

Guide interculturel

Travailler en Slovénie

*Leçons et conseils
à partir de l'expérience slovène de Renault*



AIT MESSAOUD Tiziri
BENCHEKROUN Noura
FRITSCH Pierre
GRIVOL Júnior Carlos Eduardo
PHILOUZE Adrien

Responsable du module: M. PELLETIER Benjamin

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. INFORMATIONS CLES SUR LA SLOVENIE	4
1.1 PRESENTATION DU PAYS	4
1.2 RELATIONS FRANCO-SLOVENES	6
1.3 L'IMPLANTATION DE RENAULT	6
2. PERCEPTIONS CROISEES	8
2.1 PERCEPTION DES FRANÇAIS SUR LES SLOVENES	8
2.2 PERCEPTION DES SLOVENES SUR LES FRANÇAIS	9
2.3 ÉTUDE DE CAS SUR RENAULT	11
3. CONSEILS INTERCULTURELS	13
SYNTHESE DES POINTS CLES	19
TABLEAU DES SOURCES	20
TABLEAU DES EXPERTS INTERROGES	22
ANNEXE : COMPTES RENDUS DES ENTRETIENS	23

Introduction

La Slovénie est un pays membre de l'Union européenne, qui possède un grand potentiel dans le domaine de l'industrie et dont l'économie est très fortement basée sur l'exportation. Dans ce contexte, en 2017 l'usine française Renault de Novo Mesto a été le premier exportateur du pays avec 1,6 milliards de revenus. Nous avons élaboré ce rapport afin de tirer les leçons d'un tel succès et de pouvoir fournir un guide interculturel pour les futurs collaborateurs français en mission en Slovénie.

Dans un premier temps, nous avons indiqué comment la Slovénie trouve sa place dans le paysage européen en mentionnant les indicateurs socio-économiques qui situent la Slovénie parmi les pays développés. Par la suite, nous avons abordé les relations qu'elle entretient avec la France pour pouvoir ensuite présenter le cas de Renault et de son implantation durable dans le pays.

Afin d'analyser ce succès, il a fallu remonter dans l'histoire de l'usine de Novo Mesto, lieu de plusieurs changements importants depuis les années 70 jusqu'au début des années 90, ainsi que le montre l'étude réalisée par la chercheuse Tatjana Globokar, qui ont permis à l'entreprise de se hisser au rang des entreprises les plus fleurissantes du pays. Cette époque est une période clé pour Renault en Slovénie. Le travail de Mme Globokar a permis de mettre en évidence l'importance du management interculturel, notamment le fait d'adapter son style de gestion en fonction ses interlocuteurs pour atteindre un remarquable niveau de performance.

Pour finir, nous avons mené des entretiens auprès de Français expatriés en Slovénie et de Slovènes, afin de recueillir leurs perceptions croisées et de pouvoir ainsi faire ressortir les principales caractéristiques des locaux et de leur façon de travailler pour aider de futurs expatriés français à s'intégrer dans le pays et à mieux collaborer avec les Slovènes.

En conclusion de notre rapport, nous avons proposé des conseils pour que ces futurs collaborateurs Français envoyés en Slovénie puissent réaliser au mieux leur mission ou expatriation. L'objectif étant de permettre une adaptation plus rapide, sur le plan professionnel ou personnel, en fournissant des recommandations sur l'installation en Slovénie (relations sociales, mœurs, culture, etc.).

1. Informations clés sur la Slovénie

1.1 Présentation du pays

Données géographiques

La Slovénie faisait partie de la Yougoslavie et a obtenu son indépendance en 1991. Le pays est situé à l'est des Alpes et ses frontières sont partagées avec l'Autriche au nord, l'Italie à l'ouest, la Croatie au sud et la Hongrie à l'est. Sa taille de 20 273 km² est comparable à celle de la Picardie en France.



Données démographiques

Les deux plus grandes villes sont Ljubljana, la capitale (280 000 habitants), et Maribor (110 000 habitants). Le pays compte 2,067 millions d'habitants et une densité de 95 habitants par km². Sa croissance démographique en 2018 a été de 0,08%, l'espérance de vie en 2016 de 80,8 ans et le taux d'alphabétisation en 2015 de 99,7%. La Slovénie est classé 25ème pour le développement humain, avec un IDH de 0.890 en 2017 [2].

Données politiques

La Slovénie a intégré l'Union européenne en 2004, la zone euro et l'espace Schengen en 2007. Son régime politique est une démocratie parlementaire comprenant certains éléments de démocratie directe. La démocratie slovène est robuste et le pays connaît une alternance politique régulière.

La fête nationale slovène est fixée au 25 juin, jour de l'adoption en 1991 de la charte constitutionnelle fondamentale sur la souveraineté et l'indépendance de la République de Slovénie. Le pays est régi par la Constitution du 23 décembre 1991. Depuis janvier 2018, la Slovénie préside le Conseil des droits de l'Homme de l'ONU à Genève.

Données économiques

Membre de l'Union européenne, de la zone euro et de l'espace Schengen, la Slovénie a mené à bien sa transition économique. Elle représente un marché ouvert et a longtemps été considérée comme une petite « Suisse balkanique » en raison des bonnes performances économiques enregistrées depuis la période yougoslave et d'une période de croissance continue jusqu'à la fin des années 2000 [6].



Paysage slovène, le lac de Bled

Selon les données de 2017, la Slovénie dispose d'un PIB comparable à celui d'une région française moyenne (43,278 milliards d'euros) et d'un PIB par habitant de 20 957 euros. Sa croissance est de 5%, le chômage de 6,6%, l'inflation est de 1,7% et le solde budgétaire était de -0,8% en 2017.

La crise financière de 2008 a affecté la Slovénie au même titre que le reste de l'Union européenne. Malgré une politique de rigueur budgétaire initiée par les gouvernements successifs depuis la fin des années 2000, la Slovénie a échappé à un plan d'aide international au printemps 2013. Le gouvernement a lancé un programme de privatisations de quinze entreprises publiques. Cependant, il reste l'actionnaire majoritaire d'un grand nombre d'entre elles.

