

# **INTRODUCTION**

Pourquoi travailler autrement ?

A l'heure de la mondialisation il est devenu impératif d'apprendre à travailler avec des personnes venant de tous les horizons, appartenant à toutes les cultures, et parlant toutes sortes de langues. Aux Etats-Unis les formations dans ce domaine se développent actuellement à une vitesse très importante. On ne compte plus les *cultural sensitivity trainings* (formations à la sensibilité culturelle), les *intercultural trainings*, les séminaires consacrés à la façon de travailler avec des gens très différents (*building inclusive workplaces*, mot à mot « construire des lieux de travail intégrateurs »), et les réunions sur la nécessité de bâtir des équipes multiculturelles (*diversity teams*). Lire ce livre devrait vous permettre de travailler autrement et efficacement avec les Américains, de mettre toutes les chances de votre côté pour signer des contrats, de coopérer avec des Américains quel que soit votre secteur d'activité, de réussir votre carrière dans une société américaine. Si vous êtes dirigeant d'une filiale française d'une société américaine, il doit vous arriver de vous demander pourquoi beaucoup de cadres français de votre entreprise sont moins à l'aise dans les réunions d'affaires que leurs collègues américains. Ce livre devrait vous aider à comprendre qu'il ne s'agit pas forcément d'un problème de compétences, mais d'adaptation culturelle. Dans les grandes entreprises, les managers qui sont considérés comme les plus talentueux sont ceux qui sont ouverts aux autres cultures, qui sont sensibles à ces sujets. Eux seuls peuvent diriger avec succès des équipes internationales, et eux seuls sont capables d'avoir une vision globale et holistique des affaires. Tous les cursus de MBA sérieux intègrent maintenant un volet international qui demande aux étudiants de suivre des cours dans des pays très différents. Il est illusoire de lutter contre la mondialisation, elle est inéluctable à l'époque d'internet et des voyages intercontinentaux de masse. Mais afin qu'elle fonctionne pour le bien de tous, elle doit être respectueuse des cultures, et il faut donc des gens formés pour cela. Il faut mettre les cultures en synergie et non

pas les opposer, ou vouloir qu'une culture s'impose de façon autoritaire à une autre. Les grandes entreprises d'aujourd'hui doivent faire face à des problèmes interculturels extrêmement difficiles à résoudre.

Pratiques d'entreprises. C'est un fait avéré que 50% des échecs des joint-ventures sont dus à des incompréhensions culturelles qui amènent très rapidement à des destructions de valeur. Des réussites sur le plan technique tournent parfois en catastrophes à cause de ce type de problèmes, et du fait du manque de travail d'intégration post-fusion. *"The cultural incompatibility is the single largest cause of lack of projected performance, departure of key executives, and time consuming conflicts in the consolidation of business"* (Bijlsma-Frankema K., 2002).

Le vocabulaire évolue très rapidement. Dans un monde globalisé on parle de moins en moins de sociétés multinationales, car l'étymologie du mot suppose qu'au sein de l'entreprise existe une collection de nationalités qui sont juxtaposées et qui gardent leur identité sans réellement travailler le plus efficacement possible ensemble, mais on parle de plus en plus de sociétés globales, ce qui présuppose une fusion des cultures, des moyens mis à disposition pour travailler, et des méthodes de travail. Or la fusion des cultures ne peut s'entendre que dans un cadre de compréhension et de respect mutuels.

Pour nous Européens, travailler avec des Américains paraît plus aisé que de travailler avec des Chinois, des Indiens, ou des Japonais car la culture américaine dominante est bien évidemment une culture occidentale dont les racines sont européennes. Au premier abord, c'est tellement facile que beaucoup de cadres vont jusqu'à nier les différences culturelles, pensant que le management des entreprises répond seulement à des normes universelles. Les gens parlent volontiers et semblent très ouverts, les relations sont sans formalisme apparent. Tout semble aisé au pays du *easy going*. Néanmoins, et c'est une banalité pour quiconque s'est frotté un peu aux habitudes de travail américaines, on est très vite désarçonné

