LES RELATIONS PROFESSIONNELLES FRANCO-NEERLANDAISES A DISTANCE

Une étude auprès les clients du service de gestion salariale de la Chambre Française du Commerce aux Pays-Bas

T.M. van der Ven
3342654

LES RELATIONS PROFESSIONNELLES FRANCO-NEERLANDAISES A DISTANCE

Une étude auprès les clients du service de gestion salariale de la Chambre Française du Commerce aux Pays-Bas

Auteur : T.M. van der Ven, 3342654

Sous la direction de : Madame Le Pichon-Vorstman et Madame Radar

Master de la Communication Interculturelle

Spécialisation de langue et de civilisation françaises

Faculté des Humanités, Université d'Utrecht

Utrecht, Août 2013

Drift 21 | 3512 BS | UTRECHT

Universiteit Utrecht

REMERCIEMENTS

Je crois qu'il n'est jamais facile d'écrire un mémoire d'un Master, et que tout le monde connaît des hauts et des bas lors de ce processus. Je suis convaincue que je n'aurais pas pu terminer ce travail si ce n'était pour plusieurs personnes, qui n'ont jamais cessés de me motiver et de me soutenir.

Tout d'abord, je remercie mes accompagnatrices Mesdames Radar et Le Pichon. Merci pour votre aide, vos conseils et surtout votre patience.

Ensuite, j'aimerai bien remercier ma famille et mes amis. En particulier, je remercie ma maman pour ses mots d'encouragement quand je me suis plaint du travail. Merci de ne pas avoir m'excommunié de la famille quand j'ai attrapé un peu de retard.

Merci à mes collègues pour leur soutien et leur aide à chaque fois. Merci que vous m'aviez permis de faire cette recherche chez les clients de la gestion salariale. Aussi, vos conseils étaient précieux.

TABLE DE MATIERES

1. INTRODUCTION 7

2. CADRE THEORIQUE 11

2.1 Culture et communication 11

2.2 Gestion d'une entreprise française et néerlandaise 12

2.2.1 La France : une logique de l'honneur 13

2.2.2 Les Pays-Bas : la gestion du consensus 15

2.3 Prise de conscience culturelle 17

2.3.1 Le Modèle de Développement de la Sensibilité Interculturelle (DMIS) 17

2.3.2 La Technique des Incidents Critiques (CIT) 20

2.4 Résumé 22

3. METHODOLOGIE 23

3.1 La collection des données 23

3.1.1 L'approche 23

3.1.2 L'interview qualitative 23

3.1.3 Le développement des rapports 24

3.2 Les entreprises 25

3.2.1 La gestion salariale 25

3.2.2 La localisation 25

3.2.3 La taille 26

3.2.4 Les secteurs d'activité 28

3.2.5 L'ancienneté 29

3.3 Les participants 30

3.3.1 Sexe 30

3.3.2 Fonction dans l'entreprise *31*

3.3.3 Age et expérience *32*

3.4 Résumé 33

4. RESULTATS 34

4.1 La communication 35

4.1.1 Mesure de satisfaction *35*

4.1.2 Langue *36*

4.1.3 Contacts dans l'entreprise *37*

4.1.4 Moyens de communication et fréquence *38*

4.2 Les obstacles rencontrés 39

4.2.1 Le rythme du travail *39*

4.2.2 L'organisation *40*

4.2.3 Le marché *41*

4.2.4 La personnalité *41*

4.3 Résumé 42

5. ANALYSE 43

5.1 Introduction 43

5.2 Analyse de la conscience culturelle 45

5.2.1 Polarisation *46*

5.2.2 Minimalisation *48*

5.2.3 Acceptation *49*

5.2.4 Adaptation *53*

5.3 Résumé 56

6. CONCLUSION 58

6.1 Conclusion 58

6.2 Discussion 60

BIBLIOGRAPHIE 61

INDEX DES FIGURES ET DES TABLES 64

ANNEXES 65

1. INTRODUCTION

Dans le cadre du Master de la Communication interculturelle à l'Université d'Utrecht, j'ai du faire un stage dans une organisation où l'aspect interculturel joue un rôle important. Vu que j'ai choisi la spécialisation française, j'ai souhaité faire ce stage dans un organisme qui favorise les échanges économiques franco-néerlandais. De cette façon, dans la période entre février et juillet 2012, j'ai fait un stage de six mois chez la Chambre Française de Commerce et d'Industrie aux Pays-Bas (CFCI Pays-Bas).

Cette organisation a l'objectif de « *favoriser le commerce entre la France et les Pays-Bas et de renforcer les relations franco-néerlandaises au sein de la communauté d'affaires aux Pays-Bas.* » (CFCI Pays-Bas, Rôles et Missions, 2013). Pour atteindre cet objectif, l'organisation a deux activités principales, à savoir :

1) Animer le réseau de membres. En organisant une vingtaine d'événements différents par an, la CFCI Pays-Bas permet à plus de 500 professionnels de se rencontrer, d'échanger des expériences et des informations, et d'engager des nouvelles relations commerciales.
2) Aider les entreprises néerlandaises à se développer dans le marché français et vise versa, faciliter l'implantation des entreprises françaises dans le marché néerlandais. Dans ce but, la CFCI propose toute une gamme des services commerciaux. (CFCI Pays-Bas, Rôles et Missions, 2013)

Comme j'ai travaillé dans le département événementiel ainsi que dans le service commercial, ce stage m'a permis d'obtenir une bonne impression de la situation actuelle des affaires entre la France et les Pays-Bas, mais j'ai également développé une curiosité particulière aux relations professionnelles franco-néerlandaises. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de faire la recherche de mon mémoire dans ce domaine. Pourtant, cette recherche n'est pas uniquement occasionnée par mes intérêts personnels, mais également par l'importance des relations économiques entre la France et les Pays-Bas.

Les relations économiques franco-néerlandaises

Les Pays-Bas et la France sont toujours des partenaires économiques majeurs : la France est le septième fournisseur des Pays-Bas et son troisième client. En 2011, le volume global des échanges a égalé une valeur de 39,6 milliards euros. Aussi au niveau des investissements la France et les Pays-Bas sont des partenaires de premier ordre. Avec un flux de 2,5 milliards d'euros, la France prend la quatrième position pour ce qui est des investissements directs étrangers (IDE) aux Pays-Bas. De plus, des synergies fructueuses ont été établies entre des grandes entreprises françaises et néerlandaises, comme par exemple Danone et Numico, et Air France et KLM. (Ambassade de France à La Haye, 2013)

Par contre, en France ainsi qu'aux Pays-Bas, ce sont surtout les petites et moyennes entreprises (PME) qui ont une position très forte. Aux Pays-Bas, en 2012 99% de toutes les entreprises étaient des PME et ensemble elles ont réalisé 58% du chiffre d'affaires (MKB Service Desk, 2013). En 2010, la France comptait 3,2 millions de PME, ce qui a égalé 99,9% des entreprises. Elles ont réalisé 38% du chiffre d'affaires (Ministère de l'Economie et des Finances, 2013).

L'implantation au marché néerlandais

Quand une entreprise française souhaite développer son implantation au marché néerlandais, elle peut créer une filiale aux Pays-Bas. Cela entraîne plusieurs obligations administratives. Tout d'abord il faut s'enregistrer à la Chambre de commerce et le fisc néerlandais. Aussi, les entreprises sont obligées de déposer chaque année la version la plus récente des comptes annuels au registre du commerce néerlandais (Europese Unie, 2009).

Cependant, il n'est pas toujours nécessaire de créer une filiale sur place. Il est également possible d'embaucher une personne sur place qui gère les activités de l'entreprise française aux Pays-Bas. De cette façon, les produits et services peuvent être facturés en France et les bénéfices seront également taxés en France. Par contre, étant donné que le salarié dépendra de la législation et du droit du travail néerlandais, les charges sociales devront être payées aux diverses institutions néerlandaises. (CFCI Pays-Bas, 2013). En conséquence, pour l'entreprise française la gestion d'un salarié néerlandais peut être compliquée au niveau administratif.

La gestion salariale

Pour faciliter l'implantation des PME françaises aux Pays-Bas, la CFCI Pays-Bas propose un service de gestion salariale et se charge de toutes les démarches administratives. Concrètement, ce service (CFCI Pays-Bas, 2013) contient :

- L'inscription du salarié auprès des organismes sociaux et fiscaux,
- L'utilisation de son adresse pour la correspondance avec les organismes sociaux et fiscaux,
- L'édition et envoi des bulletins de salaire : calcul du salaire, envoi du bulletin de salaire à la société et à l'employé,
- La gestion des impôts et charges sociales,
- La préparation et envoi des déclarations d'impôt aux services fiscaux,
- La communication mensuelle des montants à payer par l'entreprise française après enregistrement auprès du fisc néerlandais.

Même si les clients de ce service ont la CFCI Pays-Bas à leur disposition pour les accompagner, les entreprises françaises ont un double défi. Elles doivent non seulement travailler à distance avec leur(s) employé(s)[1], mais elles doivent également manier les différences dans les systèmes sociaux et fiscaux français et néerlandais. Au niveau de la communication interculturelle il est donc très valorisant d'analyser la relation professionnelle entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas, et la manière dont les deux parties coopèrent et communiquent.

L'objectif de la recherche

Dans l'article de Claes (2009, p. 68), elle montre que la discipline de la communication interculturelle a connu une transition d'une approche qui considère la culture comme une « source des malentendus et des conflits auxquels on doit faire face ». Au cours du temps, les chercheurs ont mis l'accent plutôt sur le contexte de la communication et ils ont essayé de comprendre la manière dont la compréhension mutuelle est atteinte. De cette façon, elle cite également l'étude de Bührig et Ten Thije (2006, p. 1) qui présente de nouvelles perspectives sur l'analyse linguistique dans le domaine de la communication interculturelle au-delà de l'analyse des malentendus.

L'objectif de cette recherche n'est pas d'analyser tous les malentendus et les conflits qui se présentent lors de la coopération entre les entreprises françaises et les employés néerlandais. En revanche, j'analyserai la manière dont la collaboration et la communication ont réussi et la façon dont les deux parties atteignent donc une compréhension mutuelle. Pour cette recherche, je manierai donc la question principale suivante :

Comment est-ce que les entreprises françaises, clients du service de gestion salariale de la CFCI Pays-Bas, et leurs employés aux Pays-Bas arrivent à une compréhension mutuelle lors de leur coopération ?

Pour répondre à cette question de recherche, j'ai établi également trois sous-questions :

a) Comment est-ce que la communication se réalise entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas ?
b) Quelles sont les obstacles rencontrés lors de la coopération entre l'entreprise française et l'employé néerlandais ?

[1] Dans ce travail, le terme « employé » réfère aux hommes et aux femmes.

c) Quelle est la corrélation entre la conscience interculturelle et la réussite de la collaboration entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas ?

La structure de la recherche

Dans ce travail, je présenterai premièrement un cadre théorique qui permet aux lecteurs de mieux comprendre le contexte de la recherche. Dans cette partie, je donnerai une description globale des termes « culture » et « communication », ainsi que le lien entre ces deux concepts. Ensuite, je ferai une brève présentation de la culture d'affaires française et néerlandaise, suivant les résultats de la recherche de d'Iribarne (1989). J'expliquerai la manière dont nous pouvons considérer la gestion des entreprises françaises comme une « logique de l'honneur » et celle des entreprises néerlandaises en tant que « la gestion du consensus ». Ensuite je présenterai le DMIS : un modèle pour catégoriser le développement de la sensibilité interculturelle d'un individu (Bennett, 1986, 2004). Dans cette partie je montrerai également la façon dont l'individu peut améliorer sa prise de conscience culturelle à l'aide de la Technique des Incidents Critiques (CIT) (Apedaile & Schill, 2008). D'après elles, la capacité d'analyser une situation critique stimule non seulement la conscience culturelle, mais également le développement des compétences interculturelles.

Après avoir présenté le contexte théorique de cette recherche, je décrirai la méthodologie utilisée pour cette étude. Je présenterai d'abord les entreprises qui ont participé et leur contexte. Ensuite, je donnerai une description des participants. Je concluerai cette partie en expliquant la manière dont j'ai récupéré les données pour cette recherche.

Dans la quatrième partie de ce travail, je présenterai les résultats obtenus par les entretiens avec les employés néerlandais et les employeurs français. En me basant sur ces résultats, je montrerai la manière dont la communcation entre l'entreprise et les employés se réalise. Je traiterai également les obstacles rencontrés par les deux parties.

Ensuite, je présenterai l'analyse des résultats obtenus. D'abord je définirai les différents niveaux de conscience interculturelle des employeurs et des employés en me basant sur les résultats de ma recherche. Ensuite, j'analyserai la corrélation entre ces différents niveaux de conscience et la réussite de la collaboration entre les deux parties.

A la fin de ce travail, je présenterai les conclusions fondées sur les analyses des résultats, ainsi qu'une réflexion introspective de la recherche.

2. CADRE THEORIQUE

Dans cette partie, je ferai une exposition des théories qui permettent de mieux comprendre le cadre de cette recherche. Je donnerai une définition des termes « culture » et « communication » que j'utiliserai à travers ce travail, avant de présenter la culture professionnelle française et néerlandaise selon D'Iribarne (1989). Dans la troisième partie du cadre théorique, je présenterai la Technique des Incidents Critiques (Apedaile & Schill, 2008) et les différentes manières dont ces incidents peuvent influer sur la prise de conscience culturelle.

2.1 Culture et communication

Dans l'introduction de ce mémoire, j'ai déjà mentionné les termes « culture » et « interculturel ». Avant de continuer avec la recherche de D'Iribarne (1989) sur les différences entre la culture professionnelle française et néerlandaise, il est important de définir le concept de culture. Il n'y a pas moins de 150 définitions différentes de culture (Martin & Nakayama, 2000, p. 6). Vu que les lecteurs comprennent intuitivement la signification du concept, il est probablement plus simple de définir ce que je ne veux *pas* dire avec le concept culture (Verluyten, 2000, p. 23). Souvent, le mot culture renvoie aux « manifestations de l'art et de l'amusement », comme le dictionnaire néerlandais Van Dale (Dikke Van Dale, 2012) le définit. Comme Verluyten (2000, p. 23), nous manierons le terme « haute culture » pour référer à ce concept.

La définition de culture le plus connu est sans doute celle de Geert Hofstede. Il définit culturel comme des « valeurs et pratiques acquis par et partagés avec d'autres membres d'un groupe (Hofstede, 1991, p. 9). Hofstede a défini cinq dimensions pour caractériser ces valeurs et pratiques d'une certaine culture. Kincaid (1996, p. 288), estime que l'essentiel de la définition de culture est qu'il est *partagé* entre les membres d'un certain groupe. Il estime que la culture ne peut jamais être propre à un individu.

Or, l´anthropologiste linguistique Michael Agar argumente (1994) que la culture n'est pas un ensemble statique des règles et des valeurs, mais plutôt une expérience personnelle. Selon lui, la culture arrive aux gens quand ils rencontrent des différences et adaptent leur conscience pour les comprendre. La façon, Ten Thije (2002, p. 63) décrit la culture comme transférée dans l'interaction humaine, produit et reproduit dans la perception, la compréhension et la formation de la réalité.

Cette dernière définition indique déjà un lien étroit entre les concepts de la culture et de la communication. Byram (1997, p. 39) est d'avis qu'il faut décrire la culture plutôt comme des « significations communes » pour clarifier le lien entre des langues et des cultures. Dans son point de vue, apprendre une autre langue est en effet apprendre les significations d'un certain groupe social.

Agar (1994, p. 23) estime que la communication *requiert* la culture. S'il y a des problèmes de communication entre des personnes d'une autre culture, ces problèmes sont enracinés dans les rencontres avec une autre mentalité, des différentes significations données aux énonciations, et un différent lien entre langue et conscience. La résolution des problèmes qui résultent de telles rencontres, inspirent la culture du locuteur. La position de Schermer (2008, p. 9) va encore plus loin. Il considère toute communication interculturelle. Pour lui, personne n'a jamais la même expérience de la vie, les mêmes convictions et les mêmes façons de penser et de parler.

Dans cette recherche, je manierai une combinaison des définitions du concept culture que j'ai décrites ci-dessus. J'estime que la culture est un ensemble dynamique de valeurs et de pratiques d'un certain groupe. Cela veut dire que ces valeurs et pratiques ne sont pas statiques, mais ils peuvent se développer tout le temps.

2.2 Gestion d'une entreprise française et néerlandaise

Dans la dernière partie j'ai montré que nous avons dépassé l'époque de Hofstede (1991), où la « culture » d´un certain groupe peut être définie à l'aide de cinq dimensions. En même temps, Verluyten présente que c'est risqué de ne pas tenir compte des différences culturelles dans les affaires internationales. Il signale qu'une insensibilité interculturelle peut revenir chère aux entrepreneurs (Verluyten, 2000, p. 13). C'est la raison pour laquelle nous présenterons dans cette partie quelques aspects de la recherche de D'Iribarne (1989), dans laquelle il explique les différences de gestion d'une entreprise française et néerlandaise d'après les différentes traditions nationales. Je souligne que cette recherche n'a pas l'objectif de définir les différences culturelles comme des données statiques, mais sert à illustrer la manière dont l'histoire continue à influencer les habitudes et coutumes professionnelles des deux pays à l'heure actuelle.

Dans sa recherche, D'Iribarne a utilisé une approche anthropologique pour comprendre le fonctionnement des usines comparables en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas. Il a observé les

relations entre les employés et l'organisation du travail. Les résultats des ces usines sont identiques, mais les façons dont ces résultats ont été atteints sont largement différentes. Vu que les processus de production et les cultures d'entreprise sont pareils dans les différents pays, D'Iribarne attribue les différences observées aux cultures et traditions nationales. D'après D'Iribarne, la culture professionnelle française peut être caractérisée par la logique de l'honneur, tandis que la culture professionnelle néerlandaise est incitée par la logique du consensus (D'Iribarne, La logique de l'honneur, 1989). Dans la partie suivante, nous présenterons d'abord les caractéristiques de la gestion des entreprises françaises d'après D'Iribarne, avant de traiter celle des Pays-Bas.

2.2.1 LA FRANCE : UNE LOGIQUE DE L'HONNEUR

Selon D'Iribarne, la force de motivation principale pour les employés français est l'honneur. Pour expliquer l'honneur, D'Iribarne utilise une définition donnée par Montesquieu : « le préjugé de chaque personne et de chaque condition ». D'après D'Iribarne (1989, p. 59), l'honneur n'est pas défini par une personne, mais par une tradition. C'est la fierté d'appartenir à un certain groupe social, ou un « rang », ainsi que la crainte d'en être exclu. Un rang impose certains privilèges, ainsi que des devoirs. D'Iribarne estime que pour rendre hommage à son honneur, l'individu doit parfois renoncer aux privilèges et se dérober aux devoirs. Cette logique de l'honneur se retrouve donc dans tous les aspects de la gestion « à la française ».

Le premier aspect donné par D'Iribarne est le sentiment de responsabilité. Un salarié français n'a pas besoin qu'un supérieur lui fixe une responsabilité pour se *sentir* responsable. L'honneur de son rang pousse l'employé très loin dans sa propre interprétation de ses responsabilités, sans attendre que le management de l'entreprise définisse ses objectifs. Une conséquence de ce sentiment de responsabilité est une résistance contre des contrôles de performance par le management. Les contrôles ne sont pas vus comme un intérêt à la qualité du produit, mais comme un manque de confiance envers les employés. Cela témoigne du fait qu'on juge le salarié incapable de remplir ses devoirs de son rang lui-même.

Quand un supérieur ne peut pas contrôler ce qui se passe exactement dans la sphère d'action de ses employés, il doit avoir une grande confiance dans son personnel. C'est également une des raisons de l'importance des relations informelles dans une entreprise française. Le supérieur a besoin de bonnes relations avec son personnel pour le motiver de collaborer. Le fonctionnement collectif d'une entreprise

ne peut pas être régi entièrement par les devoirs. Ce sont les relations personnelles qui assurent une bonne coopération.

Les rapports hiérarchiques dans une organisation française sont très importants. D'après D'Iribarne (1989, p. 37) « les rapports hiérarchiques mettent en relation des hommes marqués par leur état, leurs traditions, leurs droits et leurs devoirs. » Dans une organisation française il y a différentes strates hiérarchiques à distinguer, qui influencent grandement le rapport entre un supérieur et un subordonné. Entre les strates il existe des frontières « à très forte valeur symbolique » et pour les traverser, il faut respecter de « stricts rites de passage » (D'Iribarne, La logique de l'honneur, 1989, p. 39).

Les relations informelles s'expriment également dans des ajustements informels ainsi que dans des conflits ouverts. Dans ces conflits un discours véhément est utilisé sans crainte. D'Iribarne (1989, p. 29) décrit ces discussions enflammées comme « un moyen de se faire entendre ». Ici aussi, c'est l'honneur et le sentiment de responsabilité qui légitiment le caractère véhément des conflits. L'interlocuteur se sent responsable de son travail et il défend donc son point de vue avec ardeur. D'Iribarne estime qu'une certaine violence verbale donne poids aux paroles, et que le choc des convictions et des intérêts différents font partie d'un fonctionnement normal. On rencontre ces conflits à tous les niveaux hiérarchiques, envers les inférieurs et les égaux, mais également envers les supérieurs.

Au delà les frontières de la France, les gens peuvent avoir du mal à comprendre comment les Français arrivent à faire fonctionner leur organisation avec tous ces affrontements. Selon D'Iribarne (1989, p. 31), c'est grâce à un principe régulateur, « le devoir de modération, qui permet de travailler ensemble, même si on est loin de s'entendre ». D'après D'Iribarne, tout le monde, peu importe sa place dans l'organisation, se sent responsable de l'intérêt général. Si l'employé sent que celui-ci est en jeu, il est légitime de le défendre. Cependant, c'est toujours à condition de « ne pas aller trop loin ».

Dans son livre, Verluyten (2000, p. 203) cite l'étude de D'Iribarne et il souligne que la logique de l'honneur signifie également que pour les employés français la priorité n'est pas la satisfaction des clients. D'après Verluyten, l'orientation vers le service et vers la satisfaction des clients ne sont pas très élevés en France. Quand un client demande une modification d'un produit, les ingénieurs peuvent être blessés dans leur honneur personnel, parce que c'est lui qui est l'expert en ce qui concerne le produit et c'est lui qui sait ce qui est le meilleur pour le client.

D'Iribarne explique comment on peut comprendre la logique de l'honneur dans les organisations françaises d'aujourd'hui. D'après lui, il faut regarder en arrière, vers l'Ancien Régime. C'est la monarchie

qui a introduit l'honneur. L'honneur évite le « despotisme, où l'arbitraire extrême du souverain et l'irresponsabilité des sujets vont de pair » (D'Iribarne, La logique de l'honneur, 1989, p. 59). D'Iribarne signale que la distinction entre « le noble et le vil » joue toujours un rôle essentiel dans la société française actuelle. De même, les rapports hiérarchiques entre les différentes strates et l'aversion d'une autorité « servile » ressortent de la société de l'Ancien Régime.

Ci-dessus, nous avons montré brièvement quelques caractéristiques de la gestion des entreprises françaises, ce que D'Iribarne (1989) décrit comme la logique de l'honneur. Dans la partie suivante, nous présenterons la gestion des entreprises néerlandaises, qui diffère largement de la France.

2.2.2 LES PAYS-BAS : LA GESTION DU CONSENSUS

D'Iribarne décrit la gestion d'une société néerlandaise comme la gestion du consensus. Il conteste l'idée que le consensus est une « contrainte rigide » où chacun se fonde dans la masse, mais il estime que c'est un « processus par lequel les convictions de l'un et de l'autre tendent à s'ajuster et à converger. » (1989, p. 211). En effet, D'Iribarne signale que dans les entreprises néerlandaises, il y a une forte affirmation de l'individu, ce qui se manifeste de multiples manières.

Dans la société néerlandaise, chacun a une place bien définie, et la ligne hiérarchique doit être respectée. Par contre, il n'y a pas de distance symbolique entre les différentes strates hiérarchiques, comme en France. C'est le pouvoir de décision des divers niveaux hiérarchiques qui est affirmé. On parle aves d'autres – supérieurs et inférieurs – avant de décider, mais c'est le responsable qui prend la décision. Au niveau des rapports sociaux entre les responsables et les subordonnés, il n'y pas de règles d'étiquette particulières. Les supérieurs sont considérés comme les membres ordinaires d'une communauté.

De cette façon, il existe une forte résistance aux pressions formelles et informelles exercées par l'autorité hiérarchique. La violence verbale est peu efficace et très mal reçue. Parler, discuter, expliquer et convaincre sont considérés comme les moyens efficaces d'agir. D'Iribarne souligne qu'aux Pays-Bas le terme « discussion » a une connotation assez différente, beaucoup moins conflictuelle, qu'en France. Les conflits ouverts sont non-existants.

Pourtant, D'Iribarne indique que le consensus ne permet pas de créer une harmonie parfaite, mais que c'est un moyen pour gérer les tensions. Le consensus met l'accent sur l'égalité foncière de tous les employés, au-delà des différences de capacités et de fonctions. D'après D'Iribarne, cela n'est pas

quelque chose qui va de soi, mais c'est « le fruit d'une volonté partagée, qui a besoin d'être sans cesse réaffirmée et entretenue par diverses formes de pression morale. »

D'Iribarne (1989, p. 224) estime que l'origine du consensus professionnel est liée dans la manière dont la nation néerlandaise s'est formée. Deux événements historiques ont joué un rôle-clé, à savoir : l'Union d'Utrecht et la « pilarisation ». En 1579, les sept provinces des Pays-Bas se sont unies par un accord, dit l'Union d'Utrecht, marqué par un mélange d'indépendance et de compromis. Chaque province disposait d'une voix, et vu que les décisions les plus importantes ont requis l'unanimité, celles-ci demandaient beaucoup de persuasion et d'accommodation mutuelle (Daalder, 1981). Entre 1917 et 1967, le fonctionnement des institutions politiques néerlandaises a été marqué par la « pilarisation » (*verzuiling*) de la société. Dans ce système de fonctionnement, la société est formée de plusieurs blocs, qui représentent des « piliers » (*zuilen*) séparés. Ces piliers avaient tous leurs propres droits et étaient tous indispensables pour porter la structure nationale du pays. Ici aussi, il fallait un accord unanime entre les piliers pour prendre des décisions (Lijphart, 1975). D'après D'Iribarne (1989, p. 229), l'existence d'anciennes traditions de compromis est la raison principale de la nature relativement pacifique du « pluralisme organisé » des entreprises aux Pays-Bas.

En esquissant à grands traits les caractères généraux de la gestion des entreprises françaises et néerlandaises, nous avons fait une généralisation des deux cultures professionnelles. Comme Apedaile et Schill (2008, p. 14) le soulignent, des généralisations culturelles peuvent être utiles pour interpréter des situations interculturelles. Pourtant, il ne faut pas oublier que ces généralisations sont uniquement des indications, et ne sont pas entièrement représentatives pour chaque individu d'un groupe, ou bien pour tout un groupe. Autrement dit, des généralisations culturelles sont des affirmations de probabilité et de potentiel – et non pas des affirmations de certitude. En se rappelant qu'on utilise des généralisations, on peut empêcher de tomber dans le piège des stéréotypes, et elles peuvent même soutenir le processus de la prise de conscience culturelle, comme nous présenterons dans la partie suivante.

2.3 Prise de conscience culturelle

Il est clair que les échanges et les relations interculturelles sont complexes. Dans la partie suivante, nous présenterons la manière dont une certaine prise de conscience des différences culturelles peut influencer l'interaction interculturelle. Nous commençons en montrant un modèle pour faire le tour d'horizon du développement de la prise de conscience interculturelle. Ensuite, nous présenterons la technique des incidents critiques, un instrument qui peut nous aider à augmenter cette conscience interculturelle.

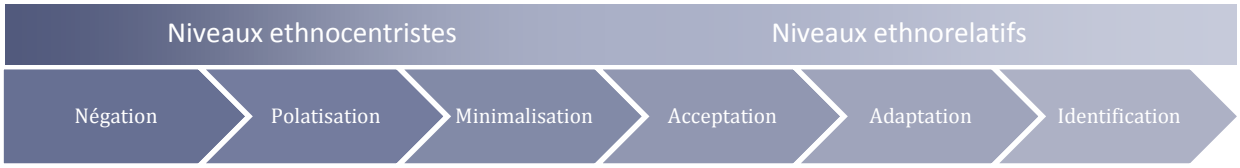
2.3.1 LE MODELE DE DEVELOPPEMENT DE LA SENSIBILITE INTERCULTURELLE (DMIS)

Un modèle qui est souvent utilisé pour concrétiser le développement de la prise de conscience des différences interculturelles d'un individu est le Modèle de Développement de la Sensibilité Interculturelle (*Developmental Model of Intercultural Sensibility*) (DMIS) de Bennett (1986, 2004). Le point essentiel de cette prise de conscience, autrement dit cette sensibilité, est de comprendre les différences subtiles entre les cultures. « C'est une indication d'une sophistication cognitive augmentée, une capacité plus profonde de reconnaître les différences. Ainsi, c'est considéré comme une perspective interculturellement plus développée, ou plus sensible » (Mahon, 2006, p. 392)[2]. Le modèle donc, tente de représenter le niveau avec lequel la capacité d'un individu à communiquer efficacement dans une situation interculturelle a augmenté.

Selon le DMIS, il existe un continuum de six niveaux différents, qui varie de perspectives ethnocentristes aux perspectives ethnorelatives. Bennett (2004, p. 62) décrit les perspectives ethnocentristes comme l'expérience d'un individu de sa propre culture vue comme « point central de la réalité ». Le contraire est une perspective ethnorelative, où l'individu ressent « ses propres convictions et comportements comme une organisation de la réalité parmi beaucoup d'autres possibilités viables » (Bennett, 2004, p. 62). Vu qu'il y a un changement de paradigme dans les niveaux ethnorelatifs, les individus sont capables de se distancier des absolus et reconnaissent que les cultures doivent être comprises en relation l'une avec l'autre et dans le contexte dans lesquels ils sont développées (Apedaile & Schill, 2008, p. 10). Dans **Figure I** ci-dessous nous présenterons les six niveaux du DMIS :

[2] *Traduit par T.M. van der Ven.*

Figure I : Le continuum du Développement Interculturel selon Bennett (2004)



Le premier niveau ethnocentriste est celui de la *négation*, le désintérêt ou l'incapacité de faire des distinctions entre les cultures. Un individu dans le niveau de la négation considère ses propres valeurs culturelles comme la seule vraie expérience de la réalité. Une autre caractéristique est une tendance à éviter les différences culturelles et à exprimer un désintérêt envers d'autres cultures (Bennett, 2004, pp. 63-64).

Dans le niveau suivant, il y a *polarisation* entre les positions de « nous » et d' « eux ». On tend à voir les différences culturelles noir ou blanc, et sa propre culture comme supérieure. A l'extrême, les différences culturelles ne sont pas vues comme une occurrence positive dans la société. De cette façon, les membres des groupes racistes sont placés dans ce niveau de conscience culturelle. Bennett (2004, p. 64) signale également une possible inversion, où l'orientation de « nous versus eux » est renversé. De cette façon, on idéalise la culture de l'autre et critique ouvertement sa propre culture. Cela ressemble également à l'exotisme, où l'individu exprime un goût pour l'étranger.

Le dernier niveau ethnocentriste est celui de la *minimalisation*, où on tend à surestimer les similarités entre des cultures. Les différences culturelles rencontrées sont expliquées à l'aide de la propre perspective culturelle. Les personnes dans ce niveau de conscience peuvent utiliser des valeurs universelles pour accentuer une caractéristique commune. D'après Bennett (2004, p. 67), le seul point qui empêche les gens de passer de ce niveau aux niveaux plus ethnorelatifs est « la reconnaissance de la propre culture ou la capacité de ressentir la culture comme un contexte ».

Le premier niveau ethnorelatif est l'*acceptation* des différences culturelles. L'individu est capable d'identifier sa propre culture par rapport aux autres, dans un plus grand contexte culturel. De plus, il estime que d'autres cultures sont aussi complexes que la sienne et il exprime une volonté d'apprendre à s'adapter aux différences culturelles. Pour avancer au niveau suivant, il manque uniquement la capacité de « prendre la perspective de l'autre culture sans perdre sa propre perspective » (Bennett, 2004, p. 68).

Une étape qui va plus loin dans l'échelle est donc celui de l'*adaptation* : l'individu est capable de se comporter de manière appropriée dans des situations qui demandent d'autres normes et valeurs. De cette façon, l'individu dispose non seulement d'une gamme des cadres culturels, mais il a également la

capacité de changer des cadres culturels et de servir comme médiateur entre les deux cultures (Hammer, 2009, p. 209). Bennett (2004, p. 69) estime que le défi de ce niveau est de tenir une certaine authenticité culturelle en passant d'une perspective culturelle à l'autre.

Bennett (2004, p. 69) estime que le dernier niveau du DMIS, l'*intégration* n'implique pas nécessairement une amélioration des compétences interculturelles comparés au niveau d'*adaptation*. Dans le niveau d'*intégration*, le changement d'un cadre culturel à l'autre est un processus internalisé et l'individu accepte que sa propre identité ne soit pas enracinée dans une culture spécifique. Par contre, l'individu « construit son identité au bord de deux ou plusieurs cultures et centrale à aucune culture » (Bennett, 2004, p. 69). L'individu n'a pas de préférence pour une ou plusieurs cultures auxquelles il appartient, mais il utilise le cadre culturel le plus approprié à une certaine situation.

Un exemple de cette *intégration* de multiples cultures dans l'identité d'un seul individu est donné par l'écrivain Amin Maalouf (1998, pp. 9-10). Dans son essai *Les identités meurtrières* il décrit le cas un homme né en Allemagne de parents turcs : « *Aux yeux de sa société d'adoption, il n'est pas allemand ; aux yeux de sa société d'origine, il n'est plus vraiment turc.* » Maalouf continue à expliquer la manière dont ces personnes se voient souvent obligés à choisir entre l'une appartenance ou l'autre. Selon Maalouf cela est dû aux « habitudes de pensée et d'expression si ancrées en nous tous, à cause de cette conception étroite, exclusive, bigote, simpliste qui réduit l'identité entière à une seule appartenance. » (Maalouf, 1998, p. 11). Cela montre que le niveau d'*intégration*, peut être très compliqué à comprendre pour des individus qui n'ont pas atteint ce niveau de conscience.

Le modèle DMIS de Bennett (2004) est intéressant pour cette recherche parce que cela me permet de définir les différents niveaux de conscience interculturelle des participants, et d'analyser les capacités des participants de communiquer efficacement dans une situation interculturelle. Ce modèle est également très pratique parce que c'est un continuum. Bennett (2004, p. 62) considère les niveaux de sensibilité interculturelle des individus comme dynamique. Cela veut dire que les personnes peuvent monter, mais également descendre dans leur niveau de conscience. Cette flexibilité de ce modèle le rend très utile pour cette recherche.

Maintenant que j'ai présenté les différents niveaux de sensibilité culturelle, il est intéressant de savoir comment l'individu peut augmenter sa conscience culturelle. Bien entendu, il y a plusieurs manières pour l'individu d'arriver à un niveau plus élevé. Dans la partie suivante, je traiterai une de ces manières, à savoir la technique des incidents critiques.

2.3.2 LA TECHNIQUE DES INCIDENTS CRITIQUES (CIT)

La Technique des Incidents Critiques (*Critical Incident Technique*) (CIT) est un instrument pour augmenter la conscience et la compréhension des attitudes, attentes, comportements et interactions humains (Apedaile & Schill, 2008, p. 7). La CIT est une technique qui s'est développé à partir des études exécutées dans le cadre d'un Programme de Psychologie de l'Aviation par les forces aériennes de l'armée américaine lors de la Seconde Guerre mondiale (Flanagan, 1954, p. 327). Flanagan définit la CIT comme « un ensemble de procédures qui rassemblent des observations directes du comportement humain qui facilite leur utilité potentielle pour résoudre des problèmes pratiques et pour développer des principes psychologiques généraux. »[3]

Dans le cadre de la communication interculturelle, les incidents critiques sont des situations qui sont considérées problématiques, intrigantes, et parfois également amusantes. Ces sont des occasions qui restent à l'esprit des interlocuteurs, à cause d'une occurrence d'un comportement inattendu (Salo-Lee, 2010). Ainsi, dans le domaine de la communication interculturelle, l'objectif de la CIT est de développer la capacité de l'individu de voir des situations interactionnelles de la perspective d'une autre culture (Salo-Lee & Winter-Tarvainen, 1995).

D'après Apedaile et Schill (2008, p. 9), il est nécessaire pour l'interlocuteur interculturel de développer la compétence d'utiliser plusieurs perspectives culturelles avant de développer des compétences interculturelles. Ils estiment que, d'abord, l'individu doit être capable de « réfléchir d'une manière intentionnelle aux changements de et aux menaces à son identité quand il apprend une nouvelle langue et apprend à faire face à une nouvelle culture. » De cette façon, la CIT est une stratégie importante qui peut être utilisé pour mettre en avant des différences et des malentendus potentiels, qui proviennent de culture (Salo-Lee, 2010).

D'après Flanagan (1954, p. 355) la CIT est une méthode flexible, qui ne consiste pas d'une seule série des règles qui déterminent la manière dont les données sont récupérées. Flanagan estime que la technique est plutôt un nombre des principes flexibles qui doivent être modifiés et adaptés selon chaque situation.

En générale, la technique connaît cinq étapes :

---

[3] *Traduit par T.M. van der Ven.*

(1) La détermination de l'objectif général
(2) La précision du plan et des instructions
(3) La collecte des données
(4) L'analyse des données
(5) L'interprétation et résultats

De ces cinq étapes, (1) jusquà (3) décrivent la manière dont les données des incidents critiques sont récupérées. Pour cette recherche, ce sont surtout l'étape (4) et (5) qui sont intéressants. Lors de ces étapes, les aspects interculturels sont analysés et développent les interlocuteurs leur conscience interculturel ainsi que leurs compétences interculturelles.

Apedaile et Schill (2008, p. 33) proposent un exercice qui a pour objectif le développement des compétences de description, interprétation et évaluation à l'aide d'un incident critique. Lors de cet exercice, les participants considèrent un incident critique. Ensuite, ils doivent répondre à six questions qui permettent aux participants d'identifier les perspectives des caractères de l'histoire, en utilisant leurs connaissances culturelles :

1. Décrivez la situation
2. Décrivez les comportements des deux caractères, sans utiliser des adjectifs
3. Récapitulez les assertions d'inférence
4. Faites le rapport avec les comportements de votre propre perspectif
5. Essayez de comprendre l'opinion du deuxième caractère sur les valeurs et les comportements du premier caractère
6. Elargissez votre interprétation en réfléchissant d'une interaction que vous avez eue avec quelqu'un d'une autre culture. Confirmez ou écartez votre compréhension à l'aide de plus de communication ou d'observation

Dans cet exercice, en utilisant leurs connaissances culturelles, les participants sont demandés d'identifier les perspectifs des deux caractères de l'incident critique. Ainsi, selon Apedaile et Schill (2008, p. 9) les participants ne développent pas seulement leur conscience culturelle, mais également leurs compétences interculturelles.

2.4 Résumé

Dans cette partie, j'ai donné une description globale des termes « culture » et « communication », ainsi que le lien entre ces deux concepts. Ensuite, j'ai présenté brièvement de la culture d'affaires française et néerlandaise, suivant les résultats de la recherche de d'Iribarne (1989). J'ai expliqué la manière dont on peut considérer la gestion des entreprises françaises comme une « logique de l'honneur » et celle des entreprises néerlandaises en tant que « la gestion du consensus ». Ensuite j'ai présenté le DMIS : un modèle pour catégoriser le développement de la sensibilité interculturelle d'un individu (Bennett, 1986, 2004). Dans cette partie j'ai montré également la façon dont l'individu peut améliorer sa prise de conscience culturelle à l'aide de la Technique des Incidents Critiques (CIT) (Apedaile & Schill, 2008). D'après elles, la capacité d'analyser une situation critique stimule non seulement la conscience culturelle, mais également le développement des compétences interculturelles.

3. METHODOLOGIE

Dans cette partie je présenterai la méthodologie utilisée pour cette recherche. Premièrement, je décrirai la manière dont j'ai collectionné les données pour la recherche. Dans la deuxième partie, je présenterai brièvement le contexte des entreprises qui ont participé à la recherche. Dernièrement, je décrirai la répartition des personnes qui ont participé à cette recherche.

3.1 La collection des données

Pour la collection des données pour cette recherche, j´ai approché les clients du service de la gestion salariale de la CFCI Pays-Bas par e-mail pour obtenir leur consentement de participation. J'ai reçu leurs coordonnées du responsable de ce service.

3.1.1 L'APPROCHE

J'ai commencé en envoyant des e-mails au début octobre 2012 aux employeurs parce qu'il m'est semblé mieux d'avoir le consentement de l'entreprise avant d'approcher les employés. Dans le mail j'ai brièvement expliqué le but de la recherche et j'ai demandé les contacts de me prévenir s'ils souhaitent ne pas participer à la recherche. Voir les **Annexes I** et **II** pour les modèles des mails que j'ai utilisés. De quelques employeurs j'ai reçu une réponse positive et heureusement aucune réponse négative. Après avoir contacté la plupart des employeurs, j'ai commencé à approcher les employés aussi.

J'ai décidé d'approcher tous les participants pour un entretien téléphonique[4]. J'ai choisi cette approche au lieu d'un questionnaire pour augmenter l'efficacité de la recherche. Une interview me permet d'obtenir beaucoup d'informations dans un bref délai, ainsi que de réagir directement à ce que disent les participants. Quand au type d'entretien, j'ai choisi l'interview qualitative.

3.1.2 L'INTERVIEW QUALITATIVE

Boeije (2005, p. 274) décrit cette méthode comme une forme de conversation où l'intervieweur s'en tient à poser des questions concernant des comportements, convictions, attitudes, expériences envers

[4] *J'ai interviewé deux employés sur place.*

certains phénomènes sociaux à un ou plus d'interviewés qui à son tour s'en tient à répondre à ces questions. L'interview qualitative est une forme d'entretien non-structuré ou semi-structuré. De cette façon, le chercheur pose des questions adaptées au cadre de référence de l'interviewé. Cela veut dire que le sujet et la langue utilisée sont compréhensibles pour l'interviewé. Pour ce type d'interview, au lieu d'une liste des questions structurée, les intervieweurs se servent généralement d'une liste des sujets ou une « guide de conversation » lors de l'entretien. Là-dessus, il y a quelques questions principales alternées avec des thèmes et des points pour interroger plus profondément. Par conséquent, le but n'est pas de suivre strictement l'ordre des questions sur la liste, mais de suivre plutôt l'interviewé quand il aborde un certain sujet. Une conséquence de cette interview semi-structurée est donc qu'un interviewé a plus insisté sur un certain sujet que l'autre.

Dans la recherche, j'ai fait également usage de ce « guide de conversation » décrit par Boeije (2005, p. 275). Lors de nos entretiens, j'ai utilisé cette liste pour être sûr de traiter tous les thèmes. J'ai établi une version française, néerlandaise et même anglaise selon les langues parlées par les participants. Pourtant, bien qu'il y ait une différence dans la formulation des questions pour les employeurs et celles pour les employés, les thèmes et sujets traités dans les deux types d'entretiens sont pareils. Voir l'**Annexe III** pour les guides de conversation utilisées lors de cette recherche.

3.1.3 LE DEVELOPPEMENT DES RAPPORTS

Boeije (2005, p. 275) estime également que un bon intervieweur se concentre surtout sur sa relation avec l'interviewé, parce que cela est essentiel pour sa volonté de répondre aux questions en toute franchise. De même, Spradley (1979, p. 79) soutient que l'interview qualitative requiert deux processus séparés et complémentaires, à savoir : le développement des rapports, et la révélation des informations. Les rapports réfèrent ici à une « relation harmonieuse » entre l'intervieweur et l'interviewé. Cela veut dire qu'il existe un sentiment élémentaire de confiance qui permet une libre circulation d'information. L'intervieweur ainsi que l'interviewé dispose d'une attitude positive face à l'entretien. Spradley (1979, p. 79) souligne que les rapports n'impliquent pas une amitié profonde entre les deux parties. Les rapports peuvent exister dans l'absence d'un sentiment d'affection.

Vu que j'ai décidé de faire les entretiens par téléphone, cela n'a pas facilité la construction des rapports entre l'intervieweur et l'interviewé. Cependant, lors du bref laps de temps de cette recherche, j'ai donc essayé d'optimaliser les rapports entre moi et les participants. D'abord, j'ai souligné au début de chaque interview que l'entretien était confidentiel et que les réponses n'seraient pas partagées avec des tiers.

De plus, j'ai essayé de stimuler les participants à continuer à parler en posant des questions descriptives (Spradley, 1979, p. 80). J'ai également répété des explications de l'objectif, et des assertions des interviewés lors de l'entretien (Spradley, 1979, p. 81). Cela a abouti à la coopération et la participation active des interviewés.

3.2 Les entreprises

Pour cette recherche, j'ai approché 25 entreprises en octobre et novembre 2012. Après avoir contacté toutes les entreprises, il y avait 21 entreprises qui ont donné leur consentement de participation. Dans la partie suivante, je présenterai les caractéristiques et les variables des entreprises qui ont réellement participé à la recherche. Ainsi, je décrirai la région géographique d'où viennent ces entreprises, la taille des entreprises en France et aux Pays-Bas, les secteurs d'activité et la situation économique de ces secteurs, et l'ancienneté des entreprises.

3.2.1 LA GESTION SALARIALE

Toutes les entreprises qui ont participé à cette recherche sont des clients du service de la gestion salariale chez la Chambre Française de Commerce et d'Industrie aux Pays-Bas (CFCI Pays-Bas). Ces clients sont des entreprises qui ont approché la CFCI Pays-Bas parce qu'ils ont voulu embaucher un employé en Hollande et ils ont cherché un prestataire qui pourrait y assister l'entreprise. De cette façon, c'est la CFCI Pays-Bas qui est responsable pour la gestion salariale de leurs employés aux Pays-Bas. Cette prestation permet aux entreprises de confier toutes les démarches administratives à une partie externe et de se concentrer sur leurs activités commerciales. Ensuite, la CFCI Pays-Bas a également un deuxième rôle consultatif. Les entreprises clients, ainsi que leurs employés peuvent contacter la CFCI Pays-Bas pour toute question concernant la convention du travail et tout ce qui va avec.

3.2.2 LA LOCALISATION

Toutes les entreprises qui ont participé à la recherche, sont d'origines françaises. La plupart de ces entreprises sont basées au nord de la France, et plus spécifiquement dans la région de l'Île-de-France. Dans le Tableau X ci-dessous, je présenterai la répartition des entreprises par région d'origine.

Tableau I : Répartition des entreprises selon la région d'origine

Région	***Nombre des entreprises***	***Pourcentage***
Alsace	3	14,3 %
Bourgogne	1	4,8 %
Centre	3	14,3 %
Champagne-Ardenne	1	4,8 %
Franche-Comté	1	4,8 %
Île-de-France	9	42,9 %
Nord-Pas-de-Calais	1	4,8 %
Pays de la Loire	1	4,8 %
Rhône-Alpes	1	4,8 %
Total	***21***	***100 %***

La concentration des entreprises clients dans le nord de la France peut être expliquée par la proximité aux Pays-Bas. La distance entre les régions nordiques françaises et les Pays-Bas est relativement faible, surtout comparé à la distance jusqu'au sud de la France. Cela rend les Pays-Bas intéressant comme marché.

