



**CCI FRANCE TURQUIE**  
Türk-Fransız Ticaret Derneği



# **TRAVAILLER AVEC LES TURCS**

## ***BIEN COMMUNIQUER AVEC LES TURCS***

## ***POUR TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC EUX***



**Türk-Fransız Ticaret Derneği**

**Chambre de Commerce Française en Turquie**

Ayazma Dere Caddesi - Pazar Sokak - Bareli İş Merkezi No:2-4 - K:2

Gayrettepe-Beşiktaş 34387 İstanbul

Tel : +90 212 249 29 55 - Fax : +90 212 252 51 75

E-mail : ccift@ccift.com - Web : www.ccift.com

**Février - Mai 2015**

# **TRAVAILLER AVEC LES TURCS**

## ***BIEN COMMUNIQUER AVEC LES TURCS***

### ***POUR TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC EUX***

#### **Préambule**

Pour rédiger ce guide, nous avons, au mois de février 2015, interrogé une vingtaine d'hommes et femmes d'affaires français installés à Istanbul et Ankara sur leur expérience en Turquie, en leur demandant de mettre en lumière ce qui les avait surpris, depuis leur arrivée, dans la façon de travailler de leurs partenaires turcs.

Nous leur avons demandé ce qu'ils avaient ressenti en observant ces comportements différents et inattendus : agacement, indifférence, amusement ou admiration. En effet, les différences culturelles ne sont pas toujours sources de tensions négatives et de problèmes, et les nouveaux arrivants ont tout intérêt à valoriser les sentiments positifs que la découverte de la Turquie suscite chez eux.

Nous nous sommes néanmoins focalisés sur les situations où ces comportements différents et inattendus sont source d'inconfort ou de problème dans le quotidien professionnel, et bien sûr, sur la façon dont nos interlocuteurs ont adapté leurs pratiques ou obtenu l'adaptation des pratiques de leurs partenaires pour arriver à travailler harmonieusement et efficacement ensemble.

C'est aussi dans un but didactique que notre étude se focalise sur les différences de comportement et les inconforts qu'elles peuvent provoquer. Cela ne doit pas masquer le fait que, la plupart du temps, les choses se passent bien, d'emblée, entre Français et Turcs, sur l'essentiel. Peut-être parce que nous sommes plus proches que nous le pensons, par l'héritage commun d'une proximité méditerranéenne ? Du reste, ce que les Français disent des Turcs dans notre étude, c'est souvent ce que les Américains disent des Français ! S'il peut y avoir, entre Français et Turcs, une différence de degré dans le comportement face à une situation identique, il y a aussi et surtout de nombreuses valeurs communes à nos deux cultures : importance accordée aux choses du passé, rôle social de la convivialité, goût pour la discussion, flexibilité et système D., tolérance..."

Notre étude s'inscrit dans la tradition de la recherche sur la communication interculturelle : notre propos n'est pas de décrire un chimérique « ADN comportemental » des Turcs, mais de mettre en lumière des tendances culturelles. Dans chaque groupe social, des comportements sont attendus, valorisés, récompensés. C'est vrai de tous les groupes sociaux, grands ou petits : cela s'observe dans chaque famille, chaque école, chaque région... Les individus qui font partie d'un groupe montreront une tendance à se comporter de la façon qui est attendue dans le groupe. Ce ne sera jamais plus qu'une tendance, à tout moment, chaque individu peut choisir de pas s'y conformer.

En interrogeant un nombre assez important d'acteurs français de la vie des affaires en Turquie, nous avons essayé de dégager des tendances, qui permettront d'anticiper le fait que 80 % des Turcs dans 80 % des situations vont avoir telle préférence ou tel comportement. Le pourcentage de 80 % est symbolique, pour montrer qu'il y a toujours place pour le contre-exemple aux orientations culturelles que les interculturalistes essaient de formaliser. Dans le contexte de notre étude, il ne faut pas oublier non plus que la population turque qui a été observée est celle qui interagit avec les hommes et femmes d'affaires français : collaborateurs ou partenaires des entreprises internationales, d'éducation supérieure, souvent cosmopolite. Leurs comportements trouvent souvent leurs racines dans des valeurs communes à l'ensemble des Turcs, mais l'expression de ces valeurs aura été modelée par leur environnement urbain, privilégié et progressiste.

S'il convient d'analyser les observations en fonction des caractéristiques sociologico-économiques de la population observée, il faut aussi tenir compte des caractéristiques des « observateurs » : le profil de chacun influe sur ce qu'il met en avant. Selon qu'on arrive en Turquie après le Brésil ou après l'Allemagne, on n'a pas le même regard sur la ponctualité des Turcs. Selon qu'on est dans une entreprise très internationale ou seul étranger dans une entreprise turque, on est confronté à une version plus ou moins forte de la culture turque, et on trouve autour de soi plus ou moins de clés de compréhension pour la décrypter.

Nous tenons à remercier les hommes et femmes d'affaires qui ont contribué à cette étude.

Certaines de leurs expressions, fidèlement reprises en rouge et entre guillemets, émaillent ce guide. Mais c'est l'ensemble du contenu de cette étude qui est le produit de leurs témoignages.

