

Vis ma vie

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

La France vue par un DG Indien



Jeudi 19 septembre : j'envoie à Bruno Orsier, R&D Team Manager de Persistent, l'email suivant : « Je te contacte car j'ai eu une idée folle. Le prochain magazine sera orienté sur les styles de management. Vous avez eu un responsable Indien en France. Je trouve intéressant d'avoir son feed-back sur ce qu'il a vécu, les +, les -, ... bref un rapport d'étonnement sur nos mœurs françaises. »

Réponse : « J'aime bien les idées folles et celle-ci me paraît faisable. Je vais lui en parler, il faut se dépêcher il part le 4 octobre »

Le résultat : La France vue par un DG Indien, « In Real Life »...

[Persistent Systems](http://www.persistent.com) est une société internationale, dont le siège est situé à Pune en Inde. Persistent est spécialisé dans le développement de logiciels et de technologies innovantes. Créé en 1990, Persistent Systems compte 6000 employés dans le monde.

Le [site de Grenoble](#) est un centre de R&D qui développe des logiciels scientifiques depuis une vingtaine d'années. Il regroupe 40 personnes et pratique le développement agile. Le site a rejoint Persistent Systems en 2011 après un bref passage dans le giron d'Agilent.

Mukesh a fait toute sa carrière avec Persistent qu'il a rejoint il y a 18 ans à la sortie de ses études. Mukesh Agarwal arrive donc en France en novembre 2011 pour prendre la direction générale de Persistent Systems France et vivre une nouvelle expérience professionnelle.

Premières impressions : le froid ... les difficultés pour trouver une école pour un de ses enfants en primaire. Le niveau d'Anglais très faible en France complique la vie de tous les jours comme par exemple savoir si la nourriture est végétarienne ?

Bref : le choc des cultures, des habitudes ...

Alors deux ans après, quelle est la vue de Mukesh sur la vie dans les entreprises françaises ?

Marc Vilcot (MV) : Quelle a été votre plus grande surprise en arrivant à Persistent Fontaine ?

Mukesh Agarwal (MA) : Je n'ai pas été franchement surpris. Je ne savais pas comment les personnes allaient être. J'avais fait des séjours en Allemagne ou en France à Strasbourg. Je parlais du point de vue que je n'allais pas trouver des choses bien différentes et que la principale particularité allait être les 35 H. En Inde, l'horaire est de 45H mais les gens sont dans l'entreprise entre 50 et 55 H. Mais du point de vue

de la productivité, c'est plus ou moins la même chose. Cela est du au style de vie et à la taille des entreprises. En France, il y a moins d'interruption et les personnes sont plus focalisées sur leur travail.

Nous avons des différences de flexibilité, principalement sur l'organisation du temps. Par exemple sur les déplacements : en Inde il n'y a pas de problème à se déplacer pour 2 ou 3 mois chez un client. L'organisation du temps est faite autour de l'entreprise. Nous prenons notre temps libre en fonction du travail. En France, l'organisation du temps est faite autour de la vie familiale.

MV : Le mode de travail de Persistent Fontaine est-il similaire aux autres entreprises françaises ?

MA : Non, Persistent est assez proche du modèle Américain. Persistent fait 80% de son CA avec les US. L'entreprise est adaptative et évolue facilement.

La grosse différence entre les Us et la France est la suivante :

- Aux US, ils ont le besoin, ils ont le budget : let's go, let's start.
- Les sociétés que j'ai croisées en France sont différentes. Vous pouvez avoir un projet, le budget, un bon meeting et le bon décideur : « La proposition est acceptable, nous devons réfléchir. » Après 2 mois de réflexion : « Nous devons faire : retour dans 2 mois ». Cela ralentit les équipes. Les personnes réfléchissent trop.

En Inde, nous pensons que le temps est de l'argent. Alors nous prenons la décision. Nous pensons qu'en cas d'échec, nous apprendrons : si vous ne faites pas d'erreur, vous ne réussirez jamais ! Vous devez essayer. Vous ne pouvez pas essayer par la pensée.

En France, vous avez un haut niveau d'ingénierie. Vos personnes sont éduquées au niveau PHD. Ce manque de passage à l'action réduit fortement votre potentiel d'innovation.

MV : qu'est-ce qui a été difficile quand vous avez pris le lead de Persistent ?

MA : Nous changeons d'une activité mono-domaine à une activité IT service multi-domaine. Nous accompagnons ce changement qui est important.

Les gens sont ouverts, avec des possibilités de discussion sur tous les sujets. Ils sont aussi ouverts à étendre leurs champs d'action.

MV : qu'avez-vous appris en 2 ans ?

