



# FRAMATECH

CYCLE INTERCULTUREL

## Comment travailler avec les Russes ?



# MIRION

Le jeudi 06 novembre 2025  
*Sur site, Lamanon*

**FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros**  
Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales Hautes Technologies

4 boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France  
Tél. +33 491 95 55 70 | Mail : [contact@framatech.fr](mailto:contact@framatech.fr)  
Organisme de formation n° 93060115506 | Siret 344 351 879 00046 | NAF 742C  
Web : [www.framatech.fr](http://www.framatech.fr)



# FRAMATECH

**CYCLE INTERCULTUREL**

## Comment travailler avec les chinois ?

### **NOTE POUR LE LECTEUR QUI N'AURAIT PAS ASSISTE AU SEMINAIRE**

La documentation ci-jointe est celle qui a servi de support pour illustrer les exposés faits pendant le séminaire **Comment travailler avec les Russes ?** et ne représente donc qu'une partie des informations données à cette occasion.

**FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros**  
**Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales Hautes Technologies**

4 boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France  
Tél. +33 491 95 55 70 | Mail : [contact@framatech.fr](mailto:contact@framatech.fr)  
Organisme de formation n° 93060115506 | Siret 344 351 879 00046 | NAF 742C  
Web : [www.framatech.fr](http://www.framatech.fr)



# Travailler avec les Russes

## Chapitre I

- Échanges interculturels : les clés du succès
- Panorama historique, économique, politique et géographique
- Les facteurs sociopolitiques et les principaux traits de la mentalité russe
- Quelques clés de compréhension de la langue et de l'écriture, phrases à connaître

# Echanges interculturels : les clefs du succès



---

## Echanges interculturels : les clefs du succès

### Exemple : un scientifique allemand et son assistant japonais.

Dr. Olberts, chef du service de recherche d'une compagnie chimique allemande a eu comme assistant durant 1 an M. Masaki - scientifique japonais.

Pendant le week-end, le Dr. Olberts avait toujours de nouvelles idées qu'il exposait le lundi matin à son collègue et il demandait à chaque fois :

« Qu'en penses tu? Si on essayait ça et ça ? »

Chaque fois Masaki répondait : « Je ne sais pas... »

Le problème était que, systématiquement, chaque vendredi Masaki avait réalisé les expériences et il ramenait les résultats sur les sujets évoqués le lundi précédent.

Au fil du temps, le Dr. Olberts devenait de plus en plus frustré par ce comportement car il n'avait jamais demandé de réaliser ces expériences.

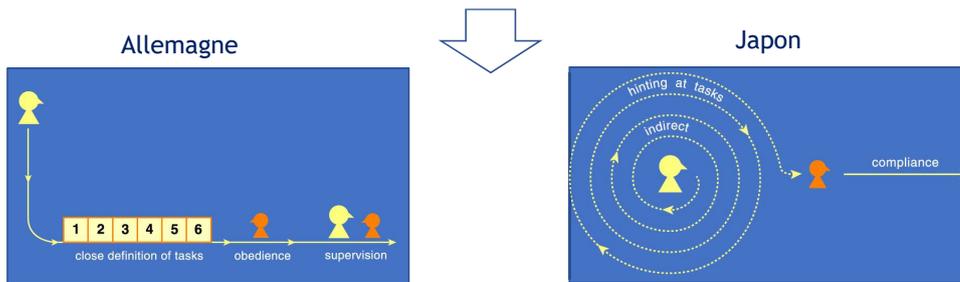
## Echanges interculturels : les clefs du succès

### Alors qu'est ce qui se passait?

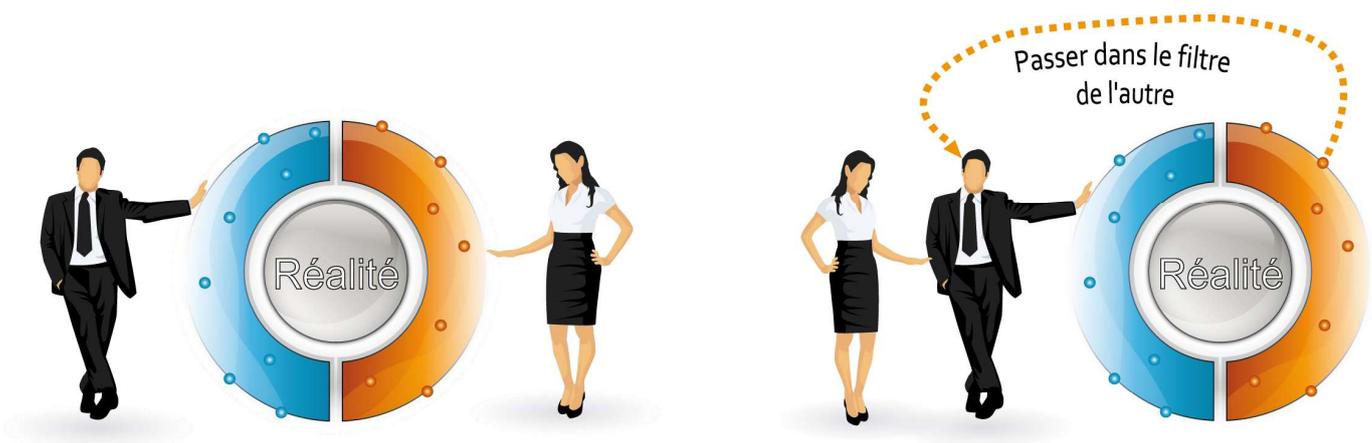
Si on demande à un allemand de faire quelque chose, il attend des instructions claires avec une description détaillée du contexte pour agir.

Pour sa part, le japonais attend des ordres sous la forme d'une allusion, comme ça se fait au Japon. Alors Masaki, considérait les discussions avec le Dr. Olbert comme des demandes polies d'effectuer les expériences.

Si nous comparons brièvement le langage du Management en Allemagne et au Japon, nous observons le contraste suivant :



## Perception humaine



Disons que chacun possède ainsi SA réalité, qui induit un comportement spécifique propre :

- Désaccord,
- Objectif plus élevé,
- Événement inconnu... etc.

## Culture

Robert Kohls a comparé la culture à un iceberg...

Une petite partie est visible à la surface, mais la plus grande, la plus profonde et souvent la plus déterminante, reste cachée sous l'eau.

De la même façon, lorsqu'on découvre une culture étrangère, on perçoit d'abord les éléments apparents — la langue, les vêtements, la nourriture, les coutumes — alors que les valeurs, les croyances, les modes de pensée ou les comportements implicites, eux, demeurent invisibles. C'est cette partie immergée qui influence réellement la manière dont une société fonctionne et dont ses membres interagissent.

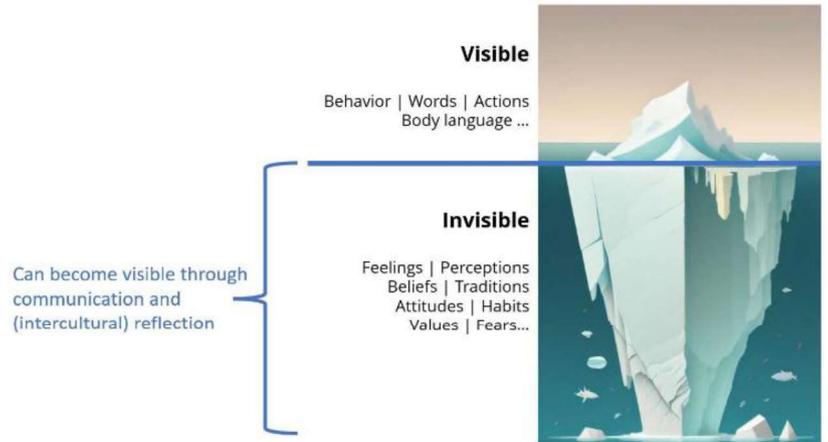


Fig. 38: The iceberg model of intercultural communication (own illustration based on Kohls & Knight, 2004).

Brück-Hübner, Annika. (2023). VITALS: Virtual International Teaching and Learning Skills - A Didactical and Methodical Introduction in Virtual International Teaching in Higher Education (Teaching Skript). 10.22029/jlupub-17731.

[https://www.researchgate.net/publication/373053055\\_VITALS\\_Virtual\\_International\\_Teaching\\_and\\_Learning\\_Skills\\_-\\_A\\_Didactical\\_and\\_Methodical\\_Introduction\\_in\\_Virtual\\_International\\_Teaching\\_in\\_Higher\\_Education\\_Teaching\\_Skript](https://www.researchgate.net/publication/373053055_VITALS_Virtual_International_Teaching_and_Learning_Skills_-_A_Didactical_and_Methodical_Introduction_in_Virtual_International_Teaching_in_Higher_Education_Teaching_Skript)

## Culture

Robert Kohls a comparé la culture à un iceberg...

Concernant la culture, on note certains aspects visibles : l'architecture, les arts, la cuisine, la musique, la langue, pour n'en citer que quelques-uns

*éléments culturels dont nous sommes relativement conscients*

*éléments culturels dont nous sommes moins conscients*

*Composante émotive importante*

*Composante émotive extrêmement importante*

Mais les fondations garantes de sa solidité en sont plus difficilement repérables : l'histoire du groupe humain détenteur de la culture, ses normes, ses valeurs, ses hypothèses fondamentales concernant l'espace, le temps, la nature, etc...



### Geert Hofstede

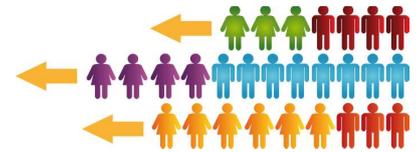
Psychologue néerlandais né en 1928.

Il a été inspiré par le culturalisme.

Il a élaboré une grille culturelle fréquemment utilisée dans la sphère du management. Il a proposé un modèle pour comprendre les différences culturelles à travers plusieurs dimensions universelles

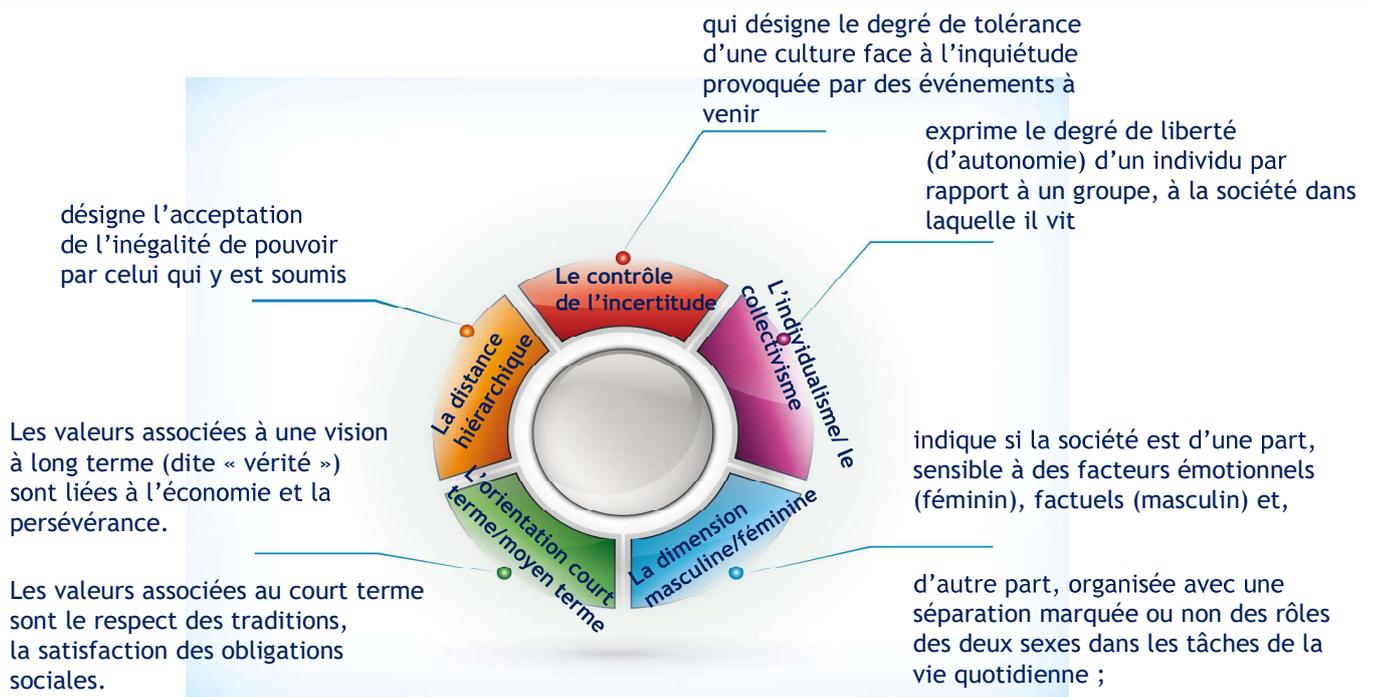
**Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987).** *Les différences culturelles dans le management*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

Il a effectué une étude auprès d'employés d'IBM dans 70 pays. L'étude permit l'élaboration d'une cartographie de l'approche culturelle par pays avec ces cinq facteurs de différenciation qui donnent des clés d'interprétation quant au comportement des ressortissants des pays étudiés. Etude ne reflète plus entièrement la complexité du monde actuel. Les sociétés ont beaucoup évolué avec la mondialisation, les migrations et la diversité culturelle interne.



D'autres approches, comme celles de Trompenaars, Hall ou du Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE Project), ont cherché à actualiser ou à compléter ses travaux, mais Hofstede reste pertinent comme base de réflexion.

## Cartographie de l'approche culturelle



## L'identité culturelle selon quatre dimensions universelles

Pays	La distance hiérarchique	Le niveau de volonté d'éviter l'incertitude	Les valeurs masculines	L'individualisme et le collectivisme
Australie	36	51	61	90
Autriche	11	70	79	55
Allemagne	35	65	66	67
Argentine	49	86	56	46
Belgique	65	74	54	75
Bésil	69	76	49	38
Canada	39	48	52	80
Chine	89	44	54	39
Columbia	67	80	64	13
Corée du Sud	60	85	39	18
Danemark	18	23	16	74
Espagne	57	86	42	51
Etats Unis	40	46	62	91
<b>France</b>	<b>68</b>	<b>86</b>	<b>43</b>	<b>71</b>

Pays	La distance hiérarchique	Le niveau de volonté d'éviter l'incertitude	Les valeurs masculines	L'individualisme et le collectivisme
Finlande	33	59	26	63
Gong Kong	68	29	57	25
Grand Bretagne	35	35	66	89
Grèce	60	99	57	35
Hollande	38	53	14	80
Israël	13	81	47	54
Inde	77	40	56	48
Irlande	28	35	68	70
Italie	50	75	70	76
Jamaïque	45	13	68	39
Japon	54	92	95	46
Mexique	81	82	69	30
Nouvelle Zélande	22	49	58	79
Norvège	31	50	8	69

Pays	La distance hiérarchique	Le niveau de volonté d'éviter l'incertitude	Les valeurs masculines	L'individualisme et le collectivisme
<b>Russie</b>	88	80 moyenne 40-50 grands villes	59	50 - Moscou 30 - Province
<b>France</b>	<b>68</b>	<b>86</b>	<b>43</b>	<b>71</b>

Adapté de Geert Hofstede, « Culture's consequences : Comparing values, behaviors and institutions across nations », 2e édition, 2001, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

## L'identité culturelle selon quatre dimensions universelles

Dimension	France	Russie	Interprétation rapide
Distance hiérarchique	68 (relativement élevée)	93 (très élevée)	La hiérarchie est beaucoup plus marquée en Russie qu'en France.
Individualisme vs Collectivisme	71 (individualiste)	39 (plus collectiviste)	La France valorise l'autonomie et l'indépendance, la Russie accorde plus d'importance au groupe et à la solidarité.
Masculinité vs Féminité	43 (plus féminine)	36 (féminine)	Les deux pays mettent davantage l'accent sur la qualité de vie et la coopération que sur la compétition extrême.
Contrôle de l'incertitude	86 (élevé)	95 (très élevé)	Les deux sociétés cherchent à réduire l'incertitude par des règles et des normes strictes, surtout en Russie.

## La distance hiérarchique

Cette dimension correspond au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus.

La distribution inégale du pouvoir est l'essence même des entreprises et des organisations.

**L'autorité n'existe que si elle rencontre la soumission... et le pouvoir ne se maintient que s'il satisfait un besoin de dépendance (!).**

Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins, voire recherche cette autorité...

« C'est la Cour qui fait le Roi... »



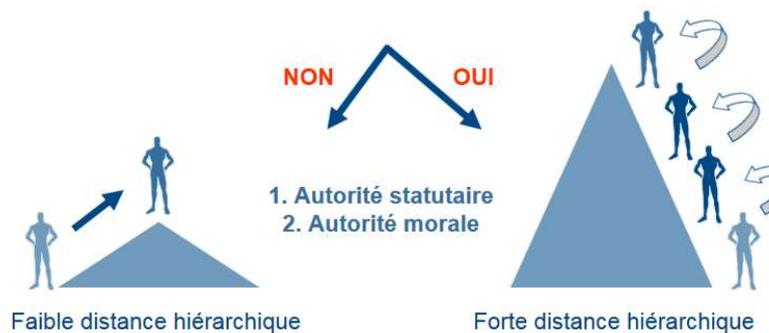
## La distance hiérarchique

La distance hiérarchique se mesure à la perception qu'a le subordonné du pouvoir de son chef car cette représentation va déterminer son comportement.

Distance hiérarchique élevée (acceptation des inégalités)

- Malaisie
- Philippines
- Russie
- Inde
- Mexique

Dans ces pays, les subordonnés acceptent souvent que le pouvoir soit concentré entre les mains des dirigeants, et les décisions viennent généralement du sommet.



Distance hiérarchique faible (préférence pour l'égalité, participation) :

- Autriche
- Danemark
- Pays-Bas
- Suède
- Australie

Ici, les hiérarchies sont moins rigides, les employés attendent d'être consultés et les relations entre supérieurs et subordonnés sont plus horizontales.

## La distance hiérarchique

---

Selon les études de **Hofstede**,  
la **France** se situe plutôt au milieu à élevé sur la **distance hiérarchique** :

- La France accepte un **certain niveau d'inégalités et de hiérarchie**, surtout dans les institutions et les grandes entreprises, mais elle valorise aussi la **discussion et la consultation** dans certains contextes.
- Elle se distingue par un mélange : respect de l'autorité et centralisation du pouvoir, mais avec une certaine ouverture aux débats, contrairement à des pays comme la Malaisie ou l'Inde, où la hiérarchie est très rigide.

la **Russie** se caractérise par une **distance hiérarchique élevée** :

- Les inégalités de pouvoir y sont **largement acceptées** et les décisions importantes sont **souvent centralisées**.
- Les relations entre supérieurs et subordonnés sont généralement **formelles**, et **l'autorité est respectée**, même si certaines évolutions récentes dans les entreprises tendent à encourager plus de consultation et de participation.

Pour comparer : la France est autour de 68, la Russie autour de 93, ce qui montre clairement que la hiérarchie est **beaucoup plus marquée en Russie** qu'en France.

## L'individualisme et le collectivisme

---

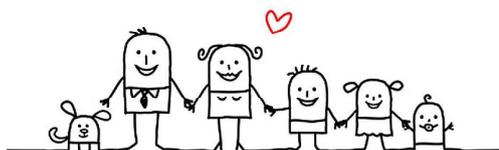
Les sociétés diffèrent selon la manière dont les individus interagissent avec la collectivité :

- les **sociétés communautaires** privilégient le temps consacré au groupe,



<http://www.infopresse.com/article/2017/1/26/vendre-l-individualisme-aux-chinois>

- les **sociétés individualistes** valorisent le temps dédié à la vie personnelle.



Il existe une **grande corrélation entre l'individualisme et la richesse d'un pays**. Plus un pays est riche, plus la **mentalité de ses habitants est individualiste**. Au contraire, plus un pays est **pauvre**, plus l'esprit **communautaire prédomine**. La richesse d'un pays permet aux gens de vivre plus largement et de moins tenir compte les uns des autres.

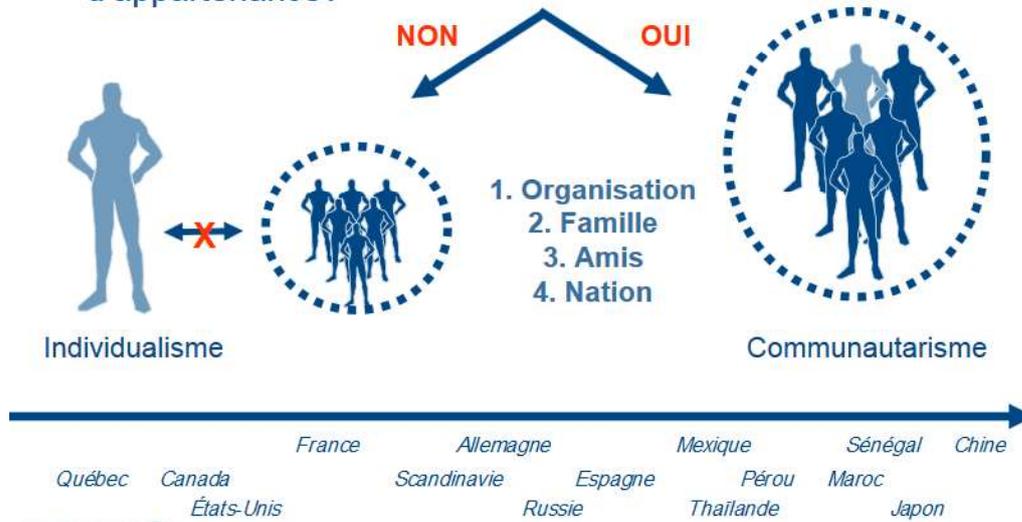
Outre la richesse, il y a des facteurs historiques qui déterminent le niveau d'individualisme.

La **deuxième cause de l'origine de l'individualisme** est, après la richesse du pays, le **développement d'une classe moyenne**.

Cette dernière présuppose l'existence **d'une mobilité sociale et d'une croissance de la population plus faible**, venant notamment du fait que les familles ont moins d'enfants.

Lorsqu'elle s'est constituée, la **classe moyenne** d'un pays a ensuite **tendance à faire prévaloir** parmi ses membres un **système de valeurs basé sur l'individualisme**.

► L'individu a-t-il **DES OBLIGATIONS** envers son groupe d'appartenance?



## L'individualisme et le collectivisme

Le **degré d'individualisme** existant dans un pays entraîne un certain nombre de conséquences pour l'**activité des entreprises**, notamment :

Les relations entre les employeurs et les employés vont se faire sur une **base morale** dans les **pays communautaires (!)**, alors qu'elles se nouent sur la base d'un **calcul personnel** dans les **cultures individualistes**.

Dans une culture **communautaire**, elles vont ressembler à celles qui ont existé **entre l'enfant et sa famille étendue (!)**.

Elles se tisseront sur une base morale, engendrant des obligations mutuelles : **protection** de l'employé par l'employeur ( indépendamment des performances de l'employé !), **loyauté** envers l'employeur de la part de l'employé.

Dans une culture individualiste, employés et employeurs n'entretiennent que des relations de travail basées sur le postulat d'un **avantage mutuel** et calculées selon des critères économiques.

Le mode de traitement des conflits sera également différent.

Dans les **cultures individualistes**, un conflit débouchant sur une **confrontation ouverte** est considéré **salutaire pour tous**.



Dans les **cultures communautaires**, il y aura **toutes les chances de faire perdre la face** à l'un des deux protagonistes, c'est-à-dire, **lui faire perdre sa dignité, sa fierté, voire son honneur, ce qui est inacceptable**. Ces cultures attacheront donc une **grande importance au maintien d'une harmonie**, au moins formelle dans les relations interpersonnelles.

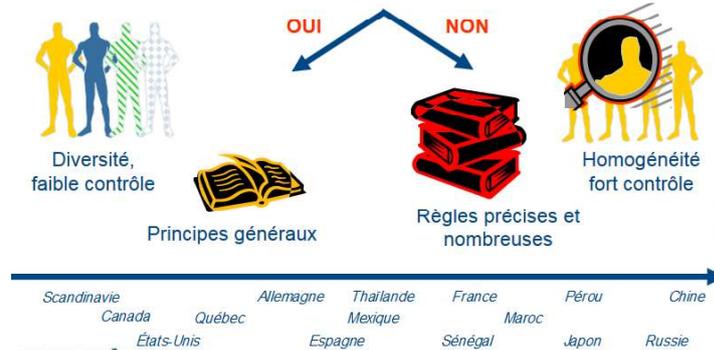


## Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension fait référence à la **manière dont les membres d'une société abordent le risque**. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres son évitement. C'est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs.

Nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver et nous en sommes parfaitement conscients. Ce phénomène crée dans l'esprit de l'homme une anxiété souvent intolérable.

► La société tolère-t-elle l'**INCERTITUDE** et les **COMPORTEMENTS DÉVIANTS** ?



Adapté de Geert Hofstede, « Culture's consequences : Comparing values, behaviors and institutions across nations », 2e édition, 2001, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Paris : Les Éditions d'Organisation. [https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/bollinger\\_hotsfhtml\\_1263206087523.html](https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/bollinger_hotsfhtml_1263206087523.html)

## Le contrôle de l'incertitude

Dans les sociétés à faible contrôle de l'incertitude, leurs membres ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité relative.

Par contre, dans les sociétés à fort contrôle de l'incertitude, les membres sont élevés à chercher à vaincre l'avenir. La population présente un plus haut degré d'anxiété qui se manifeste par une plus grande nervosité, une émotivité et une agressivité plus fortes. Les institutions de ces pays vont donc chercher à créer la sécurité et à éviter les risques de trois façons : par la technologie, par les règles juridiques et par la religion.

Les pays qui acceptent davantage l'incertitude de l'avenir sont aussi ceux où l'on prend le plus facilement des risques personnels en étant toujours prêts à faire face. La réalisation personnelle passe, dans ces pays, par la prise d'initiatives, alors que pour les autres, elle se définit plutôt en acquisition de sécurité, ce qui empêche les individus de prendre des risques à titre personnel.



L'incertitude est un concept clé des théories modernes d'organisation souvent relié à un autre concept : celui de l'environnement dans lequel fonctionne l'organisation (tout ce que l'entreprise ne contrôle pas directement).

Les entreprises tentent de contrôler les événements incertains de deux façons différentes : elles contrôlent les besoins futurs qu'elles peuvent correctement anticiper, puis elles contrôlent et surmontent les besoins futurs de leur environnement en imposant des plans, en mettant en œuvre des procédures standardisées d'opération et en suivant des traditions industrielles.

## Le contrôle de l'incertitude

### Évitement de l'incertitude

Avec un score de 86, la **culture française** se situe élevée sur l'évitement de l'incertitude. Cela se manifeste clairement de la manière suivante :

**Les Français n'aiment pas les surprises.** Ils ont besoin de **structure et de planification**. Avant les réunions ou les négociations, ils aiment recevoir toutes les informations nécessaires. En conséquence, les Français sont efficaces pour développer **des technologies et des systèmes complexes dans un environnement stable**, comme c'est le cas pour les centrales nucléaires, les trains à grande vitesse ou l'industrie aéronautique.

Il existe également un besoin de **valves de sécurité émotionnelle**, car un score élevé en évitement de l'incertitude, combiné à une **grande distance hiérarchique et un fort individualisme**, se renforce mutuellement. Par exemple, les Français sont souvent très bavards et n'hésitent pas à « engueuler », c'est-à-dire à adresser des remarques piquantes ou critiques.

Il existe un **besoin important de lois, règles et réglementations** pour structurer la vie. Cependant, cela ne signifie pas que la plupart des Français chercheront à suivre toutes ces règles, comme c'est le cas dans d'autres pays latins. Compte tenu du score élevé en distance hiérarchique, les détenteurs de pouvoir, qui bénéficient de privilèges, ne se sentent pas nécessairement obligés de respecter toutes les règles destinées à contrôler les citoyens. En même temps, les citoyens ordinaires essaient de **négoier avec les détenteurs du pouvoir** afin de pouvoir eux aussi bénéficier **d'exceptions aux règles**.

<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=france%2Crussia>

Avec un **score de 95**, les Russes se sentent fortement **menacés par les situations ambiguës**, et ils ont établi **une des bureaucraties les plus complexes au monde**.

Les présentations sont soit **peu préparées** — par exemple lors du début des négociations, où l'accent est mis sur la construction de la relation —, soit **extrêmement détaillées et soigneusement préparées**. De plus, la **planification et le briefing détaillés** sont très courants.

Les Russes préfèrent disposer de **contexte et d'informations de fond**. Tant qu'ils interagissent avec des personnes considérées comme **étrangères**, ils paraissent très **formels et distants**. En même temps, cette **formalité est utilisée comme un signe de respect**.

## La masculinité / féminité des cultures

Le masculin et le féminin représentent **les deux extrêmes** d'un continuum **définissant l'importance** accordée :

- **aux valeurs de réussite et de possession** (valeurs masculines),
- **à l'environnement social ou à l'entraide** (valeurs féminines).



<https://1000-idees-de-culture-generale.fr/deuxieme-sexe-beauvoir/>

**La répartition sexuelle des rôles ne se fait pas de la même façon** dans toutes les sociétés ; de ce fait cet élément se trouve **être le fondement** de nombreuses normes culturelles.

**Plus les rôles sont différenciés**, plus la société montrera des traits que nous pouvons nommer masculins ;

**Plus les rôles sont interchangeable**, plus la société montrera des traits féminins.

Dans les sociétés dominées par les hommes, la plupart des femmes sont complices de cette domination.

En résumé, nous pourrions dire que les habitants des **pays masculins " vivent pour travailler "**, tandis que ceux des pays **féminins " travaillent pour vivre "**.

[https://lrsa.cnam.fr/medias/fichier/bollinger\\_hotsfhtml\\_1263206087523.html](https://lrsa.cnam.fr/medias/fichier/bollinger_hotsfhtml_1263206087523.html)

## La masculinité / féminité des cultures

Les caractéristiques culturelles jouent encore un rôle important dans certains choix fondamentaux de société, que doivent faire les hommes politiques et les citoyens d'un pays.

Un de ces choix concerne la croissance économique opposée à la protection de l'environnement naturel. Les valeurs féminines mettent l'accent sur l'environnement (qualité de vie), tandis que les valeurs masculines insistent plus sur la réussite économique.

Cet élément culturel va avoir également des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur :

**La qualité de l'emploi.** Dans les cultures masculines, un travail de qualité élevée sera celui qui permet de faire carrière et de se réaliser. Par contre, dans les cultures féminines, ce sera celui qui aura une réelle coopération entre les travailleurs et des conditions de travail agréables.

**La façon de résoudre les conflits.** Dans les cultures masculines, les conflits seront ouverts et durs, tandis que dans les féminines, les conflits ne devront pas s'officialiser et seront réglés par la discussion.

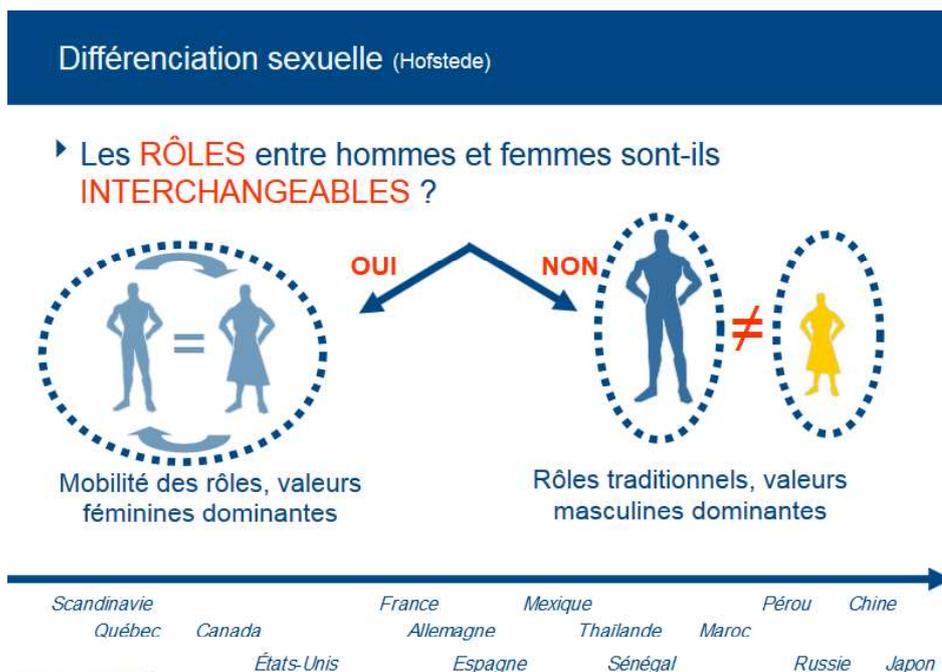
Dans les pays "féminins" où l'on accorde une grande importance aux relations personnelles, un négociateur sera plus volontiers perçu comme un partenaire.

La dimension de masculinité - féminité permet également de rendre compte du poids respectif des arguments rationnels et affectifs dans les discussions. Les vendeurs français mettent autant l'accent sur l'affectif que sur le factuel. Cette réaction correspond parfaitement à leur culture, à mi-chemin des pôles masculin et féminin.

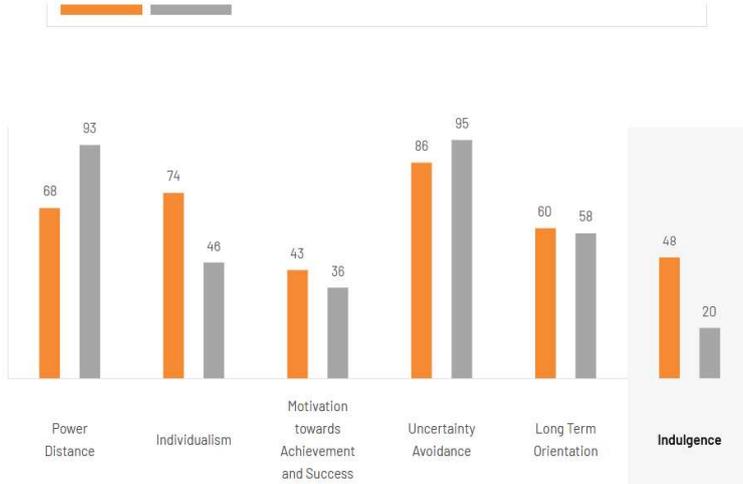


[https://www.reussirmavie.net/Vendeur-en-petit-commerce-d-alimentation-vins-fromages-ou-produits-bio\\_a2548.html](https://www.reussirmavie.net/Vendeur-en-petit-commerce-d-alimentation-vins-fromages-ou-produits-bio_a2548.html)

## La masculinité / féminité des cultures



## L'identité culturelle selon quatre dimensions universelles



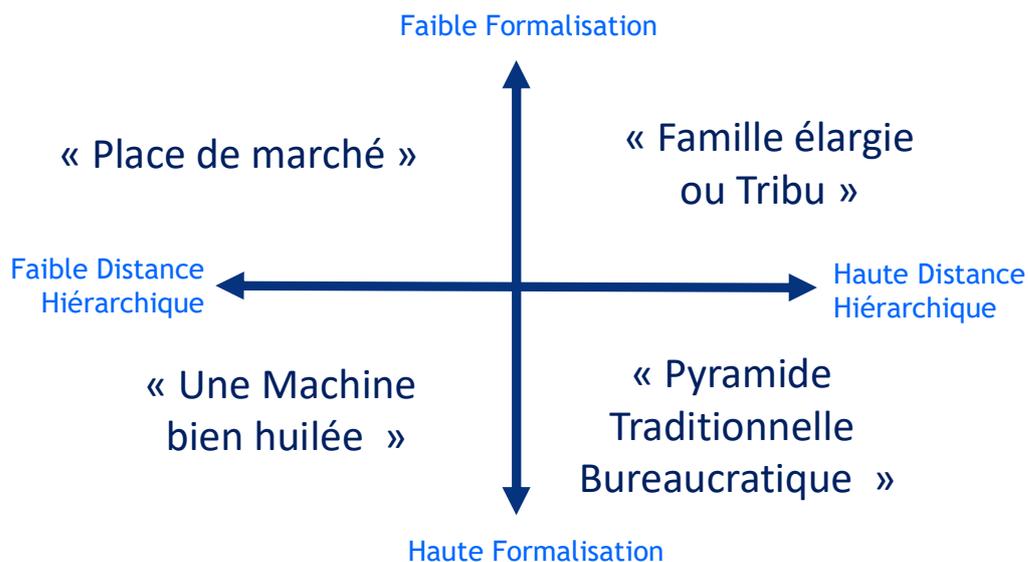
La France se situe plutôt au milieu (48) en ce qui concerne la dimension **Indulgence vs. Retenue**. Combiné à un score élevé en évitement de l'incertitude, cela suggère que les Français sont **moins détendus** et profitent **moins souvent de la vie** que ce que l'on pourrait croire. En effet, la France n'obtient pas des scores très élevés dans les indices de bonheur.

La nature restreinte de la **culture russe** se manifeste clairement par son **score très faible de 20** dans cette dimension. Les sociétés ayant un score bas ont tendance au **cynisme et au pessimisme**. Contrairement aux sociétés indulgentes, les sociétés restreintes n'accordent pas beaucoup d'importance aux loisirs et contrôlent la satisfaction de leurs désirs. Les individus ayant cette orientation ont le sentiment que leurs actions sont limitées par les normes sociales et considèrent que **se faire plaisir est en quelque sorte répréhensible**.

<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=france%2Crussia>

## Typologie des structures implicites d'organisation des entreprises à travers le monde

Voici les quatre types de structures que nous pouvons trouver à travers le monde lorsque nous croisons ces deux éléments culturels :



## Typologie des structures implicites d'organisation des entreprises à travers le monde

### « Place de marché »

Une distance hiérarchique courte et un faible contrôle de l'incertitude, comme dans les pays scandinaves et anglo-saxons définissent une organisation qui ressemble à une « Place de marché » :

- Décentralisation du management et de diverses activités,
- Liberté d'actions,
- Entreprenariat « volontaire »,
- Flexibilité : les fonctions sont facilement déléguées,
- Coordination dans le cadre de contacts personnels non formels,
- Contrôle des résultats.