**Marie-Christine Berger, Conseil et Formation en Communication Interculturelle  
pour la Chambre de Commerce Française en Turquie**

**CCI FRANCE TURQUIE**  
Türk-Fransız Ticaret Derneği

100 ANNIÉES D'EXPERIENCE  
1885-2015  
POUR VOUS  
SERVIR

100 YILIK  
KURUMSAL  
1885-2015  
HİZMETİNİZ

**2ème  
édition**

**Vendredi 27 et Samedi 28 novembre 2015**

**Séminaire de formation interculturelle**

**TRAVAILLER, NEGOCIER ET VIVRE  
AVEC LES TURCS ET EN TURQUIE**

« Merci pour cette prise de recul très utile qui facilite la transition professionnelle, merci pour ces clés de lecture des comportements et de l'environnement pour éviter des faux pas interculturels et, enfin, merci pour ces partages d'expérience très concrets ».

Un participant de la 1<sup>ère</sup> édition.

**Pour en savoir plus et vous inscrire : [CLIQUEZ-ICI](#)**

## Le rapport au temps

La tendance : Aujourd'hui, dans le monde des affaires, les Turcs sont ponctuels et le respect des horaires est supérieur à celui pratiqué dans les pays latins, voire la France. Les choses ont évolué depuis les années 90, d'une conception traditionnellement souple des contraintes horaires vers une pratique plus rigoureuse. Cette évolution, qui n'est pas propre à la Turquie, y est particulièrement bien implémentée dans les entreprises internationales ou avec les interlocuteurs étrangers.

**« Les Turcs sont relativement ponctuels » N.A.**

Une nuance : Le cas particulier d'Istanbul, avec l'impact des conditions de circulation et de l'aléa qu'elles font peser sur les temps de déplacement. On y est donc globalement plus souple dans l'appréciation de la ponctualité à un rendez-vous qu'on le serait ailleurs, à contexte professionnel comparable.

En profondeur : au-dessous de cette surface, le rapport au temps est fondamentalement plus souple que dans le modèle « occidental » en vigueur dans les entreprises internationales.

**« Culturellement, le temps n'est pas un problème » J.C.**

- La polychromie : le fait de pouvoir « faire plusieurs choses en même temps », ou, plus justement, de commencer plusieurs tâches avant d'en avoir achevé aucune, est une capacité normale et valorisée en Turquie. Dès les premières minutes dans le pays, sur le chemin de l'aéroport, on a la surprise de voir le chauffeur de taxi répondre au téléphone tout en slalomant entre les voitures et en débattant son sandwich. Les Turcs répondent au téléphone au cours d'un rendez-vous, d'une réunion ou d'un repas.

**Conseil pratique :**

**Prenez la peine d'indiquer à vos collaborateurs que vous ne voulez pas être dérangé pendant un rendez-vous, faute de quoi ils vous passeront des appels téléphoniques ou vous apporteront des courriers à signer.**

- L'absence de planification : De nombreux Turcs préfèrent organiser leur journée de travail le matin même. Si un problème survient, les collaborateurs vont trouver le manager sans rendez-vous préalable.

**Conseil pratique :**

**Même si vous avez la sensation d'être dérangé quand on vient vous trouver de façon impromptue, ne montrez pas vivement votre réprobation et votre agacement.**

- Le respect des délais : l'approche traditionnelle est celle d'une conception élastique du temps. Vos partenaires turcs s'attendent à ce que vous preniez en compte leur situation personnelle, aussi bien pour les dates de livraison que pour les dates de règlement. Avec l'administration turque, les délais « ne veulent parfois pas dire grand-chose ».

**« Il n'est pas rare qu'un collaborateur demande « Quelle est votre dernière limite pour recevoir le reporting ? », alors que la date est écrite sur la slide en cours de projection. » H.B.**

**« Quand un fournisseur turc annonce un délai, c'est plus « pour vous faire plaisir », ou pour emporter le marché, que le résultat d'un calcul. » P.L.**

**Conseil pratique :**

**Au-delà de cette tendance à la souplesse, par respect pour la hiérarchie, les délais seront respectés si un planning est clairement formalisé, et si des procédures de suivi et de contrôle sont mises en place.**

Pour ce qui est du rapport au temps, l'importance que la culture turque accorde à la hiérarchie a deux conséquences notables :

- Le respect des horaires et des délais est fonction de la culture d'entreprise comme partout, mais, plus spécifiquement en Turquie, de la personnalité et de la position du chef sur ces sujets.
- Dans une négociation, les horaires d'arrivée des protagonistes sont fonction de leur importance : les adjoints arriveront à l'heure, mais les décideurs arriveront souvent en dernier et en retard, pour une arrivée remarquée et spectaculaire face à l'assemblée déjà réunie.

## **Le rapport à l'espace et les contacts :**

### **- Dans l'organisation de l'espace de travail :**

La tendance : On observe une évolution comparable à celle qu'on voit en France : avec la « globalisation » des pratiques professionnelles sur le modèle américain des sociétés multinationales, les bureaux individuels disparaissent au profit des open-spaces. Pas plus que les Français, les Turcs n'aiment ça mais... on n'arrête pas le progrès !