par la façon dont les Américains travaillent. Si l'on n'y prête pas garde, on peut se retrouver hors jeu très rapidement quand on ne comprend pas les différences de pratiques. C'est un Américain lui-même qui le dit, l'anthropologue Edward T. Hall (1990, p. 175) : "*Americans tend to 'tailgate' other people*". Les Américains ont une fâcheuse tendance à faire passer les non Américains à l'arrière-plan dans le cadre du travail. La communication peut vite devenir froide, glacée, et aussi inexistante qu'entre les personnages de certains tableaux du peintre réaliste américain Edward Hopper. Si l'on doit travailler avec des Américains, il faut donc se préparer. *Travailler avec les Américains se travaille*, telle pourrait être notre formule. Rien n'est gagné d'avance, tant nos façons d'agir sont différentes.

L'Amérique, c'est le monde de la compétition, où en théorie chacun a ses chances et où le meilleur gagne. Chacun sait cela. Et en tout premier lieu c'est vrai dans le monde du travail. Pas d'hypocrisie ou de faux-semblant : il faut travailler dur, il faut gagner, dominer, dans l'entreprise, à l'université, partout, si l'on veut faire carrière, ou du moins si l'on veut progresser significativement dans sa carrière. Idem si l'on veut développer ses affaires, ou imposer ses idées : la compétition peut être féroce. Les valeurs dominantes de l'Amérique, conduisent les Américains à être durs en affaires, mais derrière cette attitude il y a l'idée de la nécessaire *struggle for life*, de progrès continu, et de récompense des efforts fournis. Il faut travailler beaucoup pour atteindre le succès, avoir des résultats. La valeur travail est essentielle à leurs yeux. L'Amérique est « cette ruche uniforme dont le travail est toute la poésie » comme l'écrivait dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle l'écrivain-journaliste F. Gaillardet (1883, p.5). Selon la formule connue, l'Américain travaille pour exister, c'est ce qui donne un sens à sa vie, alors que le Français travaille pour vivre, pour subsister. De plus l'Américain ne méprise pas le travail manuel, peu valorisé en France.

Le système est conçu pour *favoriser* – avec bien des imperfections – les plus courageux et les plus talentueux. Cela peut paraître injuste à nos yeux de Français, imprégnés depuis l'enfance par la devise « liberté, égalité, fraternité », mais c'est ainsi. Et dans ce système, lorsque l'on est étranger, il faut se montrer encore plus talentueux et encore plus courageux que les natifs du pays, du fait des handicaps que nous pouvons cumuler : handicap de la langue, handicap de la perception que les Américains peuvent avoir de nous, handicap culturel tant nos cultures – au sens sociologique

du terme – sont différentes. Donc, travailler avec des Américains suppose que l'on parvienne à dominer ces handicaps. Il faut au moins parvenir à apprendre leurs pratiques et à comprendre les différences culturelles qui existent entre nos pays si l'on veut réussir une carrière brillante ou développer ses affaires. Sinon l'Américain sera assez facilement dominateur, comme le Français peut être arrogant, et il dénigrera facilement le travail de l'autre d'une façon indirecte, parfois un peu hypocrite. Pire, il engrangera des succès là où vous n'aurez que des échecs.

Tout ceci est encore renforcé depuis les attentats de 2001. Les Américains sont en permanence sur la défensive, voire sur l'offensive, y compris dans le domaine du travail, et en particulier vis-à-vis des étrangers. De plus, après la crise financière de fin 2008, suivie de la profonde crise économique de 2009, tout est devenu plus intense, plus dur, plus rapide. Il est donc essentiel, de mettre toutes les chances de son côté et d'être extrêmement performant pour réussir en tant que Français. Mais lorsque l'on y parvient, le travail avec les Américains est passionnant, voire enthousiasmant. La capacité d'innovation de ce pays, son avance dans nombre de domaines, et la cordialité de ses habitants sont d'incomparables facteurs de motivation.