MA : Je pense avoir compris comment faire du business en France. Le travail est différent. Vous devez prendre plus de temps. Vous ne pouvez pas comme en Inde ou aux US décider et faire dans l'instant.

Une chose importante est de développer son réseau sur Paris. En France vous devez avoir un réseau Parisien de décideurs. Je ne peux pas changer le processus de décision des entreprises.

MV : Quel est le secret pour faire du business ?

MA : Vous devez aussi être connecté au niveau émotionnel (« emotional connected »). Si vous voulez faire du business, vous devez être connecté au niveau émotionnel.

MV : Qu'appellez-vous connecté au niveau émotionnel ?

MA : Quand vous dites quelque chose, vous le dites avec des émotions. Et si vous pouvez capter ces émotions à travers le non verbal, les intonations de voix,... vous êtes connecté émotionnellement. C'est le socle de la confiance.

Vous pouvez savoir si la personne est sincère ou si elle bluffe.

Si une personne est émotionnellement connectée, elle vous dira si elle ne sait pas faire quelque chose.

Dans le cas contraire, vous ne le saurez pas.

En Inde nous sommes connectés. En France vous êtes connectés. Cette notion est forte à l'exception des Etats-Unis. Le monde des affaires est complètement différent aux US.

La langue est une difficulté pour moi pour rentrer dans cette connexion.

MV : Quelle différence voyez-vous entre le management à la française et à l'indienne ?

MA : J'ai du mal à répondre car les sociétés peuvent être très différentes en Inde.

Après réflexion...

En Inde, dans les grosses sociétés, vous devez écouter votre manager. Aux US, une fois de plus, ce n'est pas le cas même si les personnes doivent rester vigilantes car elles peuvent être virées le jour même.

MV : Pourquoi en Inde, vous devez écouter votre manager ?

MA : Sans cela pourquoi avez-vous un manager ?

Vous devez écouter votre manager parce votre évolution de carrière en dépend mais aussi parce que le manager ne pense pas en individu. Il pense équipe, il pense client, il pense prospective, il prend du recul. Mais cette écoute est basée sur la confiance. Si la confiance n'est pas là, oublie ...

MV : Que pensez-vous du management participatif, comme on peut le trouver en France ou dans les équipes agiles ?

MA : C'est ce qu'il faut faire : écouter, impliquer, ... sans cela tu n'es pas émotionnellement connecté. C'est cela la confiance. Si tu ne crées pas de lien en dehors de l'entreprise, tu n'as pas les moyens de comprendre vraiment qui est l'autre. En Inde, il y a une grande vie sociale entre collègues en dehors de l'entreprise : nous allons au cinéma, restaurant, ... même avec la famille et les enfants.

En France, vous êtes connectés au travail. Par contre, il y a peu d'événements sociaux entre collègues en dehors. Cela existe mais ne peut être comparé avec ce qui se passe en Inde.

MV : Dans le domaine IT, qu'est-ce qui motive les collaborateurs indiens ?

MA : Cela dépend des personnes. Certains aimeront faire de la maintenance de code, d'autres du développement, de la relation client, de l'innovation ... C'est ce que j'appelle avoir un bon job.

La deuxième chose est d'avoir un salaire suffisant. Il n'y a pas de définition de suffisant. Disons de quoi acheter une maison, une voiture,...

MV : Et pour les Français ?

MA : Je ne sais pas franchement. Je pense que le contenu du travail est tout aussi important. Je dirais ensuite la protection du travail sur la durée car un changement de travail impacte votre style de vie. En Inde, nous sommes habitués à changer et les opportunités sont immenses.

MV : Qu'est-ce qu'un employé indien attend de son manager ?

MA : L'employé attend également de la flexibilité : « j'ai des choses à faire en dehors du travail. Sois aussi flexible ! ».

Et le manager attend que tu fasses le travail dans les temps.

MV : Et pour les Français ?

MA : C'est à peu près la même chose. Il n'y a pas de grandes différences. Nous avons des deux côtés le sens de la loyauté.

Il y a une différence dans la façon de partager le repas avec son manager : le midi, les Indiens prennent peu de temps pour le déjeuner. Nous discutons après le repas. Ici, vous discutez en mangeant.

MV : Que signifie le team spirit en Inde par rapport à la France ?

MA : J'ai du mal à répondre car je n'ai que l'expérience de Persistent France. De ce que je vois ici, nous sommes proches. Si tu as fini ton job, tu peux aider les autres à finir leur job. Persistent France a un bon « team spirit ». Je ne peux pas savoir pour les autres.

En France, il y a un avantage. Vous avez des petits espaces de travail qui en fait facilitent les échanges. Les project leaders sont dans le même bureau. En Inde, nous sommes 200 personnes dans la même pièce. Cela rend les discussions inter-personnelles difficiles.