3.2.3 LA TAILLE

Presque toutes les entreprises qui ont participé sont des petites et moyennes entreprises (PME), conforme la définition de la commission européenne (2006, p. 15). Cette définition catégorise toutes les entreprises avec un effectif inférieur à 50 salariés comme petite entreprise. Toutes les entreprises avec un effectif entre 50 et 250 salariés, sont définies comme des entreprises moyennes. Suivant cette définition, je peux classer les entreprises en France qui ont participé à cette recherche comme dans Tableau II ci-dessous :

Tableau II : Répartition des entreprises selon l'effectif en France

Type d'entreprise	***Effectif***	***Nombre des entreprises***	***Pourcentage***
Petite entreprise	< 50	2	9,5 %
Moyenne entreprise	50 – 249	8	38,1 %
Grande entreprise	> 250	1	4,8 %
Pas d'informations disponibles		10	47,6 %
Total		***21***	***100 %***

La plupart des entreprises françaises ont employé un seul salarié aux Pays-Bas au moment de la recherche, par contre il y avait quelques unes qui ont embauché plusieurs personnes.

Tableau III : Répartition des entreprises selon l'effectif aux Pays-Bas

Effectif aux Pays-Bas	***Nombre des entreprises***	***Pourcentage***
0 employés	1	4,8 %
1 employé	16	76,2 %
2 employés	2	9,5 %
3 employés	1	4,8 %
4 employés	1	4,8 %
Total	***21***	***100 %***

Tableau III ci-dessus nous montre que la grande majorité des entreprises avait un seul employé aux Pays-Bas lors de la recherche. Il n'y a que 4 entreprises qui ont embauché plusieurs personnes à ce moment-là. Il y avait une seule entreprise qui n'avait plus d'employés aux Pays-Bas, parce qu'ils avaient cessé le contrat de travail avant que j'ai exécuté la recherche. Néanmoins, j'ai gardé cette entreprise dans le corpus, parce qu'à mon avis, il est également intéressant de traiter un cas où la coopération franco-néerlandaise n'était pas réussie.

Le dernier aspect qui indique la taille des entreprises de cette recherche est le marché auquel elles sont actives. Il est intéressant de savoir si l'entreprise vend ses produits et/ou services uniquement en Europe, ou si elle a un débouché plus large.

Tableau IV : Répartition des entreprises selon le marché

Marché	***Nombre des entreprises***	***Pourcentage***
National	0	0,0 %
Européen	11	52,4 %
Global	8	38,1 %
Pas d'informations disponibles	2	9,5 %
Total	***21***	***100 %***

Le Tableau IV montre que la plupart des entreprises participant à la recherche sont uniquement actives sur le marché européen. 38,1 % des entreprises opèrent sur un marché plus large et font des affaires à l'échelle globale. Pour 9,5 % des entreprises qui ont participé, il n'y avait pas d'informations disponibles sur leurs débouchés.

3.2.4 LES SECTEURS D'ACTIVITE

Pour la classification des secteurs d'activité, j'ai utilisé la nomenclature d'activités française selon l'Insee (2012). Cette liste distingue 88 « divisions » différentes. J'ai choisi cette classification parce que cela permet de spécifier les activités des entreprises, sans entrer trop en détail.

Tableau V : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	***Nombre des entreprises***	***Pourcentage***
Industries alimentaires	1	4,8 %
Fabrication de textiles	1	4,8 %
Industrie du papier et du carton	1	4,8 %
Industrie chimique	1	4,8 %
Industrie pharmaceutique	2	9,5 %
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	2	9,5 %
Fabrication d'équipements électriques	1	4,8 %
Autres industries manufacturières	2	9,5 %
Génie civil	1	4,8 %
Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	1	4,8 %

Secteur d'activité	***Nombre des entreprises***	***Pourcentage***
Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	4	19,0 %
Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	2	9,5 %
Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes	1	4,8 %
Hébergement médico-social et social	1	4,8 %
Total	***21***	***100 %***

Comme Tableau V présente, il y a une grande variation dans les secteurs d'activité des entreprises qui participé à cette recherche. Le secteur le plus représenté est celui de commerce de gros. Etant donné que cette catégorie est assez large et beaucoup de produits peuvent y être classifiés, il y a plusieurs entreprises dans cette catégorie-là.

La grande variation dans les secteurs d'activités des entreprises évite également que la recherche esquissera une image déformée. En élargissant la diversité d'activités, j'ai tenté de rendre les conclusions de cette recherche aussi objectives que possible.

3.2.5 L'ANCIENNETE

Il y a une grande variation dans l'ancienneté des entreprises qui ont participé à cette recherche. Certaines entreprises ont été créées il y a des décennies, d'autres viennent d'être créer. Dans le Tableau VI ci-dessous, je présente la répartition des entreprises selon leurs anciennetés.

Tableau VI : Répartition des entreprises selon l'ancienneté

Date de création	***Nombre des entreprises***	***Pourcentage***
1950 – 1959	3	14,3 %
1960 – 1969	4	19,0 %
1970 – 1979	0	0,0 %
1980 – 1989	4	19,0 %
1990 – 1999	6	28,6 %
2000 – 2009	2	9,5 %
Pas d'informations disponibles	2	9,5 %
Total	***21***	***100 %***

Tableau VI nous montre que plus que 30 % des entreprises ont été créées avant 1970, et par conséquent ont été actives depuis plus de 42 ans au moment de la recherche. Les deux entreprises les plus jeunes avaient également une ancienneté de trois ans lors de cette recherche. L'ancienneté moyenne de toutes les entreprises est 30 ans.

Maintenant que j'ai présenté le contexte des entreprises participant à cette recherche, je continue avec la description des personnes que j'ai interviewées.

3.3 Les participants

Lors de la période de recherche, en octobre et novembre 2012, j'ai eu des entretiens avec 41 personnes en total. De ces 41 personnes, il y avait 20 employeurs et 21 employés d'un total de 18 entreprises différentes. Cela veut dire qu'il y a quelques entreprises dont j'ai interviewé plusieurs employés. Dans la partie suivante je présenterai brièvement la répartition de ces personnes selon leur sexe, fonction dans l'entreprise, âge et expérience, pour décrire le contexte des participants à cette recherche.

3.3.1 SEXE

La répartition des hommes et des femmes dans le corpus est presque équilibrée. D'un total de 41 personnes, il y avait 16 femmes et 25 hommes. Or, comme le tableau ci-dessous nous montre, Il y a une grande différence dans la répartition des sexes dans les employeurs interviewés et les employés.

Tableau VII : Répartition des participants selon leur sexe

Sexe du participant	***Nombre de personnes***	***Pourcentage***
Employeurs	20	48,8%
Hommes	*8*	*19,5%*
Femmes	*12*	*29,3%*
Employés	21	51,2 %
Hommes	*17*	*41,5%*
Femmes	*4*	*9,8 %*

Ce tableau démontre qu'il y a une différence assez signifiante entre la répartition des hommes et femmes du côté des employeurs et du côté des employés. Il est remarquable qu'il y ait plus des femmes dans les employeurs que dans les employés.

3.3.2 FONCTION DANS L'ENTREPRISE

Dans le tableau ci-dessous, je présente la répartition des participants de cette recherche selon leur fonction dans l'entreprise.

Tableau VIII : Répartition des participants selon leur fonction dans l'entreprise

Fonction	***Nombre de personnes***	***Pourcentage***
Employeurs	20	48,8%
Administration et service financier	*4*	*9,8 %*
Directeur	*2*	*4,9%*
Manager Benelux	*2*	*4,9%*
Ressources Humaines	*10*	*24,4%*
Autre	*2*	*4,9%*
Employés	21	51,2%
(Sales) Manager Pays-Bas	*21*	*51,2%*
Total	***41***	***100 %***

Comme ce tableau le présente, les personnes que j'ai interviewées comme employeur occupent pour la plupart des fonctions dans le service des ressources humaines. Ensuite, presque 10% des interviewés

sont des personnes actives dans le service administratif et financier. Les directeurs sont les directeurs généraux et les CEO des entreprises françaises. Les Managers Benelux sont les responsables directs des employés aux Pays-Bas. Il y avait deux personnes avec des fonctions autres que les catégories mentionnées ci-dessus. Leur fonction était Juriste et Assistante Exécutive.

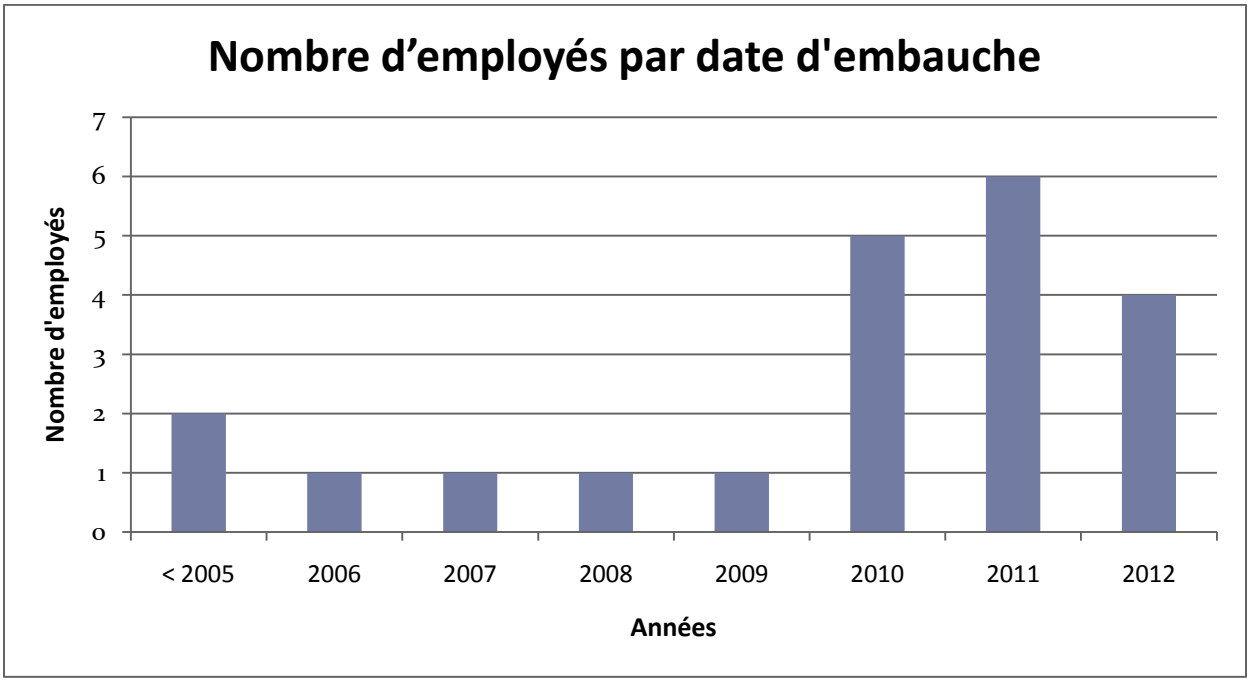
Il y a moins de variation dans les fonctions des employés aux Pays-Bas. La dénomination peut diverger légèrement, mais leurs occupations sont pareilles à la base. Les employés aux Pays-Bas sont responsables pour la satisfaction et l'augmentation de la clientèle néerlandaise.

3.3.3 AGE ET EXPERIENCE

Malheureusement, j'ai négligé de vérifier les âges et les années d'expérience des participants. Cependant, les employeurs ainsi que les employés sont un groupe très diversifié. L'âge des participants varie environ entre 25 et 60 ans.

Le nombre des années d'expérience est moins facile à déterminer. Or, dans la graphique ci-dessous, je présente depuis quand les employés ont été embauchés par l'entreprise française.

Figure II : Répartition des employés par date d'embauche



La figure ci-dessus montre que la plupart des employés (environ 15 personnes, soit 71% des employés néerlandais) ont été embauché en 2010 ou plus tard. Cela veut dire que 29% des entreprises ont une

expérience d'au moins trois ans dans la même entreprise. Il est très probable que les employés ont obtenu plus d'expériences dans le domaine avant d'arriver chez l'entreprise française.

3.4 Résumé

Dans cette partie de ce travail, j'ai montré la méthodologie que j'ai utilisée pour obtenir les résultats de cette recherche. J'ai expliqué comment j'ai approché les entreprises et les personnes pour les inviter à participer à cette recherche. J'ai choisi de récupérer les informations à l'aide d'un entretien qualitative (Boeije, 2005, p. 274) en raison du temps prévu pour cette recherche, mais aussi parce que cette méthode me permet de interagir directement avec les participants. Ensuite, j'ai présenté le contexte des entreprises, j'ai montré où elles sont basées, la taille des entreprises, leurs secteurs d'activité, ainsi que l'ancienneté des entreprises. J'ai fini cette partie en présentant le contexte des participants. En montrant leur genre, leur fonction dans l'entreprise et leur âge et expérience, je permets aux lecteurs d'avoir une meilleure impression des personnes qui ont participées à cette recherche. Dans la partie suivante, je continuerai ce travail en présentant les résultats que j'ai obtenus.

4. RESULTATS

Cette partie présente les résultats des entretiens menés avec les employeurs français et les employés néerlandais. Après avoir interviewé tous les participants, j'ai transcrit tous les enregistrements. Pour être en mesure d'analyser toutes ces informations, j'ai classifié toutes les réponses selon leur sujet dans un tableau. Ce tableau m'a permis de bien comparer toutes les réponses aux questions et aux sujets différents.

De cette façon, j'ai établi un tableau au sujet des attentes par rapport à la collaboration (**Annexe VII**), les avantages et les inconvénients de travailler pour une entreprise française (**Annexe VIII**), la manière dont la communication se réalise entre les deux parties (**Annexe IX**), la manière dont la collaboration se réalise (**Annexe X**), les obstacles rencontrés lors de la collaboration (**Annexe XI**), ainsi qu'un tableau qui présente les éléments qui attribuent à la réussite de la collaboration (**Annexe XII**).

Dans l'introduction de ce travail, j'ai présenté les trois sous-questions que j'ai établies, à savoir :

a) Comment est-ce que la communication se réalise entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas ?
b) Quelles sont les obstacles rencontrés lors de la coopération entre l'entreprise française et l'employé néerlandais ?
c) Quelle est la corrélation entre la conscience interculturelle et la réussite de la collaboration entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas ?

Dans la suite, je répondrai les sous-questions (a) et (b). Etant donné que la réponse à la question (c) requiert une analyse un peu plus profonde, je traiterai cette question dans le chapitre suivant de ce travail, **5. Analyse**.

Dans ce chapitre, je présenterai d'abord la manière dont la communication se réalise entre les deux parties. Je traiterai la mesure dont les employés et les employeurs sont contents de la communication entre eux, la langue dans laquelle ils se communiquent et si les employeurs et employés la considèrent comme une barrière, les contacts que les employés ont dans l'entreprise et les moyens et fréquence de communication entre les deux parties. Ensuite, je présenterai les obstacles rencontrés lors de la collaboration. Je traiterai les différences culturelles indiquées par les participants, d'autres obstacles et la manière dont les interviewés gèrent ces obstacles.

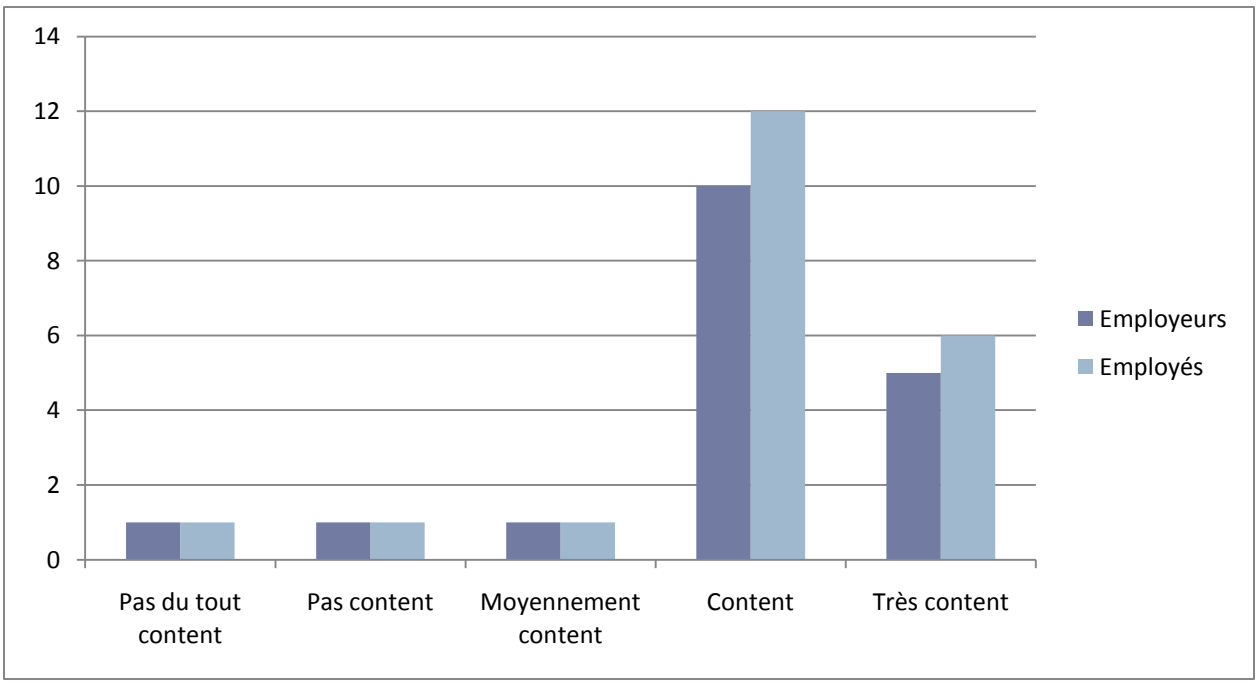
4.1 La communication

Lors des entretiens, j'ai posé les participants plusieurs questions au sujet de la communication et la manière dont elle se réalise. J'ai posé les mêmes questions aux employeurs ainsi qu'aux employés pour être sûr d'obtenir une bonne représentation de la situation. Dans la suite j'en présenterai les résultats.

4.1.1 MESURE DE SATISFACTION

J'ai demandé tous les participants dans quelle mesure ils sont contents de la communication entre l'entreprise française et l'employé néerlandais. La **Figure III** ci-dessous montre les résultats.

Figure III : Mesure de satisfaction de la communication



La graphique ci-dessus montre que la grande majorité des employeurs et des employés sont contents ou très contents de la manière dont la communication a lieu.

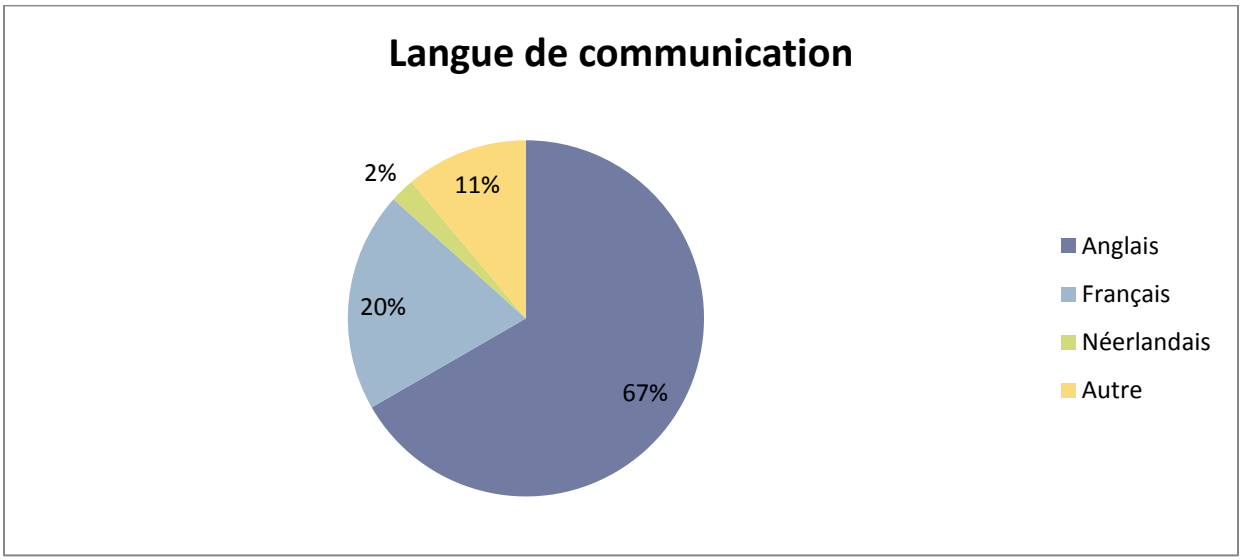
Il y a un employé et un employeur qui ne sont pas du tout contents. En fait, ces personnes ont travaillé pour la même entreprise et ils avaient cessé la coopération avant les interviews. Pourtant, la communication entre les deux parties n'était pas la seule raison pour la cessation du contrat de travail.

Les personnes qui ont indiqué de ne pas être contents, ne travaillent pas pour la même entreprise. Les deux personnes ont indiqué qu'ils trouvent que surtout la fréquence de communication peut s'améliorer.

4.1.2 LANGUE

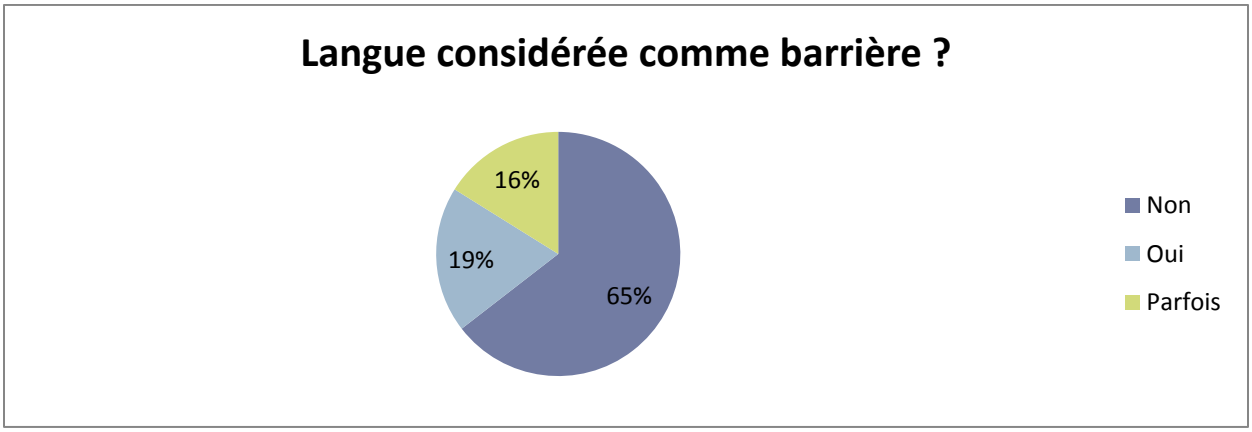
Un élément qui joue un grand rôle dans la communication franco-néerlandais est la langue. La **Figure IV** ci-dessous montre que la plupart des employés et employeurs (67%) choisissent l'anglais comme lingua franca. Généralement, la motivation est que les deux parties ont le même handicap de cette façon, étant donné que les deux parties n'utilisent pas leur langue maternelle. Dans 20% des cas, les employeurs et employés se communiquent en français. Et dans 13%, c'est le néerlandais ou une autre langue. Souvent c'est l'allemand pour des entreprises qui sont basées en Alsace.

Figure IV : Langue de communication entre l'employeur et l'employé



Ensuite, j'ai demandé aux participants s'ils considèrent la langue comme une barrière pour la compréhension entre les deux parties. Considéré le taux des personnes qui ne communiquent pas dans leur langue maternelle, je me suis attendue à ce que la langue pose en effet des obstacles au niveau de la compréhension. Or, quand on regarde la **Figure V** à la page suivante, il y a presque deux tiers des participants qui ont indiqué que la langue ne pose pas de barrière.

Figure V : Langue considérée comme barrière par les participants

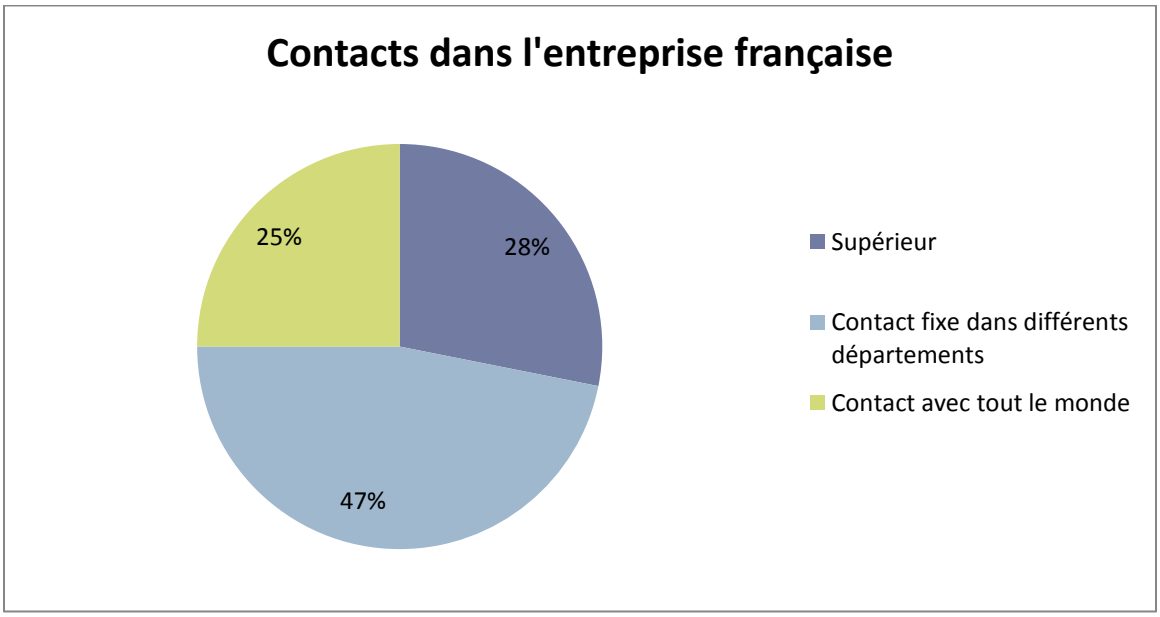


Il y a 16% qui ont indiqué que la langue pose parfois des obstacles. Cela veut dire qu'ils ont souvent des difficultés à transmettre les nuances de leur message. Un exemple mentionné par un des employeurs était l'humour. Quand quelqu'un fait une blague, mais cela n'est pas compris comme ça. Pourtant, elle a indiqué que cela ne pose pas vraiment des difficultés au niveau de la collaboration.

4.1.3 CONTACTS DANS L'ENTREPRISE

Ensuite, il est intéressant de savoir avec qui les employés sont en contacts dans l'entreprise française. Est-ce qu'ils peuvent contacter tout le monde directement dans l'entreprise, ou faut-il passer par leur supérieur à chaque fois ? Dans la **Figure VI** ci-dessous, j'ai classifié les réponses dans trois catégories.

Figure VI : Contacts dans l'entreprise française

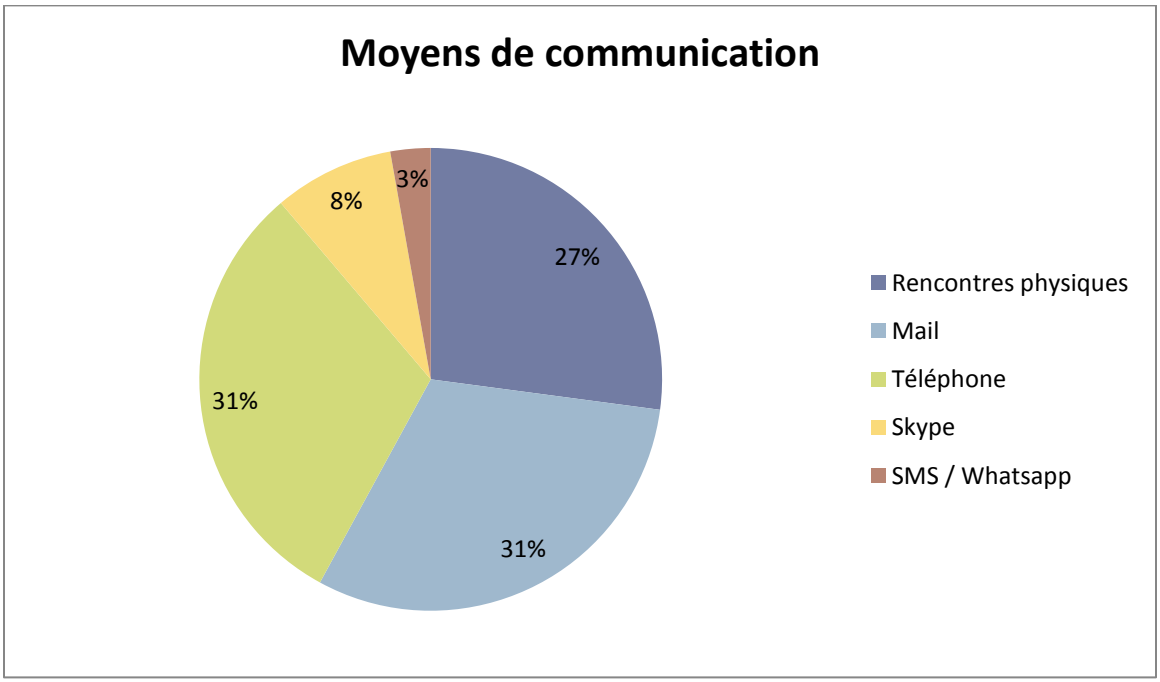


La **Figure VI** rend clair que 28% des employés passe généralement par son supérieur. Il fait les rapports avec lui et lui, il transmet les directions depuis la France. Un autre 25% des employés indique qu'ils peuvent contacter tout le monde dans l'entreprise selon leurs besoins, de la direction aux employés dans les usines. Or, presque la moitié des employés dispose bien des contacts dans des différents départements, mais dans ces départements ils ont bien des contacts fixes.

4.1.4 MOYENS DE COMMUNICATION ET FREQUENCE

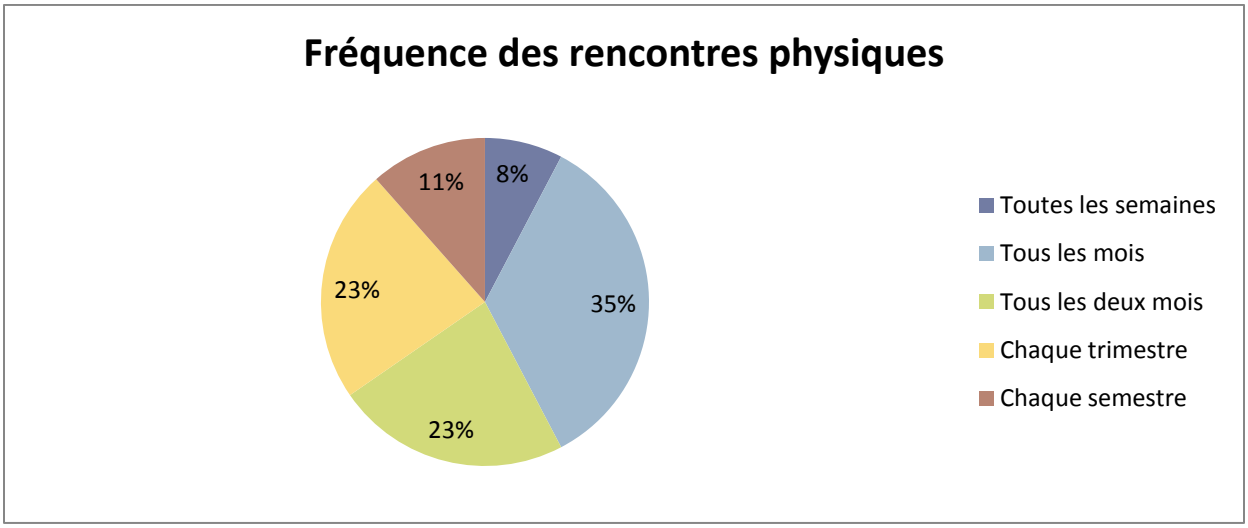
Dès qu'on sait dans quelle langue les employés communiquent et avec qui, il nous reste à savoir avec quels moyens et à quelle fréquence ils communiquent. La **Figure VII** ci-dessous montre clairement, qu'il y a trois moyens principaux, à savoir le mail, le téléphone et les rencontres physiques. D'autres moyens, comme Skype ou des services de messagerie comme SMS et Whatsapp sont moins utilisés.

Figure VII : Moyens de communication



Il ressort des entretiens que l'usage des mails et du téléphone est assez fréquente pour tous les employés. L'utilisation des mails est tous les jours et la communication par le téléphone est au moins hebdomadairement. Il y a une plus grande différence dans la fréquence des rencontres physiques.

Figure VIII : Fréquence des rencontres physiques entre l'entreprise française et l'employé néerlandais



La **Figure VIII** ci-dessus montre que les fréquences des rencontres physiques varient plutôt. La plupart des employés visitent le siège social en France une fois par (deux) mois. 8% des employés ont des réunions toutes les semaines, tandis que 11% se voient que deux fois par an.

4.2 Les obstacles rencontrés

Cette partie présentera les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais. Je traiterai d'abord les obstacles qui ont été rencontrés principalement, avant de présenter les manières dont les participants de cette recherche gèrent ou résolvent ces obstacles. Dans cette partie je ne prendrai pas compte des obstacles qui proviennent directement des différences culturelles, parce que je les traiterai dans le chapitre suivant, **5. Analyse**.

4.2.1 LE RYTHME DU TRAVAIL

L'obstacle le plus mentionné est la différence dans le rythme de travail en France et aux Pays-Bas. Les Français ont indiqué que les Néerlandais commencent et finissent le travail plus tôt qu'en France.

> *« En France on prend une pause jusqu'à 14h00 pour manger proprement, mais on continue plus longtemps dans le soir, vers 19h00, 20h00. Les Néerlandais mangent un sandwich derrière leurs écrans et finissent plus tôt, vers 17h00. Cela pose des fois des obstacles au niveau communicatif, parce qu'il n'y aura pas de réponse quand on appelle. Surtout quand il y a des urgences, et on n'arrive pas à joindre l'autre. Cela peut être frustrant et cela peut causer un ton énervé le lendemain»*
>
> Levaisseur, F. (Amsterdam, le 3 octobre 2012)

Donc, non simplement les horaires varient en France et aux Pays-Bas, mais aussi les habitudes au niveau du déjeuner. Il paraît que les Français mangent généralement plus longtemps que les Néerlandais. Ensuite, les Français continuent à travailler plus longtemps le soir. Cela peut poser des problèmes quand un employé néerlandais a besoin de son collègue au début de l'après-midi et il faut attendre qu'il soit revenu de son déjeuner. A l'inverse, il y a aussi des obstacles. Quand l'employeur français a une urgence après 17h00, il risque que l'employé néerlandais n'est plus disponible, parce qu'il a déjà fini son travail.

Ensuite, ce qui est lié au rythme du travail est la fermeture des entreprises françaises en août. Il y a quelques entreprises françaises qui ferment pendant les vacances. Pour les Néerlandais il est difficile à comprendre qu'une entreprise peut décider de fermer, parce qu'aux Pays-Bas, le travail continue également pendant l'été. Pour quelques employés cela peut poser des problèmes, parce que ces clients néerlandais s'attendent à ce que l'entreprise française reste à leur disponibilité. Cela peut être frustrant, parce qu'il n'y guère que l'employé peut faire pour résoudre cet obstacle.

4.2.2 L'ORGANISATION

La manière dont l'entreprise est organisée peut également poser quelques obstacles. De cette façon, il y a un employé néerlandais qui estime que l'organisation de l'entreprise française peut s'améliorer :

> *« Les processus ne sont pas très professionnels, de manière organisationnel et la production, cela peut s'améliorer énormément. »*
>
> Mol, K. de (Amsterdam, le 23 octobre 2012)

Il y a plusieurs employeurs français qui ont indiqué qu'ils sont d'avis que les Néerlandais sont très précis et encadrés, donc sans doute il y a une différence culturelle entre le point de vue français et néerlandais au niveau de l'organisation d'une entreprise. Par contre, il y a également des employeurs français qui ont indiqué que l'organisation pourrait être plus fluide. Or, cela n'est pas toujours facile en raison de la taille de l'entreprise :

> *« Un autre obstacle dans la coopération est la taille de l'organisation. Le caractère international de l'organisation la rend très complexe. C'est compliqué de manier toutes les mentalités différentes. »*
>
> Schilder, B. (Amsterdam, le 7 novembre 2012)

Plus une entreprise est grande, plus l'organisation est compliquée. Cela vaut surtout quand il y travaille des employés de nationalités différentes.

4.2.3 LE MARCHE

Le troisième obstacle est le marché qui peut différer aux Pays-Bas qu'en France. Il y a parfois d'autres règlements et exigences pour un certain produit ou service qu'en France. Mais également les demandes du marché peuvent être différentes.

> *« La coopération est terminée, en raison des circonstances spécifiques du marché. Les services que l'entreprise propose ne correspondent pas vraiment, ou pas encore, aux demandes du marché. Aussi, à raisons financières. Le produit que l'entreprise livre, les activités, par exemple le maintien des autoroutes, à l'étranger les autorités sous-traitent souvent ces activités, mais en Hollande, les Ponts et Chaussées s'en occupent eux-mêmes. Donc oui, on propose un produit qui ne correspond pas tout à fait à la demande du marché. »*
>
> Bakker, B. (Amsterdam, le 2 novembre 2012)

Cela est un bon exemple d'un service proposé par une entreprise qui n'est pas forcement tout à fait applicable à tous les marchés. Une activité qui est sous-traité par les autorités à l'étranger, ne veut pas dire que c'est pareil aux Pays-Bas. Je parlerai plus profondément des adaptations des produits et des services selon les besoins d'un marché dans le chapitre 5.

4.2.4 LA PERSONNALITE

Finalement, il y a également des obstacles qui proviennent de la personnalité des employés ou des employeurs. De cette façon, il y a un employeur français qui est d'avis que l'employé néerlandais manque un peu d'initiative. Il a indiqué cet obstacle à l'employé lors des négociations du renouvellement du contrat de travail. Ils ont eu une discussion profonde pour résoudre ce problème.

De l'autre côté, il y a également un employé qui a rencontré des obstacles grâce à la personnalité de son directeur, qu'il estime très têtu.

> *« Le directeur est très entêté. Il n'écoute pas du tout les commentaires de ses employés, français ou de l'étranger. (…) La coopération est agréable, les collègues sont très coopératifs. Le seul qui ne coopère pas tellement est le directeur lui-même. »*
>
> Koopmans, J. (Amsterdam, le 5 octobre 2012)

Donc, ce n'est pas uniquement la personnalité d'un employé qui peut freiner la collaboration, mais également l'employeur lui-même.

4.3 Résumé

Dans ce chapitre j'ai montré les résultats des entretiens que j'ai menés avec les employeurs français et les employés néerlandais. Je me suis concentré sur deux éléments, à savoir la manière dont la communication se réalise entre les deux parties et les obstacles rencontrés lors de la coopération.

J'ai présenté que la grande majorité des interviewés est content ou très content de la manière dont la communication se réalise. Presque deux tiers des participants se communiquent en anglais, ce qui n'est pas leur langue maternelle. Pourtant, ils ne considèrent pas cette lingua franca comme une barrière pour leur compréhension mutuelle. Presque la moitié des employés néerlandais a des contacts fixes dans plusieurs départements dans l'entreprise française. En ce qui concerne les moyens de communication et la fréquence de l'utilisation, les emails et le téléphone sont utilisés tous les jours ou au moins plusieurs fois par semaine. Des moyens comme Skype, SMS et Whatsapp sont moins utilisés. Il y a des rencontres physiques entre les employés et les employeurs, mais la fréquence en varie. Le plus souvent, ils se voient tous les mois ou tous les deux mois.

Ensuite, j'ai présenté les obstacles rencontrés par les employeurs français ainsi que par les employés néerlandais. L'obstacle mentionné le plus souvent était la différence dans le rythme du travail en France et aux Pays-Bas. Les différences dans les horaires peuvent être difficiles, surtout quand il y a une urgence et on n'arrive pas à joindre l'autre personne. Ensuite, il y a des obstacles dans la manière dont l'entreprise est organisée. Parfois c'est considéré comme pas très professionnel par les employés néerlandais. Troisièmement, le produit ou service proposé par l'entreprise française n'est parfois pas assez adapté au marché néerlandais. Finalement, il a des obstacles suite aux personnalités des employés et des employeurs.

Dans ce chapitre je n'ai pas traité les obstacles rencontrés qui proviennent des différences culturelles. Je présenterai les résultats à ce sujet dans une analyse plus profonde dans le chapitre suivante.

5. ANALYSE

Dans l'introduction de ce mémoire, j'ai présenté la sous-question suivante :

a) Quelle est la corrélation entre la conscience interculturelle et la réussite de la collaboration entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas ?

Dans ce chapitre, je présenterai l'analyse des résultats qui permet de trouver une réponse à cette question.

Je commencerai en décrivant deux cas particuliers et en expliquant le rôle de la culture, la conscience culturelle dans ces cas. Ensuite, j'analyserai les données récupérées à l'aide du Modèle de Développement de la Sensibilité Interculturelle (DMIS) de Bennett (1986, 2004). Eu égard à la taille de ce travail, je ne peux pas traiter tous les incidents mentionnés par les interviewés, donc je présenterai les deux cas le plus exemplaires et pertinents pour cette recherche.

5.1 Introduction

Avant de présenter les résultats de l'analyse des données approfondie, je décrirai deux cas exemplaires. Ensuite, j'indiquerai le rôle qui joue la culture, ainsi que la conscience culturelle dans ces exemples.

Le premier cas est un producteur des lunettes qui avait embauché un Néerlandais pendant une période d'un an et demi. Au moment où j'ai interviewé cette entreprise, la collaboration a été terminée depuis 6 mois. L'employeur ainsi que l'employé ont attribué la cessation du contrat de travail aux différences culturelles. Bien que les deux parties soient conscientes des différences dans leurs manières de travailler et de communiquer, ils n'ont pas réussi à résoudre leurs différences et de trouver un accord.

Le deuxième cas est un distributeur des bicyclettes qui embauche un Néerlandais depuis 16 ans. Ici aussi, l'employeur et l'employé ont mentionné certaines différences culturelles dans leurs manières de travailler et de communiquer. Par contre, les deux parties sont très contentes de la coopération. L'employé estime même qu'il n'y a *« rien à s'améliorer »* dans la collaboration.

Pour les deux cas, les conditions de bases se ressemblent : il y a un employeur français qui embauche un salarié néerlandais, les deux entreprises vendent un bien de consommation. Donc, pourquoi est-ce que

la coopération est réussie pour l'une entreprise, mais pas pour l'autre ? Dans ces deux cas, je distingue trois éléments qui ont attribués à la réussite ou à l'échec de la collaboration.

Dans le premier cas, l'employeur a expliqué la cessation de la collaboration surtout en raison des différentes manières de travailler. L'employé a confirmé ces différences d'approche, mais il a ajouté également que l'entreprise n'a pas tenu compte d'une différence dans les besoins des marchés néerlandais et français :

> *« In de industrie waar wij zitten, dan gaat het over smaak. Dus dan moet je proberen rekening te houden met verschillende smaken. Ik denk dat je de wereld grofweg kan verdelen in 5 smaakgebieden, en als je dan denkt dat je, kostte wat het kost, jouw collectie die heel succesvol is op de Franse markt, ook in alle andere landen, eh zonder enig voorbehoud, kan vermarkten, dan denk ik ja, dan heb je een hele tijd niet opgelet (…). Nederland is meer minimalistisch, strak. Frankrijk daarentegen, (...) die hebben wat meer behoefte aan tierelantijntjes, wat meer aankleding (…). »*
>
> Borst, M. van der (Amsterdam, le 24 octobre 2012)

L'employeur de cette entreprise n'a pas mentionné une différence dans les besoins des deux marchés, contrairement à l'employeur de la deuxième entreprise, qui explique la réussite de leur collaboration comme suit :

> *« Le succès vient de comprendre la culture d'un pays. Il faut adapter la stratégie du commerce. Tous les pays ont des particularités qu'il faut intégrer et adapter aux attentes locales. »*
>
> Dunant, P. (Amsterdam, le 6 novembre 2012)

De cette façon, le distributeur des bicyclettes a adapté la taille des vélos des femmes, ainsi que les couleurs selon le marché, parce que les besoins sont différents.

Un autre facteur est l'organisation de l'entreprise. Le producteur des lunettes est une entreprise dirigée par le fondateur lui-même. Son entreprise s'est développée globalement dans les derniers 18 ans. Vu que le directeur a construit l'entreprise lui-même, il se sent très impliqué dans les activités de l'entreprise, ce qui peut aboutir dans une grande mesure de contrôles. C'est une différente organisation de la deuxième entreprise, qui est un fusionnement de plusieurs entreprises européennes. De cette

façon, dans leur siège social il y a également beaucoup de nationalités, et ils ont installé l'anglais comme langue véhiculaire de l'entreprise. Ces deux manières d'internationalisation entraînent une différence dans l'attitude et dans la conscience culturelle.

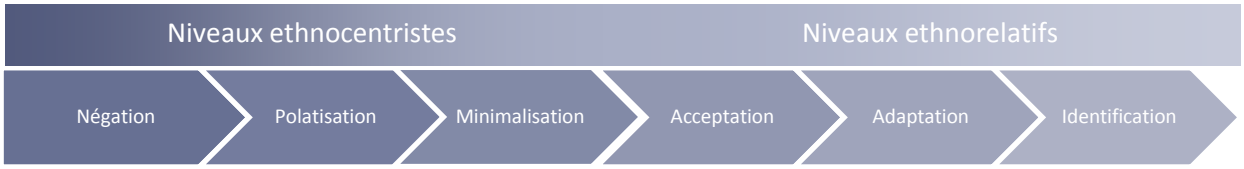
Dans le paragraphe suivant je traiterai une analyse plus profonde cette conscience culturelle dans les résultats de la recherche.

5.2 Analyse de la conscience culturelle

Dans cette partie de l'analyse, je présenterai les constatations par rapport à la relation entre le niveau de conscience interculturelle et la réussite d'une collaboration entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas.

Dans le cadre théorique, j'ai déjà présenté le Modèle de Développement de la Sensibilité Interculturelle (DMIS) de Bennett (1986, 2004). Dans ce continuum de six niveaux différents, Bennett distingue trois perspectives ethnocentristes et trois perspectives ethnorelatives, comme nous le visualisons dans **Figure IX** ci-après :

Figure IX : Le continuum du Développement Interculturel selon Bennett (2004)



Pour découvrir la corrélation entre la conscience culturelle et la réussite de la collaboration, j'ai analysé nos résultats à l'aide de deux éléments :

(1) Le niveau de conscience interculturelle des interviewés,
(2) La mesure de la réussite de la collaboration entre l'entreprise française et l'employé.

Pour exécuter l'analyse du premier élément, le niveau de conscience interculturelle, après les entretiens, j'ai classifié tous les interviewés dans un niveau de sensibilité interculturelle du DMIS de Bennett (2004). J'ai exécuté cette classification en me basant sur leurs remarques par rapport aux différences interculturelles et les manières dont ils manient ces différences.