### « Famille élargie ou Tribu »

Une distance hiérarchique haute et un faible contrôle de l'incertitude, comme en Inde, en Côte d'Ivoire et dans certains pays du Sud-Est asiatique définissent un modèle d'organisation qui ressemble à une « Famille élargie ou Tribu » (Hong Kong, Indonésie, Pakistan, Philippines, Vietnam, Népal, Tanzanie, Kenya etc.)

- Haut niveau de centralisation de prise des décisions,
- Système paternaliste de management,
- Approches « collectivistes » et traditions fortement présentes,
- Loyauté : paramètre le plus important pour la carrière,
- Un fort accent sur les relations et les contacts personnels,
- Une attention particulière pour la responsabilité sociale du business,
- Un contrôle communautaire (par le groupe) de l'activité (business) individuelle.

### « Une Machine bien huilée »

Une distance hiérarchique courte et un fort contrôle de l'incertitude, comme en Allemagne (en général culture germanique) définissent une organisation qui ressemble à « une machine bien huilée » :

- Décentralisation de la prise de décisions et de management,
- Structure de décisions bien préparée et réfléchie,
- Management par fonctions,
- Projets divisés en plusieurs étapes dont chacun est contrôlé,
- Contrôle détaillé « de haut en bas »...
- Accent particulier sur la spécialisation et le professionnalisme,
- Liberté d'action dans le cadre rigide d'une expertise professionnelle,
- Direction fonctionnant de façon collégiale (en équipe),
- Veille industrielle permanente afin d'appliquer la meilleure expérience externe et interne,
- Coordination et contrôle dans le cadre de procédures et règles clairement définies,
- Contrôle rigoureux de la rentabilité et des dépenses.

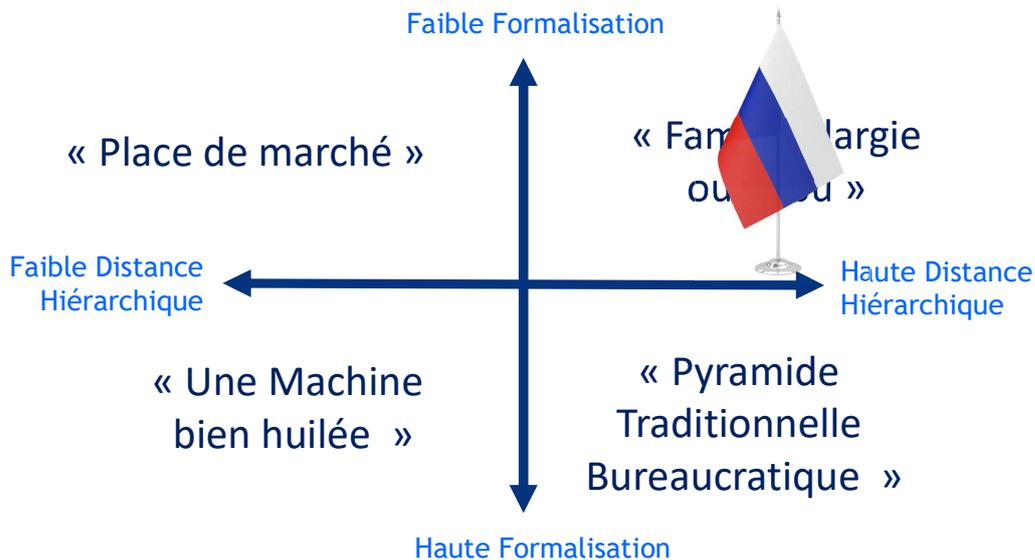
### « Pyramide Traditionnelle Bureaucratique »

- Haut niveau de centralisation des prises de décisions,
- Coordination qui descend « d'en haut »,
- Délégation de fonctions très limitée,
- Haut niveau de spécialisation,
- Domination de la bureaucratie,
- Penchant pour l'activité analytique,
- Haute et rigide pyramide du pouvoir,
- Importance particulière des contacts informels malgré la formalisation générale (surtout...),
- Système de travail construit sur le « branle-bas » et l'héroïsme,
- Haute importance du statut social et de l'appartenance à une élite,
- Système prohibitif d'activité et de contrôle.

## Typologie des structures implicites d'organisation des entreprises à travers le monde

Structures d'organisation des entreprises russes

Le modèle de la culture russe se trouve juste sur la ligne de séparation entre la « Famille élargie ou Tribu » et la « Pyramide Traditionnelle Bureaucratique »



## Structures d'organisation des entreprises russes

---

Le modèle « Pyramide... » domine dans les **hautes sphères du Pouvoir**, dans les entreprises d'États, les entreprises d'industrie militaire, d'extraction de matières premières, d'importantes Holdings (privées ou étatisées) de l'industrie lourde etc...

Le modèle « Famille... » existe également dans les grandes entreprises mais est plus visible et dominant sur les **niveaux « Low & middle Management»**. Ici les relations ont une importance particulière et permettent d'éviter la formalisation lourde des relations afin d'être plus réactifs et d'avoir plus de liberté créative. Sinon, ce modèle est **plutôt propre aux petites et moyennes entreprises** :

- Un bon « Boss » dans le modèle « Famille... » est un « Père », qui connaît parfaitement « sa famille » et qui connaît son domaine.
- Une motivation plutôt morale et sociale que financière.
- Une motivation, mélange de relations de devoir par rapport au « père » de famille.
- Une délégation de pouvoir est compliquée
- Une communication horizontale problématique... nécessitant « la bénédiction » du père pour avancer...

## Structures d'organisation des entreprises russes

---

En résumé :

Nous observons un **dualisme de la culture du business russe (!)** :

Il existe des différences entre le système de valeurs et d'organisation des hautes sphères du pouvoir des entreprises (et de l'État) et des échelons exécutifs plus bas (inférieurs)...

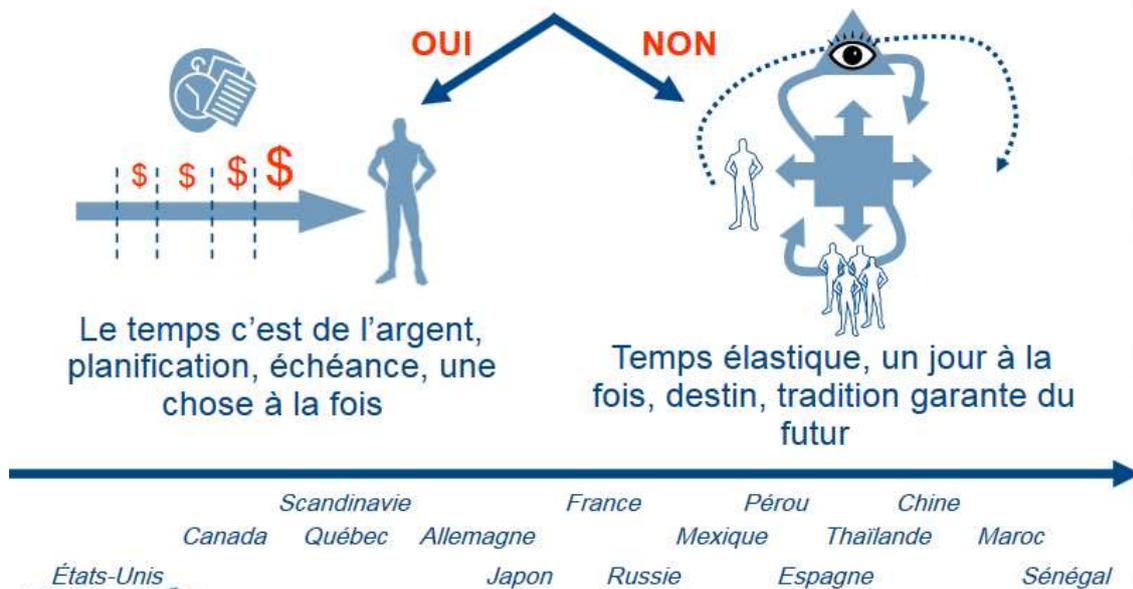
Un dossier relatif au management interculturel publié dans « Le Moci », montrait comment les entreprises françaises étaient soucieuses sur la façon de mener à bien les expatriations de cadres. Selon certaines études, une expatriation sur deux serait un échec. La réponse à la question : « **qui faut-il envoyer ?** » a changé. Nous sommes passés de « celui qui connaît le mieux le secteur » à « **celui qui saura le mieux s'adapter à un environnement humain différent** ». C'est-à-dire celui qui prendra en compte les différences culturelles!...

## 6 principes du management interculturel

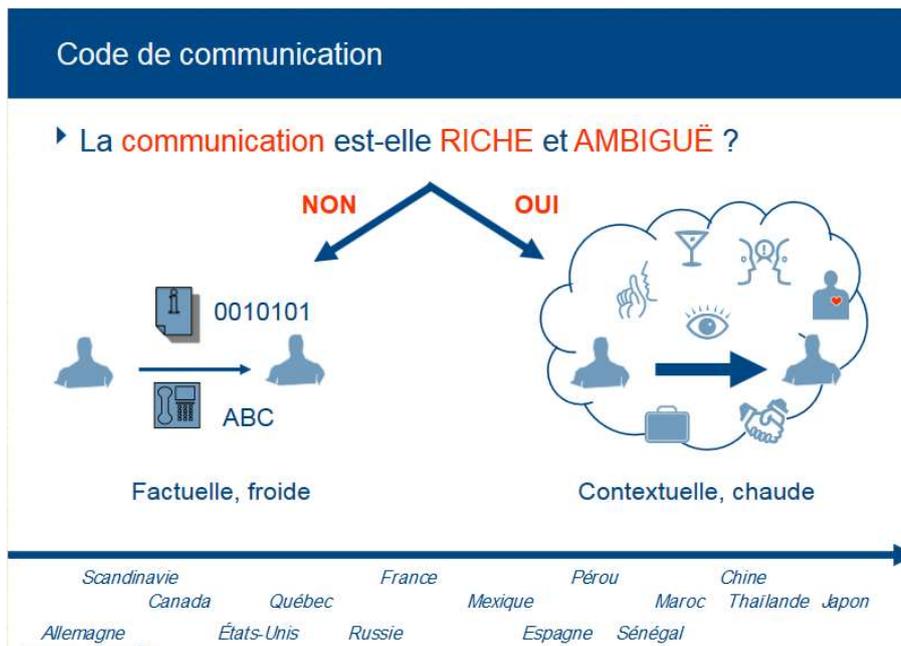
Relativisme	Il n'existe pas de « valeurs universelles »
Équi-légitimité	Chaque individu perçoit le monde à sa façon
Écoute active	Il faut être ouvert et sensible à la différence des autres
Curiosité	Information et compréhension favorisent l'efficacité de l'action
Cohérence identitaire	Comprendre les autres ne signifie pas accepter toutes les différences
Contingence	Il existe des différences significatives à l'intérieur d'une même culture nationale, entre classes sociales (riches / pauvres ) et entre les sous-cultures professionnelles (cols bleus / cols blancs / ingénieurs / intellectuels / etc.)

## Question à se poser

► Le temps est-il PRÉCIEUX, tourné vers le FUTUR ?



## Question à se poser



HEC MONTRÉAL | © École HEC de Montréal 2004

## Question à se poser

### Un oui est-il un oui ?

- Le «oui» de nombreux Occidentaux est l'expression d'un accord avec la proposition faite par l'interlocuteur. «Oui» signifie «Oui».
- Le «oui» des Orientaux est plutôt un accusé de réception: c'est-à-dire que le message a été compris, mais qu'il ne suscite pas nécessairement l'adhésion. La réponse effective ne se lit pas dans les mots eux-mêmes, mais à travers les gestes, les expressions, les silences associés au contexte de la situation. « Oui » signifie « Oui », « Peut-être », ou carrément « Non ».

### Exemple de la « Notion » de règlement

#### Canada

- Tout est permis, sauf ce qui est explicitement interdit... !

#### France

- Est permis ce qui n'est pas interdit... !

#### Chine

- Tout est interdit, même si c'est permis... !

#### Mexique

- Tout est permis, même si c'est interdit... !

- les pratiques organisationnelles,
- les actions managériales,
- les comportements interpersonnels,

**sont transférables dans une autre culture...**

**... SI et seulement SI ...**

**... toutes les variables qui les conditionnent dans la culture d'origine sont également présentes dans l'autre culture**

## Comment travailler avec les Russes

- La Russie et la Communauté d'État Indépendants (C.E.I.)
- Comment aborder les relations interpersonnelles avec des partenaires russes?
- Initiation à la langue et à l'écriture russe.
- Le cadre de la vie quotidienne.
- Comment travailler avec les Russes ? Assurer le suivi ?
- Formalités pour les voyages en Russie/Accueils des partenaires Russes. Documents de consultation.

# Chapitre I

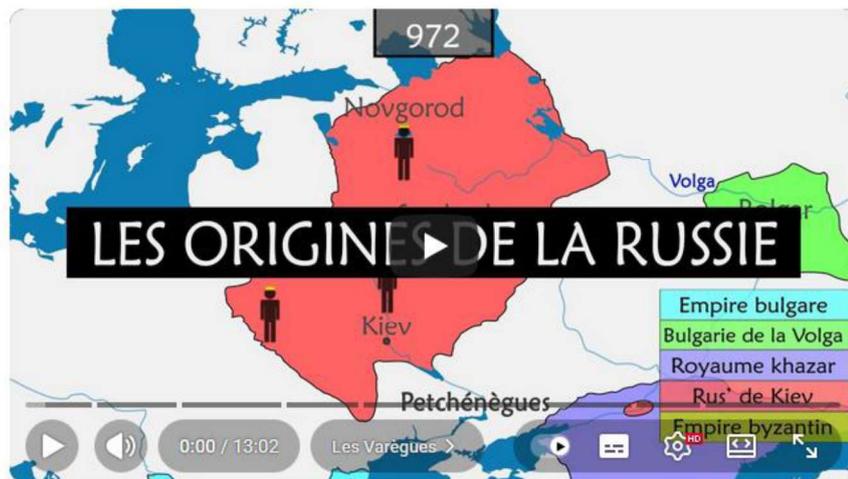
- Échanges interculturels : les clés du succès
- Panorama historique, économique, politique et géographique
- Les facteurs sociopolitiques et les principaux traits de la mentalité russe
- Quelques clés de compréhension de la langue et de l'écriture, phrases à connaître

---

## Des origines à la formation de la Russie médiévale

---

- **300 000 ans av. J.-C.** : premières traces humaines en **Russie centrale** (forêts et marécages de la haute Volga et du haut Dniepr), régions à peine habitées par des peuples de souche finnoise. Ve siècle après J.-C. : après la chute des Huns, ces Slaves de l'Est descendent vers le sud-est, en direction de la mer Noire.
- Dans les plaines du Sud, les Slaves recueillent les vestiges des Scythes (VIIIe-le s. av. J.-C.) et des Sarmates (IIIe s. av. J.-C. - IIe s. apr. J.-C.).
- Ils entrent en relations avec les Khazars (peuple turc établi aux VIIe-VIIIe siècles dans les steppes entre le Don et le Dniepr et en Crimée), et avec les Bulgares de la Volga et de la Kama, également des tribus turques. Ils sont aussi en contact avec les Bulgares des Balkans et les Byzantins.
- Khazars, habiles marchands, ils fournissaient à Byzance des épées et des couteaux et troquaient avec les slaves des bijoux contre des fourrures, du miel et de la cire. Leur position stratégique les place sur la route des Arabes mahométans, qui, après avoir envahi la Perse, poursuivent leur expansion vers le Nord.
- Les peuples slaves se tournèrent alors vers les vikings du nord, les Varègues, auxquels ils proposèrent les marchandises habituelles de leurs premiers commerces avec les Khazars. Par la suite ils leur demandèrent de venir rétablir l'ordre et de mettre fin aux querelles entre les chefs de guerre locaux dans la principauté de Novgorod.
- En 862, le chef viking Riourik est choisi pour diriger les Slaves de Novgorod et repousser les nomades turcs. Il fonde la première dynastie russe à Novgorod. Les Vikings ouvrent une route commerciale entre la mer Baltique et la mer Noire.
- Les slaves ont alors un état dénommé Rus dont Kiev devient, en 882, la capitale.
- Le mot "varègue" est d'origine scandinave. Il désigne un groupe de tribus, qu'elles soient scandinaves, slaves ou finnoises, liées entre elles par un serment d'entraide (Vår) : partager les combats et ...partager les profits. Si les Varègues sont de grands voyageurs commerçants, ils sont cependant avant tout des pirates et des bandits, mettant leurs talents de combattants au service de qui les payent, mais également prêts à se servir eux-mêmes en prélevant tribut sur les Tchoudes, les Slaves, les Mériens ou les Polianes.



### Les origines de la Russie - résumé sur cartes



Rejoindre

S'abonner

Les origines de la Russie - résumé sur cartes

### L'invitation aux Varègues

D'après une chronique russe du XII<sup>ème</sup> siècle, la *Chronique des Temps passés*, ce sont les Varègues, désignés sous le nom de "Rus", qui fondèrent l'État russe.



En 862, une assemblée de chefs de diverses tribus aurait décidé de mettre fin aux rancunes et querelles intestines entre les différentes familles, en invitant un prince varègue, Riourik (né aux environs de 830 et mort en 879), accompagné de ses "frères", c'est-à-dire ses alliés, Sineous et Trouvor, à régner sur la principauté de Novgorod (*Holmgårdr* pour les Varègues) et ses villes vassales. Cela donne à entendre combien les Vikings se montraient habiles et compétents tant dans le maniement des armes que dans l'administration politique et judiciaire.

*"La discorde faisait rage parmi eux et une guerre éclata. Ils traversèrent la mer pour aller voir les Varègues connus sous le nom de Rous. Ces derniers portaient ce nom, tout comme d'autres étaient désignés Suédois, Normands, Angles, ou encore Goths. Les Tchoudes, les Slaves, les Krivitchi, et tous, dirent aux Rous : 'Notre terre est grande et riche, mais il n'y a pas d'ordre. Venez régner et nous gouverner.' "* *Chronique des Temps passés*

Cet événement marquant, également connu sous le nom d'*Invitation aux Varègues*, fut le point de départ de l'État russe. Riourik se serait établi avec sa cour dans les villes de Ladoga et Novgorod, Sineus à Beloozero et Trouvor à Izborsk. Trouvor et Sineus moururent peu de temps après la création de leurs territoires et Riourik entreprit d'unifier la Russie du nord et de l'est. Les successeurs de Riourik, à commencer par son fils Igor (878-945), formèrent par la suite la dynastie connue sous le nom de "dynastie des Riourikides".

## Des origines à la formation de la Russie médiévale

### La Rus' de Kiev et les Rus

La Rus (le terme "Rus' de Kiev" a été inventé par les historiens au XIX<sup>ème</sup> siècle seulement) fut officiellement fondée par Oleg le Sage, prince varègue de la dynastie des Riourikides, aux alentours de l'an 880.



"Et Oleg s'assit, à Kiev, et Oleg dit: 'Que ce soit la mère des villes russes'", *Chronique des temps passés*. Kiev, une cité slave prise par les Varègues en 864, en devint la capitale à la fin du IX<sup>ème</sup> siècle. Sous l'influence des Varègues, rapidement slavisés, l'ensemble des villes slaves évolua d'une société tribale à une société féodale, au sein de laquelle les seigneurs s'entourèrent de nobles vassaux et chevaliers, les *družinas*, et la vie quotidienne connut une révolution technologique, en particulier dans les domaines de la navigation et de la métallurgie.

Dès le X<sup>ème</sup> siècle, les sources et chroniques étrangères désignèrent la principauté de Kiev sous le terme de *Rossia*, alors que les sources slaves utilisaient le mot *Rous'*, transcrit en grec médiéval *Rhos* et en arabe *Rūs*. Ce nom vient du vieux norrois *róthr* ("ramer"), *roor* ("rameurs") et *róðslágen* ("pays du gouvernement"). En finnois actuel, la Suède est d'ailleurs nommée *Ruotsi* tandis que la Russie est désignée comme *Venäjä* qui rappelle le mot "Wendes" (*Venedi* ou *Veneti* en latin), nom donné par les Germains aux Slaves orientaux.

La Rus contrôlait deux routes commerciales importantes :

- la route commerciale de la Volga, de la mer Baltique à l'Orient, en passant par la mer Caspienne,
- la route commerciale du Dniepr, de la mer Baltique à l'Empire byzantin, en passant par la mer Noire.

Au XI<sup>ème</sup> siècle, la Rus' de Kiev formait l'État d'Europe le plus étendu, atteignant la mer Noire, la Volga, ainsi que le royaume de Pologne et ce qui deviendra le grand-duché de Lituanie. La Rus était alors culturellement et ethniquement diverse, comprenant des populations slaves, germaniques, finno-ougriennes et baltes, et les classes dirigeantes des deux principales villes-États, Novgorod et Kiev, étaient déjà acculturées à la population slave.

Les gens qui y vivaient ont été appelés Rous(s)kié (le même mot servant désigner les Russes de nos jours). Le mot *Rousskié* et les dérivés de celui-ci furent utilisés pendant des siècles pour désigner tous ceux qui vivaient sur le territoire de l'ancienne Rus', et non exclusivement les Russes.

<https://www.idavoll.fr/pages/les-vikings/les-varegues-et-les-rus-vikings-de-l-est.html>

## Des origines à la formation de la Russie médiévale

### Un berceau des nations slaves controversé



Parce que les termes *Rus'* et *Rousskié* n'étaient pas au sens strict liés aux Russes actuels, ils posèrent problème aux historiens et responsables de l'idéologie de l'Union soviétique et sont encore de nos jours au cœur de controverses. Le récit historique officiel qui a été inclus dans les manuels affirmait que la Rus' de Kiev était le premier État des Slaves orientaux et le berceau du soi-disant "ethnos russe ancien" qui plus tard devait donner naissance aux Russes, Ukrainiens et Biélorusses contemporains.

Si en Russie, cette interprétation historique reste globalement acceptée, en Ukraine, le passé partagé avec les Russes et la prévalence du mot "russe" dans les textes historiques au lieu du mot "ukrainien" fait grincer des dents. Ainsi, le récit historique officiel de Kiev prétend maintenant que la Rus' était un État proto-ukrainien en raison du simple fait que les Ukrainiens contemporains occupent le territoire d'origine de l'ancien pays. Les Russes se voient reprocher d'avoir confisqué l'héritage de la Rus' de Kiev à l'Ukraine en le présentant comme le leur, privant l'Ukraine de sa mémoire nationale. Pour preuve, le tollé qui éclata à Kiev quand Poutine appela une princesse de la Rus' de Kiev "Rousskaya", conformément à la façon dont elle aurait été pourtant saluée à l'époque.

Certains soutiennent également en Ukraine que la Russie n'a rien à voir avec l'histoire de la Rus' de Kiev. La Russie est représentée comme un pays du Nord qui a pris naissance vers le milieu du XII<sup>ème</sup> siècle. Ceci reflète le fait que la position dominante de la Rus' de Kiev a peu à peu décliné, le centre de l'État ayant déménagé plus au nord : d'abord dans la ville de Vladimir, puis à Moscou. Ces habitants du Nord sont dépeints comme une ethnie distincte de la population de la Rus' de Kiev, d'origine principalement finno-ougrienne, mais aussi fortement influencée par les Tatars qui ont envahi le territoire au XIII<sup>ème</sup> siècle et ont conquis les ancêtres des Russes contemporains. L'influence que l'invasion tatare a eue sur Kiev et les territoires environnants, qui ont été rasés et forcés pendant de nombreuses années à payer un tribut aux envahisseurs, est généralement passée sous silence.

Lors de la parution en 2016 de son livre au sujet des origines de la Rus', Piotr Tolotchko, chef de l'Institut d'Archéologie, fut qualifié par les nationalistes d'"anti-ukrainien" et ils l'ont accusé de nier l'existence même des Ukrainiens. L'historien respecté jusque là en Ukraine, soutient l'interprétation traditionnelle de la Rus' de Kiev comme berceau commun des trois nations slaves. Selon l'académicien, on ne peut pas qualifier la Rus' de Kiev d'État ukrainien simplement parce que le vaste territoire de la Rus' de Kiev s'étendait de Novgorod au nord aux Carpates à l'Ouest et à région de la Volga-Oka à l'Est. Or, la majorité de ces terres se trouvent à l'intérieur des frontières de la Russie moderne.

Piotr Tolotchko souligne qu'il est fondamentalement faux de séparer l'histoire du territoire qui deviendrait plus tard la Principauté de Moscou de celle de la Rus' de Kiev, les deux régions partageant des dirigeants d'une dynastie commune, celle des Riourikides. Les souverains de l'ancienne Rus' étaient membres proches d'une même famille et se percevaient comme étroitement liés.

<https://www.idavoll.fr/pages/les-vikings/les-varegues-et-les-rus-vikings-de-l-est.html>

## Des origines à la formation de la Russie médiévale

- La christianisation de la population s'effectue à partir du Xe siècle lors de la conversion à la religion grecque orthodoxe du Prince Vladimir le Saint, en 988.
- La Principauté de Kiev joue un rôle dominant dans la région au cours du XIe siècle et plus particulièrement sous Yaroslav le Sage, qui régna de 1019 à 1054.
- La Principauté de Kiev subit les invasions mongoles de 1147 à 1397; la ville de Kiev étant presque entièrement détruite en 1240 par des envahisseurs turco-mongols. Aux XIVe et XVe siècles, les différentes Principautés de la région sont regroupées autour d'un Etat souverain. Progressivement, la ville de Moscou s'impose comme capitale régionale et centre de l'Eglise orthodoxe\*.
- En 1237, Batu Khan (petit-fils du guerrier mongol Gengis Khan) amena plus de 150 000 soldats en Russie. Les Mongols détruisirent village après village durant leur invasion du pays.
- En 1240, ils détruisirent la ville de Kiev et la Rus kiévienne devint un état de l'empire Mongol. Elle fit partie d'une région appelée la Horde d'Or.



Le territoire de la Horde d'or vers 1300

\*<http://www.kondratieff.org/russie.htm>

## Influence de l'histoire sur le caractère russe

(Jean-Paul ROUX, *La Horde d'or et la Russie*)

[https://www.clio.fr/bibliotheque/bibliothequeenligne/la\\_horde\\_d\\_or\\_et\\_la\\_russie.php?letter=A](https://www.clio.fr/bibliotheque/bibliothequeenligne/la_horde_d_or_et_la_russie.php?letter=A)

<https://booknode.com/auteur/jean-paul-roux/livres>

«... Elle y a laissé plus que des traces. C'est grâce à elle, ou à cause d'elle, que l'aristocratie et le clergé, nous l'avons dit, tiendront dans la Russie une place privilégiée. **C'est elle qui a enseigné au peuple le respect de l'autorité, les nécessaires vertus de l'obéissance et de la soumission qui n'étaient pas dans le génie de la race et en même temps, une sorte de fatalisme, de résignation orientale ; qui a permis que s'établissent des gouvernements autocratiques, voire despotiques...**»

«... C'est parce qu'elle l'a coupée de l'Europe, en un temps où celle-ci connaissait un grand essor, que la culture si originale de la Russie s'est développée en puisant largement dans les traditions et l'art de vivre des steppes.

Il n'est pas impossible que ce soit elle qui ait permis la constitution d'un Empire immense, ancré sur une idée d'universalité et composé d'une multitude de races, de langues, d'ethnies, qui ait inspiré encore largement le régime bolchevique, avec sa prétendue collégialité, sa politique des nationalités remplaçant celle des communautés religieuses... »

## Influence de l'histoire sur le caractère russe

- Les russes ont repris la stratégie militaire de l'armée mongole ainsi que beaucoup de leur vocabulaire militaire.
- Un important vocabulaire a aussi été repris dans les domaines du commerce, de l'industrie, de la vie quotidienne...
- Le vêtement russe rappelle fortement le vêtement des tatars (d'après l'historien S. Gerbertshtein)
- Le commerce étranger et l'économie Russe furent faibles sinon inexistantes avant et pendant le règne des Mongols. Ceci explique le retard de la Russie par rapport au développement de l'Europe durant cette période.
- Les Mongols contrôlèrent tout et prirent la plupart de l'argent et ceci empêcha l'accumulation de richesses, de terres et de pouvoirs.
- Sans avoir leur propre écriture, les mongols ont fait venir le ministre Chinois - Eluyi Tchu-tzai, qui avait instauré sur tout le territoire russe le système administratif chinois (!). Il a fait un recensement de la population et a organisé très efficacement la collecte de l'impôt et les postes.
- Les russes ont repris dans leur langue quelques centaines de mots asiatiques.
- Les moulins sont venus en Russie de l'Asie... les armes à feu... le savoir chinois de la fonte.
- Les coupoles - « oignons » des églises orthodoxes sont en fait de formes asiatiques.



Cathédrale de Sauveur, Moscou



Samarcande en Ouzbékistan

## Epoque moderne : de 1500 au 18e siècle

- **1462-1598:** Le grand prince **Ivan III** libère la Russie du joug mongol et unifie le pays autour de Moscou. Son petit-fils **Ivan IV le Terrible** est le premier à se faire proclamer « Tsar » et poursuit sa politique de centralisation du pouvoir.
- Aux XVIe et XVIIe siècles, l'Etat russe s'étend par la conquête des Khanats de Khazan, d'Astrakhan et de Sibérie.
- **1613-1917:** A la suite d'une période de troubles (famines, épidémies, révoltes paysannes...), l'établissement de la **dynastie des Romanov** va permettre à la Russie de se moderniser et de devenir une grande puissance européenne, grâce à **Pierre le Grand** et **Catherine II**.
- Pierre I (Pierre le Grand) couronné en 1682, fut intéressé par les nouvelles façons de penser et les formes de gouvernement européennes :
  - Avec les connaissances acquises au cours de ses nombreux voyages, il introduit des changements politiques, sociaux, économiques et militaires.
  - Il réorganisa aussi le gouvernement russe pour améliorer son efficacité.
  - Il fut énormément influencé par l'aristocratie de l'Europe et voulut occidentaliser son pays. Après avoir voyagé en Europe et avec ses nouvelles idées, il introduisit l'habillement, des usines et des écoles dans le style européen.



Ivan le Terrible

<https://www.histoire-russie.fr/histoire/tsars/ivan04.html>



Pierre le Grand

## Epoque moderne : de 1500 au 18e siècle

Durant les années 1600, la Russie s'étendit de la Sibérie jusqu'à l'océan Pacifique. A l'époque de Pierre le Grand, le pays **gagna des territoires autour de la mer Baltique dans la Grande Guerre du Nord avec la Suède.**

Dans ce nouveaux territoire, Pierre I construisit sa nouvelle capitale en 1712 dans le style européen : **St. Pétersbourg.**



## 1762 – 1796 : Modernisation

**Catherine II (dite la Grande)** amplifie le servage mais elle modernise le pays et l'europanise.

La Russie était devenue **le premier producteur mondial de fer, de fonte et de cuivre.** Elle comptait plus de 200 usines, ateliers et manufactures.

La production industrielle avait doublé, la valeur du commerce intérieur et extérieur triplé.

**1776** : Création de l'opéra de Moscou (le Bolchoï)

**1787-1792** : Guerre russo-turque. Souvorov passe le Danube, remporte en 1789 la victoire du Rymnik et contraint la Sublime Porte à traiter. Par la paix de Jassy conclue en 1792, la Turquie perd la côte entre Dniepr et Dniestr, là où, deux ans plus tard, à l'emplacement de l'ancienne colonie grecque Odessos, sera fondée Odessa qui connaîtra, à partir de 1803, sous l'impulsion de son gouverneur français le duc de Richelieu, un très rapide essor.

**1775** : Le sculpteur français Falconet termine sa statue équestre de Pierre le Grand.

**1782** : Début de la construction de l'Hermitage



## 1801 - 1850

---

- **1812\*** : 12 juin - Les troupes napoléoniennes entrent en Russie; 26 août - bataille de Borodino; entrée de Napoléon à Moscou, incendie de la ville et départ de Napoléon le 7 octobre. **1813-14** : poursuite de la Grande armée et occupation de Paris le 31 mars 1814.
- **1815** : Fondation de la Sainte Alliance. Alexandre Ier devient également Roi de Pologne et lui accorde une constitution. On voit le premier bateau à vapeur sur la Néva. La Russie compte 45 millions d'habitants.
- **1819** : Création de l'Université de St Pétersbourg.
- **1821** : Première exploration du continent antarctique le 9 janvier par Bellingshausen
- **1822** : Interdiction de la franc-maçonnerie\*\*.
- **1823** : Pouchkine commence à écrire *Eugène Onéguine*
- **1837** : Premier chemin de fer destiné aux passagers sur une ligne Saint-Pétersbourg - Tsarskoïé-Sélo. Pouchkine est tué en duel.

[https://www.histoire-russie.fr/histoire/chronologies/1801\\_1894.html](https://www.histoire-russie.fr/histoire/chronologies/1801_1894.html)



\* Tolstoï, Léon « Guerre et Paix » - ce livre narre l'histoire de la Russie à l'époque de Napoléon I<sup>er</sup>, notamment la campagne de Russie en 1812.

\*\*Evreinoff, Philippe. (2007). *La franc-maçonnerie russe et le pouvoir (1698-1825). Des liaisons dangereuses. Slavica Occitania*. 24. 345-385. 10.3406/slaoc.2007.1735.

## 1850 – 1905 Les Empereurs Romanov

---

- **1854-55** : guerre de Crimée : la France et l'Angleterre entrent dans le conflit. Les russes abandonnent Sébastopol le 11 septembre 1855 s'abandonnant les navires qui leur restaient. **1856** : 18 mars - traité de Paris mettant fin à la guerre de Crimée.
- **1861** : 3 mars - abolition du servage.
- **1867** : Vente de l'Alaska aux U.S.A.
- **1874** : Service militaire obligatoire.
- **1876** : Iablotchkov dépose le brevet de la lampe électrique à arc. Première traduction intégrale de la Bible en russe par le Saint-Synode.
- **1891** : début de la construction des voies du Trans-Sibérien; initiation de l'Alliance Franco-Russe
- **1894** : Monopole de l'état sur la vente des alcools et limitation des débits de boisson.
- **1897** : Premier recensement de la population russe : 128 907 692 habitants de nationalité russe. La journée de travail est limitée à 11 h 30, et la nuit à 10 h.  
*France : Loi du 30 mars 1900 (promulgation le 30 septembre), dite « loi Millerand »[5], limitant la journée de travail à onze heures du 1er avril 1900 jusqu'au 1er avril 1902, puis à dix heures et demie jusqu'au 1er avril 1904 ; et en fixant l'application progressive sur un délai de quatre ans.*  
*Loi de 1906 instituant la semaine de six jours (jour de repos hebdomadaire)*
- **1901** : Fondation du parti Socialiste Révolutionnaire.

[https://www.histoire-russie.fr/histoire/chronologies/1801\\_1894.html](https://www.histoire-russie.fr/histoire/chronologies/1801_1894.html)

## 1894-1917 (Nicolay II)

- **1905** : Raspoutine est présenté à la cour du tsar. Début janvier grève générale à St Pétersbourg. 9 janvier : Dimanche Rouge, l'armée tire sur la foule. Octobre : grève générale; réunion du 3ème congrès; formation du Parti Constitutionnel-Démocrate.



*1905 La première révolution russe. Sous la direction de François-Xavier Coquin et Céline Gervais-Francelle. Actes du colloque international organisé du 2 au 6 juin 1981 par Fr.-X. Coquin, directeur du Centre de recherches d'Histoire des Slaves de l'université de Paris I avec le concours de l'Institut d'études slaves. ISBN numérique : 979-10-351-0407-8, <https://books.openedition.org/psorbonne/52221>*

- **1906** : 27 avril au 8 juillet : première Douma. 9 novembre : réforme agraire de Stolypine .
- **1907** : Triple Entente de la France, l'Angleterre et de la Russie contre la Triple Alliance germanique.
- **1914**: juillet - l'Allemagne déclare la guerre à la Russie.
- **1917** : février - révolution à Pétrograd, 2 mars - formation du gouvernement provisoire, 3 mars - abdication de Nicolas II. décembre - création de la Tchèque; la Finlande déclare son indépendance. Dominés par les Russes depuis 1809, la Finlande profite de la Révolution d'Octobre et de la première guerre mondiale pour proclamer son indépendance. Ce n'est que en 1920 que l'URSS reconnaîtra officiellement l'Indépendance de son ancien dominion. Avec « la guerre d'hiver » lancée le 30 novembre 1939, la Russie tentera de reconquérir la Finlande, en vain.

[https://www.histoire-russie.fr/histoire/chronologies/1801\\_1894.html](https://www.histoire-russie.fr/histoire/chronologies/1801_1894.html)

## 1894-1917 (Nicolay II)



### L'Empire russe - résumé sur cartes



Histoire Géo ✓  
467 k abonnés

Rejoindre

S'abonner

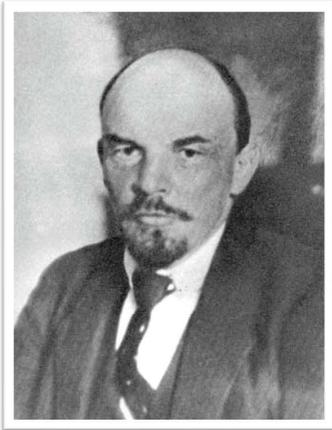
L'Empire russe - résumé sur cartes

## La Période soviétique - Lénine - 1917 - 1927

---

**1918** : Abandon du calendrier julien et adoption du calendrier grégorien : au 1er février 1918 succède directement le 14 février 1918. Mars : Moscou redevient capitale; 19 juillet : promulgation de la première constitution soviétique ; début du "communisme de guerre". Novembre : fin de la première guerre mondiale; les troupes françaises débarquent à Odessa.

<https://lediplomate.media/2024/04/odessa-1918-1919-lexpedition-francaise-tourne-au-fiasco/sylvain-ferreira/monde/>



Lénine est un auteur de la « Dictature du Proletariat ».

Lénine prit contrôle des médias et ferma tous ceux qui s'opposaient au communisme. Il décida ce qui fut publié dans le journal et ce qui ne le sera pas.

«La République russe est une société socialiste libre. Tout le pouvoir appartient au peuple travailleur de Russie, réuni en soviets urbains et ruraux. La République considère le travail comme le devoir de tout citoyen; sa devise est : celui qui ne travaille pas ne mangera pas. Ne jouissent ni du droit de vote ni du droit d'être élus, les personnes qui ont des revenus sans travailler, tels que les intérêts du capital, les revenus des propriétés, etc... les négociants privés, les courtiers ; les moines et les membres du clergé quels qu'ils soient ; les employés et les agents de police du gouvernement précédent.»