Selon une note du Ministère de l'agriculture français datée de 2015 : « La Slovénie est une économie fortement résiliente et les indicateurs économiques laissent à penser que le pays est dans une période de reprise solide. Le gouvernement a récemment voté la règle d'or budgétaire qui devrait le conduire à un équilibre budgétaire en 2020. » [6]

Son modèle est tourné vers les exportations, et de nombreux sous-traitants d'entreprises allemandes ou autrichiennes s'y sont implantés. Son tissu de PME performantes est reconnu pour ses innovations, sa réactivité et son respect de l'environnement.

Ses principaux clients sont l'Allemagne, l'Italie, la Croatie, l'Autriche et la France, qui sont aussi ses principaux fournisseurs. Les exportations de la France vers la Slovénie en 2017 ont été de 973 millions d'euros et les importations françaises depuis la Slovénie en 2017 ont été de 1 513 millions d'euros.

1.2 Relations franco-slovènes

Le noyau de la présence économique française a été établi avant l'adhésion de la Slovénie à l'Union européenne en 2004. Une soixantaine d'entreprises françaises sont implantées sur le territoire slovène. La société la plus emblématique est Renault, qui exploite depuis 1988 via une joint-venture une unité de production à Novo Mesto, dans le sud-est du pays.

La Société Générale et Leclerc font partie des groupes les plus importants et le reste des sociétés couvre des domaines tels que le bâtiment, le génie civil, l'automobile, l'ingénierie ou la pharmaceutique. La présence française pourrait être renforcée par d'éventuelles acquisitions, soit en investissant dans les nombreuses entreprises locales ayant besoin de financement, soit par l'achat de participations publiques susceptibles d'être mises sur le marché dans le cadre d'une nouvelle vague de privatisations.

1.3 L'implantation de Renault



Dès les années 1950, le constructeur Renault tente de s'implanter dans les pays de l'Est. En effet, la Renault 4, « voiture du peuple » répondait à la demande d'une nouvelle clientèle originaire de ces pays. Après une première implantation en Bulgarie où Renault lance Bulgarrenault et Bulgaralpine, la firme apprend l'existence d'une usine en Slovénie. La marque est alors en compétition avec Fiat et les Anglais de British Leyland (Austin 1300). Son expérience dans un pays communiste lui permet de remporter le marché et de produire les premières 4L slovènes en 1969.

Une joint-venture entre Renault et la société IMV est réalisée et donne naissance à la société anonyme Revoz en 1988. Il est intéressant de noter que le rachat des parts de Revoz par Renault ne s'effectuera que 36 ans après la production de la première Renault dans la société initiale. Cette inertie dans l'implantation d'un acteur étranger est typique de la culture slovène. En effet, les Slovènes sont très

conservateurs en matière d'implantation d'entreprises étrangères, ainsi que nous l'explique le doyen de la faculté des études commerciales de Ljubljana, M. Vaupot, dans l'entretien qu'il nous a accordé: « *La Slovénie est un pays très conservateur : pour s'y implanter, il faut que le directoire soit slovène. En fait tout ce qui est privatisé doit rester dans des mains slovènes* ». Il a donc été nécessaire pour le constructeur français de montrer sa volonté de construire une relation durable et de confiance avec la population locale avant de pouvoir s'implanter durablement. L'usine de Novo Mesto est maintenant l'unique site de production de la nouvelle Renault Twingo III et l'un des principaux sites de la Smart Four. L'implantation lente de Renault a permis l'évolution du site ainsi que sa progression en termes d'effectif et de volume de production (approximativement 150 000 unités/an).

2. Perceptions croisées

2.1 Perception des Français sur les Slovènes

Cette partie met en avant les perceptions qu'ont les Français des Slovènes et de la Slovénie de façon générale.

Comment les Français perçoivent les Slovènes

Les Slovènes sont perçus comme étant des **personnes arrangeantes**, prêtes à faire des compromis pour faciliter les relations avec les étrangers. Ainsi, la langue n'est pas un obstacle pour communiquer avec eux. Pour étayer cette affirmation, nous avons recueilli le témoignage de Serge Habourdin, ressortissant français propriétaire d'un restaurant en Slovénie, y vivant depuis plus de 11 ans : « *Je n'ai pas eu à apprendre la langue car les Slovènes parlent parfaitement l'anglais et ne rechignent pas à l'utiliser* ». Cette attitude témoigne de la bienveillance des Slovènes qui s'adaptent à leurs interlocuteurs pour qu'ils puissent communiquer sereinement. Ils sont également capables de s'adapter facilement à différents styles de management, comme l'explique Philippe Bex, directeur technique à l'usine de Novo Mesto : « *Je n'ai pas eu à changer ma façon de gérer mon équipe ni mon style de management. Les Slovènes ont été très réceptifs et je n'ai jamais eu des problèmes de gestion avec eux.* »

Les Slovènes sont également perçus comme ayant un **rapport aux règles très strict**, qui pourrait être comparé à celui des Allemands. M. Habourdin cite ainsi un exemple de cette tendance à être très à cheval sur les règles : « *Lorsque traverser un passage piéton au rouge est une banalité en France, cela est très mal vu en Slovénie où même si la rue est déserte, la personne attendra que le feu passe au vert* ». Ce rapport des Slovènes aux règles fait du pays un endroit très calme et très sûr. Les vols, cambriolages et agressions sont très rares : « *Il est parfaitement possible pour une jeune femme de rentrer chez elle à pied à 2h du matin sans être inquiétée. Les délits sont très rares à tel point que la police est à peine visible dans les rues...* » (M. Habourdin).

Les Slovènes sont connus pour être **très ponctuels**: si un rendez-vous est fixé, il est rare que la personne arrive avec plus de cinq minutes de retard. Bien que suivant les règles et faisant preuve de rigueur, ils savent aussi faire face à l'imprévu et à l'urgence. D'après son expérience de restaurateur, M. Habourdin pouvait faire fonctionner son établissement sans problème, ses employés ont toujours su s'adapter aux situations les plus délicates et critiques.

