A. (1995). *L'idée russe comme un problème postmoderne* (Russkaya ideya kak postsovremennaya problema).
67. Gurevitch P. (1998). *Culturologie. Matériel didactique* (Kulturologia. Uchebnoe posobie). Moscou.
68. Gvishiani D. (1972). *Organisation et gestion* (Organizatsiya i upravlenie). Moscou : Nauka.
69. Gvozdeva E., Gertchikov V. (1997). *Le management féminin dans le business russe* (Zhenskii menedzhment v rossiiskom biznese). Moscou : EKO.
70. Hall E. T., Hall M. R. (1990). *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. Intercultural Press Inc.
71. Hall E. T. (1971). *La dimension cachée*. Paris : Editions du Seuil.
72. Hall E. T. (1976). *Au-delà de la culture*. Paris : Editions du Seuil.
73. Hofstede G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
74. Hofstede G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks CA : Sage Publications.
75. Hofstede G. (2000). Whatever happened to Masculinity and Feminity ? *Cross-Cultural Psychology Bulletin*, vol. 34, n° 4, p.14-19.
76. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* (2e éd.). Thousand Oaks CA : Sage Publications.
77. Hofstede G., Hofstede G.J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York : McGraw Hill.

78. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010). *Cultures et organisations: nos programmations mentales (3e éd.)*. Paris, Pearson Education France.
79. Hooijberg R., Choi J. (2001). The impact of organisational characteristics on leadership effectiveness models. *Administration and Society*, vol. 33, n° 4. New York : John Willey.
80. Hosking G. (2001). *La Russie et les Russes : une histoire* (Russia and Russians: a history). London.
81. House R. (2004). *The Global Study of 62 Societies*. New York, Thousand Oaks.
82. Il'in I. (1992). *La Russie est un organisme vivant* (Rossiya est' zhivoi organizm). Moscou : Russkaya ideya.
83. Il'in I. (1993). *Sur l'idée russe* (O russkoi idee). Moscou : Russkaya Kniga.
84. Il'in I. (1996). *Essence et originalité de la culture russe* (Suschnost' i svoeobrazie russkoi kultury). Œuvres complètes, volume 6, livre 2. Moscou : Russkaya Kniga.
85. Ivanov D. (1996). *Histoire des mentalités : anthropologie historique* (Istoriia mentalnostei. Istoricheskaia antropologia). Moscou.
86. Kantor V. (1994). Liberté ou arbitraire. Sur la question de la mentalité russe (Svoboda ili proizvol. K voprosu o rossiiskoi mental'nosti). *Droujba Narodov*, n° 8. Moscou.
87. Karsavine L. (1992). *La voie de l'orthodoxie* (Pout' pravoslaviya). Moscou : OPM.
88. Karsavine L. (1993). *Orient, Occident et idée russe* (Vostok, Zapad i russkaya ideya). Moscou : OPM.
89. Katoul'ski E. (1997). Motivations sur le marché du travail (Motivatsiya na rynke trouda), *Voprosy ekonomiki*, n° 2. Moscou.
90. Kawakami C., White J.B., Langer E.J. (2000). Mindful and masculine : freeing women leaders from the constraints of gender roles. *Journal of Social Issues*.
91. Kireevskii I. (1992). *Réponse à A.S. Khomiakov* (V otvet A.S. Khomiakovu). Russkaya Ideya. Moscou : Respublika.
92. Kiyanova M. (1995). *La femme et le business : deux pièges sur la route vers le sommet* (Zhenshina i biznes: dve lovuchki na puti k verchinam). Moscou : EKO.
93. Klepatch A., Kouznetsov P., Kriutchkova P. (2004). *Gestion corporative en Russie - 1995-1996* (Korporativnoe upravlenie v Rossii v 1995-1996 gg.). *Voprosy ekonomiki*, n° 12. Moscou : Mir Rossii.
94. Klioutchevski V. (1987). *Œuvres* (volume I). Moscou : Mysl'.
95. Klioutchevski V. (1993). *Histoire russe. Recueil des conférences* (Russkaya istoriya) (volume I). Moscou : Mysl'.
96. Korobeinikov O., Kolesov V., Trifilova A. (2002). Comportement stratégique : de l'élaboration à la réalisation (Strategicheskoe povedenie: ot razrabotki do realizacii). *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, n°3. Moscou.
97. Korolev V. (2000). *L'économie dans le contexte culturel* (Occident – Russie) (Ekonomika v kontekste kul'tury: Zapad – Rossiya). Rostov-na-Donu.
98. Koulicher M. (1912). *Conférences sur l'histoire économique de l'Europe Occidentale* (Lektsii po istorii ekonomicheskogo byta Zapadnoi Evropy). Saint-Pétersbourg.

