

L'EMPREINTE CULTURELLE ET SA DYNAMIQUE DANS LE MILIEU PROFESSIONNEL. COMMUNICATION ET ADAPTATION INTERCULTURELLES DANS LES ENTREPRISES ITALO-ROUMAINES

Catarig Andra-Teodora
Universitatea din Oradea
Facultatea de Științe Economice

The present paper presents a few aspects reflecting the difficulties that Italian businessmen face when adapting to the Romanian social and cultural environment or when leading Romanian working groups and their reaction towards working with Italian managers. The differences of mentality and both sides adaptation difficulties were detected starting from two questionnaires applied in mixed enterprises in county Bihor. The study underlines that the Romanians and Italians have two different ways of working, as a result of historical, economical, social and cultural differences.

Keywords: intercultural management, business culture, cultural dimension, cultural space

Cod JEL lucrare: F23, Y8, Z1

1. Introduction

Ces vingt dernières années, la réalité économique roumaine a connu une série de changements. L'un des plus importants concerne les investissements étrangers. Outre les incontestables bénéfices apportés par les investissements allemands, français, italiens ou américains, ceux-ci ont fait surgir des difficultés d'ordre juridique, économique, mais aussi culturel et ont déterminé des modifications significatives dans le milieu d'affaires et dans le micromilieu de l'entreprise.

Dans son ouvrage de 1996, Gh. Gh. Ionescu résumait les différences entre les organisations internes et les organisations mondiales à l'aide de deux notions: la *dispersion géographique*, relative à la question si les entreprises produisent ou exportent seulement dans des pays étrangers, et le *multiculturalisme*, à savoir les circonstances où plusieurs cultures interagissent dans les affaires.

La présente communication se propose d'analyser quelques aspects interculturels qui dérivent de l'implantation – dans la province de Bihor – d'entreprises dirigées par des investisseurs italiens. L'on retrouve ici les deux caractéristiques énoncées par le professeur Gh. Gh. Ionescu: les entrepreneurs italiens réalisent la production à l'extérieur de leur territoire national, en utilisant du personnel provenant de deux espaces culturels différents : l'espace italien et l'espace roumain. Nous définissons *l'espace culturel* comme l'ensemble des conditions matérielles et spirituelles dans lesquelles vit une communauté linguistique. C'est une réalité placée sous le signe de la tradition culturelle. Celle-ci peut influencer la manière dont les membres de la communauté perçoivent ou filtrent les informations, comprennent le monde, construisent leur discours et exercent leur activité (Catarig 2009).

En investissant en Roumanie, les hommes d'affaires italiens se sont retrouvés d'une part dans la situation d'entamer des relations d'affaires et de collaborer avec des entrepreneurs roumains, d'autre part dans celle d'embaucher, de diriger et de motiver le personnel appartenant à une culture différente. À leur tour, les hommes d'affaires et les employés roumains ont dû s'adapter aux exigences d'entrepreneurs étrangers.

Certes, entre les deux peuples il y a de multiples affinités, qui peuvent être expliquées par l'origine latine des Italiens et des Roumains. Néanmoins, le fait que chaque peuple a une histoire, des valeurs et des symboles qui lui sont propres crée un nombre considérable de différences culturelles, que l'on ne doit pas négliger, car elles peuvent donner naissance à des malentendus, et parfois même à des conflits dans les relations de travail.

2. Méthode de recherche

Les chercheurs dans le domaine des études culturelles et dans celui du management ont démontré que les valeurs, les attitudes et le comportement des gens ont des racines profondes dans l'histoire et dans la culture d'un peuple. Ces aspects influencent non seulement la vie quotidienne, mais aussi la manière dont les gens travaillent. La plupart des études se réfèrent toutefois aux différences culturelles observées dans les milieux d'affaires américain, japonais, chinois, français ou allemand. Il y a très peu de recherches concernant la culture d'affaires en Italie ou en Roumanie.

Pour identifier et estimer les différences culturelles qui se manifestent dans le cadre des organisations dont les membres proviennent des espaces culturels italien et roumain, nous avons appliqué deux questionnaires dans dix entreprises fondées par les entrepreneurs italiens dans le département de Bihor. Pour que les résultats obtenus soient pertinents, nous avons sélectionné les entreprises qui opèrent depuis au moins dix ans sur le territoire de la Roumanie.

Le premier questionnaire, rédigé en italien, s'est adressé aux investisseurs, techniciens et ouvriers italiens et a été complété par douze personnes travaillant dans les domaines de l'industrie et des services. Au second questionnaire, adressé aux employés et collaborateurs roumains, ont répondu soixante personnes, dont 45% économistes.

L'analyse des réponses nous a aidé à établir en quoi consiste l'*empreinte culturelle* (ou les traits caractéristiques) respectivement des Italiens et des Roumains, à décrire comment s'actualisent ces traits dans les relations de travail et à plaider en faveur de la connaissance et de la gestion efficace des différences culturelles.