Plus surprenant, le restaurateur a très vite constaté que **les Slovènes ne déjeunent et ne dînent pas à heures fixes**. En effet en Slovénie, il n'est pas choquant de manger à 16h ou 17h.

L'**engagement oral** est un véritable engagement et ne constitue pas des paroles en l'air. Il est vrai que pendant longtemps, l'écrit a eu une forte valeur aux yeux des Slovènes et tout papier ou document était systématiquement signé et tamponné. Aujourd'hui cette tendance disparaît peu à peu, surtout avec l'arrivée des nouvelles technologies.

Les Français interrogés constatent que les Slovènes **séparent clairement leur vie professionnelle de leur vie privée**. La dimension familiale est très importante à leurs yeux et occupe une grande place dans leur vie. Etre invité chez un Slovène est un témoignage d'une grande considération et de confiance.

Comment le pays est perçu par les Français

Pour la plupart des Français, la Slovénie est vue comme un « pays de l'Est », avec un faible développement économique. Or, tous les ressortissants Français interrogés sont unanimes pour dire que la Slovénie est un **pays moderne et développé** qui dispose d'un système de santé publique très performant. Pour en bénéficier, il suffit simplement pour un ressortissant de l'Union européenne de résider dans le pays.

A propos des **procédures administratives**, les ressortissants français trouvent qu'elles sont moins lourdes et moins chronophages qu'en France. En effet, les démarches administratives sont plus simples pour les expatriés originaires d'un pays de l'UE depuis l'adhésion de la Slovénie.

2.2 Perception des Slovènes sur les Français

Dans cette partie, nous détaillerons les perceptions qu'ont les Slovènes des Français, et également l'image qu'ils ont du pays en général.

Comment les Slovènes perçoivent les Français

De manière générale, les Français ont une image positive en Slovénie. Dans le cadre des habitudes au travail, les Français ont la réputation d'exiger beaucoup et de s'attendre à des employés très opérationnels, efficaces et qui peuvent rester très tard au bureau, signe de loyauté et d'engagement.

En revanche, les Français en Slovénie ont une image de réactivité et de décision rapide, une orientation vers la performance et l'efficacité au travail, ainsi qu'une forte capacité de résolution des problèmes dès qu'ils émergent.

Du point de vue des Slovènes, les Français (de France) ont une grande tendance à faire la grève de façon répétée. En outre, ils sont connus pour leur niveau d'anglais assez faible. Dans le secteur des services, les Français sont perçus comme des consommateurs pouvant être désagréables, voire agressifs.

Finalement, les Français sont reconnus comme étant des personnes qui attachent une grande importance à l'affection et au témoignage des émotions. Selon M. Vaupot, doyen de la faculté des études commerciales de Ljubljana : *« En Slovénie, les Français ont une image globalement très positive. Ils sont perçus comme rapides (bien que trop souvent en retard), décisifs, émotifs (la bise entre deux hommes est un élément qui suscite les sourires) et efficaces ».*

Comment le pays est perçu par les Slovènes

La majorité des Slovènes considère la France comme le pays du luxe, de mode, de l'art, de la gastronomie et du tourisme par excellence. La langue française, quant à elle, est considérée comme un élément de distinction qui fait la richesse du pays. Elle a la réputation d'être assez complexe, et seulement quelques écoles offrent la possibilité de l'apprendre en Slovénie.

La plupart des entreprises françaises connues en Slovénie sont des groupes associés au luxe et à la mode, des produits cosmétiques ou des entreprises du secteur automobile. Cette image reste réduite du fait que les domaines de spécialisation de la France ne touchent pas forcément les centres d'intérêt des Slovènes.

Concernant la qualité, le label « France » n'est pas perçu comme un gage de qualité dans tous les secteurs. Par exemple, les produits industriels manufacturés ainsi que l'automobile sont reconnus par les Slovènes comme étant des secteurs d'activité de faible qualité. A l'inverse, les produits pharmaceutiques et le secteur bancaire ont plutôt une image de fiabilité et de qualité.

2.3 Étude de cas sur Renault

En 1990, l'usine de Novo Mesto passe entièrement sous le contrôle de Renault et l'entreprise a pour ambition d'y produire jusqu'à 500 000 véhicules par an à destination du marché occidental. Cette production, en plus d'augmenter les cadences, impose aussi un haut niveau de qualité auquel le site n'était pas habitué.

En 1991, un audit révèle de graves problèmes de qualité dans l'usine alors que les équipements utilisés sont équivalents à ceux des autres usines Renault. L'entreprise s'est alors demandée comment les démarches de qualité étaient appliquées dans ses usines en fonction des différents contextes culturels. Pour la Slovénie, ce travail a été confié à Tatjana Globokar, chercheuse au CNRS, d'origine slovène et spécialiste de la culture et de l'économie des pays d'Europe de l'Est.

Identification des problèmes

Dès le début de ses recherches, Mme Globokar identifie un premier problème culturel flagrant : le manque de communication entre les Français et les Slovènes. D'un côté, les Français sont des latins, légers et flexibles, et de l'autre, les Slovènes, ont un caractère plus « alpin », à savoir « lourd et lent », selon ses mots, dont les discours sont très indirects et font appel à beaucoup de sous-entendus et de langue de bois.

Dans l'usine, les Français représentent une petite équipe dont le but est de transmettre ses connaissances aux Slovènes pour leur permettre de faire fonctionner l'usine de façon autonome. Mais les méthodes utilisées, venues d'autres usines, ne sont pas adaptées et ce phénomène, amplifié par la barrière de la langue et le manque d'intégration des Français préférant rester entre eux, a créé un sentiment d'humiliation chez les Slovènes. « *Madame, ils nous prennent pour des analphabètes* », a ainsi déclaré à la chercheuse l'adjoint du directeur. La conséquence est immédiate : en réunion, les deux parties ne se comprennent pas et la communication est extrêmement difficile.