(Constitution de la R.S.F.S.R., juillet 1918)

[https://www.histoire-russie.fr/histoire/chronologies/1801\\_1894.html](https://www.histoire-russie.fr/histoire/chronologies/1801_1894.html)

## La terreur rouge - La terreur blanche

---

«Afin de protéger la République soviétique contre ses ennemis de classe, nous devons isoler ceux-ci dans des camps de concentration. Toutes les personnes impliquées dans des organisations de gardes blancs, dans des complots ou des rebellions doivent être fusillées»

(Décret du conseil des Commissaires du peuple, 5 septembre 1918)

« ...On entourait un morceau de chair humaine ensanglantée qui gisait à terre. Le malheureux respirait à peine. (...) Cet homme martyrisé, qui perdait tout son sang et s'évanouissait à chaque instant, raconta, d'une voix faible et pâteuse, les tortures infligées par les brigades de répression et les tribunaux militaires de l'armée blanche. On l'avait condamné à la pendaison, puis on avait commué la peine, décidé de lui couper un bras et une jambe et de l'envoyer, ainsi mutilé, dans le camp des partisans pour les épouvanter... »

(Boris Pasternak, Docteur Jivago. Gallimard 1958)

Publiée pour la première fois en russe en Italie en 1957 aux éditions Feltrinelli, cette œuvre a paru en pleine guerre froide. Le roman est autorisé à paraître en URSS vers novembre 1985.

## Fin de la guerre civile

**1922** : Wrangel évacue la Crimée; fin de la guerre civile

En juillet, Wrangel parvient à mettre en échec une nouvelle offensive des Rouges venue du Caucase mais, en septembre, la fin de la guerre avec la Pologne voit affluer les troupes de l'Armée rouge en Crimée. Leurs divisions comprennent 100 000 fantassins et 33 600 cavaliers.

Le rapport de forces est maintenant de quatre contre un et Wrangel le sait parfaitement. Les Blancs évacuent la Tauride et se retirent en direction de l'isthme de Perekop. Une première offensive de l'Armée rouge est arrêtée le 28 octobre mais Wrangel comprend que c'est reculer pour mieux sauter. Il commence à préparer l'évacuation de ses troupes et des civils qui voudront partir.

Le 7 novembre, l'Armée rouge entre en force en Crimée. Pendant que les troupes du général Alexandre Koutieпов parviennent à contenir l'attaque, Wrangel débute une opération d'embarquement dans cinq ports de la mer Noire.

**En trois jours, il réussit à évacuer 146 000 personnes dont 70 000 soldats, casés sur 126 bateaux.** La flotte française de la Méditerranée a même décidé d'aider à l'évacuation en envoyant le croiseur cuirassé Waldeck-Rousseau.

<https://timenote.info/fr/Piotr-Nikolaevitch-Wrangel>

Tous ces gens sont dirigés vers la Turquie, la Grèce, la Yougoslavie, la Roumanie et la Bulgarie. Parmi les évacués, des fonctionnaires, des intellectuels, des savants, qui trouvèrent asile à Gallipoli, puis en Yougoslavie.

**Parmi les exilés russes qui choisirent la France, beaucoup s'installèrent à Boulogne-Billancourt.**

Installés à Boulogne-Billancourt, les hommes du général Wrangel entrèrent à l'usine Renault où ils travaillaient à la chaîne. Parmi les ouvriers exilés, on pouvait reconnaître des ex-diplomates, des ex-soldats de l'armée impériale russe.

À Boulogne-Billancourt, les Wrangel vivaient dans des baraquements occupés lors de la Première Guerre mondiale par des Chinois remplaçant les Français mobilisés sur le front. Les ouvriers en exil étaient encadrés par les officiers du général.

## La Période soviétique - Lénine - 1917 - 1927

**1920** : Lénine lance le NEP; début de l'émigration russe blanche estimée à deux millions de personnes

**1921** : fin de guerre civile, grande famine.

**1922** : Staline devient secrétaire Général du parti.

Constatant que le "communisme de guerre" est un échec économique et social, Lénine annonce au cours du Xème Congrès du Parti communiste, le lancement d'une nouvelle politique économique, la NEP (Novaïa Ekonomitcheskaiâ Politika). Elle prône un retour, partiel, aux méthodes de l'économie capitaliste : liberté de commerce, ouverture aux investisseurs étrangers, dénationalisation du commerce intérieur et des petites entreprises industrielles etc... Ces mesures donneront un nouveau souffle à la production industrielle et agricole de l'URSS. Mais elles montreront vite leurs limites avec l'augmentation du chômage, la stagnation des prix agricoles et l'arrivée d'une nouvelle bourgeoisie les "nepmans", les spéculateurs. La NEP sera abandonnée par Staline en 1929.

**1922** : L'union des Républiques Socialiste Soviétiques (U.R.S.S.) est officiellement formée. Elle consista en l'union de quatre républiques : la Russie, la Biélorussie (aujourd'hui Belarus), la Transcaucasie et l'Ukraine.



**Apocalypse, Staline.** La série est réalisée par Isabelle Clarke et Daniel Costelle et est narrée par Mathieu Kassovitz. Elle fait partie de la série Apocalypse.

## La Période soviétique - Staline - 1928 - 1953

**1929** : début de la collectivisation forcée et de l'industrialisation

**1930** : dékoulakisation : les koulaks ou "paysans riches" sont tués sur place ou déportés et leurs terres confisquées

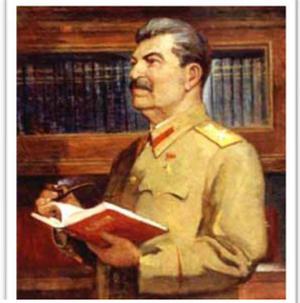
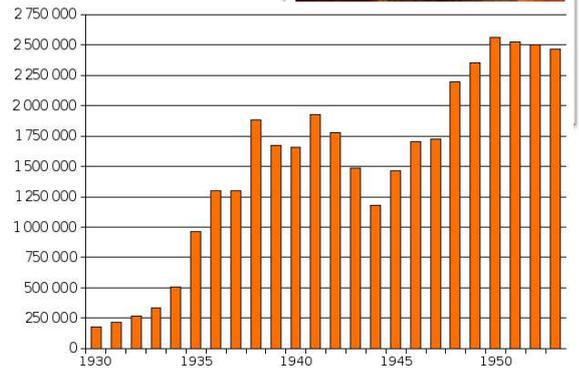
**1932** : juillet : début de la famine en Ukraine puis dans le Kazakhstan et dans la Volga; novembre : passeport intérieur obligatoire; pacte de non-agresion franco-soviétique

**1933** : extension de la famine; estimation actuelle de plusieurs millions de morts;

- premier Prix Nobel russe à Yvan Bounine (réfugié en France);
- début de la déportation massive en Sibérie

Dans le milieu des années '30, Staline commença sa Grande Purge. Sa police secrète arrêta des millions de personnes qui furent soit tuées ou envoyées dans des camps de travail (GULAG).

Évolution du nombre de prisonniers du Goulag stalinien (1930-1953)<sup>[Applebaum 2005, p. 630.]</sup>



## La Période soviétique - Staline - 1928 - 1953

Comment Staline parvient-il au pouvoir ?

[Lien video](#)



Lien video

La Période soviétique - Staline - 1928 - 1953

Novembre 1939 - mars 40 : guerre russo-finlandaise

1941 -1945 : 2me guerre mondiale

1943 : Victoire russe à Stalingrad

1945 : Le drapeau rouge flotte sur Berlin

1946 : Début de la guerre froide

Lors d'un discours prononcé au Westminster College de Fulton dans le Missouri, Winston Churchill utilise pour la première fois l'expression "rideau de fer". L'ancien chef d'Etat britannique déclare : **"De Stettin dans la Baltique jusqu'à Trieste dans l'Adriatique, un rideau de fer est descendu à travers le continent."** Il termine son allocution en exhortant les pays d'Europe occidentale à contrecarrer le pouvoir communiste afin "d'établir dans tous les pays, aussi rapidement que possible, les prémices de la liberté et de la démocratie." Bien que Churchill ne soit plus Premier ministre, son discours marque le début "officiel" de la Guerre froide.

1949 : 29 aout l'URSS fait exploser sa première bombe A.

L'URSS procède au test de sa première bombe atomique dans le Kazakhstan.

1953 : Moins d'un an après le premier test américain, les Soviétiques font exploser leur première bombe H. Mars 1953 : création du KGB, mort de Staline



<http://www.rusarchives.ru/events/exhibitions/atom-exp/9.shtml>

## La Période soviétique - Khrouchev

Après la mort de Staline en 1953, Nikita S. Khrouchev devint le chef du parti communiste. En 1958, il devint aussi premier ministre de l'Union Soviétique.

Khrouchev arrêta le terrorisme qui caractérisa la dictature de Staline et **enleva les restrictions** imposés par Staline sur **les médias, les voyages hors -l'U.R.S.S** et la commerce extérieure. Il essaya aussi d'améliorer les relations entre l'U.R.S.S. et les pays non communistes, mais ces derniers ne voulurent rien savoir de lui.

**1954** : La première centrale nucléaire mise en service

L'URSS est le premier pays à produire de l'électricité nucléaire en ouvrant la première centrale à Obninsk. Deux ans plus tard, une centrale nucléaire au fonctionnement différent sera construite en Grande-Bretagne. En France, la première centrale opérationnelle exploitée commencera sa production à Chinon en 1963.



## La Période soviétique - Khrouchev

**19 février 1954** : Nikita Khrouchtchev rattacha l'oblast de Crimée à la République socialiste soviétique d'Ukraine (RSSU) à l'occasion du 300e anniversaire de la réunification de la Russie et de l'Ukraine.



« Aujourd'hui encore, les raisons du geste de Khrouchtchev restent mystérieuses. De nombreux Russes estiment que le dirigeant n'aurait jamais dû donner la Crimée, qui était sous le giron russe depuis que Catherine II en avait fait la conquête à la fin du XVIIIe siècle. Pendant près de deux siècles, la péninsule avait été la tête de pont de la Russie dans les mers chaudes : l'aristocratie de Moscou et de Saint-Pétersbourg séjournait dans les luxueuses résidences d'été de Yalta tandis que la marine établissait le quartier général de sa flotte dans la mer Noire à Sébastopol.

En 1954, le « don » de Khrouchtchev était censé marquer le tricentenaire du traité de Pereïaslav, par lequel les cosaques d'Ukraine avaient proclamé leur allégeance à Moscou. La cession avait alors été présentée comme un « cadeau » de remerciement de la Russie à l'Ukraine, célébrant la fraternité entre les peuples de l'Union soviétique.

Avaient également été évoqués les liens sentimentaux de Krouchtchev avec l'Ukraine, où il avait travaillé à la mine et avait fait son ascension politique. Selon l'arrière-petite-fille du dirigeant soviétique, Nina Khrouchtcheva, interrogée par la radio américaine NPR, la cession de la Crimée « était dans une certaine mesure un geste personnel envers sa république préférée. Il était russe ethniquement, il se sentait beaucoup d'affinités avec l'Ukraine. »



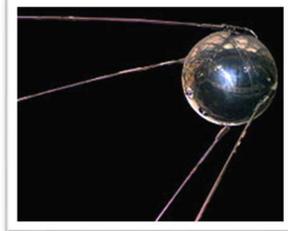
## La Période soviétique - Khroushev

---

### 1957 : Grave incident nucléaire à Kyshtym

Le dépôt militaire de Kyshtym en Russie est le théâtre d'un incident de grande ampleur suite à l'explosion d'une cuve contenant des déchets radioactifs. Des millions de particules sont disséminées à l'extérieur du site, ce qui constitue un événement de gravité majeur, de niveau 6 sur l'échelle INES qui en compte 7. Dans l'histoire, seul l'accident de Tchernobyl atteindra l'échelon le plus élevé. Les recommandations pour un tel événement sont l'évacuation de la population mais le gouvernement soviétique préférera tenir cette histoire secrète pendant 30 ans.

### Octobre 1957 : lancement du premier Spoutnik.



**1959 : Une fusée soviétique atteint la lune.** Deux ans après le lancement du premier satellite artificiel, le Spoutnik, l'Union soviétique réussit l'exploit d'envoyer la première sonde sur la Lune. Avant de s'y écraser, le module Luna II (ou Lunik) a pu déposer un blason aux armoiries soviétiques en forme de ballon de football. Luna a aussi permis quelques observations scientifiques comme la confirmation de l'existence des vents solaires. L'URSS démontre ainsi son avance sur les Etats-Unis, avance qui sera oubliée dix ans plus tard, également sur la Lune...

## La Période soviétique - Khroushev

---

### 1961 : Youri Gagarine premier homme dans l'espace.

A 27 ans, le cosmonaute soviétique Youri Gagarine est le premier homme à effectuer un vol dans l'espace. Il s'envole de la station spatiale de Tyura-Tam à 9h07 à bord de la fusée Vostok 1 (Orient en russe). 108 minutes plus tard, il a accompli une révolution complète autour de la Terre et atterrit en Sibérie. Après le lancement du premier satellite "Spoutnik" le 4 octobre 1957, les Russes prennent une avance décisive dans la course à l'espace qui les oppose aux Américains.

### août 1961 : construction du mur de Berlin

### 1963 : première femme dans l'espace : Valentina Tereshkova

### 1964 : octobre : plenum du Comité Central : Khrouchtchev est renversé par Brejnev



## Youri Gagarine



« Bonjour, descendants ! Comment allez-vous ? » — est une bande dessinée mettant en scène un Youri Gagarine, s'adressant depuis le passé aux gens du futur pour s'informer de leurs réalisations... mais il tombe sur des nouvelles d'inventions absurdes et inutiles.

Les mèmes sur Gagarine sont apparus pour la première fois sur les sites de divertissement du Runet au printemps 2015. Il s'agissait de microbandes dessinées en quatre cases. Dans la première image, on voit Youri Gagarine tenant un combiné de téléphone avec la légende : « Salut, descendants ! Alors, vous avez déjà atterri sur Mars ? » La deuxième case montrait quelque chose représentant la Russie contemporaine sous un jour peu flatteur, notamment en matière de progrès et de droits humains. Les troisième et quatrième cases montraient un Gagarine triste et déçu.



... ou pas triste !

## La Période soviétique - 1965 - 1985

**1964** : Léonid Brezhnev fut le prochain et le plus puissant dirigeant soviétique. Il voulut éliminer les tensions entre l'est et l'ouest et il commença une politique appelé détente pour effectuer ceci. Mais la détente arrêta de fonctionner vers la fin des années '70. Les relations entre les États-Unis et l'Union Soviétique s'empirèrent à cause de plusieurs facteurs telle que les armes nucléaires

**1970** : Alexandre Soljenitsyne « nobélisé »

L'écrivain et ancien dissident soviétique reçoit le prix Nobel de littérature. Le régime communiste de Moscou, dirigé par Léonid Brejnev, refuse de lui fournir un visa et Soljenitsyne ne pourra aller chercher son Nobel. Condamné en 1945 à huit ans de Goulag pour avoir critiqué Staline, l'écrivain a connu le succès international en 1962 avec "Une journée d'Ivan Denissovitch" où il fait une description crue des camps de concentration staliniens.

**1975** : Prix nobel de la paix pour **Andreï Sakharov**

Le physicien russe Andreï Dmitrievitch Sakharov reçoit le prix Nobel de la Paix pour avoir ardemment défendu les droits de l'homme en Union Soviétique. Sa collaboration à la mise au point de la bombe H, lui valu le "Prix Staline " en 1969. Mais son action dissidente, à l'encontre du régime communiste, lui interdit toute sortie du territoire. Il ne put se rendre à Oslo pour aller chercher son Nobel. Son épouse Elena Bonner le recevra en son nom.



Brejnev, le 17 avril 1967.

[https://fr.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9onid\\_Brejnev](https://fr.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9onid_Brejnev)



Andreï Sakharov le 1<sup>er</sup> mars 1989  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Andre%C3%AF\\_Sakharov](https://fr.wikipedia.org/wiki/Andre%C3%AF_Sakharov)

## La Période soviétique - 1965 - 1985

---

**1982** : mort de Brejnev, remplacé par Andropov

Travailleur et cultivé, Andropov s'engagea contre la corruption qui sévissait en Union soviétique dès son accession à la tête du KGB et n'hésita pas, une fois à la tête de l'État, à limoger de hauts dignitaires du régime trop laxistes.

Conscient du retard économique de l'URSS, il se montra favorable à une autogestion des entreprises et s'attaqua au marché noir et à l'absentéisme qui gangrénaient l'économie du pays.

En pleine crise des euromissiles, il tenta vainement de limiter la course aux armements avec les États-Unis. Pour autant, Andropov pourchassa et interna en hôpitaux psychiatriques des dissidents du régime et eut constamment recours à la censure, ce qui lui valut le surnom d'autocrate-réformateur.

**1984** : mort d'Andropov, remplacé par Constantin Tchernenko

**1985** : mort de Tchernenko, remplacé le lendemain par Michaël Gorbatchev; mesures sévères contre l'alcoolisme : âge minimum de 21 ans, vente uniquement après 14h et fortes amendes pour état d'ébriété sur la voie publique ;

Le nouveau secrétaire général du Parti Communiste d'Union Soviétique engagera l'URSS dans une série de réformes radicales au nom de la "perestroïka" (restructuration) et de la "glasnost" (transparence). Gorbatchev sera le dernier chef communiste de l'URSS. Il démissionnera en décembre 1991 après l'effondrement du bloc communiste.



Portrait officiel de Iouri Andropov, datant de 1983.



Michaël Gorbatchev

## La Période soviétique - 1965 - 1985

---

**1986** : 26 avril : accident nucléaire de Tchernobyl

**1990** : manifestations à Moscou (100 000 personnes) pour soutenir la Pérestroïka

**12 Juin 1990**: Sur une proposition de Boris Eltsine, le Congrès adopte la "Déclaration sur la Souveraineté Étatique de la Fédération de Russie". Proclamant ainsi son indépendance vis-à-vis de l'URSS, la Russie accélérât le processus de décomposition du régime communiste. Celui-ci ne survivra pas plus d'un an. Cette date est désormais la fête de l'indépendance et fête nationale de Russie.

**29 août 1991** : Eltsine supprime la Parti communiste de l'Union soviétique

**1991**: l'U.R.S.S. Se transforme en Fédération de Russie qui, dans le cadre de la Communauté des Etats Indépendants (C.E.I.), garde des liens privilégiés avec des anciennes républiques soviétiques.

12 juin : élection du Président de la Fédération de Russie : Eltsine est élu avec 57,3% des voix

## Le putsch 19 - 22 aout 1991

Le 19 août 1991, un jour avant que Gorbatchev et un groupe de dirigeants des républiques signent le nouveau traité d'union, un groupe se faisant appeler le Comité d'État pour l'État d'Urgence , ГКЧП (prononcer « GuéKaTchéPé ») essaya de prendre le pouvoir à Moscou. Il annonça que Gorbatchev était malade et qu'il avait été soulagé de son poste de président. Gorbatchev était en vacances en Crimée lorsque la prise de pouvoir fut déclenchée et y resta durant tout son déroulement. Le vice-président de l'Union soviétique, Guennadi Ianaïev, fut nommé président par intérim.

Des manifestations importantes contre les dirigeants du coup d'État se déroulèrent à Moscou et à Leningrad, et des fidélités divergentes dans les ministères de la Défense et de la Sécurité empêchèrent les forces armées de venir à bout de la résistance que le président de la Russie Boris Eltsine dirigeait depuis la Maison blanche, le parlement russe.

Un assaut planifié du bâtiment par la force ALFA, les forces spéciales du KGB, échoua après que les troupes eurent unanimement refusé d'obéir. Durant l'une des manifestations, Eltsine se tint debout sur un blindé pour condamner la « junte ». L'image, diffusée dans le monde entier à la télévision, devint l'une des images les plus marquantes du coup d'État et renforça très fortement la position de Eltsine.



Source : Vladimir Pavlenko/PhotoXPRESS

## Le putsch 19 - 22 aout 1991



Source : Korotaev/Scanpix



Source : Vladimir Fedorenko/Sputnik

## Le putsch 19 - 22 aout 1991



## C.E.I. - 1991 - 1999

**21 décembre 1991** : Boris Eltsine, Stanislas Choukevitch et Leonid Kravtchouk, présidents des républiques de Russie, de Biélorussie et d'Ukraine, se regroupent près de Minsk (Biélorussie) et, constatant que le temps de l'Union des républiques socialistes soviétiques (URSS) est terminé, donne naissance à la Communauté des États indépendants (CEI). Le 21 décembre 1991, 8 autres anciennes républiques soviétiques s'ajoutent à la CEI par le traité d'Alma-Ata (Kazakhstan). Seuls les 3 États baltes, désirant s'intégrer à l'Union européenne, refusent d'adhérer à la CEI.

- Le pouvoir est donc repris par Boris ELTSIN
- Irrationnel (il renvoya tous les membres de son cabinet à plusieurs reprises) et fameux pour ses problèmes de santé, il était, dans certains sens, le synonyme de la Russie elle-même.
- Le 1er juillet 1992, le gouvernement a lancé l'économie de marché en libérant le taux du rouble. La Banque de Russie a aligné le taux du dollar sur celui du marché, passant de 56 kopecks à 125 roubles – une hausse de 222 fois.
- En 1991, le gouvernement de Tchétchénia, une région dans le sud-ouest de la Russie, avait demandé son indépendance. Le gouvernement russe a rejeté la demande. Un an plus tard, le gouvernement Tchétchène et des citoyens ont commencés des actes de violence et des protestations. Le gouvernement russe s'est impliqué et la guerre a éclaté.
- Après 1991, le pays a lancé des réformes économiques majeures : libéralisation des prix et du commerce, privatisations. La population découvrait l'économie de marché. L'État voulait accroître la propriété privée et réduire le poids du secteur public. Les dirigeants ne savaient pas comment gérer dans ce nouveau système. La transition du socialisme au capitalisme était inédite, sans modèle clair à suivre.



<https://fr.alphahistory.com/ guerre-froide/Boris-Eltsine/>

## Crise constitutionnelle russe

---

**21 septembre - 4 octobre 1993 :**

La **crise constitutionnelle russe** est une crise politique ayant eu lieu en 1993 **entre le président** de la Fédération de Russie, Boris Eltsine, et le **Congrès des députés du peuple**.

Les relations dégradées entre les deux entités aboutissent à une crise ouverte lorsqu'en mars 1993, le Congrès annule le projet de référendum visant à adopter le nouveau projet de constitution, préparé par Eltsine et le gouvernement russe.

Un point majeur de discorde a par ailleurs été le train de réformes économiques entreprises par Eltsine en 1992, caractérisé par de nombreuses privatisations et une réduction des dépenses publiques. Elles avaient généré une inflation de **2 600 %**, l'augmentation des taxes et une chute brutale de l'espérance de vie.

**Eltsine annonce la dissolution du Congrès le 21 septembre**, ce qui n'est pas permis par la constitution de 1978, invoquant pour sa légitimité le résultat favorable du vote de confiance lors du référendum d'avril 1993.

**Le parlement riposte** en annonçant que **Boris Eltsine est démis de ses fonctions, et en installant le vice-président Alexandre Routskoï** comme président intérimaire. Après dix jours d'affrontements meurtriers dans les rues de Moscou, et malgré les réticences de certaines unités militaires à intervenir contre la population civile, le parlement est mis au pas avec l'aide de l'armée, qui assiège et envahit la Maison blanche le 4 octobre 1993. Dix chars sont déployés devant la Maison blanche tandis que les forces spéciales pénètrent dans le bâtiment.

Un nouveau parlement est élu en décembre, et un référendum sur la Constitution aboutit à son adoption par 58,4 % de la population.

## Crise constitutionnelle russe

---

**Perception de la crise :** 51 % des citoyens russes auraient approuvé l'usage de la force militaire par Eltsine. La crise est vue comme une revanche des communistes et la volonté d'Alexandre Routskoï de consolider son pouvoir personnel. Les gouvernements et médias occidentaux saluent le comportement d'Eltsine dans le déroulement de la crise.

**Bilan :** Il s'agit du plus sanglant événement dans les rues de Moscou depuis la Révolution d'Octobre 1917. Selon les estimations du gouvernement, 187 personnes ont trouvé la mort et 437 autres ont été blessées, tandis que les communistes russes font monter le nombre à 2 000 morts.



## 17 aout 1998 : La crise financière

La Russie a été obligé de changer la système économique et gouvernementale.

Le gouvernement arrêta le contrôle des prix et, à cause de cet action, les prix montèrent énormément et entraînent une baisse dans la qualité de vie pour le peuple russe. Le gouvernement encouragea le peuple d'acheter des actions d'entreprises russes pour améliorer l'économie et donna des bonus aux propriétaires des ces entreprises.

La «monstrueuse crise financière» éclata. Le rouble s'effondra et, à sa suite, tout le système financier.

La crise appauvrie la nouvelle classe moyenne. D'abord, les clients des 720 banques en faillites n'ont pas tous récupéré l'argent qu'ils y avaient placé.

Tous ont subi une inflation galopante : **84% en 1998.**

### L'économie et la société russes après le choc d'août 1998 : rupture ou enlèvement ?

Yves Zlotowski

<https://www.sciencespo.fr/ceri/sites/sciencespo.fr/ceri/files/etude51.pdf>

## 2000 - 2008

**26 mars 2000** : Vladimir Poutine président.

Vladimir Poutine résume son programme en 3 grandes thématiques :

- la verticalité du pouvoir,
- « la démocratie, c'est la dictature de la loi, et non de ceux qui sont chargés par leur fonction de la faire respecter »,
- la démocratie dirigée.

Selon le discours officiel, dans un pays miné par la corruption et la délinquance, Poutine veut rétablir " la dictature de la loi ".

**2004** : En l'absence d'adversaire de taille, le maître du Kremlin s'assure un second mandat sans contre-pouvoir. Le chef de l'Etat russe s'est fixé comme priorité des réformes économiques prudemment libérales, pour démanteler les « monopoles naturels » . C'est le score le plus élevé jamais recueilli lors d'une élection présidentielle en Russie. Vladimir Poutine a été réélu, dimanche 14 mars, avec 71,2 % des voix (selon les résultats portant sur 99 % des bureaux de vote).

**2008** : Dmitri Medvedev président. Vladimir Poutine a apporté son soutien à Dmitri Medvedev comme candidat à sa propre succession.



<http://www.france24.com/fr/20120507-vladimir-poutine-propose-dmitri-medvedev-poste-premier-ministre-russie-investiture-prete-serment-president>

## 2014

2014 : Janvier - Février 2014 : Jeux Olympiques de Sotchi

Février 2014 : révolution ukrainienne, destitution du Président Viktor Ianoukovytch et début de la guerre civile ukrainienne notamment dans le Donbass

Mars 2014 : la Crimée fait sécession et est rattachée à la Russie

Décembre 2014 : crise monétaire russe



## 2014 : Ukraine : comprendre les origines de la crise en cinq minutes



[https://www.lemonde.fr/europe/video/2014/02/27/pourquoi-l-ukraine-est-elle-tirillee-entre-europe-et-russie\\_4375125\\_3214.html](https://www.lemonde.fr/europe/video/2014/02/27/pourquoi-l-ukraine-est-elle-tirillee-entre-europe-et-russie_4375125_3214.html)

24 février 2022 : opération militaire spéciale pour la défense du Donbass, de Donetsk et Lougansk

L'histoire de la Russie semble pouvoir se condenser dans cette citation d'un écrivain russe :

(Anton P. Tchekhov)

«...L'amour, la paix et le respect n'unissent pas les gens autant que la haine commune à l'envers de quelque chose...»

«...Tout au long de leur histoire pénible, les Russes ont toujours eu quelqu'un ou quelque chose à haïr. Peu importe que cela soit les Varègues, les Mongols, les Tzars ou les Communistes, le peuple s'est toujours défendu et se défendra probablement jusqu'à la fin du monde. C'est un peuple qui a vécu énormément de troubles et qui en vit encore aujourd'hui; un peuple qui ne semble dépendre de personne sauf d'eux-mêmes. C'est un peuple de survivants... »

## Géographie et climat de la Russie



### 33 Faits Géographiques Étonnants sur la RUSSIE

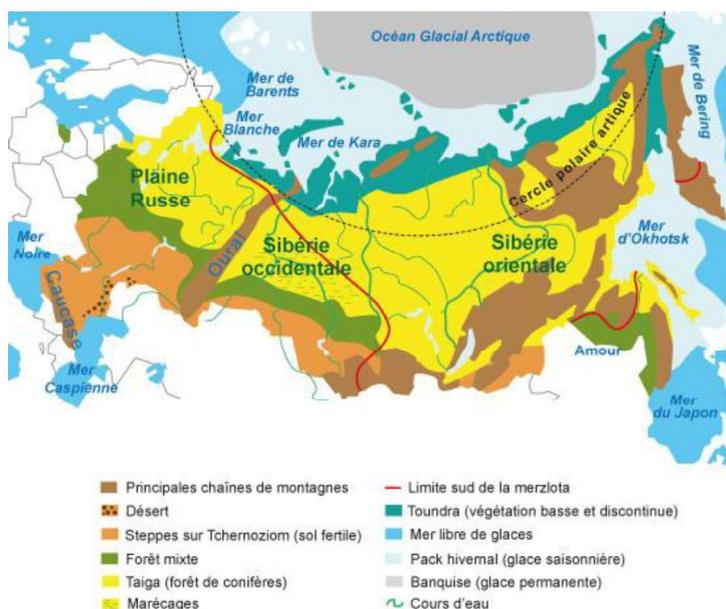
Jacques a dit 78,9 k abonnés [S'abonner](#) 3,4 k [Partager](#) ...

### [33 Faits Géographiques Étonnants sur la RUSSIE](#)

## Géographie et climat de la Russie

- Le froid, principal obstacle au développement équilibré de l'ensemble du territoire.
- **La Russie est l'un des États les plus froids du monde** : son **climat continental très froid** est marqué par des hivers terribles :
  - en janvier, il fait moins de 0°C sur l'ensemble du pays (excepté sur la frange littorale de la Mer Noire)
  - plus des du pays subissent des températures inférieures à moins 20°C
  - plus on avance vers l'Est et vers le Nord et plus il fait froid
  - les températures sont négatives cinq mois durant à Moscou et trois mois supplémentaires à Yakoutsk
  - le record a été atteint à Oïmiakon avec moins 71°C en janvier 2012
- Dans le grand Nord, **la façade maritime sur l'océan Glacial Arctique est souvent gelée** et la banquise fait obstacle à tout déplacement, voire à toute exploitation économique plus de six mois par an.
- Le printemps et l'automne sont les **saisons de la Raspoutitsa**. Le terme signifie « **saison des routes mauvaises** ».
- Une importante limite à l'exploitation des sols, **le pergélisol** : il s'agit d'un sol gelé en grande profondeur (sur plusieurs centaines de mètres) dont seule la partie superficielle dégèle en été. **Le pergélisol concerne 10 millions de km<sup>2</sup> de terres en Russie.**

## Géographie et climat de la Russie



## RESSOURCES

- L'immensité de la Russie est un atout : le pays est doté de ressources naturelles impressionnantes.
- **Le tchernoziom :**  
Des sols très fertiles, au sud du pays et à l'ouest de la Volga, les Terres Noires (ou tchernoziom) favorisent amplement l'agriculture en Russie d'Europe (Ouest du pays). Cette région, qui produit 90 % de la betterave à sucre et 40 % du cheptel bovin, est considérée comme le **grenier à blé du pays**.
- La Russie est au **5<sup>e</sup> rang mondial des États producteurs de houille**. En 2006, 309 millions de tonnes de charbon y ont été extraites.
- Avec 12,6 % de la production mondiale de pétrole et de gaz, **la Russie est le 2<sup>e</sup> producteur mondial de pétrole** après l'Arabie Saoudite, et le premier exportateur. Elle est également le **premier producteur de gaz naturel** (avec 21,3 % de la production mondiale).
- **Premier producteur de bois au monde**. On y trouve 20 % de la forêt mondiale.
- L'**abondance de grands fleuves** constitue un énorme potentiel hydroélectrique.
- **Le lac Baïkal** est plus vaste que la Belgique et recèle **20 % des réserves d'eau douce** de la Planète.

## RESEAU URBAIN, TRANSPORT

- Le réseau urbain russe est **très déséquilibré**. Seule la Russie d'Europe (Ouest russe) est fortement « métropolisée » : elle abrite 10 des 14 villes de plus d'un million d'habitants. Seules deux grandes villes animent l'Extrême-Orient, Khabarovsk et Vladivostok. Moscou domine de loin la hiérarchie urbaine (avec plus de 10 millions d'habitants). **Un Russe sur quatre habite dans la capitale**. Saint-Pétersbourg est la seconde ville du pays, avec 5 millions d'habitants.
- **Un système de transports vétuste et largement déséquilibré.**



## La diversité ethnique et linguistique de la Russie

On compte **176 nationalités** et **une centaine de langues parlées** dans l'actuelle Fédération de Russie. Les Républiques et autres okrougs ont, en fait, plusieurs langues officielles (dont le russe, toujours).

Il existe **plus de 100 langues régionales** appartenant à différentes familles linguistiques :

- **Slaves** (russe, ukrainien, biélorusse)
- **Turques** (tatar, bachkir, tchouvache, iakoute)
- **Caucasiennes** (tchéchéne, avar, lezguien)
- **Ouraliennes** (komi, mari, mordve)
- **Toungouses, mongoles, paléo-sibériennes**, etc.

### Politique linguistique

- La Constitution garantit le droit de chaque peuple à **préserver et développer sa langue et sa culture**.
- Dans plusieurs **républiques autonomes**, les langues locales ont un **statut officiel** aux côtés du russe.

«\* Le concept de nationalité a été introduit pour la première fois lors du premier recensement soviétique en 1926. Les deux premières déclarations du gouvernement soviétique ont été la Déclaration des droits des travailleurs et la Déclaration des droits des peuples avec le slogan "égalité des nations, des nationalités et des groupes ethnographiques" » (Valeri Tichkov\*, ethnologue et membre de l'Académie des sciences de Russie)

En Russie, beaucoup se disent « **rossianine** » plutôt que « **rousski** » : le premier désigne la citoyenneté, le second l'ethnie.

<https://fr.rbth.com/lifestyle/87397-russie-combien-nombre-peuples>

On compte 176 nationalités et une centaine de langues parlées dans l'actuelle Fédération de Russie. Les Républiques et autres okrougs ont, en fait, plusieurs langues officielles (dont le russe, toujours).

**Ethnic map of the Russian Federation**  
third-level administrative divisions  
based on the census of 2010



## La diversité ethnique et linguistique de la Russie

La Russie est une véritable mosaïque de peuples et de langues, reflet de son histoire complexe et de sa richesse culturelle exceptionnelle.

Ces cinq villes de Russie offrent des contrastes étonnants : l'une interdit totalement l'alcool en raison de l'islam, tandis que l'autre se fait remarquer par ses imposants temples bouddhistes.

### Kyzyl, capitale de la République du Touva



Place centrale de Kyzyl avec, en fond, le Théâtre national d'art musical et dramaturgique  
Erwann Pensec

Kyzyl, capitale de la Touva, compte près de 110 000 habitants, dont beaucoup parlent le touvain, langue officielle aux côtés du russe. Les médias et les théâtres locaux utilisent le touvain, y compris pour des classiques traduits comme Roméo et Juliette.



<https://fr.gw2ru.com/tourisme/208578-villes-russie-depayement>



Un membre de la société chamanique Adyg-Eeren ("L'Esprit de l'Ours" en touvain) à Kyzyl  
Alexandre Kriajev/Sputnik

Bien que le bouddhisme et le chamanisme soient majoritaires parmi les Touvains, les habitants font preuve de respect envers les quelques orthodoxes des environs.

## La diversité ethnique et linguistique de la Russie

### Derbent, République du Daghestan



Vue depuis la forteresse d Naryn-Kala  
Legion Media

Derbent, l'une des plus anciennes villes de Russie avec plus de 2000 ans d'histoire. L'ancienne forteresse de Derbent avec la mosquée de Djouma est conservée dans la ville depuis le milieu du VIIIe siècle.

<https://fr.gw2ru.com/tourisme/208578-villes-russie-depayement>



Participants du festival des cultures des peuples du Daghestan lors des célébrations des 2000 ans de Derbent  
Aleksi Filippov/Sputnik

Cette cité de 125 000 habitants possède à la fois des mosquées (chiites et sunnites), des églises orthodoxes et des synagogues - et des festivals des peuples du Daghestan y sont organisés

## La diversité ethnique et linguistique de la Russie

### Elista, capitale de la République de Kalmoukie



Elista et son principal temple  
Legion Media



Moulins à prières installés autour du temple de L'Adobe d'or du bouddha Shakyamuni  
Kirill Brega/Sputnik

Petite ville au milieu des steppes du Sud de la Russie, elle est un centre de la culture bouddhiste et la capitale des échecs de Russie. Elista abrite d'ailleurs le plus grand khouroul (nom donné aux temples bouddhistes) d'Europe, appelé L'Adobe d'or du bouddha Shakyamuni et inauguré en 2005.

<https://fr.gw2ru.com/tourisme/208578-villes-russie-depayement>

Par ailleurs, en 1997, la Cité des échecs a été érigée au sud-est de la ville pour le Championnat du monde d'échecs, afin d'héberger les participants

## La diversité ethnique et linguistique de la Russie

### Grozny, capitale de la République de Tchétchénie



Legion Media



Elena Afonina/TASS

Grozny est une métropole moderne avec des gratte-ciel, des centres commerciaux, de larges avenues et une saveur orientale. L'islam étant ici la religion dominante, les femmes portent le voile et de longues jupes. Le tabagisme n'y est pas encouragé, c'est pourquoi on ne rencontrera presque jamais un homme avec une cigarette dans la rue. L'alcool n'est pas non plus à l'honneur : on ne peut en acheter qu'entre 8 et 10 heures du matin dans les grands supermarchés, et le soir dans un seul restaurant de cette ville de pourtant 300 000 habitants.

Il n'y a pas de bars ni de boîtes de nuit dans la capitale tchétchène, mais on y trouve un immense stade de football moderne, des théâtres qui accueillent des spectacles en russe et en tchétchène, ainsi que de nombreux parcs.