3. La manière dont les représentants de l'espace culturel italien perçoivent le milieu professionnel roumain

En général, les Italiens affirment que les principaux motifs pour lesquels ils ont investi en Roumanie ont été les perspectives de développement et la liberté d'action des entrepreneurs. Avant de réaliser l'investissement, ils ont analysé d'abord les réglementations économiques, ensuite le risque politique.

En ce qui concerne les relations avec le milieu d'affaires roumain, un nombre restreint d'Italiens travaillent directement et collaborent avec des investisseurs roumains. Ils considèrent que les entrepreneurs italiens ont une vitesse plus grande d'exécution des projets, une expérience plus vaste, un meilleur sens de l'organisation et une majeure précision.

Quant à la main d'œuvre roumaine, celle-ci est considérée assez compétente. Comme modalités de perfectionnement professionnel, les dirigeants italiens choisissent aussi bien pour le personnel italien que pour le personnel roumain les cours de spécialisation sur le lieu de travail et les cours de formation en Italie.

Devant faire un choix parmi plusieurs qualités figurant sur une liste, seuls 25% des investisseurs italiens attribuent aux Roumains des qualités telles que la précision, la ponctualité, l'opérativité, le sens de la communication, la flexibilité et l'attitude positive dans les relations avec les étrangers. Toutefois, la plupart des employeurs apprécient l'habileté manuelle des ouvriers roumains, même s'ils considèrent que le temps de réaction de ceux-ci est lent.

En revanche, entre 75% et 100% des employeurs italiens pensent que les travailleurs italiens peuvent être appréciés pour la ponctualité, l'opérativité, la précision, le sens de la compétition et le temps rapide de réaction. Suivent des qualités comme le sens de la communication, la disponibilité d'effectuer des heures supplémentaires, celle d'apprendre une nouvelle langue étrangère et la bonne attitude dans les rapports avec les étrangers.

Devant indiquer les points forts et les points faibles des Roumains, les Italiens apprécient le fait que les Roumains parlent plusieurs langues étrangères, qu'ils apprennent rapidement l'italien et qu'ils ont une bonne formation théorique. Mais, à leur avis, les Roumains n'obtiennent pas de bons résultats dans la pratique, sont caractérisés par un manque d'intérêt, ne se rapportent pas au

futur, ne sont pas créatifs, rencontrent des difficultés dans les interactions avec les collègues et consomment de l'alcool pendant leur programme de travail.

En général, les Italiens croient que les principales différences entre les employés roumains et les employés italiens et les aspects auxquels les Roumains sont déficitaires peuvent être identifiés au niveau de la ponctualité, de la vitesse et de la précision dans l'exécution des tâches, de l'expérience, de l'engagement, du zèle et de l'intérêt pour le travail.

Bien qu'ils affirment qu'ils parlent assez bien le roumain, les investisseurs italiens préfèrent utiliser l'italien comme langue de communication dans l'entreprise.

Quant à la mentalité des Roumains, 50% des interviewés pensent qu'elle est différente de celle des Italiens et 50% affirment qu'elle est très différente. Aucun répondant n'opte pour les variantes « très similaire » ou « assez similaire ».

4. La manière dont les employés et les collaborateurs roumains perçoivent les représentants du milieu d'affaires italien

La majorité des répondants au second questionnaire sont embauchés dans des entreprises ayant du capital italien (86%) et occupent des positions d'économistes, techniciens, directeurs, juristes, secrétaires et ouvriers. Les autres (14%) sont des collaborateurs dans les domaines de l'assistance juridique, commerciale et des services immobiliers.

À la question « Quelles sont les qualités de l'investisseur ou de l'employeur italien ? », les répondants ont principalement choisi : les longues discussions, l'ouverture au dialogue, l'opérativité et la rigueur. Quant à l'investisseur ou à l'employeur roumain, celui-ci est perçu par ses anciens employés comme étant flexible, communicatif, permissif et caractérisé par l'esprit de compétition.

Les aspects auxquels les employeurs italiens et roumains ont obtenu un score similaire sont les suivants : l'ouverture au dialogue, la communication explicite, la ponctualité et la capacité d'apaiser les conflits. D'autres aspects communs, ajoutés par les répondants, sont : l'implication dans le déroulement de l'investissement, le désir d'obtenir du profit et l'investivité.

Les plus grandes discordances regardent les longues discussions et la rigueur (propres aux Italiens), la permissivité et la flexibilité (propres aux Roumains). De plus, les répondants affirment que les Italiens sont plus habiles dans les affaires, se préoccupent davantage de la formation des employés, s'intéressent beaucoup aux nouveautés législatives et apprécient davantage le travail des employés, tandis que les Roumains se montrent plus compréhensifs et s'adaptent plus facilement aux diverses situations.