Tatjana Globokar poursuivra ses recherches en s'intéressant à deux ateliers de l'usine : peinture et tôlerie. Le premier a de très bons résultats alors que le second fait face à de gros problèmes de qualité. Très vite, un second problème culturel est identifié : le style de management.

Dans l'atelier de peinture, la distance hiérarchique est très faible et le manager laisse une grande liberté à ses subordonnés. Chacun est libre de s'exprimer en permanence, que ce soit lors des réunions ou bien dans l'atelier. Ainsi chacun est autonome mais travaille avec ses collègues et partage son expérience. Cet

aspect rend le travail dynamique et donne un sentiment d'implication et d'utilité de tous les membres de l'équipe.

Dans l'atelier tôlerie au contraire, le système repose sur une hiérarchie définie, les ouvriers sont distants par rapport au manager. Les ouvriers ont l'impression que leur travail n'est pas reconnu et qu'ils ne sont pas écoutés par la hiérarchie. Il n'y a pas de dynamique de groupe et chacun effectue sa tâche de son côté. Beaucoup d'ouvriers confient à la chercheuse leur mécontentement vis-à-vis de cette méthode.

Solutions mises en place

- Une série d'échanges et de formations avec des usines françaises a été instaurée afin de motiver les ouvriers slovènes dans leur travail et d'améliorer leurs compétences.
- Introduction de méthodes d'autocontrôle de la qualité, adaptée à la façon de travailler des Slovènes, au travers d'une liste ordonnée par des repères colorés. Ces fiches ont été élaborées grâce à la collaboration avec les ouvriers et avec les autres usines du groupe.
- Création de petites équipes de travail afin de responsabiliser chaque ouvrier. En effet, les petites équipes permettent un travail efficace entre les Slovènes et favorise leur esprit de groupe et l'entraide.
- Participation à la vie de l'entreprise afin que les Slovènes se sentent plus impliqués chez Renault et dans la vie de leur usine.



Le 4 millionième véhicule produit sur le site de Revoz le 30 mai 2018

3. Conseils interculturels

Dans la partie qui suit, l'accent sera mis sur le relationnel interculturel franco-slovène au sein de l'environnement professionnel. L'objectif étant d'émettre des recommandations et des conseils pour les Français en partance pour la Slovénie dans le cadre d'une mission ou d'une expatriation.

3.1 Travailler avec les Slovènes

De manière générale, les employés slovènes sont « faciles à vivre », tant dans les échanges que dans les relations professionnelles. Ils sont sérieux, rigoureux et productifs, comme en témoigne M. Bex, directeur technique à Novo Mesto: « *Je dirais que se sont de véritables bosseurs, ils travaillent avec acharnement et sont très rigoureux dans leur travail* ». C'est là une appréciation qu'il faudrait toutefois nuancer si l'on considère la différence entre le secteur privé et le secteur public.

Néanmoins, la condition pour qu'ils restent productifs est la **détermination claire des objectifs de travail**. De cette manière, ils peuvent exécuter leurs tâches efficacement. Comme l'évoque le doyen de la faculté des études commerciales de Ljubljana, M. Vaupot: « *Les Slovènes sont productifs, mais demandent plus de traitement managérial.* »

Une distance hiérarchique très faible

A l'opposé du style de management français, la gestion d'une équipe de travail au sein des entreprises slovènes se caractérise par une distance hiérarchique ténue entre les différents niveaux managériaux de l'entreprise. Il s'agit ici d'une hiérarchie régie par la confiance, l'égalité et la collaboration entre le manager et les différents membres de son équipe.

La priorité est donnée à un système hiérarchique très flexible dans lequel un seul type d'autorité est respecté: celui du professionnalisme et du savoir-faire. L'autorité appartient plutôt à la personne qui possède l'expertise. En effet, l'accent est surtout mis sur l'identité de groupe, avec la présence d'un discours dynamique de « *team building* » et de « *brainstorming* ».

Finalement, il reste assez difficile d'exiger un changement de comportement des Slovènes au travail, car ils ne se cantonnent pas aux relations professionnelles, lesquelles ne sont qu'une partie de leur identité :

« Le travail est vraiment ancré dans la vie normale des Slovènes. Si bien que les Slovènes n'entretiennent pas de relations professionnelles. Il est donc très difficile d'exiger un changement de comportement de leur part au travail : ce serait changer leur personnalité toute entière » (M. Vaupot)

Pour cela, il est recommandé pour tout cadre qui s'apprête à intégrer une entreprise slovène de donner plus de place à l'expression individuelle en incitant ses collaborateurs à faire part de leurs idées et observations pour favoriser une prise de décision collective. Il doit pour cela avoir confiance en leurs compétences, ce qui va favoriser un enrichissement mutuel.

Savoir pratique et respect des procédures

Contrairement à la France où le passage par l'intellectualisation est nécessaire, en Slovénie, le savoir-pratique revêt une importance primordiale. En effet, la façon de travailler slovène est assez procédurière, la seule préoccupation des travailleurs étant d'avoir une méthode claire et précise qu'ils puissent suivre de façon régulière. Le respect de l'ordre du jour et des procédures est primordial. Cet aspect apparaît clairement au niveau de leurs réunions. Elles sont souvent citées comme un bon indicateur du mode de travail slovène: fortement structurées et très organisées.

Il faut donc veiller à bien clarifier la méthode de travail pour ses collaborateurs, en déterminant l'ensemble des procédures à suivre. En outre, il est nécessaire d'adopter une communication explicite sur les objectifs des tâches afin d'optimiser leur exécution, et de mieux formaliser les exigences de performance pour les employés. Comme l'a indiqué le doyen de la faculté des études commerciales de Ljubljana : *« En Slovénie, il faut communiquer plus et mieux expliquer le but de l'opération ».*

Communication : une culture à contexte faible

La communication dans le cadre des relations professionnelles en Slovénie est dans la plupart des cas orale et non écrite, avec un manque de clarté, comparée au discours chez les Français. Concernant les conflits, les Slovènes n'ont pas la capacité à gérer les conflits ouverts. Ils n'expriment pas leurs tensions et possèdent un fort contrôle de leurs émotions.