99. Kouznetsov S. (1996). *Foi et rituels dans l'activité du paysan russe. Mentalité et développement agricole de la Russie (XIX-XXe siècles)* (Vera i obriadnost' v khoziaistvennoi deyatel'nosti russkogo krestyanina. Mentalitet i agrarnoe razvitie (XIX- XX v.v.). Moscou : Pravda
100. Kovalevski M. (1899). *Développement de l'économie nationale en Europe Occidentale* (Razvitie narodnogo khoziaistva v Zapadnoi Evrope). Saint-Pétersbourg.
101. Krijanitch Yu. (1965). *La politique* (Politika). Moscou : Nauka.
102. Kuntz H., O'Donnell S. (1981). *Gestion : analyse systématique et situationnelle des fonctions managériales* (Upravlenie: sistemnyi i situacionnyi analiz upravlencheskih funktsii), volume 1. Moscou : Progress.
103. Lainé S. (2009). *Managers, réussissez l'interculturel*. Paris : Afnor.
104. Latov Yu., Latova N. (2007) La découverte et les paradoxes d'analyse ethnométrique de la culture écomique russe basée sur la méthode de G.Khofstède , (Otkritija i paradoksy etnometricheskogo analiza rossijskoj khozjajstvennoj kultury po metodike G. Khofsteda), *Mir Rossii*, 2007/4
105. Le Bon G. (1995). *Psychologie des foules* (Psikhologia narodov et mass). Saint-Pétersbourg : Maket.
106. Leeflang P., Van Raaij W. (1995). The changing consumer in the European union: a meta analysis. *International Journal of Research in Marketing*, vol.12, p. 373-87.
107. Lekhto U., Kuosti V., Kostin A. (2002). La gestion des résultats à l'aide de consultations dans le processus et apprentissage interactif (Upravlenie po rezultatam cherez processnoe konsul'tirovanie i interaktivnoe obuchenie). *Problemy teorii i praktiki upravlenia*, n° 1. Moscou.
108. Lestrade B. (1997). Travail et précarisation – la cohésion sociale en danger ? In *La fin du modèle allemand ? Les controverses sur l'avenir de l'économie sociale de marché*. Paris : Chambre de Commerce et d'Industrie.
109. Likhatchev D. (1981). *Notes sur tout ce qui est russe* (Zametki o russkom). Moscou : Sovetskaya Rossiya.
110. Liutov V. (2003). *Culture économique en Russie : traditions et modernité* (Ekonomicheskaya kul'tura v Rossii: tradicii i sovremennost'). Rostov-na-Donu.
111. Lloyd J. (1998). *La renaissance d'une nation : une anatomie de la Russie* (Rebirth of a Nation: An Anatomy of Russia). London
112. Losski N. (1983). *Le caractère du peuple russe* (Harakter russkogo naroda), volume II. Moscou : Politizdat.
113. Loth D. (2006). *Le management interculturel*. Paris : L'Harmattan.
114. Lurye S. (1992). Structure de l'Etat de Russie et communauté russe (Rossiiskaya gosudarstvennost' i russkaya obschina). *Znanie – sila*, n° 10. Moscou.
115. Mc Sweeney B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis. *Human Relations*, vol. 55, issue 1, p. 89-118.
116. Malakhov V., Filatov V. (1991). *Philosophie occidentale contemporaine. Dictionnaire* (Savremennnaia zapadnaia filosofia. Slovar). Moscou : Politizdat.