<https://fr.gw2ru.com/tourisme/208578-villes-russie-depayement>

### Iakoutsk, capitale de la République de Sakha (Iakoutie)



Vue sur Iakoutsk et le fleuve de la Léna  
Gavril Starostine/TASS

C'est l'une des villes les plus étonnantes de Russie, qui combine la culture iakoute, le froid sibérien et l'architecture typique du permafrost. Pour que la chaleur des édifices ne fasse pas fondre ce dernier, tous les bâtiments ici sont sur pilotis, tandis que les façades sont peintes de couleurs vives, aidant à se repérer (et à garder le sourire) dans le blizzard.



Poissonnière sur le marché central de Iakoutsk, par -43°  
Evgueni Sofronéiev/TASS

En hiver, de nombreux habitants portent des bottes traditionnelles iakoutes « unty » en fourrure et des valenki russes en feutre, car on ne peut pas aller bien loin avec des souliers ordinaires.

<https://fr.gw2ru.com/tourisme/208578-villes-russie-depaysement>

## RESUME

- Le peuple de la Russie a dû, tout au long d'une histoire tourmentée, **défendre une terre convoitée par des hordes belliqueuses déferlantes de toutes les frontières!** Qui finalement, finiront toutes par être refoulées au prix de lourds et sanglants sacrifices. Ces luttes incessantes **forgèrent l'étonnante âme slave alliant une sage rudesse paysanne à une sensibilité proverbiale.** L'URSS a également contribué à durcir le tempérament des russes.
  - **La nature peut être considérée comme un « berceau » du peuple, définissant une partie de son destin et, comme résultat, sa mentalité.**
  - Le chercheur contemporain étudiant l'ethnos russe, G. Gatchev, a proposé une théorie originale expliquant le caractère unique de la mentalité russe. Selon lui, la Russie se trouverait « **au-delà du temps** ». La raison en est le **décalage entre l'espace et le temps.** La Russie a son propre tempo qu'il faut prendre en considération.
- ”
- N. Berdiaev a également abordé le sujet du **pouvoir qu'exerce l'espace sur l'âme russe** : « *L'âme russe est écrasée par l'immensité des champs et des neiges russes. Le Russe, cet homme de la terre, se sent impuissant et incapable de maîtriser ces espaces et de les organiser* ». (Berdiaev N. (1990). *Le destin de la Russie* (Sud'ba Rossii). Moscou : Izdatelstvo MGU, p. 63.).

## RESUME

---

- En effet, les conditions naturelles et climatiques du territoire historique de la Russie sont extrêmement rudes. Elles ont **nécessité des dépenses et des efforts importants** de tous temps, surtout dans le domaine agricole.

L'historien américain R. Pipes décrit ainsi le caractère extrême des conditions climatiques russes : « **En général, le pays est tellement pauvre qu'il permet de mener (au mieux) une existence précaire. Cette pauvreté ne donne à la population que très peu de liberté d'action en la forçant à exister dans des conditions où les possibilités de choix sont très limitées** »

(Pipes R. (1993). *La Russie sous l'ancien régime* (Rossiya pri starom rezhime - traduit de l'anglais par V.Kozlovski) Nezavissimaya Gazeta. Moscou. p. 13.)

V. Klioutchevski note que **le paysan russe sait que la nature lui donne trop peu de temps favorable pour mener à bien des travaux agricoles. Il est contraint à se dépêcher et à redoubler d'énergie.** « C'est ainsi que le Grand-Russe a appris à faire **des efforts brefs mais extrêmes** ; c'est ainsi qu'il a appris à **travailler vite...** Aucun peuple européen n'est capable **d'une telle intensité d'action pendant une aussi brève période de temps**»

(Klioutchevski V. (1993). *Histoire russe. Recueil de conférences* (Russkaya istoriya) (volume I). Moscou : Mysl', p. 279.).

## RESUME

---

Un portrait contradictoire mais profondément significatif de ce qu'est l'âme slave a été donné par F.P. Dostoïevski dans son « Journal d'un écrivain » .

Ce texte a même quelque chose de prophétique si l'on considère les événements de 1905 et 1917 qui ont suivi la mort de l'auteur en 1881...

«...Le russe a toujours besoin de dépasser la mesure, d'arriver au précipice, de se pencher sur le bord pour en explorer le fond, et souvent même de s'y jeter comme un fou. C'est le besoin de la négation chez l'homme le plus croyant, la négation de tout, la négation des sentiments les plus sacrés, de l'idéal le plus élevé, des choses les plus saintes de la patrie. Aux heures critiques de sa vie personnelle ou de sa vie nationale, le Russe se déclare avec une précipitation effrayante pour le bien et pour le mal...»

(F.P.Dostoïevski )

«...Sous l'influence de la fureur, de l'alcool, de l'amour, de l'érotisme, de l'orgueil, de l'envie, il se montre soudain prêt à tout briser, à répudier tout : famille, traditions, croyances. Le meilleur des hommes se transforme ainsi en un scélérat, ne cherchant plus qu'à se renier, à s'anéantir dans une convulsion brusque. Il déploie d'ailleurs la même impétuosité pour sauver son âme quand il est arrivé à la dernière limite de tout, et qu'il ne sait plus où aller... »

« L'âme slave est une forêt obscure... »  
(I.S.Tourgueniev )

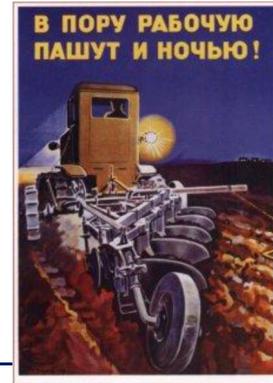
## Les facteurs sociopolitiques de la mentalité russe

- L'évolution de la mentalité russe a été beaucoup influencée par l'Etat.
- **Tout le potentiel créatif du peuple a été canalisé vers la construction d'un super Etat, maître absolu de ses sujets.** D'un côté, le Russe perçoit le pouvoir comme une «**substance ontologiquement véritable**»\* qui prend source en elle-même et crée ses propres règles de comportement, ses buts et ses moyens ; par conséquent, il va de soi que le pouvoir doit prendre toutes les décisions orientées vers un bien-être commun.
- D'un autre côté, le Russe a toujours manifesté **l'intention de participer au pouvoir**, de le critiquer et d'exercer son influence. Cependant, le caractère de cette participation s'est toujours inscrit **non pas dans un registre rationnel et pragmatique mais plutôt dans celui des émotions.**
- En effet, la Russie n'a jamais connu de **démocratie aboutie reposant sur des droits accordés aux individus**; la décision finale étant toujours prise isolément par le pouvoir. Peut-être parce que «**le peuple russe veut... non pas avoir le pouvoir mais s'adonner au pouvoir, lui transmettre une partie de son fardeau**»\*\*

« **L'homme appartenait au monde, le monde appartenait à l'homme.** La propriété terrienne appartenait à la communauté alors qu'en Occident elle était la source des droits individuels. L'individu ne possédait quoi que ce soit uniquement en tant que membre de la communauté » \*\*\*

\*\*\* (Kireevskii I. (1992). Réponse à A.S. Khomiakov (V otvet A.S. Khomiakovu), Russkaya Ideya. Moscou : Respublika, p. 69.).

La communauté se manifestait comme une institution sociale qui régulaient la vie interne de la société paysanne et ses relations avec le monde extérieur. La conscience du paysan ne pouvait être que communautaire, celle de son groupe.



\*Yakovenko I. (1994). L'orthodoxie et destin historique russe (Pravoslaviye i istoricheskaya sud'ba Rossii), n° 2. ONIS. Moscou : MGU, p. 50.)

\*\*Berdyaev N. (1990). Le destin de la Russie (Sud'ba Rossii). Moscou : MGU, p. 10-11.

## Les facteurs sociopolitiques de la mentalité russe



## Les facteurs sociopolitiques de la mentalité russe

---

- « La période soviétique, caractérisée par la planification et le contrôle étatique sur toutes les sphères de l'économie et de la politique, avait conduit à la constitution d'une administration centrale et régionale puissante, non tant par son nombre que par ses fonctions. Dans le sillage de la perestroïka et de la disparition de l'URSS, l'étude des transformations administratives a généralement été négligée. » \*
- « .. après la perestroïka, confrontés au manque de cadres, les réformateurs russes se sont trouvés dans l'obligation de chercher un compromis avec les fonctionnaires soviétiques. Le seul moyen de s'assurer leur soutien était de leur proposer d'échanger le pouvoir contre la propriété. Ainsi, depuis le début des années 1990, la législation russe permet de fait aux fonctionnaires de percevoir une rente bureaucratique et de conclure illégalement des affaires mutuellement avantageuses avec les entrepreneurs. Les bureaucrates ont lancé sur le marché une marchandise qui est "l'autorisation de déroger aux lois", dont ils détiennent le contrôle. La bureaucratie continue à détenir le monopole de l'interprétation des lois et des règlements. »
- « Face à cet abus de pouvoir des fonctionnaires, les chefs d'entreprise ... n'ont pas confiance dans l'institution judiciaire car les tribunaux sont surchargés et inaccessibles aux petites et moyennes entreprises. Les affaires de droit commun, quant à elles, dépendent toujours du pouvoir administratif, local ou national ».
- Les liens illicites entre les fonctionnaires et les hommes d'affaires sont très divers, allant du simple pot-de-vin à la création de protectorats publics sur des affaires privées (phénomène de la krycha). En Russie, d'une part, "la privatisation n'a pas créé d'entre prises complètement libérées du contrôle étatique", affirme Louise Shelley.

\* Comment fonctionne la Russie ? Le politique, le bureaucrate et l'oligarque, de Marie Mendras, Paris, Ceri-Autremerit, 2003, 124 p

## Les principaux traits de la mentalité russe

---

Le caractère autocratique du pouvoir a produit un autre type de relations sociales qui définit encore aujourd'hui la mentalité des Russes : **des intérêts corporatifs se réalisant grâce à des liens non formels** (comme le clientélisme)\*.

Pour les Russes, **l'appartenance à la bureaucratie a toujours eu un sens presque religieux, considérée comme la manifestation d'un prestige** largement partagé.

La bureaucratie russe reste marquée par l'époque tsariste, celle d'un système de décisions personnelles (et non socialisées) autour de la personne du Tsar. Ceci a contribué à la consolidation d'un grand principe de la bureaucratie russe :

**il n'y a pas de loi qui ne puisse être reconsidérée.**

La mentalité russe se caractérise donc principalement par une sorte d'autolimitation et d'aliénation des traits nationaux au nom de valeurs culturelles mondiales considérées comme supérieures puisqu'ayant apporté le bien-être économique.

Parmi les traits principaux, on mentionne généralement **une capacité à la souplesse et l'adaptabilité, une ouverture aux influences extérieures et une attitude positive vis-à-vis des autres cultures**. On retient aussi des items comme ceux de la **ténacité, de l'humilité, de la patience, de l'aspiration à la justice, du maximalisme, de la modestie et de la désapprobation** d'une trop grande aspiration à l'enrichissement.

Les Russes « **font tout avec excès et ne peuvent pas suivre un chemin droit ; ils s'égarer dans les extrêmes et la débauche** »\*

\*Krijanitch Yu. (1965). *La politique (Politika)*. Moscou : Nauka, p. 496.

## Les principaux traits de la mentalité russe

---

« L'un des traits les plus asiatiques du Russe, c'est sa grande patience, son endurance, sa capacité de résister à la douleur. Il sait souffrir et il ne s'étonne ni ne s'indigne que la vie soit dure, éventuellement cruelle. Cette attitude résulte d'une accoutumance séculaire à l'épreuve, provenant des intempéries, des invasions, de la tradition de cruauté de l'histoire ...

Toutes ces épreuves finissent par paraître chose naturelle, parce qu'on les a subies de tout temps ; on les accepte avec réalisme, sans protester, comme on accepte les manifestations de la force, donc les *diktats* de l'État. Peut-être n'en pense-t-on pas moins, mais on se soumet, en courbant la tête, comme devant les forces de la nature. C'est le sens du fameux *Nitchevo*, génitif du pronom *Nitchto*, qui veut dire « rien », *nihil*. « *Nitchevo, Nitchevo*, répète-t-on. Cela ne fait rien, cela n'a aucune importance », et au fond de soi on se dit que malgré tout on survit... C'est bien une philosophie orientale, de gens instruits par les siècles à subir. On s'explique ainsi le silence de la vie politique russe, aujourd'hui comme hier : en dehors des déclarations des chefs il semble qu'il ne se passe rien ! \* »

« On observe chez lui [le Russe], dans le même individu, la coexistence de l'humilité et de l'orgueil, de l'idéalisme et du cynisme, de la sainteté et du vice, et le passage se fait sans transition, avec des retours singuliers. Relisons le roman russe, notamment Dostoïevski, nous rencontrons partout cette contradiction. On retrouve à vrai dire ces mêmes traits, excessifs, contradictoires, chez le représentant soviétique dans les conférences internationales : il sait allier le charme et la brutalité, l'amabilité et la grossièreté, la souplesse et la violence ; et avec lui on ne sait jamais sur quel pied danser, tantôt c'est un diplomate aux manières avenantes, tantôt une sorte de Mérovingien égaré au xx<sup>e</sup> siècle. »

« Le Russe est créateur. Ce peuple est bien doué, mieux doué que l'Allemand consciencieux, volontaire, discipliné, efficace. En Russie nous rencontrons, à chaque pas, la vivacité, la spontanéité, la fantaisie, l'esprit créateur enfin. »

« ...choisir la décision la plus désespérée et irrationnelle ou opposer le caprice de sa propre audace à celui de la nature, c'est taquiner le destin, jouer avec la chance, ce n'est rien d'autre que le petit bonheur des Russes.»\*\*

\*André Siegfried, <https://www.historia.fr/histoire-du-monde/europe-de-l-est-russie/les-russes-par-andre-siegfried-2065207>

\*\* (Kloutchevski V (1993). Histoire russe. Recueil des conférences (Russkaya istoriya) (volume I) // M., Mysl', p. 279.)

## Les principaux traits de la mentalité russe

---

« L'un des traits les plus asiatiques du Russe, c'est sa grande patience, son endurance, sa capacité de résister à la douleur. Il sait souffrir et il ne s'étonne ni ne s'indigne que la vie soit dure, éventuellement cruelle. Cette attitude résulte d'une accoutumance séculaire à l'épreuve, provenant des intempéries, des invasions, de la tradition de cruauté de l'histoire ...

Toutes ces épreuves finissent par paraître chose naturelle, parce qu'on les a subies de tout temps ; on les accepte avec réalisme, sans protester, comme on accepte les manifestations de la force, donc les *diktats* de l'État. Peut-être n'en pense-t-on pas moins, mais on se soumet, en courbant la tête, comme devant les forces de la nature. C'est le sens du fameux *Nitchevo*, génitif du pronom *Nitchto*, qui veut dire « rien », *nihil*. « *Nitchevo, Nitchevo*, répète-t-on. Cela ne fait rien, cela n'a aucune importance », et au fond de soi on se dit que malgré tout on survit... C'est bien une philosophie orientale, de gens instruits par les siècles à subir. On s'explique ainsi le silence de la vie politique russe, aujourd'hui comme hier : en dehors des déclarations des chefs il semble qu'il ne se passe rien ! \* »

« On observe chez lui [le Russe], dans le même individu, la coexistence de l'humilité et de l'orgueil, de l'idéalisme et du cynisme, de la sainteté et du vice, et le passage se fait sans transition, avec des retours singuliers. Relisons le roman russe, notamment Dostoïevski, nous rencontrons partout cette contradiction. On retrouve à vrai dire ces mêmes traits, excessifs, contradictoires, chez le représentant soviétique dans les conférences internationales : il sait allier le charme et la brutalité, l'amabilité et la grossièreté, la souplesse et la violence ; et avec lui on ne sait jamais sur quel pied danser, tantôt c'est un diplomate aux manières avenantes, tantôt une sorte de Mérovingien égaré au xx<sup>e</sup> siècle. »

« Le Russe est créateur. Ce peuple est bien doué, mieux doué que l'Allemand consciencieux, volontaire, discipliné, efficace. En Russie nous rencontrons, à chaque pas, la vivacité, la spontanéité, la fantaisie, l'esprit créateur enfin. »

\*André Siegfried, <https://www.historia.fr/histoire-du-monde/europe-de-l-est-russie/les-russes-par-andre-siegfried-2065207>

## L'attitude à l'égard de la hiérarchie

---

### Secteur privé

- Le principe de hiérarchie est essentiel pour les Russes et ils en sont très respectueux;
- Une « forte distance existe entre patrons et employés » qui se manifeste par une délimitation stricte des tâches ou par des emplacements séparés sur les lieux de travail. C'est pourquoi « des relations amicales » entre patrons et employés ne sont guère envisageables.

Le sens du leadership tend à être paradoxal chez les Russes :

- il leur faut un « leader sacralisé » (de par leur tendance au romantisme et à l'idéalisme) et doté d'un pouvoir fort à la mesure de son piédestal symbolique,
- les Russes se voient volontiers eux-mêmes dans le rôle de leader et refusent celui d'éternels subordonnés. Ils ne critiquent pas ouvertement leurs patrons mais les contestent insidieusement (« si moi, j'étais patron, je changerais tout »).

### Secteur public

- « respect quasi bureaucratique » de la hiérarchie (et sur ce point, les Russes sont souvent comparés aux Français),
- « discipline irréprochable vis-à-vis de l'administration »,
- le même paradoxe que dans le privé :

« le pouvoir est vu comme source de dangers dont il faut se protéger »

« un leader fort rend heureux et procure un sentiment de sécurité »

## L'attitude à l'égard de la hiérarchie

---

### Secteur privé

- Le principe de hiérarchie est essentiel pour les Russes et ils en sont très respectueux;
- Une « forte distance existe entre patrons et employés » qui se manifeste par une délimitation stricte des tâches ou par des emplacements séparés sur les lieux de travail. C'est pourquoi « des relations amicales » entre patrons et employés ne sont guère envisageables.

Le sens du leadership tend à être paradoxal chez les Russes :

- il leur faut un « leader sacralisé » (de par leur tendance au romantisme et à l'idéalisme) et doté d'un pouvoir fort à la mesure de son piédestal symbolique,
- les Russes se voient volontiers eux-mêmes dans le rôle de leader et refusent celui d'éternels subordonnés. Ils ne critiquent pas ouvertement leurs patrons mais les contestent insidieusement (« si moi, j'étais patron, je changerais tout »).

### Secteur public

- « respect quasi bureaucratique » de la hiérarchie (et sur ce point, les Russes sont souvent comparés aux Français),
- « discipline irréprochable vis-à-vis de l'administration »,
- un fort attachement à une « culture impériale »
- le même paradoxe que dans le privé :

« le pouvoir est vu comme source de dangers dont il faut se protéger »

« un leader fort rend heureux et procure un sentiment de sécurité »

## Communautarisme vs individualisme

### Deux points de vue :

- les Russes sont plutôt individualistes, parfois même **anarchistes**. Les Russes cherchent constamment à « **promouvoir leurs propres décisions** », « **à ce qu'on les écoute et qu'on les comprenne** » et se croient « **capables de tout faire sans les autres** ».
- les Russes sont profondément **communautaristes** et **préfèrent éviter les conflits** considérés comme des « anomalies » communautaires; des traits de communautarisme : « **fierté de la langue et de la culture Russe** », la « **recherche constante d'appuis culturels en situation d'expatrié** » et surtout un goût pour « les traditions et les structures sociales dans lesquelles ils ont grandi ».
- « communautarisme forcé », comme une nécessité de trouver une « issue de secours » face à des règles trop strictes et à un manque de liberté imposés par des administrations russes qui portent encore l'empreinte soviétique.

### Les russes à l'étranger. Témoignage des interlocuteurs internationaux de grandes groupes :

« il y a beaucoup de groupes communautaristes parce que, loin de son pays d'origine, on essaie de reconstituer un petit groupe ». Les conflits sont toujours « perçus comme des échecs ».

### Tous sont d'accord pour :

- saluer la **créativité**, le **dévouement** et la **fidélité au groupe**;
- les **conflits sont clairement perçus comme négatifs** («quelque chose de stressant », de « spontané et incontrôlable comme un séisme ou une tempête », de « tragique et blessant », de « dangereux ») et contraire au progrès, « qui détruit ce qui a déjà été acquis et qu'il faut ensuite reconstruire». Cette attitude tient avant tout à une perception émotionnelle des conflits et à l'incapacité relative de distinguer les sphères privée et professionnelle. « Je considère tout conflit comme agressant d'abord ma propre personne ».



<http://www.chadi.ca/fr/membres/pratique-professionnelle>

## L'attitude vis-à-vis de l'incertitude et du risque

### Secteur privé

- Les Russes prennent volontiers des risques et sont capables de les gérer grâce à leur sens de la discipline et de la planification.
- Certains estiment que ce sont des risques parfaitement calculés et pris « volontairement » :
- (une expression courante en Russie dit fort justement, selon eux, que « celui qui ne prend pas de risque ne boit pas de champagne »).

L'héritage de la culture managériale développée dans les années 1990 du fait d'une concurrence exacerbée par une demande particulièrement instable :

- étonnante capacité à créer des situations risquées là où il ne devrait pas y en avoir,
- attitude positive vis-à-vis du changement et une « capacité à se sortir facilement de toutes sortes de problèmes »,
- les entrepreneurs prennent tous les risques (en lançant de « grands projets ») alors que leurs subordonnés tendent plutôt à les éviter.



<https://www.botraiders.com/apprendre-bourse/investir-en-bourse/profil-investisseur/aversion-au-risque>

## L'attitude vis-à-vis de l'incertitude et du risque

### Secteur public

- les Russes cherchent plutôt à éviter les risques et à conduire les projets prudemment et « pas à pas » ;

~~Risque~~

- peu enclin à innover, référence au système soviétique qui avait la hantise de l'innovation (source de remise en cause) et de la prise de risque (pour un statu quo social),
- Cependant, la jeune génération est plus ou moins en rupture avec ces attitudes conservatrices.
- « ... la jeune génération en Russie, qui a **beaucoup de contacts internationaux**, vit dans une **nouvelle réalité** et est **prête à prendre des risques personnels** ainsi qu'au niveau de l'organisation pour avancer ».



<https://www.iut-acy.univ-smb.fr/formations/dueti/le-diplome/>

## Mentalité russe : féminine ou masculine

### Secteur privé : deux opinions, 50/50

- Mentalité féminine constituée d'esprit d'entraide pour le bien-être de tous ; par « nature » selon eux.**
- Les Russes seraient portés à respecter et à aimer leur collègues de travail, à être loyaux vis-à-vis de leur groupe d'appartenance, à « aider les autres avec abnégation »
- Mentalité masculine autour du désir de posséder et de réussir individuellement** (qui se serait développée pendant les années 1990).
- Cela se traduit par une attitude de réussite à tout prix (notamment au mépris de l'éthique) et par une forme de cynisme social.



<https://www.wanderlustworker.com/7-keys-to-happiness-and-success-in-life/>

### Secteur public :

- D'un côté, la masculinisation est un phénomène récent, « réussir à tout prix » ;
- De l'autre : **la patience, développée au cours des siècles**, cultive un sentiment naturel de partage et de **fatalisme**
- Mentalité masculine autour du désir de posséder et de réussir individuellement** (qui se serait développée pendant les années 1990).
- Cela se traduit par une attitude de réussite à tout prix (notamment au mépris de l'éthique) et par une forme de cynisme social.

**Actuellement** : « le sentiment de partage dépasse rarement un cercle intime d'amis et de proches » et la **solidarité sociale tend à diminuer**.



<https://es.beerby.wordpress.com/2018/05/18/fatalisme/>

## Objectivité vs subjectivité

### Secteur privé.

- Les Russes ont **fortement** tendance à être **subjectifs**, c'est-à-dire à agir **sous l'emprise des émotions et des sentiments (et non pas de façon neutre et rationnelle)**. L'affect ne transparait qu'après l'établissement **de contacts de proximité avec les partenaires**. Il prend la forme de comportements excessifs, de durcissement des négociations ou de manifestations exagérées d'autorité sur fond de sincérité à fleur de peau.

### Secteur public.

- Prévalence de prudence et rationalité,
- Les Russes travaillant en Occident dans les grandes organisations publiques : ces derniers affichent en effet plus de rationalité du fait sans doute de leur immersion.

### Observations des chercheurs Gannon et Pillai (2012) :

- fréquente « dramatisation » des échanges, « **comme un metteur en scène emploie le drame pour attirer les spectateurs, un Russe a souvent recours à des effets dramatiques** ».
- La manifestation d'émotions fortes **ne se traduit pas nécessairement par des propos ou une gestuelle spectaculaire immédiate** et repérable par les interlocuteurs. **Elle est plutôt intériorisée.**
- Chez les Russes, une «**force d'argumentation permet d'affirmer leur autorité** ».

## Culture diffuse ou culture spécifique

### Secteur privé :

- Culture diffuse, c'est-à-dire celle qui ne trace pas de frontière claire entre sphère professionnelle et sphère privée.
- Cela s'explique généralement par le fait que les **Russes sont très actifs dans la vie en général** (dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle) et **se trouvent souvent « sous l'emprise des émotions »** (sans qu'il y ait rupture en passant de l'une à l'autre).

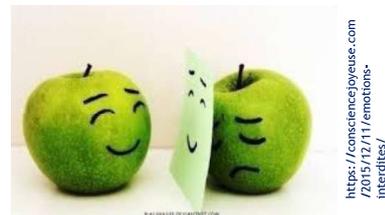


- un besoin viscéral d'empathie, **besoin qu'on les écoute et qu'on les apprécie**, besoin de retrouver une « **ambiance familiale** » au travail et de partager leurs affaires privées avec leurs collègues.
- **il faut nouer un contact de grande proximité pour que les Russes s'ouvrent aux autres à ce point** (notamment face à des collègues étrangers). « il faut vraiment avoir une très grande confiance de leur part pour qu'ils commencent à parler de choses privées ».

<https://consciencejoyeuse.com/2015/12/11/emotions-interdites/>

### Secteur public

Séparation entre les deux sphères car la vie professionnelle impose « **une attitude plus stricte et formelle que ce que réclame la sphère privée** »



<https://consciencejoyeuse.com/2015/12/11/emotions-interdites/>

**A l'étranger**, dans les grandes organisations internationales, les Russes tendent à échapper à cette règle de bienséance en partageant leurs affaires privées avec leurs collègues en public. On les compare aux **peuples sud européens** : « **ce ne sont pas des gens pour qui ces deux domaines sont complètement séparés. Il n'y a pas de sphère strictement délimitée** ».

## Statut attribué ou statut acquis

### Secteur privé :

- le statut acquis a une importance beaucoup plus grande que les origines sociales, les diplômes ou encore l'ancienneté.
- les Russes tendraient à valoriser leurs propres efforts de trajectoire sociale et surtout l'expérience acquise ;
- le statut attribué est considéré comme rarement mérité (diplômes pouvant s'acquérir par le biais de filières clandestines, les parents faisant jouer leurs réseaux sociaux, etc.). Une des raisons de cette méfiance se trouve aussi dans le niveau de corruption de la société russe.



### Secteur public

- Le statut attribué est largement valorisé, l'héritage soviétique pesant sur le secteur public.
- L'éducation et les origines sociales apparaissent déterminantes et rassurantes alors même qu'on se méfie des succès « rapides et trop brillants » qui peuvent nuire aux grands principes éthiques d'humilité et d'effort au travail.



## Contexte culturel riche ou contexte pauvre

### Secteur privé :

- La culture russe est une culture de contexte riche où les individus utilisent beaucoup de sous-entendus, s'expriment indirectement, valorisent le non-verbal, les rapports personnels d'empathie et de confiance.
- On est dans un système où la parole est fondamentale, où le contrat doit être précédé de relations amicales, où les intentions sont « lues aussi scrupuleusement que les accords écrits » ; plus encore, où une formalisation arrivée trop tôt peut être un frein à la réussite contractuelle.



<https://lavieenrosefle.wordpress.com/category/4e-me-annee-eso/module-2-4eme-annee-eso/les-relations-interpersonnelles/>

- L'intuition et la capacité de « lire entre les lignes » (expression d'un homme d'affaires interrogé) sont telles chez les Russes qu'on n'a pas besoin de beaucoup d'explications verbales.
- Les relations personnelles constituent la base de toute négociation : un simple « partage d'informations » ne suffit jamais à faire aboutir un projet.



<http://www.motiveto.com/vie/la-communication-non-verbale-et-ses-secrets/>

## Contexte culturel riche ou contexte pauvre

### Secteur public :

- La culture russe relève d'un contexte riche qui transparait surtout dans la manière qu'ont les Russes de s'exprimer oralement. « **Il existe des codes qu'il faut savoir interpréter** », « une manière de s'exprimer particulière » et « beaucoup de sous-entendus ». Là encore, les fonctionnaires se réfèrent à un héritage culturel « profondément ancré ».
- Cependant, dans le contexte **d'organisations publiques internationales**, s'exerce aussi **une culture internationale universelle** :
- « il y a maintenant en Russie une volonté de dire : ne me traitez pas comme ça parce que je suis russe car je vois les choses de la même façon que les Allemands, les Américains, les Français ou encore les Italiens ».
- « Il y a une volonté (mais plutôt politique) de trouver des codes et des standards qui unissent de la même manière tout le monde ».

## L'attitude face au temps

### Secteur privé :

- Les Russes sont plutôt polychroniques, c'est-à-dire qu'ils peuvent exécuter plusieurs tâches en même temps et passer très vite d'une tâche à l'autre.
- Explications : **l'énergie débordante des Russes** et leur tendance à **simplifier le travail là où cela paraît possible**. On attribue aussi ce polychronisme à l'impatience manifestée par les Russes dans l'exécution de tâches de moindre importance (les « petites choses »).
- **Les Russes négligent les contraintes d'horaires et sont rarement « à l'heure ».**
- Pour les Russes, une date butoir est constamment repoussée, par principe également.
- Cette attitude dissidente est plus liée à la volonté de « **se soustraire à une contrainte imposée** »

### Secteur public :

- polychroniques que monochroniques selon les particularités de leurs fonctions dans les organisations
- selon leur sexe également : **les femmes sont généralement plus polychroniques que les hommes** qui préfèrent se concentrer sur une tâche avant de passer à une autre.
- Dans le secteur public, on relève non sans humour qu'« **il ne faut pas faire aujourd'hui ce qu'on peut renvoyer à demain** ».



[https://fr-fr.123rf.com/photo\\_8036439](https://fr-fr.123rf.com/photo_8036439)

## L'attitude vis-à-vis de l'espace : espace ouvert ou fermé ?

### Secteur privé :

- Les Russes préfèrent travailler dans un **espace individuel** dont ils tiennent les portes closes : **besoin d'être « chez soi » au travail et d'y retrouver une « ambiance familiale »**.
- « Ils veulent à la fois préserver leur espace intime (par exemple, en réclamant un bureau isolé) et, en même temps, ils sont aussi très sociables et ouverts aux autres ».

### Secteur public :

- Le besoin des Russes à ménager un espace privé et un territoire propre au sein de l'organisation. Besoin de chercher un coin refuge où ils puissent nourrir un sentiment de sécurité.
- Le souvenir générationnel de l'expérience soviétique d'appartements collectifs abritant plusieurs familles au détriment de toute intimité. Cela a laissé une trace profonde dans la mémoire collective (une sorte de traumatisme).



<http://grigorieva-elena.ru/wp-content/uploads/2012/06/lichnoye-prostranstvo.jpg>

## L'attitude à l'égard de l'argent

Gannon et Pillai\* utilisent la métaphore du « ballet russe » pour caractériser le rapport à l'argent des Russes.

- Selon eux, « la danseuse étoile n'a pas nécessairement le plus haut salaire. Néanmoins, son statut de danseuse étoile fait qu'elle **bénéficie de privilèges bien plus importants que ce que lui apporterait une rémunération** ».
- Ceci pourrait signifier que **l'argent n'occupe pas la première place dans la hiérarchie des valeurs de la société russe**.
- Ceci pourrait signifier aussi que les Russes sont davantage **sensibles à des formes de rétribution non financières sous forme de privilèges sociaux ou de respect**.

\* Gannon, M.J., Pillai R. (2012). *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 31 Nations, Clusters of Nations, Continents and Diversity* (5th ed.). Los Angeles, Sage.

### Secteur public :

- l'attitude vis-à-vis de l'argent est jugée plutôt positive,
- les Russes visent clairement une satisfaction financière mais dans un **cadre éthique**,
- l'argent est donc considéré comme une source de stabilité économique et sociale.

### Secteur privé.

- L'attitude est clairement positive. Les Russes aiment l'argent et cela constitue un de facteurs majeurs de leur motivation, au même titre que l'ambiance au travail et le relationnel.
- Les Russes « **rêvent d'être riches mais sans fournir les efforts pour le devenir** » et finissent par « **tout dépenser très vite sans se soucier du lendemain** ». Le principe d'une saine gestion de l'argent leur serait inconnu, comme celui de mettre en œuvre une rationalité économique (gagner l'argent par le travail avant de le dépenser).



<http://www.russier-lot-attraction.com/argent/5-trucs-pour-attirer-plus-d'argent/>

Résumé : l'attitude des Russes vis-à-vis de l'argent **va de l'obsession** (en gagner toujours davantage pour le dilapider) **au mépris total** par principe philosophique (anti capitaliste), en passant par une attitude de compromis : « il s'agit certes d'un mal mais d'un mal nécessaire ».

## Egalité des sexes au travail

### Secteur privé :

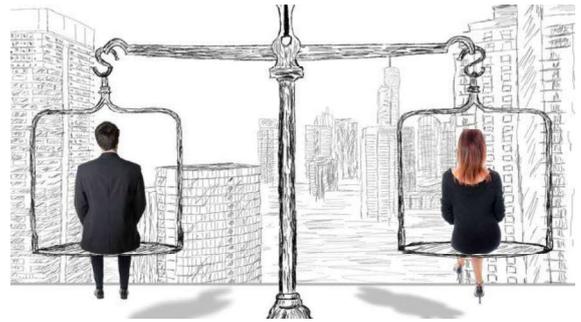
Les opinions sont largement divisées:

- l'égalité des sexes en Russie existe **de facto** : l'égalité de Droit des salaires et une prise en compte des diplômes et de l'expérience professionnelle sans discrimination liée au genre. Les femmes russes sont « formées comme les hommes - à travers le même système éducatif - et tout aussi actives dans l'économie ».
- En contradiction, d'autres managers du privé notent que les femmes russes « préfèrent plutôt se consacrer à leurs familles au détriment de leurs carrières » ; même si la société ne fait pas obstacle (au niveau des textes de loi et du Droit). »
- Une « société machiste » où les grandes décisions à forte implication économique sont prises par les hommes et où « un homme ne supporte pas qu'une femme ait un statut et/ou un salaire supérieurs aux siens ».

### Secteur publique :

De nombreuses entorses au principe d'égalité des sexes :

- «conservatisme» d'une «société machiste» et le «côté asiatique des Russes dans ce domaine particulier», mais aussi le fait que «les femmes ont leur propre domaine de pouvoir à l'écart de celui des hommes; domaine souvent domestique où elles imposent leur autorité aux hommes».



<https://egalitesautravaii.woropress.com/>

## Egalité des sexes au travail

L'image de la femme dans les affiches soviétiques des années 1920-1940.



Femme travailleuse, la coopération te libère du joug de la cuisine et de la marmite !



La femme en URSS a les mêmes droits que l'homme. L'égalité des droits impliquait aussi le droit de vote.



Travailleuse de l'Est, libère-toi, va dans la production, rejoins la coopérative agricole.

## Egalité des sexes au travail

L'image de la femme dans les affiches soviétiques des années 1920-1940.



Le feu sacré de l'amour maternel inspire les femmes travailleuses à lutter pour un avenir radieux.  
L'affiche a été créée par l'artiste V. B. Koretski en 1963.

## Egalité des sexes au travail

L'image de la femme dans les affiches soviétiques des années 1960-1990.



La reine de la station-service. 1962.

Le rêve de la charmante jeune fille Liudmila Dobryvecher est de danser dans un ballet sur glace. Mais... elle ne réussit pas le concours et doit chercher un emploi. Après de nombreuses aventures amusantes, elle trouve du travail comme employée dans une station-service. Cependant, ses aventures ne s'arrêtent pas là.



\*La première partie du film se déroule en 1958, quelques années après la mort de Staline, en pleine période de « dégel ». La reconstitution est minutieuse, des décors aux costumes, en passant par les musiques d'ambiance (Bésame Mucho, Yves Montand) ou les habitudes des moscovites, désormais habitués à la nouvelle réalité sociale de leur pays communiste, dans lequel les privilégiés vivent dans de gigantesques immeubles d'inspiration américaine (les « sept sœurs ») et les jeunes femmes peinent à trouver un époux - une génération d'hommes ayant été décimée pendant la guerre. On ne peut pas encore tout à fait s'embrasser dans la rue ni évoquer ouvertement la terreur stalinienne, mais des poètes déclament leurs textes sur de grandes places, avec succès, et la municipalité organise un Festival du Film français très acclamé. Pour cette dernière séquence, le réalisateur s'amuse à faire apparaître à l'écran de véritables vedettes du cinéma soviétique, dans leur propre rôle, dont Innokenti Smoktounovski en débutant, refoulé de la soirée, acteur anonyme perdu dans la foule.

La deuxième partie, un peu plus longue (1h20), s'ouvre au début des années 1980 sur la nouvelle vie de Katia, devenue mère célibataire et directrice d'usine... L'irruption d'un « homme idéal » (Batalov) bouleverse la vie sentimentale de la timide directrice et donne lieu aux plus jolis moments du film : un tête-à-tête dans le train, un pique-nique dominical, une demande en mariage saugrenue, autant de scènes réalisées avec une incroyable inventivité formelle. Loin de se contenter de filmer platement, sans effets (un reproche régulier que l'on fait à Menchov), le cinéaste s'amuse à faire de ces moments banals de véritables scènes de genre, comme des peintures que l'on pourrait observer séparément.

\*<https://perestroikino.fr/2020/10/19/moscou-ne-croit-pas-aux-larmes-1980/>

## Initiation à la langue et à l'écriture russe

### Principes de base

Le russe est une langue indo-européenne, du plus grand groupe des langues slaves et en particulier du sous groupe des langues slaves orientales (le russe, l'ukrainien, le biélorusse).

Parlée par **150 millions de Russes, comprise par 400 millions d'habitants des pays de l'Europe du Centre et de l'Est**, c'est la langue la plus parlée en Europe.