**Conseils pratiques :**

**Les sociétés ont intérêt à accompagner par une bonne communication le passage des bureaux traditionnels à l'open space.**

**Les Turcs se consolent en personnalisant leur « cubicle » pour, autant que possible, y recréer leur univers. Cela peut faire un peu fouillis, mais il est important de l'accepter.**

En profondeur : On note néanmoins une spécificité turque : plus fortement qu'en France, l'organisation de l'espace doit matérialiser la hiérarchie. Cela se traduit à deux niveaux :

- Les symboles de la hiérarchie sont maintenus. La taille des bureaux est rigoureusement proportionnelle à la place dans l'organigramme. Pour ceux qui ont des bureaux individuels, la façon dont leur nom et titre sont affichés, en lettres dorées de plus ou moins grande taille est très importante. Quand l'open-space est mis en place, la hiérarchie sera retranscrite à travers les différents modèles de tables, qui sont formellement attachés aux « grades » des occupants.
- Le « patron » a toujours un bureau très grand et très luxueux, car il faut en imposer. Pour l'accueil des visiteurs, on peut observer deux dispositifs. Le plus souvent, le bureau directorial est équipé d'un coin salon, avec canapé et fauteuils, où l'on reçoit dans la tradition d'hospitalité turque, autour de boissons et, quelquefois, de fruits secs et

confiseries. Il arrive aussi qu'à l'inverse, les chaises destinées aux visiteurs soient face au bureau et plus basses que celle de l'hôte, de façon à amplifier sa majesté. Un cadre de velours est même quelquefois accroché au mur arrière, destiné à faire ressortir le profil du patron. Les dispositifs cohabitent quelques fois, permettant de choisir, en fonction de la relation que l'on veut établir, celui où on reçoit le visiteur.

#### **- Dans les rapports personnels :**

La tendance : la bulle d'espace privé que chacun souhaite maintenir autour de soi est plus étroite chez les Turcs que chez les Français. Les Turcs sont « très tactiles » entre personnes du même sexe : on se tient très proches les uns des autres.

**« En Turquie, on est très proche, on se colle ! » J.M.G.**

**« Quand on fait un compliment à quelqu'un, il peut vous prendre dans ses bras pour vous montrer son émotion. » J.F.**

#### **Conseils pratiques :**

**Attention, cette proximité est réservée aux personnes du même sexe et à proscrire entre hommes et femmes !**

**Pour ce qui est de la façon de saluer, on ne retrouve pas en Turquie l'habitude française de dire bonjour à chacun en arrivant. Si on ne salue donc pas ses collègues chaque matin, on salue bien sûr les clients, visiteurs et autres interlocuteurs en leur serrant la main.**

**Entre hommes et femmes, il convient d'être vigilant et de vérifier que l'interlocuteur turc répond bien à une poignée de main qui s'esquisse. Il pourrait se trouver des hommes qui refusent de serrer la main des femmes, ou des femmes qui refusent de serrer la main des hommes. C'est une situation rare, qui ne fait pas partie du quotidien de la vie professionnelle, en particulier à Istanbul. Mais cela existe et il faut l'avoir en tête.**

**La bise entre hommes et femmes, telle qu'elle se pratique dans certaines entreprises françaises est à proscrire.**

**Entre hommes, quand la relation est établie, on peut rencontrer des façons de saluer qui sembleront plus « intimes » : l'accolade, semblable au « hug » américain, la bise sur les deux joues, ou encore, plus « ethnique » un frottement des fronts d'un côté puis de l'autre. On ne saurait recommander aux Français de prendre l'initiative de ce genre de salutations, mais quand on en a les honneurs, et c'est un signe d'intégration positif.**

#### **La hiérarchie :**

La tendance : 98 % des entreprises turques sont des PME, et 95 % sont à management familial : dans la représentation turque, le patron est donc vraiment le patron, puisque c'est souvent le propriétaire. Il peut donc décider seul et vite, de façon incontestée.

Comme c'est aussi le cas en France, de façon générale, l'organisation est très hiérarchique et n'a rien à voir avec le modèle participatif anglo-saxon. Mais le manager français a tout de même tendance à donner du sens à ses décisions pour motiver les troupes, quand les Turcs attendent, sans états d'âme, que le chef décide.

Le mode de fonctionnement de base est : « ordre-exécution ». Le désir de faire ce que veut le chef est très fort, et de le faire aussi vite que possible. Il n'est pas concevable d'alerter le chef sur les erreurs qu'il est en train de faire, non plus que d'argumenter contre son supérieur.

**Conseil pratique:**

***La moindre suggestion formulée par un supérieur est prise pour un ordre et est implémentée. Il faut donc faire clairement la différence entre suggestions et décisions.***

***« Il faut éviter de penser tout haut, car les réflexions formulées peuvent être prises pour des instructions. » F.G.***

Il y a peu de logique participative, peu d'autonomie et peu de prise d'initiative. Les subordonnés ne prennent pas de risque et n'ont souvent pas envie d'en prendre. Trop souvent, ils n'osent pas exprimer leurs idées, il peut donc être difficile de « brain-stormer ».