Ensuite, pour mesurer la réussite d'une collaboration, j'ai décidé de demander tous nos interviewés dans quelle mesure ils sont contents de la coopération soit avec l'entreprise française, soit avec l'employé aux Pays-Bas. Pour chaque niveau de sensibilité interculturelle, j'ai calculé la moyenne des chiffres de satisfaction individuels. Dans le **Tableau IX**, ci-dessous, je présenterai la répartition de la mesure de satisfaction par niveau de conscience du DMIS :

Tableau IX : Répartition des interviewés selon les niveaux de Bennett (2004)

Niveau dans le DMIS de Bennett (2004)	***Nombre de personnes (%)***	***Moyenne de la satisfaction (1=très insatisfait, 5= très satisfait)***
Niveaux ethnocentristes :		
Négation	*0,0*	0
Polarisation	*5,1*	2
Minimalisation	*20,5*	4,2
Niveaux ethnorelatives :		
Acceptation	*33,3*	4,33
Adaptation	*41,1*	4,42
Intégration	*0,0*	0

Dans ce tableau, je remarque que la plupart des interviewés sont classifiés dans les niveaux ethnorelatives, à savoir les niveaux de l'acceptation, l'adaptation et l'intégration. 74,4% des participants à cette recherche sont classifiés dans un niveau ethnorelatif. Aussi, il est clair que la moyenne de la satisfaction s'élève à chaque niveau de conscience.

Dans la suite, j'examinerai un par un les niveaux de conscience en détail. Parce que je n'ai pas trouvé des cas du niveau *Négation*, ni du niveau *intégration*, je ne traiterai pas ces niveaux-là.

5.2.1 POLARISATION

Les deux interviewés qui ont été classifiés dans ce niveau de conscience interculturelle, sont en effet un employeur et un employé de la même entreprise. Pendant les entretiens les deux parties ont indiqué qu'ils ont terminé la coopération principalement en raison des différences culturelles. Lors de l'entretien, les deux personnes ont énoncé des claires positions de « nous » versus « eux », où la propre culture est considérée comme supérieure. Bennett (2004, p. 64) estime que ce type d'énonciation est

0caractéristique pour le niveau de conscience interculturelle de la *polarisation*. D'un côté, l'employeur français a estimé que :

> *« Les Néerlandais ont des relations commerciales très business. Les Français sont plus visés aux relations personnelles. Les Néerlandais vont toute suite à l'essentiel et les Français sont plus cordiales. (…) Les Néerlandais manquent de finesse, ou peut-être les Français sont trop fins. »*
>
> Maridat, H. (Amsterdam, le 22 octobre 2012)

De l'autre côté, l'employé néerlandais a remarqué que :

> *« Les Néerlandais sont très pragmatiques. Les Français sont toujours très occupés, mais je me demande des fois avec quoi exactement. Ils travaillent d'une manière moins efficace. (…) Les Français sont très visés aux relations avec les autres, mais quand l'essentiel est discuté lors d'un rendez-vous, j'estime que c'est une perte de mon temps de le continuer. »* [2]
>
> Borst, M. van der (Amsterdam, le 24 octobre 2012)

Il ressort de ces exemples que les positions par rapport à la culture de l'autre sont plutôt noires et blanches. Les deux personnes sont d'avis que, lors d'une discussion, les Français se concentrent plus sur les relations personnelles que sur l'essentiel. Par contre, il s'avère de ces fragments que le Français est d'avis que c'est quelque chose de positive, tandis que le Néerlandais le considère comme « une perte de son temps ».

L'employé néerlandais mentionne également un incident critique qu'il a rencontré pendant la coopération. Il a indiqué qu'il y a eu des discussions entre lui et l'employeur pour résoudre quelques différences dans leurs points de vue. L'employé estime que ces discussions ont eu lieu dans « une ambiance querelleuse ». L'employeur fait également mention de ces discussions. Par contre, lui, il estime que l'employé néerlandais était « extrêmement buté » et il n'a pas montré « de souplesse ». D'après Salo-Lee (2010) nous pouvons considérer cette occurrence comme une occasion d'un comportement inattendu qui est resté à l'esprit. Pourtant, même si cet incident a augmenté la

[5] *Traduit par T.M. van der Ven*

conscience et les compétences interculturelles des deux interviewés, cela n'a pas évité le fait qu'ils ont décidé de terminer leur collaboration.

Les différences culturelles n'étaient le seul obstacle lors cette coopération, mais il est clair que les deux parties n'ont pas réussi à surmonter les différences culturelles et à rendre leur collaboration réussie.

5.2.2 MINIMALISATION

D'après Bennett (2004), ce niveau de conscience interculturelle est le dernier niveau ethnocentriste. Les gens de ce niveau surestiment les similarités entre les cultures. Nous avons classifiés 7 personnes dans ce niveau (18,4 % de tous nos interviewés). Ces répondants ont généralement indiqué qu'ils ne sentent pas vraiment les différences culturelles ou qu'ils sont d'avis que les cultures ne s'écartent pas beaucoup.

Bien entendu, il est possible que ces gens ne rencontrent pas beaucoup de différences culturelles dans les fonctions qu'ils exercent. De ces 7 personnes dans ce niveau il y a 5 employeurs, comme nous présentons dans **Tableau X**, ci-dessous :

Tableau X : Répartition des interviewés dans le niveau de la Minimalisation du DMIS

Entreprise	***Fonction***	***Mesure de la satisfaction (1=très insatisfait, 5= très satisfait)***
Entreprise I	Employeur	4
Entreprise J	Employeur	3
Entreprise L	Employeur	4
Entreprise L	Employé	4
Entreprise M	Employeur	5
Entreprise P	Employeur	3
Entreprise Q	Employé	4

Selon Bennett (2004, p. 67) la différence entre le niveau de la Minimalisation et les niveaux ethnorelatifs du DMIS est que les personnes de ce niveau de conscience ne montrent pas de « reconnaissance de la propre culture ou la capacité de ressentir la culture comme un contexte ». Dans l'exemple suivant, un employeur d'une entreprise française admet qu'il y a bien quelques différences culturelles, mais comme ces différences ne posent pas de problèmes lors de la collaboration, il ne considère pas la culture en tant qu'un cadre qui définit les normes et les valeurs d'un individu.

> *« Les deux cultures ne s'écartent pas beaucoup. (…) Il y a des petites différences culturelles, mais elles ne jouent pas un grand rôle et ne sont pas gênantes. Quand notre employée néerlandaise rend visite à notre entreprise en France, elle s'adapte aux coutumes françaises et elle mange un déjeuner décent. Pour le reste, il n'y a pas autant de différences. »*
>
> Levaisseur, F. (Amsterdam, le 3 octobre 2012)

Dans cet exemple, l'employeur exprime son approbation du fait que son employée s'adapte aux coutumes des la culture française, mais il ne fait aucune mention que lui s'adapte à son tour à la culture de l'autre. Une deuxième expression ethnocentriste est la mention du « déjeuner décent ». L'employeur fait référence aux habitudes françaises par rapport au déjeuner. Il est clair qu'il expérimente sa propre perspective comme « point central de la réalité » (Bennett, 2004, p. 62).

5.2.3 ACCEPTATION

L'acceptation est le premier niveau ethnorelatif distingué par Bennett (2004, p. 68). D'après lui, les personnes classifiées dans ce niveau sont capables d'identifier leurs propres cultures dans un contexte culturel plus large. De plus, ces personnes ont la conviction que les cultures des autres sont aussi complexes que les leurs. Troisièmement, il y a une volonté d'apprendre à s'adapter aux différences culturelles.

Dans nos résultats, nous avons pu distinguer 14 personnes dans ce niveau de conscience interculturelle, ce qui est 36,8 % de tous les interviewés. Contrairement à ce que nous avons vu dans la partie du niveau de la Minimalisation, la répartition entre les employeurs et les employés est plus équilibrée dans la catégorie de l'Acceptation, ce qui montre le **Tableau XI :**

Tableau XI : Répartition des interviewés dans le niveau de la Minimalisation du DMIS.

Entreprise	***Fonction***	***Mesure de la satisfaction (1=très insatisfait, 5= très satisfait)***
Entreprise A	Employeur	4
Entreprise C	Employeur	5
Entreprise D	Employeur	5
Entreprise E	Employeur	5
Entreprise E	Employé	3
Entreprise G	Employé	4
Entreprise H	Employeur	4
Entreprise H	Employé	4
Entreprise H	Employé	4
Entreprise I	Employé	4
Entreprise J	Employé	5
Entreprise N	Employé	2
Entreprise O	Employeur	4
Entreprise O	Employé	4

Dans les résultats de cette catégorie, il y a trois tendances remarquables. Le premier étant qu'il y a plusieurs employés qui indiquent qu'ils sont conscients des différences culturelles entre eux-mêmes et les employeurs français. Par contre, ils sont d'avis que l'employeur français n'est pas assez conscient. L'exemple le plus marquant est le suivant :

> *« Il y a quelques semaines j'avais un rendez-vous à Paris, et quelques semaines avant j'ai dit de me le faire savoir si je devais venir plus tôt, considéré l'agenda c'était possible que cela prendrait plus de temps. J'y allais jeudi, donc pour moi c'était la question si je devrais partir jeudi matin tôt ou bien jeudi soir pour assister le meeting vendredi. Donc sans se démonter, ils m'ont envoyé un email mercredi soir d'une taille de toute une page avec des points à discuter, alors qu'ils ne m'avaient pas prévenu la semaine avant de tenir compte de venir plus tôt pour discuter tous ces points. Tu sais, moi j'ai aussi un agenda qui peut changer toutes les demies heures, donc c'est pour ça que j'ai demandé quelques semaines en avance de me le faire savoir, et ils me préviennent qu'une journée avant. Cela m'énerve des fois. Comme j'ai dit avant, ils s'attendent à ce que je sois tout de suite disponible, mais ça ne marche pas comme ça. Après, je l'ai discuté avec eux, mais bon, ils ne l'ont pas tout à fait compris. « Mais nous t'avons dit que c'était bien ? Que tu peux venir plus tôt jeudi ? » Mais bon, il n'y avait pas encore des points à discuter à ce moment-là. Aux Pays-Bas j'ai aussi des activités et du travail, donc s'ils ne m'envoient pas tous les points, je préfère de consacrer mon temps aux Pays-Bas. Non, ils avaient des difficultés à le comprendre, mais bon. »*
>
> Rooij, H. de (Amsterdam, le 1er novembre 2012)

Il est clair qu'il y a des frustrations à cause des différences interculturelles. L'employé néerlandais se tient beaucoup à son agenda et sa planification, plus que l'employeur français. L'employé est conscient de la différence culturelle et il essaie de la manier en demandant de recevoir les points à discuter une semaine en avance. En termes de Bennett (2004, p. 68), l'employé exprime ici une volonté de s'adapter, mais il n'arrive pas tout à fait à « prendre la perspective de l'Autre », parce qu'il part encore fortement de sa propre perspective néerlandaise. Surtout dans la dernière phrase, l'employé indique qu'il est conscient du fait que les Français ont d'autres habitudes et ils ne comprennent pas les habitudes néerlandaises. Le « mais bon » à la fin indique qu'il accepte la situation, et qu'il est d'avis qu'il ne la peut pas changer. Donc, c'est lui qu'il doit s'adapter pour faire réussir la collaboration.

Aussi, il y a plusieurs employés qui travaillent pour une entreprise très internationale, ce qui veut dire que dans le siège social il y a une grande diversité des nationalités. Les employés sont d'avis que l'entreprise fait un effort pour manier toutes ces différences, mais qu'il y a quand même une côté

chauviniste. En termes d'un de nos interviewés : « Pour une entreprise française, ils sont très ouverts à d'autres cultures. » Un autre employé entre plus dans les détails :

> *« L'entreprise a essayé de manier ces différences en installant l'anglais comme langue véhiculaire et en respectant les différences. Cela a abouti également dans des adaptations des services et des produits selon les différents pays. (…) L'implication de l'entreprise dans mes activités est moins bien, et surtout le suivi des problèmes et des choses spécifiques néerlandaises. Par exemple, des factures pour des clients néerlandais sont toujours en français. Même si j'ai indiqué qu'il faut avoir une traduction néerlandaise pour mes clients, l'entreprise ne le change pas parce qu'ils ne le considèrent pas comme une priorité. C'est une côté chauvine des Français. »*
>
> Koopmans, J. (Amsterdam, le 5 octobre 2012)

Donc, d'un côté l'employé est très content de l'internationalisation et l'adaptation de l'entreprise, mais de l'autre côté il est d'avis que ces adaptations se vont pas assez loin. L'employé admet que c'est très bien que l'entreprise adapte des services et des produits selon les différents pays et cultures, mais en même temps, l'entreprise est chauviniste parce que les factures sont uniquement disponibles en français.

La deuxième tendance que nous avons remarquée dans ce niveau dans le DMIS est le dite retour aux anciens habitudes. Dans nos résultats nous avons des employés ainsi que des employeurs qui ont indiqués qu'il faut faire attention.

> *« On apprend à comprendre les différences d'habitudes et cela le rend plus facile à les manier. Par contre, il y a des fois qu'on risque de les oublier. Surtout quand il y a des urgences, et on n'arrive pas à joindre l'autre personne – et cela vaut pour les deux parties. Cela peut être frustrant et peut causer un ton énervé le lendemain. »*
>
> Gramende, G. (Amsterdam, le 03 octobre 2012)

Cet exemple illustre bien que la personne est très consciente des différences et fait son mieux pour s'adapter et manier les différences. Par contre, il y a certaines situations où on tombe dans le piège de retomber dans les vieilles habitudes. Bien que nos répondants soient conscients de ce fait, ils n'ont pas de solution pour ce piège. Cela évite donc qu'ils passent à la catégorie suivante dans la DMIS.

La troisième tendance est une observation chez les employeurs de ce niveau de conscience culturelle. Souvent les entreprises n'ont embauché qu'un employé néerlandais. Dans cette catégorie, il y avait plusieurs employés qui avaient des difficultés à répondre aux questions par rapport aux différences culturelles entre un employé néerlandais et français, parce qu'ils n'ont pas voulu faire une généralisation basée sur leurs expériences avec une seule personne. Un de ces employeurs a formulé ce point de vue comme suit :

> *« Je n'ai pas assez de recul, c'est le seul employé que nous avons, donc c'est difficile d'en faire une généralité. Il n'y a pas de grosses différences, mais il y a des particularités. On comprend qu'il y a certaines différences et on les accepte. »*
>
> Tanger, C. (Amsterdam, le 5 octobre 2012)

Dans cet exemple, l'employeur est hésitant au premier abord de faire une généralisation parce qu'il est d'avis qu'il n'a pas assez d'expériences avec les Néerlandais. Ensuite, il continue à dire que, bien que les différences soient petites, il accepte les différences qu'il a remarqué. Avec cet exemple, je passerai à la catégorie suivante du DMIS, qui est celle de l'adaptation.

5.2.4 ADAPTATION

J'arrive au deuxième niveau ethnorelatif du DMIS, l'Adaptation. Bennett (2004, p. 69) caractérise les personnes de cette catégorie comme des individus qui disposent d'une gamme des cadres culturels et qui sont capables de se comporter d'une manière appropriée dans des situations qui demandent d'autres normes et valeurs. Hammer (2009, p. 209) ajoute que ces individus peuvent changer de cadre culturel selon la situation et par conséquent peuvent servir comme médiateur entre deux cultures.

Dans les résultats, j'ai classifié en total 15 personnes dans le niveau de l'adaptation, ce qui est 39,5 % de tous nos participants. Comme dans la catégorie de l'acceptation, les employés et les employeurs sont reparties d'une manière équilibrée. Avec une moyenne de 4,5, la mesure de satisfaction est le plus élevée dans cette catégorie. Dans **Tableau XII** ci-dessous, nous monterons également qu'il n'y a pas beaucoup de variation entre les différentes mesures de satisfaction.

Tableau XII : Répartition des interviewés dans le niveau de l'Adaptation du DMIS.

Entreprise	***Fonction***	***Mesure de la satisfaction (1=très insatisfait, 5= très satisfait)***
Entreprise A	Employé	5
Entreprise B	Employeur	4
Entreprise B	Employé	5
Entreprise C	Employé	4
Entreprise D	Employé	4
Entreprise F	Employeur	5
Entreprise F	Employé	5
Entreprise G	Employeur	5
Entreprise K	Employeur	5
Entreprise K	Employé	5
Entreprise L	Employé	4
Entreprise M	Employé	4
Entreprise N	Employeur	4
Entreprise O	Employé	4
Entreprise Q	Employeur	4

Dans les résultats de ce niveau du DMIS, tous les participants ont exprimé une certaine conscience des différents cadres culturels. Les employés et les employeurs font usage de ces cadres culturels d'une manière différente.

Ce que j'ai remarqué surtout chez les employeurs est qu'ils sont très conscients des différences et qu'ils font leur mieux pour s'adapter à ces différences. Pourtant, cela n'est pas toujours évident. Les employeurs dans cette catégorie du DMIS ont prouvé être très conscient que s'adapter à une autre culture n'est pas un truc qu'on peut appliquer à toutes les situations interculturelles, mais que c'est tout un processus difficile qui prend de temps.

Comme je l'ai montré dans la partie dernière, dans la catégorie de l'acceptation, il y avait plusieurs des employés qui avaient l'impression que les employeurs ne sont pas assez conscients des différences culturelles (voir la page 44). Ce que j'ai remarqué dans la catégorie de l'Adaptation est que les employeurs essaient activement de manier les différences culturelles dans la gestion de leurs

entreprises. De cette façon, il y a plusieurs employeurs dans cette catégorie qui indiquent qu'ils reprennent les suggestions de leurs employés sur place :

> *« (…) notre employé a estimé qu'aux Pays-Bas, il faut impérativement traduire les documents commerciaux en néerlandais, parce que les clients ne lisent pas de documents anglais. (…) La seule chose est que cela cause plus de démarches administratives, parce qu'il faut rédiger les documents administratifs et commerciaux en anglais et néerlandais, donc on a embauché un assistant administratif qui maitrisait l'anglais et le néerlandais. »*
>
> Noach, E. (Amsterdam, le 10 octobre 2012)

Cela est un bel exemple de la bienveillance des employeurs dans cette catégorie. Bien que la traduction des documents en néerlandais complique les démarches administratives et que l'entreprise ait dû embaucher une autre personne, l'employeur a décidé de s'adapter aux besoins du marché et des clients néerlandais. Cela ne témoigne non seulement d'une bonne volonté de s'adapter à une autre culture, mais également d'une grande confiance entre l'employeur et l'employé.

Une autre entreprise n'adapte pas seulement les moyens de communication aux différentes cultures, mais adapte tout son produit aux besoins des marchés et de ses clients. De cette façon, ce distributeur des vélos, vend des vélos plus petits au Japon qu'aux Pays-Bas. De même, il y a également une différence dans les couleurs des produits, parce que les Français préfèrent d'autres couleurs que les Néerlandais.

Au niveau des employés dans cette catégorie d'adaptation, la plupart (5 d'un total de 7 personnes) indique qu'ils fonctionnent comme médiateur entre les deux cultures. Cela n'aboutit pas seulement à la traduction des documents, mais également à une « traduction » des comportements, et des points de vue, comme nous le montrons avec l'exemple suivant :

> *« J'explique à mes clients pourquoi les choses sont telles qu'elles sont. Aux Pays-Bas le client est absolument leading. En France, par contre, les clients doivent souvent se contenter de la manière dont le producteur fait quelque chose. Je suis donc l'intermédiaire entre ces deux points de vue. »*
>
> Jonge, W. de (Amsterdam, le 22 octobre 2012)

Cet employé explique ici que les clients néerlandais ne comprennent pas toujours pourquoi le délai de livraison prend plus de temps que d'habitude. L'employé, par contre, est conscient que cela est une différence culturelle qui est causé par une autre priorité commerciale. Comme j'ai présenté dans la partie 2.2 du cadre théorique, D'Iribarne (1989) signale qu'il y a une différence entre la position du client et du producteur en France et aux Pays-Bas, et que cette différence est enracinée dans les histoires et les traditions de ces deux pays. L'employeur en est conscient et essaie donc à expliquer les différentes traditions auprès les deux parties pour créer une compréhension mutuelle.

Les employés interviewés fonctionnent également en tant que médiateur quand il s'agit des différentes manières de communiquer :

> *« Les Néerlandais sont souvent plus directe et plus claire dans leur manière de s'exprimer. Je pense que cela est la plus grande différence culturelle. (…) Je suis donc l'intermédiaire entre mon employeur français et mes clients néerlandais, allemands et américains, qui préfèrent également des décisions claires, donc j'essaie de filtrer entre ce que font les Français et ce que mes clients souhaitent. (…) Généralement je sais ce que les Français veulent dire quant ils disent "peut-être", je sais s'ils veulent dire "oui" ou "non", grâce à mes expériences, donc je l'interprète et communique donc le "oui" ou "non" à mes clients. Mais ne jamais "peut-être". »*
>
> Vink, R. (Amsterdam, le 11 octobre 2012)

Cet employeur explique comment il traduit les différences dans les manières de communiquer. Il a expérimenté que les Français sont moins directs, et donc moins inclinés à dire « oui » ou « non ». Par contre, ses clients ont plus d'habitude d'être plus directs. Donc c'est lui qui facilite la communication entre les deux parties en « traduisant » les différentes manières de communiquer pour optimiser la compréhension mutuelle.

5.3 Résumé

De ce que j'ai montré dans les parties ci-avant, je peux conclure qu'il y a une corrélation entre une meilleure conscience interculturelle et la réussite de la collaboration. Dans ce chapitre j'ai présenté que j'estime qu'une collaboration est réussie quand les deux parties en sont satisfaits.

Pour cette analyse, j'ai classifié tous les participants dans une catégorie de satisfaction en me basant sur l'entretien avec eux. Ensuite, j'ai fait la même chose pour la classification selon les stages ethnorelatifs du DMIS de Bennett (1986, 2004). En analysant les résultats de ces classifications, j'ai conclus que les employeurs et les employés qui ont exprimé une plus grande sensibilité culturelle lors de nos entretiens, donc ceux qui j'ai classifié dans des stages ethnorelatifs du DMIS de Bennett (1986, 2004), ont exprimé également une plus grande satisfaction de leur coopération. Donc, en me basant sur cette analyse, je peux conclure qu'une grande conscience culturelle attribue positivement à la collaboration professionnelle à distance entre les entreprises françaises et les employés néerlandais que j'ai recherchés.

Pourtant, cela ne veut pas dire qu'une conscience culturelle est la seule condition pour la réussite ou l'échec d'une collaboration entre deux parties. Les interviewés ont indiqué également que le marché et la crise économique jouent un grand rôle. Il y a des cas où la situation économique a mis une grande restriction sur la coopération, et parfois était même la raison pour terminer le contrat.

6. CONCLUSION

Dans cette partie, je conclue ce travail. D'abord, je présenterai mes conclusions en répondant aux sous-questions et à la question centrale de cette recherche. Ensuite, je présenterai réflexion introspective de la recherche dans la discussion.

6.1 Conclusion

Dans l'introduction j'ai présenté l'objectif de cette recherche. L'objectif n'était pas d'analyser tous les malentendus et les conflits qui se présentent lors de la coopération entre les entreprises françaises et les employés néerlandais. En revanche, j'ai voulu analyser la manière dont la collaboration et la communication ont réussi et la façon dont les deux parties atteignent donc une compréhension mutuelle. Pour ce faire, j'ai manié la question centrale suivante :

Comment est-ce que les entreprises françaises, clients du service de gestion salariale de la CFCI Pays-Bas, et leurs employés aux Pays-Bas arrivent à une compréhension mutuelle lors de leur coopération ?

Pour pouvoir répondre à cette question centrale, j'ai également établi trois sous-questions, à savoir :

a) Comment est-ce que la communication se réalise entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas ?
b) Quelles sont les obstacles rencontrés lors de la coopération entre l'entreprise française et l'employé néerlandais ?
c) Quelle est la corrélation entre la conscience interculturelle et la réussite de la collaboration entre l'entreprise française et l'employé aux Pays-Bas ?

Dans la suite, je répondrai aux sous-questions un par un pour pouvoir répondre enfin à la question centrale.

La communication entre l'entreprise française et les employés néerlandais

La grande majorité des interviewés est content ou très content de la manière dont la communication se réalise. Presque deux tiers des participants se communiquent en anglais, ce qui n'est pas leur langue maternelle. Pourtant, ils ne considèrent pas cette lingua franca comme une barrière pour leur compréhension mutuelle. Presque la moitié des employés néerlandais a des contacts fixes dans

plusieurs départements dans l'entreprise française. En ce qui concerne les moyens de communication et la fréquence de l'utilisation, les emails et le téléphone sont utilisés tous les jours ou au moins plusieurs fois par semaine. Des moyens comme Skype, SMS et Whatsapp sont moins utilisés. Il y a des rencontres physiques entre les employés et les employeurs, mais la fréquence en varie. Le plus souvent, ils se voient tous les mois ou tous les deux mois.

Les obstacles rencontrés entre l'entreprise française et les employés néerlandais

L'obstacle mentionné le plus souvent était la différence dans le rythme du travail en France et aux Pays-Bas. Les différences dans les horaires peuvent être difficiles, surtout quand il y a une urgence et on n'arrive pas à joindre l'autre personne. Ensuite, il y a des obstacles dans la manière dont l'entreprise est organisée. Parfois c'est considéré comme pas très professionnel par les employés néerlandais. Troisièmement, le produit ou service proposé par l'entreprise française n'est parfois pas assez adapté au marché néerlandais. Finalement, il a des obstacles suite aux personnalités des employés et des employeurs.

La corrélation entre conscience interculturelle et la réussite de la collaboration

Pour répondre à cette sous-question, il faut d'abord définir ce que c'est « une réussite ». Pour cette recherche, j'ai défini une collaboration comme réussie quand les deux parties en sont satisfaits. J'ai classifié tous les participants dans une catégorie de satisfaction en me basant sur l'entretien avec eux. Ensuite, j'ai fait la même chose pour la classification selon les stages ethnorelatifs du DMIS de Bennett (1986, 2004).

En analysant les résultats de ces classifications, j'ai conclus que les employeurs et les employés qui ont exprimé une plus grande sensibilité culturelle lors de nos entretiens, donc ceux qui j'ai classifié dans des stages ethnorelatifs du DMIS de Bennett (1986, 2004), ont exprimé également une plus grande satisfaction de leur coopération. Donc, en me basant sur cette analyse, je peux conclure qu'une grande conscience culturelle attribue positivement à la collaboration professionnelle à distance entre les entreprises françaises et les employés néerlandais que j'ai recherchés.

Pourtant, cela ne veut pas dire qu'une conscience culturelle est la seule condition pour la réussite ou l'échec d'une collaboration entre deux parties. Les interviewés ont indiqué également que le marché et la crise économique jouent un grand rôle. Il y a des cas où la situation économique a mis une grande restriction sur la coopération, et parfois était même la raison pour terminer le contrat.

La compréhension mutuelle

Tous ces éléments ensembles consituent la compréhension mutuelle entre les employeurs français et les employés néerlandais. La manière dont la communication se réalise est très satisfaisant selon les participants. Ils se communiquent généralement en utilisant l'anglais comme lingua franca, pourtant la langue ne pose pas de barrière. Il n'y a qu'un seul cas où les obstacles des différences culturelles ont amené à une cessation du contrat de travail. Les autres participants de cette recherche sont satisfaits ou même très satisfaits de la collaboration entre les deux parties. De l'analyse il paraît que les participants ont une collaboration aussi réussie grâce à leur grande sensibilité interculturelle. Ils ne sont pas seulement conscients des différences culturelles, mais ils démontrent également une volonté de s'y adapter. Je conclue que cette volonté de s'adapter à l'autre amène également à une compréhension mutuelle entre les employeurs français et les employés néerlandais.

6.2 Discussion

Pour agrandir la fiabilité de cette recherche, j'ai essayé de standardiser la manière de récuperation des données autant que possible. De cette façon, j'ai utilisé une guide de conversation, qui m'a permis de traiter toutes les questions et tous les sujets souhaités, mais d'être plus flexible qu'avec un questionnaire.

Suite à l'article de Spradley (1979, p. 79), j'ai fait mon mieux pour construire un rapport entre moi-même en tant qu'intervieweur et les interviewés. Pourtant, j'ai l'impression que c'était plus facile d'obtenir des informations des participants néerlandais que des participants français. Il est possible que c´est une différence culturelle et que les Néerlandais soient moins hésitants à partager des telles informations « confidentielles ». Autrement, il est également possible qu'en tant que Néerlandaise j'ai une autre position face aux participants néerlandais, parce qu'ils s'identifient plus avec un(e) compatriot(e). Quoi que ce soit, j'ai essayé à chaque fois de rassurer les participants que leur participation et leur contribution à cette recherche reste confidentielle.

Pour finir ce mémoire, j'estime que ce sujet est très intéressant comme sujet de recherche. Eu égard à la taille de ce travail, je me suis limitée à la communication et la collaboration pour définir la compréhension entre les entreprises françaises et les employés néerlandais. Une suggestion pour une recherche plus profonde serait d'examiner le rôle des compétences interculturelles dans la coopération.

BIBLIOGRAPHIE

Agar, M. (1994). *Language Shock. Understanding the Culture of Conversation.* New York: Harper Collins Publishers.

Ambassade de France à La Haye. (2013, 02 20). *Relations économiques*. Consulté le 05 13, 2013, sur La France aux Pays-Bas: http://www.ambafrance-nl.org/Relations-economiques

Apedaile, S., & Schill, L. (2008). *Critical Incidents for Intercultural Communication: An Interactive Tool for Developing Awareness, Knowledge, and Skills.* Edmonton: NorQuest College Intercultural Education Programs.

Beijer, F. d. (2012, 10 24). Entretien 9. (T. v. Ven, Intervieweur, & T. v. Ven, Traducteur) Amsterdam, Noord-Holland, Nederland.

Bennett, M. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations , 10* (2), 179-195.

Bennett, M. (2004). Becoming Interculturally Competent. Dans J. Wurzel, *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (pp. 62-77). Newton: Intercultural Resource Corporation.

Boeije, H. (2005). Kwalitatief onderzoek. Dans H. Hart, & e. al., *Onderzoeksmethoden* (pp. 253-290). Amsterdam: Boom.

Bührig, K., & Ten Thije, J. (2006). *Beyond Misunderstanding: The linguistic analysis of intercultural communication.* Amsterdam: John Benjamins Publishing.

Byram, M. (1997). *Teaching and Asssesing Intercultural Communicative Competence.* Clevedon: Multilinguals Matters Limited.

CFCI Pays-Bas. (2013, 05 01). *Rôles et Missions*. Consulté le 06 14, 2013, sur Chambre Française de Commerce et d'Industrie aux Pays-Bas: http://www.cfci.nl/qui-sommes-nous/la-cfci-pays-bas/roles-et-missions/

CFCI Pays-Bas. (2013). *S'IMPLANTER – Gestion salariale.* Amsterdam: CFCI Pays-Bas.

CFCI Pays-Bas, A. (2012). *S'IMPLANTER – Gestion salariale.* Amsterdam: CFCI Pays-Bas.

Claes, M.-T. (2009). The linguistic shift in cross-cultural studies: culture in discourse. *European J. Cross-Cultural Competence and Management , 1* (1), 66-76.

Commission européenne, .. (2006). *La nouvelle définition des PME. Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration.* http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm: Commission européenne.

Daalder, H. (1981). Consociationalism, center and periphery in the Netherlands. Dans E. Allardt, & L. Svasand, *Mobilization Center-Periphery Structures and Nation-Building* (pp. 181-240). Oslo: Universitetforlaget.

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

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

Europese Unie. (2009, 07). *Uw Europa*. Consulté le 06 13, 2013, sur Filialen - Nederland: http://europa.eu/youreurope/business/expanding-business/opening-branch/netherlands/index_nl.htm

Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin , 51* (4), 327-358.

Franklin, P., & Spencer-Oatey, H. (2009). *Intercultural Interaction: a multidisciplinary approach to intercultural communication.* New York: Palgrave Macmillan.

Hammer, M. (2009). The Intercultural Development Inventory (IDI): An Approach for assessing and building intercultural competence. Dans M. Moodian, *Contemporary leadership and intercultural competence: Understanding and utilizing cultural diversity to build successful organizations* (pp. 203-218). Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations. Software of the Mind.* London: McGraw-Hill.

Institut national de la statistique et des études économiques. (2012, 03 07). *Nomenclature d'activités française - NAF rév. 2, 2008.* Consulté le 04 15, 2013, sur Définitions et méthodes: http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2008/naf2008.htm

Kincaid, D. L. (1996). The Convergence Theory and Intercultural Communication. Dans Y. Y. Kim, & W. Gudykunst, *Theories in Intercultural Communication* (pp. 280-298). Newbury Park: Sage.

Lijphart, A. (1975). *The Politics of Accommodation, Pluralism and Democracy in the Netherlands.* Berkeley: University of California Press.

Maalouf, A. (1998). *Les identités meurtières.* Paris: Grasset.

Mahon, J. (2006). Under the invisibility cloak? Teacher understanding of cultural difference. *Intercultural Education , 17* (4), 391–405.

Martin, J., & Nakayama, T. (2000). *Intercultural Communication in Contexts.* Mountain View: Mayfield Publishing Company.

Ministère de l'Economie et des Finances, x. (2013, 05 13). *Où trouver les chiffres clés des PME ?* Consulté le 06 14, 2013, sur Centre de documentation economie-finances: http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme

MKB Service Desk. (2013, 03 06). *Informatie over midden- en kleinbedrijf in Nederland*. Consulté le 06 14, 2013, sur MKB Service Desk: http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm

Salo-Lee, L. (2010, 10 27). *Critical incidents*. Consulté le 11 20, 2012, sur Communication in Multicultural World: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/kp/ci/introduction.shtml

Salo-Lee, L., & Winter-Tarvainen, A. (1995). Kriittiset tilanteet kulttuurien kohtaamisessa: Suomalaisten ja saksalaisten opiskelijoiden näkökulma. Dans L. Salo-Lee, *Kieli & kulttuuri oppimisesa ja opettamisessa.* Jyväskylä: Yväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 12.

Schermer, K. (2008). *Interculturele samenwerking en communicatie.* Groningen: Wolters-Noofdhoff.

Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview.* New York: Holt, Rhinehart and Winston Inc.

Ten Thije, J. (2002). Stufen des Verstehens in der Analyse interkultureller Kommunikation. Dans H. Kotthoff, *Kultur(en) im Gespräch. Studien zur Fremdheit und Interaktion* (pp. 57-97). Tübingen: Narr.

Van Dale. (2012, 12 01). *Dikke Van Dale*. Opgeroepen op 12 08, 2012, van Van Dale: http://surfdiensten2.vandale.nl.proxy.library.uu.nl/zoeken/zoeken.do?type=pro

Verluyten, S. P. (2000). *Intercultural Communication in Business and Organisations: An Introduction.* Leuven: Uitgeverij Acco.

INDEX DES FIGURES ET DES TABLES

Figure I : Le continuum du Développement Interculturel selon Bennett (2004) 18
Figure II : Répartition des employés par date d'embauche..... 32
Figure III : Mesure de satisfaction de la communication 35
Figure IV : Langue de communication entre l'employeur et l'employé 36
Figure V : Langue considérée comme barrière par les participants 37
Figure VI : Contacts dans l'entreprise française 37
Figure VII : Moyens de communication..... 38
Figure VIII : Fréquence des rencontres physiques entre l'entreprise française et l'employé néerlandais 39
Figure IX : Le continuum du Développement Interculturel selon Bennett (2004) 45

Tableau I : Répartition des entreprises selon la région d'origine..... 26
Tableau II : Répartition des entreprises selon l'effectif en France..... 27
Tableau III : Répartition des entreprises selon l'effectif aux Pays-Bas..... 27
Tableau IV : Répartition des entreprises selon le marché..... 28
Tableau V : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité 28
Tableau VI : Répartition des entreprises selon l'ancienneté..... 30
Tableau VII : Répartition des participants selon leur sexe 31
Tableau VIII : Répartition des participants selon leur fonction dans l'entreprise..... 31
Tableau IX : Répartition des interviewés selon les niveaux de Bennett (2004) 46
Tableau X : Répartition des interviewés dans le niveau de la Minimalisation du DMIS 48
Tableau XI : Répartition des interviewés dans le niveau de la Minimalisation du DMIS. 50
Tableau XII : Répartition des interviewés dans le niveau de l'Adaptation du DMIS. 54

ANNEXES

Annexe I : Mail modèle utilisé pour approcher les employeurs français 66
Annexe II : Mail modèle utilisé pour approcher les employés néerlandais 67
Annexe III : Guides de conversation utilisées lors des entretiens 68
Annexe IV : Liste de contacts des employeurs français 70
Annexe V : Liste de contacts des employés néerlandais 71
Annexe VI : Données générales des entretiens et répartition selon le DMIS 72
Annexe VII : Résultats des attentes avant de commencer la collaboration 73
Annexe VIII : Les avantages et les inconvénients de travailler pour une entreprise française 81
Annexe IX : La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais 84
Annexe X : La collaboration entre les entreprises françaises et les employés néerlandais 93
Annexe XI : Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais 98
Annexe XII : La réussite de la collaboration entre l'entreprise française et les employés néerlandais ... 106
Annexe XIII : Les transcriptions des entretiens 111

Annexe I Mail modèle utilisé pour approcher les employeurs français

From: Tjamke van der Ven [mailto:t.vanderven@cfci.nl]
Sent: maandag 22 oktober 2012 17:34
To: XXX
Cc: Herwin de Boer
Subject: Etude différences culturelles franco-néerlandaises

Bonjour Monsieur/Madame XXX,

Actuellement en stage à la CFCI Pays-Bas sous la responsabilité de Herwin de Boer, je réalise un mémoire de recherche dans le cadre de ma dernière année de Master en Communication Interculturelle à l'Université d'Utrecht. Ce mémoire aura pour objectif d'analyser les différences culturelles et les relations entre entreprises françaises et employés néerlandais.

Au travers d'un échange téléphonique, je souhaiterais vous contacter ainsi que votre employé néerlandais, Monsieur/Madame XXXX, pour répondre à quelques questions. Bien entendu, toutes vos réponses resteront confidentielles et ne seront pas communiquées à des tiers. A l'issue de mon enquête, ce sera avec plaisir que je vous enverrai les résultats.

Au cas où vous ou vos employés ne souhaiteriez pas être contactés, je vous remercie de me prévenir. Evidemment, je reste à votre disposition pour toute question.

Je vous remercie d'avance pour votre aide et vous souhaite une bonne journée.

Sincères salutations, Met vriendelijke groeten,

Tjamke van der Ven
Stagiaire Evénements et Communication

Chambre Française de Commerce et d'Industrie aux Pays-Bas
Franse Kamer van Koophandel in Nederland

From: Tjamke van der Ven [mailto:t.vanderven@cfci.nl]
Sent: maandag 22 oktober 2012 17:34
To: XXX
Cc: Herwin de Boer
Subject: Onderzoek culturele verschillen tussen Frankrijk en Nederland

Beste meneer -mevrouw XXX,

Op het moment loop ik stage bij de Franse KvK en onder begeleiding van Herwin de Boer ben ik bezig met een onderzoek voor mijn afstudeerscriptie van de Master Interculturele Communicatie aan de Universiteit Utrecht. Het doel van deze scriptie is het analyseren van culturele verschillen en de relaties tussen Franse bedrijven en Nederlandse werknemers.

Door middel van een telefoongesprek zou ik graag contact met u opnemen om u een aantal vragen te stellen over uw ervaringen binnen BEDRIJF XXX. Uiteraard zullen uw antwoorden vertrouwelijk blijven en niet gedeeld worden met derden. Als u wilt, kan ik u aan het eind van mijn onderzoek ook de resultaten toesturen.

Als u er bezwaar tegen hebt dat ik contact met u opneem, hoor ik het uiteraard graag. Mocht u nog vragen hebben, neemt u dan gerust contact op.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking en nog een fijne dag !

Sincères salutations, Met vriendelijke groeten,

Tjamke van der Ven
Club Affaires

Chambre Française de Commerce et d'Industrie aux Pays-Bas
Franse Kamer van Koophandel in Nederland

Guide de conversation française

1. Pourquoi avez-vous décidé d'embaucher un employé néerlandais ? Comment est-ce que vous avez trouvé votre employé néerlandais ?

2. Quelles étaient les attentes avant de commencer la collaboration ? Dans quelle mesure sont-elles réalisées ?

3. Etes-vous content/ satisfait de la communication entre vous et votre employé néerlandais ?

4. Dans quelle langue communiquez-vous ? Considérez-vous la langue comme barrière ?

5. Par quels moyens est-ce que vous communiquez ? A quelle fréquence ?

6. Est-ce qu'il y a toujours le même contact ?

7. Qu'est-ce que vous pensez de la coopération ? Content ? Pas du tout - Très

   - Niveau culturel

   - Niveau organisationnel

   - Niveau financier

   - Niveau personnel

8. Qu'est-ce que vous pensez de l'engagement de votre entreprise aux activités de votre employé ? Et de l'autonomie de l'employé ? Begeleiding van employé?

9. Quelles sont les différences culturelles entre un employé néerlandais et français ?

10. Comment est-ce que vous maniez les différences culturelles? Cela devient plus facile au cours du temps?

11. Est-ce qu'il y a des obstacles ? Est-ce qu'il y a des éléments qui peuvent s'améliorer ? Si vous rencontrez des obstacles, comment est-ce que vous les rendez visible et résoudre ?

12. Est-ce que vous conseilleriez aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un salarié néerlandais ?

Guide de conversation néerlandaise

1. Hoe bent u bij het Franse bedrijf terecht gekomen? Waarom gesolliciteerd?
2. Verwachtingen vooraf? In hoeverre uitgekomen?
3. Voordelen van werken voor een Frans bedrijf t.o.v NL bedrijf?
4. Nadelen van werken voor een Frans bedrijf t.o.v NL bedrijf?
5. Bent u tevreden over verloop van de communicatie met werkgever? Stroef/toegankelijk?
6. Vast contactpersoon? Positie in FR bedrijf?
7. In welke taal wordt er gecommuniceerd? Vormt taal barrière?
8. Via welke kanalen? En hoe vaak?
9. Wat vindt u van de samenwerking? Waar loopt u tegenaan? Waar kan het beter?
10. Betrokkenheid van bedrijf en zelfstandigheid van de werknemer? Hiërarchie?
11. Hoe gaat u om met de cultuurverschillen? Beter naar verloop van tijd?
12. Zijn er andere obstakels te noemen?
13. Hoe worden problemen zichtbaar en opgelost?
14. Zou u het anderen aanraden om voor een Frans bedrijf te werken? Waarom wel/niet?