Le russe s'écrit à l'aide de l'alphabet cyrillique, qui doit son nom à son créateur byzantin Cyrille (IXe siècle). Inspiré de l'alphabet grec, il contient 33 lettres.

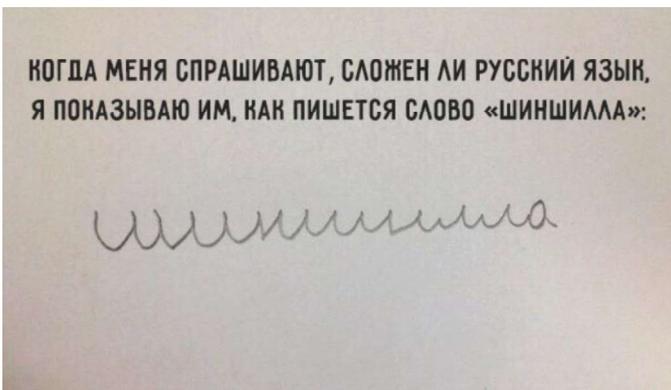
L'écriture cyrillique est phonétique (chaque lettre correspond à un son), ce qui facilite son apprentissage.

### Alphabet cyrillique

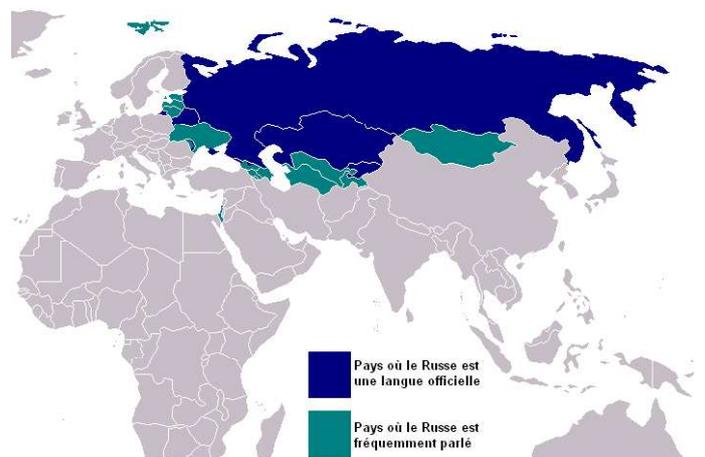
Alphabet	Prononciation	Alphabet	Prononciation
А а	[a]	Р р	[r]
Б б	[b]	С с	[s]
В в	[v]	Т т	[t]
Г г	[g]	У у	[ou]
Д д	[d]	Ф ф	[f]
Е е	[yè/è]	Х х	[kh]
Ё ё	[yo/o]	Ц ц	[ts]
Ж ж	[j]	Ч ч	[tch]
З з	[z]	Ш ш	[ch]
И и	[i]	Щ щ	[cha]
Й й	[i]	Ъ ъ	[ne se prononce pas]
К к	[k]	Ы ы	[i dur]
Л л	[l]	Ь ь	[pas d'équivalent]
М м	[m]	Э э	[è]
Н н	[n]	Ю ю	[you/ou]
О о	[o]	Я я	[ya/a]
П п	[p]		

[https://www.cours-russe.fr/alphabet\\_russe.htm](https://www.cours-russe.fr/alphabet_russe.htm)

## Initiation à la langue et à l'écriture russe



<http://lifhackzone.net/velikij-russkij-yazyk-i-ego-tonkosti/>



■ Pays où le Russe est une langue officielle  
■ Pays où le Russe est fréquemment parlé

## Initiation à la langue et à l'écriture russe

### Les phrases usuelles à connaître lors de la réception de partenaires russes

привет [priviet] salut	ты говоришь по-русски ? [ ty gavarich pa-rousski ? ] tu parles russe ?
как дела? [kak dila] comment ça va ?	да, чуть-чуть, а ты ? [ da, tchout'-tchout' a ty ? ] oui, un peu, et toi ?
хорошо [kharacho] bien	- ой, я тоже [ oi, ya tojé ] hé, moi aussi
Отлично [atlitchna] excellent	- нет, я не понимаю [ niet, ya ni panimaïou ] non, je ne comprend pas
ничего [nitchivo] comme si, comme ça (rien)	
не плохо [ni plokha] pas mal	простите [ prastiti ] pardon
пока [paka] à bientôt	я не говорю по-русски [ya ne govoryu po russki] je ne parle pas russe

[https://www.cours-russe.fr/alphabet\\_russe.htm](https://www.cours-russe.fr/alphabet_russe.htm)

## Initiation à la langue et à l'écriture russe

### Les phrases usuelles à connaître lors de la réception de partenaires russes

- который час ? [ katoryï tchass ? ] quelle heure est-il ?	1 один [adïn]
- я не знаю [ ya ne znayu ] je ne sais pas	
- вот мой номер 06-..... [ vot moï nomer ] voici mon numéro 06...	2 два [dva]
- спасибо [ spaciba ] merci	
- пожалуйста je vous en prie/ je t'en prie/s.v.p.	3 три [tri]
- не за что [ nie za chta ] pas de quoi	
- ну пока [ nou paka ] alors à plus	4 четыре [tchityri]
- пока, до встречи à plus et à la prochaine	
<b>добро пожаловать ! [ dabro pajalavat' ] bienvenue !</b>	5 пять [pyat']
<b>на здоровье ! [ na zdarovié ] à la santé ! à la votre !</b>	6 шесть [chest']
<b>я тебя люблю [ya tibia lublu] Je t'aime.</b>	7 семь [sem']
	8 восемь [vossim']
	9 девять [dievit']
	10 десять [diessit']

[https://www.cours-russe.fr/alphabet\\_russe.htm](https://www.cours-russe.fr/alphabet_russe.htm)

## Liens pour apprendre le russe

### [The Russian Alphabet](#)

L'alphabet russe avec la possibilité d'entendre la prononciation de chaque lettre

### [Lexilogos - clavier cyrillique](#)

L'accès au clavier cyrillique

### [Language Guide](#)

Mots et expressions des différents domaines (avec prononciation)

### [GOLOSA](#)

GOLOSA de la vidéo pédagogique en accès libre mis en ligne par la George Washington University

### [Cours de grammaire](#)

Quick links

- [Russian alphabet](#)
- [Vocabulary topics \(New\)](#)
- [Language games](#)
- [Greetings and goodbyes](#)
- [Introduce yourself](#)
- [Russian names](#)
- [Family](#)
- [At the airport](#)

Word of the day



книга

#### Introduction. Russian letters and sound system

<a href="#">Russian alphabet</a>	Sounds, handwriting, keyboard
<a href="#">Introductory Lesson 1</a>	Reading syllables. Translating This is... Here is...
<a href="#">Introductory Lesson 2</a>	Reading syllables. Conjunctions и and a
<a href="#">Introductory Lesson 3</a>	Learn Russian hushing and velar sounds. Stress and vowel reduction (а, о)
<a href="#">Quiz 1</a>	Check what you have learned from Lessons 1-3 with this 10 minute quiz.
<a href="#">Introductory Lesson 4</a>	Letters ц, ш, щ, ж
<a href="#">Introductory Lesson 5</a>	Learn Russian 7-letter spelling rule
<a href="#">Introductory Lesson 6</a>	Learn Russian Hard and Soft consonants. Vowel reduction (я, е)
<a href="#">Quiz 2</a>	Check what you have learned from Lessons 4-6 with this 15 minute quiz.
<a href="#">Introductory Lesson 7</a>	Letters ь and ы. Pronunciation of я, ё, ю, е. Letters к, г, х
<a href="#">Introductory Lesson 8</a>	Unpaired hard and soft consonants. The soft consonant й
<a href="#">Quiz 3</a>	Check what you have learned from Lessons 7-8 with this 15 minute quiz.
<a href="#">Introductory Lesson 9</a>	Voiced and Voiceless Consonants. Devoicing of Final Consonants. Consonant Clusters
<a href="#">Introductory Lesson 10</a>	Pronunciation of р, ч, тся and пься
<a href="#">Phrasebook Topic 1</a>	Learn how to greet people and say goodbye in Russian
<a href="#">Phrasebook Topic 2</a>	Introducing Yourself in Russian
<a href="#">Quiz 4</a>	Check what you have learned from Lessons 7-8 with this 10 minute quiz.

#### Russian grammar and vocabulary. Unit 1

<a href="#">Grammar Lesson 1</a>	Gender of Nouns: Hard Stem. Personal pronouns он (he), она (she), оно (it), "the" and "a" to be in the present tense
<a href="#">Grammar Lesson 2</a>	Gender of Nouns: Hard and Soft Stems. Exceptions
<a href="#">Grammar Lesson 3</a>	Nominative Plural of Nouns
<a href="#">Grammar Lesson 4</a>	Personal Pronouns я, ты, он, она, оно, мы, вы, они. Ты vs. Вы
<a href="#">Phrasebook Topic 3</a>	Professions
<a href="#">Phrasebook Topic 4</a>	Learn Russian Names: Last Name, First Name and Patronymic
<a href="#">Quiz 5</a>	Check what you have learned from Grammar Lessons 1-4 and Phrasebook Topics 3-4 with this 20 minute quiz.
<a href="#">Test 1</a>	Check what you have learned from Russian Letters and Sound System section and Grammar Lessons 1-4

#### Russian grammar and vocabulary. Unit 2



# Travailler avec les Russes

## Chapitre II. Le cadre de la vie quotidienne

---

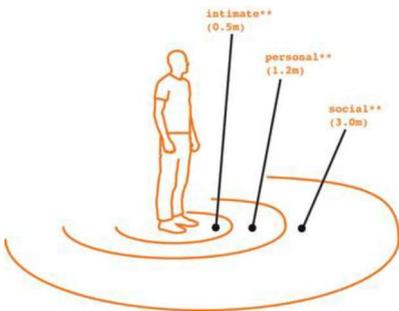
- Des aspects psychologiques de la vie quotidienne, les relations avec la vie
- Les extrêmes de l'âme slave
- L'assurance et son rôle dans la vie courante, l'assurance pour les voyages à l'étranger
- La médecine
- La politique et les russes
- La vie culturelle
- Les relations Homme / Femme
- La Russie scientifique
- Calendrier des jours fériés

## La zone personnelle

La **zone personnelle** chez les Russes **est plus petite (0.5-0.8 m)**, que chez les Européens du Nord ou chez les Américains, mais plus grande, que chez les habitants de l'Europe du Sud, de l'Amérique Latine ou de pays asiatiques. Pour cela, **ne vous étonnez pas, si le Russe va tenir trop près de vous**, ou à l'inverse, trop loin de vous pendant la conversation, dans la file d'attente, dans les transports ou dans les magasins.

### Distances personnelles du confort

UK	1.2m
USA	1.2m
Germany	1.2m
Japan	1.2m
Nordic	1.2m
France	1.1m



Dans la vie de tous les jours, l'espace personnel russe est petit et facilement franchissable.

Les Russes sont **ouverts, font confiance facilement, peuvent confier leurs secrets à une personne inconnue.**

Par contre, ils demandent un **grand respect de leur espace privé.**

Ainsi, il est **indispensable d'enlever les chaussures** avant d'entrer chez quelqu'un, le contraire étant considéré comme un **manque d'éducation et de respect.**



## La zone personnelle

**Au travail**, l'espace personnel est plus formel. Ainsi, le vouvoiement est courant même entre les collègues qui ont des relations amicales.

**Le vouvoiement est obligatoire vis-à-vis des personnes étrangères et des dirigeants.**

Pour saluer quelqu'un dans un environnement formel, **les Russes serrent la main**. Les femmes, en revanche, **ne le font habituellement pas**. Lors d'une rencontre ou d'une séparation, elles se contentent souvent d'un signe de tête. Dans certains cas particuliers, un échange de baisers sur la joue peut avoir lieu. Il est important de savoir que, **selon les règles de politesse russes, c'est la femme qui tend sa main en premier vers l'homme, et celui-ci doit alors la serrer ou l'embrasser.**

**Sinon, les Russes se saluent simplement avec des mots, sans s'embrasser.**

Les baisers passionnels de Brejnev ont toujours été et restent sa spécialité à lui.



<http://www.gentside.com/>



<http://yagazeta.com/otnesheniya/potseluj-tuki-cto-by-eto-znachilo/>

## Les relations interpersonnelles et la politesse

Les Russes **valorisent la sincérité** dans les relations interpersonnelles. Ainsi, **ils sourient quand ils y trouvent une raison**, [les sourires par politesse pouvant être interprétés comme hypocrites](#).

Certaines manières des Russes peuvent paraître grossières, notamment aux Français. Les Russes **ne disent pas merci de nombreuses fois, ne s'excusent pas systématiquement pour avoir marché sur le pied de quelqu'un**.

**Les Russes sont directs et honnêtes dans leurs relations avec les autres**, tant pour les ententes que pour les conflits.

Comme les autres peuples slaves, les Russes théâtralise leurs relations personnelles, souvent même pour des situations anodines. **Beaucoup de Russes ont du mal à retenir leurs émotions**. Ainsi, il est courant d'entendre des insultes dans la rue ou dans les transports en commun, d'autant que les Russes parlent fort et aiment exhiber leurs relations (notamment conflictuelles) en public. Mais de plus en plus, dans les grandes villes, parler fort dans les transports en commun est perçu comme un manque de savoir-vivre.

Lors d'une conversation chez les russes (hommes et femmes) **il faut se regarder dans les yeux, mais pas tout le temps**.

Pendant la conversation les russes peuvent ne pas sourire, mais cela ne veut pas dire qu'ils n'aiment pas la conversation ou qu'ils n'apprécient pas l'interlocuteur.

Pendant le processus de communication, les russes peuvent faire d'une façon tout à fait habituelle des gestes dans la direction de leur interlocuteur (par exemple, lever le bras dans la direction de son interlocuteur) et même se toucher l'un et l'autre (les mains, les épaules).



<http://www.ikirov.ru/news/17707-cto-takoe-yazyk-zhestov>

## L'attitude envers l'argent au quotidien

Chez les Russes, **la question d'argent n'est pas tabou** : ils peuvent parler de leur paie, poser des questions aux autres sur leurs revenus, sur l'argent personnel et raconter leurs problèmes financiers personnels.

Les Russes peuvent s'emprunter de l'argent entre eux.

Si la somme est assez importante, ils se mettent d'accord sur la date de remboursement. Les Russes peuvent demander l'intérêt sur le prêt (mais cela se passe très rarement).

Les Russes, d'habitude, n'écrivent pas de quittance de dette et ne demandent pas de documents officiels pour un don ou un remboursement de dette.

Mais il existe des objets, **que les Russes n'ont pas l'habitude de rendre**, par exemple : le sel, le pain, les allumettes, les cigarettes, les jetons et les tickets de transport, etc...

Si les Russes prêtent **une petite somme d'argent, ils supposent, qu'elle peut ne pas leur être rendue**.

Lors d'une invitation dans un café, un bar, un restaurant...etc., habituellement, **celui qui invite paye l'addition**.

Au restaurant : **il est d'usage de laisser 10 % de pourboire**



<http://etiquette-school.wikiste.com>

## Les comportements familiaux

« La famille idéale » est une « famille traditionnelle », qui regroupe des personnes d'âges confondus qui habitent ensemble (grands-parents, père et mère, enfants et petits enfants).

La famille traditionnelle : l'homme incarne le pilier central de la famille, celui sur qui repose son équilibre et sa stabilité.

Les fonctions générales de la femme dans une famille traditionnelle russe sont « femme au foyer » et « mère des enfants ». Elle est chargée de la propreté et de l'ordre dans la maison. Elle fait le repas et éduque les enfants.

Au cours des cent dernières années, les rôles au sein de la famille ont profondément évolué. Dans le monde moderne, les femmes se sont retrouvées sur un pied d'égalité avec les hommes. Elles sont devenues spécialistes même dans des professions traditionnellement masculines, bien sûr en tenant compte de leurs capacités physiques. Le travail est certes entré dans leur vie, mais il n'a fait qu'ajouter des responsabilités sur leurs épaules fragiles. Les tâches domestiques, elles, n'ont pas diminué. C'est pourquoi une discussion permanente persiste autour du partage des responsabilités entre partenaires.

### Devoirs masculins

**Protection.** Protéger et être un pilier ne devrait en aucun cas incomber à la femme. Son rôle est plutôt de s'occuper de l'arrière, du foyer.

**Tâches domestiques.** Bien sûr, la femme russe est capable d'entrer dans une maison en feu ou d'arrêter un cheval au galop – et elle saura sans doute planter un clou dans le mur. Mais cela reste une responsabilité masculine. Accomplir ce type de tâches à la place de son compagnon peut être perçu négativement, comme un signe de son impuissance, ce qui affecte son estime de soi.

**Autorité.** Pour maintenir l'équilibre, la place de leader doit rester celle de l'homme. Cela ne signifie pas pour autant qu'il a le droit d'imposer des limites ou des interdictions aux membres de la famille.



## Les comportements familiaux

En réalité, chaque famille choisit elle-même le modèle qu'elle souhaite suivre : patriarcat, matriarcat ou, peut-être, égalité.

Aujourd'hui, de plus en plus de personnes tendent vers cette dernière option, à savoir une relation dite « partenariale ». Ce type de fonctionnement permet aux conjoints d'être plus proches émotionnellement, car la confiance et la compréhension mutuelle y sont particulièrement perceptibles. Par exemple, après le travail, le mari ne s'affale pas sur le canapé pour regarder la télévision pendant que sa femme s'agitte dans la cuisine tout en aidant les enfants avec leurs devoirs – il prend une part des tâches à sa charge.

Les deux partenaires deviennent ainsi interchangeable dans la gestion des responsabilités domestiques, ce qui leur permet d'éviter la surcharge et de rester en harmonie avec eux-mêmes et l'un avec l'autre.



De quelle façon les femmes Russes comprennent la notion de « budget commun » : simplissime, son argent, c'est son argent, et l'argent de son mari, c'est « le leur ».

Dans une famille traditionnelle Russe l'argent gagné par la femme est strictement son argent de poche alors que toute la responsabilité financière de la famille repose sur le mari. De plus c'est toujours à au maris d'offrir les plus beaux cadeaux (par exemple l'immanquable sujet de blague dans les familles russes est celui du fameux « manteau de fourrure »).



Dans une famille heureuse, la femme pense que l'argent vient du tiroir, le mari – que la nourriture sort du réfrigérateur, et les enfants – qu'ils ont été trouvés dans un chou.

## Les relations « homme – femme »

Les femmes russes aiment être attirantes et attirer l'attention des hommes sur elles. C'est pour cela que les femmes russes utilisent souvent du maquillage vif même de jour et portent des vêtements élégants, faisant tout leur possible pour souligner leur féminité et avoir l'air attirante.

Lors d'une rencontre chez les russes il faut, que l'homme prenne l'initiative (au moins dans l'apparence).



**Les hommes sont très galants et les femmes trouvent cela normal.**

- Quelques marques de galanterie des hommes envers les femmes : **se lever pour laisser leur place aux femmes, tenir une porte.**

- Exceptionnellement, c'est l'homme qui entre le premier dans un restaurant, ou plus précisément, c'est celui qui précède ses invités. Lorsque les convives s'installent, **ce sont les dames qui s'asseyent en premier.**

*Grand-Clément, Odile (1996). Savoir-Vivre avec les Français, Hachette, Paris, p.8-9*



## Participation des femmes aux affaires en Russie

La prédominance d'une forme de patriarcat traditionnel dans la société russe associé paradoxalement à un rôle plutôt actif de la femme est un phénomène qui étonne les Occidentaux.

Une journaliste finlandaise, Anna-Lena Lauren, a compilé quelques observations à ce sujet :

Lauren Anna-Lena, « Ces Russes, mais ça va pas la tête ? » (Chto u etikh russkikh s golovoi ?)

- La communauté **masculine** en Russie semble **beaucoup plus ouverte et chaleureuse que la communauté féminine**. Les femmes mettent en effet plus de distance dans les rapports. Par exemple, les hommes se serrent la main lors d'une première rencontre, alors que les femmes se saluent juste en inclinant la tête.
- Cependant, dans le monde des affaires, la situation est différente. La journaliste cite une femme d'affaires russe: «**Je serre la main de l'homme si je souhaite souligner que c'est moi le patron. Mais parfois je choisis de jouer le rôle attendu de la femme et je n'accomplis pas ce rituel.** Tout dépend de la situation ».
- Même en accomplissant des missions traditionnellement attribuées aux hommes, les femmes n'oublient jamais de faire référence à leurs traits **«traditionnels»**.

- Anna-Lena Lauren souligne également le comportement «chevaleresque» des hommes russes **«qui ne supportent pas le fait qu'une femme traîne des sacs trop lourds»**, ce qui serait, selon elle, **«très agaçant pour les femmes scandinaves»**. Il en va de même au moment de payer l'addition dans un café : **«une femme qui s'impose pour payer son café sera totalement incomprise par son partenaire russe»**.

- A ce propos, il existe une expression courante dans la société russe : **«il faut laisser l'homme se sentir comme un homme»**. Cependant, le comportement chevaleresque n'est que l'aspect positif du machisme qui pèse sur la société russe.



## Participation des femmes aux affaires en Russie

- «Les hommes souhaitent que la femme s'occupe de la maison et élève les enfants... mais (paradoxalement) qu'elle travaille aussi en même temps».
- Ceci est vrai surtout pour les ménages à budgets modestes ; or, ces ménages constituent la majorité des familles russes. Lorsqu'une femme rencontre un homme doté de revenus importants, généralement elle arrête de travailler et les deux signent une sorte de contrat : l'homme nourrit la famille et la femme s'occupe de la maison, élève les enfants et se fait belle.



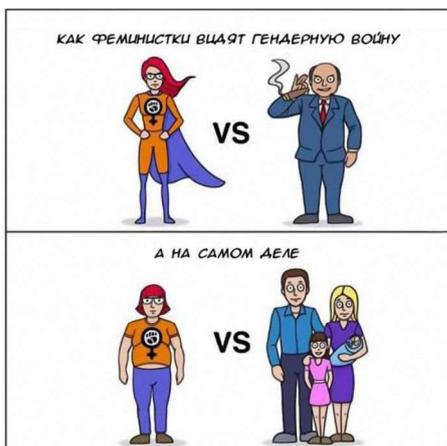
(123RF)

- les femmes aux foyer, quant à beaucoup d'entre elles, dépendent des hommes (surtout financièrement) et, pour cette raison, elles ont appris ce qu'on appelle en Russie « l'art de la manipulation ». Les proverbes russes : « L'homme est la tête, et la femme est le cou, Une femme sage sait obtenir ce qu'elle veut, etc. »
- dans la société russe, la femme est paradoxalement considérée comme «supérieure» à l'homme. Un dicton populaire dit que « l'homme restera toujours un imbécile car telle est sa nature ; à la femme de pardonner ses bêtises et de l'accepter comme il est ».
- Un autre aspect de la condition des femmes en Russie est l'incompréhension récurrente du féminisme. En Russie, « il n'y a pas de place pour le féminisme». L'existence d'une sorte de «machisme doux» est profondément ancré dans la société.
- Ainsi, «même les gens les plus éduqués et dotés de la vision la plus libérale affichent les réactions les plus négatives à l'évocation du mot de féminisme.
- Et si l'on évoque des hommes soutenant des idées féministes, alors l'incompréhension devient totale. Les Russes sont convaincus qu'un homme féministe est comparable à un bull-dog devenu un chat ».

## Participation des femmes aux affaires en Russie

Le fait que le féminisme ne soit pas soluble dans la société russe tient à plusieurs facteurs :

- Le féminisme est souvent associé à l'absence d'un mari (sous-entendu : à l'incapacité coupable de trouver un mari) et il renvoie à une attitude de paresse (paresse de la
- femme qui ne veut pas construire de famille, ni élever des enfants) voire de déviance sexuelle.



феминистки  
они не украшают мир



Le féminisme – jusqu'au premier homme digne de ce nom.  
Le communisme – jusqu'au premier capital personnel.  
L'athéisme – jusqu'à la première turbulence en avion.

## Les relations interpersonnelles et la politesse

Les étrangers remarquent que les russes ont souvent l'air d'être très sérieux, même **sombres et sourient très peu**.

Néanmoins, ceci est considéré par les russes comme « **normal** » (neutre).

Ceci ne veut pas dire également que la personne dispose d'un comportement froid envers son interlocuteur ou qu'elle n'a pas envie de le fréquenter.

Par exemple, si le vendeur ou le serveur ne vous sourit pas... cela ne veut pas dire, qu'il est malpoli, mal éduqué ou qu'il ne veut pas vous servir.

En Russie, on peut rencontrer des personnes qui possèdent un « **complexe de portier** », c'est-à-dire que ce sont des personnes qui possèdent un « **pouvoir** », souvent restreint (exemple : portiers, gardiens, secrétaires, faibles fonctionnaires) et qui s'approprient un comportement mettant en valeur et amplifiant ce pouvoir.

Ceci explique le comportement de certains policiers et gendarmes russes qui peuvent parler d'une façon très catégorique qui demande une obéissance péremptoire et qui normalement n'aiment pas les objections.



Tu marches là où je viens de laver ?!

## Les relations interpersonnelles et la politesse

Dans la langue russe, il existe deux manières de s'adresser à quelqu'un : « **tu** » ou « **vous** ».

Normalement, pendant une rencontre ou un entretien avec une **personne inconnue** ou peu connue il faut dire « **vous** ».

Dans la politesse russe **il ne faut pas dire « tu » à une personne, qui est plus âgée et/ou qui est plus élevée au niveau du rang social.**



<https://mariebarreno.wordpress.com/2014/08/14/tu-ou-vous/>

### ✍ Soyez poli en russe: retenez ces deux mots clés

- **Пожалуйста « Pojaluista »** signifie littéralement « **s'il vous plaît** ». En russe, c'est l'un des mots de politesse les plus fréquemment utilisés. On l'entend partout : pour faire une demande, donner un conseil, inviter, s'excuser, consoler... la liste est longue! Certains linguistes estiment même que les Russes en abusent parfois un peu. Petite particularité : Пожалуйста peut aussi servir de réponse à un remerciement, un peu comme « Je t'en prie » / « Je vous en prie » (en français, l'on utilise d'ailleurs aussi parfois « s'il vous plaît » dans ce sens, notamment en Belgique et le Nord de la France). Exemple :- Joyeux anniversaire, c'est pour toi !- Merci !- Пожалуйста ! 🍷
- « **На здоровье** » Hollywood a popularisé l'idée que les Russes disent « na zdorovié » pour trinquer. Pourtant, cette expression n'est pas utilisée pour porter un toast. C'est une idée reçue! En réalité, на здоровье signifie plutôt « **de rien** ». Les Russes l'emploient souvent après un repas ou quand on les remercie pour quelque chose lié à la santé - ce qui est logique, puisque здоровье veut dire « santé ».- Ton thé !- Merci beaucoup !- На здоровье ! Une grand-mère peut aussi dire На здоровье lorsqu'un petit-enfant la remercie pour son déjeuner. Parfois, dans une conversation informelle, cela peut aussi être une **réponse de gratitude pour une friandise ou un cadeau** (en fait, dans ce sens, c'est très proche de « пожалуйста »).

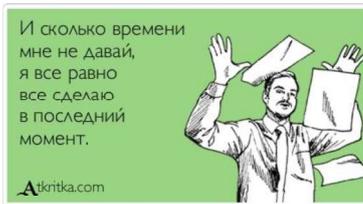
## Le polychronisme « à la russe »

Le **rapport au temps** des Russes est très lié à leur histoire faite **d'alternance de périodes d'instabilité et de stabilité** socioéconomique et politique.

Ainsi, la Russie a inventé le **système d'un management «pendulaire»**, exploitant au mieux les **mouvements d'alternance entre stabilité et instabilité\***.

L'habitude de **se mobiliser dans l'urgence** (au tout dernier moment) est profondément ancrée dans la mentalité russe. En attendant, on patiente avec fatalisme. Au fond de lui-même, chaque paysan méprisé ou chaque fonctionnaire effrayé par l'histoire croit à la possibilité de transition vers un mode de vie meilleur.

\*Ekaterina Safonova. Management interculturel : influence de la mentalité russe sur le management des entreprises et des organisations internationales. Education. Université de Strasbourg, 2013. Français. (NNT : 2013STRAG013). (tel-01057886)



*Et peu importe le temps qu'on me donne, je ferai quand même tout à la dernière minute*

Les légendes populaires cultivent cet optimisme. Par exemple, le héros des épopées russes - **Ilya Mouromets** - a dû vivre **comme une taupe pendant 33 ans (l'âge du Christ...)** avant de pouvoir profiter d'un **changement de régime et accomplir ses exploits**. Les gens se résignent à être ivrognes et fainéants mais sans perdre complètement l'espoir « **qu'un jour viendra où on vous montrera** », en attendant le signe du réveil.



Ilya Mouromets

## Le polychronisme « à la russe »

Барин приезжает в своё имение. На следующий день идёт с управляющим и осматривает свои владения. Идут тропой, которая неожиданно упирается в ручей. Барин:

- Слушай, Прохор, к следующему моему приезду в имение, сделай так, чтобы мы могли этот ручей посуху перейти - мостик сделай или доску обыкновенную брось, а то приятная прогулка портится.

Неделю барин в этом имении побухал и уехал. Через год опять приезжает, опять делают с управляющим обход, подходят к ручью, а там ничего. Барин вздыхает и молча заезжает управляющему в ухо. Тот падает, барин молча уходит. На следующий день барин пошел на охоту, подходит к ручью в болотных сапогах, а там мост расписной. Подзывает управляющего:

- Послушай, Прохор. Как так, год не могли доску кинуть, а тут за ночь сделали, что некоторым и за год не подсилу сделать?

- Не было твёрдой команды, барин!



Barine arrive sur ses terres. Accompagné de son gestionnaire il fait le tour de ses propriétés. Ils empruntent un sentier qui les mène à un ruisseau. Le barine dit :

Ecoute, Prohor, à ma prochaine visite je veux tu aies construit un petit pont pour traverser sans mouiller les pieds. Dommage de gâcher une promenade aussi plaisante en ayant les pieds mouillés.

Après une semaine dans ses propriétés le barine est reparti. Après une année, ils retournent sur ses terres, il reprend le même chemin avec son gestionnaire. Arrivant à un ruisseau il découvre avec stupéfaction que rien n'était construit. Après un long soupir de tristesse il donne un coup de poing sur la tempe de son gestionnaire qui tombe, et il repart en silence. Le lendemain, partant à la chasse avec ses grandes bottes pour traverser le ruisseau, le barine découvre qu'un magnifique pont, peint et finement sculpté, a été construit. Il appelle alors son gestionnaire et demande :

- Ecoute Prohor. Comment est-ce possible? En un an vous n'avez pas été capables de poser un simple planche pour traverser, et en une nuit vous avez conçu un pont que personne ne pourrait faire en un an.

- La demande n'était pas assez exigée! (Il n'y a pas eu d'ordre ferme!)

## Stéréotypes sur les Russes

Environ 85% des personnes interviewées véhiculent des stéréotypes sur les Russes avant même de commencer travailler avec eux.

Les **stéréotypes positifs** :

- « **bon cœur** »
- **forte propension à l'amitié, à la générosité, à l'honnêteté, au patriotisme** (s'agissant de qualités globalement humaines plus que professionnelles)

Des jugements négatifs, reflets de l'image du pays entachée pendant la période soviétique et « le capitalisme sauvage » jugé « mafieux » dans les années 1990:

- **méfiance vis-à-vis des étrangers,**
- **un manque de communicabilité,**
- une tendance à l'**alcoolisme**, à une certaine violence et agressivité,
- un **fatalisme** excessif (« ils attendent toujours un miracle dont on sait qu'il ne viendra pas »), un **éternel sentiment de culpabilité** (autre héritage soviétique),
- un comportement de gaspillage économique.

## Stéréotypes sur les Russes : la réalité

### Secteur privé

Des changements plutôt positifs.

Ce qui a été particulièrement souligné comme invariant, c'est la nécessité de devoir systématiquement établir des **contacts étroits et personnalisés** pour arriver à ses fins professionnelles, et que **les seules modalités managériales ne suffisent jamais**.



<http://www.variant.tomsk.ru>

Les Russes sont fondamentalement **honnêtes, généreux, altruistes, accueillants, sincères, faisant confiance aux autres et amicaux** (après l'établissement d'un premier contact); mais aussi naïfs, fatalistes, fiers et même un peu arrogants.

D'un point de vue strictement professionnel:

- «une certaine **incapacité du contrôle de soi** »,
- «une **lenteur** et une  **paresse**» (un «manque d'inspiration»);
- un «**manque de respect à l'égard des règles et des horaires** notamment ».

Des traits pénalisants qui illustrent les paradoxes de la mentalité russe :

- «Une **préférence souvent exclusive pour les grands projets** au détriment des petits projets du quotidien »
- Des attitudes «**fatalistes, romantiques et idéalistes**» brouillant parfois une vision claire et réaliste des problèmes qu'il faut résoudre ici et maintenant... d'où la tentation de désobéissance voire de révolte.
- « **Un manque de patience** » qui les empêche de tracer des objectifs à long terme et les confine à l'immédiat.
- Le trait dominant paradoxal est leur «**esprit créatif se substituant souvent à leur capacité de travailler dur**» car la qualité peut alors nuire à l'efficacité d'exécution.

## Stéréotypes sur les Russes : la réalité

### Secteur privé

Les représentants du secteur privé sont parvenus à nous fournir une liste des traits positifs des Russes :

- «**Sens de l'humour** qui permet de relativiser les problèmes»,
- «**Désir de leadership** qui crée une **motivation forte au travail**»,
- «**Honnêteté légendaire** constituant une **valeur éthique essentielle** au sein d'une organisation»,
- «**Capacité à résoudre les difficultés**» (ils finissent toujours par trouver une solution),
- «**Aller loin et jusqu'au bout des choses**»,
- «**Prise de décisions audacieuses et innovantes**»,
- **Qualités managériales** précieuses pour une organisation.



\*Ekaterina Safonova. Management interculturel : influence de la mentalité russe sur le management des entreprises et des organisations internationales. Education. Université de Strasbourg, 2013. Français. [NNT : 2013STRAG013](#). [\(tel-01057886\)](#)

### Secteur public, les préjugés :

- «**Mentalité collectiviste et bureaucratique** »,
- Goût pour l'« **espionnage** »,
- « **Manque d'initiative** qui tient à la tradition autoritaire ».

Réalité d'aujourd'hui :

- La «**vieille génération**» : une «attitude négative persistante vis-à-vis de l'Occident»,
- Suite à des travaux réalisés en commun avec des Occidentaux : une « **ouverture culturelle sur le monde** »,
- La «**volonté d'établir des relations plus cordiales et amicales** »
- La «**fierté de leur pays et de son histoire**», ainsi que leur «**largeur d'esprit marqué par la géographie du territoire et l'histoire**»,
- Traits «**humains**» comme la générosité, la capacité à travailler dur, l'ouverture et l'hospitalité,
- «**L'enthousiasme parfois excessif** qui a du mal à aboutir»,
- **La distance vis-à-vis des règles.**

## Les habitudes des russes : des histoires drôles, blagues

L'humour russe est partie intégrante de la culture russe. Les gens aiment raconter des blagues pour rire ensemble.

Pas de gros éclats de rire, pas de grosses blagues bien grasses, mais un **humour tranchant comme le rasoir : jeux de mots et des associations inattendues.**



"L'élargissement de l'OTAN, la guerre en Tchétchénie, la santé de Boris Eltsine, les prêts du FMI, Poutine, etc... sont autant de thèmes qui monopolisent ou qui ont monopolisé l'espace public et qui ont suscité stupeur, interrogations, craintes.... Mais lors de discussions conviviales, ces sujets sont abordés le plus souvent à travers des allusions légères et avec humour..."

(Aurore CHAIGNEAU, "L'énigme du sous-rire", 2001)

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

- Grâce à la propagande, le **pouvoir politique soviétique a imprimé sa marque aux arts** et a pris le contrôle de l'information.
- Le comique, lui aussi, a été transformé en une arme psychologique à laquelle le **pouvoir politique soviétique** n'a cessé de recourir pour **renforcer sa légitimité**.
- Il faut avoir à l'esprit que **le rire participe au système de contrôle social** d'une manière plus ou moins prévalente. Il permet aux membres d'une communauté, ici les Soviétiques, de se reconnaître, de se retrouver autour de thèmes communs.
- En contrepartie, il crée une distance entre les sujets et leur objet de moquerie et exclut tous ceux qui sont étrangers à cet humour.
- **L'URSS a produit une satire officielle, antisémite, anti-américaine, pour unir ses citoyens contre ses ennemis** : d'abord les Mencheviks et les Russes blancs, puis les Allemands, les Impérialistes...
- Staline a utilisé l'humour et la satire comme un moyen d'affaiblir ses adversaires avant de les écraser. La moquerie était l'étape qui précédait l'élimination.

Néanmoins...

Le revers de la médaille est que les mêmes histoires drôles ont été utilisées d'une autre façon.

Là où la propagande solennisait, héroïsait, figeait les personnages dans des poses avantageuses, les anecdotes construisaient une symétrie parfaite en rapetissant et travestissant ces mêmes personnages. Vu par le prisme de la satire, Lénine est un bouffon, un simplet, un vieux sénile, Staline un tyran, un dictateur.

...plusieurs personnes ont connu le Goulag pour avoir raconté ces histoires drôles.

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

- *Camarade Brejnev, vous avez un hobby?*
- *Oui, je collectionne les blagues à mon sujet.*
- *Et ça marche?*
- *Très bien: j'ai déjà rempli deux goulags*



*Brejnev, mourant, fait appeler Andropov.*

- *Youri, qui va me succéder?*
- *Moi, bien sûr, répond le chef du KGB.*
- *Et si le peuple ne te suit pas?*
- *Alors il te suivra toi, Leonid Ilitch.*

Il y a beaucoup de blagues cools et courtes, drôles appelées "**anekdoty**" partout en Russie. Vous les entendrez lorsque vous irez à une fête ou tout simplement en dehors de l'entreprise russe.