De plus, le style de communication est moins formel. Les rapports sont très directs, voire abrupts par rapport à un environnement de travail purement français. Ceci est dû au fait que les Slovènes ne dissocient pas leur attitude au travail et dans la vie privée : le travail, est tout simplement un prolongement de la vie privée. *« Le style de communication est moins formel en Slovénie, surtout quand les collègues au travail se connaissent aussi dans leur vie privée (ce qui est souvent le cas). » (M. Vaupot).*

Quant à la perception des promesses, lorsqu'un Slovène fait une promesse, cela ne veut pas automatiquement dire qu'il va l'accomplir mais plutôt qu'il va essayer : *« En fait quand un Français fait une promesse, il a à ce moment toutes les cartes pour pouvoir réaliser cette promesse. En Slovénie, lorsqu'on promet, on essaie de faire de son mieux pour accomplir la promesse, même si nous n'avons aucune carte permettant de la réaliser. C'est une preuve de bonne foi qui est faite. »* (N. VAUPOT).

A cet égard, lors d'une réunion par exemple, on préconise d'arriver en ayant des propositions concrètes et une bonne connaissance des sujets à traiter. D'autre part, il est judicieux d'écrire très précisément l'ensemble des points d'un accord dans le document final, et obtenir les minutes précises de la rencontre. Ne pas s'appuyer sur un style de communication trop formel serait également un atout pour faciliter les échanges. Savoir aller droit au but, explicitement et sans autoritarisme, est caractéristique d'un environnement où la communication et le relationnel sont à « faible contexte » (rapidité des messages, importance de la tâche), pour reprendre une notion d'Edward T. Hall.

Des décisions rapides et efficaces

Les Slovènes n'apprécient pas les réunions longues et interminables qui caractérisent le système de management français. En effet, la prise de décision est beaucoup plus rapide qu'en France. Si les deux parties n'ont pas abouti à une solution, les Slovènes ne cherchent pas à trouver des solutions immédiatement mais demandent des délais supplémentaires pour réfléchir au lieu de s'attarder sur des discussions interminables.

En outre, la prise de décision est une question liée à la responsabilité assumée face à cette décision : *« Prendre la décision veut dire accepter la responsabilité ; c'est souvent le problème pour les ouvriers, mais aussi pour les managers Slovènes »* (M. Vaupot) Il est donc nécessaire pour un manager de ne pas prendre beaucoup de temps pour formuler une décision lors des réunions. Si la situation est complexe et demande plus de réflexion, il est préférable de reporter la réunion.

Collectivisme : une clé de réussite

Le style de management slovène est coopératif et s'appuie sur l'entraide dans le sens horizontal et vertical de la structure hiérarchique. En effet, les Slovènes ne peuvent développer leurs compétences que lorsqu'ils sont placés dans une atmosphère d'entraide. Dans de telles conditions, ils peuvent être innovants et productifs. Voilà qui s'éloigne de l'approche française qui s'appuie plus souvent sur une logique individualiste dans la gestion des tâches, tout en soulignant l'importance de la responsabilité et de la contribution individuelles de chacun. Les tâches de travail ne sont pas prescrites aussi précisément

et sont donc déterminées de manière très personnelle par chaque individu lui-même, lequel définit son territoire de travail et en défend les limites. Rappelons que la Slovénie, d'une superficie équivalente à celle de la Picardie, est peuplée de deux millions d'habitants : une taille et une démographie qui favorise une dimension communautaire où « tout le monde connaît tout le monde », directement ou indirectement.

Par conséquent, cette motivation par l'entraide touche également le travail d'équipe, mais pas dans le sens culturel français où chacun au sein d'une équipe met en avant ses efforts individuels pour contribuer à des résultats collectifs.

Ainsi, lorsque l'interprétation française du contrôle de la qualité a été introduite dans le contexte culturel slovène, elle a été transformée en ambition réellement collective. Par exemple, dans l'usine de Renault de Novo Mesto, le savoir-faire individuel est devenu partie intégrante de l'approche collective pour atteindre une meilleure qualité de production sur la chaîne de montage. Tout le monde était engagé et il n'y avait pas de limites aux tâches des personnes à chaque poste.

Il est donc fortement recommandé de promouvoir l'esprit d'équipe et de collaboration pour atteindre les objectifs collectifs, et de ne pas se concentrer sur l'intérêt personnel et la tâche individuelle.

Une relation au temps planifiée

Les Slovènes sont généralement très ponctuels. Le doyen de la faculté des études commerciales de Ljubljana nous le confirme : « *Sur ce point, nous sommes très « allemands » ! Le retard est un vrai manque de respect. Je me rappelle cette journée où je travaillais en France : je devais rencontrer un membre du directoire d'un grand groupe industriel français. À mon arrivée, son assistante me prévint qu'il aurait 30 min de retard. Trouvant cela inadmissible, je suis parti après 45 minutes, car il n'est toujours pas venu !* ». .

En effet, ils respectent rigoureusement les horaires de travail et quittent systématiquement leur lieu de travail à l'heure exacte à laquelle la journée doit prendre fin. Contrairement aux Français, pour qui rester tard au bureau est un signe de fort engagement professionnel et de loyauté de l'employé envers son employeur.

On conseille donc d'être très ponctuels et de respecter formellement les horaires de travail des Slovènes et ne pas les obliger à rester pour des heures supplémentaires. Voilà qui ne fait pas partie de leurs habitudes.