Annexe IV Liste de contacts des employeurs français

SOCIETE	M/MME	PRENOM	NOM	TELEPHONE	E-MAIL	DATE DE CONTACT
ARCHMEDIAS	Monsieur	Jean-Pierre	Dupont	+31 XXXXXXXXXX	xxx@archmedias.com	22-10-2012
ASSISTYLO	Madame	Lise	Duhamel	+33 XXXXXXXXXX	xxx @assistylodistribution.fr	16-10-2012
BALMOQ	Monsieur	Jacques	Gaillaud	+33 XXXXXXXXXX	xxx @balmoq.com	17-10-2012
BIOLUMIERE	Monsieur	Edmon	Noach	+33 XXXXXXXXXX	xxx @biolumiere.com	10-10-2012
CYCLO WORLD	Monsieur	Pierre	Dunant	+33 XXXXXXXXXX	xxx @cycloworld.fr	06-11-2012
ESSIC PROJECTS	Madame	Francine	Levaisseur	+33 XXXXXXXXXX	xxx @essic.fr	03-10-2012
ERIS	Madame	Giselle	Gramende	+33 XXXXXXXXXX	xxx @ekkia.com	19-10-2012
BOISSONS & VINS	Madame	Severine	Boulanger	+33 XXXXXXXXXX	xxx @boissons.fr	17-10-2012
GENOPA	Madame	Céline	Hémery	+33 XXXXXXXXXX	xxx @pharminvest.fr	19-10-2012
GSM TOTAL BV	Madame	Patricia	Arnould	+33 XXXXXXXXXX	xxx @billabong.tm.fr	17-10-2012
JANILABS	Madame	Sophie	Bancale	+33 XXXXXXXXXX	xxx @janilabs-europe.fr	05-10-2012
MATISSE BV	Monsieur	François	Barbier	+33 XXXXXXXXXX	xxx @matisse.fr	25-10-2012
PROPOLIS	Madame	Aline	Guerre	+33 XXXXXXXXXX	xxx @propolis.fr	10-10-2012
REALS	Madame	Nathalie	Sauvage	+33 XXXXXXXXXX	xxx @reals.fr	26-10-2012
SABEDDING S.A.S.	Monsieur	Jean	Perulli	+32 XXXXXXXXXX	xxx @sapsabedding.com	24-10-2012
SHOCASQUE	Monsieur	Yves	Mairot	+33 XXXXXXXXXX	xxx @shoei.fr	12-10-2012
STEABOIS	Madame	Anne	Ortegat	+33 XXXXXXXXXX	xxx @duboisexpert.com	03-10-2012
STENTIMEDIC	Monsieur	Charles	Tanger	+33 XXXXXXXXXX	xxx @stentimedic.com	05-11-2012
TOURS & CITIES	Madame	Marion	Nasard	+33 XXXXXXXXXX	xxx @city-discovery.com	05-10-2012
HENRI MARIDAT	Monsieur	Henri	Maridat	+33 XXXXXXXXXX	xxx @henrimaridat.com	22-10-2012

Annexe V Liste de contacts des employés néerlandais

SOCIETE	M/MME	PRENOM	NOM	TELEPHONE	E-MAIL	ACTIVE DEPUIS	DATE DE CONTACT
ARCHMEDIAS	Monsieur	Ronald	De Ruiter	06 XXXXXXXXX	xxx@hotmail.nl	Février 2012	22-10-2012
ASSISTYLO	Monsieur	Sam	Veldkamp	06 XXXXXXXXX	xxx@assistylodistribution.fr	Juin 2012	24-10-2012
BALMOQ	Monsieur	Sjoerd	Van der Meer	06 XXXXXXXXX	xxx @balmoq.com	Juin 2010	24-10-2012
BIOLUMIERE	Monsieur	John	Koopmans	06 XXXXXXXXX	xxx @biolumiere.com	Décembre 2008	05-10-2012
BOISSONS & VINS	Monsieur	Karel	De Mol	06 XXXXXXXXX	xxx @boissons.fr	Août 2006	23-10-2012
CYCLO WORLD	Monsieur	Bram	Slager	06 XXXXXXXXX	xxx @cycloworld.nl	1996	07-11-2012
ESSIC PROJECTS	Monsieur	Henk	De Rooij	06 XXXXXXXXX	xxx @wimajo.com	Juillet 2012	01-11-2012
ESSIC PROJECTS	Monsieur	Bas	Bakker	06 XXXXXXXXX	?	Décembre 2009	02-11-2012
ERIS	Madame	Willemijn	De Jonge	06 XXXXXXXXX	xxx @ekkia.com	Avril 2006	22-10-2012
GENOPA	Monsieur	Jan-Willem	Huisman	06 XXXXXXXXX	xxx @gmail.com	Octobre 2010	29-10-2012
GSM TOTAL	Madame	Alexandra	Peters	06 XXXXXXXXX	xxx @hotmail.com	sep 2007	05-11-2012
JANILABS	Monsieur	Sjors	Doorenbosch	06 XXXXXXXXX	xxx @gmail.com	Juin 2012	29-10-2012
MATISSE	Monsieur	Erwin	Oudheusden	06 XXXXXXXXX	xxx @online.nl	Octobre 2010	02-11-2012
MATISSE	Madame	Esther	Krol	06 XXXXXXXXX	xxx @matisse.info	Août 2011	07-11-2012
PROPOLIS	Monsieur	Peter	Rutjes	06 XXXXXXXXX	xxx @hotmail.com	Avril 2011	02-11-2012
SABEDDING	Monsieur	Ed	Raadsma	06 XXXXXXXXX	xxx @live.nl	Octobre 2011	29-10-2012
SERTIC	Monsieur	Roel	Vink	06 XXXXXXXXX	xxx @hetnet.nl	Mars 2011	11-10-2012
SHOCASQUE	Monsieur	Richard	Van Veen	06 XXXXXXXXX	xxx @quicknet.nl	Octobre 2003	28-09-2012
STEABOIS	Madame	Juliette	Ruijsdael	06 XXXXXXXXX	xxx @gmail.com	Septembre 2010	31-10-2012
STENTIMEDIC	Monsieur	Huub	Konings	06 XXXXXXXXX	xxx @stentimedic.com	Mars 2010	09-11-2012
TOURS & CITIES	Monsieur	Bart	Stapel	06 XXXXXXXXX	xxx @gmail.com	Juillet 2011	12-11-2012
HENRI MARIDAT	Monsieur	Marco	van der Borst	06 XXXXXXXXX	xxx @online.nl	2011	24-10-2012

Annexe VI Données générales des entretiens et répartition selon le DMIS

ENTREPRISE	NOM CODE	FONCTION	NOM CONTACT	DATE DU CONTACT	DUREE	MESURE DE SATISFACTION	NIVEAU DE DMIS
ARCHMEDIAS	**A**	Employé	**Ronald De Ruiter**	22-10-2012	13:12:00	très content	Adaptation
ARCHMEDIAS	**A**	Employeur	**Jean-Pierre Dupont**	22-10-2012	16:18:00	Satisfait	Acceptation
ASSISTYLO	**B**	Employé	**Sam Veldkamp**	24-10-2012	15:41:00	Très satisfait	Adaptation
ASSISTYLO	**B**	Employeur	**Lise Duhamel**	16-10-2012	21:21:00	Satisfait	Adaptation
BALMOQ	**C**	Employeur	**Jacques Gaillaud**	17-10-2012	9:40:00	Très satisfait	Acceptation
BALMOQ	**C**	Employé	**Sjoerd Van der Meer**	24-10-2012	17:42:00	content	Adaptation
BIOLUMIERE	**D**	Employeur	**Edmon Noach**	10-10-2012	14:03:00	très content	Acceptation
BIOLUMIERE	**D**	Employé	**John Koopmans**	05-10-2012	2:15:00	satisfait	Adaptation
BOISSONS & VINS	**E**	Employeur	**Severine Boulanger**	17-10-2012	8:51:00	très bien	Acceptation
BOISSONS & VINS	**E**	Employé	**Karel De Mol**	23-10-2012	4:21:00	moyennement content	Acceptation
TOURS & CITIES	**F**	Employeur	**Marion Nasard**	05-10-2012	14:55:00	très bien	Adaptation
TOURS & CITIES	**F**	Employé	**Bart Stapel**	12-11-2012	6:12:00	très content	Adaptation
CYCLO WORLD	**G**	Employeur	**Pierre Dunant**	06-11-2012	18:21:00	très bien	Adaptation
CYCLO WORLD	**G**	Employé	**Heral Slager**	07-11-2012	13:24:00	Satisfait	Acceptation
ESSIC PROJECTS	**H**	Employeur	**Francine Levaisseur**	03-10-2012	29:05:00	Satisfait	Acceptation
ESSIC PROJECTS	**H**	Employé	**Henk De Rooij**	01-11-2012	3:18:00	Satisfait	Acceptation
ESSIC PROJECTS	**H**	Employé	**Bas Bakker**	02-11-2012	17:20:00	Satisfait	Acceptation
GENOPA	**I**	Employé	**Jan-Willem Huisman**	29-10-2012	20:57:00	Satisfait	Acceptation
GENOPA	**I**	Employeur	**Céline Hémery**	19-10-2012	17:23:00	Satisfait	Minimalisation
GSM TOTAL	**J**	Employé	**Alexandra Peters**	05-11-2012	11:31:00	très content	Minimalisation
GSM TOTAL	**J**	Employeur	**Patricia Arnould**	17-10-2012	9:18:00	moyennement content	Minimalisation
JANILABS	**K**	Employeur	**Sophie Bancale**	05-10-2012	10:00:00	très content	Adaptation
JANILABS	**K**	Employé	**Sjors Doorenbosch**	29-10-2012	41:58:00	très content	Adaptation
MATISSE	**L**	Employé	**Erwin Oudheusden**	02-11-2012	24:46:00	content	Adaptation
MATISSE	**L**	Employeur	**François Barbier**	26-10-2012	17:32:00	content	Minimalisation
MATISSE	**L**	Employé	**Esther Krol**	07-11-2012	9:58:00	content	Minimalisation
PROPOLIS	**M**	Employeur	**Aline Guerre**	10-10-2012	11:34:00	très content	Minimalisation
PROPOLIS	**M**	Employé	**Peter Rutjes**	02-11-2012	13:52:00	bien	Adaptation
SABEDDING	**N**	Employé	**André Raadsma**	29-10-2012	23:23:00	Pas Content	Acceptation
SABEDDING	**N**	Employeur	**Jean Perulli**	24-10-2012	24:46:00	content	Adaptation
SERTIC	**O**	Employé	**Roel Vink**	11-10-2012	30:22:00	content	Adaptation
SHOEI	**P**	Employeur	**Yves Mairot**	12-10-2012	16:27:00	content	Acceptation
SHOEI	**P**	Employé	**Richard Van Veen**	28-09-2012	10:00:00	content	Acceptation
STEABOIS	**Q**	Employé	**Juliette Ruijsdael**	31-10-2012	21:07:00	content	Adaptation
STEABOIS	**Q**	Employeur	**Anne Ortegat**	03-10-2012	20:57:00	content, et pas content	Minimalisation
STENTIMEDIC	**R**	Employeur	**Charles Tanger**	05-11-2012	14:20:00	content	Adaptation
STENTIMEDIC	**R**	Employé	**Huub Konings**	09-11-2012	20:12:00	content	Minimalisation
HENRI MARIDAT	**S**	Employeur	**Henri Maridat**	22-10-2012	9:44:00	Pas Content	Polarisation
HENRI MARIDAT	**S**	Employé	**Marco van der Borst**	24-10-2012	24:18:00	Pas Content	Polarisation
				Totaal:	**600:02:00**		

Annexe VII Résultats des attentes avant de commencer la collaboration

ENTREPRISE	NOM	POURQUOI DECIDE DE POSTULER/EMBAUCHER	MIS EN CONTACT	ATTENTES AVANT	ATTENTES REALISEES
ARCHMEDIAS	**Ronald De Ruiter**	Enthousiaste du marque, revenu plus élevé, voiture de fonction, plus de liberté	Approché par l'entreprise	Makkelijk	Nee
ARCHMEDIAS	**Jean-Pierre Dupont**	Société a grossi, quelqu'un pour prendre charge de travail	Via un des distributeurs de l'entreprise	Augmenter le chiffre d'affaires, plus de clients, la communication	Partiellement, Le chiffre d'affaires ne s'est pas encore augmenté.
ASSISTYLO	**Sam Veldkamp**	Stage de fin des études. L'employé a fait un VIE de deux ans avant d'être embauché par l'entreprise.	Via site internet pour des VIE	Il n'avait pas vraiment des attentes, ou peut être autant des attentes, qu'il ne savait pas vraiment comment s'y prendre. L'international était une ouverture pour lui. C'était la première fois qu'il était venu en Hollande.	Et au début ce n'était pas facile, parce qu'il a parlé le néerlandais, mais pas aussi bien.
ASSISTYLO	**Lise Duhamel**	Problème de langue, représentation dans le pays.	Via Ubifrance	Système de distribution en place. Un rapport plus proche avec les clients aux Pays-Bas. Plus rapidement etc.	x
BALMOQ	**Jacques Gaillaud**	Pour détendre d'autres actions commerciales aux Pays-Bas. Le salarial est responsable de la distribution de notre produit.	Tout simplement, je connais les CFCI à l'étranger. Qui ont fonctionné en tant qu'intermédiaire.	x	x
BALMOQ	**Sjoerd Van der Meer**	L'employé était déjà en train de rechercher un autre poste, mais pas très activement.	Un membre de direction d'un fabriquant de moquettes belge a recommandé l'employé auprès de l'entreprise actuelle.	L'employé a recueilli des informations au niveau de la notoriété de l'entreprise, de la communication etc. De cette façon, il a reçu une image assez réaliste et complète de l'entreprise, donc ses attentes n'étaient pas très hautes.	Par contre, les attentes ont été réalisées : c'est une entreprise solide, avec une claire ambition, mais il y a un problème avec la communication vers les clients.

Annexe VII Résultats des attentes avant de commencer la collaboration

ENTREPRISE	NOM	POURQUOI DECIDE DE POSTULER/EMBAUCHER	MIS EN CONTACT	ATTENTES AVANT	ATTENTES REALISEES
BIOLUMIERE	**Edmon Noach**	L'entreprise a décidé d'embaucher quelqu'un adapté au pays en question. La tâche était de développer les démarches commerciales du pays. L'entreprise française a choisi de s'implanter aux Pays-Bas parce que 30% de ses revenues viennent de l'export. De plus, les Pays-Bas sont une zone limitrophe.	Le contact entre l'entreprise et l'employeur existait déjà avant le recrutement. En effet, l'employé néerlandais a travaillé pour un agent néerlandais. L'employé a quitté cet agent et l'entreprise lui a proposé un emploi directement chez eux.	Avant de commencer la collaboration, la société s'attendait à ce que les affaires - en ce qui concerne le contrat – seraient proches à la réglementation française, et donc plus flexibles. Par contre, la loi néerlandaise est assez rigide.	x
BIOLUMIERE	**John Koopmans**	Propre initiative, BIOLUMIERE était connu dans son ancien entreprise	Employé a approché l'entprise lui-même	Positives, L'employé s'attendait à ce que l'entreprise soit professionnelle, motivée, et orientée vers le client.	Ces attentes ont été réalisées partiellement. Il s'est prouvé que les autres employés sont très motivés, mais le directeur est très entêté. Il n'écoute pas du tout les commentaires de ses employés, français ou de l'étranger. De plus, il s'énerve du laisser-aller français. En revanche, il a des collègues très sympas et l'entreprise est professionnelle, qui enfin, fait ce que le client souhaite.
BOISSONS & VINS	**Severine Boulanger**	C'est plus facile d'avoir quelqu'un sur place, qui connait le marché.	Elle ne sait pas comment l'entreprise est mise en contact avec l'employé, car il est embauché depuis très longtemps, avant qu'elle était embauchée.	Les attentes étaient de développer le marché aux Pays-Bas.	x

Annexe VII Résultats des attentes avant de commencer la collaboration

ENTREPRISE	NOM	POURQUOI DECIDE DE POSTULER/EMBAUCHER	MIS EN CONTACT	ATTENTES AVANT	ATTENTES REALISEES
BOISSONS & VINS	**Karel De Mol**	x	Via een vriend van mij die ik al jaren kende. En hij wist dat ik een andere baan zocht en toen kwam hij met de vacature bij Boissons. Toen in 2006 ben ik bij Boissons begonnen.	Ik had natuurlijk al ervaring in Frankrijk. 7,5 jaar in Champagne gezeten en daarvoor ook in het zuiden van Frankrijk gezeten. Dus door dat soort dingen wist ik al een beetje wat me te wachten stond.	Dus ik wist wat ik moest verwachten en het ene bedrijf is het andere natuurlijk niet, maar het algemene equipe is overal toch wel een beetje hetzelfde. Verwachtingen zijn ook wel uitgekomen.
TOURS & CITIES	**Marion Nasard**	La société n'avait pas embauché un Néerlandais, mais un Grec. Ils n'ont pas choisi quelqu'un pour son origine, mais pour ses connaissances, ses expériences et ses compétences spécifiques.	A travers un partenariat avec une autre entreprise, donc à travers des relations professionnelles.	Avant de commencer la coopération, la société s'attendait à ce qu'il serait plus simple d'embaucher quelqu'un de l'étranger, à cause de l'Union européenne. Par contre, il s'est prouvé plus difficile au niveau du contrat.	x
TOURS & CITIES	**Bart Stapel**				
CYCLO WORLD	**Pierre Dunant**	L'entreprise était présente au marché néerlandais, mais ils souhaitaient embaucher quelqu'un de local qui est proche aux clients.	Ils ont embauché quelqu'un il y a longtemps, à peu près 10/15 ans. Ils ont approché l'employé par un cabinet de recrutement.	Les attentes étaient de démarrer directement le marché néerlandais. C'est mieux d'avoir un néerlandais sur place qu'un Français.	x
CYCLO WORLD	**Heral Slager**	Il a décidé de postuler sa candidature parce qu'il a voulu relever le défi de construire tout le business aux Pays-Bas.	Ils sont mis en contact via un head hunter.	Les attentes avant de commencer étaient d'avoir du contact international, de rencontrer des mentalités différentes.	Ces attentes ont été réalisées complètement.

Annexe VII Résultats des attentes avant de commencer la collaboration

ENTREPRISE	NOM	POURQUOI DECIDE DE POSTULER/EMBAUCHER	MIS EN CONTACT	ATTENTES AVANT	ATTENTES REALISEES
ESSIC PROJECTS	**Francine Levaisseur**	Pour developper leurs projets et activités aux Pays-Bas.	En ce qui concerne leur premier salarié, ils se sont mis en contact par l'intermédiaire d'un bureau de recrutement. Quant au deuxième employé néerlandais, ils se sont rencontrés lors de l'acquisition d'une société néerlandaise en 2011.	Pour le premier salarié, les attentes étaient surtout au niveau de l'opérationnel. L'entreprise française s'attendait surtout à ce que l'employé gagnait de projets, se mettait en relation, était une opportunité pour l'entreprise de gagner du temps et avait une grande connaissance du pays. Pour le deuxième salarié, les attentes étaient différentes à cause de sa position différente. En conséquent, l'entreprise FR s'attendait à ce qu'il poursuivrait les activités de l'avant, et maintiendrait et développerait les projets.	x
ESSIC PROJECTS	**Henk De Rooij**	L'entreprise a repris l'entreprise de l'employé. Au début, l'employé était hésitant de travailler de nouveau comme salarié.	x	Au début l'employé était hésitant de se conformer de nouveau aux règles d'une entreprise, après avoir eu toute la liberté dans sa propre entreprise. Il a décidé de le faire quand même, parce que dans l'ensemble, l'employé est assez autonome.	En réalité, les rapports n'ont guère changé. Et de plus, ils ont fait déjà des projets pour l'avenir. Ces projets ont intéressé l'employé donc il a décidé de continuer la coopération.
ESSIC PROJECTS	**Bas Bakker**	x	Approché par Michael Page. Et l'employé a décidé de le faire en raison des activités du poste.	Avant de commencer son travail, il s'est informé des différences entre une entreprise française et néerlandaise. Des amis qui ont travaillé pour une entreprise française ont indiqué des choses comme : ils ne parlent pas bien l'Anglais, ou ne veulent pas parler l'Anglais, qu'ils sont chauvins, qu'ils sont hésitants de partager des connaissances. Mais, s'est révélé mieux qu'on ne s'y attende. Cette entreprise est française mais plus de 50% de leurs activités se produisent à l'étranger. En plus, la langue véhiculaire de l'entreprise est l'anglais.	Ce qui est bien assez typique est qu'en France c'est plus hiérarchique qu'aux Pays-Bas. On dit souvent « ce n'est pas ma responsabilité ». Et en disant cela, on se déborde d'une certaine réflexion des affaires. Par exemple, quand j'ai commencé une discussion d'un certain sujet, on répond que c'est son supérieur qui s'en occupe et donc on rejette la proposition et on clôt la discussion. Aussi, ils sont très hésitants à partager des connaissances, parce qu'ils ont peur de perdre leur compétitivité. Les Néerlandais en ont moins peur.

Annexe VII Résultats des attentes avant de commencer la collaboration

ENTREPRISE	NOM	POURQUOI DECIDE DE POSTULER/EMBAUCHER	MIS EN CONTACT	ATTENTES AVANT	ATTENTES REALISEES
GENOPA	**Jan-Willem Huisman**	Il était en train de chercher un autre emploi, parce qu'il venait d'entendre que son projet a été arrêté. De cette façon, il était en chômage pour une heure à peu près.	L'employé a été approché par un bureau de recrutement.	L'employé avait déjà beaucoup d'expériences dans le secteur de pharmacie. Donc il s'attendait déjà au travail de projets. Au niveau de la culture française, pour lui ce n'était qu'un avantage secondaire. Aussi le fait que c'est une petite entreprise qui plaisait, ainsi que le cadre international.	Les attentes ont été réalisées certainement. La réalité était même meilleure qu'attendue, parce qu'un maillon intermédiaire a été supprimé et maintenant l'employé a du contact avec la France directement.
GENOPA	**Céline Hémery**	L'entreprise a embauché quelqu'un pour développer le business aux Pays-Bas. Non seulement aux Pays-Bas, mais également en Belgique, en Espagne etc.	CFCI Pays-Bas a fonctionnée comme intermédiaire	L'employé travaille déjà longtemps chez l'entreprise, donc elle ne pouvait pas raconter les attentes.	x
GSM TOTAL	**Alexandra Peters**	L'employé a postulé initialement pour le poste de vendeuse, après un certain temps, elle a pu monter l'escalier professionnel. Elle a décidé de postuler sa candidature parce qu'elle a souhaité un changement d'emploi.	x	En principe elle n'avait pas vraiment des attentes pour cette fonction. Il n'y aurait pas beaucoup de contact avec l'entreprise française. Après, quand elle a pris une fonction plus gérante, elle s'attendait que la communication avec la France s'améliorait.	Auparavant, pas tout le monde ne parle l'anglais, mais l'entreprise s'oriente de plus en plus sur le marché européen. Donc s'il y a un collègue qui ne parle pas l'anglais, il la passe à un collègue que le parle.
GSM TOTAL	**Patricia Arnould**	L'entreprise a voulu ouvrir un magasin aux Pays-Bas.	L'entreprise et les employés ont été mis en contact par l'intermédiaire d'un cabinet.	Les attentes étaient de faire un bon chiffre d'affaire et une bonne communication, vu qu'il y a une différence de langue.	X
JANILABS	**Sophie Bancale**	La société a décidé d'embaucher un salarié sur place pour des raisons pratiques. L'objectif était principalement d'internaliser le commercial. Auparavant, l'entreprise a utilisé un partenariat avec une entreprise externe, mais d'un moment donné ils ont décidé d'embaucher leur propre salarié.	Ils ont trouvé leur employé par un cabinet de recrutement.	Avant de commencer la collaboration, l'entreprise s'attendait à ce que l'employé faisait ce qu'il devrait faire. Aussi qu'il comprendrait l'organisation pratique de l'entreprise, par exemple les processus etc. La troisième attente était qu'il était autonome.	En tout cas, les attentes ont été tout à fait réalisées et tout se passe très bien.
JANILABS	**Sjors Doorenbosch**				
MATISSE	**Erwin Oudheusden**	Il a décidé de postuler parce que c'est une jolie entreprise	Lors d'un salon il a rencontré MATISSE et de fil en aiguille.	L'employé s'attendait à une collaboration intensive. Aussi par des vacances, il était déjà orienté vers la France et finalement donc, il n'avait pas des difficultés avec la manière française d'agir.	x

Annexe VII Résultats des attentes avant de commencer la collaboration

ENTREPRISE	NOM	POURQUOI DECIDE DE POSTULER/EMBAUCHER	MIS EN CONTACT	ATTENTES AVANT	ATTENTES REALISEES
MATISSE	**François Barbier**	L'entreprise avait déjà une activité commerciale aux Pays-Bas, et le responsable commercial d'un des leurs distributeurs avait quitté son poste et l'entreprise a approché cette personne, parce que le marché néerlandais a besoin de quelqu'un qui connait le marché, et il ne sert à rien d'envoyer un expatrié aux Pays-Bas.	Via réseau professionnel	Avant de commencer la collaboration, l'entreprise s'attendait à ce que leur salarié soit quelqu'un d'entrepreneur, capable, autonome, et qui puisse construire la marque de MATISSE tout seul aux Pays-Bas.	X
MATISSE	**Esther Krol**	Elle a postulé parce que c'était une bonne fonction.	L'employé est mis en contact avec l'entreprise via un bureau de recrutement.	Elle n'avait pas beaucoup d'attentes avant de commencer. Elle s'attendait à ce que ce soit un emploi de bureau, mais c'est prouvé plus large que ça, ce qui était positif. Elle peut faire des voyages à Bruxelles ce qui lui plaît. Pour le reste, elle ne s'est pas prononcée sur les attentes.	x
PROPOLIS	**Aline Guerre**	1) Le salarié était déjà embauché pas l'entreprise avant de travailler aux Pays-Bas. D'abord, il était basé en Espagne, donc ils ont travaillé ensemble depuis longtemps. C'est plutôt par la suite qu'il s'est déplacé aux Pays-Bas.	x	Comme ce n'était pas un nouveau salarié, l'entreprise n'avait pas d'attentes spécifiques avant de commencer la collaboration. L'entreprise et le salarié se sont connus déjà depuis une dizaine d'années.	x
PROPOLIS	**Peter Rutjes**	L'employé a travaillé pour l'agent de l'entreprise, d'un moment donné il a dû se déménager à l'étranger. Il n'a pas voulu le faire, donc l'entreprise lui a proposé de travailler directement pour eux en tant que salarié.	X	Donc les attentes de l'employé étaient que la collaboration se continuerait de la même façon qu'avant et ces attentes ont été réalisées.	X
SABEDDING	**André Raadsma**				
SABEDDING	**Jean Perulli**	Déménagement du siège à Bruxelles a abouti à une perte de contact avec les clients, donc pour cette raison ils ont décidé d'embaucher quelqu'un pour la Belgique et quelqu'un pour les Pays-Bas. C'était prouvé que la région était trop grande pour une seule personne, mais également il y a une différence de mentalité et des expressions.	Le premier employé était mis en contact via un client de l'entreprise, l'autre employé a réagi via LinkedIn.	L'entreprise a cherché quelqu'un avec des expériences dans le secteur, et ils s'attendaient à ce qu'il puisse entamer et ramasser le potentiel aux Pays-Bas.	Les attentes n'ont pas été réalisées. Il y a un grand client qui a fait faillite l'année passée et cela a causé une grande perte financière. Le marché est très mauvais, les clients sont très hésitants, donc c'est difficile de dire que c'est le faute de l'employé.

Annexe VII Résultats des attentes avant de commencer la collaboration

ENTREPRISE	NOM	POURQUOI DECIDE DE POSTULER/EMBAUCHER	MIS EN CONTACT	ATTENTES AVANT	ATTENTES REALISEES
SERTIC	**Roel Vink**	Il a décidé de postuler, ou de continuer le processus d'embauche, parce qu'il avait déjà des expériences dans le domaine des électromoteurs, entre 1982 et 2004. Aussi, il a tenu en tête qu'il peut arrêter le processus quand il le souhaitait.	via un bureau de recrutement.	En ce qui concerne les attentes avant de commencer la collaboration, l'employé avait déjà des expériences en travaillant pour une entreprise française entre 1982 et 1987. Quand il quitté cette entreprise il a pensé : « plus jamais des français ».	Par contre, ses mauvaises expériences d'auparavant n'ont guère influencé les attentes de l'employé. Il se rend compte des différences régionales et il a demande auprès l'entreprise française ce qui est leur attitude.
SHOEI	**Yves Mairot**				
SHOEI	**Richard Van Veen**		Ingerold	Fransen zijn moeilijk en chaotisch	Ja
STEABOIS	**Juliette Ruijsdael**	A un moment donné, un poste s'était libérée auprès l'entreprise et l'employé a décidé de postuler. La motivation était les possibilités de croissance dans cette entreprise.	L'employé était représentante de la société, mais embauché par une autre entreprise.	Avant d'être embauché, l'employé avait des attentes générales, donc qu'il y aurait de teamwork.	La réalisation des attentes était bien.
STEABOIS	**Anne Ortegat**	D'un moment donné, leur contact chez leur distributeur a quitté son travail et ils l'ont embauchée pour faire leurs affaires sur place.	x	Avant de commencer la collaboration, l'entreprise française s'attendait à ce que l'employée développerait le portefeuille des clients dans sa région.	Comme l'entreprise et la salariée se connaissent déjà avant l'embauchage, dans la pratique, les attentes étaient que la coopération se continuerait de la même façon qu'avant. Ou bien peut être plus d'échanges de nouvelles, parce que la collaboration serait plus étroite.
STENTIMEDIC	**Charles Tanger**	L'entreprise a décidé d'embaucher un Néerlandais pour développer le commercial sur place.	Ils sont mis en contact via un cabinet de recrutement.	Pas d'attentes spécifiques au niveau interculturel, ils s'attendaient à ce que ce soit quelqu'un de professionnel, qui connaisse le marché.	Les attentes ont été réalisées, pour l'instant ils sont contents de son service. Il a un esprit d'équipe.
STENTIMEDIC	**Huub Konings**	Il a décidé de postuler parce qu'il avait travaillé dans une grand organisation avec énormément de bureaucratie. Quand c'est devenu de pire en pire et quand il n'a pas pu prendre les décisions assez rapides qu'il a souhaitées, il a décidé de changer d'entreprise.	L'employé a été approché par un head hunter fin 2009.	Avant de commencer la coopération, il a su déjà que c'est une petite entreprise, et il avait des connaissances de la technologie aux Pays-Bas.	x

Annexe VII Résultats des attentes avant de commencer la collaboration

ENTREPRISE	NOM	POURQUOI DECIDE DE POSTULER/EMBAUCHER	MIS EN CONTACT	ATTENTES AVANT	ATTENTES REALISEES
HENRI MARIDAT	**Henri Maridat**	L'entreprise avait embauché l'employé néerlandais parce que lui était recommandé par un autre client.	x	Avant de commencer la collaboration, l'entreprise s'attendait à ce que l'employé soit responsable de l'export, et qu'il prospecte des nouveaux clients.	Par contre, les attentes n'étaient pas réalisées, parce que l'entreprise est d'avis que l'employé était peu disponible à cause des circonstances familiales. Il n'a pas voulu voyager autant en France que l'entreprise souhaitait.
HENRI MARIDAT	**Marco van der Borst**	Après quelques entretiens, l'employé qu'ils étaient en phase en ce qui concerne les visions de l'export.	Par l'intermédiaire de son réseau professionnel	Au premier abord, l'employé avait l'impression qu'il aurait beaucoup de liberté pour prendre des décisions et de créer le département selon ses convictions.	Or, rapidement il s'est rendu compte qu'il n'y avait pas de structure, pas de stratégie dans l'entreprise (au niveau de l'export), et qu'il n'a pas reçu beaucoup de liberté.

Annexe VIII Les avantages et les inconvénients de travailler pour une entreprise française

ENTREPRISE	NOM	AVANTAGES ENTREPRISE FR	INCONVENIENTS
ARCHMEDIAS	**Ronald De Ruiter**	Vrijheid	Communicatie is lastig (afstand : kost meer tijd), verschillen in markt, geen collega's (eenzaam)
ARCHMEDIAS	**Jean-Pierre Dupont**	x	x
ASSISTYLO	**Sam Veldkamp**	Les avantages d'une entreprise française par rapport à une entreprise néerlandaise, c'est déjà l'appartenance sociale à l'entreprise, vu que le système français est assez différent. La sécurité sociale n'est pas la même. Deuxièmement, la culture française (pour lui en tant que français), ainsi que la liberté. De cette façon, il est très privilégié. (Il a la chance de développer tout un marché à partir de zéro). Comme il a un autre statut par rapport aux autres commerciaux, c'est un autre apport, il est privilégié.	Un inconvénient d'une entreprise française est l'organisation de la structure, donc ils sont moins organisés au niveau des retards et des absences, etc.
ASSISTYLO	**Lise Duhamel**	Fonctionnement est pareil d'un employé en France	x
BALMOQ	**Jacques Gaillaud**	x	x
BALMOQ	**Sjoerd Van der Meer**	Les avantages sont la mentalité méridionale et il y a moins de structure… pas forcement ça, mais c'est plus détendu… je ne sais pas vraiment comment le décrire, mais l'ambiance est différente de celle d'une entreprise néerlandaise.	Les inconvénients sont la communication, et, par exemple lors la discussion des conditions de travail secondaires, il y avait question de « Franse slag ». Cela a pris beaucoup de temps, et finalement tout s'est arrangé, mais cela a duré. Mais cela est en train de changer un peu, parce que c'est une entreprise européenne, donc il faut s'adapter un peu aux pays où on est situé.
BIOLUMIERE	**Edmon Noach**	x	x
BIOLUMIERE	**John Koopmans**	Une des avantages d'une entreprise française est que généralement, ils ne refusent pas quelque chose très rapidement. Or, l'employé a indiqué que cela ne veut pas dire toujours qu'ils vont le faire. Souvent il a l'impression qu'ils disent qu'ils sont d'accord pour s'en débarrasser. Ils sont moins francs, moins directs que les néerlandais.	Ils sont moins précis au niveau qualitatif. Quand il s'agit des emballages, ils sont assez laxistes. Ils ne sont pas précis au niveau de la qualité et non plus au niveau des périodes de livraisons. Cela est un vrai désastre. Il y a toujours un problème comme ci et comme ça et ça prend encore plus de temps que prévu. Mais c'est embêtant, parce que les clients me tiennent responsables, et c'est moi le visage de BIOLUMIERE aux Pays-Bas. Les clients s'en fichent et tiennent l'employé responsable de la livraison.
BOISSONS & VINS	**Severine Boulanger**	x	x
BOISSONS & VINS	**Karel De Mol**	Ik ben een beetje eigen baas, dat is nog wel een voordeel. Het voordeel van dit bedrijf is dat het een mooi product is, wijn. Maar dat is meer algemeen, dat heeft niets met het bedrijf te maken. Voor mij persoonlijk ook wel het salarisniveau, dat ligt op een hoger niveau dan in Nederland. Voor de rest eigenlijk weinig. Ik kan mn eigen dagindeling maken.	In het algemeen denk ik de niet normale relatie tussen het hoger management en het personeel, dat kan veel constructiever. Er kan meer betrokkenheid zijn bij de resultaten van het bedrijf. Als ik zie hoe hard de werknemers werken en hoe weinig ze daarvoor terugkrijgen, dan zou ik zeggen, dat moet echt anders. Niet alleen bij ons bedrijf maar ook bij andere bedrijven.
TOURS & CITIES	**Marion Nasard**	x	x
TOURS & CITIES	**Bart Stapel**		
CYCLO WORLD	**Pierre Dunant**	x	x

Annexe VIII Les avantages et les inconvénients de travailler pour une entreprise française

ENTREPRISE	NOM	AVANTAGES ENTREPRISE FR	INCONVENIENTS
CYCLO WORLD	**Heral Slager**	Il n'y a pas beaucoup d'avantages de travailler pour une entreprise française.	Les inconvénients sont la mentalité, les horaires de travail (déjeuner et vacances : fermé, personne disponible), et la manière de travailler. Les autres inconvénients sont à cause de l'organisation, et non pas à l'aspect français.
ESSIC PROJECTS	**Francine Levaisseur**	x	x
ESSIC PROJECTS	**Henk De Rooij**	L'avantage est « que serve du vin lors du déjeuner ». Non, blague à part, je ne vois pas vraiment des avantages ou des inconvénients, je pense que les Français sont un peu plus formels, il y a vraiment – bon c'est ce que j'expérimente – des rapports hiérarchiques, aux Pays-Bas nous sommes un peu plus libres dans nos relations avec le supérieur et en France ils sont plus formels dans cette manière. On n'entre pas comme ça en discussion avec ton supérieur. On s'accommode plus dans la position qu'on a par rapport au manager. ESSIC, est une société très sociale, très visée au développement de ses employés.	x
ESSIC PROJECTS	**Bas Bakker**	x	x
GENOPA	**Jan-Willem Huisman**	L'employé ne peut pas indiquer des avantages. La seule chose et qu'il est seul aux Pays-Bas, donc il a plus de liberté, et pas de supervision directe.	L'inconvénient principal est qu'il est plus difficile de trancher un problème face-to-face. Par conséquent les processus de décision et la communication prend plus de temps. Aussi, la morale de travail est différente.
GENOPA	**Céline Hémery**	x	x
GSM TOTAL	**Alexandra Peters**	Il n'y a pas beaucoup de différences entre une entreprise française et néerlandaise. Auparavant le siège social était français, et c'était plus « laissez-faire ». Maintenant le siège social est Américain, donc c'est plus strict.	x
GSM TOTAL	**Patricia Arnould**	X	X
JANILABS	**Sophie Bancale**	x	x
JANILABS	**Sjors Doorenbosch**		
MATISSE	**Erwin Oudheusden**	La culture française est donc plus orientée vers les émotions, c'est plus frivole, et donc plus sympa de travailler pour une entreprise française.	Un inconvénient est que les Français sont moins « afspraak is afspraak » que les Néerlandais et les Allemands. Un Néerlandais ne l'accepte pas toujours.
MATISSE	**François Barbier**	X	X
MATISSE	**Esther Krol**	Les avantages sont que le régime est plus strict. C'est en même temps un inconvénient, mais c'est positif qu'on sait ce qui va et ce qui ne va pas.	Un inconvénient de ce régime est que les règles sont assez strictes et cela laisse donc peu d'espace pour la créativité.
PROPOLIS	**Aline Guerre**	x	x
PROPOLIS	**Peter Rutjes**	L'employé ne veut pas parler en termes d'avantages et d'inconvénients, mais il est très libre dans ces activités.	Pourtant, il y a plus d'inconvénients que des avantages. Les Néerlandais sont plus directs dans leur manière de communiquer. Non est non et oui est oui. Les Français disent plutôt peut être, et cela peut signifier oui ou non.
SABEDDING	**André Raadsma**		
SABEDDING	**Jean Perulli**	x	x
SERTIC	**Roel Vink**	Les avantages d'une entreprise française dépendent en fait de l'entreprise en	Les règles néerlandaises et les règles françaises sont différentes, mais il ne sait

Annexe VIII Les avantages et les inconvénients de travailler pour une entreprise française

ENTREPRISE	NOM	AVANTAGES ENTREPRISE FR	INCONVENIENTS
		question. Vu que SERTIC est une entreprise commerciale, ils savent s'adapter. Aussi, il est possible de faire du commerce d'une manière plus légère, et avec plus de liberté. Dans les 5 semaines qu'il est embauché maintenant, l'employé a montré que c'était une bonne décision d'embaucher quelqu'un dans le service extérieur	pas trop comment décrire cette différence. Pour cela il n'est pas assez longtemps embauché.
SHOEI	**Yves Mairot**		
SHOEI	**Richard Van Veen**	Zelfstandigheid, gemoedelijke cultuur, onbevangen te werk	Minder punctueel, minder besluitvaardig
STEABOIS	**Juliette Ruijsdael**	C'est difficile à dire quelles sont les avantages de travailler pour une entreprise française. Elle a travaillé toujours pour des entreprises internationales à distance. En ce moment, elle travaille pour deux entreprises françaises et les expériences diffèrent.	Les inconvénients sont que les Français sont très orientés à soi-même. Les Néerlandais par contre, sont très orientés aux clients. L'employé fonctionne dans cette situation en tant que buffer entre les deux cultures. Il faut s'adapter à l'entreprise.
STEABOIS	**Anne Ortegat**	x	x
STENTIMEDIC	**Charles Tanger**	x	x
STENTIMEDIC	**Huub Konings**	L'employé n'a pas travaillé pour une entreprise néerlandaise, donc il ne peut pas comparer. Les avantages de l'entreprise ne viennent pas forcément de l'aspect français. Dans l'entreprise il travaille 34 personnes de 15 nationalités, donc peut-être, les avantages viennent plus du fait que c'est une entreprise européenne.	x
HENRI MARIDAT	**Henri Maridat**	x	x
HENRI MARIDAT	**Marco van der Borst**	Sans doute, il y a des avantages d'une entreprise française, mais lui, il ne les pourrait pas nommer.	Un inconvénient d'une entreprise française est le chauvinisme français. Les Français pensent qu'ils sont le point central du monde.

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
Ronald De Ruiter	Toegankelijk en bereikbaar	Kan beter	Enkelen op verschillende afdelingen, vaste personen	Engels	Ja	Dagelijks telefoon, mail, 2x/jaar fysiek
Jean-Pierre Dupont	L'entreprise est contente de la communication entre l'employé et l'entreprise. Tout se passe bien, il comprend les directives et les impératives de la société. C'est très clair.	Content	x	Anglais	Entre lui en l'employé, la langue n'est pas vraiment une barrière. On prend le temps pour s'expliquer, et aussi, on est du même côté, donc cela motive les deux parties à se vouloir comprendre. C'est plutôt avec les clients néerlandais qu'il expérience une barrière linguistique.	E-mail, et téléphone quotidiennement. Il y a des rencontres physiques entre le responsable pays français (interviewé) et l'employé néerlandais toutes les semaines aux Pays-Bas.
Sam Veldkamp	Ça change facilement, c'est très souple et adapté. Une petite entreprise force la souplesse. Et là, c'est vraiment le cas, parce que, c'est une avantage en un inconvénient, parce qu'il n'y a pas de structure bien basée, don con peut toujours négocier pour développer, donc ça permet de s'adapter facilement.	Oui	J'ai mon responsable supérieur hiérarchique, avec qui oui. Et après, ben, j'ai des contacts à des différents départements directement. A force qu'il est seul aux Pays-Bas et en Belgique, il faut qu'il ait des contacts directs à tout le monde, en fait. Soit, le marketing, la comptabilité etc. Après en chaque département, oui, il a un contact fixe.	Français et anglais, néerlandais	Non	Tous les canaux de communication, sms, téléphone, mail, skype. Rencontres physiques, séminaires, réunions, 4, 5 fois par an.
Lise Duhamel	Facile grâce à l'informatique	Oui	Plusieurs contacts dans les departements différents	Français	Non	Telephone(hebdo), mai (quoti), pas skype physique une fois par semestre
Jacques Gaillaud	On a un directeur d'export, qu'est-ce que lui fait c'est le lien entre les différents attachés commerciaux dans les différents pays de l'Europe, donc la communication se fait quand même assez facilement et régulièrement, par cette intermédiaire là.	Oui tout à fait.	Au delà le contact avec le directeur export, il y a toujours la possibilité de prendre contact via le mail. Le contact est toujours assez facile.	Anglais	Quand on a embauché Sjoerd, dès qu'on a commencé les échanges concernant la protection sociale, la retraite, les questions un peu plus techniques, avec les différences dans les systèmes FR-NL. Là il a fallu voir un intermédiaire. Pour pouvoir se comprendre.	Le téléphone, un petit peu moins souvent. Des rencontres deux fois par an au moins. De plus, ça peut se faire un peu occasionnellement.
Sjoerd Van der Meer	Au niveau des cadres et le management, tout le monde parle l'anglais, donc ça facilite des choses. On tient la parole s'il y a un accord. Et ils sont très accessibles.	Très content	Au niveau des contacts dans l'entreprise, l'employé peut contacter tout le monde en principe, mais généralement, il a un contact fixe dans le service intérieur et le directeur export.	Anglais	Il y a des fois où cela cause des malentendus, mais pas très souvent.	Téléphone, mail, whatsapp et il y a des rencontres physiques tous les deux mois.

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
Edmon Noach	La société française est très contente de la manière dont la communication s'est réalisée entre l'employeur et l'employé.	Très contente	L'employé a des contacts différents dans l'entreprise. Il peut contacter directement le directeur (commercial), mais également son assistant, l'équipe commerciale ou technique. Cela dépend de sa question et ses besoins.	Anglais	L'entreprise estime que les Néerlandais parlent l'anglais très bien, donc cela ne pose pas de problèmes. La langue pourrait être une barrière si les Néerlandais ne parleraient que le néerlandais.	Il y a trois chaînes de communication principales : téléphone (tous les 2 jours), e-mail (on évite), Skype (2 fois par mois), ainsi que des rencontres physiques (mensuelles).
John Koopmans	L'employé est content de son contact avec le responsable du service export. Il est très accessible, mais il y a quelques obstacles dans la communication avec le directeur général.	x	L'employé a une équipe fixe - d'environ 7 personnes – qu'il peut contacter, dans tous les départements il a une personne fixe, donc par exemple : dans le service de vente, service intérieur, transport et logistique, planning et dessin, il a un contact.	Anglais, toujours. Parfois en Allemand	La langue est absolument une barrière. Principalement dans la communication avec le directeur. Ou bien des fois, quand un collègue est distrait, il y des malentendus ou je dois m'expliquer 4 fois. Cela pose des problèmes des fois. Mais généralement, surtout avec la communication écrite, il n'a jamais de problèmes.	Téléphone, email, Skype, sms. Une fois par mois une rencontre physique
Severine Boulanger	Il y avait quelques problèmes au niveau de la législation du droit de travail, qui est assez différent de la législation française, ainsi que les organismes de retraite, individuelle, cela est encore compliqué de mettre en place pour les salariés expatriés .	Très content.	Dans le service commercial il y a toujours le même contact. Même contact dans le RH.	Français	Vu que lui parle très bien le français, la langue ne pose pas de barrière, mais j'ai un contact à la CFCI qui est Herwin de Boer, et il s'occupe lui de la paie de notre employé, et il parle le français très bien aussi. Après, c'est vrai qu'on ne parle pas la même langue, donc des fois on a un peu plus mal à se comprendre, mais normalement, c'est rare, très rare.	Mail surtout, 1 fois par mois. Téléphone. Rencontres physiques, il vient assez régulièrement chez la siège social en France, tous les 2 mois.
Karel De Mol	De communicatie is op zich wel prima. Ik heb niet dagelijks contact ofzo. Ik heb een chef of een superieur he? Waarmee ik veel communiceer via de mail en soms telefonisch wat belangrijke zaken. Dat verloopt wel redelijk. Op sommige zaken zou ik soms wel wat sneller antwoord willen hebben, maar je moet via een bepaald station eerst en dan kun je pas hogerop. Mijn chef is wel toegankelijk, ik heb wel weinig contact met de baas.	Content	Le superieur	Français	Nee, taal is geen barrière. Ik doe alles in het Frans, dat is een automatisme.	Niet dagelijks contact, maar wekelijks. In het begin ging ik wat vaker naar Frankrijk. Nu ben ik er een maand geleden geweest. Laten we zeggen tussen de 2, 2 en halve maand. Telefoon, email.

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
Marion Nasard	Au niveau de la communication entre l'entreprise et l'employé tout va bien, ils sont très contents.	Très content	Il y a plusieurs personnes à contacter, mais le plus souvent, l'employé contacte directement la présidente de la société à Paris.	Anglais.	La langue ne pose pas de problème, car dans le secteur touristique, c'est la langue universelle et tout le monde maîtrise cette lingua franca.	E-mail (quoti), Skype (hebdo), rencontres physiques (4-5 fois par an).
Bart Stapel						
Pierre Dunant	La communication se passe très bien. Il y a des points hebdomadaires et on se voit deux fois par mois.	Content	x	Anglais	La langue ne pose pas de barrière. Les Néerlandais parlent très bien l'anglais.	Ils communiquent par téléphone et email.
Heral Slager	Il est content de la manière dont la communication a lieu avec le management. Ils sont accessibles.	Content	Il a des contacts fixes, par exemple le directeur commercial.	Anglais	la langue pose une barrière au niveau de l'expression. Les nuances sont difficiles à faire. Le message n'est transféré aussi facile. Des fois cela cause des malentendus, ou des réactions étranges et c'est difficile à manier.	Les moyens utilisés sont le téléphone, le mail, peu de Skype et il y a des rencontres tous les mois.
Francine Levaisseur	Le déroulement de la communication entre l'entreprise et la société n'est pas toujours évident. Par exemple, dans les discussions de contrat ou des conditions de travail, l'entreprise FR départ généralement d'une logique française et les questions posées peuvent être inattendues pour les employés néerlandais. Aussi les réponses des néerlandais peuvent s'écarter des attentes. Il faut découvrir les habitudes en ce qui concerne les sujets de discussion et l'insistance sur ces sujets.	Content	Les néerlandais n'ont pas un seul intermédiaire, mais ils contactent beaucoup de personnes dans l'entreprise FR, ainsi que d'autres directeurs dans d'autres pays. Cela dépend du projet.	Anglais	Parce que cela n'est pas de langue maternelle ni pour l'entreprise, ni pour les embauchés, il y a des fois des incompréhensions à cause des nuances (de signification), mais aussi à cause de l'utilisation de l'humour. « Cela était une blague » (pas interprété comme blague).	La communication a lieu par les moyens de téléphone, e-mail, ainsi que des rencontres physiques, avec une fréquence hebdomadaire pour la communication à distance. Les rencontres physiques ont lieu en France et c'est une fois par trimestre pour l'un salarié et mensuel pour l'autre.
Henk De Rooij	En principe, la communication en générale est ouverte, et bien.	Content	Il y a quelques personnes avec lesquelles j'ai plus des contacts qu'avec d'autres. Mais cela à voir avec le sujet.	Anglais	J'ai des connaissances du français, mais je ne le maîtrise pas assez pour avoir des conversations entières, mais je peux le suivre assez bien, quand mes collègues se parlent entre eux. Bon, c'est toujours le cas, si on veut transmettre un message, c'est le meilleur de le faire dans sa langue maternelle que dans une langue étrangère. Parfois on n'utilise pas vraiment les mots corrects, et en conséquent, le message n'est pas	Généralement par email, et après téléphone. Ça dépend, tous les jours. Souvent en route pour le travail. Les clients sont des entreprises de transport dans toute l'Europe, donc il est souvent en déplacement. Il faut entretenir les contacts, et cela n'est pas toujours possible via un email ou un coup de téléphone. De temps en temps il faut se voir pour entamer des pourparlers

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
					transmis correctement.	
Bas Bakker	Satisfait, régulièrement des contacts face-to-face. Régulièrement en France pour des réunions, mais aussi des fois pour des discussions qui ont pu faire téléphoniquement.	Content	Oui, le responsable du projet, mais aussi avec d'autres personnes.	Anglais	Langue pas du tout une barrière. De ce que j'entends, c'est assez exceptionnel pour une entreprise française. Mais c'est aussi grâce au fait qu'à la siège sociale, il y 18 nationalités. Donc c'est inévitable de trouver une lingua franca. Et je dois dire qu'également dans les conversations informelles, les français ont changé souvent en anglais, quand il y avait qn qui ne parlait pas fr, pour les impliquer dans la conversation. Donc ça c'était très accueillant.	Email, téléphone, une fois par mois en France.
Jan-Willem Huisman						
Céline Hémery	L'entreprise est satisfaite de la communication. Il n'y a rien de négatif à dire.	Contente	Il n'y a pas toujours le même contact, l'employé a beaucoup de contact avec le supérieur commercial, mais également avec le directeur RH.	Français	Donc, en français on se comprend très bien, la langue n'est pas de barrière, mais en anglais il faut tourner des phrases des fois pour se faire comprendre.	Le contact se réalise surtout par email, et par téléphone. Par contre il y a plus de contact avec le département de ventes. Là, il y a des rapports toutes les semaines.
Alexandra Peters	Elle est absolument contente de la communication. S'il y a un problème elle peut contacter l'entreprise ou la CFCI. Et l'entreprise fait beaucoup d'effort pour se comprendre	Très contente	Elle a des contacts fixes dans l'entreprise et elle l'apprécie.	Anglais	Ils se communiquent en anglais, la langue pose donc une barrière si les gens ne maitrisent pas l'anglais.	Elle communique par email et téléphone, des fois quotidiennement, des fois hebdomadairement. Il n'y a pas vraiment des rencontres avec l'entreprise française. Il y a un superviseur allemand qui vient voir le magasin tout les énièmes mois.
Patricia Arnould	L'entreprise est moyennement satisfaite de la communication entre l'entreprise et l'employé. La salariée doit être rappelée souvent d'envoyer des rapports etc.	Moyennement	Il n'y a pas toujours le même contact, mais il y a l'arrière-manager qui entretient tous les contacts avec les magasins à l'étranger.	Anglais	x	Les moyens de communication sont surtout le mail (90%, 10 fois pas mois) et le téléphone (2 fois par mois). Dans l'un an et demi qu'elle travaille dans l'entreprise, le salarié est venu une fois.