**Conseil pratique :**

***Si on veut brain-stormer, mieux vaut ne pas commencer par exposer ses idées. Elles ne seraient pas challengées mais exécutées. Il faut valoriser les idées qui sont formulées en les mettant à l'honneur, les Turcs étant particulièrement sensibles à la louange.***

**Attention :** comme les Turcs sont très rapides et réactifs, voir leur chef dire qu'il n'a pas encore de réponse et veut prendre le temps de la réflexion peut les perturber.

**Conseils pratiques :**

***La hiérarchie doit être mise en valeur par les « status symbols ». Nous avons déjà évoqué la taille des bureaux. Les titres sont très importants, et semblent souvent pompeux aux yeux des Français. Dans les négociations de recrutement, le titre est souvent plus important que le salaire. Il convient de s'adapter, car un titre trop modeste écartera des candidats de valeur. Il mettra aussi le collaborateur en porte à faux dans ses contacts externes.***

***« Le collaborateur turc va expliquer qu'il ne pourra pas aller networker dans tel ou tel club si il n'a qu'un titre de manager, « je ne serais pas à ma place ! » dit-il. » J.F.***

La hiérarchie impacte les modes de communication : Les Turcs ont globalement l'habitude d'une communication assez formelle : on vouvoie et on utilise la formule « prénom + Bey ou Hanım » qui est l'équivalent de « Mr ou Mme + nom de famille ». Certains collaborateurs turcs changent de mode de communication quand ils sont promus et seront alors vouvoyés par ceux qui les tutoyaient auparavant.

**Conseil pratique :**

***Il n'est pas habituel de tutoyer son supérieur comme cela se fait en France, le proposer peut causer plus de malaise que de reconnaissance.***

## **La réunion :**

***« La réunion est faite pour écouter ce que dit le patron » V.R.***

**La tendance :** Le style et le rôle des réunions dépend fortement de la culture d'entreprise et surtout de la personnalité de celui qui la dirige. Mais il faut reconnaître que, dans cette culture où il faut prendre le temps de parler, on va d'abord exposer la façon dont on perçoit les choses, avant de traiter les vrais points.

Les Turcs ne font pas spontanément d'ordre du jour. Les réunions commencent à l'heure, mais ne sont pas toujours très cadrées. Il y a toujours un temps de chauffe, pour des échanges personnels et informels. On peut faire de nombreuses digressions. Les réunions durent souvent plus longtemps que ce qui était prévu, mais cela n'est pas grave.

**« On brasse beaucoup de vent, on parle beaucoup sans être efficace » E. de L.**

La prise de notes, la rédaction de minutes ne sont pas habituelles. La prise de décision ou l'élaboration de plans d'action ne sont pas le débouché naturel des réunions. Le suivi est peu structuré.

**Conseils pratiques :**

**Les Turcs ne font pas spontanément d'ordre du jour. Mais si on en met un en place, il sera respecté.**

**Certains managers français ont choisi de formaliser le « temps de chauffe » de début de réunion sous la forme d'un « welcome coffee inscrit à l'ordre du jour.**

## **Le rapport au groupe :**

### **- Les réseaux**

La tendance : L'importance des réseaux est considérable en Turquie.

**« Les Turcs sont très claniques » N.A.**

Ils ont besoin d'appartenir à des clans, à des communautés. Les réseaux sont nombreux et divers : origine ethnique (la Turquie est composée d'une mosaïque de communautés arrivées sur le territoire de toutes les régions environnantes), origine régionale, écoles et universités, club de football dont on est supporter, associations et clubs professionnels... Et bien sûr, le réseau politique « qui mange tout le reste », de façon encore plus prégnante ces dernières années.

Si le registre formel est la norme quand on communique avec des personnes que l'on rencontre pour la première fois, ce n'est pas le cas à l'intérieur de certains réseaux.

**« Une ancienne élève du lycée Galatasaray peut écrire à un autre élève qu'elle n'a jamais rencontré en l'appelant « Frère + prénom » et en le tutoyant. Il lui répondra « Petite sœur... ». La traduction française donne l'illusion d'un lien encore plus fort que ce qu'il est, l'utilisation de « frère » et « sœur » au sens figuré étant relativement courante en Turquie. Mais le lien du réseau est bien là. » P.A.**

Les réseaux constitués par le fait d'être supporter d'une équipe de football sont très vivants et ont une place importante dans la société turque.

**Conseils pratiques :**

**Quand on vous demandera quel club vous soutenez, certains Français conseillent, avec malice, de répondre au hasard plutôt que de dire que vous ne vous intéressez pas au football.**

***On n'hésite pas à arborer au revers de sa veste l'insigne du club professionnel, Lions, Rotary ou autre, dont on est membre.***

***Il n'est pas judicieux d'annoncer que l'on est « sans religion ».***

Il n'est pas toujours facile pour les français de décrypter la situation de ses interlocuteurs turcs dans la mosaïque sociale composée par cette superposition de réseaux. L'apparence est primordiale en Turquie et les Turcs affichent des symboles qui indiquent leur place dans la société, qu'un Turc saura très vite repérer et interpréter : depuis la voiture ou la montre jusqu'à... la paire de chaussures. Ces signaux sont moins parlants pour les Français.