3.2 Vivre en Slovénie

Suite aux divers entretiens menés et aux recherches bibliographiques que nous avons effectuées, nous avons pu recueillir des informations qui seront utiles aux ressortissants français en Slovénie, qui complètent les éléments précédemment mis en avant dans notre rapport :

- **Classes sociales** : L'écart entre les riches et les pauvres se creuse, mais il existe en effet les mêmes classes sociales qu'en France. En général, le statut social ne semble pas avoir d'effets sur les conditions de travail post-embauche. [5]
- **Pré-embauche** : Il est tout à fait notable qu'il est plus facile d'évoluer et d'obtenir des promotions lorsqu'on a un réseau développé. De plus, les pyramides hiérarchiques sont très basses : elles se limitent en général à employé puis manager et enfin directeur. [5]
- **Notion d'efficacité** : Les Slovènes ont un rapport particulier à l'efficacité, elle semble être un point d'intransigeance ; pour un manager il est très important de rémunérer ses employés selon leur rendement et la complexité de leur travail. Si un travail a été bien effectué, il est très important de le faire savoir. [5]
- **Place de la presse** : L'un des acteurs d'importance dans le paysage économique slovène est la presse. Les journaux slovènes sont peut-être plus susceptibles qu'en France de publier des informations sensibles, notamment concernant des contrats ou des accords pas encore signés entre une entreprise et l'État. Le paysage médiatique est fréquemment marqué par de grands coups d'éclat, qui finissent par s'apaiser mais qui peuvent susciter un climat de méfiance lors de négociations difficiles ou de projets relativement peu populaires. Il faut donc anticiper les possibles retombés médiatiques de projets industriels potentiellement impopulaires, et les fuites d'informations. [6]
- **Code du travail** : Il est comparable à la législation française. L'équivalent slovène du Code du travail est réputé être l'un des plus épais en Europe. Il faut donc considérer la Slovénie comme un pays très diligent dans l'application des règles, qu'elles soient nationales ou européennes. [6]
- **Syndicats** : Si les syndicats ont pu avoir une importance historique, ils sont aujourd'hui relativement discrets dans le paysage industriel slovène et perdent en pouvoir d'influence. Les syndicats ne sont pas particulièrement présents dans les entreprises françaises implantées en Slovénie, mis à part dans les plus grands groupes. Les grèves sont très rares, et touchent davantage le secteur public, notamment le secteur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. [6]

- **Administration**, couplée à la complexité relative du droit slovène, sa rigidité peut entraver le développement d'une entreprise. [6]

Synthèse des points clés

L'analyse du succès de Renault en Slovénie, au niveau de l'usine de Novo Mesto, ainsi que les différents entretiens réalisés auprès de ressortissants français en Slovénie et de Slovènes, nous ont permis de faire ressortir des conseils à destination des futurs expatriés français afin de faciliter leur installation et pour qu'ils puissent s'épanouir dans leur travail. Parmi les recommandations les plus notables, citons :

- Montrer de l'intérêt pour son interlocuteur en le questionnant sur sa famille, les événements marquants de sa vie (mariage, naissances, etc.) est perçu une forme de politesse.
- Avoir un discours explicite pour des échanges fructueux avec les Slovènes.
- Respecter les délais et les heures de rendez-vous car la ponctualité est une impérative, que ce soit dans le travail ou dans la vie de tous les jours.
- Respecter strictement les règles, même celles qui semblent banales et peu importantes.
- Maîtriser l'anglais, car les Slovènes le parlent parfaitement (bien qu'au niveau de l'administration tout se fasse en slovène), et faire des efforts pour apprendre des mots en slovène, ce qui est toujours apprécié.
- Donner plus de place à l'expression individuelle en incitant les collaborateurs à faire part de leurs opinions, et donc instaurer un climat de confiance dans les compétences de chacun afin de favoriser une prise de décision collective.
- Expliciter toutes les méthodes et autres procédures, adopter une communication explicite sur les objectifs des tâches afin d'optimiser leur exécution et mieux formaliser les exigences de performances.
- Organiser les réunions de façon à ce qu'elles soient efficaces et de courte durée : la communication à préconiser est d'un style peu formel, avec une faible distance hiérarchique, afin de faciliter les échanges.
- Promouvoir l'esprit d'équipe pour atteindre les objectifs collectifs et ne pas se concentrer sur l'intérêt personnel et la tâche individuelle.

Tableau des sources

Type de source	Intitulé/référence	Informations utiles pour le sujet
Articles	[1] Slovénie Secrète : http://slovenie-secrete.fr/2013/05/22/franais-slovenes-quelles-differences/	11 différences entre les Français et les Slovènes
Sites internet	[2] France Diplomatie : https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/slovenie/presentation-de-la-slovenie/	Présentation de la Slovénie par la diplomatie française
	[3] Business Culture : https://businessculture.org/fr/sud-de-l-europe/slovenia/	L'étiquette en affaires – Les attitudes et les valeurs
	[4] Faits sur la Slovénie : http://www.ukom.gov.si/eng , www.slovenia.si/publications	Document officiel publié par le gouvernement sur le pays
	[5] Global Affaires Canada : https://www.international.gc.ca/cil-cai/country_insights-aperçus_pays/ci-ic_si.aspx?lang=eng	Réponses à des questions interculturelles d'un point de vue canadien et local
Rapports	[6] Slovénie – Memento d'affaires : http://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/slovenie_-_memento_daffaires_-_decembre_2015-1.pdf	Opportunités et défis des entreprises françaises en Slovénie
	[7] Gérer en Slovénie ou les difficultés de la communication interculturelle : http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/00	Compte rendu du Séminaire

	5/ges.pdf	Vie des affaires sur la Slovénie
Ouvrages/thèses	[8] Culture et mondialisation – Chapitre V	Slovénie - Comprendre un mode communautaire de gestion
	[9] La présence économique française en Slovénie : https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/File/433306	Document de l'ambassade de France en Slovénie
	[10] Cairn.info : https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-1995-1-p-95.htm	Quand l'Ouest rencontre l'Est : un industriel français en Europe centrale
	[11] Annales des mines : Culture régionale et autorité des contremaîtres dans une usine yougoslave par Tatjana Globokar	Le rapport hiérarchique dans l'entreprise
	[12] Foreign Direct Investment in Slovenia : https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/1337237	Etude de cas qualitative illustrant la présence de Renault en Slovénie
	[13] Intercultural Management in Eastern Europe: An Empirical Study of a French-Slovenian Plant : https://www.jstor.org/stable/40397345?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents	Étude empirique d'une plante franco-slovène

Tableau des experts interrogés

Nom	Prénom	Titre/fonction	Domaine d'expertise
Habourdin	Serge	Propriétaire restaurant	Expatrié depuis 10 ans
Vaupot	Zoran	Directeur de la Faculté FPV à Ljubljana	Communication interculturelle
Juget	Yvan	Chef de projet Renault	RSE
Gaillard	Florent	Journaliste	Guide de voyage en Slovénie
Bex	Philippe	Directeur technique chez Renault, en Slovénie	Ingénierie

Annexe : Comptes rendus des entretiens

Professeur Zoran Vaupot : d'origine slovène, doyen de la faculté des études commerciales de Ljubljana et ex-directeur de la filiale française d'une entreprise slovène - 16/11/18

Comment les Slovènes perçoivent le travail ?