Si l'on prend comme point de départ de cette étude les exemples extrêmes de réussites professionnelles qui jalonnent l'histoire des Etats-Unis, telles celles de John D. Rockefeller Senior, fondateur de la Standard Oil Company en 1870 jusqu'à Steve Jobs, le charismatique fondateur d'Apple, tous les deux partis de rien et ayant fondé des empires, on s'aperçoit que ces hommes avaient au-delà de leurs aptitudes managériales et de leur capacité à innover, une volonté de réussite, une ambition, et une soif sans limite de dominer la compétition. Cet état d'esprit, au cœur du mythe américain, façonne toujours les attitudes au travail de tous ceux qui veulent réussir (*Shape behaviors*) même si le rêve américain a été un peu écorné au cours des crises répétées depuis 2009. Mais il en a vu d'autres ce rêve, lors de la crise de 1929 par exemple ! Quel Américain ne s'est-il pas dit un jour en son for intérieur, même passagèrement, « moi aussi je dois pouvoir y arriver, à mon niveau, puisque ce pays et cette société me le permettent » ? Dans leurs œuvres philanthropiques également les grands noms du capitalisme américain sont ambitieux et veulent domi-

ner, être les premiers. Prenons comme seul exemple parmi de nombreux autres celui de l'immense centre culturel et commercial Rockefeller Center à New-York, construit par l'héritier John Davison Rockefeller Jr, qui comprend dix-neuf tours construites en plein Manhattan entre 1929 et 1939 en style art déco (trente-neuf artistes y ont travaillé), incluant des salles de spectacle comme le Radio City Music Hall, des cinémas, des magasins, des restaurants, des journaux...

Or gagner une compétition est avant tout un processus intellectuel. Il faut d'abord conceptualiser le niveau de maîtrise que l'on souhaite avoir sur le cours des choses pour ensuite pouvoir espérer gagner. Beaucoup disent : en Amérique il faut simplement avoir des résultats car ce pays a la culture du résultat. C'est vrai. Mais comment obtenir puis faire reconnaître ses résultats ? Tout simplement en modélisant la façon d'y parvenir, en ayant une stratégie clairement établie en vue de cela. C'est finalement l'objet de cet ouvrage : comment réussir sa carrière ou bien dans ses affaires en travaillant avec des Américains ? Il s'agit bien plus que de gérer simplement les différences interculturelles. Il s'agit, une fois les différences culturelles maîtrisées, c'est-à-dire apprises et comprises – étapes indispensables –, d'établir une stratégie de réussite. Au fur et à mesure de la progression de l'ouvrage, la nature des conseils évoluera. Précis et techniques au début, ils seront plus destinés à provoquer la réflexion par la suite, et enfin devraient permettre d'agir concrètement.

Le premier temps de l'approche que nous proposons consiste donc à apprendre les habitudes de travail, en fournissant beaucoup d'exemples concrets et de conseils pratiques. Mais apprendre n'est pas suffisant : on peut apprendre comme des perroquets, sans comprendre. Trop de cadres français font ainsi. Ils apprennent quelques pratiques américaines sans vraiment comprendre pourquoi les Américains agissent de telle ou telle façon. Dans ce cas, ils ne peuvent pas arriver à être vraiment en empathie avec eux, et ne peuvent obtenir que des succès limités car ils n'ont qu'une maîtrise partielle des différences culturelles.

Donc, dans un second temps, nous essaierons de comprendre pourquoi les pratiques sont différentes et tenterons d'expliquer comment progresser dans la maîtrise du management interculturel à l'intérieur du cadre franco-américain. Nous identifierons certains des principaux freins

culturels à l'établissement de relations de travail normales, et en premier lieu les freins majeurs en France que sont l'antiaméricanisme et les préjugés qui viennent de loin et dans lesquels nous baignons en permanence. Une fois ces deux étapes franchies (apprentissage et compréhension), le troisième temps de l'étude sera consacré au passage à l'action. Il consistera à identifier nos propres forces et faiblesses, étape préalable et indispensable à la mise en place d'une stratégie de réussite. Nous verrons comment définir une stratégie comportementale plus précise, adaptée à sa propre activité, aux lieux, aux circonstances, pour parvenir au succès recherché. Apprendre, puis comprendre, pour enfin agir, tel est le plan de cette étude.