117. Maryanovski V. (1996). Mentalité économique russe : sources et contradictions. *Voprosy ekonomiki*, n° 9. Moscou.
118. Mescon M., Albert M., Hedouri F. (1992). *Introduction au management* (Osnovy menedjmenta). Moscou : Delo.
119. Meyer O. (2008). *Management interculturel*. Paris : Dunod.
120. Mezentseva E. (1994). La politique de ressources humaines dans les entreprises et les perspectives professionnelles des femmes (Kadrovaya politika predpriyatii i perspektivy zhenskoi zaniatosti). In *Les femmes dans les conditions de transition vers le marché en Russie*. Moscou : IE RAN.
121. Mezentseva E. (1998). Droits du travail dans le contexte russe moderne (Trudovye prava v sovremennom rossiiskom kontekste). In *Les droits des femmes en Russie: recherches sur la pratique réelle et la conscience publique*. Moscou : MTsGI.
122. Milov L. (1995). *Facteur naturel climatique et mentalité de la paysannerie russe* (Prirodno-klimaticheskii faktor i mentalitet russkogo krestyanstva). Moscou : ONiS.
123. Mintousova E. (2007) *Les particularités des négociations nationales* (Osobennosti nacional'nykh peregovorov). En ligne : <http://www.rhr.ru/index/midday/9457.html>.
124. Montesquieu Ch. (1995). *De l'esprit des lois* (trad. vers le russe). Moscou : Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoi literatury.
125. Mostovaya I., Skorik A. (1995). *Archétypes et orientations de la mentalité russe* (Arkhetipy i orientiry rossiiskoi mental'nosti). Moscou : POLIS.
126. Naumov V. (1985). *Formation du mode de pensée économique chez les officiers russes* (Formirovanie ekonomicheskogo myshleniya u ofiterskih kadrov). Moscou : VPA.
127. Nesmeeva A. (2009). *Faire des affaires avec les Russes* (Vesti biznes s russkimi). En ligne : <http://www.km.ru/magazin/view.asp>.
128. Nesterov F. (1984). *Le lien entre les époques : une expérience de recherche historique* (Sviaz' vremen: opyt istoricheskoi publicistiki) (2e éd.). Moscou : Nauka.
129. Newman W.H. (1986). Croyances culturelles et principes du management, *Revue Française de Gestion*, 3-4.
130. Nikonov A. (1996). *La spirale d'un drame séculaire : la science agraire et la politique russe* (Spiral' mnogovekovoï dramy: agrarnaya nauka i politika Rossii). Moscou : Nauka i zhizn'
131. Novozhenko K. *Mentalité économique russe: analyse social-philosophique* (Rossijskij ekonomicheskij mentalitet – socialjno-filosoficheskij analiz). En ligne: <http://www.dslib.net/soc-filosofia/rossijskij-jekonomicheskij-mentalitet-socialno-filosofskij-analiz.html>
132. Ogvozdin V. (2002). Structure et principes du management (Struktura i principy menedzhmenta). *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, n° 6. Moscou : Nauka i zhizn'
133. Ojegov S. (1986). *Dictionnaire de la langue russe* (Slovar russkogo iazyka). Moscou : Rousski Yazyk.
134. Ol'sevitch Yu. (1993). Le système économique et l'ethnos (Khoziaistvennaya sistema i etnos). *Voprosy ekonomiki*, n° 8. Moscou.