Z.V. : « Les Slovènes forment une communauté qui s'entraide. Ils ne dissocient pas le travail de la vie privée : le travail est tout simplement une prolongation de la vie privée. En France, le travail est clairement dissocié de la vie privée. Les statistiques le montrent : après le Japon, la Slovénie est le pays où le travail à la plus haute place dans la vie quotidienne. »

Comment s'organise la hiérarchie au travail ?

Z.V. : « Le travail est vraiment ancré dans la vie « normale » des Slovènes. Si bien que les Slovènes n'entretiennent rarement que des relations professionnelles ; elles sont régulièrement mélangées avec les relations privées. Il est aussi très difficile d'exiger un changement de comportement de leur part au travail : ce serait changer leur personnalité tout entière. »

La personnalité doit donc jouer un rôle essentiel lors des étapes de recrutement ?

Z.V. : « Effectivement. La personnalité est un élément très important à l'embauche. Cependant, comme le travail est très naturel, les candidats exposent directement leur vraie personnalité. Si le courant ne passe pas entre le recruteur et l'employé, ni l'un ni l'autre ne voudra travailler ensemble. Il est donc difficile de faire un mauvais recrutement. Il n'y a presque jamais de mauvaises surprises à l'embauche, contrairement à la France où un entretien se rapproche plus d'un jeu de rôle. »

Qu'en est-il de la perception des promesses ?

Z.V. : « Quand un Français fait une promesse, il a à ce moment toutes les cartes pour pouvoir réaliser cette promesse. En Slovénie, lorsque l'on promet, on essaie de faire de son mieux pour accomplir la promesse, même si on n'a aucune carte permettant de la réaliser. C'est une preuve de bonne foi/volonté qui est faite. »

Comment percevez-vous le temps comparé à la France ?

Z.V. : « Sur ce point, nous sommes très « allemands » ! Le retard est un vrai manque de respect. Je me rappelle cette journée où je travaillais en France : je devais rencontrer un membre du directoire d'un grand groupe industriel français. À mon arrivée, son assistante me prévint qu'il aurait 30 min de retard. Trouvant cela inadmissible, je suis parti après 45 minutes, car il n'est toujours pas venu ! »

Pensez-vous que la culture a évolué ces dernières années ?

Z.V. : « Je ne pense pas. La culture nationale en général change lentement. D'une part, notre pays a une très forte identité, les mœurs/coutumes y sont importantes. De plus, la sortie du régime communiste nous a vraiment permis de nous exprimer et de retrouver nos mœurs. Cela n'est donc pas près de changer ! »

Quelles sont les perceptions des Français par les Slovènes ?

Z.V. : « En Slovénie, les Français ont une image globalement très positive. Ils sont perçus comme rapides (bien que trop souvent en retard), décisifs, émotifs (les bisous entre deux hommes sont un élément qui suscite les sourires) et efficaces. »

Comment se comportent les Slovènes vis-à-vis des aspects suivants : gestion d'équipe, prise de décision, style de communication au travail, efficacité au travail ?

Z.V. : « Mes opinions, basées sur mes propres expériences concernant les Slovènes (notamment par rapport aux Français) sont les suivantes :

- Gestion d'équipe : en Slovénie, il faut communiquer plus, mieux expliquer le but de l'opération, ne pas insister et ne pas non plus trop rappeler la hiérarchie.
- Prise de décision : prendre la décision veut dire accepter la responsabilité ; c'est souvent le problème pour les ouvriers, mais aussi pour les managers slovènes.
- Style de communication : moins formel en Slovénie, surtout quand les collègues au travail se connaissent bien aussi dans leur vie privée (ce qui est souvent le cas).
- Efficacité au travail : sans différence importante, mais les Slovènes demandent plus de traitement managérial. »

Comment pouvez-vous expliquer la baisse des investissements étrangers en Slovénie ?

Z.V. : « La Slovénie est un pays plutôt conservateur : pour s'y implanter, il vaut mieux, au moins au début, que le directoire soit slovène. »

Comment comprenez-vous la réussite de l'implantation de Renault ?

Z.V. : « En fait, la Slovénie était un marché intéressant pour Renault qui vendait et produisait des voitures bon marché. La Slovénie s'ouvrant, les automobiles produites en Slovénie correspondaient parfaitement au pouvoir d'achat croissant dans la région. Je pense que la durabilité et la stabilité de cette réussite viennent surtout de la réussite de Renault à avoir su comprendre les « règles » d'implantation externes en Slovénie. De plus, les mentalités ne semblent pas avoir changé depuis l'implantation de Renault, ce qui facilite la durabilité de l'entente ! »

Témoignage de Philippe Bex, Français expatrié en Slovénie, Directeur technique à Novo Mesto.**Depuis combien de temps travaillez-vous en Slovénie, dans quelle entreprise et à quel poste ?**

P.B. : « Je suis arrivé en Slovénie il y a de cela 1 ans et 1 mois précisément. Je travaille à l'usine REVOZ (Novo Mesto) où j'occupe le poste de directeur technique »

Avez-vous modifié votre style de management en intégrant ce poste (gestion de projet, communication) ? Si c'est le cas, combien de temps cela vous a-t-il pris ?