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
Sophie Bancale	Ensuite, la société est tout à fait contente de la manière dont ils communiquent avec l'employé néerlandais.	Très contente	Dans l'entreprise, l'employé a deux contacts principaux : le responsable RH et le directeur commercial.	Anglais	Cela ne pose pas de problèmes, les petites subtilités exceptées. La seule chose est que cela cause plus de démarches administratives, parce qu'il faut rédiger les documents administratifs et commerciaux en anglais et néerlandais. Pour ces adaptations il fallait embaucher un assistant administratif qui maitrisait l'anglais et le néerlandais.	Les moyens de communication utilisés sont surtout l'e-mail (hebdomadaire), le téléphone (mensuel), ainsi que des rencontres physiques (tous les 1,5 mois).
Sjors Doorenbosch						
Erwin Oudheusden	Content de la communication avec l'employeur.	Content	L'employé a des contacts fixes selon les disciplines. Généralement cela se passe bien.	Anglais	L'entreprise est orientée vers l'international, donc la plupart des employés parle bien l'anglais. L'employé communique donc en anglais et il parle aussi un peu français, mais pas suffisamment pour faire des affaires. En anglais, tout le monde a le même handicap. Pourtant, généralement, la langue ne pose pas de barrière.	La communication se réalise quotidiennement par mail et téléphone. Il y a des rencontres physiques en France, Pays-Bas et Allemagne. (4 fois par an).
François Barbier	La communication entre l'entreprise et l'employé est plutôt bien, mais cela dépend également de la personnalité de la personne. Les Néerlandais sont de nature très ouverte à l'international.	Content	L'employé n'a pas un seul contact. Dans tous les départements de l'entreprise, il a des contacts. Par exemple dans le service financier, le service marketing et également dans d'autres filiales à l'étranger.	Anglais	Ils se communiquent en anglais, et l'employé parle aussi un peu le français. Pourtant, l'anglais est essentiel pour l'entreprise pour pouvoir construire des relations avec les clients.	La communication se réalise généralement par mail et téléphone. Lui il a des contacts à peu près 4 fois par an, mais le responsable commercial probablement quotidiennement. Aussi, il y a des vidéoconférences, ainsi que des rencontres physiques une fois tous les 1 ou 2 mois.
Esther Krol	Son supérieur est basé à Almelo et lui est principalement lié à la France. Pour le reste, elle est très contente de la communication avec son employeur.	Très contente	Elle a des contacts fixes dans le international costumer service.	Anglais	Elle communique en anglais, et la langue pose une barrière dans la communication avec le service logistique (qui parle moins bien l'anglais). Dans ce cas, le service clients fonctionne en tant qu'intermédiaire. Mais il n'y a pas de malentendus à cause de la langue.	Les moyens sont téléphone et email tous les jours. Elle n'a pas encore eu des rencontres physiques.

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
Aline Guerre	L'entreprise est très contente de la communication entre l'employé néerlandais et l'entreprise. Il n'y a pas de souci là. En plus, l'employé se déplace souvent.	Très contente	L'employé n'a pas un seul contact. Il peut s'adresser à toute l'équipe de l'entreprise. Cela est également à cause de son expérience dans cette entreprise, il connait les gens très bien.	Anglais et allemand	La communication se réalise généralement en anglais ou en allemand, ça change de la personne adressé. L'employé sait bien ses langues, il maitrise également l'espagnol. Mme Guerre ne travaille pas directement avec lui, vu qu'il est en service commercial et elle est dans l'RH. La langue ne pose pas du tout une barrière.	La communication se réalise par les moyens de téléphone, e-mail (quotidiennement). Elle ne sait pas si ses collègues utilisent Skype – le service commercial certainement, mais pas elle personnellement en tout cas. Elle estime que c'est plutôt le téléphone et e-mail. Aussi, il y a des rencontres physiques. L'employé assiste aux réunions importantes relativement souvent (2 fois par mois).
Peter Rutjes	La communication entre l'employé et l'entreprise est bien. L'employeur est très accessible à contacter, mais il y a certaines personnes avec lesquelles il est plus difficile d'y parler. Mais, cela dépend de leur caractère et du sujet et non pas de leur culture.	Content	L'employé peut contacter tout le monde dans l'entreprise, de la direction jusqu'aux ouvriers.	Anglais, allemand, espagnol	La langue ne pose pas de barrière.	La communication se réalise par les moyens de téléphone et email, quotidiennement. Les rencontres physiques ont lieu en France, ainsi qu'aux Pays-Bas, une fois par mois.
André Raadsma						
Jean Perulli	La communication se réalise assez facilement. Il y a de plus en plus des Français qui parlent l'anglais, et l'employé parle un peu le français, donc il se débrouille de mieux en mieux sans intervention du responsable de Benelux. Pourtant, c'est une période chargée en ce moment, donc il ne faut pas s'attendre à ce que les mails soient répondus immédiatement. Comme toutes les entreprises, la communication peut s'améliorer.	Content	L'employé néerlandais n'a pas un seul contact. Il peut contacter directement l'usine, l'administration, le service après-vente etc. Il a un contact direct.	Surtout en français ou anglais	En effet, la langue pose une barrière, car tout le monde n'utilise pas sa langue maternelle, donc il y a le risque des malentendus.	La communication se réalise via mail, téléphone (hebdomadaire), et il y a des rencontres physiques une fois tous les x semaines, mois.

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
Roel Vink	L'employé est content de la communication avec l'employeur. Ils ont choisi une bonne stratégie pour embaucher quelqu'un d'externe, à savoir la CFCI pour dresser les contrats. L'entreprise est très accessible.	Content	Dans l'entreprise française, il n'a pas un seul contact, mais il indique déjà que la hiérarchie est plus rigide qu'aux Pays-Bas. Il a deux contacts dans le service export pour toute question en ce qui concerne le service interne. Elles fonctionnent en tant que « bureau de traduction », ce qui veut dire qu'elles traitent ses demandes et les transfèrent aux contacts internes. Il peut contacter les contacts internes directement, mais cela n'est pas apprécié. Au niveau organisationnel, cela est différent des habitudes néerlandaises, donc il faut s'adapter.	Allemand	La langue est toujours une barrière quand on parle des sentiments, surtout quand on fait des affaires. C'est pour ça qu'il change en anglais avec ces clients allemands à ce moment –là, parce que de cette façon, les deux parties ont un handicap. C'est une stratégie pour arriver au même niveau. L'employé estime qu'il faut savoir parler des sentiments pour vraiment maitriser une langue avec toutes ses nuances. Dans l'entreprise, l'allemand n'est leur langue maternelle non plus, donc là on est déjà au même niveau, et il y a des fois où les deux parties doivent réfléchir quelque temps pour arriver à décrire quelque chose, mais cela n'est pas grave. C'est juste qu'il faut être un peu plus clair des fois, mais les deux parties sont conscients de ce fait.	La communication s'est réalisée principalement par e-mail (hebdomadaire), des fois par téléphone, mais il essaie de le limiter, en raison des coûts. Par contre, son collègue a des contacts quotidiennement. En revanche, il n'assistera pas les réunions commerciales, qui sont organisés deux fois pas an, parce qu'il ne maitrise pas suffisamment le français, donc il envoie directement ses rapports à l'entreprise et l'entreprise est très flexible à ce niveau. Il n'est pas nécessaire d'aller tous les mois en France.
Yves Mairot						
Richard Van Veen	Op 2 niveaus			Engels	Steeds minder	Alle
Juliette Ruijsdael	La communication avec l'employeur est bien, mais il est indispensable de parler le français. Pour le reste, l'employeur est très accessible.	Contente	Dans les départements différents, l'employé a des contacts fixes. Elle a une liste de contacts et là il n'y a aucune soucie pour les contacter	Français	Elle communique en français et considère la langue absolument comme une barrière. Il y a une différence entre les petites entreprises et les grandes entreprises internationales, parce que dans les grandes, la langue interne est l'anglais et cela facilite l'accessibilité, mais dans les petites, il y a beaucoup des gens qui ne parlent pas l'anglais.	Elle communique via l'email et le téléphone, quotidiennement. Les rencontres physiques sont 4, 6 fois par an.

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
Anne Ortegat	L'entreprise n'est pas toujours contente de la manière de communication entre l'entreprise et l'employée. En revanche, la société n'ose pas dire s'il cela est quelque chose de culturel ou de personnel. Le problème est que la société française désire plus de communication et ils sont d'avis qu'il n'y a pas toujours assez d'échanges de nouvelles.	Pas toujours content	Il n'y a pas toujours le même intermédiaire chez l'entreprise. L'employée peut contacter plusieurs personnes, par exemple le responsable , mais également des personnes dans l'usine.	Français	Pourtant, bien que l'employée comprenne très bien le français, la société a l'impression qu'il y a des fois qu'elle se sert du fait que ce n'est pas sa langue maternelle et qu'elle fait semblant de ne pas comprendre l'entreprise.	Les moyens utilisés pour communiquer sont principalement l'e-mail (tous les jours), le téléphone (hebdomadaire), ainsi que des rencontres physiques (4 fois par an). Il n'y a pas de communication par le biais des logiciels comme Skype.
Charles Tanger	La communication avec l'employé néerlandais est très compliquée. Tous les documents qui viennent des Pays-Bas sont en Néerlandais. Donc pour pouvoir comprendre les documents, il faut approcher l'employé néerlandais pour les expliqué ou la CFCI pour intervenir.	Content	Il y a plusieurs personnes à contacter, dépendant des départements.	Anglais	Ils se communiquent en anglais, la langue ne pose pas de barrière.	Les moyens utilisés sont téléphone, mail, Skype, ainsi que des rencontres physiques.
Huub Konings	Pour une petite entreprise, ils peuvent apprendre de mieux communiquer. Des fois il y a des choses et l'employé n'est pas mis au courent. Par contre, il estime que c'est quelque chose qu'il doit savoir. Donc il n'est pas mis en copie assez souvent.	Pas très content	Il n'a pas de contact fixe, il peut contacter tout le monde, parce que tout le monde se connait et ses taches.	Anglais	Communication est en anglais, langue ne pose pas de barrière. Tout le monde maitrise suffisamment l'anglais.	Les moyens principaux sont email et téléphone, quotidiennement. Il y a des rencontres physiques, surtout quand les producteurs américains ou l'entreprise française viennent aux Pays-Bas pour rencontrer les clients. Ou avec son collègue néerlandais. Ou en France avec le service marketing.
Henri Maridat	Au niveau de la communication, l'entreprise était très en phase, à cause des différences culturelles. Les Néerlandais ont des relations commerciales très business. Les Français sont plus visés aux relations personnelles. Les Néerlandais vont toute suite à l'essentiel et les Français sont plus cordiales.	Pas content	Généralement, l'employé a pu contacter toujours le directeur général directement. Il était pratiquement le seul contact dans l'entreprise.	Anglais	La communication était en anglais, mais la langue ne pose pas de barrières.	La communication s'était réalisée via Skype, téléphone et e-mail, quotidiennement. Tous les mois, il y avait une rencontre physique.

Annexe IX La communication entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

NOM	COMMUNICATION	CONTENT ?	CONTACT FIXE ?	LANGUE	BARRIÈRE ?	MOYENS ET FREQUENCE
Marco van der Borst	Dans la communication, la hiérarchie joue un grand rôle. Le patron est le patron et s'il t'appelle où si lui a besoin de quelque chose, tous les employés doivent laisser tomber tout. Aux Pays-Bas, on prend plutôt un rendez-vous en avance, on se prépare et il faut y arriver à l'heure. Si on est trop tard aux Pays-Bas, on ne s'attend pas à ce que les autres t'attendent, parce que tout le monde a les agendas des autres à respecter. Mais pourtant, le directeur était très accessible et facilement à joindre.	Pas content	Il avait beaucoup de contact avec Henri Maridat lui-même, et dans l'entreprise il y avait des contacts plus ou moins fixes, mais les contacts à l'étranger, il a géré lui-même.	Anglais	La langue n'a pas posé de barrière entre l'employeur et l'employé, parce que les deux maitrisent la langue suffisamment. Or, dans la communication avec les autres employés de l'entreprise, il y avait des difficultés.	Il a communiqué surtout via le mail, téléphone, Skype. Une fois par mois, il y avait une rencontre physique.

ENTREPRISE	NOM	COLLABORATION	IMPLICATION
ARCHMEDIAS	**Ronald De Ruiter**	Goed	Goed, veel vrijheid en ruimte om zelf beslissingen te nemen
ARCHMEDIAS	**Jean-Pierre Dupont**	L'entreprise est satisfait de la coopération, disons pour 60%. Cela est à cause du fait que le chiffre d'affaires n'est pas aussi augmenté que souhaité. Bien que ce soit une entreprise française, il y a une mode de réflexion américaine, qui est concentrée sur les résultats. Il n'y a pas d'autres raisons pour l'insatisfaction.	L'employé manque un peu d'initiative. L'entreprise souhaite qu'il sente plus des choses, mais peut être que cela prend plus de temps.
ASSISTYLO	**Sam Veldkamp**	Très satisfait. Les structures d'organisation peuvent s'améliorer, comme c'est deux démarches complètement différentes. Donc s'adapter à ce marché-là, au niveau marketing, et administration et comptabilité aussi, parce que aussi les payements ne sont pas tout à fait pareils.	Il est très autonome, au niveau des décisions, il a une base, mais c'est très souple. En fonction d'un client à l'autre, il peut prendre des décisions. C'est sur qu'il y a une différence, mais il n'a pas la récup.
ASSISTYLO	**Lise Duhamel**	Satisfait, Bien d'avoir qn sur place qui transmet bien tous les messages, au niveau des ventes, développé le marché	Très autonome, il y a un cadrre qui précise les décisions. Par rapport à la politique commerciale, au niveau des clients il est complètement autonome.
BALMOQ	**Jacques Gaillaud**	Oui, très satisfait	Il est très autonome, il est seul aux Pays-Bas, donc évidemment, il y a des stratégies, il y a des orientations, qui lui sont dictées par son responsable commercial. Mais ensuite, au niveau de l'organisation, de la gestion du quotidien, il est complètement autonome, oui. Ce qui est obligatoire, parce qu'on n'a pas justement de contacts quotidiens et permanents, qu'on le pourrait avoir avec les personnes qui sont à proximité de chez nous. Il est nécessaire d'avoir cette autonomie
BALMOQ	**Sjoerd Van der Meer**	Jusqu'à maintenant c'est le job le plus sympa. Il est content de la collaboration. La communication vers les clients peut s'améliorer. L'employé a l'idée que l'employeur ne sait pas exactement quelles sont les attentes des clients néerlandais et le fonctionnement précis du marché néerlandais.	L'engagement de l'entreprise est présent, également à côté des échanges des résultats il y a du contact. L'employé a la liberté de gérer son propre agenda selon sa propre vision. Aussi, en organisant un événement, l'entreprise à fixé le plafond du budget, mais ensuite l'employé est libre de le gérer selon son point de vue.
BIOLUMIERE	**Edmon Noach**	L'entreprise est très contente de la manière dont la coopération s'est réalisée. Aussi, les typologies des personnalités de l'employé et l'employeur se ressemblent, donc cela rend la collaboration également plus agréable. L'entreprise estime que les différences culturelles entre la France et les Pays-Bas ne sont pas très grandes. La distance entre les PB et le sud de la FR est géographiquement et culturellement encore plus grande.	9) L'employé néerlandais est très autonome, autant qu'un représentant français. En ce qui concerne la liberté de décision de l'employé néerlandais, dans le domaine commercial, il peut faire ce qu'il veut, c'est à lui, mais en ce qui concerne les prix et les projets à prendre ou à refuser, cela est en discussion avec l'entreprise en France.
BIOLUMIERE	**John Koopmans**	Surtout le contrôle de la qualité peut s'améliorer. Le niveau de la qualité doit être très élevé, mais ce n'est pas aussi bien que possible. Le contrôle a lieu surtout aux PB, et c'est moi qui le fais. Et ce n'est pas bien. Pour le reste, il n'y a pas beaucoup à améliorer. La coopération est agréable, les collègues sont très coopératifs. Le seul qui ne coopère pas tellement est le directeur lui-même.	Au début il y avait beaucoup de contrôles, mais à un moment donné, ils ont laissé cela un peu et maintenant il a presque toute la liberté. Cela est une question de confiance, et ils ont cette confiance en moi et cela j'apprécie bien, parce que cela n'est pas toujours le cas dans le commercial. Tant que tout va bien, ils se plaignent pas, mais moi, je voudrais bien compter plus sur eux, de leur côté. Au début ils ont fait beaucoup de promesses qu'ils n'ont pas tenues.
BOISSONS & VINS	**Severine Boulanger**	La coopération se passe très bien.	Il est très autonome, il est un cadre, bon voilà. Il lui gère lui-même, en fait. Pour les grandes décisions et les grands projets il est toujours obligé de discuter avec son supérieur hiérarchique. Pas d'assistance de l'entreprise.

Annexe X La collaboration entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	COLLABORATION	IMPLICATION
BOISSONS & VINS	**Karel De Mol**	Dit jaar is de samenwerking wat lastiger, omdat de resultaten tegenvallen. En dat is niet inherent aan mijn functioneren, maar omdat de markt gewoon niet goed is. Het probleem is alleen dat wij een grote baas hebben die dat niet snapt. Hij wil zijn ogen niet openen dat het gewoon slechter is en lastiger voor iedereen. De relatie staat wat meer onder druk.	x
TOURS & CITIES	**Marion Nasard**	Aussi au niveau de la coopération, tout se passe bien et l'entreprise est très contente.	L'employé aux Pays-Bas est très autonome, ce qui est indispensable si on travaille à distance, estime l'entreprise.
TOURS & CITIES	**Bart Stapel**		
CYCLO WORLD	**Pierre Dunant**	La coopération se passe très bien. Il y a une distance, mais globalement cela se passe très bien. Ils se voient le plus souvent possible, dans les deux sens, donc non pas seulement en France. Il n'y a rien de particulier. Pour aller au sud de France, cela prend autant de temps.	9) L'employé est autonome. Il y a quand même un planning des visites et du rapporting, mais pour le reste il est indépendant. Il est un sénior et ils ont trouvé un certain rythme de travail qui marche très bien. L'employé a une liberté au niveau des tarifs et du commercial. Pour d'autres sujets, on discute et on traite des problèmes ensemble. Aussi au début de l'année ils se mettent d'accord sur la stratégie commerciale.
CYCLO WORLD	**Heral Slager**	La collaboration est bien, rien à s'améliorer.	L'implication de l'entreprise dans les activités de l'employé est moins bien, et surtout le suivi des problèmes et des choses spécifiques néerlandaises. Par exemple, des factures pour des clients néerlandais sont toujours en français. Même si l'employé a indiqué le souhait d'une traduction néerlandaise, l'entreprise ne le change pas parce qu'ils ne le considèrent pas comme une priorité. C'est le côté chauvin des Français.
ESSIC PROJECTS	**Francine Levaisseur**	L'entreprise FR est satisfaite de la coopération entre eux et les employés NL. Cela se passe plutôt bien.	Les employés NL sont très autonomes. Par contre, en ce qui concerne le premier, l'entreprise était un peu déçu, parce qu'ils s'attendaient à ce qu'il était plus autonome dans le rapporting. Avec le deuxième salarié il y a une étroite collaboration, pour être sûr que le développement des activités au Pays-Bas se déroule à la satisfaction de l'entreprise FR.
ESSIC PROJECTS	**Henk De Rooij**	La coopération se passe bien. ESSIC est une entreprise qui est forte dans d'autres domaines, et nous sommes le maillon qu'ils ont manqué. Et je pense que c'est une bonne coopération, que nous nous apportons beaucoup. Et c'est également la raison pour laquelle j'ai consenti avec la coopération. Parfois c'est difficile de me joindre, parce que j'ai beaucoup de réunions. Il y a des gens chez ESSIC qui s'attendent à ce qu'on est toujours disponibles quand ils le souhaitent, et cela énerve des fois.	Ils sont impliqués dans le sens qu'ils veulent savoir ce que l'on fait. C'est bien qu'ils le veulent savoir si qc ne marche pas. Et ils sont sincères. Ils aident à résoudre des problèmes lors des réunions. Donc, cette implication est présente. J'ai 100% de liberté. La seule chose est que je dois rapporter régulièrement en France, mais c'est très basique. Cela ne doit pas devenir trop dominer. A mon avis la priorité est la satisfaction des clients et d'atteindre les objectifs, et après on peut libérer de temps pour les réunions. Mais je le comprends bien qu'il faut rapporter parce que l'entreprise en France souhaite être au courant des affaires.
ESSIC PROJECTS	**Bas Bakker**	Bien. Je travaille à distance, donc c'est toujours difficile de travailler à distance d'une entreprise. Donc, à un moment donné on manque un peu les collègues directs, mais cela n'a rien à voir avec l'aspect français de l'entreprise.	Liberté d'agir, mais les décisions vraiment importantes en discussion avec le responsable, mais pour des décisions plus petites, ça ne sert à rien d'embêter le supérieur, donc j'ai pris ces décisions moi-même.
GENOPA	**Jan-Willem Huisman**		

Annexe X La collaboration entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	COLLABORATION	IMPLICATION
GENOPA	**Céline Hémery**	L'entreprise est satisfaite de la coopération. L'employé connait bien son métier.	L'employé est autonome en ce qui concerne le travail à lui-même. Bien sûr, s'il y a un problème, il peut contacter le supérieur commercial. De plus, s'il y a des décisions à prendre, il en discute avec son supérieur.
GSM TOTAL	**Alexandra Peters**	Elle est très contente de la coopération, la communication peut s'améliorer, mais cela dépend du siège social qui ne communique pas toujours assez clair ce qu'ils s'attendent d'elle. Par exemple avec la fréquence du rapporting.	L'engagement de l'entreprise est bien. Ils ont beaucoup d'autonomie, également au niveau de la liberté des décisions. Quand il s'agit de l'argent, il faut obtenir l'accord de l'entreprise avant d'agir.
GSM TOTAL	**Patricia Arnould**	L'entreprise est moyennement contente de la coopération. C'est surtout à cause du fait que l'entreprise doit demander la salariée souvent de faire quelque chose, et cela ne vient pas d'elle-même. Ça va bien pour 2 ou 3 mois, mais après elle ne le fait plus, donc il faut de nouveau la rappeler. Cela cause un perd de temps.	La salariée reçoit beaucoup d'assistance de la part de l'entreprise. L'entreprise doit la rappeler souvent. Ils ont l'impression qu'elle n'est pas très autonome. Par contre, elle reçoit beaucoup de liberté, car ils se sont situés loin. En revanche, les résultats n'atteignent pas toujours les attentes. Peut être elle a trop de liberté.
JANILABS	**Sophie Bancale**	L'entreprise est très contente de la coopération.	L'employé est très autonome et l'entreprise fait beaucoup de confiance en lui, parce qu'il est très expérimenté. En tant que senior, il a beaucoup d'expérience. De cette façon, il ne reçoit pas d'assistance spécifique de la part de l'entreprise, pas plus que les autres agents commerciaux. Pareillement, il fait un rapporting toutes les semaines et cela suffit.
JANILABS	**Sjors Doorenbosch**		
MATISSE	**Erwin Oudheusden**	La collaboration est bien. Il y a des différences dans les approches. Les obstacles pratiques sont surtout les fériés qui ne correspondent pas forcement. Aussi, le déjeuner français est beaucoup plus long qu'aux Pays-Bas. Cela peut être difficile des fois.	L'engagement de l'entreprise est bien. Ils sont intéressés, mais il n'est pas nécessaire de savoir tous les détails. Il a des libertés jusqu'à un certain point. Finalement, la maison mère en France est en charge, mais l'employé possède la liberté pour agir.
MATISSE	**François Barbier**	L'entreprise est contente de la collaboration. L'employé est quelqu'un de bien. La collaboration est facile. L'employé appelle souvent s'il a besoin de quelque chose, mais également pour juste dire bonjour. La relation personnelle est très bien aussi.	L'employé est autonome, il a une grosse expérience, mais des fois il est trop autonome. Cela veut dire que l'entreprise souhaite qu'il soit plus présent, parce qu'ils veulent contrôler la marque. Au niveau de la liberté de décisions, l'employé négocie son budget et ses objectifs au début de l'année. Il a des libertés à condition que cela reste dans la stratégie de l'entreprise.
MATISSE	**Esther Krol**	La coopération est bien. Quand on travaille à distance, la communication doit être bien. Il n'y a rien à améliorer.	L'engagement est très bien. Elle a des contacts directs, (korte lijnen). Elle peut gérer son propre planning, mais la facturation se passe via la France. Cela est difficile à cause de temps et du transport. Aussi, s'il y a une erreur avec une commande, il faut contacter la France pour savoir comment s'est produite.
PROPOLIS	**Aline Guerre**	L'entreprise est très contente de la coopération avec l'employé. Au-delà, elle ne pourrait pas dire plus, parce qu'elle ne travaille pas directement avec lui, mais elle pense qu'ils sont très contents de lui.	L'employé est normalement très autonome, il gère son temps. L'entreprise n'a pas de contrôle au niveau du temps. Donc il gère ses affaires en pleine autonomie. Elle pense que l'employé a également la liberté de prendre des décisions lui-même, qu'il prend des décisions habituelles tout seul. Maintenant, s'il y a un nouveau client ou des décisions plus importantes, comme une remise ou quoi que ce soit, là ce n'est pas lui-même, mais en coordination avec son responsable.

Annexe X La collaboration entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	COLLABORATION	IMPLICATION
PROPOLIS	**Peter Rutjes**	La collaboration entre l'employé et l'entreprise est bien, déjà pendant 12 ans. La seule chose qui peut être difficile est quand il y a un changement dans le personnel et quand il faut s'habituer de nouveau à quelqu'un.	L'engagement de l'entreprise dans les activités de l'employé est bien. Maintenant quand il y a une crise, il y a de panique. Cela veut dire que l'entreprise suit l'employé de plus près. Mais généralement, l'employé a la liberté d'agir et de prendre des décisions dans le cadre de la discipline de sa fonction.
SABEDDING	**André Raadsma**		
SABEDDING	**Jean Perulli**	Au niveau de la coopération il y a certaines choses qui peuvent s'améliorer. Le premier étant les résultats, mais cela est également à cause du marché et la crise. Après, il y avait également un problème de communication au début de la coopération. Selon l'entreprise, l'employé pourrait être plus visé à une solution en cas d'une plainte d'un client.	A cause du grand problème de langue en Belgique, il n'y a pas de matériaux de promotion disponible en néerlandais. De cette façon, il est très autonome. Il a une certaine liberté de décision, mais il y a des limites. Par exemple, s'il veut donner une réduction sur le prix, il faut le discuter en avance avec son responsable. Pourtant, au début de son embauche l'employé a reçu beaucoup des informations en ce qui concerne les règles et la manière de travailler.
SERTIC	**Roel Vink**	x	x
SHOEI	**Yves Mairot**		
SHOEI	**Richard Van Veen**		Beter, naar mate communicatie toeneemt, markt verslechtert -> meer betrokken
STEABOIS	**Juliette Ruijsdael**	La collaboration avec l'employeur est bien, mais cela reste une autre culture. Elle ne sait pas dire si la différence de hiérarchie joue un grand rôle ou petit, cela dépend peut être de l'entreprise. Des fois il y a des entreprises qui sont très anciennes et qui connaissent une certaine tradition interne, mais il y a également des entreprises modernes, où l'hiérarchie est présente d'une manière moins explicite.	L'implication de l'entreprise est suffisante. Elle planifie tous ses travaux elle-même.
STEABOIS	**Anne Ortegat**	L'entreprise est contente de la coopération, mais en même temps pas contente. Il y a des fois que l'entreprise ne reçoit pas beaucoup de nouvelles de la part de l'employée, ce qui peut être gênant. Un exemple est que si l'employée a besoin de quelque chose, des moyens, elle s'attend à ce qu'elle le reçoit toute de suite. Mais une demande prend du temps chez l'entreprise française, et l'employée ne semble pas comprendre qu'elle doit attendre, que l'entreprise française est moins réactive.	L'entreprise française est d'avis que leur salariée néerlandaise est très autonome, peut être même trop autonome.
STENTIMEDIC	**Charles Tanger**	Content de la coopération, pas des choses à s'améliorer.	L'employé est autonome parce qu'il a beaucoup d'expériences.
STENTIMEDIC	**Huub Konings**	Dans l'entreprise, la coopération avec l'un est mieux qu'avec l'autre. Mais cela dépend donc de l'aspect personnel. Des fois, quand on se met d'accord sur qc, il y a des personnes qu'on peut confier qu'ils le font, mais chez d'autres il faut contrôler. Mais généralement, la coopération avec l'entreprise est bien. La petite taille de l'équipe fait également en sorte qu'on le remarque immédiatement quand il y a qc qui ne va pas. Il y a des améliorations à faire, surtout dans la collaboration avec une certaine personne. Quand il demande de feedback par exemple et la personne dit d'envoyer qc, il ne le fait pas. Peut-être c'est le laissez-faire français.	L'engagement de l'entreprise dans ses activités est grand. Les Pays-Bas sont un marché important pour l'entreprise. Il a la liberté de prendre des décisions lui-même.
HENRI MARIDAT	**Henri Maridat**	L'entreprise n'est pas très contente de la coopération, c'est aussi pourquoi ils ont cessé la collaboration. L'employé était assez brutal dans sa manière de travailler.	Selon l'entreprise, l'employé était trop autonome, et il a voulu être encore plus autonome que ça.

Annexe X La collaboration entre les entreprises françaises et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	COLLABORATION	IMPLICATION
HENRI MARIDAT	**Marco van der Borst**	Au niveau de la collaboration, il y avait des obstacles. Le premier étant que l'employé était embauché en tant que senior, mais il a estimé qu'il était traité comme junior. Il a voulu plus de liberté pour gérer l'export. Dans son avis, un voyage d'affaires n'est pas toujours nécessaire, mais l'employeur était d'un autre avis.	L'employé a estimé qu'il n'avait pas assez d'autonomie.

Annexe XI Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	DIFFERENCES CULTURELLES	OBSTACLES	COMMENT GERER LES OBSTACLES ?
ARCHMEDIAS	**Ronald De Ruiter**	Zeker verschillen, NL markt is harder, lunch en werktijden anders, manier van werken, beide partijen hebben zich aangepast.	Problemen op tafel leggen, evt herhalen.	
ARCHMEDIAS	**Jean-Pierre Dupont**	Les Néerlandais sont plus directs dans leurs manières d'agir, ils disent qu'ils pensent sans détour. De plus, il n'y a pas de différence s'ils parlent aux clients ni aux employeurs. Cela peut être positif et bien négatif. Aussi, ils sont moins sujets à la pression, donc s'il y a un dossier important à traiter, un employé français serait stressé, mais un Néerlandais reste plus calme.	Les obstacles rencontrés au niveau de l'initiative sont rendus visibles lors de la discussion de renouvellement du contrat. Avant ce moment il y avait plusieurs reprises où l'entreprise avait indiqué les obstacles, mais cela était une discussion plus profonde.	L'entreprise a indiqué les problèmes en jouant la répétition, donc de répéter le message, en changeant la forme, si l'employé n'a pas compris les critiques. Cela devient plus facile au cours du temps, parce qu'on se connait mieux.
ASSISTYLO	**Sam Veldkamp**	Het over de uitzichten, les apparences. En France, on a la mentalité de quand on a de l'argent, on ne le dise pas. En Hollande il y a une mentalité quand on a de l'argent, montre-le. Après sur la mentalité, les Néerlandais sont très proche à leurs sous. Donc, ça c'est aussi une autre approche qu'en France. Aussi, il y a des détails, il y a plein des détails qui ont une grande importance.	Les obstacles rencontrés au début étaient linguistiques. Et après, c'était les connaissances du marché, parce qu'en France le marché est plutôt latin, et aux Pays-Bas c'est plutôt germanique, donc c'est une autre façon d'approcher les gens, une négociation qui se concentre plus sur la durée, ils veulent bien prendre leur temps. Alors qu'en France, au bout d'une conversation on dit oui je le prends ou je ne le prends pas.	Je crois que j'ai appris de mes erreurs. J'ai fait beaucoup d'erreurs, j'en suis sur et certain. Après, je pense que c'est en faisant des erreurs qu'on apprend sur l'aide de mon supérieur aussi, qui m'a accompagné très souvent, qui m'a aidé et rencontré etc. Oui non, c'est surtout les erreurs et il ne faut pas avoir peur de la pratique etc. Je pense que c'est surtout ça qui m'a aidé, c'est continuer peu importe...
ASSISTYLO	**Lise Duhamel**	x	différences dans la réglementation néerlandaise. La CFCI Pays-Bas était un maillon important pour comprendre. Pas des obstacles culturels.	
BALMOQ	**Jacques Gaillaud**	Je n'ai pas assez de recul, c'est le seul employé néerlandais que nous avons, donc c'est difficile d'en faire une généralité. Fondamentalement, non je ne les vois pas. Donc, voilà. Même culturellement, eh, non, en France que dans votre pays d'Europe, attachée quand même à une culture liée à notre contrat de travail, qui est à peu près identique. Il n'y a pas de grosses différences. Il peut y avoir des particularités, encore une fois sur le plan des avantages techniques. Encore, je pense plutôt à la Belgique ou au Luxembourg, ou là, effectivement, il y a une connotation, à l'impôt qui est extrêmement important. Donc je pense que ça tourne autour de ça, des avantages et des constructions de la régulière action, qui souvent rentre dans la partie fiscalisable qui soit ça va, soit non. Donc voilà, c'est assez différent d'ici, de l'approche française qui fait que, on a donc une approche par rapport à la	Non, c'était relativement fluide. Pas de problèmes particuliers.	On le découvre au fur et à mesure, ce n'est pas évident, parce qu'on n'est pas... on n'est pas y habitué. Donc on se pose des questions, et donc ça se fait que du coup la CFCI qui nous explique effectivement que non, là, ça se fait de telle et telle manière. Ce n'est pas toujours facile et on apprend, mais c'est dur.

Annexe XI Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	DIFFERENCES CULTURELLES	OBSTACLES	COMMENT GERER LES OBSTACLES ?
		rémunération qui peut être différente. Je ne sais pas, c'est une impression, en tout cas avec notre ami néerlandais.		
BALMOQ	**Sjoerd Van der Meer**	Il y a des différences culturelles. Les Néerlandais ont plus d'intrépidité que les Français. Eux, ils ont plus de difficultés à avouer leurs erreurs. Cela est probablement à cause d'une infatuation (zelfingenomenheid) plus grande. C'est donc l'employé qui fonctionne en tant que (buffer) entre les deux cultures. Par contre, il y a des choses qui ne se changent pas. Par exemple, le laisser-aller français.	Il n'y a pas d'autres obstacles que culturels. L'organisation est au même niveau que les entreprises néerlandais. Aussi, c'est assez informel.	Quand il y a un problème avec les clients, cela devient souvent une plainte, et l'employé essaie de défendre l'entreprise et de raisonner avec les clients. De les faire comprendre.
BIOLUMIERE	**Edmon Noach**	L'entreprise à remarqué trois différences principales : (1) les néerlandais ont une certaine facilité et sont très entrepreneurial. (2) les néerlandais sont très pragmatiques, et (3) en ce qui concerne les procédures, tout est bien encadré.	Le directeur de l'entreprise dispose d'une expérience de plus de 25 ans, donc il n'y avait pas des difficultés rencontrées au début de la coopération. On comprend qu'il y a des différences et on les accepte.	Oui, mais peut être c'est typique au métier. Il pourrait être plus de synthétisation, vu que la formation est essentielle. De plus, ils peuvent gagner plus de temps avec la communication – des contacts plus efficaces. Aussi, les outils de compréhension, comme les documents Excel, et les documents administratifs peuvent être traduits en anglais, pour une meilleure compréhension entre les deux partis. Il y en a en anglais, mais pas tous.
BIOLUMIERE	**John Koopmans**	Aussi, les collègues français sont très serviles. Par exemple, quand le directeur entre l'usine, tout le monde commence à courir, tandis que cinq minutes avant, tout le monde est en train de travailler tranquillement. Et je pense, pourquoi est-ce que tout le monde fait semblant, on peut continuer de travailler tranquillement ou pas ? Et quand il demande qc, ils laissent tomber tout.	Le seul qui ne coopère pas tellement est le directeur lui-même. Le contrôle a lieu surtout aux PB, et c'est moi qui le fais. Et ce n'est pas bien. Pour le reste, il n'y a pas beaucoup à améliorer.	Indiquer le problème face-to-face. C'est ça la situation et on ne l'accepte pas. C'est une perte de temps de le traduire etc. et également une perte des ventes.
BOISSONS & VINS	**Severine Boulanger**	x	Pas d'obstacles, parce que lui, il connait son pays.	x
BOISSONS & VINS	**Karel De Mol**	Verschil in omgang met personeel, daar heb je je aan aan te passen. Verschil in sollicitatieprocedures, afspraken worden niet nagekomen. In de wachtkamer zitten en niets aangeboden krijgen. Geen verontschuldigingen maken als het erg uitloopt. Je bent maar een werknemer en je hebt dus niets te vertellen. Angst voor de baas. Hier in Nederland vragen we bepaalde dingen gewoon, of je er nu een week zit of een maand. In Frankrijk kan dat niet. Je verandert daar niets aan, je bent een eenling, Dat zit zo in de cultuur in de structuur ingebakken, daar verander je niets aan. Daar moet je maar vrede moet hebben. Je schikt je erin want	Het gaat allemaal weinig professioneel, organisatorisch en productiegewijs, dat kan veel beter. En voordat er een beslissing gemaakt is, dan ben je weer een eind verder helaas. Of wij werken nog zo dat we dicht gaan met de zomervakantie, en dan ben je een internationaal bedrijf. Dat kan dus niet meer, maar ja het is zoals het is.	Ik heb nog wel de neiging om er tegenin te gaan. Ze luisteren er wel naar, maar ze doen er niets mee.

Annexe XI Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	DIFFERENCES CULTURELLES	OBSTACLES	COMMENT GERER LES OBSTACLES ?
		als het je niet bevalt, kun je gewoon weg. Dat leer je gaande weg. En je maakt nog wel eens fouten, je blijft Nederlander. Soms geef je een antwoord dat vrij direct is en daar staan ze dan nog wel eens van te kijken. Soms betrap ik me daar nog wel eens op, dat ik heel primair reageer.		
TOURS & CITIES	**Marion Nasard**	Les différences culturelles sont surtout remarquables au niveau de la flexibilité. Au niveau administratif, l'employé est très carré, pas très souple. Aussi, il n'est pas néerlandais, mais le salarié est bien adapté aux coutumes hollandaises.Pour manier les différences de culture, il faut s'adapter. Au cours de temps on se comprend mieux et cela devient plus facile.	L'entreprise a indiqué qu'il n'y avait pas de vrais obstacles rencontrés pendant la coopération, mais il y avait quelques points d'amélioration. (Avec un peu d'insistance) La tâche principale du salarié est d'apporter des partenariats à l'entreprise, donc peut être il peut réaliser encore plus de contrats.	x
TOURS & CITIES	**Bart Stapel**			
CYCLO WORLD	**Pierre Dunant**	Il y a des différences culturelles, l'exigence est plus forte aux Pays-Bas. Ils demandent une plus haute qualité des services et des produits. Ils ne comprennent pas toujours la manière de travailler française. Par exemple : il y a une différence de réactivité. Quand un client néerlandais ou le marché néerlandais demande une spécificité, cela prend du temps parce que l'usine/l'entreprise n'a pas que les Pays-Bas à traiter. Par contre, les Néerlandais on des fois des difficultés à le comprendre. Aussi, les Néerlandais sont plus ouverts et séparent plus leur vie professionnelle et privée. Pour manier les différences, il n'y a pas de problème. Cela va de nature.	Il y a toujours de choses à améliorer, par exemple d'avoir une organisation plus fluide	x
CYCLO WORLD	**Heral Slager**	L'entreprise est très internationale avec beaucoup de nationalités et donc des mentalités différentes dans le personnel. L'entreprise a essayé de manier ces différences en installant l'anglais comme langue véhiculaire et en respectant les différences, cela aboutit également dans des adaptations des services et des produits selon les différents pays. A propos de l'exemple des factures, il dit qu'il ne le manie pas. Il a indiqué l'issue plusieurs fois, mais après ça arrête. Il a accepté le fait que c'est comme ça. Il explique les données sur les factures aux clients s'ils ont des difficultés à les comprendre. Donc cela ne devient pas mieux au cours du temps.	Un autre obstacle dans la coopération est la taille de l'organisation. Le caractère international de l'organisation la rend très complexe. C'est compliqué de manier toutes les mentalités différentes.	x

Annexe XI Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	DIFFERENCES CULTURELLES	OBSTACLES	COMMENT GERER LES OBSTACLES ?
ESSIC PROJECTS	**Francine Levaisseur**	Les Néerlandais peuvent être caractérisés par un esprit « indépendant ». L'entreprise a remarqué une tendance où s'il y a quelque chose chez le Néerlandais qui ne va pas ou lui ne convient pas, il n'en parle pas et ne répond pas. Il emploie des moyens de contournement, des excuses pour éviter le conflit. Dans l'expérience de l'entreprise, les Français sont plus directs, moins hésitants d'indiquer un problème s'ils ne sont pas d'accord. Une autre différence est les habitudes de la pause de déjeuner. En France on prend une pause jusqu'à 14h00 pour manger proprement, mais on continue plus longtemps dans le soir, vers 19h00, 20h00. Les Néerlandais mangent un sandwich derrière leurs écrans et finissent plus tôt, vers 17h00. Cela pose des fois des obstacles au niveau communicatif, parce qu'il n'y aura pas de réponse quand on appelle. Cela perd du temps.	On apprend à comprendre les différences d'habitudes et cela le rend plus facile à les manier. Par contre, des fois on risque de les oublier. Surtout quand il y a des urgences, et on n'arrive pas à joindre l'autre (beide kanten op). Cela peut être frustrant et cela peut causer un ton énervé le lendemain.	Pour résoudre les problèmes rencontrés, il faut communiquer plus. Il y a une grande distance géographique et linguistique et il est facile de dire que l'on n'a pas reçu des messages, donc des fois la meilleure résolution est un échange face-à-face.
ESSIC PROJECTS	**Henk De Rooij**	x	x	Indiquer par mail, discuté mais pas complètement compris. Si c'est plus facile pour moi de le manier au cours de temps ? Non. Moi, j'ai expliqué mon point de vue et je ne souhaite pas expérimenter la même chose une semaine plus tard. Je crois que c'est clair maintenant que cela ne fonctionne pas pour moi. Et surtout pas considéré le fait que je travaille déjà 80 heures par semaine.
ESSIC PROJECTS	**Bas Bakker**	Peut être car on m'a déjà averti pour des différences culturelles, je les pourrais mieux comprendre. L'approche d'un projet était un peu différent de la manière néerlandaise, mais ça m'a pas gêné, parce qu'on l'anticipe.	La coopération est terminée, en raison des circonstances spécifiques du marché. Les services que l'entreprise propose ne correspondent pas vraiment, ou pas encore, aux demandes du marché. Aussi, à raisons financières. Le produit que l'entreprise livre, les activités, par exemple le maintien des autoroutes, à l'étranger les autorités sous-traitent souvent ces activités, mais en Hollande, les Ponts et Chaussées s'en occupent eux-mêmes. Donc oui, on propose un produit qui ne correspond pas tout à fait à la demande du marché.	C'est difficile de demander de l'attention de l'entreprise pour certaines choses aux PB, à cause de la distance. C'est difficile d'estimer ici aux PB la mesure d'attention que l'on le donne. On peut le demander mais on se demande si on reçoit une réponse sincère.
GENOPA	**Jan-Willem Huisman**			
GENOPA	**Céline**	Difficile à répondre dans sa fonction.	x	x

Annexe XI Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	DIFFERENCES CULTURELLES	OBSTACLES	COMMENT GERER LES OBSTACLES ?
	Hémery			
GSM TOTAL	**Alexandra Peters**	Les différences culturelles sont surtout les fériés. A ces jours-là, il n'y a personne disponible en France. Aussi, quand il y a des factures à régler pendant les vacances, c'est difficile des fois de joindre la bonne personne. L'employé résolve ces problèmes en continuant d'appeler et d'envoyer des mails. Donc en persistant. Cela va mieux au cours de temps, on sait mieux comment manier ces difficultés et comment comprendre la manière de faire.	x	Quand il y a on problème, l'employé le rend visible chez le patron et lui donc, communique le problème auprès l'autre employés. Ils sont ouverts pour des suggestions.
GSM TOTAL	**Patricia Arnould**	Il n'y a pas tellement des différences culturelles. L'entreprise estime que c'est plutôt personnel. En plus, les cultures sont assez similaires.	x	Les obstacles sont résolus en les expliquant à l'employé et en rappelant de faire quelque chose.
JANILABS	**Sophie Bancale**	Il n'y a pas de différences (culturelles) à indiquer entre un employé néerlandais et français. Par contre, la seule chose à remarquer c'était que l'employé a estimé qu'aux Pays-Bas, il faut impérativement traduire les documents commerciaux en néerlandais, parce que les clients ne lisent pas des documents anglais. De cette façon, il faut les adapter.	En ce qui concerne les obstacles et les améliorations, l'entreprise a indiqué qu'il n'y en a pas. La coopération entre la société et l'employé néerlandais est tellement réussie, parce que le salarié dispose de beaucoup d'expériences, et également au niveau international, parce qu'il a travaillé pour plusieurs entreprises internationales et dans plusieurs pays.	x
JANILABS	**Sjors Doorenbosch**			
MATISSE	**Erwin Oudheusden**	La différence culturelle est surtout que oui ne signifie pas toujours oui. L'employé est donc le filtre entre les deux cultures. Les PB et Allemagne se ressemblent souvent, mais les Français sont assez différents. Donc il faut savoir qu'il y a des différences. Au cours de temps cela s'améliore. Aussi, les produits, les producteurs et les marchés des pays méditerranés sont certainement différents que des pays nordiques.	Il y a des obstacles organisationnels. Des fois il y a une autre vision de l'organisation, mais l'entreprise est ouverte pour suggestions et finalement on se met d'accord, mais des fois c'est plus difficile que d'autres. Par contre, on sait toujours que finalement, on se mettra d'accord. Cela prend parfois de temps pour traverser toutes les échelles de l'entreprise.	L'employé explique aux clients pourquoi les choses sont de la manière dont ils sont. Aux Pays-Bas le client est absolument leading. En France, par contre, les clients doivent souvent se contenter de la manière dont le producteur le fait. L'employé est donc l'intermédiaire entre ces deux points de vue.
MATISSE	**François Barbier**	Entre les salariés néerlandais et français, il y a des différences. Surtout au niveau du contrat. Il y a des contraintes protectrices des employés néerlandais, et une grande protection sociale. Au niveau de la culture, l'entreprise ne sent pas trop les différences.	L'entreprise n'a pas rencontré des obstacles pendant la collaboration. Il y avait une collaboratrice, qui n'était pas bonne, mais cela était plutôt personnelle que culturelle. Ou bien, il ne savait pas trop dire si c'était personnel ou culturel.	x

Annexe XI Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	DIFFERENCES CULTURELLES	OBSTACLES	COMMENT GERER LES OBSTACLES ?
MATISSE	**Esther Krol**	Elle a remarqué les différences de cultures surtout dans les expériences personnelles comme en vacances. Par exemple, les habitudes de la nourriture sont différentes. Dans ces activités professionnelles, elle n'a pas vraiment remarqué des différences.	x	L'entreprise est ouverte pour des suggestions.
PROPOLIS	**Aline Guerre**	Elle n'a pas remarqué des différences culturelles spécifiques entre un employé néerlandais et français. Quand elle le voit, il ne reste pas plus longtemps que deux jours, donc elle n'a pas eu le temps de remarquer des différences. Il y en a certainement, mais elle ne sait pas.	Il n'y a pas d'obstacles quoi que ce soit. C'est aussi grâce à au fait qu'ils travaillent déjà longtemps ensemble.	x
PROPOLIS	**Peter Rutjes**	Les différences culturelles aboutissent dans une manière de s'exprimer plus directe et plus claire. L'employé est intermédiaire entre l'entreprise française et ses clients néerlandais et allemand, qui préfèrent une manière de communiquer plus directe. L'employé filtre donc le « peut-être » de l'employeur. Il l'interprète par expérience et le communique à ses clients comme « oui » ou « non », selon son interprétation.	x	L'employé rend les obstacles visibles en mettant tout en écrit. Quand il a un accord oral avec l'employeur, il envoie un mail pour confirmer cet accord et pour reprendre les gens si l'accord n'est pas respecté.
SABEDDING	**André Raadsma**			
SABEDDING	**Jean Perulli**	Il y a une différence culturelle entre un français et un néerlandais dans la manière de communiquer. Le responsable belge a remarqué que son prédécesseur français était très émotionné et passionné dans sa manière de communiquer positivement, ainsi que négativement. Et les Néerlandais ne l'apprécient pas nécessairement. Eux, ils ne savent pas très bien comment manier les critiques qu'ils reçoivent.	Un autre obstacle est organisationnel. A cause du problème linguistique au Benelux, l'entreprise ne fait pas de matériaux de publicité en néerlandais, parce que relativement cela coute beaucoup plus que les matériaux en français et en italien.	Pour manier ces différences culturelles, le responsable s'est adapté, il faut s'habituer aux différences. Aussi, s'il y a un problème il le discute avec l'employé et essaie de le résoudre comme ça.
SERTIC	**Roel Vink**	Les Néerlandais aiment faire des affaires, c'est notre manière de penser. Dans les autres pays, leur manière de penser ressort de leur éducation. Si les Néerlandais veulent faire des affaires, il faut s'adapter. L'employeur a un collègue dans le service interne, qui a beaucoup de difficultés à s'adapter.	x	Il préfère que les autres s'adaptent à lui, mais ça ne marche pas comme ça. Il faut s'adapter toujours. Et l'entreprise sait aussi très bien, à s'adapter.
SHOEI	**Yves Mairot**			
SHOEI	**Richard Van Veen**	Verschillen steeds kleiner door snelle kennisdeling, maar bewust van verschillen en die niet bevechten	Overleg, problemen zichtbaar maken.	