***« Il y a des castes en Turquie et j'hésite à présenter des Turcs à mon partenaire (turc) de peur de faire un faux pas qui les mettrait mal à l'aise l'un et l'autre ». N. de M.***

Il ne faut pas non plus s'exagérer le poids de ces réseaux dans la vie des affaires. Il faut savoir les utiliser, mais ce ne sont pas les Français qui les utiliseront directement car ils n'en font pas partie. Il faut en effet beaucoup de temps et de persévérance pour les intégrer.

***« Même après 6 ans en Turquie et avec une épouse turque, je ne suis encore dans aucun réseau ». H.B.***

***Conseils pratiques :***

***Pour prendre contact avec quelqu'un, il vaut mieux être recommandé. Envoyer un e-mail à quelqu'un qu'on ne connaît pas ne sert à rien.***

***Dans un contexte où la vie politique est bipolarisée, il faut être vigilant à ne pas recruter quelqu'un qui ne « serait pas du même bord » que le reste de l'équipe.***

#### **- La séparation entre vie professionnelle et vie privée**

La tendance : On ne retrouve pas en Turquie la même séparation entre vie professionnelle et vie privée que celle de rigueur en France. N'oublions pas néanmoins que dans ce domaine, c'est plutôt la France qui constitue l'exception ! Comme les Anglais, les Polonais, les Sud-américains... les Turcs trouvent normal de passer du temps de loisir avec ses collègues.

***« En Turquie, un collègue, c'est un ami. » J.C.***

***Conseils pratiques :***

***Il faut s'intéresser à la vie de ses collaborateurs et de ses collègues, parler de la famille, des enfants, des maladies.***

***« Si on ne le fait pas, on n'est pas humain, on ne pourra pas vous faire confiance. » J.F.***

***Conseils pratiques :***

***Il faut donc se forcer un peu et surmonter la réserve qui est, au contraire de la Turquie, une marque de bon ton et de respect en France.***

***Il ne faut pas s'offusquer des questions qu'on vous pose, même si on va penser que « Les Turcs sont extrêmement curieux ».***

***On est convié aux grands événements de la vie des collaborateurs. Le directeur est toujours invité aux mariages.***

## Le travail en équipe :

La tendance : La compétitivité très forte du système scolaire a créé des réflexes très individualistes. Les gens travaillent « en silo ». L'idée d'une tâche commune à accomplir est difficile, c'est la même chose pour le « give and take ». Alors même que les collègues sont amis, comme nous l'avons mentionné plus haut, ils n'aiment pas travailler en équipe. Ils se motivent davantage par le bénéfice individuel qu'ils pourront faire valoir auprès de la hiérarchie. Chacun a à cœur de monter qu'il est important pour la société plus que d'autres. Le passage des locaux à l'open-space ne parvient pas à inverser cette tendance.

Une nuance : si les Turcs n'ont pas le sens du travail en équipe, mais ils sont très solidaires en période de crise. Si l'économie turque a été résiliente en période de crise, c'est grâce à cette solidarité. Il est arrivé que des employés acceptent de baisser leur salaire de 50 % pour permettre à l'entreprise de franchir une passe difficile.

## La planification :

La tendance : De même que l'école turque ne prépare pas vraiment au travail en équipe, elle met peu l'accent sur l'organisation. Les Turcs ne sont pas des planificateurs : ils ont une vraie réticence à se projeter dans l'avenir, mais sont très doués pour l'improvisation.

Par ailleurs, l'histoire économique récente, marquée par l'instabilité, n'incite pas à accorder trop de valeur aux projections à moyen et long termes.

L'improvisation ne fait pas peur, on est dans une culture de la réactivité où chacun est toujours en mouvement, prêt à saisir les occasions et excellent à « retomber sur ses pattes »

### *Conseils pratiques*

*Il faut accepter le fait que les emplois du temps changent souvent. Il y a de nombreuses annulations de dernière minute. On vient vous trouver à l'improviste quand il y a un problème. Ne pas oublier que les Turcs ne vont pas identifier l'urgence de la même façon que les Français. Le dossier le plus récent est traité en premier. C'est celui qui est sur la pile qui paraît prioritaire, au détriment d'un arbitrage entre ce qui est important ou pas.*

*« Les Turcs ont un faible gestion des priorités, car ils pensent que tout est possible à la dernière minute. » N.A*

## La communication :

La tendance : La communication turque est aux antipodes du concept KISS (keep it short and simple)

Elle n'est pas explicite, il y a beaucoup de non-dit et il n'est pas toujours facile de comprendre si c'est Oui ou si c'est Non.

*« Avec l'administration, on a souvent la fausse impression que tout va bien, alors que quand on avance d'un pas, on recule de deux. » J.C.F.*

De façon symétrique : les messages trop directs sont mal perçus.

Comme nous l'avons évoqué à propos de la hiérarchie, la communication est traditionnellement plus formelle qu'en France.