Chez leurs collègues italiens, les Roumains apprécient l'opérativité, la disponibilité d'effectuer des heures supplémentaires et celle d'apprendre une nouvelle langue, la ponctualité, l'esprit de compétition, la communication explicite, mais estiment qu'ils sont réticents dans les relations avec les étrangers, jasant et transmettent aux supérieurs hiérarchiques les discussions qu'ils ont eues avec leurs collègues roumains. Les répondants prisent également la spécialisation stricte, la connaissance, l'acceptation et le respect des règles, la discipline et les liens étroits avec les autres membres de la communauté italienne. Quant aux défauts, ils mentionnent le manque d'attitude collégiale et le fait que les employés italiens se lamentent beaucoup.

Parmi les premières différences de mentalité rappelées par ceux qui ont voyagé en Italie, on peut mentionner la propension à la propreté, le respect des règles, le respect de soi, la préoccupation pour l'élégance vestimentaire (surtout chez les hommes), le respect de l'heure du déjeuner, mais aussi l'avarice et la réticence envers les étrangers.

Finalement, 54% des répondants estiment que la mentalité italienne est différente de la mentalité roumaine, 28% considèrent que les Italiens sont assez similaires et 9% optent soit pour la variante « mentalité très proche », soit pour la variante « mentalité très éloignée ».

5. Conclusions

Quoique dans la vie quotidienne il semble que les Italiens et les Roumains se ressemblent beaucoup, en réalité l'on a affaire à deux modèles différents de perception du monde, qui dérivent d'un parcours historique, social et économique différent. Les différences culturelles deviennent visibles dans le milieu professionnel et donnent naissance à un style de travail typiquement italien et à un style de travail typiquement roumain.

Nous n'avons pas l'intention de faire une différenciation catégorique, mais nous pouvons extraire quelques caractéristiques déterminées par la manière dont chacun des deux peuples conçoit le monde, ainsi qu'elles résultent de l'attitude envers le travail.

L'empreinte culturelle de la communauté italienne inclut des traits comme : la préférence pour les longues discussions, la communication explicite, l'orientation vers le futur, l'individualisme, la discipline et le respect des normes et des règles, l'opérativité, la rigueur et la précision dans l'accomplissement des tâches, la spécialisation stricte, l'intérêt pour le travail, l'option pour l'italien comme langue de communication. L'entreprise est vue comme un système que la direction, mais aussi les employés doivent faire fonctionner.

L'empreinte culturelle de la communauté roumaine se caractérise par : la communication explicite, l'ouverture au dialogue, l'adoption très facile des langues de circulation internationale dans la communication d'affaires, la flexibilité, l'adaptabilité à diverses situations, l'habileté manuelle ou dextérité, l'orientation vers le présent et le passé, l'oscillation entre l'individualisme et le collectivisme, le laxisme en ce qui concerne la discipline et le respect des normes et des règles, le degré élevé de tolérance, la permissivité, la lenteur dans la réaction, un moindre intérêt pour la réalisation opérative, exacte et ponctuelle des tâches. Seule la direction est responsable du fonctionnement de l'entreprise.

Il est utile de connaître ces traits caractéristiques pour savoir surmonter les difficultés que suppose l'interaction des dirigeants et des employés au sein des entreprises multiculturelles. Les acteurs du milieu professionnel devraient acquérir une sensibilité interculturelle qui leur permette de transformer les différences culturelles en facteurs favorables à l'interaction, à la collaboration et au travail rentable.

Ces traits, dus aux évolutions historiques, sociales, économiques et culturelles des peuples, ne sont pas immuables. Des études ultérieures pourront refléter la dynamique des empreintes culturelles, étant donné les changements intervenus dans l'évolution de la Roumanie après l'intégration dans l'Union Européenne et les tendances de l'économie internationale.

Bibliographie:

1. Bugnar, N., 2006, Managementul tranzacțiilor economice internaționale, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
2. Catarig, A.-T., 2009, Genres, mise en thème et mise en discours dans la presse d'information générale. Analyse comparative des quotidiens **Le Monde**, **Le Figaro**, **Corriere della Sera** et **La Repubblica**, thèse de doctorat soutenue à l'Université Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.
3. Gorrill, Jodie R., Doing Business in Romania. Romanian Social and Business Culture, <http://www.communicaid.com/pdf/Doing%20Business%20in%20Romania.pdf>.
4. Ionescu, Gh. Gh., 1996, Dimensiunile culturale ale managementului, Ed. Economică, Bucarest.
5. Loth, D., 2006, « Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles », Revue internationale sur le travail et la société, n° 2, vol. 4, p. 124-133, http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2006Vol4Num2pp124-133Loth.pdf.
6. Rolando, S., Comunicazione della identità e reciproca percezione. Per un monitoraggio critico del quadro relazionale tra Italia e Romania e delle rispettive dinamiche di immagine, <http://www.osservatoritro.net/>.