Annexe XI Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	DIFFERENCES CULTURELLES	OBSTACLES	COMMENT GERER LES OBSTACLES ?
STEABOIS	**Juliette Ruijsdael**	Les Néerlandais connaissent une culture de réunion « vergadercultuur », ainsi que les Français sont soit chauvins, à la française, soit très orientés à l'international. L'employé défend ses clients et leurs besoins. Elle le fait d'une manière néerlandaise, cela veut dire qu'elle est flexible, se met dans la peau d'autres pays. Par exemple, un client a dénoncé leur contrat. La communication a passé toujours par un intermédiaire. L'entreprise a voulu contacter le client directement, parce que l'intermédiaire n'était pas bien. L'employé a expliqué qu'il faut respecter l'intermédiaire parce que c'est culturel. Elle avait donc son propre point de vue, différent de celui de l'entreprise. Mais c'est difficile de se mettre d'accord.	Les Français semblent travailler d'une manière plus indépendante de l'un et de l'autre. Mais cela dépend également de l'entreprise. Ils séparent leur vie professionnelle et privé plus que les Néerlandais.	x
STEABOIS	**Anne Ortegat**	L'entreprise française a indiqué qu'il est difficile de distinguer des claires différences culturelles entre les employés néerlandais et français. Elle estime que les deux cultures ne s'écartent pas largement. Les différences culturelles sont plus remarquables entre la France et les pays du sud. Par contre, une différence mentionnée est le rythme de travail qui s'écarte. Les Néerlandais commencent leur travail plus tôt que leurs collègues français, ils ne prennent pas de déjeuner et finissent également plus tôt.	Les (petites) différences culturelles qui sont présentes, ne jouent pas un grand rôle et ne sont pas gênantes. Quand l'employée néerlandaise rend visite à l'entreprise française, elle s'adapte aux coutumes françaises et elle mange un déjeuner propre. Pour le reste, il n'y pas autant de différences.	Si l'entreprise française rencontre un problème, ou un obstacle, ils le résolvent en discutant. Des fois les problèmes sont difficiles à résoudre, parce que c'est son nature .
STENTIMEDIC	**Charles Tanger**	Les différences culturelles sont surtout que les Néerlandais sont tous grands. Il n'a que des expériences avec quelques personnes néerlandaises, donc il ne veut pas faire des généralités basées sur ces expériences limitées. Cela serait un peu … de sa part. Par contre, les Pays-Bas sont caractérisés comme plus souples au niveau administratif.	Les seuls obstacles sont que les documents sont en Néerlandais.	x
STENTIMEDIC	**Huub Konings**	Les collègues sont sympas, il y a immédiatement un « clique ». Malgré tout le monde est d'un pays, culture différent, tout le monde cherche à atteindre le même but. Aussi, tout le monde rencontre les mêmes obstacles et opportunités. Mais il n'y a pas de contact hebdomadaire, et tous les pays ont leurs propres législations.	Quand il rencontre un obstacle dans la communication ou dans la coopération, il y revient lui-même jusqu'à cet obstacle est résolu.	Il a des expériences avec une « vraie » entreprise française. Dans l'entreprise américaine, il y avait une mesure de contrôle extrême. Il y avait beaucoup de mesures pour éviter de prendre des mauvaises décisions. Pour travailler pour une entreprise française, il faut être assertif, ne pas être reposant « achterover leunen », et s'attendre à ce les autres viennent vers toi. Aussi, une bonne maitrise de l'anglais est indispensable. Dans le commerce international il faut être capable de s'exprimer clairement.

Annexe XI Les obstacles rencontrés par les employeurs français et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	DIFFERENCES CULTURELLES	OBSTACLES	COMMENT GERER LES OBSTACLES ?
HENRI MARIDAT	**Henri Maridat**	Il y a assez des différences culturelles. Les Néerlandais manquent de finesse, ou peut être les Français sont trop fines.	x	L'entreprise a essayé de résoudre les problèmes en les discutant, mais l'employé était extrêmement buté, n'avait pas de souplesse.
HENRI MARIDAT	**Marco van der Borst**	Les Néerlandais sont très pragmatiques. Les Français sont toujours très occupés, mais il s'est demandé des fois avec quoi exactement. Ils travaillent d'une manière moins efficace. Les Français sont très visées aux relations avec des autres, mais quand l'essentiel est discuté, l'employé estime que c'est une perte de temps de continuer le rendez-vous. Les Néerlandais sont plus directs de cette façon.	x	On a essayé de résoudre les problèmes et obstacles en les discutant. Il y avait beaucoup de discussions, dans une ambiance querelleuse. Quand l'employeur a voulu quelque chose de l'employé, l'employé voulait savoir le pourquoi. Et il avait l'impression que les employés français ne posent pas cette question, et le font.

Annexe X II La réussite de la collaboration entre l'entreprise française et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	REUSSITE	CONSEILLER
ARCHMEDIAS	**Ronald De Ruiter**	x	Ja, Vrijheid en ander voordelen, maar wel onder NL contract.
ARCHMEDIAS	**Jean-Pierre Dupont**	x	Oui, parce que même si on est européen, ou occidentaux, il y a toujours des différences de cultures qui peuvent être manié mieux par quelqu'un sur place qui connait le pays et ses habitudes.
ASSISTYLO	**Sam Veldkamp**	Il faut avoir quelqu'un qui puisse avoir prendre des décisions sans avoir peur.	Oui, je pense qu'enfin c'est une ouverture à un monde de globalisation. C'est une expérience enrichissante.
ASSISTYLO	**Lise Duhamel**	x	Ça dépend, ce n'est pas l'employé qui pose des problèmes.
BALMOQ	**Jacques Gaillaud**	x	Ah oui, absolument oui. Ah oui tout à fait, c'est quelque chose qui est à la fois facile de mettre en œuvre, qui .. l'utilisation, qui apporte beaucoup d'avantages, qui nous libère justement, à l'aide de l'intermédiaire de la CFCI, de beaucoup de soucis techniques. C'est beaucoup plus rapide, beaucoup plus simple que de créer une structure juridique sur place. Donc on peut se concentrer uniquement sur les activités commerciales et puis, se libérer de tous les soucis techniques.
BALMOQ	**Sjoerd Van der Meer**	x	L'employé ne déconseillerait pas aux autres de travailler pour une entreprise française, à cause de ses expériences positives
BIOLUMIERE	**Edmon Noach**	x	L'entreprise française conseillerait aux autres entreprises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un salarié néerlandais. Par contre, il y a quelques observations : (1), le marché peut s'améliorer, (2) l'entreprise en question doit avoir une chiffre d'affaires suffisante, quand même il s'agit ici d'une implantation commerciale et non pas technique.
BIOLUMIERE	**John Koopmans**	x	Non. Purement en raison du laxisme. Cela est exaspérant et je ne le conseillerais pas. Autrement, on peut travailler pour une entreprise française.. Je le conseillerais bien quand l'entreprise a un établissement aux Pays-Bas. Alors je dirais de le faire sans problème. Mais je le déconseillerais sans établissement néerlandais. Je ne le ferais pas une deuxième fois. Je ne veux pas dire, je ne le regrette pas, mais bon, il y a quand même quelques choses qui ne vont pas
BOISSONS & VINS	**Severine Boulanger**	x	Oui, tout à fait oui. Dès que c'est une personne de la nationalité du pays, il va connaitre son pays. Plus qu'un Français qui allait vivre là-bas.

Annexe X II La réussite de la collaboration entre l'entreprise française et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	REUSSITE	CONSEILLER
BOISSONS & VINS	**Karel De Mol**	x	Ik zou het zelf niet zo snel aanraden, om de redenen die ik heb genoemd. Als je er vrede mee kan hebben dat het gaat zoals het gaat en dat er weinig verandert, dat werknemers onderdrukt worden, dat het allemaal vrij lang duurt en dat het allemaal vrij politiek is, en je vindt het allemaal prima, dan moet je het vooral doen. Anders zou ik zeggen, ga lekker in Nederland werken.
TOURS & CITIES	**Marion Nasard**	x	Finalement, l'entreprise conseillerait également aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas avec quelqu'un sur place et de choisir quelqu'un qui a les connaissances et expertise nécessaires.
TOURS & CITIES	**Bart Stapel**		
CYCLO WORLD	**Pierre Dunant**	Le succès vient de comprendre la culture d'un pays. Il faut adapter la stratégie du commerce. Tous les pays ont des particularités qu'il faut intégrer et adapter aux attentes locales. Par exemple, ils ont adapté la taille des bicyclettes des femmes, ainsi que des couleurs.	13) Selon l'entreprise il n'est pas nécessaire d'avoir un backoffice sur place, mais il faut quand même avoir une personne sur place.
CYCLO WORLD	**Heral Slager**	Le succès de la coopération dépend de l'employé lui-même. Il faut faire avec les moyens des bords. Le succès est fait par le produit et la marque.	L'employé conseillerait 50/50, dépendant de l'organisation de l'entreprise. Auparavant, c'était plus facile, mais depuis la crise toutes les petites choses sont énervantes, les clients sont plus critiques (?). Il faut être flexible, accepter les différences et avoir une grande empathie.
ESSIC PROJECTS	**Francine Levaisseur**	x	Un salarié néerlandais est un bon moyen pour s'implanter aux Pays-Bas, pour toutes raisons mentionnées ci-avant. Un local connait le pays et les différences culturelles.
ESSIC PROJECTS	**Henk De Rooij**	La réussite doit se prouver encore. Le budget pour 2013 est assez ambitieux. C'est trop tôt de parler de la réussite de la coopération. Mon compagnon n'a pas choisi de travailler avec des Français. Je pense que ce n'est pas pour tout le monde, que tout le monde n'est pas capable de s'y adapter. Comme je l'ai dit, ils sont assez formels, surtout dans les rapports hiérarchiques. Et nous, les néerlandais sont un peu moins reconnaissant de l'autorité disons. Donc. Il faut être plutôt flexible dans les relations et accepter qu'une entreprise française soit différente de structure. Les collègues françaises sont également un peu plus strictes que les collègues néerlandais. Mais cela vaut également pour une entreprise espagnole ou allemande. Une certaine mesure d'adaptation est exigée, parce que sinon, ça ne va pas marcher.	x

Annexe X II La réussite de la collaboration entre l'entreprise française et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	REUSSITE	CONSEILLER
ESSIC PROJECTS	**Bas Bakker**	x	Oui, cela dépend complètement du type d'entreprise, de leur position au marché, si la personne parle le français, comment l'entreprise, oui, la bienveillance qu'ils démontrent pour parler une autre langue. Naturellement, ça dépend également de la personne. Toujours, quand on travaille avec des gens de l'étranger, il faut être ouvert au fait qu'ils ont une autre manière de faire des affaires. Le plus important est qu'on communique clairement soi-même. Bien que la coopération soit terminée, j'ai eu une expérience positive.
GENOPA	**Jan-Willem Huisman**		
GENOPA	**Céline Hémery**	Choix de la personne. Il faut bien s'entendre avec lui et il faut avoir confiance.	Oui, c'est bien d'avoir un employé sur place.
GSM TOTAL	**Alexandra Peters**	x	Elle ne déconseillerait pas de travailler pour une entreprise française, il n'y a pas besoin des compétences spécifiques.
GSM TOTAL	**Patricia Arnould**	x	L'entreprise conseillerait aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un salarié néerlandais.
JANILABS	**Sophie Bancale**	x	De cette façon, l'entreprise conseillerait également aux autres entreprises françaises d'embaucher un néerlandais pour gérer leurs affaires sur place, dans la condition qu'ils puissent trouver un bon candidat.
JANILABS	**Sjors Doorenbosch**		
MATISSE	**Erwin Oudheusden**	Le succès de la collaboration est grâce à l'espace que l'un donne à l'autre, et au dialogue. Le siège social de l'entreprise en France admet qu'ils connaissent bien leurs produits, mais qu'ils ne connaissent pas le marché néerlandais. Par contre, c'est l'employé qui a bien ces connaissances. Ils apprennent donc des suggestions que le Néerlandais fait en raison du paysage du marché différent.	Il n'est pas pour tout le monde de travailler pour une entreprise française. Beaucoup de gens sont trop linéaires et ne peuvent pas s'adapter à la culture, à la manière française.
MATISSE	**François Barbier**	x	L'entreprise conseillerait certainement aux autres d'embaucher un Néerlandais. C'est un marché spécifique.
MATISSE	**Esther Krol**	La réussite de la coopération est grâce à la communication claire : il faut l'indiquer immédiatement s'il y a une disfonctionnement, il faut agir s'il y a quelque chose qui ne va pas.	Elle conseillerait de travailler pour une entreprise française. On sait bien à quoi s'en tenir. Le contact est direct chez une petite entreprise, mais quand il s'agit d'une grande entreprise il y a le risque qu'on se sent « une numéro ». Il faut être flexible, communiquer d'une manière claire, travailler d'une manière précise et ponctuelle et il faut montrer d'initiative.

Annexe X II La réussite de la collaboration entre l'entreprise française et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	REUSSITE	CONSEILLER
PROPOLIS	**Aline Guerre**	(1) il y a la confiance mutuelle, car ils travaillent ensemble depuis longtemps. Aussi pour une situation où on travaille à distance il faut avoir de la confiance, sinon ça ne va pas. (2) c'est une question d'implication de la personne, dans le commercial, même si on est loin, on ne peut pas les cacher ses résultats. Ou il y a des résultats, ou il n'y en a pas. Si la personne est très impliquée, et les résultats sont présents, finalement c'est ça qu'on demande d'un salarié. Et c'est aussi pour ça, qu'il a bénéficié de son autonomie aussi longtemps.	Oui, la société conseillerait aux autres entreprises d'embaucher un salarié néerlandais sur place, mais cela dépend de la société, des activités, et des objectifs. Il faut voir la situation en détail. C'est mieux d'avoir quelqu'un sur place qui vient de ce pays et qui comprend la mentalité et les démarches, connait les coutumes. C'est plus accessible d'envoyer un français, mais pour lui cela prendrait du temps pour s'y habituer, donc c'est aussi un gagne de temps.
PROPOLIS	**Peter Rutjes**	x	Il conseillerait aux autres de travailler pour une entreprise française ou bien étrangère. Pourtant, tout le monde n'est pas apte. Il faut pouvoir supporter la manière française. Cela veut dire : la communication moins directe et la manière d'agir « comme ci, comme ça, tralala »
SABEDDING	**André Raadsma**		
SABEDDING	**Jean Perulli**	x	Le responsable estime que ce n'est pas une nécessité que l'employé soit néerlandais, parce qu'il est belge et il était responsable du marché néerlandais avant l'employé néerlandais. Pourtant, il estime qu'en principe c'est mieux d'avoir un Belge francophone pour la Wallonie, un Belge néerlandophone pour les Flandres et un Néerlandais pour les Pays-Bas.
SERTIC	**Roel Vink**	x	Oui.
SHOEI	**Yves Mairot**		
SHOEI	**Richard Van Veen**		Nee
STEABOIS	**Juliette Ruijsdael**	x	Elle conseillerait travailler pour une entreprise française, mais cela dépend de l'histoire de la personne. Il faut parler le français, doit être flexible, ouvert à une autre manière de travailler et être capable de s'adapter.
STEABOIS	**Anne Ortegat**	x	L'entreprise française conseillerait l'implantation aux Pays-Bas à l'aide d'un salarié néerlandais. Il n'y a pas de contre-indications pour ne le pas faire.

Annexe X II La réussite de la collaboration entre l'entreprise française et les employés néerlandais

ENTREPRISE	NOM	REUSSITE	CONSEILLER
STENTIMEDIC	**Charles Tanger**	x	Oui, l'entreprise conseillerait aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un Néerlandais, parce que c'est un bon moyen pour développer l'activité commercial. Les Néerlandais sont simples, carrés, il n'y a pas de mauvais surprises et ils réagissent vite. Par contre, il faut beaucoup de patience, il y a des différences dans les règles des pays, et il faut essayer de les comprendre, pourquoi quelque chose est comme ça. Les raisonnements derrière ces règles sont souvent culturels et historiques. Et à chaque fois c'est compliqué. Il faut s'adapter de nouveau.
STENTIMEDIC	**Huub Konings**	La coopération est réussie grâce à l'assertivité de l'employé. Il n'hésite de contacter ses collègues quand il a besoin de qc ou quand il voit d'opportunités. Il se sent responsable pour la réussite de l'entreprise sur le marché néerlandais, donc il travaille dur pour le faire réussir.	x
HENRI MARIDAT	**Henri Maridat**	x	Par contre, l'entreprise conseillerait aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un Néerlandais. En revanche, eux, ils sont en train de chercher un Français pour le faire.
HENRI MARIDAT	**Marco van der Borst**	x	Pourtant, l'employé conseillerait aux autres de travailler pour une entreprise française, mais cela dépend de la personne. Il y a des gens qui sont plus apte pour une certaine poste que les autres.

Transcription de l'entretien – ARCHMEDIAS – Jean-Pierre Dupont

Date : Le 22 octobre 2012, 15h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 15 minutes

1) L'entreprise française a embauché un Néerlandais, parce que la société a grossi et multiplié et donc, ils ont cherché quelqu'un pour prendre charge de travail. Le responsable pays français, était en réduit disponibilité et cela lui a permis de se concentrer sur le marché belge.
2) Ils se sont mis en contact via un des distributeurs de l'entreprise. Ils ont recommandé cette personne.
3) Avant de commencer, l'entreprise s'est attendue à ce que l'employé augmente le chiffre d'affaires significativement, augmente le numéro des comptes des clients, développe la presse relations et la communication aux Pays-Bas. Les attentes ont été réalisées partiellement, parce qu'il y a des nouvelles comptes de clients qui ont été ouvertes, mais le chiffre d'affaires ne s'est pas encore augmenté. Il est possible que cela se réalise encore plus tard.
4) L'entreprise est contente de la communication entre l'employé et l'entreprise. Tout se passe bien, il comprend les directives et les impératives de la société. C'est très clair.
5) Ils se communiquent en anglais. Entre lui en l'employé, la langue n'est pas vraiment une barrière. On prend le temps pour s'expliquer, et aussi, on est du même côté, donc cela motive les deux parties à se vouloir comprendre. C'est plutôt avec les clients néerlandais qu'il expérience une barrière linguistique.
6) La communication se réalise par e-mail, et téléphone quotidiennement. Il y a des rencontres physiques entre le responsable pays français (interviewé) et l'employé néerlandais toutes les semaines aux Pays-Bas, vu que lui aussi est situé au Benelux.
7) –
8) L'entreprise est satisfait de la coopération, disons pour 60%. Cela est à cause du fait que le chiffre d'affaires n'est pas aussi augmenté que souhaité. Bien que ce soit une entreprise française, il y a une mode de réflexion américaine, qui est concentrée sur les résultats. Il n'y a pas d'autres raisons pour l'insatisfaction.
9) L'employé manque un peu d'initiative. L'entreprise souhaite qu'il sente plus des choses, *mais peut être que cela prend plus de temps*.
10) Les Néerlandais sont plus directs dans leurs manières d'agir, ils disent qu'ils pensent sans détour. De plus, il n'y a pas de différence s'ils parlent aux clients ni aux employeurs. Cela peut être positif et bien négatif. Aussi, ils sont moins sujets à la pression, donc s'il y a un dossier important à traiter, un employé français serait stressé, mais un Néerlandais reste plus calme (*écouter).*
11) L'entreprise a indiqué les problèmes en jouant la répétition, donc de répéter le message, en changeant la forme, si l'employé n'a pas compris les critiques. Cela devient plus facile au cours du temps, parce qu'on se connait mieux.
12) Les obstacles rencontrés au niveau de l'initiative sont rendus visibles lors de la discussion de renouvellement du contrat. Avant ce moment il y avait plusieurs reprises où l'entreprise avait indiqué les obstacles, mais cela était une discussion plus profonde.
13) L'entreprise conseillerait aux autres entreprises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un Néerlandais, parce que même si on est européen, ou occidentaux, il y a toujours des différences de cultures qui peuvent être manié mieux par quelqu'un sur place qui connait le pays et ses habitudes.

Transcription de l'entretien – ARCHMEDIAS – Ronald De Ruiter

Date : Le 22 octobre 2012, 11h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 15 minutes

1) L'entreprise française a approché l'employé directement. Il y avait des contacts grâce à l'employeur ancien de l'employé. Il a décidé de prendre le poste, parce qu'il connaissait déjà le marque et il était très enthousiaste. De plus, il y avait beaucoup d'avantages, comme un revenu plus élevé, une voiture de l'entreprise, de liberté.
2) Avant de commencer la collaboration, l'employé s'attendait à ce que ce soit facile. Malheureusement, ce n'était pas le cas. C'était difficile de manier les différences de marché.
3) Les avantages de travailler pour une entreprise française sont plutôt la liberté (le patron n'est pas dans les alentours), par contre il travaille sous un contrat néerlandais, donc au niveau de la législation, il n'y a pas d'avantages.
4) Les inconvénients sont surtout la communication, qui est plus difficile, les différences dans les marchés et le manque des collègues, donc des fois cela peut être un peu solitaire. Aussi, tout prend un peu plus de temps en France.
5) Généralement, l'employé est d'avis que la communication peut s'améliorer, mais il ne sait pas si cela est à cause du fait que c'est une entreprise française. Généralement, les gens sont très accessibles et joignables.
6) L'employé a plusieurs personnes de contact. Les plusieurs sont actifs dans les départements de ventes, mais aussi dans les autres départements, il a des contacts fixes.
7) La langue de communication est l'anglais. La langue pose une barrière des fois, parce que ce n'est pas la langue maternelle de l'employé ni de l'employeur. Aussi, l'employé est le seul Néerlandais, donc ses collègues se communiquent souvent en français, ce qu'il ne comprend pas.
8) Généralement, la communication se réalise quotidiennement via le téléphone et via e-mail. Deux fois par an il se déplace à Paris et des fois à Berlin pour un salon.
9) L'employé est très content de la collaboration. Il y a des choses à s'améliorer, mais cela reste toujours. Il y aura toujours des différences d'avis, cela n'est pas à cause d'une différence de cultures. Toute marche bien.
10) L'entreprise est bien engagée dans les activités de l'employé. Il a également beaucoup de liberté, également au niveau des décisions.
11) Il y a certainement des différences culturelles. Premièrement, le marché néerlandais est plus dur que le marché français. Les Néerlandais sont plus figés sur l'argent et les résultats que les Français. De plus, il y des différences au niveau des déjeuners et le rythme de travail. Troisièmement, les manières de travailler sont différentes. Les deux parties se sont adaptées pour arriver à une bonne coopération.
12) Pas d'autres obstacles.

13) S'il y a un problème, cela est indiqué directement. Généralement, les problèmes sont résolus directement, sinon, il répète ses critiques un peu plus fortement. Par contre, les Français sont un peu plus diplomatiques.
14) L'employé ne déconseillerait pas aux autres de travailler pour une entreprise française. Il y a beaucoup de liberté etc., mais il y a une condition : le contrat néerlandais, parce qu'il y a beaucoup de différences au niveau de la législation.

Transcription de l'entretien – ASSISTYLO – Lise Duhamel

Date : Le 16 octobre 2012, 14h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 10 minutes

1) Pour un problème de langue, et de représentation dans le pays. Employé parle deux langues, français et néerlandais
2) Via Ubifrance, met en relation des VIEs pour 2 ans.
3) Système de distribution en place. Un rapport plus proche avec les clients aux Pays-Bas. Plus rapidement etc.
4) Considéré comme salarié dans un département en France. Fonctionnement et communication facile à l'aide de l'informatique. Fonctionnement de travail est identique d'un salarié en France.
5) Français.
6) Téléphone (hebdomadaire), mail (quotidien) , pas Skype, rencontres physique une fois par semestre.
7) Plusieurs contacts dans tous les services.
8) On est satisfait, bien sur. Bien d'avoir qn sur place qui transmet bien tous les messages, au niveau des ventes, développé le marché
9) Il est très autonome, parce qu'il a beaucoup de appris en même temps, et il y a un cadre qui précise les décisions. Par rapport à la politique commerciale, au niveau des clients il est complètement autonome.
10) *Pourquoi un français et non pas un néerlandais ?* Première raison est à cause du pratique, et du fait qu'on, en sein du PME, il n'y a pas beaucoup de personnes qui parlent le néerlandais. Donc ils ont décidé de ne pas embaucher quelqu'un avec lequel ils auraient beaucoup de difficultés à communiquer. Donc pour l'entreprise cela était essentiel. Donc ils ont recherché qn là-bas qui a maitrisé le français.
11) Adapter au niveau organisationnel.
12) Des obstacles rencontrés sont surtout aux différences dans la réglementation néerlandaise. La CFCI Pays-Bas était un maillon important pour comprendre. Pas des obstacles culturels.
13) Dépend. Ce n'est pas l'employé qui pose problèmes.

L'employé a des racines dans les Pays-Bas. Il a fallu s'adapter aux Pays-Bas.

Transcription de l'entretien – ASSISTYLO – Sam Veldkamp

Date : Le 24 octobre 2012, 13h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 15 minutes

1) Stage de fin des études. L'employé a fait un VIE de deux ans avant d'être embauché par l'entreprise. Donc pour arriver à son poste de VIE, il a cherché sur internet pour des annonces.
2) Avant de commencer, il n'avait pas vraiment des attentes, ou peut être autant des attentes, qu'il ne savait pas vraiment comment s'y prendre. L'international était une ouverture pour lui. C'était la première fois qu'il était venu en Hollande. Et au début ce n'était pas facile, parce qu'il a parlé le néerlandais, mais pas aussi bien.
3) Les avantages d'une entreprise française par rapport à une entreprise néerlandaise, c'est déjà l'appartenance sociale à l'entreprise, vu que le système français est assez différent. La sécurité sociale n'est pas la même. Deuxièmement, la culture française (pour lui en tant que français), ainsi que la liberté. De cette façon, il est très privilégié. (Il a la chance de développer tout un marché à partir de zéro). Comme il a un autre statut par rapport aux autres commerciaux, c'est un autre apport, il est privilégié.
4) Un inconvénient d'une entreprise française est l'organisation de la structure, donc ils sont moins organisés au niveau des retards et des absences, etc.
5) Aussi au niveau de la communication, le cas de cet employé est assez atypique, parce que finalement il travaille pour Uniball, mais il est employé par Assistylo Distribution. Ça change facilement, c'est très souple et adapté. Une petite entreprise force la souplesse. Et là, c'est vraiment le cas, parce que, c'est une avantage en un inconvénient, parce qu'il n'y a pas de structure bien basée, don con peut toujours négocier pour développer, donc ça permet de s'adapter facilement.
6) J'ai mon responsable supérieur hiérarchique, avec qui oui. Et après, ben, j'ai des contacts à des différents départements directement. A force qu'il est seul aux Pays-Bas et en Belgique, il faut qu'il ait des contacts directs à tout le monde, en fait. Soit, le marketing, la comptabilité etc. Après en chaque département, oui, il a un contact fixe.
7) Français avec l'entreprise. Quand il est en accompagnement avec les grands comptes, donc les key account customers, c'est en anglais, et avec les clients normaux c'est néerlandais. Mais c'est plus le néerlandais que l'anglais.
8) Tous les canaux de communication, sms, téléphone, mail, skype. Rencontres physiques, séminaires, réunions, 4, 5 fois par an.
9) Très satisfait. Les structures d'organisation peuvent s'améliorer, comme c'est deux démarches complètement différentes. Donc s'adapter à ce marché-là, au niveau marketing, et administration et comptabilité aussi, parce que aussi les payements ne sont pas tout à fait pareils.
10) Il est très autonome, au niveau des décisions, il a une base, mais c'est très souple. En fonction d'un client à l'autre, il peut prendre des décisions. C'est sur qu'il y a une différence, mais il n'a pas la récup (?)
11) Les grandes remarques. Het over de uitzichten, les apparences. En France, on a la mentalité de quand on a de l'argent, on ne le dise pas. En Hollande il y a une mentalité quand on a de l'argent, montre-le. Pour moi c'était un peu nouveau par rapport à ça. Je peux te donner une anecdote. On était chez un client Staples, qu'on arrive et tout, juste avec mon supérieur, on avait loué une petite voiture, Citroën, voiture française et tout. Et il regard par la fenêtre et il nous voit, il regarde et il nous dit eh, c'est à vous là, la voiture française et on dit oui, et il dit oh mais vous n'avez pas d'argent ? Et mon super il l'a regardé, choqué et tout, parce qu'il n'était pas habitué à une telle chose. Après il regarde d'autant bas, il nous dit pourtant vous êtes bien habillé, je ne comprends pas. Et là on s'est dit, ben, la différence est quand même rude. Là on a vraiment vu *l'américain et*

François Hollande.. Donc, ça c'est déjà une première chose. Après sur la mentalité, les Néerlandais sont très proche à leurs sous. Donc, ça c'est aussi une autre approche qu'en France. Aussi, il y a des détails, il y a plein des détails qui ont une grande importance.

12) Les obstacles rencontrés au début étaient linguistiques. Les langues sont déjà très, le néerlandais est très difficile. Il a pu utiliser l'anglais dans le hollandais, mais le premier obstacle c'était ça, et après, c'était les connaissances du marché, parce qu'en France le marché est plutôt latin, et aux Pays-Bas c'est plutôt germanique, donc c'est une autre façon d'approcher les gens, une négociation qui se concentre plus sur la durée, ils veulent bien prendre leur temps. Alors qu'en France, au bout d'une conversation on dit oui je le prends ou je ne le prends pas. Cela m'a pris une bonne année de m'adapter. C'était rude au début, mais ça été.
13) Je crois que j'ai appris de mes erreurs. J'ai fait beaucoup d'erreurs, j'en suis sur et certain. Après, je pense que c'est en faisant des erreurs qu'on apprend sur l'aide de mon supérieur aussi, qui m'a accompagné très souvent, qui m'a aidé et rencontré etc. Oui non, c'est surtout les erreurs et il ne faut pas avoir peur de la pratique etc. Je pense que c'est surtout ça qui m'a aidé, c'est continuer peu importe...
14) Oui, je pense qu'enfin c'est une ouverture à un monde de globalisation. C'est une expérience enrichissante.
Il faut avoir quelqu'un qui puisse avoir prendre des décisions sans avoir peur.

Transcription de l'entretien – BALMOQ – Jacques Gaillaud

Date : Le 17 octobre 2012, 9h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 10 minutes

1) Pour détendre d'autres actions commerciales aux Pays-Bas. Le salarial est responsable de la distribution de notre produit.
2) Tout simplement, je connais les CFCI à l'étranger. Qui ont fonctionné en tant qu'intermédiaire.
3) On a également un directeur d'export, le manager, qu'est-ce que lui fait c'est le lien entre les différents attachés commerciaux dans les différents pays de l'Europe, donc la communication se fait quand même assez facilement et régulièrement, par cette intermédiaire là.
4) Oui tout à fait, au delà le contact avec le directeur export, il y a toujours la possibilité de prendre contact via le mail. Le contact est toujours assez facile.
5) En Anglais. C'est des difficultés. Ehm, là où on est allé voir un intermédiaire c'est lors qu'on déborde une question technique. Donc là je parle toujours pour moi, donc pour mon service de RH. Donc quand on a embauché Sjoerd, dès qu'on a commencé les échanges concernant la protection sociale, la retraite, les questions un peu plus techniques, avec les différences dans les systèmes FR-NL. Là il a fallu voir un intermédiaire. Pour pouvoir se comprendre.
6) Le téléphone, un petit peu moins souvent. Des rencontres deux fois par an au moins. De plus, ça peut se faire un peu occasionnellement.
7) –
8) Oui, très satisfait.
9) Il est très autonome, il est seul aux Pays-Bas, donc évidemment, il y a des stratégies, il y a des orientations, qui lui sont dictées par son responsable commercial. Mais ensuite, au niveau de l'organisation, de la gestion du quotidien, il est complètement autonome, oui. Ce qui est obligatoire, parce qu'on n'a pas justement de contacts quotidiens et permanents, qu'on le pourrait avoir avec les personnes qui sont à proximité de chez nous. Il est nécessaire d'avoir cette autonomie.
10) Ah oui, c'est difficile. Je n'ai pas assez de recul, c'est le seul employé néerlandais que nous avons, donc c'est difficile d'en faire une généralité. Fondamentalement, non je ne les vois pas. Donc, voilà. Même culturellement, eh, non, en France que dans votre pays d'Europe, attachée quand même à une culture liée à notre contrat de travail, qui est à peu près identique. Il n'y a pas de grosses différences. Il peut y avoir des particularités, encore une fois sur le plan des avantages techniques. Encore, je pense plutôt à la Belgique ou au Luxembourg, ou là, effectivement, il y a une connotation, à l'impôt qui est extrêmement important. Donc je pense que ça tourne autour de ça, des avantages et des constructions de la régulière action, qui souvent rentre dans la partie fiscalisable qui soit ça va, soit non. Donc voilà, c'est assez différent d'ici, de l'approche française qui fait que, on a donc une approche par rapport à la rémunération qui peut être différente. Je ne sais pas, c'est une impression, en tout cas avec notre ami néerlandais.
11) On le découvre au fur et à mesure, ce n'est pas évident, parce qu'on n'est pas... on n'est pas y habitué. Donc on se pose des questions, et donc ça se fait que du coup la CFCI qui nous explique effectivement que non, là, ça se fait de telle et telle manière. Ce n'est pas toujours facile et on apprend, mais c'est dur.
12) Non, c'était relativement fluide. Pas de problèmes particuliers.
13) Ah oui, absolument oui. Ah oui tout à fait, c'est quelque chose qui est à la fois facile de mettre en œuvre, qui .. l'utilisation, qui apporte beaucoup d'avantages, qui nous libère justement, à l'aide de l'intermédiaire de la CFCI, de beaucoup de soucis techniques. C'est beaucoup plus rapide, beaucoup plus simple que de créer une

structure juridique sur place. Donc on peut se concentrer uniquement sur les activités commerciales et puis, se libérer de tous les soucis techniques.

Transcription de l'entretien – BALMOQ – Sjoerd Van der Meer

Date : Le 24 octobre 2012, 10h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 15 minutes

1) L'employé était déjà en train de rechercher un autre poste, mais pas très activement. Un membre de direction d'un fabriquant de moquettes belge a recommandé l'employé auprès de l'entreprise actuelle.
2) Avant de commencer la collaboration, l'employé a recueilli des informations au niveau de la notoriété de l'entreprise, de la communication etc. De cette façon, il a reçu une image assez réaliste et complète de l'entreprise, donc ses attentes n'étaient pas très hautes. Par contre, les attentes ont été réalisées : c'est une entreprise solide, avec une claire ambition, mais il y a un problème avec la communication vers les clients.
3) Les avantages sont la mentalité méridionale et il y a moins de structure… pas forcement ça, mais c'est plus détendu… je ne sais pas vraiment comment le décrire, mais l'ambiance est différente de celle d'une entreprise néerlandaise.
4) Les inconvénients sont la communication, et, par exemple lors la discussion des conditions de travail secondaires, il y avait question de « Franse slag ». Cela a pris beaucoup de temps, et finalement tout s'est arrangé, mais cela a duré. Mais cela est en train de changer un peu, parce que c'est une entreprise européenne, donc il faut s'adapter un peu aux pays où on est situé.
5) L'employé est très content de la communication avec l'employeur. Au niveau des cadres et le management, tout le monde parle l'anglais, donc ça facilite des choses. On tient la parole s'il y a un accord. Et ils sont très accessibles.
6) Au niveau des contacts dans l'entreprise, l'employé peut contacter tout le monde en principe, mais généralement, il a un contact fixe dans le service intérieur et le directeur de l'export.
7) Ils se communiquent en anglais et il y a des fois où cela cause des malentendus, mais pas très souvent.
8) Ils se communiquent par téléphone, mail, whatsapp et il y a des rencontres physiques tous les deux mois.
9) Jusqu'à maintenant c'est le job le plus sympa. Il est content de la collaboration. La communication vers les clients peut s'améliorer. L'employé a l'idée que l'employeur ne sait pas exactement quelles sont les attentes des clients néerlandais et le fonctionnement précis du marché néerlandais.
10) L'engagement de l'entreprise est présent, également à côté des échanges des résultats il y a du contact. L'employé a la liberté de gérer son propre agenda selon sa propre vision. Aussi, en organisant un événement, l'entreprise à fixé le plafond du budget, mais ensuite l'employé est libre de le gérer selon son point de vue.
11) Il y a des différences culturelles. Les Néerlandais ont plus d'intrépidité que les Français. Eux, ils ont plus de difficultés à avouer leurs erreurs. Cela est probablement à cause d'une infatuation (zelfingenomenheid) plus grande. C'est donc l'employé qui fonctionne en tant que (buffer) entre les deux cultures. Par contre, il y a des choses qui ne se changent pas. Par exemple, le laisser-aller français.
12) Il n'y a pas d'autres obstacles que culturels. L'organisation est au même niveau que les entreprises néerlandais. Aussi, c'est assez informel.
13) Quand il y a un problème avec les clients, cela devient souvent une plainte, et l'employé essaie de défendre l'entreprise et de raisonner avec les clients. De les faire comprendre.
14) L'employé ne déconseillerait pas aux autres de travailler pour une entreprise française, à cause de ses expériences positives.

Transcription de l'entretien – BIOLUMIERE – John Koopmans

Date : Le 11 et 12 octobre 2012, 15h00 et 10h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 15 minutes

1) L'employé a postulé son candidature après l'entreprise à son propre initiative. C'était suite à un concours de circonstances. Il ne se sentait tellement bien dans son entreprise à cette époque. Le dossier de BIOLUMIERE était connu dans cette entreprise, mais le directeur n'a pas voulu l'adresser même si l'employé a vu le potentiel. Donc à un moment donné l'employé a approché BIOLUMIERE et c'était très réussi.
2) Les attentes avant de commencer la collaboration étaient positives. L'employé s'attendait à ce que l'entreprise soit professionnelle, motivée, et orientée vers le client. Ces attentes ont été réalisées partiellement. Het gras is nergens groener, maar de gele plekken zitten ergens anders. Il s'est prouvé que les autres employés sont très motivés, mais le directeur est très entêté. Il n'écoute pas du tout les commentaires de ses employés, français ou de l'étranger. De plus, il s'énerve du laisser-aller français. En revanche, il a des collègues très sympas et l'entreprise est professionnelle, qui enfin, fait ce que le client souhaite.
3) Une des avantages d'une entreprise française est que généralement, ils ne refusent pas quelque chose très rapidement. Or, l'employé a indiqué que cela ne veut pas dire toujours qu'ils vont le faire. Souvent il a l'impression qu'ils disent qu'ils sont d'accord pour s'en débarrasser. Ils sont moins francs, moins directs que les néerlandais. Ici on dit tout simplement : je kop staat me niet aan, mais en France on le ne fait absolument pas. Et ils ne le supportent pas très bien quand je fais des remarques très directes. Une fois, le directeur a réagi d'une manière furieuse. « John, on a scale from 1 to 10, this was a 9 and at 10 I would have punched you in the face. » Il était furibond, mais c'était juste parce que je lui ai dit la vérité et il ne peut pas le supporter. Donc finalement, il m'a expliqué que je lui ai dit – sans entrer dans les détails – que ses enfants sont débiles, je l'ai reçu de cette manière. Après, je lui ai dit qu'il n'avait pas compris, parce que lui est le père de ces enfants et je lui ai dit de faire attention, parce que ces enfants ont failli de tomber. Et lui en tant que père doit intervenir. C'est ça, le message. « Oh oh, oui oui, dans ce cas, peut être que j'ai réagi un peu trop fort. » Ben oui bien sûr, je l'ai dit, je raconte qc de constructive, c'est bien du critique, mais c'est bien l'intention que l'on s'en sort ensemble. C'est la seule raison pour laquelle je te l'ai dit. Sinon, j'aurais déjà fermé la porte. Il prend tout très personnelle. Le directeur export, il a une expérience plus large du monde et il ne le fait pas comme ça. Avec lui, on peut très bien mener le dialogue, mais le directeur général, il est en fait un Français typique. […] C'est le directeur. Il a construit l'entreprise avec ses propres mains, donc je comprends qu'il se sent attaqué assez rapidement et qu'il aime bien être impliqué dans tous les affaires. Mais dans une entreprise de cette taille, il faut déléguer à un certain moment et ne pas bloquer des processus qui se déroulent. Mais c'est exactement ce qu'il fait et il continuera à le faire. Mais cela on rencontre également aux Pays-Bas. C'est dans la nature d'une personne.
4) Il y a également des inconvénients. Ils sont moins précis au niveau qualitatif. Par exemple, quand j'achète une nouvelle voiture, je me n'attends pas à ce que la carrosserie sera rayée. Mais eux, ils disent, oui cela se peut produire, n'est-ce pas ? Alors, moi je pense que cela ne marche pas comme ça et il faut s'en occuper et remplacer le produit. Klaar. Cela ils ne comprennent pas. Aussi quand il s'agit des emballages, ils sont assez laxistes. Ils ne sont pas précis au niveau de la qualité et non plus au niveau des périodes de livraisons. Cela est un vrai désastre. Aux Pays-Bas, « afspraak is afspraak », mais en France ce n'est pas le cas. Au début, j'ai communiqué déjà deux semaines plus longtemps que l'entreprise estime comme période de livraison. Mais enfin, ça prend encore deux semaines de plus. Il y a toujours un problème comme ci et comme ça et ça prend encore plus de temps que prévu. Mais c'est embêtant, parce que les clients me tiennent responsables, et c'est

moi le visage de BIOLUMIERE aux Pays-Bas. Les clients s'en fichent et tiennent l'employé responsable de la livraison.

5) L'employé est content de son contact avec le responsable du service export. Il est très accessible, mais il y a quelques obstacles dans la communication avec le directeur général.
6) L'employé a une équipe fixe - d'environ 7 personnes – qu'il peut contacter, dans tous les départements il a une personne fixe, donc par exemple : dans le service de vente, service intérieur, transport et logistique, planning et dessin, il a un contact.
7) Anglais, tout le temps. Parfois en Allemand. Cela dépend d'un collègue à l'autre. La langue est absolument une barrière. Principalement dans la communication avec le directeur. Ou bien des fois, quand un collègue est distrait, il y des malentendus ou je dois m'expliquer 4 fois. Cela pose des problèmes des fois. Mais généralement, surtout avec la communication écrite, il n'a jamais de problèmes. Donc c'est surtout dans l'oral, mais ce n'est pas ma faute.
8) Téléphone, email, Skype, sms. Une fois par mois une rencontre physique.
9) Surtout le contrôle de la qualité peut s'améliorer. Le niveau de la qualité doit être très élevé, mais ce n'est pas aussi bien que possible. Le contrôle a lieu surtout aux PB, et c'est moi qui le fais. Et ce n'est pas bien. Pour le reste, il n'y a pas beaucoup à améliorer. La coopération est agréable, les collègues sont très coopératifs. Le seul qui ne coopère pas tellement est le directeur lui-même.