**Conseils pratiques :**

*La communication est à personnaliser. Il faut prendre en compte l'orgueil et la susceptibilité des turcs, au moins égaux à ceux des Français. Il faut donc opérer très délicatement quand il s'agit de donner du feed-back négatif. Il convient de ménager l'amour-propre et la dignité, et donc ne jamais le faire en public. Les Turcs ont tendance à prendre personnellement les critiques qui leur sont adressées dans leur travail, et à charger leurs camarades « ce n'est pas moi, c'est les autres ».*

*La communication est souvent émotionnelle. Un reproche, une remarque négative, peuvent déclencher des susceptibilités incontrôlées, voire des crises de larmes, y compris chez des hommes.*

*Dans une culture de l'oral, comme l'est la culture turque, le téléphone occupe une place importante.*

**« Au téléphone comme en face à face, les Turcs aiment parler. » V.R.**

*Si le téléphone se prête à de longs échanges nécessaires à établir la confiance, les e-mails sont plutôt concis et factuels.*

## **La négociation :**

La tendance : Le tempo des négociations peut surprendre les Français. Il y a un premier temps où les choses avancent lentement. La relation se noue et il faut « se voir pour pas grand-chose ». Puis dans un second temps, on va aller très vite car les Turcs peuvent prendre des décisions très rapidement.

La Turquie est un pays de marchands, où la performance commerciale est valorisée, on aime se surpasser pour vendre. La négociation peut devenir déconnectée des contraintes de production, en particulier pour séduire de nouveaux clients.

La négociation peut prendre une tonalité violente. Les éclats de voix, les délégations qui se lèvent de la table de négociations font partie de l'arsenal. Le rapport de force peut être intense. Le win-win n'est pas un concept très répandu, les Turcs sont plutôt adeptes du « Winner takes it all ».

La négociation n'est jamais vraiment finie. Une bonne négociation peut être couronnée par un petit bonus en extra, ce qui peut déconcerter le Français. Ou bien, des circonstances nouvelles peuvent pousser le Turc à revenir sur ce qui a été conclu. Dans une société marquée par une récente période d'hyper inflation, la question des conditions de paiement peut être mise sur la table après la conclusion de l'accord.

**Conseils pratiques : Trois points à avoir en tête**

*- La « bonne allocation » des interlocuteurs : les Turcs sont souvent les patrons -propriétaires de l'entreprise, susceptibles, comme nous l'avons vu, de décider vite. Ils acceptent mal de devoir discuter avec un responsable zone qui n'est pas « de leur niveau » et qui doit rapporter à son siège avant pouvoir prendre une décision.*

*- L'importance du contact humain : les bonnes négociations se font en face à face, pas par mail ni téléphone, et en one to one, entre décisionnaires.*

**- La préférence nationale : à qualité égale, un Turc préférera toujours travailler avec un Turc. Et de préférence avec quelqu'un qu'il connaît.**

## **Recrutement et négociations salariales :**

Recrutement : Il y a en Turquie peu de candidatures spontanées. En fait, le recrutement se fait essentiellement par cooptation. La recommandation d'un membre du réseau peut suffire à valider une candidature.

**« On ne perd pas son temps à faire 50 entretiens et on ne commence à parler du salaire que quand on est d'accord sur le reste. » N.A.**

Comme on l'a évoqué plus haut, la question du titre est fondamentale. Un titre choisi au standard français sera trop modeste au standard turc pour attirer des candidats adéquats.

Les avantages en nature comptent beaucoup : navettes pour les ouvriers, voitures de fonction pour les cadres.

**« La négociation peut être dure sur la question sensible de la voiture de fonction, et aller jusqu'à des points de détails comme la présence, ou pas, d'un toit ouvrant ! » N.A.**

Pour ce qui est des salaires : le marché turc a sa cohérence, mais on manque souvent de « standards » par rapport aux habitudes françaises. On ne se réfère pas à des grilles de salaires. La référence au salaire brut n'est pas aussi systématique qu'en France, et il peut y avoir des malentendus entre salaire brut et net.

Les augmentations de salaires comportent une part importante d'ajustement à l'inflation, ne pas l'oublier, il ne faut pas l'oublier!

### **Conseil pratique :**

**Prendre la juste valeur des profils de collaborateurs français d'origine turque, revenus en Turquie à l'âge adulte. Formés dans le système éducatif français, ils peuvent, bien au-delà de leur seule compétence linguistique, constituer une passerelle précieuse entre le management français et les équipes turques.**

## **La place des femmes dans la vie professionnelle :**

La tendance : Dans un pays très polarisé, on conserve un contraste entre des femmes d'affaires bien installées dans des positions seniors, en particulier dans les groupes familiaux et dans la banque, et la Turquie des femmes voilées, qui interfèrent peu dans la vie professionnelle. Sur le substrat traditionnel d'un matriarcat très fort, s'est développé un type de femmes professionnelles très impliquées et très battantes. Il y a aujourd'hui en Turquie plus d'étudiantes que d'étudiants, et à l'inverse de ce qui se passe en France, les femmes sont nombreuses dans les filières scientifiques et les formations d'ingénieurs. Les collaboratrices femmes sont très appréciées des managers français, leur efficacité est souvent supérieure à celle de leurs collègues hommes.