P.B. : « Je n'ai pas eu à changer ma façon de gérer mon équipe ni mon style de management. Les Slovènes ont été très réceptifs et je n'ai jamais eu des problèmes de gestion avec eux. »

Comment s'est passée votre installation en Slovénie (difficultés rencontrées, choses qui vous ont surprises, etc) ?

P.B. : « Mon installation s'est très bien passée. Je n'ai pas eu de difficultés particulières, c'est déjà ma troisième expérience d'expatriation, donc j'ai acquis une assez bonne capacité d'adaptation au fil du temps. Malgré tout, ce qui a été le plus difficile pour moi, c'est la langue. Certes, les Slovènes parlent parfaitement l'anglais, mais pour ce qui est de l'administration, tout ce fait en slovène. »

Quel regard portez-vous sur les Slovènes ?

P.B. : « Je dirai que se sont de véritable bosseurs, ils travaillent avec acharnement et sont très rigoureux dans leur travail. »

Témoignage de Serge Habourdin, restaurateur Français, expatrié en Slovénie

Serge Habourdin et sa femme sont installés en Slovénie depuis plus de 11 ans pour y réaliser un rêve: ouvrir un restaurant. Ils ont quitté Paris pour Ljubjana, l'année de l'adoption de l'euro, et y ont racheté un restaurant qu'ils ont transformé et rebaptisé "Bon appétit" pour où y proposer plats et vins français. Aujourd'hui jeunes retraités, ils habitent toujours dans le pays et ne semblent pas prêts à le quitter.

Quelles difficultés avez-vous rencontré lors de votre installation en Slovénie ?

S.H : « *Le slovène est une langue d'origine slave, dont l'écriture et la lecture sont assez simples puisque comme en allemand, toutes les lettres d'un mot se prononcent. Cependant, l'oral est plus difficile à maîtriser pour un Français. Cependant, je n'ai jamais eu besoin d'apprendre la langue pour communiquer puisque les Slovènes parlent parfaitement l'anglais et ne rechignent absolument pas à le pratiquer !*

Pour ce qui est de l'administration, cela semble être un point commun à tous les pays européens. Cependant les lourdeurs administratives telles que connues en France ne sont pas aussi importantes en Slovénie. Du fait de son appartenance à l'UE, les formalités sont très allégées pour les ressortissants d'autres pays de l'Union. »

Qu'est-ce qui vous a poussé à rester en Slovénie?

S.H : « *Contrairement aux idées reçues, la Slovénie est un pays très développé. Il dispose d'un système de santé publique performant ainsi que d'une sécurité sociale comparable au système français. Pour en bénéficier, il suffit simplement pour un ressortissant de l'UE de résider dans le pays. Cette couverture est aussi valable lors de voyages dans d'autres pays de l'UE.*

En plus de ses paysages magnifiques entre terre et mer, le pays est très calme et sûr. Ainsi, il est parfaitement possible pour une jeune femme de rentrer chez elle à pied à 2h du matin sans être inquiétée. Les vols, cambriolages et agressions sont très rares, à tel point que la police est à peine visible dans les rues. Une expérience, où un téléphone portable était "abandonné" dans un restaurant, a montré que 98% des gens ramènent le téléphone à un employé de l'établissement. »

Quelle est l'influence de l'histoire dans le quotidien ?

S.H : « *Attention, contrairement à ce que l'on pourrait penser, bien que communiste, la Slovénie n'a jamais fait partie du bloc soviétique durant la guerre froide. Le pays faisait alors partie de la Yougoslavie et n'était pas aligné, suite au choix du maréchal Tito, dirigeant emblématique du pays.*

Aujourd'hui, s'il subsiste encore des nostalgiques de cette ère communiste chez les personnes âgées principalement, la tendance est à un sentiment d'être pleinement "Slovène" et rien d'autre.

Une influence Allemande est à noter et se retrouve dans le comportement des Slovènes. Ces derniers sont très respectueux des règles et des lois. Lorsque traverser un passage piéton au rouge est une

banalité en France, cela est très mal vu en Slovénie où même si la rue est déserte, la personne attendra que le feu passe au vert. »

Comment sont gérés le temps et les contraintes ?

S.H : *« Les Slovènes sont des gens très ponctuels. Ainsi, si un rendez-vous est fixé, il est rare que la personne arrive avec plus de 5min de retard. Bien que suivant les règles et faisant preuve de rigueur, ils savent aussi faire face à l'imprévu et à l'urgence. Dans mon restaurant, je pouvais le laisser tourner sans problème, mes employés ont toujours su s'adapter aux situations les plus délicates et critiques. »*

Quelles sont les valeurs respectives de l'écrit et de l'oral dans la culture de l'autre?

S.H : *« L'écrit a eu, pendant longtemps, une forte valeur et tout papier ou document était systématiquement signé et tamponné. Aujourd'hui cette tendance disparaît peu à peu surtout avec l'arrivée des nouvelles technologies. L'engagement oral est un véritable engagement et ne constitue pas des paroles en l'air. »*

Quelles sont les sources de malentendus dans la communication interpersonnelle?

S.H : *« Peu de malentendus importants. Des différences notables cependant dans la relation au repas. Au début de mon aventure, je n'ouvrais mon restaurant que pour les heures de repas du midi et du soir. Or, en Slovénie les repas ne sont pas aussi organisés et séparés comme en France et il n'est pas choquant de manger à 16h ou 17h. »*

Quel est le degré de diversité d'origines et de statut social dans le pays ?

S.H : *« Peu d'origines diverses autre que Yougoslaves. Cependant, les Slovènes restent très ouverts et ne voient pas du tout d'un mauvais œil une personne d'origines différentes. Les partis "extrémistes" tels que nous les connaissons en France n'existent pas pour la simple et bonne raison qu'il n'y a pas quelques, mais une multitude de petits partis locaux. »*

Quel est le rapport des Slovènes au travail ?

S.H : *« Dans leur rapport au travail, les Slovènes séparent bien vie privée et vie pro mais aussi dans leurs relations amicales. Ainsi, être invité chez quelqu'un est une marque de grande confiance. »*