La structure des **anecdotes**, leur rythme permettaient de les mémoriser facilement. **Les thèmes, tabous, recoupaient tout ce dont on ne pouvait se moquer publiquement : les valeurs du régime, la contradiction entre la réalité quotidienne et la propagande, etc.**

*Nous sommes en 1998, le jour de l'anniversaire de Boris Eltsine. Lors de la fête organisée par les membres du gouvernement, Kirienko lui offre un puzzle. Le lendemain, Boris ne vient pas au Conseil du gouvernement. Kirienko, inquiet de la situation du pays le fait rechercher dans tout le Kremlin, en vain. Le second jour, il fait appel à l'armée, sans succès. Le troisième jour, Boris réapparaît, tout joyeux. Kirienko : "Mais où étais-tu Boris, il y a urgence, il va falloir dévaluer le rouble, voilà trois jours que nous te cherchons !", "Trois jours répond Boris Nikolaevitch très fier, je n'ai mis que trois jours alors qu'il y a écrit de trois à sept ans sur la boîte !"*

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

Chaque blague a son moment et son endroit.

Les Juifs racontent des blagues sur les Juifs d'une façon tellement drôle que tout le monde rit aux éclats. Mais pour ceux qui ne le sont pas, il ne faut surtout pas raconter une blague sur les Juifs à un Juif.

Il existe d'excellentes blagues sur les bègues, mais, bien sûr, il vaut mieux ne pas les raconter à des bègues.

On ne fait pas de blagues vulgaires devant sa mère ou sa grand-mère.

Dans la police criminelle, les gens ont un humour très particulier : ils rient de choses terrifiantes.

**D'un point de vue éthique, il est inacceptable de faire des blagues sur ce qui ne peut pas être changé, sur les tragédies de masse ou sur les maladies. Ne plaisante pas au sujet des parents.**

**Il est inacceptable de plaisanter sur les parents de ses interlocuteurs.**

En 2025, on peut plaisanter sur les femmes, les chats, la météo, les professions, le niveau d'éducation, la vie personnelle et le vieillissement. Il est courant que les Russes ne soient pas politiquement corrects et ce type de blagues est profondément enraciné dans la culture russe, ce qui les rend plus familières.

**Mais il est interdit actuellement de plaisanter publiquement sur le pouvoir ou la politique intérieure.**

En revanche, on peut bien sûr plaisanter sur les dirigeants étrangers : sur Biden, sur Trump, se moquer du président américain, de la politique européenne, ou de n'importe quel autre dirigeant étranger.

**2025 - On ne peut faire des blagues que dans un sens positif !!! :**

- sur le dirigeant russe,
- sur l'opération militaire spéciale

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

L'un des personnages d'anecdotes russes est **Rabinovich**, un juif russe stéréotypé. Il est rusé, cynique et mercantile, déteste le gouvernement soviétique, souvent **trop intelligent** pour son propre bien et parfois représenté comme un otkaznik (refuznik): à qui les autorités ont refusé l'autorisation de quitter le pays.

– *Sophochka, vous êtes très belle comme ce bouquet de fleurs!*

– *Probablement comme cette bague avec des diamants?*

– *Non, comme ce BOUQUET!*



*Un téléphone sonne au siège du KGB.*

- *Bonjour, est-ce le KGB?*

- *Oui. Que voulez-vous?*

- *Je vous appelle pour signaler mon voisin Yankel Rabinovich comme un ennemi de l'État. Il cache des diamants non déclarés dans son bois de chauffage.*

- *Cela sera noté.*

*Le lendemain, les hommes du KGB visitent la maison de Rabinovich. Ils cherchent le hangar où le bois est stocké, cassent chaque pièce de bois, mais ne trouvent pas des diamants. Ils partent.*

*Le téléphone sonne alors chez Rabinovich.*

- *Bonjour, Yankel! le KGB est venu?*

- *Oui.*

- *Ont-ils coupé votre bois de chauffage?*

- *Oui, ils l'ont fait.*

- *Bon, maintenant c'est votre tour de faire un appel. J'ai besoin de labourer mon potager.*

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

---

Les Russes eux-mêmes se présentent souvent, dans leurs propres blagues, comme des gens simples d'esprit, amateurs d'alcool, mais physiquement robustes, parfois fatalistes.

2 ivrognes se traînent sur une voie ferrée.

- Qu'il est long, cet escalier, dit l'un d'eux.
- T'occupe, l'ascenseur arrive derrière.

– Que fait un Russe s'il a le choix entre deux chemins : l'un long mais facile, l'autre court mais difficile ?

– Il en choisit un troisième... où il y a aussi un ours !

Nous sommes le seul peuple capable, dans les situations les plus critiques, de prier en utilisant des gros mots.

Comment les Russes évaluent les distances :

– Oh, ce n'est pas loin, à peine... 1000 km !

Ce qui est « HOROCHO » pour un Russe est un « horror show » pour un Anglais.

Seuls les Russes peuvent boire pour ouvrir l'appétit... et ensuite ne plus pouvoir regarder la nourriture pendant deux jours

L'idée du clonage appartient au peuple russe et a depuis longtemps été réalisée sous forme de matriochkas.

Un Russe n'est pas celui à qui il manque quelque chose, mais celui à qui il manque quelque chose... et tant pis !

Seuls les Russes comprennent la différence entre « c'est juste interdit », « c'est complètement interdit » et « c'est strictement interdit ».

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

---

### L'histoire de la Russie:

Avec Lénine, on vivait comme dans un métro: une ampoule loin devant, et partout ailleurs, c'est la nuit.

Avec Staline, comme dans un tramway: un qui conduit, tous les autres qui tremblent.

Avec Brejnev, comme dans un avion: un qui pilote, les autres qui ont mal au cœur.

Avec Gorbatchev et Eltsine, comme dans un taxi: plus tu avances, plus c'est cher.

- Un membre du Parti doit-il donner un pourcentage de ses pots de vin à la caisse?
- Absolument, si c'est un communiste honnête.

À la conservatoire, pour 10 places en classe de violon, il y a 100 candidats : 10 Juifs et 90 Russes. Le rectorat se réunit pour décider qui prendre afin que ce soit « juste ».

– Il faut prendre 10 Russes ! – déclare le vice-recteur patriote.

– Non, non ! Il faut prendre 9 Russes et 1 Juif, – intervient le vice-recteur communiste.

– Eh bien moi, je dis : 5 Juifs et 5 Russes, – ajoute le vice-recteur démocrate.

– Vous êtes tous fous ! 9 Juifs et 1 Russe, évidemment ! – s'exclame le vice-recteur sioniste.

Le recteur les regarde, secoue la tête et dit :

– Vous êtes tous des nationalistes !

Tous, surpris :

– Quoi ?! Et selon toi, qui devrait-on prendre alors ?

Le recteur, calmement :

– Ceux qui jouent le mieux du violon.

Ivanov est appelé dans le bureau du chef:

- Ivanov, tu aimes la vodka chaude?

- Non, quelle horreur!

- Et les femmes qui transpirent?

- Ca va pas?

- Parfait! Tu prendras tes vacances en hiver.

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

**Vovochka** (un diminutif de "Vova", lui-même, à son tour, un diminutif de "Vladimir") : un élève stéréotypé de l'école russe (selon l'histoire, son âge peut varier de la maternelle au lycée), pas trop vif, pas intéressé aux études, il fume, il boit etc...

*L'enseignante est en colère contre Vovochka qui utilise des mots sales. Elle demande aux filles de la classe de sortir de la salle chaque fois qu'il dit quelque chose de nouveau pour le punir de son ignorance. Alors, Vovochka se précipite dans la chambre et crie:*

*- Hey, poussins, d'excellentes nouvelles: un bordel est en cours de construction à proximité!*

*Toutes les filles se lèvent pour quitter la classe.*

*- Ne vous précipitez pas si vite, ce n'est pas encore ouvert!*



<http://smeshnye-pro/anekdoty/277-anekdoty-pro-vovochku.html>

## Sherlock Holmes et son ami le Docteur Watson :

*Holmes et Watson sont au camping. Ils se couchent dans une tente.*

*Au milieu de la nuit, Holmes réveille son ami et demande: "Dites-moi, Watson, qu'est-ce que ce ciel étoilé vous dit? «*

*- " Humm, il me dit que les conditions météorologiques vont être bonnes ce matin «*

*-" Et pour moi, il dit que quelqu'un a volé notre tente! ".*



## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

**Un Français, un Américain et un Russe se rencontrent... Des histoires drôles sur des représentants de différentes nationalités...**

Qui repart avec quoi après la fête ?

- L'Anglais... avec son sens de la dignité.
- Le Français... avec une maîtresse.
- Le Russe... avec un œil au beurre noir.

Et leurs pensées, après la fête :

- L'Anglais : « Eh ben... je me demande si j'ai pas perdu mon sens de la dignité, moi... »
- Le Français : «Mince... et ma femme, avec qui est-elle partie de cette fête ?»
- Le Russe : « Bon... il m'a mis un œil au beurre noir... mais au moins, moi, je lui ai cassé tous ses meubles !

*Les Français, en lisant les contes russes, ont découvert avec étonnement qu'on peut non seulement manger des grenouilles, mais aussi se marier avec elles.*

**Petit-déjeuner français** : un croissant avec une tasse de café.

**Petit-déjeuner anglais** : des haricots, des œufs, du pain grillé, du bacon, du thé.

**Petit-déjeuner allemand** : un petit pain, du jambon, du fromage, du jus d'orange.

**Petit-déjeuner russe** : « Bon... commençons donc par le français... »

## Des blagues sur les nouveaux Russes des années 90

*Dans un cabaret sur les Champs-Élysées, un Russe entre, appelle le serveur et dit :*  
– Frérot, il y a trop de monde ici, pourriez-vous les faire sortir ? Je voudrais être seul.

*Le serveur rit et refuse – mais le Russe pose une mallette d'argent devant lui, et peu à peu l'établissement se vide. Le Russe regarde autour de lui :*

– Et l'orchestre, on peut le faire sortir aussi ?

*Encore une mallette – et l'orchestre s'en va jouer dans la rue. Ensuite, il demande qu'on enlève tout le mobilier, ne laissant qu'une table et une chaise. Pas de questions – et voilà la salle déserte ; le serveur, bien que surpris, obéit.*

*Le Russe s'assoit et commande : un litre de vodka et un morceau de pain noir.*

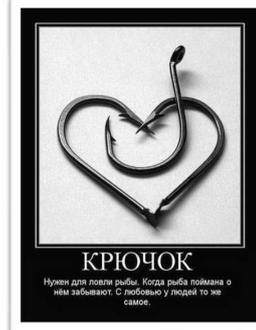
*Le serveur, ne voulant pas discuter, apporte la commande. Le personnel, curieux, jette un coup d'œil dans la salle. Le Russe boit un trait de vodka, prend le pain, contemple la salle vide, essuie une larme et dit :*  
– Oh là là... quel ennui mortel ☹ !

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

### Демотиваторы



*On dit que le meilleur remède contre l'insomnie, c'est de compter les moutons... : Anton, Sacha, Lécha, Sergueï, Andreï, Vitya, Petya...)))*



*Un hameçon sert à attraper un poisson. Une fois le poisson pris, on l'oublie. Est-ce que c'est pareil avec l'amour chez les gens ?*



*Le bonheur, c'est quand on parle bien de toi... et que tu es encore en vie*



*1990: Le pays a besoin de scientifiques – mais lequel pays?*

## Sens de l'humour russe : Russie soviétique et moderne

### Демотиваторы



*Je veux servir dans une armée comme celle-là.*



*Chacun a une âme.*



*Bientôt, cette atmosphère féérique*



*Contrôle technique des années 70*



*Vous voyez, on ne l'a pas fait – et on n'a pas eu besoin de le refaire. Hâte-toi lentement.*

## Les loisirs traditionnels et modernes

- Inviter des amis ou se faire inviter par des amis,
- Sortie avec des amis dans la nature, surtout l'été,
- La pêche, la chasse,...
- Jardinage à la datcha (petite maison de campagne, est un lieu de détente très prisé où l'on cultive des légumes, se repose et profite de la nature)
- Sport,
- Banya (Sauna russe),
- Les voyages,
- Les divertissements divers : cinéma, musées, centres de loisirs (billard, bowling, etc).

Le soir, la ville de Moscou change d'apparence, elle devient lumineuse et vivante grâce aux possibilités infinies qu'elle offre à ses habitants en matière de loisirs (discothèques, cinémas, etc).



## Les loisirs traditionnels et modernes

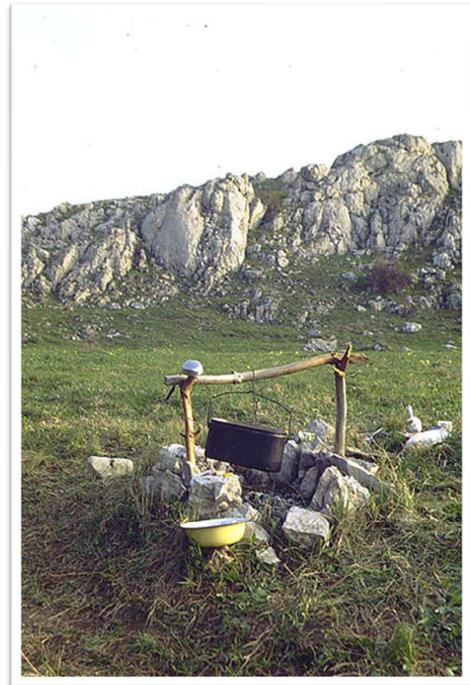
*...Dans la Nature*



## Les loisirs traditionnels et modernes

...Dans la Nature...

Oukha - soupe de poisson... qui a été pêché par soi-même.



## Les Russes sont fans de pêche



- **La beauté de la nature**

- **La méditation**

« Quiconque passe ne serait-ce qu'une journée avec une canne à pêche au bord d'une rivière ou d'un lac, respire à pleins poumons le parfum des fleurs, entend le chant des oiseaux et le cri des grues, voit dans l'eau sombre le reflet bronze ou argenté d'un gros poisson, et enfin sentir sa course élastique sur la ligne la plus fine et la plus sonore, se souviendra longtemps de cette journée comme l'une des plus heureuses de sa vie » Constantin Paoustovski, récit *La Tanche d'or*

- **L'emballement du hasard**

Anton Tchekhov avouait : « Ne me donnez pas de pain, mais laissez-moi simplement m'asseoir avec une canne à pêche... et, mon Dieu, quel plaisir ! Quand tu attrapes une lotte ou un chevesne, c'est comme si tous les poissons avaient leur propre intelligence : tu attrapes l'un avec un appât vivant, l'autre avec un leurre, le troisième avec une grenouille ou une sauterelle. Il faut comprendre cela ! ».

## Les loisirs traditionnels et modernes

### Chachlik (la viande marinée)



Les Russes ne font pas de barbecue, mais des chachliks. La différence est que la viande est coupée en petits morceaux et enfilée sur des brochettes en métal. Préparer un tel plat est tout un rituel qui commence la veille, lorsque l'on décide quelle marinade choisir. Dans la version classique, cette dernière doit contenir des épices et des oignons hachés. Cependant, chaque famille a sa propre recette de chachlik unique.

\*Aujourd'hui, nous allons cuisiner celle à la grenade. Le jus naturel agit comme un agent acide et il est aussi bon que le vinaigre, mais ajoute également une saveur aigre-douce inégalable et rend la viande plus douce et plus juteuse.

#### Ingrédients :

- 1kg d'échine de porc
- 150ml de jus de grenade
- 2 oignons
- 2 cuillères à soupe d'huile de tournesol
- ½ cuillère à café de graines de coriandre
- assaisonnement pour le porc

#### Préparation :

Mélangez le jus de grenade, les rondelles d'oignon, l'huile de tournesol et tout assaisonnement tel que le paprika, le piment, le sel, le thym, l'origan, la coriandre.

Coupez le porc en cubes de taille moyenne.

Ajoutez-y la marinade, remuez bien et laissez reposer 3-6 heures.

Quand la viande est bien marinée, enfiler les cubes sur les brochettes en métal et faites griller jusqu'à ce que la viande soit bien cuite.

\*<https://fr.gw2ru.com/gastronomie/209643-chachlik-grenade-recipe>

## Banya (Sauna russe)

« ...L'attribut essentiel du bain de vapeur à la russe est l'emploi d'une gerbe de branches de bouleau. Cette gerbe de branches de bouleau fouette le corps chauffé à blanc. Les étrangers qui allaient pour la première fois au bain à la russe comparaient cette procédure à la torture. Après avoir été fouettés avec des rameaux de bouleau, ils pensaient que la fin de leur vie était venue, mais quelque temps après, ils se sentaient très bien et gardaient pour longtemps les meilleurs souvenirs de ce bain à la russe. La bonne renommée du bain à la russe avec la vertu curative et les sensations pérçantes s'est répandue dans le monde entier... »



## Voyages

2025 : 55 % prévoient de voyager uniquement en Russie.

TOP 10 des destinations étrangères les plus populaires de mai à septembre 2025

N°	Destination étrangère	Part des ventes (mai-sept. 2025)	Part des ventes (mai-sept. 2024)	Évolution de la demande, %
1	Turquie	~58 %	~65 %	+8 %
2	Égypte	~15 %	~11 %	+65 %
3	Émirats arabes unis	~7 %	~7 %	+15 %
4	Abkhazie	~5 %	~4,5 %	+25 %
5	Viêt Nam	~4 %	<1 %	+950 %
6	Thaïlande	~3,5 %	~5 %	-5 %
7	Chine	~3 %	~2 %	+85 %
8	Maldives	~2 %	~1 %	+55 %
9	Géorgie	~0,8 %	<0,5 %	+150 %
10	Cuba	~0,7 %	~1,5 %	-25 %

Source : Service analytique de l'ATOR, d'après les ventes réelles des tour-opérateurs membres de l'ATOR et les données des agrégateurs Sletat.ru et Onlinetours.ru.

## Transport

### Principaux moyens de transport

#### Chemins de fer



86 000 km en 2010

#### Système routier



1.542.200 km en 2019



### Voies maritimes

Le système des Cinq-Mers - le réseau unifié de voies navigables de grande profondeur en Russie d'Europe

70 millions de tonnes de fret  
12 millions de passagers



### Aéroports (plus de 1 200 aéroports )

#### Moscou :

- Chérémétiévo (SVO) : plus grand aéroport, base d'Aeroflot, vols internationaux.
- Domodedovo (DME) : deuxième aéroport, base de S7 Airlines et Ural Airlines.
- Vnukovo (VKO) : plus ancien aéroport actif, utilisé pour VIP et vols réguliers.
- Joukovski (ZIA) : plus petit, ancien aéroport militaire, base secondaire pour Ural Airlines.

## Les trains les plus célèbres de Russie

### Le Transsibérien

- Relie Moscou à Vladivostok (plus de 9 000 km).
- Voyage de 7 jours à travers des paysages variés : forêts, lacs, montagnes.
- Symbole du voyage et de l'aventure.



Фото: Golden Eagle Trans-Siberian Express



### Le Transmongolien et le Transmanchourien

- Transmongolien : Moscou → Pékin via la Mongolie. Transmanchourien : Moscou → Pékin via la Mandchourie (Chine).
- Ces deux itinéraires relient l'Europe et l'Asie.
- Durée : environ 6 à 7 jours sans arrêt prolongé. En réalité, beaucoup de voyageurs prennent plus de temps (10 à 14 jours) pour faire des arrêts et visiter les villes sur le trajet.



## Les trains les plus célèbres de Russie

### Le Sapsan

- Train à grande vitesse entre Moscou et Saint-Pétersbourg.
- Vitesse : jusqu'à 250 km/h.
- Trajet en 4 heures seulement.
- Symbole de la modernité du transport russe.



### Le Red Arrow (Flèche rouge / Krasnaya Strela)

- Un train de nuit historique qui relie Moscou et Saint-Pétersbourg depuis 1931.
- Connu pour son confort, son service élégant et son atmosphère classique.



## Le Métro

- Aujourd'hui, en Russie, il existe des systèmes de métro dans sept villes.

### Moscou



Station Komzomol'skaya

Legion Media

### Saint-Pétersbourg



Station Artovo

Legion Media

### Novossibirsk



Station Marshovskaya

Legion Media

### Nijni Novgorod



Station Leninskaya

Alexei Trefilov (CC BY-SA 4.0)

## Le Métro

- Moscou



scaliger/Getty Images



## Le Métro

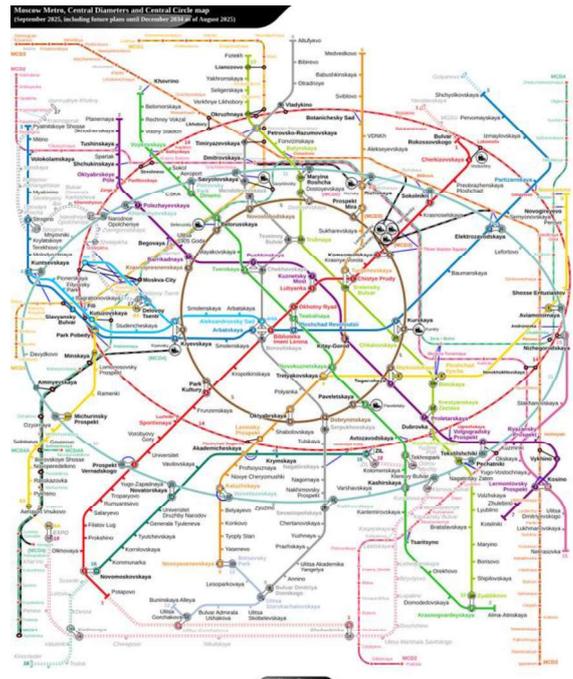
- Moscou



## Le Métro

- Moscou

Entrée en service	15 mai 1935 (90 ans)
Longueur du réseau	483,6 km
Lignes	15
Stations	256



Sergueï Piatakov/Sputnik

## La conduite en Russie

- Comme en France, la conduite en Russie s'effectue du côté droit.
- Portable autorisé avec dispositif mains-libres.
- Droit de passage : priorité à droite. Les rues principales ont la priorité.
- Carrefour : les véhicules sur le rond-point ont la priorité.
- Règles spécifiques du pays : les feux de croisement sont obligatoires pendant la journée.
- Permis de conduire : en plus du permis de conduire national, vous devez être en possession d'un permis de conduire international
- « 0 » alcool autorisé!

### L'automobiliste russe

- Les conducteurs russes peuvent être **imprudents et joueurs**.
- La nuit, attendez-vous à des **manœuvres surprenantes**.
- Les courses au feu vert et les dépassements rapides sont fréquents.
- si vous voyez dans votre rétroviseur une voiture arriver à toute vitesse en faisant des appels de phares, mieux vaut **serrer à droite pour la laisser passer**.

### Stationnement

- Le manque de places de stationnement est problématique en Russie dans les grandes agglomérations : des expérimentations de stationnement payant sont faites pour tenter de juguler ce problème.
- **Pas question d'entrechoquer les pare-chocs lors du stationnement !** Pour l'automobiliste russe, **sa voiture est sacrée**, donc ne vous risquez pas à l'égratigner en vous garant, sous peine d'entrer en **conflit à coup sûr**.

### À l'est, le conducteur est à droite !

Si vous comptez vous aventurer dans la partie la plus à l'est du pays (notamment à Vladivostok), vous serez surpris de voir la majorité des voitures avec conducteur à droite. Cette situation originale est due à une prédominance des voitures importées du Japon, où l'on conduit à gauche.

## La conduite en Russie

- Le permis de conduire international est **impératif**. Le permis de conduire international est gratuit et délivré en quelques jours par la Préfecture.
- De nombreux contrôles et quasi sûrement une grosse amende en l'absence de permis.
- La Russie est également l'un des pays où il y a le plus d'accidents mortels sur la route.



## Les cadeaux

- Les russes aiment faire et recevoir des cadeaux.
- Sachez que les russes enlèvent toujours ou cachent le prix inscrit sur le cadeau.
- Sachez que les russes n'ouvrent et ne regardent pas de suite le cadeau qu'ils ont reçu.
- Souvent, pour remercier de l'accueil ou de l'aide fournie, les russes font aussi des cadeaux. Dans ce cas les russes peuvent offrir une bouteille de bon vin, une boîte de chocolat, du parfum ou des fleurs.



Telegraf-spb.ru



Les fleurs sont un cadeau très populaire tant pour les hommes que pour les femmes - les Russes présentent de gros bouquets à diverses occasions, que ce soit pour les anniversaires de naissance, les jubilés, les journées consacrées à des noms de femmes (Vera, Luba, Nadia, etc.).

Le nombre de fleurs que contient le bouquet est important - un nombre pair de fleurs pour les occasions tristes (comme des funérailles) et un nombre impair pour les autres occasions.

## Le calendrier des fêtes russes

### Les fêtes officielles (les jours fériés):

- Les 1, 2, 3, 4 et 5 janvier sont les vacances du Nouvel An ;
- Le 7 janvier est Noël (orthodoxe);
- Le 23 février est la Journée du Défenseur de la Patrie ;
- Le 8 mars est la Journée Internationale des Femmes ;
- Le 1er mai est la fête du Printemps et du Travail ;
- Le 9 mai est la Journée de la Victoire ;
- Le 12 juin est Jour de Russie (Fête de la Souveraineté de la Fédération de Russie) ;
- Le 4 novembre est la Fête de l'Unité Nationale ;

### Les fêtes non-officielles/non-fériés:

- Le 13 janvier est Nouvel an « ancien » (julien)
- Le 25 janvier est la Journée de Tat'yana ;
- Le 14 février est la Journée de Saint Valentin ;
- Le 1er avril est la Journée du Rire ;
- Le 12 avril est la Journée de la cosmonautique;
- Le 22 juin est la Journée du Mémoire et du chagrin ;
- Le 22 août est la Journée du drapeau d'État de la Fédération de Russie ;
- Le 1er septembre est la Journée des connaissances
- Le 5 octobre : jour des enseignants
- Le 12 décembre est la Journée de la Constitution.



© <https://www.detsky-prazdnik.ru/stati/provedenie-detskih-prazdnikov/detskij-prazdnik>

## Fêtes

- À la différence de l'Europe, en Russie le Nouvel An est considéré comme une grande fête.

\*A la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, Pierre le Grand, empereur résolument européen, reporta le Novoletie au 1er janvier, comme en occident et décida de célébrer le Nouvel An à la manière européenne.

Sous l'influence des traditions occidentales, le Noël russe se transforma : on installa et décora le sapin de Noël. Mais ce n'est qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle qu'est apparu Ded Moroz, l'incarnation du Père Noël russe. La tradition des cadeaux a aussi vu le jour mais on la réservait plutôt pour Noël que pour le Nouvel an.

Au réveillon, dans la nuit du 24 au 25 décembre, on préparait un dîner de célébration avec au menu du porc, de l'oie rôtie farcie aux pommes, de la gelée et des tourtes fourrées aux fruits ou à la viande. Pour le Nouvel an, on organisait un bal masqué avec des feux d'artifice.

Mais en 1918 tout bascula avec la réforme du calendrier : alors que le gouvernement accepta le calendrier grégorien, l'Église orthodoxe russe continua de suivre le calendrier julien selon lequel le 7 janvier correspondait au 25 décembre du calendrier grégorien : Russes fêtaient donc Noël avec deux semaines de différence.

Sous le régime soviétique, les fêtes religieuses furent interdites : on célébrait alors le Nouvel an, fête laïque, et Noël devint interdit. Les pratiques de la fête comme le sapin ornementé et le père Noël furent mises de côté et perdirent leur signification.

\*<https://russieautrement.com/nouvelles/carnet-de-voyage/noel-et-nouvel-an-en-russie/>



Table de fête et la salade "Olivier"

## Fêtes

### Table du Réveillon (le 31 décembre) en Russie : plats et traditions

- Le Nouvel An en Russie est une fête familiale, célébrée autour de la table réunissant les proches et les amis intimes.
- La table doit être riche - zakousski (amuse-bouche), champagne (russe), salades (olivier-"salade russe" et hareng en fourrure), mandarines, etc.
- L'on expédiera d'abord l'année passée, passant en revue les faits mémorables et se souhaitant que les bonnes choses se poursuivent dans la nouvelle année,
- Puis, après les vœux officiels télévisés du président, le carillon du Kremlin retentira à minuit et l'on pourra se souhaiter la bonne année en levant une coupe de champagne. La télévision est donc un élément indispensable dans la célébration de la nouvelle année pour la plupart des Russes. La programmation traditionnelle comprendra les comédies soviétiques, appréciées encore à ce jour, comme L'Ironie du sort ou La Nuit de carnaval.



*La table du Réveillon en Russie*

### Croyances et coutumes

- on portera de préférence des habits neufs, car on passera alors la nouvelle année en habits neufs
- on règlera toutes les dettes avant le réveillon (et on évitera d'emprunter de l'argent cette nuit-là)
- on ne dormira pas la nuit du réveillon, sinon l'année sera molle et ennuyeuse
- la table sera riche de mets et de vins, pour que l'année soit joyeuse et fortunée
- on pensera également à jeter la vaisselle cassée et à laver les fenêtres et les miroirs

\*[https://ideaguide.ru/fr/news/nouvel\\_et\\_noel\\_en\\_russie\\_coutumes\\_et\\_traditions/](https://ideaguide.ru/fr/news/nouvel_et_noel_en_russie_coutumes_et_traditions/)

## Fêtes

### Le Père Gel russe et le Père Noël

Le personnage le plus important de Noël en Occident est le Père Noël, tandis que la Russie a son propre vieillard apportant des cadeaux - **Ded Moroz** (Père Gel).

Ces deux personnages sont des variantes de ce que l'on appelle le « porteur de cadeaux de Noël », qui existe dans le folklore de nombreux pays. Le Père Noël, le personnage le plus répandu chez les chrétiens catholiques, est dérivé de Saint-Nicolas. Le Père Gel russe, quant à lui, est issu du folklore des contes de fées slaves.

*Сани Деда Мороза можно легко отличить от саней Санта-Клауса по установленному на них видеорегистратору.*

*Le traîneau du Père Gel se reconnaît facilement à sa caméra embarquée, contrairement à celui du Père Noël.*

Natalia Nossova, [https://t.me/russiabeyond\\_fr/14709](https://t.me/russiabeyond_fr/14709)



## Fêtes

### Noël orthodoxe en Russie : histoire et traditions

- la nuit du **6 au 7 janvier**,
- une fête religieuse, mais tout le monde la célèbre. Pour les jeunes, c'est une occasion de la fêter entre amis, par exemple en boîte de nuit,
- la grande messe de Noël est célébrée par le patriarche dans la cathédrale du Christ Sauveur de Moscou en présence des dirigeants russes et de milliers de croyants,
- la fête s'inscrit dans le congé annuel de 10 jours, qui court à partir du 1er janvier.



*La grande messe de Noël dans la cathédrale du Christ Saint-Sauveur de Moscou*

Natalia Nossova, [https://t.me/russiabeyond\\_fr/14709](https://t.me/russiabeyond_fr/14709)

## Fêtes

### Décorations de Noël en Russie

- Une tradition très ancienne en Russie.
- La décoration du sapin est en elle-même un rituel. Pour les Russes, les décorations de Noël sont associées à l'enfance. A ce jour, on fabrique souvent des décorations à la main par des ateliers d'artisanat vieux de plus de 100 ans.



<https://lantanagifts.ru/podarki-kollege/rozhdество/etochnye-ukrasheniya/>

*Скоро Новый год!*

*Новогодние шары с коньячком - это именно то, что нужно для новогодней ёлки взрослому человеку.*

*Нам потребуется:*

1. 30 шариков по 50 мл.
2. 8 бутылок коньяка.

*P.S. Математикам просьба не вмешиваться в процесс творчества.*

*Le Nouvel An approche !*

*Les boules de Noël avec du cognac sont exactement ce qu'il faut pour le sapin de Noël d'un adulte.*

*Il nous faudra :*

- 30 boules de 50 ml
- 8 bouteilles de cognac

*P.S. Merci aux mathématiciens de ne pas intervenir dans le processus créatif.*



Утро 1 января глазами непьющего человека

*Le matin du 1er janvier, à travers les yeux d'un non- buveur*

## Fêtes

### Les fêtes religieuses:

En Russie, on célèbre largement les fêtes orthodoxes d'après le calendrier d'église :

- Le 7 janvier est le jour de Noël
- Pâques
- Pentecôte
- Le Jour des Rois (Epiphanie)

### La baignade de l'Épiphanie



Village d'Ordynka, région de Novossibirsk, 19 janvier 2014 : La baignade de l'Épiphanie dans la rivière d'Ob, dans le village d'Ordynka près de Novossibirsk, à 2 800 km de Moscou. (Crédit : AP / Ilnar Salakhiev)

## Fêtes

---

### 8 Mars - Journée Internationale des Droits des Femmes - Une déferlante de fleurs pour célébrer les femmes

#### Cadeaux et fleurs

- Le cadeau le plus populaire pour le 8 mars est sans doute les fleurs. Les tulipes, les mimosas et les roses sont particulièrement prisés, devenant ce jour-là des symboles du printemps. On offre aussi des friandises, des parfums, des bijoux et d'autres petites attentions.

#### Événements festifs

- Beaucoup de familles se réunissent autour d'un repas festif pour féliciter les mères, grand-mères, épouses et filles. Des célébrations ont lieu dans les écoles et les bureaux, et la demande pour les services de restaurants et de livraison de cadeaux destinés aux femmes est élevée.

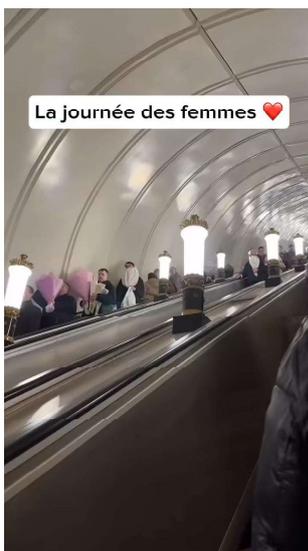
#### Traditions au travail et à l'école

- Dans les établissements scolaires, les enfants préparent des bricolages, des dessins et de petites saynètes pour leurs mères et leurs enseignants. Dans les entreprises, les collègues masculins organisent souvent des surprises pour leurs collaboratrices, allant des fleurs et cadeaux à des événements spécialement préparés.
- Dans les entreprises, les écoles et la vie privée, un simple bouquet de fleurs est toujours apprécié pour la Journée internationale des droits des femmes.
- La culture russe accorde une signification particulière à ces cadeaux éphémères. Offrir un bouquet, c'est exprimer des émotions (amour, respect, gratitude...) dans une culture où les mots sont parfois plus retenus. Qu'il s'agisse de bouquets somptueux ou de simples brins de mimosa, chaque fleur offerte ce jour-là porte une part de la culture russe, où les gestes parlent souvent plus fort que les discours, de Moscou à Vladivostok.
- Ne pas offrir de fleurs ce jour-là est perçu comme une négligence impardonnable

## Fêtes

---

### 8 Mars - Journée Internationale des Droits des Femmes - Une déferlante de fleurs pour célébrer les femmes



## Fêtes

### Le 1er mai

- Aujourd'hui, en Russie, le 1er mai est principalement associé à trois, quatre (voire cinq, comme cette année) jours fériés, aux maisons de campagne, aux barbecues, et aux vols à l'étranger pour ceux qui en ont les moyens, un peu comme des vacances en bonne et due forme. Mais au début du siècle dernier, la situation était loin d'être aussi rose. Les travailleurs participaient aux manifestations du 1er mai, exigeant des conditions de travail équitables, souvent au péril de leur vie.



Getty Images

## Savoir se comporter en invité chez un hôte russe

- **Apportez quelque chose avec vous**

Chez un hôte russe, apportez toujours un petit cadeau : sucreries, alcool ou un présent pour les enfants.

- **Déchaussez-vous toujours**

même si l'on vous propose poliment de garder vos chaussures en entrant dans un foyer russe, enlevez-les.

- **Ne commentez pas la qualité de quoi que ce soit**

Si vous visitez un foyer russe pour la première fois, il est fort probable que l'hôte vous fasse visiter l'appartement, la maison ou le territoire de sa datcha. N'oubliez pas de garder vos critiques pour vous, même si le toit fuit et qu'il y a des trous dans les murs. Il en va de même pour les plats faits maison qui vous seront proposés. En Russie, critiquer la cuisine des hôtes ou leur donner des conseils est considéré comme un manque de politesse.

- **Ne posez pas de questions sur les revenus de l'hôte**

Le budget familial est toujours un sujet tabou chez les Russes, à moins que vous ne soyez un ami de la famille et, à cet égard, le contraste est frappant avec les habitudes occidentales. Par conséquent, n'entamez pas vous-même une conversation sur ces questions et mieux vaut garder vos propres problèmes d'argent pour vous.

- **à table**

Il y a de fortes chances que vous ayez droit à un repas de quatre plats avec des accompagnements et que vos hôtes vous demandent de tout goûter. Dégustez tout, ne serait-ce qu'un peu de chaque plat, et complimentez chacun d'entre eux - ce serait très satisfaisant pour les hôtes.



Legion Media



Legion Media

## Superstitions russes

### 1. Offrir des fleurs seulement en nombre impair.

Si vous rendez visite à quelqu'un ou que vous allez à un rendez-vous, assurez-vous que votre bouquet comporte un **nombre impair de fleurs**. Sinon, vous pourriez mettre la femme à laquelle vous voulez remonter le moral ou que vous voulez impressionner de mauvaise humeur, puisque **les Russes apportent des fleurs en nombre pair seulement au cimetière**.

### 2. Ne portez pas vos vêtements à l'envers.

Selon la superstition, un vêtement à l'envers attire la malchance.

### 3. Ne faites pas demi-tour à mi-chemin.

Ne retournez pas sur vos pas si vous réalisez que vous avez oublié quelque chose à la maison sans quoi quelque chose de mauvais pourrait vous arriver. Cependant, **si vous devez vraiment y retourner, jetez un coup d'œil dans le miroir** avant de quitter la maison.

**4. Ne serrez pas la main sur le seuil.** Lorsque vous arrivez chez quelqu'un, **entrez d'abord** avant de tendre la main ou d'embrasser l'hôte. Le faire sur le seuil pourrait attirer des ennuis.

### 5. N'offrez pas de cadeau "pointu".

Évitez de donner des ciseaux ou des couteaux à des amis russes, cela pourrait provoquer une dispute. Si vous insistez, demandez un symbole, comme un rouble, pour transformer le cadeau en achat.

### 6. Faites un vœu entre deux personnes portant le même prénom.

À une fête, asseyez-vous entre deux invités portant le même prénom - Sasha, Lena ou Macha - et faites un vœu. Ne le révélez à personne, sinon il ne se réalisera pas.

### 7. Soyez prudent avec le sel.

Ne renversez pas le sel à table, cela pourrait provoquer une dispute.