MV : Que conseiller aux Français travaillant en collaboration avec les Indiens ?

MA : Souvent les Français pensent que les Indiens ont compris mais ce n'est pas vrai. Il ne faut pas hésiter à poser à nouveau des questions pour s'en assurer car les Indiens ne diront pas qu'ils n'ont pas compris. C'est un point de vigilance important pour toutes les Français amenés à travailler avec des Indiens.

Et pensez aux cadeaux : c'est très apprécié en Inde.

MV : Et à l'inverse ?

MA : Les Indiens doivent comprendre la structuration du temps des Français autour du temps familial. Il est par exemple impossible de demander à un Français de remettre ses congés pour finir un job alors qu'en Inde, c'est une chose courante.

MV : Quel bilan avez-vous après ces 2 ans ?

J'ai réalisé un travail de fond. Mais je n'ai pas fait assez. Je suis venu avec une forte envie de créer des emplois. Après 2 ans, nous avons embauché des personnes en local. Mais je n'ai pas réussi à doubler ou tripler les effectifs.

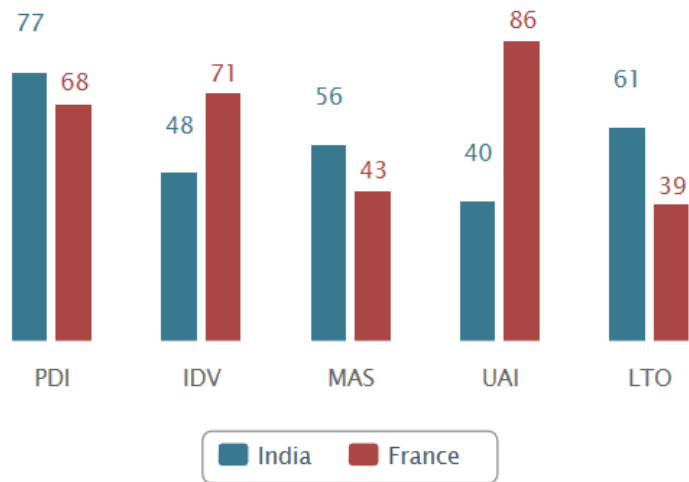
MV : Merci Mukesh : vous avez un potentiel de connexion émotionnelle incroyable. Bon retour en Inde.

Pour mieux comprendre, nous relient ces retours avec les indicateurs de Geert Hofstede

Geert Hofstede classe les pays selon 5 critères. Pour faire court :

- Power Distance (PDI) : un PDI élevé traduit une société hautement hiérarchisée
- Individualism versus Collectivism (IDV) : un IDV élevé traduit une société où le JE est plus important que le NOUS
- Masculinity versus Femininity (MAS) : un MAS élevé traduit une société où la réussite est plus importante que le bien-être
- Uncertainty Avoidance (UAI) : un UAI élevé traduit une société où la volonté de contrôler le futur est importante
- Long-Term Orientation (LTO) : un LTO élevé traduit une société où on investit pour le futur et où le résultat à long terme est plus important que le résultat à court terme

Nous n'avons pas résisté à lancer le match India – France



PDI : la relation au manger est plus forte en Inde. Mukesh nous a bien souligné qu'en Inde, on écoute son manager. Je pensais que ce critère pouvait expliquer notre lenteur de prise de décision mais Mukesh nous a bien précisé que la décision était lente même quand il était en lien avec le bon niveau décisionnel.

IDV : Mukesh nous a bien décrit une société collectiviste, où le réussir ensemble est important. La vie commune ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise et se poursuit entre collègues et familles en dehors.

MAS : nous avons peu abordé ce point dans l'interview

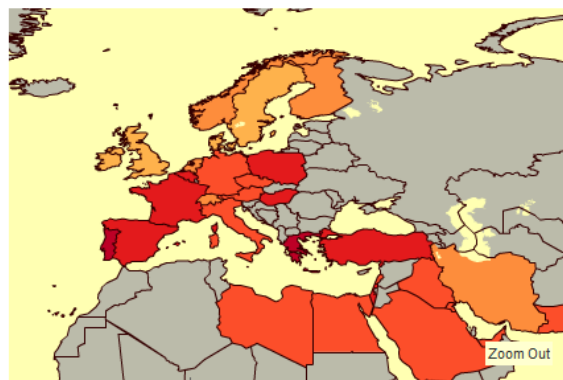
UAI : certainement la cause de notre manque de « GO FOR IT ». Nous haïssons l'incertitude et l'échec qui peut en résulter, échec qui va nous suivre dans toute notre carrière. Alors qu'en Inde, Mukesh nous a expliqué que l'on apprenait par l'échec. Pour faire court, si vous n'avez jamais échoué, vous n'avez rien tenté. Plus grave encore, vous n'avez rien appris.