   Sans entrer trop dans les détails – ce type des problèmes se produit souvent dans des entreprises qui sont construites pas le directeur lui-même. Ces gens ont des difficultés à accepter que l'entreprise a crû et qu'ils sont moins impliqués dans les affaires, parce que l'entreprise est devenue trop grande. C'est frustrant pour beaucoup de gens qu'il ne l'accepte pas.
10) Au début il y avait beaucoup de contrôles, mais à un moment donné, ils ont laissé cela un peu et maintenant il a presque toute la liberté. Cela est une question de confiance, et ils ont cette confiance en moi et cela j'apprécie bien, parce que cela n'est pas toujours le cas dans le commercial.

    Tant que tout va bien, ils se plaignent pas, mais moi, je voudrais bien compter plus sur eux, de leur côté. Au début ils ont fait beaucoup de promesses qu'ils n'ont pas tenues. Par exemple, aux Pays-Bas, on n'accepte pas un devis en Anglais, ou bien avec une brève description. Donc maintenant, je reçois un devis de la France, je le traduis et l'élabore. De cette façon, je fais les ventes et ils ont dit qu'ils allaient le solutionner, mais ils ne le font pas. Ils disent oui tout le temps, mais ils ne font rien. C'est pareil avec les données des clients. Mais c'est également parce que tous les collègues sont très occupés. Beaucoup de travail avec peu de personnes.
11) Je peux continuer d'attendre et d'appeler, mais entre temps rien ne se produit. Donc, je le fais moi-même. Il n'y pas d'autre option. Dans ce sens il y plus de coopération possible. Mais les décisions se réalisent au niveau de la direction et c'est là que ça freine.
12) Aussi, les collègues français sont très serviles. Par exemple, quand le directeur entre l'usine, tout le monde commence à courir, tandis que cinq minutes avant, tout le monde est en train de travailler tranquillement. Et je pense, pourquoi est-ce que tout le monde fait semblant, on peut continuer de travailler tranquillement ou pas ? Et quand il demande qc, ils laissent tomber tout.
13) Il a indiqué le problème face-to-face. C'est ça la situation et on ne l'accepte pas. C'est une perte de temps de le traduire etc. et également une perte des ventes.
14) Non. Purement en raison du laxisme. Cela est exaspérant et je ne le conseillerais pas. Autrement, on peut travailler pour une entreprise française.. Je le conseillerais bien quand l'entreprise a un établissement aux Pays-Bas. Alors je dirais de le faire sans problème. Mais je le déconseillerais sans établissement néerlandais. Je ne le ferais pas une deuxième fois. Je ne veux pas dire, je ne le regrette pas, mais bon, il y a quand même quelques choses qui ne vont pas.

    J'ai dû attendre deux ans pour que j'aie reçu les primes de vacances. C'était marqué dans le contrat, mais il ne l'a pas reçu. « Rare jongens die Fransen », déjeuner, deux heures de repose, ici on ne le fait pas.

Transcription de l'entretien – BIOLUMIERE – Edmon Noach

Date : Le 10 octobre 2012, 15h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 15 minutes
Salariés : 1

1) L'entreprise a décidé d'embaucher quelqu'un adapté au pays en question. La tâche était de développer les démarches commerciales du pays. L'entreprise française a choisi de s'implanter aux Pays-Bas parce que 30% de ses revenues viennent de l'export. De plus, les Pays-Bas sont une zone limitrophe.
2) Le contact entre l'entreprise et l'employeur existait déjà avant le recrutement. En effet, l'employé néerlandais a travaillé pour un agent néerlandais. L'employé a quitté cet agent et l'entreprise lui a proposé un emploi directement chez eux.
3) Avant de commencer la collaboration, la société s'attendait à ce que les affaires - en ce qui concerne le contrat – seraient proches à la réglementation française, et donc plus flexibles. Par contre, la loi néerlandaise est assez rigide.
4) La société française est très contente de la manière dont la communication s'est réalisée entre l'employeur et l'employé. Merveilleusement ? *(Faut écouter encore)*
5) En ce qui concerne la langue, la communication se réalise en anglais. L'entreprise estime que les Néerlandais parlent l'anglais très bien, donc cela ne pose pas de problèmes. La langue pourrait être une barrière si les Néerlandais ne parleraient que le néerlandais.
6) Il y a trois chaînes de communication principales : téléphone (tous les 2 jours), e-mail (on évite), Skype (2 fois par mois), ainsi que des rencontres physiques (mensuelles).
7) L'employé a des contacts différents dans l'entreprise. Il peut contacter directement le directeur *(commercial)*, mais également son assistant, l'équipe commerciale ou technique. Cela dépend de sa question et ses besoins.
8) L'entreprise est très contente de la manière dont la coopération s'est réalisée. Aussi, les typologies des personnalités de l'employé et l'employeur se ressemblent, donc cela rend la collaboration également plus agréable. L'entreprise estime que les différences culturelles entre la France et les Pays-Bas ne sont pas très grandes. La distance entre les PB et le sud de la FR est géographiquement et culturellement encore plus grande. *(Écouter)*
9) L'employé néerlandais est très autonome, autant qu'un représentant français. En ce qui concerne la liberté de décision de l'employé néerlandais, dans le domaine commercial, il peut faire ce qu'il veut, c'est à lui, mais en ce qui concerne les prix et les projets à prendre ou à refuser, cela est en discussion avec l'entreprise en France.
10) L'entreprise à remarqué trois différences principales : (1) les néerlandais ont une certaine facilité et sont très entrepreneurial. (2) les néerlandais sont très pragmatiques, et (3) en ce qui concerne les procédures, tout est bien encadré. *(écouter)*
11) Le directeur de l'entreprise dispose d'une expérience de plus de 25 ans, donc il n'y avait pas des difficultés rencontrées au début de la coopération. On comprend qu'il y a des différences et on les accepte.
12) Par contre, quand j'ai demandé s'il y a des choses à améliorer, l'entreprise a indiqué que oui, mais peut être c'est typique au métier. Il pourrait être plus de synthétisation, vu que la formation est essentielle. De plus, ils peuvent gagner plus de temps avec la communication – des contacts plus efficaces. Aussi, les outils de compréhension, comme les documents Excel, et les documents administratifs peuvent être traduits en anglais, pour une meilleure compréhension entre les deux partis. Il y en a en anglais, mais pas tous.
13) L'entreprise française conseillerait aux autres entreprises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un salarié néerlandais. Par contre, il y a quelques observations : (1), le marché peut s'améliorer, (2) l'entreprise en

question doit avoir une chiffre d'affaires suffisante *(écoute)*, quand même il s'agit ici d'une implantation commerciale et non pas technique.

Transcription de l'entretien - TOURS & CITIES – Marion Nasard

Date : Le 05 octobre 2012, 10h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 20 minutes
Salariés : 1

1) La société n'avait pas embauché un Néerlandais, mais un Grec. Ils n'ont pas choisi quelqu'un pour son origine, mais pour ses connaissances, ses expériences et ses compétences spécifiques.
2) Ils se sont mis en contact à travers un partenariat avec une autre entreprise, donc à travers des relations professionnelles.
3) Avant de commencer la coopération, la société s'attendait à ce qu'il serait plus simple d'embaucher quelqu'un de l'étranger, à cause de l'Union européenne. Par contre, il s'est prouvé plus difficile au niveau du contrat. *(Ecouter encore)*
4) Au niveau de la communication entre l'entreprise et l'employé tout va bien, ils sont très contents.
5) Vu que l'employé est grec, ils se parlent en anglais. La langue ne pose pas de problème, car dans le secteur touristique, c'est la langue universelle et tout le monde maîtrise cette lingua franca.
6) Les moyens de communication utilisés sont : e-mail (quotidiennement), Skype (hebdomadaire), ainsi que des rencontres physiques (4-5 fois par an). Ces rencontres n'ont pas lieu à Paris uniquement, mais également aux autres occasions, par exemple s'il y a un salon à Berlin, ils se rencontrent là-bas.
7) Il y a plusieurs personnes à contacter, mais le plus souvent, l'employé contacte directement la présidente de la société à Paris.
8) Aussi au niveau de la coopération, tout se passe bien et l'entreprise est très contente.
9) L'employé aux Pays-Bas est très autonome, ce qui est indispensable si on travaille à distance, estime l'entreprise.
10) Les différences culturelles sont surtout remarquables au niveau de la flexibilité. Au niveau administratif, l'employé est très carré, pas très souple. Aussi, il n'est pas néerlandais, mais le salarié est bien adapté aux coutumes hollandaises.
11) *(Ecouter)* Pour manier les différences de culture, il faut s'adapter. Au cours de temps on se comprend mieux et cela devient plus facile.
12) L'entreprise a indiqué qu'il n'y avait pas de vrais obstacles rencontrés pendant la coopération, mais il y avait quelques points d'amélioration. *(Avec un peu d'insistance)* La tâche principale du salarié est d'apporter des partenariats à l'entreprise, donc peut être il peut réaliser encore plus de contrats.
13) Finalement, l'entreprise conseillerait également aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas avec quelqu'un sur place et de choisir quelqu'un qui a les connaissances et expertise nécessaires.

L'entreprise n'était pas très réactive, donc j'ai demandé l'entreprise comment la coopération avec les employés dans les autres pays se passe. (Ils travaillent à Athènes, Rome etc.) Et comparé aux autres salariés, la personne aux Pays-Bas est plus sérieux, il met plus de temps à son travail.

Transcription de l'entretien – CYCLO WORLD – Pierre Dunant

Date : Le 06 novembre 2012, 10h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 20 minutes

1) L'entreprise était présente au marché néerlandais, mais ils souhaitaient embaucher quelqu'un de local qui est proche aux clients.
2) Ils ont embauché quelqu'un il y a longtemps, à peu près 10/15 ans. Ils ont approché l'employé par un cabinet de recrutement.
3) Les attentes étaient de démarrer directement le marché néerlandais. C'est mieux d'avoir un néerlandais sur place qu'un Français.
4) La communication se passe très bien. Il y a des points hebdomadaires et on se voit deux fois par mois.
5) Ils se communiquent en anglais. La langue ne pose pas de barrière. Les Néerlandais parlent très bien l'anglais.
6) Ils communiquent par téléphone et email.
7) –
8) La coopération se passe très bien. Il y a une distance, mais globalement cela se passe très bien. Ils se voient le plus souvent possible, dans les deux sens, donc non pas seulement en France. Il n'y a rien de particulier. Pour aller au sud de France, cela prend autant de temps.
9) L'employé est autonome. Il y a quand même un planning des visites et du rapporting, mais pour le reste il est indépendant. Il est un sénior et ils ont trouvé un certain rythme de travail qui marche très bien. L'employé a une liberté au niveau des tarifs et du commercial. Pour d'autres sujets, on discute et on traite des problèmes ensemble. Aussi au début de l'année ils se mettent d'accord sur la stratégie commerciale.
10) Il y a des différences culturelles, l'exigence est plus forte aux Pays-Bas. Ils demandent une plus haute qualité des services et des produits. Ils ne comprennent pas toujours la manière de travailler française. Par exemple : il y a une différence de réactivité. Quand un client néerlandais ou le marché néerlandais demande une spécificité, cela prend du temps parce que l'usine/l'entreprise n'a pas que les Pays-Bas à traiter. Par contre, les Néerlandais on des fois des difficultés à le comprendre. Aussi, les Néerlandais sont plus ouverts et séparent plus leur vie professionnelle et privée.
11) Pour manier les différences, il n'y a pas de problème. Cela va de nature.
12) Il y a toujours de choses à améliorer, par exemple d'avoir une organisation plus fluide, faits culturelles (?)
13) Selon l'entreprise il n'est pas nécessaire d'avoir un backoffice sur place, mais il faut quand même avoir une personne sur place.
14) Le succès vient de comprendre la culture d'un pays. Il faut adapter la stratégie du commerce. Tous les pays ont des particularités qu'il faut intégrer et adapter aux attentes locales. Par exemple, ils ont adapté la taille des bicyclettes des femmes, ainsi que des couleurs.

Transcription de l'entretien – CYCLO WORLD – Henk Slager

Date : Le 07 novembre 2012, 10h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 13 :04 minutes

1) L'employé est embauché il y a 16 ans. Ils sont mis en contact via un head hunter. Il a décidé de postuler sa candidature parce qu'il a voulu relever le défi de construire tout le business aux Pays-Bas.
2) Les attentes avant de commencer étaient d'avoir du contact international, de rencontrer des mentalités différentes. Ces attentes ont été réalisées complètement.
3) Il n'y a pas beaucoup d'avantages de travailler pour une entreprise française.
4) Les inconvénients sont la mentalité, les horaires de travail (déjeuner et vacances : fermé, personne disponible), et la manière de travailler. Les autres inconvénients sont à cause de l'organisation, et non pas à l'aspect français.
5) Il est content de la manière dont la communication a lieu avec le management. Ils sont accessibles.
6) Il a des contacts fixes, par exemple le directeur commercial.
7) Ils se parlent en anglais, la langue pose une barrière au niveau de l'expression. Les nuances sont difficiles à faire. Le message n'est transféré aussi facile. Des fois cela cause des malentendus, ou des réactions étranges et c'est difficile à manier.
8) Les moyens utilisés sont le téléphone, le mail, peu de Skype et il y a des rencontres tous les mois.
9) La collaboration est bien, rien à s'améliorer.
10) L'implication de l'entreprise dans les activités de l'employé est moins bien, et surtout le suivi des problèmes et des choses spécifiques néerlandaises. Par exemple, des factures pour des clients néerlandais sont toujours en français. Même si l'employé a indiqué le souhait d'une traduction néerlandaise, l'entreprise ne le change pas parce qu'ils ne le considèrent pas comme une priorité. C'est le côté chauvin des Français.
11) L'entreprise est très internationale avec beaucoup de nationalités et donc des mentalités différentes dans le personnel. L'entreprise a essayé de manier ces différences en installant l'anglais comme langue véhiculaire et en respectant les différences, cela aboutit également dans des adaptations des services et des produits selon les différents pays. *L'employé montre un fort relativisme culturel*. A propos de l'exemple des factures, il dit qu'il ne le manie pas. Il a indiqué l'issue plusieurs fois, mais après ça arrête. Il a accepté le fait que c'est comme ça. Il explique les données sur les factures aux clients s'ils ont des difficultés à les comprendre. Donc cela ne devient pas mieux au cours du temps.
12) Un autre obstacle dans la coopération est la taille de l'organisation. Le caractère international de l'organisation la rend très complexe. C'est compliqué de manier toutes les mentalités différentes.
13) –
14) L'employé conseillerait 50/50, dépendant de l'organisation de l'entreprise. Auparavant, c'était plus facile, mais depuis la crise toutes les petites choses sont énervantes, les clients sont plus critiques (?). Il faut être flexible, accepter les différences et avoir une grande empathie.
15) Le succès de la coopération dépend de l'employé lui-même. Il faut faire avec les moyens des bords. Le succès est fait par le produit et la marque.

Transcription de l'entretien avec ESSIC PROJECTS – Henk De Rooij

Date : Le 01 novembre 2012, 11h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 25 minutes

1) L'entreprise a repris l'entreprise de l'employé. Au début, l'employé était hésitant de travailler de nouveau comme salarié.
2) Au début l'employé était hésitant de se conformer de nouveau aux règles d'une entreprise, après avoir eu toute la liberté dans sa propre entreprise. Il a décidé de le faire quand même, parce que dans l'ensemble, l'employé est assez autonome. En réalité, les rapports n'ont guère changé. Et de plus, ils ont fait déjà des projets pour l'avenir. Ces projets ont intéressé l'employé donc il a décidé de continuer la coopération.
3) L'avantage est « que serve du vin lors du déjeuner ». Non, blague à part, je ne vois pas vraiment des avantages ou des inconvénients, je pense que les Français sont un peu plus formels, il y a vraiment – bon c'est ce que j'expérimente – des rapports hiérarchiques, aux Pays-Bas nous sommes un peu plus libres dans nos relations avec le supérieur et en France ils sont plus formels dans cette manière. On n'entre pas comme ça en discussion avec ton supérieur. On s'accommode plus dans la position qu'on a par rapport au manager. ESSIC, est une société très sociale, très visée au développement de ses employés.
4) –
5) En principe, la communication en générale est ouverte, et bien.
6) Il y a quelques personnes avec lesquelles j'ai plus des contacts qu'avec d'autres. Mais cela à voir avec le sujet.
7) La communication est bien, on communique en langue anglaise, donc cela est un avantage pour moi, j'ai des connaissances du français, mais je ne le maîtrise pas assez pour avoir des conversations entières, mais je peux le suivre assez bien, quand mes collègues se parlent entre eux. L'entreprise est d'origine une société internationale, nous avons des établissements dans toute l'Europe, surtout dans l'Europe de l'Est. Bon, c'est toujours le cas, si on veut transmettre un message, c'est le meilleur de le faire dans sa langue maternelle que dans une langue étrangère. Parfois on n'utilise pas vraiment les mots corrects, et en conséquent, le message n'est pas transmis correctement. Il n'y a pas vraiment des malentendus, mais il faut faire attention – mais cela ne compte pas pour l'employeur français dans ce cas – mais surtout quand il s'agit des employés dans le service intérieur, qu'ils ont la tendance de dire qu'ils ont compris, mais après on se rend compte qu'ils n'ont compris que partiellement, ou bien pas du tout. Mais cela je ne vois pas vraiment comme un malentendu, je le vois plutôt comme.. qu'ils ne veulent pas paraître bêtes.
8) Généralement par email, et après téléphone. Ça dépend, tous les jours. Souvent en route pour le travail. Les clients sont des entreprises de transport dans toute l'Europe, donc il est souvent en déplacement. Il faut entretenir les contacts, et cela n'est pas toujours possible via un email ou un coup de téléphone. De temps en temps il faut se voir pour entamer des pourparlers. Non, ça ne me dérange pas. Sinon, j'avais déjà quitté la société. Non mais, ce n'est pas toujours très agréable. Heureusement, je m'entends bien avec mes collègues, cela facilite des choses, mais quand on considère ma situation familiale, ce n'est pas toujours très agréable, mais cela est la nature du business.
9) La coopération se passe bien. ESSIC est une entreprise qui est forte dans d'autres domaines, et nous sommes le maillon qu'ils ont manqué. Et je pense que c'est une bonne coopération, que nous nous apportons beaucoup. Et c'est également la raison pour laquelle j'ai consenti avec la coopération. Parfois c'est difficile de me joindre, parce que j'ai beaucoup de réunions. Il y a des gens chez ESSIC qui s'attendent à ce qu'on est toujours

disponibles quand ils le souhaitent, et cela énerve des fois. La semaine dernière j'ai encore envoyé un mail à un des collègues d'ESSIC, qu'il ne faut pas penser quand il m'appelle et je lui réponds, que je suis disponible pour discuter des affaires pendant une heure et demie.
Quand je reçois un email vendredi soir vers 7 heures et je reçois un coup de téléphone lundi matin pour me demander pourquoi je n'ai pas encore répondu à cet email, je pense que l'on n'a pas bien compris.
Aussi, il y a quelques semaines j'avais un rendez-vous à Paris, et quelques semaines avant j'ai dit de me le faire savoir si je devais venir plus tôt, considéré l'agenda c'était possible que cela prendrait plus de temps. J'y allais jeudi, donc pour moi c'était la question si je devrais partir jeudi matin tôt ou bien jeudi soir pour assister le meeting vendredi. Donc sans se démonter, ils m'ont envoyé un email mercredi soir d'une taille de toute une page avec des points à discuter, alors qu'ils ne m'avaient pas prévenu la semaine avant de tenir compte de venir plus tôt pour discuter tous ces points. Tu sais, moi j'ai aussi un agenda qui peut changer toutes les demies heures, donc c'est pour ça que j'ai demandé quelques semaines en avance de me le faire savoir, et ils me préviennent qu'une journée avant. Cela m'énerve des fois. Comme j'ai dit avant, ils s'attendent à ce que je sois tout de suite disponible, mais ça ne marche pas comme ça. Après, je l'ai discuté avec eux, mais bon, ils ne l'ont pas tout à fait compris. « Mais on t'a dit que c'était bien ? Que tu peux venir plus tôt jeudi ? » Mais bon, il n'y avait pas encore des points. Aux PB j'ai aussi des activités et du travail, donc s'ils ne m'envoient pas tous les points, je préfère de consacrer mon temps aux PB. Non, ils avaient des difficultés à le comprendre, mais bon.

10) Ils sont impliqués dans le sens qu'ils veulent savoir ce que l'on fait. C'est bien qu'ils le veulent savoir si qc ne marche pas. Et ils sont sincères. Ils aident à résoudre des problèmes lors des réunions. Donc, cette implication est présente. J'ai 100% de liberté. La seule chose est que je dois rapporter régulièrement en France, mais c'est très basique. Cela ne doit pas devenir trop dominer. A mon avis la priorité est la satisfaction des clients et d'atteindre les objectifs, et après on peut libérer de temps pour les réunions. Mais je le comprends bien qu'il faut rapporter parce que l'entreprise en France souhaite être au courant des affaires.
11) Si c'est plus facile pour moi de le manier au cours de temps ? Non. Moi, j'ai expliqué mon point de vue et je ne souhaite pas expérimenter la même chose une semaine plus tard. Je crois que c'est clair maintenant que cela ne fonctionne pas pour moi. Et surtout pas considéré le fait que je travaille déjà 80 heures par semaine.
12) –
13) Indiquer par mail, discuté mais pas complètement compris.
14) La réussite doit se prouver encore. Le budget pour 2013 est assez ambitieux. C'est trop tôt de parler de la réussite de la coopération. Mon compagnon n'a pas choisi de travailler avec des Français. Je pense que ce n'est pas pour tout le monde, que tout le monde n'est pas capable de s'y adapter. Comme je l'ai dit, ils sont assez formels, surtout dans les rapports hiérarchiques. Et nous, les néerlandais sont un peu moins reconnaissant de l'autorité disons. Donc. Il faut être plutôt flexible dans les relations et accepter qu'une entreprise française soit différente de structure. Les collègues françaises sont également un peu plus strictes que les collègues néerlandais. Mais cela vaut également pour une entreprise espagnole ou allemande. Une certaine mesure d'adaptation est exigée, parce que sinon, ça ne va pas marcher.

Transcription de l'entretien avec ESSIC PROJECTS – Bas Bakker

Date : Le 02 novembre 2012, 14h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 17 minutes

1) Approché par Michael Page. Et l'employé a décidé de le faire en raison des activités du poste.
2) L'entreprise a cherché un représentant de l'entreprise dans le Benelux. Avant de commencer son travail, il s'est informé des différences entre une entreprise française et néerlandaise. Des amis qui ont travaillé pour une entreprise française ont indiqué des choses comme : ils ne parlent pas bien l'Anglais, ou ne veulent pas parler l'Anglais, qu'ils sont chauvins, qu'ils sont hésitants de partager des connaissances. Mais, s'est révélé mieux qu'on ne s'y attende. Cette entreprise est française mais plus de 50% de leurs activités se produisent à l'étranger. En plus, la langue véhiculaire de l'entreprise est l'anglais. Ce qui est bien assez typique est qu'en France c'est plus hiérarchique qu'aux Pays-Bas. On dit souvent « ce n'est pas ma responsabilité ». Et en disant cela, on se déborde d'une certaine réflexion des affaires. Par exemple, quand j'ai commencé une discussion d'un certain sujet, on répond que c'est son supérieur qui s'en occupe et donc on rejette la proposition et on clôt la discussion. Aussi, ils sont très hésitants à partager des connaissances, parce qu'ils ont peur de perdre leur compétitivité. Les Néerlandais en ont moins peur.
3) J'ai accepté le défi parce que je voulais me développer dans ce secteur spécifique et c'était incidemment une entreprise française qui avait une avance, cela n'était caractérisant pour la France. Je dois avouer que dans mon cas, pour une entreprise française, ils opèrent d'une manière assez ouverte et internationale et ils sont ouverts pour d'autres cultures. Par rapport à ce qu'on a dit, mes amis, du chauvinisme, c'est aussi le cas, mais en même temps ils sont très ouverts.
4) Voir 2
5) Satisfait, régulièrement des contacts face-to-face. Régulièrement en France pour des réunions, mais aussi des fois pour des discussions qui ont pu faire téléphoniquement.
6) Oui, le responsable du projet, mais aussi avec d'autres personnes.
7) Anglais, je ne parle guère le français. Langue pas du tout une barrière. De ce que j'entends, c'est assez exceptionnel pour une entreprise française. Mais c'est aussi grâce au fait qu'à la siège sociale, il y 18 nationalités. Donc c'est inévitable de trouver une lingua franca. Et je dois dire qu'également dans les conversations informelles, les français ont changé souvent en anglais, quand il y avait qn qui ne parlait pas fr, pour les impliquer dans la conversation. Donc ça c'était très accueillant.
8) Email, téléphone, une fois par mois en France.
9) Bien. Je travaille à distance, donc c'est toujours difficile de travailler à distance d'une entreprise. Donc, à un moment donné on manque un peu les collègues directs, mais cela n'a rien à voir avec l'aspect français de l'entreprise.

10) Liberté d'agir, mais les décisions vraiment importantes en discussion avec le responsable, mais pour des décisions plus petites, ça ne sert à rien d'embêter le supérieur, donc j'ai pris ces décisions moi-même.
11) Peut être car on m'a déjà averti pour des différences culturelles, je les pourrais mieux comprendre. L'approche d'un projet était un peu différent de la manière néerlandaise, mais ça m'a pas gêné, parce qu'on l'anticipe.
12) La coopération est terminée, en raison des circonstances spécifiques du marché. Les services que l'entreprise propose ne correspondent pas vraiment, ou pas encore, aux demandes du marché. Aussi, à raisons financières. Le produit que l'entreprise livre, les activités, par exemple le maintien des autoroutes, à l'étranger les autorités sous-traitent souvent ces activités, mais en Hollande, les Ponts et Chaussées s'en occupent eux-mêmes. Donc oui, on propose un produit qui ne correspond pas tout à fait à la demande du marché.
13) C'est difficile de demander de l'attention de l'entreprise pour certaines choses aux PB, à cause de la distance. C'est difficile d'estimer ici aux PB la mesure d'attention que l'on le donne. On peut le demander mais on se demande si on reçoit une réponse sincère.
14) Oui, cela dépend complètement du type d'entreprise, de leur position au marché, si la personne parle le français, comment l'entreprise, oui, la bienveillance qu'ils démontrent pour parler une autre langue. Naturellement, ça dépend également de la personne. Toujours, quand on travaille avec des gens de l'étranger, il faut être ouvert au fait qu'ils ont une autre manière de faire des affaires. Le plus important est qu'on communique clairement soi-même. Bien que la coopération soit terminée, j'ai eu une expérience positive.

Transcription de l'entretien avec ESSIC PROJECTS – Francine Levaisseur

Date : Le 03 octobre 2012, 9h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 30 minutes
Salariés : 2

1) ESSIC PROJECTS a décidé d'embaucher leur premier salarié néerlandais en 2009 pour développer leurs projets et activités aux Pays-Bas. Ils avaient besoin de quelqu'un sur place qui n'avait pas seulement des connaissances par rapport aux activités de la société – à savoir tunnels et autoroutes – mais qui avait également une forte maîtrise de langue, qui pourrait bien comprendre les besoins du client final, et qui avait en plus une grande connaissance du pays.

   En ce qui concerne leur premier salarié, ils se sont mis en contact par l'intermédiaire d'un bureau de recrutement : Michael Page. Quant au deuxième employé néerlandais, ils se sont rencontrés lors de l'acquisition d'une société néerlandaise en 2011. Ayant déjà des expériences en tant que directeur commercial, ce salarié était très intéressé à continuer*(?)* ou contribuer au développement des activités de l'entreprise française aux Pays-Bas.

2) Pour le premier salarié, les attentes étaient surtout au niveau de l'opérationnel. L'entreprise française s'attendait surtout à ce que l'employé gagnait de projets, se mettait en relation, était une opportunité pour l'entreprise de gagner du temps et avait une grande connaissance du pays.

   Pour le deuxième salarié, les attentes étaient différentes à cause de sa position différente. En conséquent, l'entreprise FR s'attendait à ce qu'il poursuivrait les activités de l'avant, et maintiendrait et développerait les projets.

   Il s'est prouvé*(?)* que l'entreprise FR et les employés NL peuvent s'inspirer de la politique FR et NL au niveau de l'RH, mais également dans d'autres domaines.

3) Le déroulement de la communication entre l'entreprise et la société n'est pas toujours évident. Par exemple, dans les discussions de contrat ou des conditions de travail, l'entreprise FR départ généralement d'une logique française et les questions posées peuvent être inattendues pour les employés néerlandais. Aussi les réponses des néerlandais peuvent s'écarter des attentes. Il faut découvrir les habitudes en ce qui concerne les sujets de discussion et l'insistance sur ces sujets. Par exemple au niveau de la rémunération (quel type), il y a des différences au niveau de l'importance d'une voiture. Les FR mettent le focus surtout sur les avantages d'un véhicule, où les néerlandais mettent l'accent sur le type de véhicule, vu que pour eux, c'est un symbole de leur statut social, plus qu'en France. Aussi, au niveau de la retraite, les systèmes NL et FR sont très différents. Les néerlandais posent beaucoup de questions au niveau du modèle et les obligations légales *(faut écouter ici)*. Il y

peut avoir de méfiance entre les NL et les FR parce qu'ils peuvent avoir l'impression que la société freine sur les détails. Il faut découvrir les pratiques de l'un et de l'autre. *(voir aussi question 9)*

4) Les salariés néerlandais ne parlent pas le français, donc ils communiquent en anglais. Par contre, parce que cela n'est pas de langue maternelle ni pour l'entreprise, ni pour les embauchés, il y a des fois des incompréhensions à cause des nuances *(de signification),* mais aussi à cause de l'utilisation de l'humour. « Cela était une blague » *(pas interprété comme blague)*. Directeur général par contre est néerlandais, donc ils parlent évidemment le néerlandais.
5) La communication a lieu par les moyens de téléphone, e-mail, ainsi que des rencontres physiques, avec une fréquence hebdomadaire pour la communication à distance. Les rencontres physiques ont lieu en France et c'est une fois par trimestre pour l'un salarié et mensuel pour l'autre.
6) Les néerlandais n'ont pas un seul intermédiaire, mais ils contactent beaucoup de personnes dans l'entreprise FR, ainsi que d'autres directeurs dans d'autres pays. Cela dépend du projet.
7) L'entreprise FR est satisfaite de la coopération entre eux et les employés NL. Cela se passe plutôt bien.
8) Les employés NL sont très autonomes. Par contre, en ce qui concerne le premier, l'entreprise était un peu déçu, parce qu'ils s'attendaient à ce qu'il était plus autonome dans le rapporting. Avec le deuxième salarié il y a une étroite collaboration, pour être sûr que le développement des activités au Pays-Bas se déroule à la satisfaction de l'entreprise FR.
9) L'entreprise FR avait des difficultés à indiquer des différences culturelles, parce que l'entreprise a beaucoup de salariés bilingues et biculturels. Par contre, les Néerlandais peuvent être caractérisés par un esprit « indépendant ». L'entreprise a remarqué une tendance où s'il y a quelque chose chez le Néerlandais qui ne va pas ou lui ne convient pas, il n'en parle pas et ne répond pas. Il emploie des moyens de contournement, des excuses pour éviter le conflit. Dans l'expérience de l'entreprise, les Français sont plus directs, moins hésitants d'indiquer un problème s'ils ne sont pas d'accord. *(voir aussi question 4)* Une autre différence est les habitudes de la pause de déjeuner. En France on prend une pause jusqu'à 14h00 pour manger proprement, mais on continue plus longtemps dans le soir, vers 19h00, 20h00. Les Néerlandais mangent un sandwich derrière leurs écrans et finissent plus tôt, vers 17h00. Cela pose des fois des obstacles au niveau communicatif, parce qu'il n'y aura pas de réponse quand on appelle. Cela perd du temps.
10) On apprend à comprendre les différences d'habitudes et cela le rend plus facile à les manier. Par contre, des fois on risque de les oublier. Surtout quand il y a des urgences, et on n'arrive pas à joindre l'autre *(beide kanten op).* Cela peut être frustrant et cela peut causer un ton énervé le lendemain.
11) Pour résoudre les problèmes rencontrés, il faut communiquer plus*(?)* Il y a une grande distance géographique et linguistique et il est facile de dire que l'on n'a pas reçu des messages, donc des fois la meilleure résolution est un échange face-à-face.
12) Un salarié néerlandais est un bon moyen pour s'implanter aux Pays-Bas, pour toutes raisons mentionnées ci-avant. Un local connait le pays et les différences culturelles.

Transcription de l'entretien – BOISSONS & VINS – Severine Boulanger

Date : Le 17 octobre 2012, 16h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 10 minutes

1) L'entreprise est active sur le marché néerlandais, donc c'est plus facile d'avoir quelqu'un sur place, qui connait le marché.
2) Elle ne sait pas comment l'entreprise est mise en contact avec l'employé, car il est embauché depuis très longtemps, avant qu'elle était embauchée.
3) Les attentes étaient de développer le marché aux Pays-Bas.
4) Très content. Il y avait quelques problèmes au niveau de la législation du droit de travail, qui est assez différent de la législation française, ainsi que les organismes de retraite, individuelle, cela est encore compliqué de mettre en place pour les salariés expatriés .
5) En français, parce qu'il parle très bien le français. Vu que lui parle très bien le français, la langue ne pose pas de barrière, mais j'ai un contact à la CFCI qui est Herwin de Boer, et il s'occupe lui de la paie de notre employé, et il parle le français très bien aussi. Après, c'est vrai qu'on ne parle pas la même langue, donc des fois on a un peu plus mal à se comprendre, mais normalement, c'est rare, très rare.
6) Mail surtout, 1 fois par mois. Téléphone. Rencontres physiques, il vient assez régulièrement chez la siège social en France, tous les 2 mois.
7) Dans le service commercial il y a toujours le même contact. Même contact dans le RH.
8) La coopération se passe très bien. Pas d'obstacles, parce que lui, il connait son pays.
9) Il est très autonome, il est un cadre, bon voilà. Il lui gère lui-même, en fait. Pour les grandes décisions et les grands projets il est toujours obligé de discuter avec son supérieur hiérarchique. Pas d'assistance de l'entreprise.
10) Non, pas forcement non. Après qu'on n'en a qu'un, donc c'est vrai que ce n'est pas forcément très représentatif quoi.
11) Oui, avec le temps ça devient plus simple, mais au début ce n'est pas facile.
12) Non, rien à améliorer.
13) Oui, tout à fait oui. Dès que c'est une personne de la nationalité du pays, il va connaitre son pays. Plus qu'un Français qui allait vivre là-bas.

Oui après, ce n'est qu'un seul salarié et on s'entend très bien avec lui. Là, il y a la CFCI qui opère comme intermédiaire, il fait très bien son travail, donc voilà. Le seul point un peu particulier, c'est donc la retraite,

mutuelle, tous les mécanismes sociaux en fait. En France, c'est automatique, alors que là, pour un salarié expatrié, d'une société française ça ne va pas l'être, donc c'est compliqué pour l'employeur en fait. Mais ça vient pas de l'employé lui-même, ça vient du système.

Transcription de l'entretien – BOISSONS & VINS – Karel De Mol

Date : Le 23 octobre 2012, 15h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 30 minutes

1) Via een vriend van mij die ik al jaren kende. Ik heb zijn baan overgenomen bij mijn vorige werkgever. Zodoende zijn wij vrienden geworden. En hij wist dat ik een andere baan zocht en toen kwam hij met de vacature bij Boissons & Vins. Toen in 2006 ben ik bij BOISSONS & VINS begonnen.
2) Ik had natuurlijk al ervaring in Frankrijk. 7,5 jaar in Champagne gezeten en daarvoor ook in het zuiden van Frankrijk gezeten. Dus door dat soort dingen wist ik al een beetje wat me te wachten stond. En dat was het toen helemaal niet. De mentaliteit van de mensen is heel anders, een andere sociale omgangsvorm. En bij BOISSONS & VINS is het ook een heel andere werkmentaliteit, een andere organisatie dan dat je in Nederland kan verwachten. Die is echt duidelijk anders. In Nederland heb je een heel platte structuur zeg maar, in Frankrijk heb je nog echt heel erg die hiërarchie. En waarbij je dus ook nooit een ander mag passeren, dat is dus echt not done. Dus ik wist wat ik moest verwachten en het ene bedrijf is het andere natuurlijk niet, maar het algemene equipe is overal toch wel een beetje hetzelfde. Verwachtingen zijn ook wel uitgekomen.
3) Ik ben een beetje eigen baas, dat is nog wel een voordeel. Het voordeel van dit bedrijf is dat het een mooi product is, wijn. Maar dat is meer algemeen, dat heeft niets met het bedrijf te maken. Voor mij persoonlijk ook wel het salarisniveau, dat ligt op een hoger niveau dan in Nederland. Voor de rest eigenlijk weinig. Ik kan mn eigen dagindeling maken.
4) In het algemeen denk ik de niet normale relatie tussen het hoger management en het personeel, dat kan veel constructiever. Er kan meer betrokkenheid zijn bij de resultaten van het bedrijf. Als ik zie hoe hard de werknemers werken en hoe weinig ze daarvoor terugkrijgen, dan zou ik zeggen, dat moet echt anders. Niet alleen bij ons bedrijf maar ook bij andere bedrijven.
5) De communicatie is op zich wel prima. Ik heb niet dagelijks contact ofzo. Ik heb een chef of een superieur he? Waarmee ik veel communiceer via de mail en soms telefonisch wat belangrijke zaken. Dat verloopt wel redelijk. Op sommige zaken zou ik soms wel wat sneller antwoord willen hebben, maar je moet via een bepaald station eerst en dan kun je pas hogerop. Mijn chef is wel toegankelijk, ik heb wel weinig contact met de grote baas.
6) Superieur is vaste contactpersoon.
7) Frans. Nee, taal is geen barrière. Ik doe alles in het Frans, dat is een automatisme.
8) Niet dagelijks contact, maar wekelijks. In het begin ging ik wat vaker naar Frankrijk. Nu ben ik er een maand geleden geweest. Laten we zeggen tussen de 2, 2 en halve maand.
9) Dit jaar is de samenwerking wat lastiger, omdat de resultaten tegenvallen. En dat is niet inherent aan mijn functioneren, maar omdat de markt gewoon niet goed is. Het probleem is alleen dat wij een grote baas hebben

die dat niet snapt. Hij wil zijn ogen niet openen dat het gewoon slechter is en lastiger voor iedereen. De relatie staat wat meer onder druk.

10) Verschil in omgang met personeel, daar heb je je aan aan te passen. Verschil in sollicitatieprocedures, afspraken worden niet nagekomen. In de wachtkamer zitten en niets aangeboden krijgen. Geen verontschuldigingen maken als het erg uitloopt. Je bent maar een werknemer en je hebt dus niets te vertellen. Angst voor de baas. Hier in Nederland vragen we bepaalde dingen gewoon, of je er nu een week zit of een maand. In Frankrijk kan dat niet.
11) Je verandert daar niets aan, je bent een eenling, Dat zit zo in de cultuur in de structuur ingebakken, daar verander je niets aan. Daar moet je maar vrede moet hebben. Je schikt je erin want als het je niet bevalt, kun je gewoon weg. Dat leer je gaande weg. En je maakt nog wel eens fouten, je blijft Nederlander. Soms geef je een antwoord dat vrij direct is en daar staan ze dan nog wel eens van te kijken. Soms betrap ik me daar nog wel eens op, dat ik heel primair reageer.
12) De Franse slag he? Dat zijn wij niet gewend. Het gaat allemaal weinig professioneel, organisatorisch en productiegewijs, dat kan veel beter. En voordat er een beslissing gemaakt is, dan ben je weer een eind verder helaas. Of wij werken nog zo dat we dicht gaan met de zomervakantie, en dan ben je een internationaal bedrijf. Dat kan dus niet meer, maar ja het is zoals het is.
13) Ik heb nog wel de neiging om er tegenin te gaan. Ze luisteren er wel naar, maar ze doen er niets mee.
14) Ik zou het zelf niet zo snel aanraden, om de redenen die ik heb genoemd. Als je er vrede mee kan hebben dat het gaat zoals het gaat en dat er weinig verandert, dat werknemers onderdrukt worden, dat het allemaal vrij lang duurt en dat het allemaal vrij politiek is, en je vindt het allemaal prima, dan moet je het vooral doen. Anders zou ik zeggen, ga lekker in Nederland werken.

Transcription de l'entretien – GENOPA – Jan-Willem Huisman

Date : Le 19 octobre 2012, 14h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 17 minutes

1) L'employé a été approché par un bureau de recrutement. Il était en train de chercher un autre emploi, parce qu'il venait d'entendre que son projet a été arrêté. De cette façon, il était en chômage pour une heure à peu près.
2) L'employé avait déjà beaucoup d'expériences dans le secteur de pharmacie. Donc il s'attendait déjà au travail de projets. Au niveau de la culture française, pour lui ce n'était qu'un avantage secondaire. Aussi le fait que c'est une petite entreprise qui plaisait, ainsi que le cadre international. Les attentes ont été réalisées certainement. La réalité était même meilleure qu'attendue, parce qu'un maillon intermédiaire a été supprimé et maintenant l'employé a du contact avec la France directement.
3) L'employé ne peut pas indiquer des avantages. La seule chose et qu'il est seul aux Pays-Bas, donc il a plus de liberté, et pas de supervision directe.
4) L'inconvénient principal est qu'il est plus difficile de trancher un problème face-to-face. Par conséquent les processus de décision et la communication prend plus de temps. Aussi, la morale de travail est différente.

Transcription de l'entretien – GENOPA – Céline Hémery

Date : Le 19 octobre 2012, 14h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 17 minutes

1) L'entreprise a embauché quelqu'un pour développer le business aux Pays-Bas. Non seulement aux Pays-Bas, mais également en Belgique, en Espagne etc.
2) L'entreprise a cherché sur internet pour trouver un employé. De cette manière, l'entreprise est arrivée sur le site internet de la CFCI Pays-Bas, qui a fonctionnée en tant qu'intermédiaire.
3) L'employé travaille déjà longtemps chez l'entreprise, donc elle ne pouvait pas raconter les attentes.
4) L'entreprise est satisfaite de la communication. Il n'y a rien de négatif à dire.
5) Ils se communiquent en français, parce que le salarié comprend bien le français. Elle parle également très bien l'anglais et le néerlandais. Donc, en français on se comprend très bien, la langue n'est pas de barrière, mais en anglais il faut tourner des phrases des fois pour se faire comprendre.
6) Elle travaille dans le département de l'RH, donc son contact est très peu. Par contre, le contact se réalise surtout par email, et par téléphone. Par contre il y a plus de contact avec le département de ventes. Là, il y a des rapports toutes les semaines.
7) Il n'y a pas toujours le même contact, l'employé a beaucoup de contact avec le supérieur commercial, mais également avec le directeur RH.
8) L'entreprise est satisfaite de la coopération. L'employé connait bien son métier.
9) L'employé est autonome en ce qui concerne le travail à lui-même. Bien sûr, s'il y a un problème, il peut contacter le supérieur commercial. De plus, s'il y a des décisions à prendre, il en discute avec son supérieur.
10) Difficile à répondre dans sa fonction.

Transcription de l'entretien – GSM TOTAL – Patricia Arnould

Date : Le 17 octobre 2012, 11h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 10 minutes

1) L'entreprise a voulu ouvrir un magasin aux Pays-Bas.
2) L'entreprise et les employés ont été mis en contact par l'intermédiaire d'un cabinet. Ils ont approché un cabinet pour se renseigner sur le contrat etc. Ils connaissaient déjà les CCI à l'étranger, et c'est comme ça qu'ils sont arrivés chez la CFCI Pays-Bas. Mais elle ne savait pas exactement comment ils ont trouvé les employés en question.
3) Les attentes étaient de faire un bon chiffre d'affaire et une bonne communication, vu qu'il y a une différence de langue.
4) L'entreprise est moyennement satisfaite de la communication entre l'entreprise et l'employé. La salariée doit être rappelée souvent d'envoyer des rapports etc.
5) Ils se communiquent en anglais. Barrière ?
6) Les moyens de communication sont surtout le mail (90%, 10 fois pas mois) et le téléphone (2 fois par mois). Dans l'un an et demi qu'elle travaille dans l'entreprise, le salarié est venu une fois.
7) Il n'y a pas toujours le même contact, mais il y a l'arrière-manager qui entretient tous les contacts avec les magasins à l'étranger.
8) L'entreprise est moyennement contente de la coopération. C'est surtout à cause du fait que l'entreprise doit demander la salariée souvent de faire quelque chose, et cela ne vient pas d'elle-même. Ça va bien pour 2 ou 3 mois, mais après elle ne le fait plus, donc il faut de nouveau la rappeler. Cela cause un perd de temps.
9) La salariée reçoit beaucoup d'assistance de la part de l'entreprise. L'entreprise doit la rappeler souvent. Ils ont l'impression qu'elle n'est pas très autonome. Par contre, elle reçoit beaucoup de liberté, car ils se sont situés loin. En revanche, les résultats n'atteignent pas toujours les attentes. Peut être elle a trop de liberté.
10) Il n'y a pas tellement des différences culturelles. L'entreprise estime que c'est plutôt personnel. En plus, les cultures sont assez similaires.
11) Les obstacles sont résolus en les expliquant à l'employé et en rappelant de faire quelque chose.
12) L'entreprise conseillerait aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un salarié néerlandais.

Transcription de l'entretien – GSM TOTAL – Alexandra Peters

Date : Le 05 novembre 2012, 15h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 14 minutes

1) L'employé a postulé initialement pour le poste de vendeuse, après un certain temps, elle a pu monter l'escalier professionnel. Elle a décidé de postuler sa candidature parce qu'elle a souhaité un changement d'emploi.
2) En principe elle n'avait pas vraiment des attentes pour cette fonction. Il n'y aurait pas beaucoup de contact avec l'entreprise française. Après, quand elle a pris une fonction plus gérante, elle s'attendait que la communication avec la France s'améliorait. Auparavant, pas tout le monde ne parle l'anglais, mais l'entreprise s'oriente de plus en plus sur le marché européen. Donc s'il y a un collègue qui ne parle pas l'anglais, il la passe à un collègue que le parle.
3) Il n'y a pas beaucoup de différences entre une entreprise française et néerlandaise. Auparavant le siège social était français, et c'était plus « laissez-faire ». Maintenant le siège social est Américain, donc c'est plus strict.
4) –
5) Elle est absolument contente de la communication. S'il y a un problème elle peut contacter l'entreprise ou la CFCI. Et l'entreprise fait beaucoup d'effort pour se comprendre.
6) Elle a des contacts fixes dans l'entreprise et elle l'apprécie.
7) Ils se communiquent en anglais, la langue pose donc une barrière si les gens ne maitrisent pas l'anglais.
8) Elle communique par email et téléphone, des fois quotidiennement, des fois hebdomadairement. Il n'y a pas vraiment des rencontres avec l'entreprise française. Il y a un superviseur allemand qui vient voir le magasin tout les énièmes mois.
9) Elle est très contente de la coopération, la communication peut s'améliorer, mais cela dépend du siège social qui ne communique pas toujours assez clair ce qu'ils s'attendent d'elle. Par exemple avec la fréquence du rapporting.
10) L'engagement de l'entreprise est bien. Ils ont beaucoup d'autonomie, également au niveau de la liberté des décisions. Quand il s'agit de l'argent, il faut obtenir l'accord de l'entreprise avant d'agir.
11) Les différences culturelles sont surtout les fériés. A ces jours-là, il n'y a personne disponible en France. Aussi, quand il y a des factures à régler pendant les vacances, c'est difficile des fois de joindre la bonne personne. L'employé résolve ces problèmes en continuant d'appeler et d'envoyer des mails. Donc en persistant. Cela va mieux au cours de temps, *on sait mieux comment manier ces difficultés et comment comprendre la manière de faire.*
12) –
13) Quand il y a on problème, l'employé le rend visible chez le patron et lui donc, communique le problème auprès l'autre employés. Ils sont ouverts pour des suggestions.