135. Ostrovskaya E. (2001). Système de reproduction dans l'économie du marché : évolution et inégalités (Rynochnaia sistema vosproizvodstva : razvitiie i neravnomernost). *Mirovaia ekonomika et mezhdunorodnie otnosheniya*, n° 3. Moscou : Nauka
136. Panferov K. (2000). *La culture économique : analyse sociologique et philosophique* (Ekonomicheskaya kul'tura: socialno-filosofskii analiz). Moscou : MGTU GA.
137. Pavlov-Sil'vanski. (1909). *Les hommes au service du tsar et les hommes "hypothéqués"* (Gosudarevy slujilye liudi i zakladnye), 2e éd. Saint-Pétersbourg.
138. Pchennikov V. (1997). *Le management japonais : 27 leçons à apprendre* (Yaponskii menedzhment: 27 urokov dlia nas). Moscou : Yaponiya segodnia.
139. Pipes R. (1993). La Russie sous l'ancien régime (Rossiya pri starom rezhime) (traduit de l'anglais par V. Kozlovski). *Nezavissimaya Gazeta*, février. Moscou.
140. Platonov O. (1998). *Le travail à la russe* (Russki trud). Moscou : Mysl'.
141. Plekhanov G. (1925). *Histoire de la pensée sociale russe* (Istoriya russkoi obschestvennoi mysli) (volume I). Moscou : Gudok
142. Porchnev A., Razou M., Tikhomirova A. (2003). *Management : théorie et pratique en Russie* (Menedzhment: teoriya i praktika v Rossii). Moscou : IDFBK PRESS.
143. Pouchkine A. (1822). *Notes sur l'histoire* (Istoricheskie zamechaniya). Saint-Pétersbourg.
144. Prokhorov A. (2006). *Le modèle russe de gestion* (Russkaya model' upravlenia). Moscou : Eksmo.
145. Radaev V. (1996). Petit business et problèmes éthiques : espérances et réalité (Malyi biznes i problemy delovoi etiki: nadejdy i real'nost'), *Voprosy ekonomiki*, n° 7. Moscou.
146. Radaev V. (1997). *Sociologie économique – conférences* (Ekonomicheskaya sociologiya – kurs lektsii). Moscou : Aspekt Press.
147. Roth M.S. (1995). The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies. *Journal of Marketing Research*, vol. 32, issue 2, p.163.
148. Rozanov V. (2002). A côté de l'idée russe (Vozle russkoi idei). In *Recueil des œuvres des penseurs russes*. Moscou : Airis-Press.
149. Schubart W. (2000). *L'Europe et l'âme de l'Orient* (Evropa e dusha Vostoka). Moscou : Russkaya Ideya.
150. Schutchenko V. (2001). *La culture russe et la culture de la Russie : autonomie et inséparabilité à travers l'histoire* (Russkaya kul'tura i kul'tura Rossii: nesliyannost' i nerazdel'nost' ih istoricheskogo bytiya). Moscou : MGU.
151. Semennikova G. (1996). *Le phénomène de la Russie. La Russie russe* (Fenomen Rossii. Rossiya russkaya). Moscou : Nauka i zhizn'.
152. Semenova Irina (2008). *Histoire du management* (Istoriya menedjmenta). Moscou: Uniti-Dana.
153. Sogrin V. (2002). *Cliothérapie et réalité historique* (Klioterapiya i istoricheskaya real'nost'). Moscou : ONiS.
154. Sokolinski V. (1998). La psychologie de l'activité professionnelle (Psikhologiya trudovoi deyatel'nosti). Conférence n° 7 in Psychologie économique. *Rossiiski ekonomicheskii zhurnal*, n° 3. Moscou.

155. Sokolinsky V. (1998). Les aspects psychologiques de la politique économique (Psihologicheskie aspekty ekonomicheskoi politiki). Conférence n° 6 in Psychologie économique. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal*, n°2. Moscou.
156. Sokolova G. (2001). *Sociologie économique* (Ekonomicheskaya sociologiya). Moscou : Nauka i zhizn'.
157. Soloviev S. (1990). *Lectures et récits sur l'histoire de la Russie* (Chteniya i rasskazy po istorii Rossii). Moscou : Pravda.
158. Soloviev V. (1990). *Œuvres* (2° éd., volume II). Moscou : Mysl'.
159. Stepin V. (1995). Culture et formation d'un marché civilisé en Russie (Kul'tura i stanovlenie civilizovannogo rynka v Rossii). *Voprosy ekonomiki*, n° 7. Moscou.
160. Tambovtsev V. (1994). L'expérience des recherches empiriques sur le comportement économique (Opyt empiricheskogo issledovaniya ekonomicheskogo povedeniya). *Vestnik Moskovskogo Universiteta, Ekonomika* n° 6. Moscou : MGU
161. Tarkovskaya I. (2001). Technocratisme et rationalisme économique dans le processus d'introduction des innovations (O «tekhokratizme» i ekonomicheskoy racionalizme v innovatsionnom processe), *Voprosy ekonomiki* n° 7. Moscou : MGU.
162. Tchaadaïev P. (1991). Lettres philosophiques. Première lettre (Filosoficheskie pis'ma. Pis'mo pervoe). In *Œuvres complètes et lettres choisies*. Moscou : MGU.
163. Tchirikova L. (2000). La femme dirigeante des sociétés commerciales (Zhenschina vo glave firmy). *Voprosy Ekonomiki*, n° 3. Moscou.
164. Tchumakova T. (2001). *L'image de l'homme dans la culture de la Rus'* (V chelovecheskom zhitel'stve mnozi obrazy zriatsia). *Obraz cheloveka v kul'ture Drevnei Rusi*. Saint-Pétersbourg : Sankt-Peterburgskoe filosofskoe obschestvo.
165. Timochina T. (1998). *Histoire économique de la Russie* (Ekonomicheskaya istoriya Rossii). Moscou : Filin.
166. Toksanbaeva M. (2000). Sur la vulnérabilité sociale des femmes (O social'noi uyazvimosti zhenschin). *Voprosy Ekonomiki*, n°3. Moscou.
167. Tribou G. (1992). Management interculturel : guide pour l'implantation d'une entreprise dans un pays de culture islamique. *Cahiers du CESAG*, 09, 66-83.
168. Tribou G. (1995). *L'entrepreneur musulman*. Paris, L'Harmattan.
169. Trofimov V. (2000). *Genèse et essence de la mentalité nationale russe : monographie* (Genezis i suschnost' russkogo natsionalnogo mentaliteta – monografiya). Ijevsk.
170. Trompenaars F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*. Paris : Maxima.
171. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (1997). *Riding the waves of culture : understanding diversity in global business*. New York : McGraw Hill.
172. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2010). *L'entreprise multiculturelle* (3e éd.). Paris, Maxima.
173. Tsimbaev N. (1993). La Russie et les Russes: la question des nationalités dans l'Empire Russe (Rossiya i russkie: nacional'nyi vopros v Rossiiskoi Imperii). *Vestnik Moskovskogo Universiteta*, série 8, n° 5. Moscou : Politizdat.