**« ...Même si elles ont souvent leur caractère ! » J.C.**

**Conseils pratiques :**

*Les femmes gardent leur identité féminine au travail. A l'inverse du modèle américain, il ne faut pas considérer les femmes comme des camarades de bureau asexués, il convient de leur faire des compliments si elles ont changé de coiffure.*

*Il convient en même temps de rester particulièrement distant et respectueux, car elles n'ont pas l'habitude de la familiarité avec les hommes qui ne sont pas de leur famille.*

## L'image des Français :

Entre la traditionnelle arrogance des Français qui ont tendance à arriver en terrain conquis et la fierté des Turcs... il y a risque de collision. Chaque catégorie de Turcs a son opinion sur les Français : ils sont bien perçus et aimés par l'élite francophone, moins considérés par l'élite formée dans les universités américaines, l'élite AKP, quant à elle, se méfie des Français. De façon générale les Français ont la réputation de ne pas connaître la Turquie, et d'en avoir une image négative.

Les Français sont souvent perçus comme des « problem makers », compliqués, secs et hautains. Les caractéristiques turques que nous avons évoquées plus haut : réactivité, rapidité de la décision, importance de la relation humaine permettent de comprendre pourquoi ces traits français frappent les Turcs.



Pour en savoir plus,  
**CLIQUEZ-ICI**

**CCI FRANCE TURQUIE**  
Türk-Fransız Ticaret Derneği

VOTRE LOGO SOCIETE

NOM, PRENOM  
Fonction

OTIM Yolu - Ayazma Dere Caddesi  
Bareli İş Merkezi No:2-4 - K:2  
Gayrettepe-Besiktas 34387 Istanbul

Tel : +90 212 .....  
Fax : +90 212 .....  
E-mail: .....@.....  
www.....

**SIMPLIFIEZ VOTRE IMPLANTATION EN TURQUIE**  
avec les bureaux clés en main du Centre d'Affaires de la Chambre



**CCI FRANCE TURQUIE**  
Türk-Fransız Ticaret Derneği

**Découvrez la revue de presse  
quotidienne de la Chambre !**

Service exclusivement réservé aux adhérents

Pour en savoir plus  
**CLIQUEZ-ICI**

## En conclusion :

À défaut d'extraire un chimérique « ADN comportemental » des Turcs, on peut mettre en avant 5 caractéristiques, qui ont frappé l'ensemble des personnes que nous avons interrogées :

- Le caractère très émotionnel des Turcs. Il faut connaître la vie de tout le monde. Les Turcs « vivent tout très intensément », avec des réactions quelques fois disproportionnées aux yeux des Français.
- Le modèle de management traditionnel très paternaliste : la recherche de la reconnaissance des supérieurs est un moteur essentiel. Les marques de respect sont visibles. Certains avantages en nature, comme les navettes qui ramènent les employés chez eux renforcent cette relation. Dans ce contexte, la fonction RH n'est pas développée, ni valorisée.
- Le conservatisme de la génération plus ancienne. Elle ne parvient pas à voir le management moderne comme une amélioration et peut faire preuve d'une grande résistance au changement. Même si il y a une génération Y en Turquie aussi !
- Le mouvement. La Turquie est un pays où les choses changent très vite : c'est une culture de la réactivité, où il y a peu de place pour l'anticipation et la vision à long terme. Le turn over est important, sauf pour ceux qui adhèrent au modèle paternaliste de l'entreprise.
- L'importance de la présentation : on peut être jugé sur des détails de l'apparence plus que sur son discours. Castes et étiquette sont fondamentales.

Ce guide ne prétend pas livrer des règles toutes faites, mais plutôt des clés de compréhension. Elles permettront à chacun de mieux analyser les causes réelles des malaises et malentendus rencontrés parfois lors de ses premières expériences franco-turques. C'est ainsi que nous espérons que ce guide contribuera à éviter les faux-sens et les faux-pas, à accélérer les adaptations, et à baliser un terrain favorable à des coopérations franco-turques toujours plus nombreuses et fructueuses.

La communication interculturelle se construit sur le terrain, au cas par cas.

Il n'y a que deux règles d'or :

- Laisser de côté stéréotypes et préjugés, pour observer avec beaucoup de curiosité et suffisamment de recul, et se laisser surprendre.
- Personnaliser la communication, prendre le temps de construire avec ses interlocuteurs une relation faite de respect et de sincérité. Car en Turquie :

***« L'homme est replacé au centre de tout. Il faut, avant toute chose, tenir compte de l'individu. » Y.M.L.***

***La Chambre de Commerce Française en Turquie ne peut en aucun cas être tenue responsable de l'utilisation et de l'interprétation de l'information contenue dans la présente étude.***

© Copyright – Tous droits de reproduction réservés, sauf autorisation expresse de la Chambre de Commerce Française en Turquie

## LE SEMINAIRE DE FORMATION INTERCULTURELLE DE LA CHAMBRE S'informer pour se former aux différences interculturelles entre Turcs et Français

L'année de son 130<sup>ème</sup> anniversaire, notre Chambre a voulu combler un vide et répondre à un véritable besoin en lançant une formation intitulée « TRAVAILLER, NEGOCIER ET VIVRE AVEC LES TURCS ET EN TURQUIE » dont la première session s'est déroulée avec succès les 27 et 28 mars 2015 à la Chambre sous la houlette expérimentée de Pinar Akkaya, Conseil en Ressources Humaines et en Communication. Cadres dirigeants expatriés où investisseurs français directement présents en Turquie, les huit participants aux profils très différents se sont vu proposer des exposés ciblés, des échanges de « best practices », des retours d'expérience qui leur ont permis de prendre de la hauteur par rapport à leur activité de terrain.