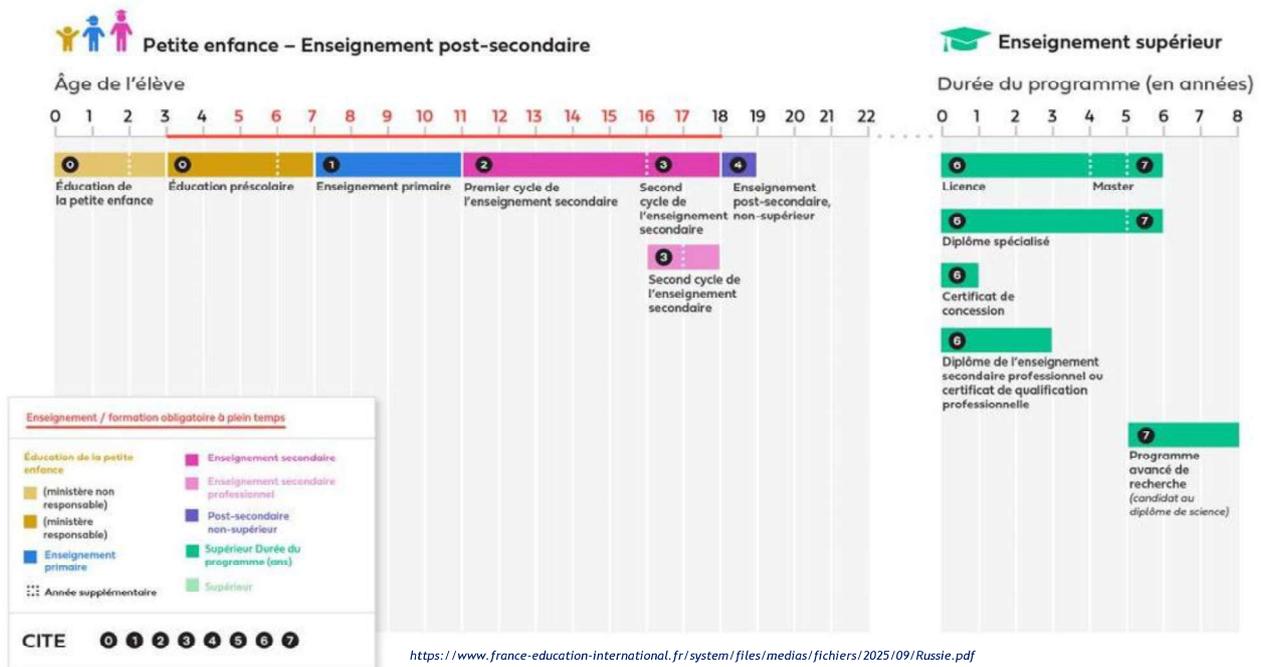
### 8. Ne mangez pas avec un couteau.

Évitez de lécher un couteau : selon la tradition russe, cela vous rendrait maléfique... et vous risquez aussi de vous couper.

**9. Répondez correctement aux souhaits de chance**  
Si quelqu'un vous dit « ni poukha ni pera ! » avant un examen ou une rencontre importante, ne dites jamais « merci ». Répondez « k tchiortou ! » (« au diable ! ») pour éviter la malchance.

**10. Ne laissez pas de bouteilles vides sur la table**  
Une fois les verres remplis, retirez immédiatement les bouteilles de la table.

## Le système scolaire



## Le système scolaire



KanarpPhoto

Une écolière des temps de l'URSS



Des pin's d'écoliers soviétiques



РИА НОВОСТИ  
www.rian.ru



## Le système scolaire

25 Juin  
Le Gala des écoles



## Le système médical

---

### Structure et organisation générale

- Majoritairement public, organisé de façon centralisée et hiérarchique. L'État joue un rôle principal dans la planification, le financement et la prestation des soins, à travers un réseau de structures publiques : hôpitaux, polycliniques et centres de soins primaires.
- Assurance maladie, obligatoire depuis 1996, assure des soins gratuits pour tous (même les étrangers vivant en permanence ou de passage en Russie).
- Le secteur privé, bien que croissant, reste minoritaire en comparaison du secteur public.

### Innovations récentes et réformes en cours

- **Modernisation de l'infrastructure** : investissements publics pour améliorer l'équipement des hôpitaux et la formation du personnel.
- **Développement de la télémédecine** : expansion rapide, particulièrement dans les grandes villes.
- **Réforme de la santé** : stratégie nationale de développement du secteur santé jusqu'en 2025 visant à améliorer l'accessibilité, la qualité et l'innovation médicale.
- **Numérisation des dossiers médicaux** et mise en place de plateformes de rendez-vous en ligne.

Si vous tombez malade à Moscou, ne vous inquiétez pas. Si les files d'attente sont en général conséquentes dans les hôpitaux publics, les soins n'en restent pas moins décentes et vous trouverez normalement toujours une personne parlant anglais dans le service. Si vous ne pouvez pas attendre et souhaitez bénéficier de meilleurs soins, préférez d'emblée une clinique privée.

- La qualité de l'eau est très variable en Russie.
- De manière générale, on recommande de ne pas boire l'eau du robinet et d'utiliser de l'eau en bouteille.



## Le système médical

---

### Obligations légales et réglementaires

- Une assurance santé est obligatoire pour l'obtention d'un visa russe. L'attestation doit couvrir au minimum 30 000 € de frais médicaux, incluant le rapatriement.
- L'assurance de carte bancaire peut suffire pour un court séjour, mais elle est rarement suffisante pour une expatriation longue. Un contrat d'assurance internationale est conseillé pour une couverture réelle.

### Compagnies d'assurances populaires :

- Allianz Care
- April MHI / MTC
- Cigna Global

### Conseils pour la gestion des dépenses médicales

- **Souscrire une assurance santé internationale** avant le départ, adaptée à la durée et à la nature du séjour.
- Privilégier les établissements privés pour les actes importants, tout en étant attentif à la prise en charge par l'assurance.
- Vérifier que la police inclut le **rapatriement sanitaire** et la prise en charge des soins d'urgence.
- Se renseigner sur la liste des établissements partenaires de l'assureur pour éviter l'avance de frais.
- Prévoir un budget spécifique pour les soins dentaires, rarement couverts par le public.
- Vérifier et mettre à jour ses vaccinations avant le départ.

## Soins médicaux (médecins français et francophones)

### À Moscou

- European Medical Center (EMC), Tél. : +7 495 933 66 55 ; ouvert 24h/24, Spiridonovski Pereoulouk 5/1 (métro Pouchkinskaya)
- European Medical Center (EMC), Tél. : +7 495 933 66 55, 35 rue Shepkina
- European Medical Center (EMC), Tél. : +7 495 933 66 55, 7 Orlovskiy Pereulok
- European Medical Center (EMC), Tél. : +7 495 933 66 55, 26 rue Tifonovskaya
- Alliance française, clinique de la femme, Tél. : +7 495 694 12 12, 12 rue Sadovaïa-Samotiotchnaïa (métro Tsvetnoi boulevard)
- Alliance française, clinique de stomatologie, Tél. : +7 495 694 12 12, 12 rue Sadovaïa-Samotiotchnaïa (métro Tsvetnoi boulevard)
- Alliance médicale, Tél. : +7 499 243 49 69 / +7 915 352 77 97 1 / +7 915 352 77 97 7, avenue Koutouzovski (métro Kievkaïa)
- OH clinic (www.onclinic.ru), Tél. : +7.495.223.22.22
- Cemeini doctor (www.fdoctor.ru), Tél. : +7.499.583.86.77

### À Saint-Pétersbourg

- European Medical Center (EMC), Tél. : +7 812 456 37 16, Zvezdnaya ulitsa, 11/1 (métro Zvezdnaya)
- American Medical clinic, 78 Moïka, Tél. : +7.812.740.20.90

### Les Urgences: 103

- Médecine d'urgence
- Services d'ambulance
- Urgences psychiatriques

International SOS Assistant Groupe, **numéro d'urgence** : +7 495 937 57 60, rue Dokukina 16/1 (métro Botanicheskij sad)

### 112, numéro d'urgence unique

Le 112 a été instauré comme numéro d'appel d'urgence européen. C'est le seul numéro d'urgence gratuit, valable en Europe et dans certains Etats voisins. Joignable par téléphone fixe et mobile, ce numéro d'appel d'urgence peut être composé, 24h/24 et 7j/7, pour obtenir une aide immédiate des services d'incendie, une équipe médicale ou la police.

## La recherche scientifique

«...Durant les années 1990, beaucoup de chercheurs sont en effet partis à l'étranger, les financements se sont raréfiés, les salaires ont été amputés et les scientifiques ont bien souvent été dans l'obligation de cumuler d'autres emplois, voire de se reconvertir.»

(Gaponenko, 1995)

2010 - 2014 - la crise majeure connue après la chute de l'URSS se dissipe peu à peu en raison de nouveaux financements.

Les domaines stratégiques comme le nucléaire, l'informatique ou l'aérospatial sont toujours soutenus. Beaucoup de laboratoires dans ces secteurs fonctionnent sur des contrats publics à la manière de « bureaux de conception ».

Certains secteurs de haute technologie, comme dans le numérique, sont à l'inverse abondés par les ressources du secteur privé.

Pour le reste, la situation est difficile, avec des salaires bas, des coupes budgétaires et des pans de recherche laissés en déshérence. La crise financière de 2009-2010 en Russie a été un vrai choc économique.

### 2025 : La science en Russie comme priorité stratégique.

#### Les régions les plus avancées du pays misent sur les technologies du futur.

Dans un contexte de concurrence internationale accrue, de pression des sanctions et de nécessité d'assurer **la souveraineté technologique**, les autorités russes misent sur la recherche scientifique comme axe stratégique de développement à long terme.

La souveraineté technologique est devenue l'une des principales priorités de la politique publique de la Russie.

À partir du 1er janvier 2025, la Russie a lancé 19 projets nationaux couvrant divers domaines – de l'éducation à l'écologie.

Parmi les **axes clés** de ces nouveaux projets nationaux figurent :

- Développement des **technologies numériques et de l'intelligence artificielle**
- Création d'une **base nationale de composants électroniques**
- Soutien aux biotechnologies et à la **recherche génétique**
- Mise en œuvre de **technologies industrielles écologiques**
- Développement du **calcul et des communications quantiques**
- Amélioration des **systèmes de stockage et de transmission des données**

### Lancement de la fusée Soyouz-FG



Baïkonour, Kazakhstan, 26 mars 2013 : Lancement de la fusée Soyouz-FG et du vaisseau Soyouz TMA-08M au cosmodrome de Baïkonour. (Crédit : Ramil Sitdikov/RIA Novosti)

### Baïkonour



\* « Baïkonour, c'est comme Bali, la Silicon Valley et Davos à la fois L'infrastructure de Baïkonour est monumentale. Ce que nous voyons habituellement dans les actualités, c'est seulement la fusée sur la rampe de lancement. Mais en coulisses, il y a d'immenses mécanismes : des bras de maintien qui s'ouvrent comme les pétales d'une fleur, des dispositifs de verticalisation, des plateformes de transport, des centres de contrôle souterrains. Tout cela peut être vu, parcouru à pied »

Bien que certains endroits de Baïkonour puissent paraître austères, c'est précisément cette atmosphère particulière qui le rend unique. Il y a un contraste saisissant entre le silence de la steppe et l'ampleur des installations.

\* « En termes d'énergie, Baïkonour peut rivaliser avec Bali. À mes yeux, c'est un mélange entre la Silicon Valley et Davos : un lieu de puissance, de technologie et de sens. Il n'a pas besoin de légendes inventées — il est lui-même une histoire vivante. En 70 ans, il s'y est passé plus de choses qu'on ne pourrait en imaginer dans les rêves », souligne-t-il [Кайрат Садуакасов, KazakhTourism]

Cependant, malgré tout le potentiel de Baïkonour, les lancements de fusées restent son principal événement. Or, on n'en organise que 15 à 20 par an. Même si ce nombre augmentait, le cosmodrome resterait inactif la majeure partie du temps.

L'exploration spatiale est aujourd'hui plus pertinente que jamais — elle peut offrir au monde une approche unique fondée sur la neutralité et la capacité à rassembler : une diplomatie spatiale.

Quoi qu'il se passe sur Terre, un Américain et un Russe continuent de voler dans la même fusée, vers la même station, et décident ensemble de la manière de la désorbiter — peut-être même avant la date prévue.

La Chine, en collaboration avec d'autres pays, y compris le nôtre, réfléchit à l'utilisation de fusées réutilisables — pas celles qui se consomment, mais celles qu'on peut relancer plusieurs fois.

Une idée : livrer des marchandises n'importe où dans le monde en 20 minutes — 10 tonnes depuis la Chine, par exemple des commandes AliExpress — ce n'est plus de la science-fiction, mais un véritable projet d'avenir.

\* Source : <https://qazaqstan.su/mejdy-zvezdami-i-zemlei-kak-poehat-na-baikonyr>

## La recherche scientifique

### Alice Selezneva

Les aventures d'Alice, série de plus de 50 nouvelles et courts romans de science-fiction mettant en scène le personnage d'Alice, fille d'Igor Seleznev, professeur de biologie et directeur du zoo CosmoZoo. La série se déroule dans un futur de science-fiction à la fin du XXIe siècle, mais certains épisodes racontent les voyages dans le passé dans les affiches soviétiques des années 1960-1990.

*Video : Le Mystère De La Troisième Planète 1981*



«Тайна третьей планеты», к/с «Союзмультфильм», 1981, реж. Р. Качанов

## La recherche scientifique

### Académie des sciences de Russie

(en russe : Российская Академия Наук) est une organisation qui regroupe des instituts scientifiques et savants situés dans toute la Fédération de Russie. Être élu membre de cette académie est un honneur. Au temps de l'Union soviétique, elle était connue sous le nom d'Académie des sciences d'URSS



Le nouveau site du présidium de l'académie des Sciences de Russie à Moscou



Ce site est doté de bâtiments ultra modernes qui sont utilisés par des sociétés scientifiques et technologiques. **Skolkovo** est un centre d'innovation dont la mission est de créer les conditions idéales qui permettront aux entrepreneurs comme aux chercheurs et aux scientifiques de se consacrer à la conception, la réalisation et le développement de **projets d'avenir liés aux nouvelles technologies**. Présenté par le Moscow Times comme la «version de la Silicon Valley»

## La recherche scientifique

### La prestigieuse Université d'État Lomonossov de Moscou

Au total, il existe plus de mille établissements d'enseignement supérieur en Russie. Cependant, c'est de l'Université d'État de Moscou (MSU) que rêve tout écolier.



Dmitri A. Motti (CC BY-SA 3.0)

 <https://fr.gw2ru.com/%C3%A9ducation/203797-universite-etat-moscou-msu-sept-faits-histoire>

## Le système bancaire et financier

- Jusqu'en 1995, le système bancaire russe est marqué par **une forte instabilité** et se compose d'un grand nombre d'établissements au fonctionnement plus ou moins opaque. La crise de liquidité d'août 1995 entraîne une réorganisation du système bancaire.
- Entre 1995 et 1998, au moins mille banques russes disparaissent. Le secteur s'est assaini depuis, mais il compte encore trop d'établissements et ceux-ci ne sont pas assez structurés et sont sous-capitalisés pour supporter efficacement les échanges économiques et commerciaux.
- En pratique, il est rare que les investissements des entreprises soient financés par des concours bancaires (ceci est moins vrai aujourd'hui).
- La libéralisation du marché des services bancaires est avancée, avec notamment de nombreuses grandes banques entièrement détenues par des compagnies étrangères.
- Les établissements bancaires affichent de bonnes performances depuis 2004, notamment grâce à l'accroissement des dépôts des ménages russes.
- 2005 : **une majorité de Russes préfèrent garder leurs économies chez eux et non dans une banque et une faible partie de la population possède une carte de crédit** (sauf dans les grandes villes.)
- 2024 : \* La méthode la plus populaire est devenue la carte de débit, utilisée par 94 % des répondants. Viennent ensuite les virements via la banque en ligne ou l'application mobile de la banque (63 %), le paiement via le système de paiement rapide (SPB) (41 %) ou le paiement par carte sur les sites web (34 %).
- 2022 : Lorsque les entreprises entendaient le mot SWIFT, cela évoquait la fiabilité. Après 2022, SWIFT est devenu un instrument de géopolitique. La déconnexion de certaines banques russes a changé les règles du jeu.

<https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11014857>

## « Un billet pour résoudre un problème »

\*«Les gens continuent de "remercier" avec de l'argent ou des cadeaux, pensant que c'est inoffensif, alors que ce n'est pas du tout le cas.

### Qu'est-ce qu'un pot-de-vin : pas seulement de l'argent

Un pot-de-vin, c'est lorsque l'on donne à un fonctionnaire **de l'argent, un cadeau ou que l'on paie un service pour qu'il fasse quelque chose qui profite au donateur, ou pour qu'il ferme les yeux sur une infraction**. Le plus souvent, un pot-de-vin est demandé pour faire signer un document, avancer dans une file d'attente, obtenir des préférences pour l'attribution d'un terrain ou « régler un problème » sur la route. Par exemple, une citoyenne, Mme M., a décidé d'accélérer l'obtention de son passeport à l'étranger et, lors du dépôt de ses données biométriques, a laissé entendre à une employée du ministère de l'Intérieur que son bureau « manquait d'une machine à café ».- L'employée a répondu qu'elle pouvait accélérer la délivrance du passeport, passant de 30 jours à 7 jours, en écrivant sur un papier le modèle de machine à café qu'elle souhaitait recevoir en guise de « remerciement ». Lorsque le matériel a été remis, la fonctionnaire a été arrêtée en flagrant délit - selon la décision du tribunal, elle se verra infliger soit une amende, soit une peine de prison pouvant aller jusqu'à 3 ans.

### En quoi un cadeau diffère-t-il d'un pot-de-vin ?

Un cadeau est un signe de gratitude, un présent pour une fête ou un anniversaire, qui n'exige aucune action de la part du destinataire. Le droit civil (article 575 du Code civil de la Fédération de Russie) autorise **les cadeaux d'une valeur allant jusqu'à 3 000 roubles**. Mais si le cadeau est lié à l'attente de privilèges, il se transforme en pot-de-vin, même si le montant est inférieur à 3 000 roubles.

\*<https://www.gazetametro.ru/articles/vzjatki-v-rossii-kakie-podarki-opasno-darit-vracham-i-chinovnikam-29-09-2025>



## « Un billet pour résoudre un problème »

### \*Exemples

- Offrir des fleurs au médecin ou une boîte de chocolats après un traitement est acceptable. Mais si le cadeau est remis avant une opération dans l'espoir d'une attention particulière, cela constitue déjà un risque. Si vous offrez de l'alcool coûteux à un médecin en guise de remerciement, cela peut déjà être considéré comme un pot-de-vin — le motif et la valeur sont importants.
- Un bouquet pour l'enseignant le 1er septembre ou une tablette de chocolat pour la Fête des enseignants ne violent pas la loi. Mais des objets coûteux ou de l'argent peuvent déjà être considérés comme de la corruption.
- Les « services innocents » d'une valeur supérieure à 3 000 roubles (paiement d'un taxi, réparation, voyage) sont également assimilés à un pot-de-vin, même si l'argent n'a pas été transmis directement.
- Un étudiant a remis 5 000 roubles à un enseignant pour valider un examen sans vérification des connaissances. Finalement, l'enseignant a été accusé de réception de pot-de-vin, et l'étudiant - de l'avoir donné. Le tribunal leur a infligé une amende, mais les informations concernant leur condamnation resteront dans la base de données du ministère de l'Intérieur.

### Montant particulièrement élevé

- les sommes supérieures à un million de roubles. Les sanctions y sont les plus sévères : une peine de prison pouvant aller jusqu'à 15 ans et des amendes multiples. Dans ce genre d'histoires, il ne s'agit pas d'une boîte de chocolats ou d'un petit « remerciement », mais de millions et du sort d'entreprises entières.

La loi interdit aux fonctionnaires et aux enseignants d'accepter des présents, et pour les entreprises, ce n'est pas non plus sûr si les intérêts de l'État sont en jeu. Pour des montants supérieurs à 150 000 roubles, le risque de prison est réel.



\*<https://www.gazetametro.ru/articles/vzjatki-v-rossii-kakie-podarki-opasno-darit-vracham-i-chinovnikam-29-09-2025>



La Russie renforce la lutte contre la corruption : approche systémique et inéluctabilité des sanctions

## Chapitre III

### Environnement des affaires et modèle de management à la russe

- Le comportement « patron - subordonné »
- L'attitude envers le travail et la carrière
- La conception du temps
- La mentalité dans le domaine professionnel
- Les principales difficultés sur le marché russe
- Le cadre de la négociation
- La vision des Français par les Russes
- Réussir ses négociations en Russie : conseils pratiques

## Chapitre IV : Formalités

## Environnement des affaires et modèle de management à la russe

- En Russie, le **management s'est constitué dans le cadre d'un développement anarchique des relations de marché** (nommé « **capitalisme sauvage** »), par opposition au modèle soviétique et par imitation des modèles occidentaux (et parfois même orientaux).
- Deux grandes difficultés minent la Russie : la première tient à la **conception du pouvoir** (or toute culture managériale doit traiter en premier lieu la question de la légitimité de l'autorité); la seconde porte sur l'**attitude vis-à-vis du travail économique**. Dans la plupart des entreprises russes, le pouvoir est construit selon le principe imagé de la « **grappe de raisin** »\* (de haut en bas et juxtaposant des groupes fermés et isolés les uns des autres) caractérisé par un système de communication défaillant.

\*Blinov A. (2003). Spécialiste de gestion (Specialist po problemam upravleniya), Menedzhment v Rossii i za rubezhom, n1. Moscou.



### 2000 - 2010 :

- L'expérience tend à montrer que la **culture managériale importée d'Occident reste préférable en termes d'efficacité\***. Donc, la question de l'importation d'une culture étrangère se pose encore actuellement.
- Mais il y a une **limite générationnelle** à une telle assimilation. Au-delà d'un certain âge, les acteurs économiques ont du mal à absorber les éléments d'une autre culture venue d'ailleurs et à changer leurs routines de gestion. Ceci signifie que la génération actuellement la plus active et occupant les postes à responsabilité rechigne à changer ses comportements d'une façon radicale.
- Seule la génération née au début des années 2000, celle n'ayant connu ni la période soviétique, ni les troubles sociaux de la transition** (soit des enfants d'une dizaine d'années qui arriveront sur le marché du travail vers 2025...) **pourra être suffisamment bien formée** pour être en mesure d'être performante à l'international. Ceci étant, il existe aussi toute une catégorie de population dite « **cosmopolite** » (des Russes nés dans les années 1980-1990, issus des couches supérieures de la société et connaissant bien les cultures occidentales à la suite d'études ou de stages) **qui peut former une sorte d'élite managériale\*\***.

\*Ogvozdin V. (2002). Structure et principes du management (Struktura i principy menedzhmenta), Menedzhment v Rossii i za rubezhom, n6. Moscou.

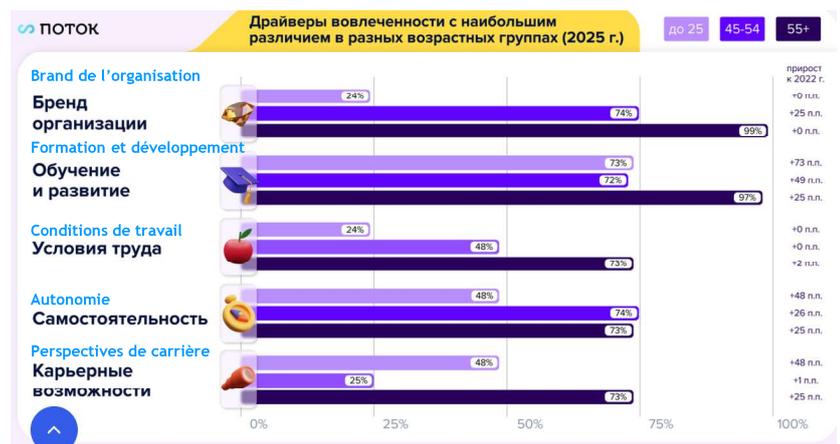
\*\*Korobeinikov O., Kolesov V., Trifilova A. (2002). Le comportement stratégique : de l'élaboration à la réalisation (Strategicheskoe povedenie: ot razrabotki do realizacii). Menedzhment v Rossii i za rubezhom, n3.

## Environnement des affaires et modèle de management à la russe

### 2023-2025 Motivation des salariés de la production : comment les facteurs d'engagement ont évolué

- En période de turbulences, les personnes ressentent un fort stress lié à l'incertitude. Un **système clair de gestion de la performance crée en revanche un sentiment de prévisibilité et de contrôle**.
- La **stabilité prévaut** de plus en plus sur les **salaires élevés** et les bonus, tant dans la course au recrutement de nouveaux talents que dans la fidélisation des collaborateurs actuels.
- Les **entreprises industrielles** connaissent déjà aujourd'hui une **pénurie de personnel**, tandis que l'âge moyen des salariés continue d'augmenter.
- Les **jeunes ne se précipitent pas vers les métiers de la production** : ils privilégient l'informatique, les services ou le travail indépendant. Même ceux qui intègrent le secteur quittent souvent leur poste dans les premières années.

### Facteurs d'engagement (comparaison entre 2022 et 2025)



www.potoc.io, Blog russe sur les technologies RH, <https://potoc.io/blog/hr-howto/motivatsiya-proizvodstvennikov-kak-izmenilis-drajvery-vovlечennosti-za-3-goda/#m4>

## Le comportements « patron – subordonné ».

- Les comportements dans un collectif ressemblent à **ceux dans une famille...** c'est-à-dire les relations « patron - subordonné » se construisent souvent **sur une base autoritaire** (il existe même une phrase « populaire » ironique : « **tu es le patron - donc je suis le con, si c'est moi le patron - donc c'est toi le con...** »).
- Les russes n'ont pas l'habitude de montrer des dispositions spéciales ou de la sympathie envers leurs chefs.
- L'autorité du patron, peut associée avec un comportement **non formel**, tous collaborateurs (peu importe leur rang de service) peuvent fêter des événements ensemble (souvent sur leur lieu de travail, après le service), s'inviter l'un chez l'autre, raconter leurs problèmes personnels et demander de l'aide...etc.
- Dans un collectif russe, **se plaindre au patron sur des collègues ne se fait pas (!), critiquer leur travail ne se fait pas non plus.**
- Car les russes **n'approuvent pas la concurrence entre les membres d'un même collectif**, et normalement, ils désapprouvent la personne, qui essaie de se détacher de ses collègues..., de les « doubler ».
- L'attitude, des russes envers la carrière est ambiguë : d'un côté, la personne, qui a fait une bonne carrière suscite le respect, d'un autre côté, **les russes n'ont pas l'habitude de vanter leurs succès et de faire une démonstration ouverte** sur les ambitions de faire carrière.
- Si la personne, ayant une position plus élevée, **reporte le comportement « patron - subordonné » à des relations amicales, cela est désapprouvé par les russes.**
- Mais ils **n'approuvent pas non plus, une familiarité inutile** dans les relations « patron - subordonné », surtout dans un cadre officiel.



## Mentalité dans le domaine professionnel

### L'attitude envers le travail

- Chez les russes, **l'absence d'habitude de planification** trouve le reflet dans leur attitude envers le travail.
- Les Russes trouvent normal qu'à **des périodes de travail intenses succèdent des périodes passives et «inactives».**
- Dans la langue russe existe le mot « **la branle-bas** » (Аврал), qui signifie un gros travail intense rendu pour un délai de courte durée, habituellement, fait au dernier moment...
- Peut être, qu'avec un tel comportement envers le travail, est liée l'existence d'une image stéréotypée de la « paresse » des russes (et revers de médaille : « ...bosses comme un russe... »).



### L'attitude envers la loi

- Dans leurs rapports avec l'Etat et la Loi, les Russes ont souvent tendance à prendre une **position d'« enfant »**, qui peut « **faire des caprices** » et également être « **désobéissant** ».
- Les Russes «violent» ou **enfreignent souvent les règles** (dans le sens général de ce verbe : violations des techniques de sécurité, du code de la route, des instructions aux fonctionnaires, non-paiements d'impôts etc...). Ces violations, normalement, ne sont pas considérées comme amoraux.





## Mentalité dans le domaine professionnel

### Conception du temps

- Le concept conflictuelle du temps est souvent la cause de friction entre les différentes nations.
- Les Russes possèdent leur propre avis sur la précision et la ponctualité. **La personne qui est souvent et/ou très souvent en retard, peut éveiller chez les Russes un sentiment d'agacement.**
- Néanmoins, les Russes sont d'habitude un peu trop familiers avec le temps, ce qui renvoie d'eux une image de personnes non ponctuelles.
- Toutefois, **un retard de 10-15 minutes** peut être considéré par les Russes comme **acceptable**.
- Mais parfois, se présentent des situations dans lesquelles le retard est intolérable... (Par exemple : des réunions d'affaires importantes).
- Au niveau professionnel, la relation au temps est souvent dépendante de l'évaluation des priorités, du statut des intervenants, ainsi que de leur humeur. **Les personnes à statut social élevé peuvent être en retard sans que cela soit mal vu par ceux qui attendent.**
- Souvent, **pour prendre un rendez-vous**, les Russes indiquent **une heure à peu près** (exemple, « 7 heures à peu près », « vers 2 heures », « dans 2 jours »).
- On observe **la même chose dans des situations « officielles »**..., par exemple, souvent les horaires des transports en commun ne sont pas respectés ou les heures de réunion de différentes personnes dans différentes institutions.
- Si le patron invite son employé à une heure précise, cela ne veut pas dire, que la rencontre va débiter à ce moment précis, mais **l'employé doit quand même se présenter à l'heure**. (Situations analogues : docteur/ - patient, professeur/élève etc...)



## Mentalité dans le domaine professionnel

### Conception du temps

- **Les Russes se lèvent tôt et commencent tôt leur travail** (huit heures trente maximum).
- Ils finissent leur journée vers 18-19 heures. Les dîners, les concerts et les théâtres commencent généralement à 19-20 heures.
- Les magasins sont ouverts jusqu'à 22 heures et beaucoup d'entre eux sont ouverts 24 heures sur 24.
- **Les russes n'ont pas l'habitude de planifier leur vie à long et moyen termes.**
- Il serait même difficile de trouver un russe qui saurait vous dire d'une façon exacte, ce qu'il va faire à une heure précise, même dans quelques jours (cela concerne d'abord la vie privée et le travail sauf si le travail a des contraintes d'emploi du temps rigide).
- « **La vie file à toute vitesse. Il n'y a pas assez de temps pour comprendre les événements qui s'abattent sur nous.** »

### Pragmatisme

- Les Russes aiment aller droit au but et, si ils sont très courtois, ils ne s'encombrent pas de politesses interminables : **quand on parle business, on parle uniquement de business.**
- Ils peuvent aussi être **stoïques en affaires** et se contenter de vous écouter tout en restant impassibles. Cela ne marque pas un manque d'intérêt, ils sont simplement très attentifs à votre discours pour ensuite vous interroger.
- Toutefois, sortis du contexte professionnel, les russes deviennent très démonstratifs.
- Ils préfèrent aussi **la communication directe : les face à face sont préférés aux échanges électroniques ou téléphoniques** car ils sont jugés plus pertinents.

Tout ce que vous devez savoir sur la culture professionnelle en Russie. 2018 Matthieu HERMAN, <https://www.linkedin.com/pulse/tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-la-culture-matthieu-herman/>

## Environnement des affaires et modèle de management à la russe

### Comment manage-t-on en Russie ?

- «**Il faut être prêt à beaucoup s'investir sur le plan relationnel**, à pouvoir enlever sa cravate (de façon symbolique), à être appelé par son prénom, à passer du temps avec les gens. En Russie, les relations sont personnalisées à tous les niveaux.
- Il existe aussi un rapport de force permanent avec les hommes. Il vaut donc mieux être un manager à poigne. Il ne faut pas avoir peur d'aller dans l'entrepôt, avec les ouvriers, ou sur la chaîne de montage. Il faut asseoir son autorité et pouvoir hausser le ton. **Le manager russe est un chef charismatique, il est perçu comme un père de famille et admiré pour la force qu'il représente.** Les Français appelés à manager doivent donc changer de comportement managérial et se remettre à un **management paternaliste**. On trouve des aspects d'un management ultra libéral avec des valeurs fortes du système soviétique ou russe plus généralement : **on est l'éternel fils de son patron que l'on veut égaler et avec lequel on se mesure par un bras de fer permanent.**

### Vous avez interviewé des dirigeants et des cadres français à Moscou. Quels regards portent-ils sur leur activité professionnelle en Russie ?

- Les Français interviewés étaient très satisfaits, pour la plupart, des possibilités qui leur étaient données.
- Certains dirigeants disaient avoir du mal à trouver des managers ou des directeurs russes, ou ne pas oser les embaucher. Est-ce dû au fait que les salaires et le travail seraient plus intéressants à ce type de poste dans une entreprise russe, car il y a plus de responsabilités, une prise de risque plus importante et plus d'ambition ? A l'heure actuelle, on met en place des **directeur financier étranger/dirigeant russe**.
- **Les cadres russes sont considérés comme trop pragmatiques par les Français qui travaillent à Moscou, sans fidélité à l'entreprise** : si on les paye mieux ailleurs, ou si c'est plus près de chez eux, ils la quittent sans état d'âme. Ils auraient aussi **tendance à ne pas penser à négocier des aménagements.**

Catherine de Loeper, auteur de « Vivre et travailler avec les Russes » (L'Harmattan). <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/un-drh-russe-se-comporte-de-facon-paternaliste-et-plutot-militaire-1253416>

## Conseils pratiques de Russes à Russes pour les négociations avec des Français

### Conformato, École de vente et de marketing, 2014 :

- Mieux vaut un titre en trop qu'un titre manquant.
- Ne cherchez pas à accélérer les négociations.

Les Français mènent les affaires à un rythme relativement lent. Il leur est important d'étudier en détail tous les aspects, risques et conséquences des propositions reçues. Contrairement aux Américains, les Français évitent généralement de traiter les questions officielles en tête-à-tête. Vos tentatives pour hâter les négociations pourraient nuire au développement du partenariat.

- Ne modifiez pas les accords préliminaires.

Les partenaires français ont tendance à formuler des critiques, des contre-arguments et même à interrompre leur interlocuteur. Ils n'acceptent pas les changements inattendus dans les positions de leurs partenaires et accordent donc une grande importance à la conclusion d'accords préliminaires. La logique des arguments domine côté français : ils critiqueront ouvertement tout ce qui leur paraît illogique ou inapproprié.

- Conduisez les négociations en français.

Cependant, si votre français laisse à désirer, il vaut mieux passer à l'anglais ou faire appel à un interprète, car les Français sont très sensibles aux erreurs de prononciation des étrangers.

- Les Français ne sont pas enclins à négocier et voient les compromis d'un mauvais œil. Ne cherchez pas à accélérer les négociations.

- Ne forcez pas trop sur les poignées de main

Comme dans la plupart des pays, les négociations avec des Français commencent et se terminent par une poignée de main, mais contrairement aux Russes, la force de la poignée de main française est beaucoup plus faible. En ce qui concerne les femmes, embrasser la main d'une partenaire d'affaires est tout à fait acceptable – cela reste dans les usages de l'étiquette française.

- Soyez ponctuel, mais préparez-vous à attendre votre partenaire

Contrairement aux Anglais, les Français ne se distinguent pas par une grande exactitude ou ponctualité. Il est peu probable qu'ils se précipitent pour arriver à une réunion. Soyez prêt à patienter.

- N'ayez pas peur d'exprimer votre opinion

Ne vous inquiétez pas si votre avis diffère de celui de vos interlocuteurs. Les Français apprécient la capacité à défendre ses positions. Savoir exprimer son opinion et montrer son expertise dans un domaine ne pourra que jouer en votre faveur.

## Conseils pratiques de Russes à Russes pour les négociations avec des Français

### vc.ru – la plus grande plateforme Runet pour les entrepreneurs

« Les Français au travail », article de Kseniya Chizhikova

#### Le sens du temps.

« La manière dont les Français perçoivent le temps et planifient leur emploi du temps est un sujet à part. En d'autres termes, si quelque chose doit être fait en urgence, la question reste : quand sera-t-ce fait ?

Un bureau russe dans une grande entreprise est constamment sous stress. Même si personne n'éteint littéralement un incendie, les documents volent, les téléphones sonnent, les gens attendent, les mails s'accumulent, le supérieur attend depuis la semaine dernière, et en général « urgent » signifie dans l'heure qui suit. Deux heures maximum. Ne pas aller déjeuner est normal, rester tard au bureau est normal. Personne ne le demande explicitement - c'est urgent, après tout.

Chez les Français, il n'est pas rare que la situation soit la suivante: « Le document a été demandé hier, jeudi soir, donc nous le préparons aujourd'hui, vendredi, mais vous le recevrez probablement en début de semaine prochaine. » « Urgent » peut signifier aujourd'hui, ou demain, ou dans le courant de la semaine, ou en début de semaine prochaine. J'ai remarqué plus d'une fois que les délais accordés pour certaines tâches me semblaient généreux. »

#### Work-life balance

« Les Français sont de véritables maîtres du work-life balance.

La grande majorité d'entre eux ne sacrifieront pas leurs congés, ne resteront pas tard au bureau et, si possible, travailleront depuis chez eux ou quitteront le bureau quelques heures pour, par exemple, aller faire du sport, dès lors qu'il n'y a pas d'autres urgences.

Ils n'ont rien contre un effort supplémentaire si nécessaire et si la tâche les intéresse. Ils acceptent l'intensité et les missions stimulantes, mais refusent que leurs intérêts personnels soient sacrifiés au profit du travail.

L'avantage, c'est qu'il y a très peu de personnes « au bord de la rupture » au travail, et très peu de stress qui vous frappe directement au téléphone. Le burn-out existe chez les top managers, et pas rare, mais la toxicité, lorsqu'elle existe, n'est jamais exposée.

### vc.ru – la plus grande plateforme Runet pour les entrepreneurs

« Les Français au travail », article de Kseniya Chizhikova

#### Français et anglais.

« Les Français aiment leur langue, et cela ne se discute pas. Il existe certes des termes anglais pratiques, mais personne ne s'en préoccupe vraiment. En Russie, dans certaines entreprises, on observe le phénomène inverse : on entend des expressions comme « committer une task ».