14) Elle ne déconseillerait pas de travailler pour une entreprise française, il n'y a pas besoin des compétences spécifiques.

Transcription de l'entretien – JANILABS – Sophie Bancale

Date : Le 05 octobre 2012, 15h15
Lieu : Amsterdam
Durée : 20 minutes
Salariés : 1

1) La société a décidé d'embaucher un salarié sur place pour des raisons pratiques. L'objectif était principalement d'internaliser le commercial. Auparavant, l'entreprise a utilisé un partenariat avec une entreprise externe, mais d'un moment donné ils ont décidé d'embaucher leur propre salarié.
2) Ils ont trouvé leur employé par un cabinet de recrutement.
3) Avant de commencer la collaboration, l'entreprise s'attendait à ce que l'employé faisait ce qu'il devrait faire. Aussi qu'il comprendrait l'organisation pratique de l'entreprise, par exemple les processus etc. La troisième attente était qu'il était autonome. En tout cas, les attentes ont été tout à fait réalisées et tout se passe très bien.
4) Ensuite, la société est tout à fait contente de la manière dont ils communiquent avec l'employé néerlandais.
5) Ils se communiquent en anglais, et cela ne pose pas de problèmes, les petites subtilités exceptées. La seule chose est que cela cause plus de démarches administratives, parce qu'il faut rédiger les documents administratifs et commerciaux en anglais et néerlandais. Pour ces adaptations il fallait embaucher un assistant administratif qui maitrisait l'anglais et le néerlandais.
6) Les moyens de communication utilisés sont surtout l'e-mail (hebdomadaire), le téléphone (mensuel), ainsi que des rencontres physiques (tous les 1,5 mois). Par contre, cela est avec le responsable RH. Le directeur commercial peut avoir plus de contact. Quand le salarié a débuté, ils se sont rencontrés pour avoir une formation ainsi que pour des réunions commerciales.
7) Dans l'entreprise, l'employé a deux contacts principaux : le responsable RH et le directeur commercial.
8) L'entreprise est très contente de la coopération.
9) L'employé est très autonome et l'entreprise fait beaucoup de confiance en lui, parce qu'il est très expérimenté. En tant que senior, il a beaucoup d'expérience. De cette façon, il ne reçoit pas d'assistance spécifique de la part de l'entreprise, pas plus que les autres agents commerciaux. Pareillement, il fait un rapporting toutes les semaines et cela suffit.
10) Il n'y a pas de différences (culturelles) à indiquer entre un employé néerlandais et français. Par contre, la seule chose à remarquer c'était que l'employé a estimé qu'aux Pays-Bas, il faut impérativement traduire les documents commerciaux en néerlandais, parce que les clients ne lisent pas des documents anglais. De cette façon, il faut les adapter.
11) Comme il n'y avait pas de différences culturelles à indiquer, je n'ai pas posé la question à propos de la manière de les manier.

12) En ce qui concerne les obstacles et les améliorations, l'entreprise a indiqué qu'il n'y en a pas. La coopération entre la société et l'employé néerlandais est tellement réussie, parce que le salarié dispose de beaucoup d'expériences, et également au niveau international, parce qu'il a travaillé pour plusieurs entreprises internationales et dans plusieurs pays.
13) De cette façon, l'entreprise conseillerait également aux autres entreprises françaises d'embaucher un néerlandais pour gérer leurs affaires sur place, dans la condition qu'ils puissent trouver un bon candidat.

Transcription de l'entretien – MATISSE – François Barbier

Date : Le 26 octobre 2012, 10h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 20 minutes

1) L'entreprise avait déjà une activité commerciale aux Pays-Bas, et le responsable commercial d'un des leurs distributeurs avait quitté son poste et l'entreprise a approché cette personne, parce que le marché néerlandais a besoin de quelqu'un qui connait le marché, et il ne sert à rien d'envoyer un expatrié aux Pays-Bas.
2) Via réseau professionnel
3) Avant de commencer la collaboration, l'entreprise s'attendait à ce que leur salarié soit quelqu'un d'entrepreneur, capable, autonome, et qui puisse construire la marque de MATISSE tout seul aux Pays-Bas.
4) La communication entre l'entreprise et l'employé est plutôt bien, mais cela dépend également de la personnalité de la personne. Les Néerlandais sont de nature très ouverte à l'international.
5) Ils se communiquent en anglais, et l'employé parle aussi un peu le français. Pourtant, l'anglais est essentiel pour l'entreprise pour pouvoir construire des relations avec les clients.
6) La communication se réalise généralement par mail et téléphone. Lui il a des contacts à peu près 4 fois par an, mais le responsable commercial probablement quotidiennement. Aussi, il y a des vidéoconférences, ainsi que des rencontres physiques une fois tous les 1 ou 2 mois.
7) L'employé n'a pas un seul contact. Dans tous les départements de l'entreprise, il a des contacts. Par exemple dans le service financier, le service marketing et également dans d'autres filiales à l'étranger.
8) L'entreprise est contente de la collaboration. L'employé est quelqu'un de bien. La collaboration est facile. L'employé appelle souvent s'il a besoin de quelque chose, mais également pour juste dire bonjour. La relation personnelle est très bien aussi.
9) L'employé est autonome, il a une grosse expérience, mais des fois il est trop autonome. Cela veut dire que l'entreprise souhaite qu'il soit plus présent, parce qu'ils veulent contrôler la marque. Au niveau de la liberté de décisions, l'employé négocie son budget et ses objectifs au début de l'année. Il a des libertés à condition que cela reste dans la stratégie de l'entreprise.
10) Entre les salariés néerlandais et français, il y a des différences. Surtout au niveau du contrat. Il y a des contraintes protectrices des employés néerlandais, et une grande protection sociale. Au niveau de la culture, l'entreprise ne sent pas trop les différences.
11) –
12) L'entreprise n'a pas rencontré des obstacles pendant la collaboration. Il y avait une collaboratrice, qui n'était pas bonne, mais cela était plutôt personnelle que culturelle. *Ou bien, il ne savait pas trop dire si c'était personnel ou culturel.*
13) L'entreprise conseillerait certainement aux autres d'embaucher un Néerlandais. C'est un marché spécifique.

Transcription de l'entretien – MATISSE – Erwin Oudheusden

Date : Le 02 novembre 2012, 11h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 25 minutes

1) L'employé était représentant d'une filiale de l'entreprise qui était allemande (?) Lors d'un salon il a rencontré MATISSE et de fil en aiguille. Il a décidé de postuler parce que c'est une jolie entreprise, différence de culture entre Allemande et France (?)
2) L'employé s'attendait à une collaboration intensive. Aussi par des vacances, il était déjà orienté vers la France et finalement donc, il n'avait pas des difficultés avec la manière française d'agir.
3) La culture française est donc plus orientée vers les émotions, c'est plus frivole, et donc plus sympa de travailler pour une entreprise française.
4) Un inconvénient est que les Français sont moins « afspraak is afspraak » que les Néerlandais et les Allemands. Un Néerlandais ne l'accepte pas toujours.
5) Content de la communication avec l'employeur.
6) L'employé a des contacts fixes selon les disciplines. Généralement cela se passe bien.
7) L'entreprise est orientée vers l'international, donc la plupart des employés parle bien l'anglais. L'employé communique donc en anglais et il parle aussi un peu français, mais pas suffisamment pour faire des affaires. En anglais, tout le monde a le même handicap. Pourtant, généralement, la langue ne pose pas de barrière.
8) La communication se réalise quotidiennement par mail et téléphone. Il y a des rencontres physiques en France, Pays-Bas et Allemagne. (4 fois par an).
9) La collaboration est bien. Il y a des différences dans les approches. Les obstacles pratiques sont surtout les fériés qui ne correspondent pas forcement. Aussi, le déjeuner français est beaucoup plus long qu'aux Pays-Bas. Cela peut être difficile des fois.
10) L'engagement de l'entreprise est bien. Ils sont intéressés, mais il n'est pas nécessaire de savoir tous les détails. Il a des libertés jusqu'à un certain point. Finalement, la maison mère en France est en charge, mais l'employé possède la liberté pour agir.
11) La différence culturelle est surtout que oui ne signifie pas toujours oui. L'employé est donc le filtre entre les deux cultures. Les PB et Allemagne se ressemblent souvent, mais les Français sont assez différents. Donc il faut savoir qu'il y a des différences. Au cours de temps cela s'améliore.
    Aussi, les produits, les producteurs et les marchés des pays méditerranés sont certainement différents que des pays nordiques.
12) Il y a des obstacles organisationnels. Des fois il y a une autre vision de l'organisation, mais l'entreprise est ouverte pour suggestions et finalement on se met d'accord, mais des fois c'est plus difficile que d'autres. Par

contre, on sait toujours que finalement, on se mettra d'accord. Cela prend parfois de temps pour traverser toutes les échelles de l'entreprise.

13) L'employé explique aux clients pourquoi les choses sont de la manière dont ils sont. Aux Pays-Bas le client est absolument leading. En France, par contre, les clients doivent souvent se contenter de la manière dont le producteur le fait. L'employé est donc l'intermédiaire entre ces deux points de vue.
14) Il n'est pas pour tout le monde de travailler pour une entreprise française. Beaucoup de gens sont trop linéaires et ne peuvent pas s'adapter à la culture, à la manière française.
15) Le succès de la collaboration est grâce à *l'espace que l'un donne à l'autre, et au dialogue*. Le siège social de l'entreprise en France admet qu'ils connaissent bien leurs produits, mais qu'ils ne connaissent pas le marché néerlandais. Par contre, c'est l'employé qui a bien ces connaissances. Ils apprennent donc des suggestions que le Néerlandais fait en raison du paysage du marché différent.

Transcription de l'entretien – MATISSE – Esther Krol

Date : Le 07 novembre 2012, 11h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 25 minutes

1) L'employé est mis en contact avec l'entreprise via un bureau de recrutement. Elle a postulé parce que c'était une bonne fonction.
2) Elle n'avait pas beaucoup d'attentes avant de commencer. Elle s'attendait à ce que ce soit un emploi de bureau, mais c'est prouvé plus large que ça, ce qui était positif. Elle peut faire des voyages à Bruxelles ce qui lui plaît. Pour le reste, elle ne s'est pas prononcée sur les attentes.
3) Les avantages sont que le régime est plus strict. C'est en même temps un inconvénient, mais c'est positif qu'on sait ce qui va et ce qui ne va pas.
4) Un inconvénient de ce régime est que les règles sont assez strictes et cela laisse donc peu d'espace pour la créativité.
5) Son supérieur est basé à Almelo et lui est principalement lié à la France. Pour le reste, elle est très contente de la communication avec son employeur.
6) Elle a des contacts fixes dans le international costumer service.
7) Elle communique en anglais, et la langue pose une barrière dans la communication avec le service logistique (qui parle moins bien l'anglais). Dans ce cas, le service clients fonctionne en tant qu'intermédiaire. Mais il n'y a pas de malentendus à cause de la langue.
8) Les moyens sont téléphone et email tous les jours. Elle n'a pas encore eu des rencontres physiques.
9) La coopération est bien. Quand on travaille à distance, la communication doit être bien. Il n'y a rien à améliorer.
10) L'engagement est très bien. Elle a des contacts directs, (korte lijnen). Elle peut gérer son propre planning, mais la facturation se passe via la France. Cela est difficile à cause de temps et du transport. Aussi, s'il y a une erreur avec une commande, il faut contacter la France pour savoir comment s'est produite.
11) Elle a remarqué les différences de cultures surtout dans les expériences personnelles comme en vacances. Par exemple, les habitudes de la nourriture sont différentes. Dans ces activités professionnelles, elle n'a pas vraiment remarqué des différences.
12) –
13) L'entreprise est ouverte pour des suggestions.
14) Elle conseillerait de travailler pour une entreprise française. On sait bien à quoi s'en tenir. Le contact est direct chez une petite entreprise, mais quand il s'agit d'une grande entreprise il y a le risque qu'on se sent « une numéro ». Il faut être flexible, communiquer d'une manière claire, travailler d'une manière précise et ponctuelle et il faut montrer d'initiative.
15) La réussite de la coopération est grâce à la communication claire : il faut l'indiquer immédiatement s'il y a une disfonctionnement, il faut agir s'il y a quelque chose qui ne va pas.

Transcription de l'entretien PROPOLIS – Aline Guerre

Date : Le 10 octobre 2012, 11h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 10 minutes
Salariés : 1

1) Le salarié était déjà embauché pas l'entreprise avant de travailler aux Pays-Bas. D'abord, il était basé en Espagne, donc ils ont travaillé ensemble depuis longtemps. C'est plutôt par la suite qu'il s'est déplacé aux Pays-Bas. L'implantation aux Pays-Bas était une décision commerciale. L'employé était déjà expérimenté en Espagne, Amérique du Sud etc., donc c'était une stratégie commerciale d'utiliser cette personne pour le marché nordique.
2) -
3) Comme ce n'était pas un nouveau salarié, l'entreprise n'avait pas d'attentes spécifiques avant de commencer la collaboration. L'entreprise et le salarié se sont connus déjà depuis une dizaine d'années.
4) L'entreprise est très contente de la communication entre l'employé néerlandais et l'entreprise. Il n'y a pas de souci là. En plus, l'employé se déplace souvent.
5) La communication se réalise généralement en anglais ou en allemand, ça change de la personne adressé. L'employé sait bien ses langues, il maitrise également l'espagnol. Mme Guerre ne travaille pas directement avec lui, vu qu'il est en service commercial et elle est dans l'RH. La langue ne pose pas du tout une barrière.
6) La communication se réalise par les moyens de téléphone, e-mail (quotidiennement). Elle ne sait pas si ses collègues utilisent Skype – le service commercial certainement, mais pas elle personnellement en tout cas. Elle estime que c'est plutôt le téléphone et e-mail. Aussi, il y a des rencontres physiques. L'employé assiste aux réunions importantes relativement souvent (2 fois par mois).
7) L'employé n'a pas un seul contact. Il peut s'adresser à toute l'équipe de l'entreprise. Cela est également à cause de son expérience dans cette entreprise, il connait les gens très bien.
8) L'entreprise est très contente de la coopération avec l'employé. Au-delà, elle ne pourrait pas dire plus, parce qu'elle ne travaille pas directement avec lui, mais elle pense qu'ils sont très contents de lui.
9) L'employé est normalement très autonome, il gère son temps. L'entreprise n'a pas de contrôle au niveau du temps. Donc il gère ses affaires en pleine autonomie. Elle pense que l'employé a également la liberté de prendre des décisions lui-même, qu'il prend des décisions habituelles tout seul. Maintenant, s'il y a un nouveau client ou des décisions plus importantes, comme une remise ou quoi que ce soit, là ce n'est pas lui-même, mais en coordination avec son responsable.
10) Elle n'a pas remarqué des différences culturelles spécifiques entre un employé néerlandais et français. Quand elle le voit, il ne reste pas plus longtemps que deux jours, donc elle n'a pas eu le temps de remarquer des différences. Il y en a certainement, mais elle ne sait pas.

11) -
12) Il n'y a pas d'obstacles quoi que ce soit. C'est aussi grâce à au fait qu'ils travaillent déjà longtemps ensemble.
13) Oui, la société conseillerait aux autres entreprises d'embaucher un salarié néerlandais sur place, mais cela dépend de la société, des activités, et des objectifs. Il faut voir la situation en détail. C'est mieux d'avoir quelqu'un sur place qui vient de ce pays et qui comprend la mentalité et les démarches, connait les coutumes. C'est plus accessible d'envoyer un français, mais pour lui cela prendrait du temps pour s'y habituer, donc c'est aussi un gagne de temps.
14) Elle estime qu'il faut peut-être voir avec le responsable commercial directement pour une réponse plus précise. Mais, la coopération est tellement réussie à cause de deux éléments : (1) il y a la confiance mutuelle, car ils travaillent ensemble depuis longtemps. Aussi pour une situation où on travaille à distance il faut avoir de la confiance, sinon ça ne va pas. (2) c'est une question d'implication de la personne, dans le commercial, même si on est loin, on ne peut pas les cacher ses résultats. Ou il y a des résultats, ou il n'y en a pas. Si la personne est très impliquée, et les résultats sont présents, finalement c'est ça qu'on demande d'un salarié. Et c'est aussi pour ça, qu'il a bénéficié de son autonomie aussi longtemps.

Transcription de l'entretien PROPOLIS – Peter Rutjes

Date : Le 02 novembre 2012, 10h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 14 minutes

1) L'employé a travaillé pour l'agent de l'entreprise, d'un moment donné il a dû se déménager à l'étranger. Il n'a pas voulu le faire, donc l'entreprise lui a proposé de travailler directement pour eux en tant que salarié.
2) Donc les attentes de l'employé étaient que la collaboration se continuerait de la même façon qu'avant et ces attentes ont été réalisées.
3) L'employé ne veut pas parler en termes d'avantages et d'inconvénients, mais il est très libre dans ces activités.
4) Pourtant, il y a plus d'inconvénients que des avantages. Les Néerlandais sont plus directs dans leur manière de communiquer. Non est non et oui est oui. Les Français disent plutôt peut être, et cela peut signifier oui ou non.
5) La communication entre l'employé et l'entreprise est bien. L'employeur est très accessible à contacter, mais il y a certaines personnes avec lesquelles il est plus difficile d'y parler. Mais, cela dépend de leur caractère et du sujet et non pas de leur culture.
6) L'employé peut contacter tout le monde dans l'entreprise, de la direction jusqu'aux ouvriers.
7) Ils se communiquent surtout en anglais, allemand et espagnol. La langue ne pose pas de barrière.
8) La communication se réalise par les moyens de téléphone et email, quotidiennement. Les rencontres physiques ont lieu en France, ainsi qu'aux Pays-Bas, une fois par mois.
9) La collaboration entre l'employé et l'entreprise est bien, déjà pendant 12 ans. La seule chose qui peut être difficile est quand il y a un changement dans le personnel et quand il faut s'habituer de nouveau à quelqu'un.
10) L'engagement de l'entreprise dans les activités de l'employé est bien. Maintenant quand il y a une crise, il y a de panique. Cela veut dire que l'entreprise suit l'employé de plus près. Mais généralement, l'employé a la liberté d'agir et de prendre des décisions dans le cadre de la discipline de sa fonction.
11) Les différences culturelles aboutissent dans une manière de s'exprimer plus directe et plus claire. L'employé est intermédiaire entre l'entreprise française et ses clients néerlandais et allemand, qui préfèrent une manière de communiquer plus directe. L'employé filtre donc le « peut-être » de l'employeur. Il l'interprète par expérience et le communique à ses clients comme « oui » ou « non », selon son interprétation.
12) –
13) L'employé rend les obstacles visibles en mettant tout en écrit. Quand il a un accord oral avec l'employeur, il envoie un mail pour confirmer cet accord et pour reprendre les gens si l'accord n'est pas respecté.
14) Il conseillerait aux autres de travailler pour une entreprise française ou bien étrangère. Pourtant, tout le monde n'est pas apte. Il faut pouvoir supporter la manière française. Cela veut dire : la communication moins directe et la manière d'agir « comme ci, comme ça, tralala »

Transcription entretien – SABEDDING – Jean Perulli

Date : Le 24 octobre 2012, 11h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 25 minutes

1) Auparavant, l'entreprise avait un siège aux Pays-Bas, mais à un moment donné, la direction a décidé de déménager à Bruxelles. Mais cela a abouti à une perte de contact avec les clients, donc pour cette raison ils ont décidé d'embaucher quelqu'un pour la Belgique et quelqu'un pour les Pays-Bas. C'était prouvé que la région était trop grande pour une seule personne, mais également il y a une différence de mentalité et des expressions.
2) L'entreprise avait publié des annonces sur différents média en ligne. Le premier employé était mis en contact via un client de l'entreprise, l'autre employé a réagi via LinkedIn.
3) L'entreprise a cherché quelqu'un avec des expériences dans le secteur, et ils s'attendaient à ce qu'il puisse entamer et ramasser le potentiel aux Pays-Bas. Les attentes n'ont pas été réalisées. Il y a un grand client qui a fait faillite l'année passée et cela a causé une grande perte financière. Le marché est très mauvais, les clients sont très hésitants, donc c'est difficile de dire que c'est le faute de l'employé.
4) La communication se réalise assez facilement. Il y a de plus en plus des Français qui parlent l'anglais, et l'employé parle un peu le français, donc il se débrouille de mieux en mieux sans intervention du responsable de Benelux. Pourtant, c'est une période chargée en ce moment, donc il ne faut pas s'attendre à ce que les mails soient répondus immédiatement. Comme toutes les entreprises, la communication peut s'améliorer.
5) La communication se réalise surtout en français. La direction est italienne actuellement, mais eux aussi parlent le français, mais quand l'employé néerlandais est présent, la langue est l'anglais. En effet, la langue pose une barrière, car tout le monde n'utilise pas sa langue maternelle, donc il y a le risque des malentendus.
6) La communication se réalise via mail, téléphone (hebdomadaire), et il y a des rencontres physiques une fois tous les x semaines, mois.
7) L'employé néerlandais n'a pas un seul contact. Il peut contacter directement l'usine, l'administration, le service après-vente etc. Il a un contact direct.
8) Au niveau de la coopération il y a certaines choses qui peuvent s'améliorer. Le premier étant les résultats, mais cela est également à cause du marché et la crise. Après, il y avait également un problème de communication au début de la coopération. Selon l'entreprise, l'employé pourrait être plus visé à une solution en cas d'une plainte d'un client.
9) A cause du grand problème de langue en Belgique, il n'y a pas de matériaux de promotion disponible en néerlandais. De cette façon, il est très autonome. Il a une certaine liberté de décision, mais il y a des limites. Par exemple, s'il veut donner une réduction sur le prix, il faut le discuter en avance avec son responsable.

Pourtant, au début de son embauche l'employé a reçu beaucoup des informations en ce qui concerne les règles et la manière de travailler.

10) Il y a une différence culturelle entre un français et un néerlandais dans la manière de communiquer. Le responsable belge a remarqué que son prédécesseur français était très émotionné et passionné dans sa manière de communiquer positivement, ainsi que négativement. Et les Néerlandais ne l'apprécient pas nécessairement. Eux, ils ne savent pas très bien comment manier les critiques qu'ils reçoivent.
11) Pour manier ces différences culturelles, le responsable s'est adapté, il faut s'habituer aux différences. Aussi, s'il y a un problème il le discute avec l'employé et essaie de le résoudre comme ça.
12) Un autre obstacle est organisationnel. A cause du problème linguistique au Benelux, l'entreprise ne fait pas de matériaux de publicité en néerlandais, parce que relativement cela coute beaucoup plus que les matériaux en français et en italien.
13) Le responsable estime que ce n'est pas une nécessité que l'employé soit néerlandais, parce qu'il est belge et il était responsable du marché néerlandais avant l'employé néerlandais. Pourtant, il estime qu'en principe c'est mieux d'avoir un Belge francophone pour la Wallonie, un Belge néerlandophone pour les Flandres et un Néerlandais pour les Pays-Bas.

Transcription de l'entretien – SERTIC – Roel Vink

Date : Le 11 octobre 2012, 14h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 30 minutes

1) L'employé est mis en contact avec l'entreprise via un bureau de recrutement. Il était dans la base de données. Ce bureau de recrutement avait approché le salarié s'il serait intéressé à travailler pour cette entreprise française. Il a décidé de postuler, ou de continuer le processus d'embauche, parce qu'il avait déjà des expériences dans le domaine des électromoteurs, entre 1982 et 2004. Aussi, il a tenu en tête qu'il peut arrêter le processus quand il le souhaitait. Ensuite, il a dressé le bilan avec les avantages et inconvénients.
2) En ce qui concerne les attentes avant de commencer la collaboration, l'employé avait déjà des expériences en travaillant pour une entreprise française entre 1982 et 1987. Quand il quitté cette entreprise il a pensé : « plus jamais des français ». Cela était une très grande entreprise, qui était leader du marché avec 70% et un effectif de 1000 personnes. Il a travaillé dans la succursale néerlandaise et responsable de l'export. Par contre, les Néerlandais n'avaient jamais la priorité à son avis. S'il y avait une commande française, la commande néerlandaise était directement mise en arrière. Et l'employé n'était pas d'accord avec cette manière d'agir. Ensuite il a travaillé pour une entreprise allemande, où il n'y avait pas de distinction entre le commerce intérieur et le commerce extérieur. Et si une commande devrait être déplacée, c'était expliqué. Aussi, la communication était très difficile. Il n'y avait qu'une personne qui a parlé le français, toute la documentation était en français. Par contre, il a décidé de se lancer dans cette entreprise, parce que la marque de leurs produits est allemande, et le potentiel de ce produit est très grand. Auparavant, on a représenté la marque aux Pays-Bas, mais c'était mal mené par l'entreprise les dernières années. C'était donc ce défi qui l'avait attiré. Par contre, ses mauvaises expériences d'auparavant n'ont guère influencé les attentes de l'employé. Il se rend compte des différences régionales et il a demande auprès l'entreprise française ce qui est leur attitude.
3) Les avantages d'une entreprise française dépendent en fait de l'entreprise en question. Vu que SERTIC est une entreprise commerciale, ils savent s'adapter. Aussi, il est possible de faire du commerce d'une manière plus légère, et avec plus de liberté. Dans les 5 semaines qu'il est embauché maintenant, l'employé a montré que c'était une bonne décision d'embaucher quelqu'un dans le service extérieur.
4) Les règles néerlandaises et les règles françaises sont différentes, mais il ne sait pas trop comment décrire cette différence. Pour cela il n'est pas assez longtemps embauché.
5) L'employé est content de la communication avec l'employeur. Ils ont choisi une bonne stratégie pour embaucher quelqu'un d'externe, à savoir la CFCI pour dresser les contrats. L'entreprise est très accessible.
6) Dans l'entreprise française, il n'a pas un seul contact, mais il indique déjà que la hiérarchie est plus rigide qu'aux Pays-Bas. Il a deux contacts dans le service export pour toute question en ce qui concerne le service interne. Elles fonctionnent en tant que « bureau de traduction », ce qui veut dire qu'elles traitent ses

demandes et les transfèrent aux contacts internes. Il peut contacter les contacts internes directement, mais cela n'est pas apprécié. Au niveau organisationnel, cela est différent des habitudes néerlandaises, donc il faut s'adapter.

7) L'employé communique généralement en allemand avec l'entreprise française, vu que cette entreprise s'est située en Alsace. L'employé comprend un peu le français, mais il ne le parle pas. Mais ce n'est pas nécessaire de l'apprendre non plus. La langue est toujours une barrière quand on parle des sentiments, surtout quand on fait des affaires. C'est pour ça qu'il change en anglais avec ces clients allemands à ce moment –là, parce que de cette façon, les deux parties ont un handicap. C'est une stratégie pour arriver au même niveau. L'employé estime qu'il faut savoir parler des sentiments pour vraiment maitriser une langue avec toutes ses nuances. Dans l'entreprise, l'allemand n'est leur langue maternelle non plus, donc là on est déjà au même niveau, et il y a des fois où les deux parties doivent réfléchir quelque temps pour arriver à décrire quelque chose, mais cela n'est pas grave. C'est juste qu'il faut être un peu plus clair des fois, mais les deux parties sont conscients de ce fait.

8) La communication s'est réalisée principalement par e-mail (hebdomadaire), des fois par téléphone, mais il essaie de le limiter, en raison des coûts. Par contre, son collègue a des contacts quotidiennement. Aussi, il y a des rencontres physiques, pendant la procédure d'embauche il a choisi d'aller plusieurs fois en France pour rencontrer l'entreprise. En revanche, il n'assistera pas les réunions commerciales, qui sont organisés deux fois pas an, parce qu'il ne maitrise pas suffisamment le français, donc il envoie directement ses rapports à l'entreprise et l'entreprise est très flexible à ce niveau. Il n'est pas nécessaire d'aller tous les mois en France, mais si l'employé souhaite visiter l'usine en France et en Allemagne, c'est possible.

9)

10)

11) Les Néerlandais aiment faire des affaires, c'est notre manière de penser. Dans les autres pays, leur manière de penser ressort de leur éducation. Si les Néerlandais veulent faire des affaires, il faut s'adapter. L'employeur a un collègue dans le service interne, qui a beaucoup de difficultés à s'adapter. Il préfère que les autres s'adaptent à lui, mais ça ne marche pas comme ça. Il faut s'adapter toujours. Et l'entreprise sait aussi très bien, à s'adapter.

12) Au niveau personnel, tout va bien, ce qui est très important, quelque chose

Transcription entretien STEABOIS – Juliette Ruijsdael

Date : Le 31 octobre 2012, 11h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 20 minutes

1) L'employé était représentante de la société, mais embauché par une autre entreprise. A un moment donné, un poste s'était libérée auprès l'entreprise et l'employé a décidé de postuler. La motivation était les possibilités de croissance dans cette entreprise.
2) Avant d'être embauché, l'employé avait des attentes générales, donc qu'il y aurait de teamwork. La réalisation des attentes était bien.
3) C'est difficile à dire quelles sont les avantages de travailler pour une entreprise française. Elle a travaillé toujours pour des entreprises internationales à distance. En ce moment, elle travaille pour deux entreprises françaises et les expériences diffèrent. Les Néerlandais connaissent une culture de réunion « vergadercultuur », ainsi que les Français sont soit chauvins, à la française, soit très orientés à l'international.
4) Les inconvénients sont que les Français sont très orientés à soi-même. Les Néerlandais par contre, sont très orientés aux clients. L'employé fonctionne dans cette situation en tant que buffer entre les deux cultures. Il faut s'adapter à l'entreprise.
5) La communication avec l'employeur est bien, mais il est indispensable de parler le français. Pour le reste, l'employeur est très accessible.
6) Dans les départements différents, l'employé a des contacts fixes. Elle a une liste de contacts et là il n'y a aucune soucie pour les contacter.
7) Elle communique en français et considère la langue absolument comme une barrière. Il y a une différence entre les petites entreprises et les grandes entreprises internationales, parce que dans les grandes, la langue interne est l'anglais et cela facilite l'accessibilité, mais dans les petites, il y a beaucoup des gens qui ne parlent pas l'anglais.
8) Elle communique via l'email et le téléphone, quotidiennement. Les rencontres physiques sont 4, 6 fois par an.
9) La collaboration avec l'employeur est bien, mais cela reste une autre culture. Elle ne sait pas dire si la différence de hiérarchie joue un grand rôle ou petit, cela dépend peut être de l'entreprise. Des fois il y a des entreprises qui sont très anciennes et qui connaissent une certaine tradition interne, mais il y a également des entreprises modernes, où l'hiérarchie est présente d'une manière moins explicite.
10) L'implication de l'entreprise est suffisante. Elle planifie tous ses travaux elle-même.
11) L'employé défend ses clients et leurs besoins. Elle le fait d'une manière néerlandaise, cela veut dire qu'elle est flexible, se met dans la peau d'autres pays. Par exemple, un client a dénoncé leur contrat. La communication a passé toujours par un intermédiaire. L'entreprise a voulu contacter le client directement, parce que l'intermédiaire n'était pas bien. L'employé a expliqué qu'il faut respecter l'intermédiaire parce que c'est

culturel. Elle avait donc son propre point de vue, différent de celui de l'entreprise. Mais c'est difficile de se mettre d'accord.

12) Les Français semblent travailler d'une manière plus indépendante de l'un et de l'autre. Mais cela dépend également de l'entreprise. Ils séparent leur vie professionnelle et privé plus que les Néerlandais.
13) –
14) Elle conseillerait travailler pour une entreprise française, mais cela dépend de l'histoire de la personne. Il faut parler le français, doit être flexible, ouvert à une autre manière de travailler et être capable de s'adapter.

Transcription de l'entretien STEABOIS - Anne Ortegat

Date : Le 03 octobre 2012, 14h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 20 minutes
Salariés : 1

1) La société STEABOIS a fait des affaires avec un distributeur néerlandais, mais ils n'étaient pas contents du service et de la manière dont cette coopération a progressé. D'un moment donné, leur contact chez cette entreprise a quitté son travail et ils l'ont embauchée pour faire leurs affaires sur place. Cette personne n'est pas uniquement responsable pour les Pays-Bas, mais pour tous les pays de l'Europe du Nord.
2) Voir 1.
3) Avant de commencer la collaboration, l'entreprise française s'attendait à ce que l'employée développerait le portefeuille des clients dans sa région. Comme l'entreprise et la salariée se connaissent déjà avant l'embauchage, dans la pratique, les attentes étaient que la coopération se continuerait de la même façon qu'avant. Ou bien peut être plus d'échanges de nouvelles, parce que la collaboration serait plus étroite.
4) L'entreprise n'est pas toujours contente de la manière de communication entre l'entreprise et l'employée. En revanche, la société n'ose pas dire s'il cela est quelque chose de culturel ou de personnel. Le problème est que la société française désire plus de communication et ils sont d'avis qu'il n'y a pas toujours assez d'échanges de nouvelles.
5) L'entreprise et la salariée communiquent toujours en français, parce que les deux parties maîtrisent cette langue. Pourtant, bien que l'employée comprenne très bien le français, la société a l'impression qu'il y a des fois qu'elle se sert du fait que ce n'est pas sa langue maternelle et qu'elle fait semblant de ne pas comprendre l'entreprise.
6) Les moyens utilisés pour communiquer sont principalement l'e-mail (tous les jours), le téléphone (hebdomadaire), ainsi que des rencontres physiques (4 fois par an). Il n'y a pas de communication par le biais des logiciels comme Skype.
7) Il n'y a pas toujours le même intermédiaire chez l'entreprise. L'employée peut contacter plusieurs personnes, par exemple le responsable *(de quoi ?)*, mais également des personnes dans l'usine.
8) L'entreprise est contente de la coopération, mais en même temps pas contente. Il y a des fois que l'entreprise ne reçoit pas beaucoup de nouvelles de la part de l'employée, ce qui peut être gênant. Un exemple est que si l'employée a besoin de quelque chose, des moyens, elle s'attend à ce qu'elle le reçoit toute de suite. Mais une demande prend du temps chez l'entreprise française, et l'employée ne semble pas comprendre qu'elle doit attendre, que l'entreprise française est moins réactive.
9) L'entreprise française est d'avis que leur salariée néerlandaise est très autonome, peut être même trop autonome.

10) L'entreprise française a indiqué qu'il est difficile de distinguer des claires différences culturelles entre les employés néerlandais et français. Elle estime que les deux cultures ne s'écartent pas largement. Les différences culturelles sont plus remarquables entre la France et les pays du sud. Par contre, une différence mentionnée est le rythme de travail qui s'écarte. Les Néerlandais commencent leur travail plus tôt que leurs collègues français, ils ne prennent pas de déjeuner et finissent également plus tôt. *(Il faut plus écouter)*
11) Les (petites) différences culturelles qui sont présentes, ne jouent pas un grand rôle et ne sont pas gênantes. Quand l'employée néerlandaise rend visite à l'entreprise française, elle s'adapte aux coutumes françaises et elle mange un déjeuner propre*(?)*. Pour le reste, il n'y pas autant de différences.
12) Si l'entreprise française rencontre un problème, ou un obstacle, ils le résolvent en discutant. Des fois les problèmes sont difficiles à résoudre, parce que c'est son nature *(? Ecouter encore une fois !)*
13) L'entreprise française conseillerait l'implantation aux Pays-Bas à l'aide d'un salarié néerlandais. Il n'y a pas de contre-indications pour ne le pas faire.

Transcription de l'entretien – STENTIMEDIC – Huub Konings

Date : Le 09 novembre 2012, 09h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 20 :12 minutes

1) L'employé a été approché par un head hunter fin 2009. Il a décidé de postuler parce qu'il avait travaillé dans une grand organisation avec énormément de bureaucratie. Quand c'est devenu de pire en pire et quand il n'a pas pu prendre les décisions assez rapides qu'il a souhaitées, il a décidé de changer d'entreprise.
2) Avant de commencer la coopération, il a su déjà que c'est une petite entreprise, et il avait des connaissances de la technologie aux Pays-Bas.
3) L'employé n'a pas travaillé pour une entreprise néerlandaise, donc il ne peut pas comparer. Les avantages de l'entreprise ne viennent pas forcément de l'aspect français. Dans l'entreprise il travaille 34 personnes de 15 nationalités, donc peut-être, les avantages viennent plus du fait que c'est une entreprise européenne.
4) –
5) Pour une petite entreprise, ils peuvent apprendre de mieux communiquer. Des fois il y a des choses et l'employé n'est pas mis au courent. Par contre, il estime que c'est quelque chose qu'il doit savoir. Donc il n'est pas mis en copie assez souvent.
6) Il n'a pas de contact fixe, il peut contacter tout le monde, parce que tout le monde se connait et ses taches.
7) Communication est en anglais, langue ne pose pas de barrière. Tout le monde maitrise suffisamment l'anglais.
8) Les moyens principaux sont email et téléphone, quotidiennement. Il y a des rencontres physiques, surtout quand les producteurs américains ou l'entreprise française viennent aux Pays-Bas pour rencontrer les clients. Ou avec son collègue néerlandais. Ou en France avec le service marketing.
9) Dans l'entreprise, la coopération avec l'un est mieux qu'avec l'autre. Mais cela dépend donc de l'aspect personnel. Des fois, quand on se met d'accord sur qc, il y a des personnes qu'on peut confier qu'ils le font, mais chez d'autres il faut contrôler. Mais généralement, la coopération avec l'entreprise est bien. La petite taille de l'équipe fait également en sorte qu'on le remarque immédiatement quand il y a qc qui ne va pas. Il y a des améliorations à faire, surtout dans la collaboration avec une certaine personne. Quand il demande de feedback par exemple et la personne dit d'envoyer qc, il ne le fait pas. Peut-être c'est le laissez-faire français.
10) L'engagement de l'entreprise dans ses activités est grand. Les Pays-Bas sont un marché important pour l'entreprise. Il a la liberté de prendre des décisions lui-même.
11) Les collègues sont sympas, il y a immédiatement un « clique ». Malgré tout le monde est d'un pays, culture différent, tout le monde cherche à atteindre le même but. Aussi, tout le monde rencontre les mêmes obstacles et opportunités. Mais il n'y a pas de contact hebdomadaire, et tous les pays ont leurs propres législations.
12) -

13) Quand il rencontre un obstacle dans la communication ou dans la coopération, il y revient lui-même jusqu'à cet obstacle est résolu.
14) Il a des expériences avec une « vraie » entreprise française. Dans l'entreprise américaine, il y avait une mesure de contrôle extrême. Il y avait beaucoup de mesures pour éviter de prendre des mauvaises décisions. Pour travailler pour une entreprise française, il faut être assertif, ne pas être reposant « achterover leunen », et s'attendre à ce les autres viennent vers toi. Aussi, une bonne maitrise de l'anglais est indispensable. Dans le commerce international il faut être capable de s'exprimer clairement.
15) La coopération est réussie grâce à l'assertivité de l'employé. Il n'hésite de contacter ses collègues quand il a besoin de qc ou quand il voit d'opportunités. Il se sent responsable pour la réussite de l'entreprise sur le marché néerlandais, donc il travaille dur pour le faire réussir. *Il est têtu de cette façon et passionné.*

Transcription de l'entretien – STENTIMEDIC – Charles Tanger

Date : Le 05 novembre 2012, 11h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 14 minutes

1) L'entreprise a décidé d'embaucher un Néerlandais pour développer le commercial sur place.
2) Ils sont mis en contact via un cabinet de recrutement.
3) Pas d'attentes spécifiques au niveau interculturel, ils s'attendaient à ce que ce soit quelqu'un de professionnel, qui connaisse le marché. Les attentes ont été réalisées, pour l'instant ils sont contents de son service. Il a un esprit d'équipe.
4) La communication avec l'employé néerlandais est très compliquée. Tous les documents qui viennent des Pays-Bas sont en Néerlandais. Donc pour pouvoir comprendre les documents, il faut approcher l'employé néerlandais pour les expliqué ou la CFCI pour intervenir.
5) Ils se communiquent en anglais, la langue ne pose pas de barrière.
6) Les moyens utilisés sont téléphone, mail, Skype, ainsi que des rencontres physiques.
7) Il y a plusieurs personnes à contacter, dépendant des départements.
8) Content de la coopération, pas des choses à s'améliorer.
9) L'employé est autonome parce qu'il a beaucoup d'expériences.
10) Les différences culturelles sont surtout que les Néerlandais sont tous grands. Il n'a que des expériences avec quelques personnes néerlandaises, donc il ne veut pas faire des généralités basées sur ces expériences limitées. Cela serait un peu … de sa part. Par contre, les Pays-Bas sont caractérisés comme plus souples au niveau administratif.
11) –
12) Les seuls obstacles sont que les documents sont en Néerlandais.
13) Oui, l'entreprise conseillerait aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un Néerlandais, parce que c'est un bon moyen pour développer l'activité commercial. Les Néerlandais sont simples, carrés, il n'y a pas de mauvais surprises et ils réagissent vite. Par contre, il faut beaucoup de patience, il y a des différences dans les règles des pays, et il faut essayer de les comprendre, pourquoi quelque chose est comme ça. Les raisonnements derrière ces règles sont souvent culturels et historiques. Et à chaque fois c'est compliqué. Il faut s'adapter de nouveau.

Transcription de l'entretien – HENRI MARIDAT – Marco van der Borst

Date : Le 24 octobre 2012, 15h30
Lieu : Amsterdam
Durée : 25 minutes

1. L'employé est mis en contact avec l'entreprise française par l'intermédiaire de son réseau professionnel. Il avait déjà cinq ans de l'expérience en tant que manager de l'export dans le domaine des lunettes. Via un distributeur Suisse il a appris qu'Henri Maridat était en recherche de quelqu'un pour créer le département d'export. Après quelques entretiens, l'employé qu'ils étaient en phase en ce qui concerne les visions de l'export.
2. Au premier abord, l'employé avait l'impression qu'il aurait beaucoup de liberté pour prendre des décisions et de créer le département selon ses convictions. Or, rapidement il s'est rendu compte qu'il n'y avait pas de structure, pas de stratégie dans l'entreprise (au niveau de l'export), et qu'il n'a pas reçu beaucoup de liberté.
3. Sans doute, il y a des avantages d'une entreprise française, mais lui, il ne les pourrait pas nommer.
4. Un inconvénient d'une entreprise française est le chauvinisme français. Les Français pensent qu'ils sont le point central du monde.
5. Dans la communication, la hiérarchie joue un grand rôle. Le patron est le patron et s'il t'appelle où si lui a besoin de quelque chose, tous les employés doivent laisser tomber tout. Aux Pays-Bas, on prend plutôt un rendez-vous en avance, on se prépare et il faut y arriver à l'heure. Si on est trop tard aux Pays-Bas, on ne s'attend pas à ce que les autres t'attendent, parce que tout le monde a les agendas des autres à respecter. Mais pourtant, le directeur était très accessible et facilement à joindre.
6. Il avait beaucoup de contact avec Henri Maridat lui-même, et dans l'entreprise il y avait des contacts plus ou moins fixes, mais les contacts à l'étranger, il a géré lui-même.
7. Il a communiqué en anglais, et la langue n'a pas posé de barrière entre l'employeur et l'employé, parce que les deux maitrisent la langue suffisamment. Or, dans la communication avec les autres employés de l'entreprise, il y avait des difficultés.
8. Il a communiqué surtout via le mail, téléphone, Skype. Une fois par mois, il y avait une rencontre physique.
9. Au niveau de la collaboration, il y avait des obstacles. Le premier étant que l'employé était embauché en tant que senior, mais il a estimé qu'il était traité comme junior. Il a voulu plus de liberté pour gérer l'export. Dans son avis, un voyage d'affaires n'est pas toujours nécessaire, mais l'employeur était d'un autre avis.
10. L'employé a estimé qu'il n'avait pas assez d'autonomie.
11. Les Néerlandais sont très pragmatiques. Les Français sont toujours très occupés, mais il s'est demandé des fois avec quoi exactement. Ils travaillent d'une manière moins efficace. Les Français sont très visées aux relations avec des autres, mais quand l'essentiel est discuté, l'employé estime que c'est une perte de temps de continuer le rendez-vous. Les Néerlandais sont plus directs de cette façon.
12. –
13. On a essayé de résoudre les problèmes et obstacles en les discutant. Il y avait beaucoup de discussions, dans une ambiance querelleuse. Quand l'employeur a voulu quelque chose de l'employé, l'employé voulait savoir le pourquoi. Et il avait l'impression que les employés français ne posent pas cette question, et le font.
14. Pourtant, l'employé conseillerait aux autres de travailler pour une entreprise française, mais cela dépend de la personne. Il y a des gens qui sont plus apte pour une certaine poste que les autres.

Transcription de l'entretien – HENRI MARIDAT – Henri Maridat

Date : Le 22 octobre 2012, 14h00
Lieu : Amsterdam
Durée : 10 minutes

1. L'entreprise avait embauché l'employé néerlandais parce que lui était recommandé par un autre client.
2. De cette façon, l'entreprise est mise en contact avec l'employé par l'intermédiaire d'un de ses clients.
3. Avant de commencer la collaboration, l'entreprise s'attendait à ce que l'employé soit responsable de l'export, et qu'il prospecte des nouveaux clients. Par contre, les attentes n'étaient pas réalisées, parce que l'entreprise est d'avis que l'employé était peu disponible à cause des circonstances familiales. Il n'a pas voulu voyager autant en France que l'entreprise souhaitait.
4. Au niveau de la communication, l'entreprise était très en phase, *à cause des différences culturelles.* Les Néerlandais ont des relations commerciales très business. Les Français sont plus visés aux relations personnelles. Les Néerlandais vont toute suite à l'essentiel et les Français sont plus cordiales.
5. La communication était en anglais, mais la langue ne pose pas de barrières.
6. La communication s'était réalisée via Skype, téléphone et e-mail, quotidiennement. Tous les mois, il y avait une rencontre physique.
7. Généralement, l'employé a pu contacter toujours le directeur général directement. Il était pratiquement le seul contact dans l'entreprise.
8. L'entreprise n'est pas très contente de la coopération, c'est aussi pourquoi ils ont cessé la collaboration. L'employé était assez brutal dans sa manière de travailler.
9. Selon l'entreprise, l'employé était trop autonome, et il a voulu être encore plus autonome que ça.
10. Il y a assez des différences culturelles. Les Néerlandais manquent de finesse, ou peut être les Français sont trop fines.
11. *Pas posé la question si cela devient plus facile, vu qu'ils ont arrêté la coopération. Evidemment, ce n'est pas devenu plus facile.*
12. L'entreprise a essayé de résoudre les problèmes en les discutant, mais l'employé était extrêmement buté, n'avait pas de souplesse.
13. Par contre, l'entreprise conseillerait aux autres entreprises françaises de s'implanter aux Pays-Bas à l'aide d'un Néerlandais. En revanche, eux, ils sont en train de chercher un Français pour le faire.