174. Ulybin K. (1986). *Pensée économique moderne* (Sovremennoe ekonomicheskoe myshlenie). Moscou : Politizdat.
175. Usunier J.-C. (1992). *Commerce entre cultures, une approche culturelle du marketing international*. Grenoble : PUF.
176. Usunier J.-C. (2003). Valeurs féminines et performances économiques: Une analyse cross-nationale, *Revue Economique et Sociale*, n° 1, p.33-46.
177. Usunier J.-C., Prime N. (2004). *Marketing International, développement des marchés et management multiculturel* (2^e éd.). Paris : Vuibert.
178. Valovoi D. (1997). *Histoire du management* (Istoriya menedzhmenta). Moscou : INFRA-M.
179. Van Keer E., Bogaert J. (2006). *Décoder l'ADN des dirigeants du secteur public et du secteur privé*. En ligne : <http://www.hudson.com>.
180. Verkhovine V. (1994). *Le comportement économique comme objet de l'analyse sociologique* (Ekonomicheskoe povedenie kak predmet sociologicheskogo analiza). Moscou : SOCIS.
181. Vikhanski O. (2000). *La gestion stratégique* (Strategicheskoe upravlenie), (2e éd.). Moscou : Gardariki.
182. Vikhanski O., Naumov A. (1995). *Management: individu, stratégie, organisation, processus* (Menedjment: chelovek, strategiya, organizatsiya, process). Moscou : MGU.
183. Wellington P. (2008). *Le business du type kaizen* (Biznes v stile kaizen). En ligne : www.elitarium.ru/2004/08/27/biznes_v_stile_kajjzen.html.
184. Yakovenko I. (1994). *L'orthodoxie et destin historique russe* (Pravoslaviye i istoricheskaya sud'ba Rossii). Moscou : ONiS,
185. Zavgorodniaia A., Yampol'skaia D. (2002). *Planification marketing* (Marketingovoe planirovanie). Saint-Pétersbourg.

TABLE DES MATIERES

Introduction générale.....	4
Première partie. De la mentalité russe et de ses effets économiques.....	9
Chapitre 1. Vers une définition de la mentalité russe.....	9
1.1. La mentalité dominante de la société russe : essence et principales caractéristiques.....	9
1.2. Les facteurs marquants la mentalité russe.....	16
1.2.1. Les facteurs géographiques, géopolitiques et ethniques de la mentalité russe.....	17
1.2.2. Les facteurs socio politiques de la mentalité russe.....	23
1.2.3. Les fondements religieux et spirituels de la société russe.....	29
1.2.4. Synthèse : les principaux traits de la mentalité russe.....	31
Chapitre 2. Mentalité russe et économie.....	32
2.1. Les comportements économiques dans la société russe.....	32
2.1.1. Mentalité et comportement économique.....	32
2.1.2. La culture économique nationale russe.....	36
2.2. Les effets économiques de la mentalité russe.....	43
2.2.1. L'attitude au travail.....	43
2.2.2. Le rapport à la propriété privée.....	44
2.2.3. Le rapport à l'économie parallèle.....	44
2.2.4. Le rapport à la bureaucratisation des relations économiques.....	46
2.2.5. La question de la confiance dans les relations économiques.....	48
2.2.6. Synthèse : principaux traits de la mentalité économique russe.....	49
2.3. Le rapport à l'Occident.....	50
2.3.1. Un rapport d'imitation injustifiée.....	51
2.3.2. Quelle spécificité culturelle et géopolitique de la Russie ?.....	52
2.3.3. La Russie vue par l'Occident.....	55
2.3.4. La mentalité russe face à la mondialisation.....	57
Deuxième partie. Management interculturel : les pratiques managériales en Russie.....	60
Chapitre 3. Les modèles de management interculturel.....	60
3.1. La place du facteur humain dans la culture d'entreprise.....	60
3.2. Management et cultures nationales.....	66
3.2.1. Les modèles fondateurs : Hofstede, Trompenaars et Hall.....	66
3.2.2. Les modèles nationaux : américain, européen et asiatique.....	73
3.2.3. Culture d'entreprise (corporative) et culture nationale.....	79
Chapitre 4. Management interculturel et mentalité russe.....	83