Une fois, j'ai assisté à une réunion avec des hauts responsables dans une grande banque, et l'impression était celle d'un concours de la pire connexion en visioconférence et du pire accent.

Je connais l'histoire d'un team lead qui, pendant plusieurs années, a mené une guerre silencieuse mais acharnée avec ses subordonnés pour que les commentaires dans le code soient en anglais et non en français.

Et une autre histoire : sur un grand projet international, certaines personnes ne répondaient pas aux mails en anglais ; ou bien elles répondaient, puis appelaient en cachette pour demander : « Peut-on faire l'appel en français ? Pas de problème ? »

## "Business : réussir ses négociations en Russie"

---

### Russie Info 01/07/2014 | Emilie Geoffroy

Michel Morand, dirigeant de la société "Griffon International" en charge de la certification et de l'homologation pour l'import de matériels industriels en Russie.

Nathalie Lorrain, dirigeante du Cabinet "Itinéraires Interculturels"

Quelles sont les erreurs à ne pas commettre lors de négociations avec les Russes ?

Qu'est-ce qui surprend donc le plus les Français lorsqu'ils négocient avec les Russes ?

« La grande erreur à éviter est de penser que la Russie est un pays émergent et de l'aborder comme telle. Certes la Russie fait partie des BRICS mais les Russes ne se voient pas du tout comme faisant partie d'un pays en voie de développement. C'est même tout le contraire. Les Russes ont une histoire industrielle, scientifique, technologique et spatiale dont ils sont fiers et il faut absolument en tenir compte. Ils se sentent d'égal à égal avec leurs interlocuteurs occidentaux et ne supporteraient pas d'être traités comme des personnes inférieures. Ainsi, il convient de les aborder sans arrogance et en faisant profil bas. »

« Les Russes ont toujours un abord très froid et distant qui peut désarçonner l'étranger dans un premier temps. Ce dernier pense ne pas être compris ou perçu de façon négative. Mais une fois que la glace est brisée, les Russes vont devenir soudainement très chaleureux et pourront proposer par exemple de faire un bania. Ce passage d'un état à l'autre est très déstabilisant pour les Français qui n'ont pas l'habitude de ce type de relation. C'est un processus de socialisation qu'il faut accepter et auquel il faut participer car c'est lorsque le contact devient plus chaleureux que les négociations vont pouvoir réellement commencer. »

## "Business : réussir ses négociations en Russie"

---

Russie Info 01/07/2014 | Emilie Geoffroy

« Ensuite, **les Français sont souvent surpris par le côté théâtral des Russes**. Ils peuvent se mettre tout à coup très en colère, taper du poing sur la table ou encore se lever brusquement et quitter la salle des négociations. Ce côté incontrôlable ou ingérable est très éloigné de la culture française. Cependant, il ne faut pas hésiter à rentrer dans leurs jeux et s'autoriser aussi à quitter la réunion pour exprimer son mécontentement. »

« Il survient parfois sans aucune raison apparente car il est destiné à déstabiliser l'interlocuteur dans la négociation et tester sa résistance dans le rapport de force. Pour passer cette épreuve, il faut absolument « leur faire du rentre dedans » pour arriver à un terrain d'entente. **Les Russes négocient comme ils jouent aux échecs**. Ce n'est pas pour rien que de grandes entreprises comme Gazprom ou Rosneft ont créé leur propre université d'été d'échecs. Le jeu d'échecs se caractérise par le rapport de force avec pour objectif d'achever son adversaire. Les Russes appliquent cette règle dans les affaires et bien entendu dans les négociations. Heureusement, on ne se retrouve pas toujours avec Kasparov en face de soi ! »



## "Business : réussir ses négociations en Russie"

---

Russie Info 01/07/2014 | Emilie Geoffroy

« **A l'inverse, qu'est-ce qui étonnent les Russes de la part des Français ?** »

Pour pénétrer le marché russe, **il faut persévérer et entretenir des relations régulières avec ses interlocuteurs**. Sur ce point là, les Français ne sont pas toujours très bons et les Russes leur en font souvent le reproche.

Le marché russe demande du temps et un investissement personnel. Ainsi, le coût d'approche du marché russe est assez élevé car il demande que la relation s'installe et cela demande de nombreux aller-retour. **C'est un marché qui demande d'être patient au départ mais une fois qu'il est enclenché, il fonctionne très bien.** »

« **Les Russes sont toujours étonnés de voir les Français arriver seuls pour négocier** alors que ces derniers sont toujours en équipe. **L'étonnement est d'ailleurs réciproque**. Le système soviétique avait sectorisé les compétences et pour discuter d'un projet, il faut parfois aborder plusieurs compétences. C'est aussi un signe de pouvoir de la part du décideur russe que d'aligner toute une équipe face à un interlocuteur. En France, c'est l'inverse. Pour négocier, l'entreprise va envoyer un "généraliste" qui aura une connaissance globale du dossier. »

## "Business : réussir ses négociations en Russie"

---

Russie Info 01/07/2014 | Emilie Geoffroy

« Pour bien préparer une négociation, vaut-il mieux faire une formation interculturelle ou lire Dostoïevski ? »

Certainement les deux ! Il faut lire le Joueur de Dostoïevski car on y apprend des choses sur l'art de négocier en Russie mais il ne faut pas uniquement lire de la littérature classique.

Je conseillerais surtout aux futurs négociateurs de se nourrir d'œuvres contemporaines pour comprendre la société russe actuelle. Des films récents comme "Brat" (frère) d'Aleksei Balabanov ou encore l'ouvrage « La fin de l'homme rouge » de Svetlana Alexievitch apportent de bonnes clés de compréhension de la société russe. Il faut aussi prendre le temps de se promener dans les arrières-cours, prendre le métro et voir comment les gens vivent pour sentir le pays. »



## "Business : réussir ses négociations en Russie"

---

Russie Info 01/07/2014 | Emilie Geoffroy

« Les jeunes générations de managers russes ont-elles un comportement différent de leurs aînés ? »

Dans l'entreprise, ce sont les jeunes qui parlent le plus souvent l'anglais et qui peuvent être par conséquent des interlocuteurs privilégiés pour les entreprises étrangères. Certes, ils sont plus occidentalisés que leurs aînés et cela est encore plus vrai pour ceux qui ont fait une partie de leurs études en Europe ou aux USA. La grande difficulté pour eux, c'est de trouver un équilibre entre la façon dont ils ont été formés à l'étranger et leur environnement professionnel en Russie. D'un côté, ils n'ont pas connu l'URSS et ne savent pas ce qu'est le communisme. De l'autre, ils vivent dans un monde qui a encore des vieux reliquats issus de cette période.

Ces jeunes font la transition entre deux mondes. Ils sont plus ouverts, s'adaptent plus facilement aux changements et sont plus occidentalisés que les anciennes générations mais ils sont aussi très fiers d'être russe tout comme le sont leurs aînés.

Il faut souligner que dans les périodes de crise, comme celle que nous traversons actuellement, les jeunes reviennent sur des valeurs et des comportements beaucoup plus « russes ». La relation humaine et la confiance restent très importantes pour eux. D'autres part, avec la crise européenne, ces jeunes russes, savent qu'ils n'ont rien à envier à l'environnement et au mode de management de leurs partenaires étrangers.

## "Business : réussir ses négociations en Russie"

Les Echos | Le 12/12/2012

Au moment où Renault concrétise la prise de contrôle d'AvtoVAZ, les expatriés européens à Moscou témoignent des problèmes rencontrés dans un pays difficile à appréhender.

« Travailler en Russie ne s'improvise pas. Y négocier un contrat encore moins. »

Les plus anciens parmi les expatriés, un brin nostalgiques pour les folles années 1990 de sortie du communisme, préviennent : le pays est devenu policé, moins rock and roll ! «L'assistante en combinaison panthère et chaussures croco, c'est fini. Tout comme les petits déjeuners arrosés au cognac»

**Politiser le dossier et cultiver les réseaux les plus divers.**

- « Rien ne se fait sans la bénédiction du Tsar ! »
- « Il nous bluffe par sa connaissance détaillée des dossiers », confient les négociateurs français de Renault comme ceux de Total, EADS, Ariespace, Alstom... « Pour avancer, on est sorti des données techniques et on a porté les discussions au niveau politique »
- « Il faut jouer de tous les leviers et savoir quel vent souffle au Kremlin »
- « L'avantage avec Poutine, c'est qu'il a l'habitude de faire ce qu'il dit. »
- « ... au niveau régional, tout commence par le gouverneur. « Son administration suivra. Sinon, les pires difficultés vous attendent. Un conseil : demandez-lui son numéro de portable ! », recommande ce représentant d'une entreprise française implantée loin de Moscou. « Car la verticale du pouvoir de Poutine est un leurre. Chaque région a ses réseaux d'influence. Demandez à Auchan, qui a pu ouvrir des magasins partout ! »

## "Business : réussir ses négociations en Russie"

Les Echos | Le 12/12/2012

Au moment où Renault concrétise la prise de contrôle d'AvtoVAZ, les expatriés européens à Moscou témoignent des problèmes rencontrés dans un pays difficile à appréhender.

**Politiser le dossier et cultiver les réseaux les plus divers.**

- Dans certains cas, il faut même aller voir les représentants de l'Eglise orthodoxe.
- « J'ai inauguré l'église à côté de notre usine », se souvient un patron de filiale.
- « Acceptez toujours l'invitation d'un pope, ... Car il est intéressant. Et influent... »



**Se préparer au rapport de force.**

- « Le problème, c'est qu'ils ne savent pas négocier ! Ils fonctionnent à coups d'ultimatums, ce qui rend difficile tout dialogue constructif... »
- « **Les Russes sont les champions du "non" !** Ils arrivent avec la solution déjà dans leur tête et s'attendent à ce que nous sautions de joie »
- « **Il faut prouver qu'un vrai dialogue** permet de faire émerger une meilleure solution. **Dans leur tête, il y a toujours un perdant !** » C'est en partie un héritage de la guerre froide, où n'existait guère le concept de gagnant-gagnant.
- **...ne gardez pas les questions de prix et de garantie pour la fin des discussions**, car cela pourra faire peur et servir de prétexte pour les suspendre »
- « **Les Russes ne respectent que les gens forts. Ils piétinent les faibles. Ils vous testeront. Montrez vos muscles. Sans être arrogant** »

## "Business : réussir ses négociations en Russie"

Les Echos | Le 12/12/2012

Miser sur les relations personnelles... et aller au bania .

- « Pour connaître et faire confiance, les Russes aiment vous sentir. Les relations personnelles sont fondamentales. » Principal conseil pratique : « Parlez russe! Votre interlocuteur sera différent et vous obtiendrez plus de lui », assurent les mieux intégrés des expatriés.
- Pour les anniversaires des patrons des entreprises partenaires, il est conseillé de faire signer à l'avance par le PDG français des lettres personnelles de félicitations.
- Les cadeaux, vrai phénomène culturel en Russie, se donnent en fait tout au long de l'année.
- « Le nec plus ultra, bien sûr, c'est d'être convié au bania (sauna russe) le week-end, lorsque nos partenaires sont disponibles et ouverts. Ne demandez pas. Ça viendra tout seul », explique ce responsable de filiale qui passe ainsi au bania deux ou trois fois par mois...

- Plus fréquentes sont les retrouvailles culinaires. Autour d'une bonne table, « il faut montrer qu'on sait boire... et faire des toasts ». Ces derniers doivent être lyriques et personnalisés, avec des références à l'histoire de l'entreprise hôte. « N'ayez pas peur des poncifs : merci, amitié et... les femmes (traditionnellement le troisième toast). Flattez. Mais pas trop. Car ils restent dans une logique de méfiance »



1. Za vas ! 2. Za znacomstvo (vstretchu)! 3. Za zhenchin!

## "Business : réussir ses négociations en Russie"

Les Echos | Le 12/12/2012

Gérer le chaos au quotidien et se méfier de la corruption.

- « En Russie, tous les problèmes possibles et imaginables vous tomberont dessus : sécurité, fraude, fisc, droit de propriété, procédure criminelle, tentative de corruption... Dans le meilleur des cas : les uns après les autres. Le plus souvent : tous en même temps »
- Au quotidien, les complications ne manquent pas. Logistiques, surtout dans le transport. Douanières et fiscales, car cela relève de deux administrations aux allures d'Etats dans l'Etat. Bureaucratiques, car les demandes d'autorisation sont multiples et les signatures omniprésentes.

« Le paraphe en bas des papiers, c'est le code magique en Russie ! On signe tout, partout, sur chaque page de contrat et pas seulement à la fin. Soyez vigilants car beaucoup se font avoir au tribunal à cause d'une signature ou d'un acte manquant »

Engagez une bonne équipe de juristes car le droit est complexe, la bureaucratie lourde, l'interlocuteur tatillon et le juge formaliste.

Ce chaos ambiant réserve parfois des surprises : « L'organisation à la russe est plus "bordélique", mais peut s'avérer plus efficace car les circuits de décision sont plus courts », insiste un habitué de la débrouillardise. Avec un travers fréquent pour court-circuiter : le pot-de-vin.

## Vision des Français par des Russes

\*« Dans le monde soviétique, la France était vue de façon un peu stéréotypée comme le pays du luxe, du raffinement, de la mode, de la beauté, de la sensualité et de l'amour, de Chanel, de Dior et bien d'autres choses, vénérées, désirées et inaccessibles. Bref **comme un pays de rêve!** Pourquoi? Tout simplement parce que c'est probablement avec ça que la France "rayonne" dans le monde, c'est pour ça qu'elle est connue de tous! Je sais, c'est un peu limitatif comme image, mais chaque pays a sa vie, ses problèmes et soucis dont on ne voit souvent que le côté extérieur. Les gens au quotidien pour qui le luxe était une chose souvent proscrite (à l'époque du soviétisme) pouvaient donc rêver de ce pays merveilleux..."



[\\*http://jeparlerusse.free.fr/forum/viewtopic.php?t=48](http://jeparlerusse.free.fr/forum/viewtopic.php?t=48)

## Vision des Français par des Russes

"...une des phrases qu'on prononce souvent à propos de la France, le plus souvent identifiée avec Paris : "voir Paris, et mourir". Si un jour ce grand rêve se réalise, on peut mourir heureux..."



Perig, Shutterstock.com



[\\*http://jeparlerusse.free.fr/forum/viewtopic.php?t=48](http://jeparlerusse.free.fr/forum/viewtopic.php?t=48)

## Vision des Français par des Russes

"...aujourd'hui la façon dont les Russes voient la France a changé. Les gens ont maintenant de l'argent et peuvent se payer sans problème un voyage à l'étranger, en Europe, en France. Ils y vont parfois poussés par ce rêve, certains revenant déçus, d'autres encore plus émerveillés. Pour cela, il suffit de jeter un coup d'œil sur les forums de discussion sur le tourisme. Certains ont été choqués de voir des "gens de couleur" à Paris, des crottes de chien sur les trottoirs; d'autres ont trouvé que les Français étaient hautains ou snobs, qu'ils dédaignaient de communiquer en anglais... "

Quel pays vous plait le plus? Sondage de 2002 (magazine AIF)

France-78%  
Allemagne-68.1%  
Angleterre-64.1%  
Inde-62.8%  
Canada-58.9%  
Japon-55.5%  
Chine-42.7%  
USA-38.7%

\*<http://jeparlerusse.free.fr/forum/viewtopic.php?t=48>

- L'image de la France est **positive** : c'est un pays merveilleux et magique, riche en sites historiques, naturels et culturels.
- Les Français ont la réputation d'être **romantiques**, parfois même de véritables **Don Juan**, et les femmes françaises sont très élégantes **et sophistiquées**.
- En revanche, les Russes perçoivent parfois les Français comme trop économes.

LiveJournal

<https://gal-an.livejournal.com> ... Traduire cette page 51

ТОП-5 моих любимых стран и почему я их люблю

12 juil. 2020 — На первом месте моя любимая Франция. Здесь всё понятно. Уроки французского в школе, «Три мушкетёра» Дюма, песни Мирей Матье и французское кино.

« Ici, tout est clair. Les cours de français à l'école, « Les Trois Mousquetaires » de Dumas, les chansons de Mireille Mathieu et le cinéma français. La première fois que je suis venue en France, je me suis sentie chez moi. C'était comme rentrer à la maison après une longue absence. Et maintenant, je viens en France aussi souvent que lorsque je rentre chez moi. »

## Chapitre IV : Formalités. Voyager en Russie

- Monnaie : le rouble
- Langue : Russe, Anglais
- Indicatif téléphonique : 007 (+ 495 ou + 499 pour Moscou)
- Décalage horaire/France : le pays compte 11 fuseaux horaires ; Moscou et Saint-Pétersbourg sont à + 2h de Paris en été, + 3 h en hiver
- Durée du vol Paris-Moscou : environ 3h40 (vol direct)
- Electricité : 220 v (fiches européennes)

### Voyager en Russie en 2025. Tout ce que vous devez savoir :

Les consulats délivrent des visas normalement (tant le visa électronique que le visa traditionnel), et la vie quotidienne dans des villes comme Moscou, Saint-Pétersbourg, Kazan ou Vladivostok suit son cours habituel, avec leurs cafés et restaurants ouverts, des marchés pleins de monde et les transports publics qui fonctionnent comme d'habitude.

Cependant, tout n'est pas exactement comme avant :

- Il y a moins de touristes occidentaux,
- Il n'y a plus de vols directs au départ de l'Europe, il faut donc prévoir une escale.
- Il est impossible de payer avec des cartes Visa ou MasterCard internationales, c'est pourquoi de nombreux voyageurs choisissent d'emporter de l'argent liquide ou d'obtenir une carte bancaire russe MIR une fois arrivés en Russie.
- Certaines applications et sites Web occidentaux (Facebook, Instagram, etc.) sont bloqués, nécessitant l'usage d'un VPN.

Nationals of 64 foreign States may be granted an e-visa to enter the Russian Federation through the border crossing points.

<b>FAST</b>	An e-visa is issued within 4 calendar days, including week-ends and bank holidays.	<a href="https://electronic-visa.kdmid.ru/index_en.html">https://electronic-visa.kdmid.ru/index_en.html</a>
<b>EASY</b>	There is no need for any invitations or confirmations. Just fill in the application form on the website.	<a href="https://russiable.fr/voyager-russie-maintenant/">https://russiable.fr/voyager-russie-maintenant/</a>
<b>CONVENIENT</b>	There is no need to waste your free time or working hours to visit the consular agency during its business hours. The website works 24/7.	



Le visa électronique russe vous permet de séjourner jusqu'à 30 jours, avec une seule entrée. Il est disponible pour de nombreux pays (toute l'Union européenne et plus encore), y compris certains pays asiatiques.

- **Processus** : via le [site officiel des visas électroniques russes](#).
- **Documents requis** : Passeport en cours de validité, photo numérique et assurance médicale couvrant la Russie.
- **Délai de réponse** : environ 4 jours.
- **Coût** : autour de 52 USD.
- **Validité** : Une fois approuvé, vous avez 120 jours pour entrer en Russie. Après votre entrée, vous pouvez y rester jusqu'à 30 jours.

## Formalités pour voyages en Russie

### Voyager en Russie en 2025. Tout ce que vous devez savoir :

- \*Il est vrai que de nombreux ministères des Affaires étrangères recommandent de ne pas voyager en Russie, mais dans la pratique, c'est souvent davantage une position politique qu'un avertissement basé sur un risque réel pour les touristes.
- À cause du conflit en Ukraine, la Russie est devenue l'un des pays les plus controversés pour les voyageurs. Beaucoup hésitent avant de s'y rendre, et c'est compréhensible. Si vous y allez avec un esprit ouvert, le mieux est de mettre la politique au second plan. Vous vous rendrez compte que les Russes sont bien plus chaleureux et accueillants qu'on ne l'imagine.
- à Moscou, Saint-Pétersbourg ou dans d'autres villes russes, la vie se déroule normalement. Les hôtels sont ouverts, les restaurants sont remplis, les gens vont au travail, les taxis circulent.
- Beaucoup de gens craignent les « arrestations arbitraires ». Vous avez peut-être entendu dans les médias que le gouvernement russe a arrêté des étrangers, soi-disant pour espionnage ou pour critiques à l'encontre de l'armée. En général, ce genre de situation survient si vous êtes impliqué(e) dans l'activisme ou la politique en Russie. Si vous venez comme touriste, avec un visa en règle et sans vous mêler de sujets sensibles, vous n'aurez pas de problème, hormis quelques questions de routine à la frontière.

### Conseil important :

- si vous ne voulez pas avoir de mauvaises surprises, **tenez-vous à l'écart de toute manifestation ou protestation. Ne participez pas à des débats politiques polémiques en public. Soyez courtois, répondez poliment si on vous interroge sur la guerre et, de façon générale,**
- **faites preuve de prudence sur les réseaux sociaux**, car pour demander le visa, le gouvernement russe exige que vous indiquiez les liens de vos comptes.
- Désormais, si vous obtenez un visa russe traditionnel (pas l'eVisa) et que vous souhaitez visiter la Biélorussie, **vous n'avez pas besoin** d'en demander un autre. Et inversement.
- Certains points de passage terrestre entre les deux pays sont ouverts, et des trains entre Moscou et Minsk sont rétablis pour les étrangers.
- Cela simplifie grandement l'option d'un itinéraire combiné : arriver à Moscou en avion, se rendre à Minsk en train, puis repartir depuis la Biélorussie, par exemple.

[\\*https://russiable.fr/voyager-russie-maintenant/](https://russiable.fr/voyager-russie-maintenant/)

## Formalités pour voyages en Russie

### Voyager en Russie en 2025. Tout ce que vous devez savoir :

#### Cartes de crédit / débit

- Cartes bancaires émises hors de Russie (Visa, MasterCard, American Express) : inutilisables en Russie, ni pour régler en magasin ni pour retirer de l'argent aux distributeurs.

#### Espèces : changer des euros ou des dollars en roubles

- La méthode la plus simple est de **partir avec des espèces** (euros ou dollars) et de les échanger contre des roubles une fois sur place.
- Vous pouvez transporter jusqu'à 10 000 euros/dollars sans déclaration (au-delà, il faut le déclarer à la douane).
- Le taux de change fluctue beaucoup, mais en général, les petits bureaux de change en ville proposent un meilleur taux que les aéroports ou les grandes banques.
- Veillez à ce que vos billets soient en bon état, sans déchirure ni marque, sinon ils peuvent être refusés.
- Actuellement, 1 € s'échange contre environ 90 roubles.

#### Réseaux sociaux et blocages : besoin d'un VPN

En raison de la censure et des sanctions mutuelles, plusieurs services occidentaux sont bloqués en Russie (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Netflix, Apple TV, CNN, BBC News, etc.). Pour y accéder, vous aurez besoin d'un **VPN fiable**. Téléchargez et installez votre VPN **avant** d'arriver en Russie, car certains sites de VPN y sont bloqués.

### Internet et téléphonie mobile :

- Depuis le 1er janvier 2025, le gouvernement russe exige que toutes les lignes mobiles soient liées à un compte Gosuslugi et à un numéro SNILS (l'équivalent d'un numéro de Sécurité sociale russe). Cela signifie que, si vous êtes touriste, il est quasiment impossible d'acheter légalement une SIM locale, à moins de vous lancer dans des démarches compliquées.
- En conséquence, de nombreux étrangers arrivant en Russie ne peuvent pas obtenir de SIM locale russe de manière officielle. Même ceux qui en possédaient déjà risquent de se la faire bloquer s'ils ne l'associent pas à Gosuslugi.

#### Alternatives : eSIM et Wi-Fi

##### eSIM internationale :

- Des sociétés comme **Holafly** ou **Manet** proposent une eSIM avec données mobiles en Russie. L'énorme avantage, c'est que vous l'achetez avant de partir, vous l'installez sur votre smartphone (s'il est compatible eSIM) et vous disposez d'Internet dès votre arrivée.

[\\*https://russiable.fr/voyager-russie-maintenant/](https://russiable.fr/voyager-russie-maintenant/)

## Accueillir les partenaires russes en France

---

### Demande de visa français

<http://www.vfsglobal.com/France/Russia/French/>

Le type de visa requis pour entrer en France dépend à la fois de la durée et des motifs du séjour envisagé; sauf cas particuliers :

- pour des séjours inférieurs ou égaux à 90 jours, le visa à solliciter est un visa de court séjour appelé « visa Schengen »,
- pour des séjours supérieurs à 90 jours, le visa à solliciter est un visa de long séjour adapté à la durée et aux motifs du séjour.
- Les demandeurs sont invités à prendre un rendez-vous avant de visiter le Centre de Dépôt des Demandes de Visa afin d'éviter les files d'attente probables.
- Depuis le 14 avril 2025, la France ne reconnaît plus les passeports ordinaires russes non biométriques à l'exception des passeports détenus par des personnes de moins de 15 ans.

- Une fois entré sur le sol français, le titulaire du visa ne pourra pas obtenir la modification de son visa, ni un changement de statut. Par ailleurs, l'exercice d'une activité salariée est soumis à des procédures spécifiques qui requièrent l'obtention d'une autorisation de travail préalablement à l'obtention du visa.
- Passer systématiquement par l'**interprète**, même si certaines personnes parlent anglais, voire russe
- En cas de doute ou d'incompréhension, réexpliquer ou faire reformuler jusqu'à être compris ou avoir compris
- Prévoir la remise des documents en version électronique sur des clés USB plutôt que des versions papiers ( les gens qui voyagent en avion préfèrent ramener du bon vin ou des parfums que des tonnes de papier.
- Donner la possibilité à la délégation de se présenter et d'exprimer ses attentes concernant la visite.

## Accueillir les partenaires russes en France

---

### Demande de visa français

<http://www.vfsglobal.com/France/Russia/French/>

Le type de visa requis pour entrer en France dépend à la fois de la durée et des motifs du séjour envisagé; sauf cas particuliers :

- **Adressez-vous à vos collègues russes en utilisant leur nom 'patronymique', dérivé du nom du père.** Trouvez toujours la meilleure façon d'accueillir vos homologues avant chaque réunion en Russie et n'appellez pas de nouvelles connaissances par leur prénom car cela est considéré comme impoli.
- **Les relations interpersonnelles sont primordiales en Russie.** Préparez-vous à passer du temps à établir une relation de confiance avec vos homologues russes. Aller au-delà des formalités et réticences initiales risquera de vous paraître long, mais cela conduira à de solides relations professionnelles.

- **Les Russes sont très patriotes. Evitez donc de critiquer l'histoire, la culture ou la politique russe.** Des sujets de conversations neutres et appréciés sont le sport, surtout les sports d'hiver et la famille.
- **Les Russes préfèrent une approche directe pendant les réunions. Soyez parfaitement préparé.** Vos exposés doivent être simples et clairs.
- **Les Russes peuvent se montrer assez agressifs en cours de négociation: colère, irritation, menaces de se retirer, enjeu etc.** Tout cela est un comportement habituel. **Veillez conserver votre calme** et patientez jusqu'à ce que la tempête s'apaise.
- Les Russes emploient leur maîtrise des Echecs dans les négociations business. Ils visent la faiblesse de l'interlocuteur. **Ils savent vraiment très bien jusqu'où ils peuvent aller.**

## Les procédures douanières : conseils pratiques..

- Privilégiez au départ de votre prospection une offre et un tarif EXW (le vendeur doit mettre à disposition ses marchandises en sortie de son usine à une date négociée. L'acheteur paye tous les coûts de transport, les frais de douane et supporte les risques liés au transport des marchandises jusqu'à leur destination finale).
- Prévoyez une marge de négociation dans votre tarif.
- Soyez avisé des pratiques de vos partenaires en matière de transport et de dédouanement.
- Évitez toute infraction douanière dans vos propres structures en Russie.
- Le choix du broker en douane est capital.

<https://www.douane.gouv.fr/fiche/import-et-export-avec-la-russie>

- L'Union européenne a imposé des sanctions massives à l'encontre de la Fédération de Russie. Ces sanctions s'ajoutent aux mesures déjà imposées depuis 2014, à la suite de l'annexion de la Crimée et de l'absence de mise en oeuvre des accords de Minsk.
- Depuis le 23 février 2022, 18 paquets de sanctions ont été adoptés à l'encontre de la Russie, comportant des sanctions individuelles, des sanctions économiques, des mesures diplomatiques et des mesures en matière de visas.

### Les franchises et formalités douanières en Russie

<https://ru.ambafrance.org/douanes>

Professionnels

- + Questions relatives à la réglementation douanière, blocage de vos marchandises en frontière, demande de conseils
- + Admissions temporaires et carnets ATA
- + Cas particulier des journalistes français
- + 10 questions avant d'importer ou d'exporter

Contactez la douane en France!

### Conditions de paiement

- Paiement avant envoi de la marchandise (si c'est possible).
- Assurer la marchandise.
- Laisser le dédouanement au Client.
- Possibilité d'application de différents schémas «non traditionnels...» (dans l'esprit des Occidentaux...).

## Quelques clés pour une meilleure intégration (Resume)

- « ...Les Russes aiment parler de leur pays durant les négociations : "la fibre nationale est ancrée dans leurs gènes".
- Ils sont convaincus de la supériorité de la Russie et apprécient que leur interlocuteur parle le russe.
- Ils apprécient beaucoup également discuter des prouesses sportives des athlètes russes tout en buvant quelques verres de vodka ou de vin rouge. Ce qui génère des rapports chaleureux entre eux et les négociateurs étrangers. Ils aiment "effrayer" leur interlocuteur en s'exprimant de façon forte et en devenant rouge de colère... »
- Les documents et les contrats écrits ne sont pas très fiables.
- Des relations vous seront utiles pour résister aux risques économiques, fiscaux et politique.
- Les termes d'un accord peuvent être modifiés en fonction de l'évolution du contexte économique et juridique.
- Les Russes cherchent à éviter des intermédiaires et à traiter en direct avec les fabricants d'équipement.
- Il est préférable que le SAV soit disponible sur place, très réactif et « parlant » russe...
- Les équipements doivent être certifiés et conformes aux normes russes. Les russes peuvent, mais n'aiment pas, prendre en charge la certification.
- Il faut être présent. Négocier en Russie nécessite un contrôle très régulier et détaillé. Ceci ne peut se faire qu'en étant sur place.
- Reformulez et questionnez pour être sûr d'avoir été bien compris. Beaucoup de Russes sont gênés de poser des questions et pensent que c'est un signe de bêtise et de faiblesse. Il faut donc s'assurer d'une manière discrète que vos interlocuteurs ont bien compris votre sujet (!).

## Quelques clés pour une meilleure intégration

- De plus en plus de Russes prêtent **attention à la mode**, surtout à Moscou. Habillez-vous de façon professionnelle et raffinée afin de faire bonne impression sur vos homologues russes.
- **Le compromis est perçu comme un signe de faiblesse dans les négociations commerciales.** Avancez toujours de solides arguments tout en gardant à l'esprit où sont vos limites.
- La structure hiérarchique est très importante aux yeux des Russes qui préfèrent participer à des réunions avec des personnes possédant le même statut qu'eux. De manière générale, les **décisions sont prises par les plus anciens.**
- **Évitez de faire des éloges ou de récompenser quelqu'un en public**, cela pourrait être perçu comme suspect et susciter de la jalousie. Tout éloge ou critique doit être fait en privé.
- Il faut **éviter de donner une poignée de main** lorsque vous vous trouvez **dans une embrasure de porte** car cela pourrait être perçu comme un présage de malheur. Lorsque vous rendez visite à une personne chez elle ou dans un bureau, vous devez traverser la pièce ou, encore, attendre que l'autre personne traverse la pièce avant de lui tendre la main.
- N'oubliez pas que la Russie est un immense pays qui recouvre 11 fuseaux horaires. Recherchez toujours l'emplacement du lieu où vous souhaitez organiser une réunion pour ne pas la planifier à des heures inappropriées.

## Quelques clés pour une meilleure intégration (Resume)

- Les Russes ont **rayé** de leur vocabulaire la notion de **long terme**.
- Il vaut mieux alors nouer un partenariat avec des contacts russes : les risques sont ainsi divisés.
- **Le caractère russe fonctionne par des efforts de courte durée mais très intenses** («travailler comme un Russe»).
- La perception des Russes concernant **les réalités de la vie est plus rude** que celle des Européens.
- Les Russes sont plutôt des **joueurs individualistes** que des joueurs d'équipe.
- Alors il faut trouver dans la chaîne décisionnelle **celui qui prend réellement la décision**.
- Il faut **s'assurer que ces décisions sont réellement inébranlables**.



Работа дала  
мне многое.  
Раньше у меня не  
было ничего, а  
сейчас - ничего и  
дергающийся глаз.

## Quelques clés pour une meilleure intégration (Resume)

### Difficultés à prévoir

- Le niveau d'organisation et de communication est insuffisant. **Il existe souvent un manque de moyens en présence d'une bonne volonté.**
- Souvent les transactions se négocient en USD ou en Euro.
- Vos clients russes vont chercher à comparer les prix de votre proposition avec celles de la concurrence.
- ...voire vous consulter directement et indirectement via leurs compagnies-partenaires dans d'autres pays du monde... **pour le même équipement** (d'où la nécessité d'une bonne communication interne...)
- **Les Russes pratiquent souvent l'achat via ses compagnies partenaires** (qui respectent leurs intérêts...)
- Que votre interlocuteur **n'ait pas le sentiment que vous voulez révéler son incompetence**. Il ne vous pardonnerait pas d'avoir "perdu la face".
- **Les compromis sont mal vus par les Russes qui aiment gagner**. Il faut éviter le mot «compromis», même s'il s'en agit d'un. Par «compromis», les Russes comprennent d'abord «défaite» et non pas un «accord mutuel». Il est difficile de marchander avec les Russes. Ce n'est pas pour eux une question d'argent mais de principe.
- **Les négociations peuvent durer longtemps** et créer une impression d'impasse.
- **De la part d'un partenaire russe, « c'est impossible », signifie que c'est encore négociable.**
- De même, « **c'est très difficile** », signifie que la proposition est acceptée mais que sa mise en application prendra du temps.
- **Les Russes sont connus pour leur patience et leur dureté**. Ils aiment prendre leur temps. Rares sont les contrats conclus lors des premiers contacts, lesquels servent uniquement la plupart du temps à mieux se connaître.

## Quelques clés pour une meilleure intégration (Resume)

- Il peut arriver que les Russes invitent leurs partenaires chez eux, au restaurant ou même au sauna. **Nouer des relations amicales est important et peut même s'avérer décisif**. Il ne faut pas refuser de telles invitations car c'est dans un environnement peu formel que les Russes feront des concessions.
- La Russie est un pays à haut contexte culturel, c'est-à-dire que **les réseaux personnels y sont déterminants**.
- Alors, **soyez patient (!!!)**. Votre négociation sera longue. Sachez investir le temps nécessaire... ou renoncer !
- Mesurez votre capacité à endurer le stress et les difficultés du quotidien. **Tous les négociateurs français en Russie insistent sur le fait qu'ils sont mis à rude épreuve et qu'on s'épuise vite**.
- Faire attention aux termes du Contrat afin de ne pas se faire piéger par vos interlocuteurs.
- Durant la négociation, **vous vous retrouverez à un moment donné en face de techniciens et/ou d'acheteurs qui connaîtront le contrat et qui vont chercher leur intérêt via les imperfections de celui-ci**.
- Ne pas avoir peur de tenir votre position (si vous êtes sûr que c'est possible).
- **Acteurs dans la vie, les Russes le sont également dans les affaires. Les négociations sont souvent théâtralisées**, le partenaire russe pouvant même faire ressortir ses émotions de façon impulsive (intonations aiguës, comportements agités), afin de montrer son désaccord. Il peut également manquer de ponctualité afin d'envoyer le signe que c'est lui qui maîtrise la situation.



**“Probablement, vous avez raison.” Winston Churchill**

*Si vous voulez que votre opinion soit prise en compte et « gagner » un débat, il vaut parfois mieux céder et reconnaître que l'autre a raison. Cela peut aider à désamorcer le conflit et à parvenir à une compréhension mutuelle.*

## Négociations en Russie : L'Etat interventionniste.

Oleg Deripaska, qui était l'homme le plus riche de Russie en 2008, a vu sa fortune décimée par la crise. Il contrôlait notamment le constructeur automobile russe GAZ associé à l'équipementier canadien Magna pour un partenariat avec l'allemand Opel.

M. Poutine a effectué une visite surprise dans une usine de BaselCement, acquise en 2007 par la holding de M. Deripaska à Pikalevo, dans la région de Saint-Pétersbourg, et théâtre depuis plusieurs semaines de mouvements sociaux.

M. Poutine a publiquement tancé M. Deripaska à la télévision lors de sa visite dans une usine du groupe dont les ouvriers étaient en grève. "Pourquoi votre usine est-elle ainsi négligée ? Vous en avez fait une poubelle !"

En savoir plus sur  
[http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/01/08/oleg-deripaska-un-milliardaire-lamine-par-la-crise\\_1289140\\_3234.html#wXEgaZOTMRd548kl.99](http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/01/08/oleg-deripaska-un-milliardaire-lamine-par-la-crise_1289140_3234.html#wXEgaZOTMRd548kl.99)



## Quelques clés pour une meilleure intégration (Resume)

- Le succès de Mc Donald's en Russie illustre la difficulté mais également le potentiel d'une entrée sur le marché russe. A la suite d'une rencontre fortuite entre le Président de Mc. Donald's Canada et une délégation olympique soviétique aux Jeux Olympiques de Montréal en 1976 s'en suivirent quatorze années de négociations.
- Ces dernières se sont terminées par l'ouverture le 31 janvier 1990 sur la place Pushkin à Moscou du premier Mc. Donald's en Russie, lequel battit le record mondial de clients servis en une journée. Quinze ans plus tard, il continue d'être le restaurant McDonald's le plus fréquenté au monde.







# FRAMATECH

**Une offre de formations adaptée  
à vos situations professionnelles**



---

## Contact

**Alain BARONI – Président, Directeur Général**  
Tél. 04 91 95 55 70  
Mail : [contact@framatech.fr](mailto:contact@framatech.fr)

**FRAMATECH S.A. au capital de 38112 Euros**  
**Etudes & mises en œuvre de stratégies industrielles internationales Hautes Technologies**

4 boulevard d'Arras - 13004 Marseille - France  
Tél. +33 491 95 55 70 | Mail : [contact@framatech.fr](mailto:contact@framatech.fr)  
Organisme de formation n° 93060115506 | Siret 344 351 879 00046 | NAF 7112B  
Web : [www.framatech.fr](http://www.framatech.fr)