

Les auteurs

Diotima Group

« Solutions pour l'évolution d'une culture de connaissances, de compétences et de performance. »

Avec six entreprises complémentaires, une culture commune et un pôle d'experts reconnus dans leurs domaines respectifs, Diotima Group propose des services de conseil, de formation, d'accompagnement. Son studio de création lui permet également de réaliser, produire et éditer des contenus autour de cinq grands thèmes :

- La **culture d'entreprise**, la culture **managériale** et le **management d'équipes**.
- Les nouvelles formes d'organisation, telles que les **communautés de pratique**.
- L'**interculturel** et le **management à l'international**.
- La **gestion des savoirs, savoir-faire et savoir être** (formation).
- L'intégration des **technologies de l'information et de la communication**.

Diotima a créé des procédés et des outils qui permettent un traitement innovant de la performance en intégrant un travail sur la perception, l'expression et les gestes, les valeurs, les stratégies d'interaction et l'image personnelle en situation professionnelle.

Notre originalité :

- L'association équilibrée entre **compétences traditionnelles et innovation**.
- Une **expérience professionnelle** conséquente en management, accompagnement, conception, production et édition.
- L'innovation au service du développement de la **compétence humaine**.
- Une vision de la formation ciblant les valeurs et l'**évolution du comportement professionnel**.
- Une formation multimodale : l'**articulation optimisée** entre les contenus **e-learning** et les actions de **formation présentielle**.

Cristina Cazorzi Martinez

De nationalité italienne, Cristina Cazorzi Martinez est née à Milan dans une famille italo-suisse et vit actuellement à Paris. Sociologue de formation (Universités de Pise et d'Urbino), elle s'est toujours intéressée à l'organisation des entreprises et aux mécanismes d'influence des groupes et parties prenantes. Elle pilote actuellement une équipe internationale dans une multinationale italienne déployée dans les pays nordiques et germanophones. Elle a obtenu en 2008, un Master en Management Interculturel à l'Université Paris-Dauphine. À côté de ses activités professionnelles traditionnelles, elle forme des équipes internationales au sein du Réseau Emc-2 en tant qu'experte des pays du Sud.

Vincent Montenero

Vincent Montenero a un parcours marqué par l'international. Né dans une famille italienne, il atteste d'une expérience de plus de dix ans comme dirigeant dans le domaine de la sous-traitance automobile. Durant toute sa carrière, il a été amené à manager diverses équipes multiculturelles. Il possède un troisième cycle en marketing (IAE d'Aix-en-Provence) ainsi qu'un Master en Management Interculturel obtenu à Paris-Dauphine en 2008. Pour ce dernier diplôme, il a travaillé sur la culture des entreprises italiennes. Il a créé le Cabinet de Conseil Emc-2, au sein duquel il intervient comme coach d'entreprise, consultant interculturel et formateur.

Préface

Suite à une étude élaborée en 2007, par Eurisko, auprès d'un panel qualifié d'observateurs étrangers, la qualité italienne est définie par six particularités spécifiques : esthétique, qualité artisanale, culture, qualité sociale et relationnelle, variété (multiplicité) et qualité globale de la vie. Ceci signifie que, au delà du patrimoine spécifique de l'image de chaque entreprise individuelle et de chaque marque, il existe toujours une valeur ajoutée dans le produit italien provenant de « l'italianité » même de la marque. De plus, la force du modèle productif italien réside dans sa capacité à maintenir des points d'équilibre entre tradition et modernité, artisanat et technologie, esthétisme et fonctionnalité.

Nous pouvons dire que ces six particularités spécifiques de la qualité italienne sont également identiques pour la qualité française : cette similitude unit les deux pays de manière très marquée et en fait des partenaires au niveau politique, industriel et commercial, liés par des intérêts fondamentaux incontournables.

L'Italie est parmi les principaux partenaires commerciaux de la France, récemment destituée de sa troisième position de pays fournisseurs par le géant économique chinois, avec des flux commerciaux en hausse (+ 8 % en 2011). L'Italie reste, néanmoins, le deuxième partenaire client se positionnant immédiatement après l'Allemagne. Les secteurs, contribuant à un important flux d'échanges entre les deux économies, sont les produits alimentaires, pharmaceutiques, électroniques, aéronautiques, les composants automobiles, la mode...

En résumé, tout un panorama d'activités d'entreprise qui laisse une grande faculté de choix parmi un millier de produit.

Les investissements réciproques témoignent encore une fois de cette réelle et propre complémentarité : BNP Paribas (BNL), LVMH (Bulgarie), PPR (Gucci), Edf (Edison), Lactalis (Parmalat), Borletti (Printemps), Campari (Pernod Ricard), CIR (Sogenia), et ENI (Altergaz)... Il ne s'agit que de quelques exemples illustrant la manière dont les deux économies se sont intégrées de façon efficace et productive, créant ainsi de vrais pôles industriels binationaux.

Je suis certain que ce guide rencontrera un grand succès auprès de nos amis français, car il illustre un scénario – comme celui économico-commercial et social – toujours en pleine mutation, notamment suite aux événements majeurs qui ont récemment révolutionnés les rapports entre les pays au sein de l'Union européenne. Ce guide représentera également une aide utile à tous ceux qui souhaitent s'approcher du concept du « Made in Italy » de manière pragmatique et concrète.