4.1. Le rôle du management interculturel ou comment « gérer » les mentalités.....	83
4.1.1. La gestion des différences culturelles.....	83
4.1.2. Harmonisation des mentalités et cultures d'entreprise.....	87
4.1.3. La gestion des stéréotypes et des préjugés.....	90
4.2. Management interculturel et mentalité russe.....	93
4.2.1. Cadrage historique.....	93
4.2.2. Le phénomène du « <i>business</i> russe ».....	96
4.2.2.1. Particularités d'une culture d'affaires nationale.....	96
4.2.2.2. Le polychronisme « à la russe ».....	100
4.2.2.3. La participation féminine au <i>business</i> russe.....	101
4.2.3. Les problèmes d'adaptation à la culture managériale étrangère.....	107
4.2.3.1. L'attitude face aux innovations managériales.....	107
4.2.3.2. Principaux traits d'un style d'affaires russe comparé à un style occidental.....	109
4.2.4. L'image du « <i>business</i> russe » au niveau international.....	110
4.2.4.1. La place de la familiarité dans les négociations.....	110
4.2.4.2. Vers un mode de négociation russe spécifique.....	112
4.2.4.3. Stéréotypes : ce que les occidentaux pensent des russes.....	115
4.2.4.4. Stéréotypes : ce que les russes pensent d'eux-mêmes.....	118
4.2.5. Gestion des ressources humaines : comment gérer le personnel russe en Russie et à l'étranger ?.....	121

Troisième partie. L'opinion des dirigeants étrangers des secteurs public et privé sur la mentalité russe.....127

Chapitre 5. Objet d'étude et méthodologie de la recherche.....127

5.1. Management public et management privé : similitudes et différences.....	127
5.2. Objet d'étude et hypothèses.....	131
5.3. Méthodologie de la recherche.....	132

Chapitre 6. Résultats d'étude : guide pour optimiser des relations managériales avec des partenaires russes.....139

6.1. Mentalité et stéréotypes : la perception générale des occidentaux.....	139
6.1.1. Rôle des mentalités dans les rapports économiques.....	139
6.1.2. Stéréotypes sur les Russes : permanences et évolutions.....	140
6.1.3. La perception dominante de la mentalité russe.....	142
6.2. Les traits saillants d'une mentalité russe.....	143
6.2.1. L'attitude à l'égard de la hiérarchie.....	143
6.2.2. Communautarisme ou individualisme ?.....	145
6.2.3. L'attitude vis-à-vis de l'incertitude et du risque.....	146
6.2.4. Une mentalité russe féminine ou masculine ?.....	147
6.2.5. Objectivité vs subjectivité.....	148
6.2.6. Culture diffuse ou culture spécifique ?.....	149
6.2.7. Statut attribué ou statut acquis ?.....	150
6.2.8. Contexte riche ou pauvre ?.....	150
6.2.9. L'attitude face au temps.....	151

6.2.10. L'attitude vis-à-vis de l'espace : espace ouvert ou fermé ?.....	152
6.2.11. L'attitude à l'égard de l'argent.....	152
6.2.12. L'égalité des sexes au travail.....	154
6.3. Les Russes dans les organisations internationales : les bases d'un dialogue.....	155
6.3.1. Le dialogue avec les dirigeants des sociétés du secteur privé.....	155
6.3.2. Le dialogue avec les dirigeants des organisations internationales publiques.....	156
6.4. Synthèse de l'analyse des entretiens.....	158
Conclusion générale.....	159
Annexes.....	163