Plusieurs cadres supérieurs français ou francophones de filiales de sociétés étrangères en fonction ici depuis quelques années ont bien voulu intervenir à titre bénévole en tant que « grands témoins » et nous les remercions très vivement de leur précieux concours.

Une vingtaine d'heures au total, qui ont permis aux participants de s'informer et de réfléchir sur les pratiques managériales en Turquie et de prendre le recul nécessaire à une meilleure compréhension des situations complexes, parfois aussi contradictoires que paradoxales, qui peuvent se poser à des non-Turcs dans la gestion quotidienne de leur entreprise et de ses ressources humaines, comme dans leurs relations et négociations avec leurs fournisseurs et clients. Les nombreux échanges très enrichissants entre les participants eux-mêmes comme avec les intervenants extérieurs ont placé ici la relation humaine et le « capital humain » au centre des défis et de la réussite des affaires.



« Merci pour cette prise de recul très utile qui facilite la transition professionnelle, merci pour ces clés de lecture des comportements et de l'environnement pour éviter des faux pas interculturels et, enfin, merci pour ces partages d'expérience très concrets » nous témoignait à la sortie de ce séminaire l'un des participants ayant récemment pris ses fonctions en Turquie. « Je ne me suis pas ennuyé un instant.. » ajoutait un autre, pourtant présent en Turquie depuis de nombreuses années.

Ce n'est pas nouveau mais le constat est sans appel : en Turquie comme ailleurs, pas de réussite sans une bonne compréhension de la dimension humaine et de l'environnement culturel spécifique dans l'entreprise. L'efficacité et le leadership ne sont pas des données innées et facilement transposables d'un pays à l'autre, ils doivent tenir compte et s'adapter aux hommes et à leurs structures de pensée, dans un respect mutuel, garant d'un climat d'harmonie au sein de l'entreprise.

« Travailler ensemble, c'est aussi s'affronter pour mieux construire ensemble... ». Tel aurait pu être le slogan de la première session de cette formation dont la deuxième édition est programmée les 27 et 28 novembre 2015.

Pour en savoir plus, merci de contacter Raphaël Esposito, Directeur,  
Tel : +90.212.249.29.55, [raphael.esposito@ccift.com](mailto:raphael.esposito@ccift.com)

# La Chambre de Commerce Française en Turquie

130 années d'existence au service des entreprises



## UNE ASSOCIATION PRIVÉE DE DROIT TURC À BUT NON LUCRATIF ENTièrement AUTOFINANCÉE, DONT LES PRINCIPALES MISSIONS SONT

- animer et être le porte-parole de la communauté d'affaires franco-turque de Turquie
- contribuer au développement des relations économiques et commerciales entre les deux pays

## UN RÉSEAU DE PLUS DE 400 ENTREPRISES ET ENTREPRENEURS, TURCS ET FRANÇAIS, ACTIF DEPUIS 1885

- des adhérents impliqués dans tous les secteurs clés de l'économie turque ... dont 1/3 de sociétés françaises implantées en Turquie
- un Club d'Affaires des Jeunes Francophones, « Le Cercle », tremplin relationnel tourné vers les jeunes entrepreneurs et cadres francophones de Turquie

## UNE ORGANISATION BI-CULTURELLE

- un Conseil d'Administration de 22 élus, composé à parts égales de Français et de Turcs
- une Equipe opérationnelle de 8 permanents expérimentée, bilingue et biculturelle

## DES PARTENARIATS AUSSI ANCIENS QUE SOLIDES

- membre-Fondateur de l'Union des CCI Françaises à l'Etranger (CCI France International), 1er réseau privé d'entreprises françaises dans le Monde
- partenaire du réseau des CCI de France et des représentations officielles françaises en Turquie

## DEUX GRANDS PÔLES D'ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES

- l'animation de la communauté d'affaires franco-turque (conférences, workshops, cocktails networking, événements spéciaux, etc.)
- une gamme complète d'activités et de services d'hébergement et d'appui aux entreprises plus spécialement tournés vers les PME et les entreprises françaises (validation produit-marché, liste de contacts, recherche de partenaires, location de bureaux avec services ....)

Rejoignez-nous !



Türk-Fransız Ticaret Derneği

Chambre de Commerce Française en Turquie

OTIM Yolu - Ayazma Dere Caddesi - Bareli İş Merkezi No:2-4 - K:2

Gayrettepe-Beşiktaş 34387 İstanbul

Tel : +90 212 249 29 55 - Fax : +90 212 252 51 75

E-mail : ccift@ccift.com - Web : www.ccift.com