Quelques points de comparaison sur ce critère d'incertitude:

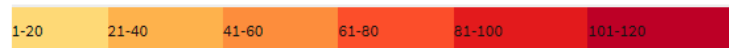
En Europe, La France (86) a un contrôle de l'incertitude inférieur à celui de la Grèce (112), du Portugal (104), de la Belgique (94) et de la Pologne (93)

Par contre, la France est loin derrière l'Allemagne (65), l'UK(35), la Suède (29)

Et au niveau international : USA (46), Inde (40), Chine (30)



Uncertainty Avoidance Index



LTO : Mukesh nous a expliqué que les Indiens sont des personnes orientées économie (saving people) pour pouvoir investir dans le long terme. Les Français sont beaucoup plus dans la dépense et le court terme (spending people). Mukesh pense que nous faisons trop confiance dans la sécurité sociale !

J'ai ensuite rencontré Roxane Regnier, R&D manager, pour avoir la vue réciproque. Roxane suit un master RH à l'IAE.

Roxane a réalisé un travail sur l'Inde et s'est appuyée sur les recherches de Edward Twitchell Hall, anthropologue américain et un spécialiste de l'interculturel. Cela a permis d'apporter un autre regard sur l'interculturel et notamment sur deux notions importantes :

- La relation au temps qui est complètement différente en Inde et en France. Les Indiens ne sont pas du tout attachés à la ponctualité. Un webex peut être annulé 5 minutes avant, ce n'est pas grave. De notre côté nous sommes attachés aux actions planifiées dans nos agendas. C'est perturbant pour nous : par exemple sur la mise en place d'un système qualité, nous planifions ; ils s'adaptent. Il y a vraiment une grosse différence.
- La notion de contexte de communication. J'ai remarqué qu'en réunion Mukesh s'attache avant tout au non verbal. Il est capable de décoder le comportement, d'identifier que le positionnement du corps signifie un non même si la personne a dit oui. Je ne sais pas si c'est Mukesh en particulier, mais il est très pointu sur le non verbal. Nous ne le sommes pas du tout en France. En France, nous verbalisons beaucoup. Si nous disons oui ou non, nous allons l'expliquer avec des mots. Les Indiens ne vont pas forcément dire oui ou non. Mais, entre eux, ils auront su décoder le message.

Il y a une forte délégation de responsabilité mais cela ne se fait pas à tous les niveaux. Les responsables ne sont pas procéduriers. Par contre, aux niveaux inférieurs, il y a une exigence de reportings très détaillés, exigence qui peut vite devenir insupportable pour nous. Les Indiens sont standardisés sur tous les procédés et normes. Il y a l'héritage des britanniques. Nous avons donc à donner beaucoup de reportings souvent redondants.

Les différences entre la séparation vie sociale/vie professionnelle soulignées par Mukesh sont exactes. C'est étonnant pour lui de voir qu'en France, nous pouvons finir un projet sans partager de temps social fort entre-nous.

Le réseau dans le monde des affaires Indien est important. Pour faire avancer une affaire ou un travail, travailler avec votre homologue du même niveau ne suffit pas. Même si la personne vous a dit oui, il faut que les N+1 ou N+2 aient donné leur feu vert. Développer son réseau auprès des décideurs est essentiel. Mukesh nous a ouvert son réseau et nous a grandement facilité la mise en œuvre.

Persistent Systems développe des valeurs humaines fortes. 1,5% des bénéfices sont reversées pour des œuvres humanitaires et beaucoup de personnes du haut management sont investis dans un travail humanitaire. Le respect de cette valeur s'est exprimé dans la relation de Mukesh avec les équipes.

La barrière de la langue est difficile pour les Indiens. Il est difficilement compréhensible par exemple qu'un contrat de travail pour un employé Français ne puisse pas être rédigé en Anglais.

Nous avons réalisé des démarches pour réduire le gap culturel :

- Réseauter avec des pairs en Inde. La difficulté est de se rencontrer car la rencontre permet l'établissement de la relation.
- Développer les compétences en commun en créant des formations technologiques partagées
- Depuis quelques semaines, nous avons monté un projet commun impliquant Français et Indiens.

MV : J'ai passé une excellente matinée, « emotional connected », avec des personnes dotées d'un Gros Bon Sens et d'une grande humilité. Merci Mukesh, Merci Roxane, Merci Bruno, Merci Persistent.

A propos de l'auteur :



Marc VILCOT
[Com-Hom](#)

Marc VILCOT : J'ai créé [Com-Hom](#) en 2008 après 17 années enrichissantes de vente et management terrain dans l'industrie.

Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial de Cedrat (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.

[Com-Hom](#)



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : Com-Hom, Persistent