Leonardo Radicati

Directeur ICE

Agence pour la promotion des entreprises italiennes

Bureau de Paris

Introduction

Partir en Chine ou aux États-Unis, c'est implicitement pour le « manager voyageur » se préparer à affronter des différences culturelles. *A contrario*, celui-ci ne sera pas forcément prêt à opérer ce cheminement intellectuel lors d'un départ en Italie, de par la proximité géographique et culturelle perçue du pays.

Et pourtant... Si nous partageons semble-t-il beaucoup de valeurs communes avec nos voisins italiens, le « manager voyageur » devra tout autant confronter sa grille de lecture à un vécu différent, afin de dépasser les « a priori » limitants.

En effet, malgré des références culturelles ou historiques qui apparaissent d'emblée communes, seule une exploration plus avancée permet de cerner que derrière cette réalité partagée, se cachent de nombreuses différences qu'il s'agit d'identifier, d'explorer, et non de minimiser afin de comprendre les véritables enjeux mis en œuvre dans le fonctionnement des uns et des autres.

Sans cette approche, force est de constater que nombre de Français placés à un poste de manager d'une filiale italienne s'avèrent, dans un premier temps, heureux de se retrouver dans un pays dont ils ont une très bonne image, mais finissent souvent par se décourager face à l'inertie rencontrée dans le management des équipes. Ce constat est loin d'être à sens unique. On retrouvera ce découragement chez des Italiens à la direction d'une équipe française.

Face à ces difficultés, les Italiens et les Français prennent une posture différente : si les premiers se questionnent souvent sur des relations interpersonnelles qui leur paraissent toujours d'une complexité extrême, voire insurmontable, les seconds continuent fréquemment à agir sans tenir compte de la nationalité de leurs collaborateurs tout en se plaignant de ne rien voir avancer.

Assez souvent l'attitude française consisterait à aller vers une simplification typique, selon laquelle on écarterait d'un revers de manche toute tentative d'explication et on verrait, en l'Italie, la France d'il y a une vingtaine d'années.

D'emblée, nombre de Français se positionnent comme modèle selon une logique linéaire : les évolutions sociétales suivent nécessairement le même chemin. Nous sommes dans un exemple parfait d'ethnocentrisme qui bloque tout effort de compréhension.

Pour expliquer les différences de comportements entre Français et Italiens, nous posons plusieurs hypothèses :

- Les références communes cachent des vécus spécifiques dans la manière d'appréhender l'histoire.
- Une organisation sociale différente engendre une hiérarchisation dissemblable des valeurs.
- La force des ressemblances amène à minimiser les contrastes.

Si vous trouvez que vos interlocuteurs italiens s'expriment tout le temps, s'ils se mettent toujours en avant, s'ils accordent beaucoup d'importance à la façon dont ils s'habillent..., il sera important de comprendre que ce n'est pas parce qu'ils ont un ego exacerbé. Mais il faut y voir la conséquence d'un système éducatif et d'une organisation sociale qui leur imposent une telle attitude.

Compte tenu de ces divers constats, nous reviendrons largement au cours de cet ouvrage sur l'histoire, les événements sociaux, économiques et culturels qui ont marqué les habitants de la péninsule et qui ne sont pas suffisamment connus en France. Pourtant, il ne s'agit pas d'un essai historique ou social de nature universitaire. En fonction de l'objectif du livre – aider à bien communiquer avec les Italiens dans un cadre professionnel – nous ne retiendrons que ce qui selon nous est nécessaire à une bonne compréhension de nos voisins italiens.

Les thèmes abordés ont été définis après consultation de diverses analyses économiques, historiques ou anthropologiques qui traitent de l'Italie.

Grâce à une équipe rédactionnelle franco-italienne, ils ont été confrontés à la méthode des « regards croisés¹ » qui permet d'éliminer d'emblée les explications trop simplificatrices ou réductrices pour se concentrer sur les valeurs véritablement ancrées dans la tradition italienne. Le comité de rédaction a été aidé par plusieurs professionnels français et italiens en activité au sein de l'entreprise.

Nous faisons ici l'hypothèse qu'il existe un lien direct entre la culture d'un pays et l'organisation des entreprises qui y sont nées ou qui s'y sont établies. Nous considérerons donc que les valeurs, croyances et visions véhiculées au sein du pays sont autant d'éléments qui influencent le fonctionnement des entreprises et des relations entre partenaires professionnels.

La jonction avec le monde des entreprises a également été assurée par l'utilisation de matériel recueilli au cours de 25 entretiens de managers français ou italiens travaillant dans un contexte franco-italien. Ce corpus vient compléter les données issues d'une étude sur le management à l'international qui a collecté plus de 80 interviews. Dans les deux cas, il s'agit d'entretiens semi-directifs réalisés entre janvier 2008 et novembre 2011. Ces données sont soumises à une analyse qualitative qui tient compte de la façon dont les problèmes sont abordés et exprimés, ainsi que la récurrence d'un certain nombre de mots clés².

Les illustrations utilisées tout au long de l'ouvrage sont de plusieurs ordres :

- Citations de philosophes, sociologues ou ethnologues ayant travaillé sur la France et/ou l'Italie.
- Extraits d'ouvrages clés italiens.
- Rappels d'informations fondamentales (statistiques).
- Citations extraites d'interviews de managers français ou italiens.

1 Mettre ensemble un Italien et un Français permet d'analyser de façon plus approfondie les différences de comportement et les chocs culturels, en évitant de tomber dans un ethnocentrisme exacerbé et dans un jugement de valeur. L'ouvrage contient divers exemples de différences de points de vue, notamment celui sur la valeur famille (*cf.* chapitre 9).

2 Stéphane Béaud, Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, Guides et Repères. La Découverte, 2010.