L'apprentissage ne relève que d'une méthode et d'un ensemble de recettes techniques, finalement relativement faciles à acquérir. Il est nécessaire *in fine* aller au-delà des codes et des conventions. Travailler avec des personnes issues d'autres cultures, qui ont d'autres usages, peut être comparé à une épreuve sportive par étapes, ou bien à une course d'obstacles. Le premier obstacle est la négation ou l'ignorance complète de la culture de l'autre, qui conduit fatalement à l'échec (voir à ce sujet les travaux de Milton Bennett, 2007). Ce premier obstacle peut vous faire d'autant plus trébucher que bon nombre d'Américains ont aussi un mode de pensée qui nie les différences culturelles, tout du moins pour ceux qui sont les moins diplômés ou qui ne sont jamais sortis de leur pays. Si des deux côtés on nie les différences culturelles, je pense que l'on va droit à l'échec. Il va donc falloir vous adapter et contourner l'obstacle. Mais parfois, selon vos dispositions et votre parcours personnel, vous pourrez sauter quelques étapes pour aller plus directement à l'essentiel. Au bout du compte, il faut parvenir à se remettre en cause, à questionner sa propre culture, à abandonner une vue purement ethnocentrique des affaires. Les différences culturelles qui nous imprègnent sont des barrières au développement d'une relation de travail harmonieuse. Pour les franchir, on doit être lucide, mais aussi se passionner pour l'Amérique et les Américains. Les Américains ont aussi besoin d'être compris et appréciés. Ce sera là notre conclusion.

La difficulté méthodologique de ce type d'exercice réside dans le fait qu'il faille généraliser les commentaires en fonction du plus grand nombre, alors que les Américains sont loin d'être uniformes dans leurs façons de

vivre et de travailler (par exemple, la fracture entre les conceptions républicaines et démocrates n'a jamais été aussi forte qu'aujourd'hui depuis extrêmement longtemps). Dans un pays aussi diversifié, il y a un risque à faire cela. Mais en même temps, ce pays ne fait qu'un. Pour rappel *E Pluribus Unum* (« un à partir de plusieurs », qui fait référence aux treize premiers Etats ayant décidé de ne former qu'un seul pays) est la devise des USA depuis 1776. Cette unité revendiquée autorise donc certaines généralisations. Une autre difficulté tient à la temporalité des recommandations. Elles correspondent à l'état actuel de la société américaine qui possède une incroyable aptitude à changer vite. En regardant des films en noir et blanc des années trente ou quarante, on s'apercevra que beaucoup de conseils aujourd'hui applicables ne l'auraient pas été à l'époque, et ne le seront probablement plus dans vingt ans. Pour ne prendre qu'un exemple, mais pas le moindre, la ségrégation existait aux USA au vingtième siècle et n'existe plus aujourd'hui. Et donc les comportements vis-à-vis du racisme au travail ont énormément changé. L'Amérique n'est plus celle que l'on nous a enseignée à l'école, n'est plus celle des films que l'on a pu voir et des livres que l'on a pu lire. C'est aussi pour cela qu'il faut apprendre à travailler « autrement » avec les Américains : il faut se débarrasser de ses préjugés, qui viennent de loin, qui la plupart du temps ne sont pas ou ne sont plus pertinents, et qui donc risquent de nous conduire à l'erreur.

Ce travail n'est pas une recherche, c'est le partage d'une expérience. C'est très différent. L'avantage d'une telle démarche est qu'elle s'appuie sur un long vécu, qui vient en premier lieu de l'intérieur des entreprises, et qui a été vérifié auprès de multiples personnes dans divers milieux. C'est un *deep dive* comme l'on dit aux USA, mot à mot une « plongée profonde », dans le monde des entreprises américaines, avec beaucoup de recommandations très concrètes. L'inconvénient, c'est que l'on s'expose sur certains points à être battu en brèche par une autre expérience, chaque expérience étant unique. A contrario, un travail de recherche de type universitaire, plus étayé sur le plan théorique, peut certainement mettre plus solidement en lumière les tendances structurantes de la vie des entreprises américaines, mais interprétera la réalité de l'extérieur comme à travers un microscope, et prodiguera beaucoup moins de conseils pratiques, les universitaires de par la nature de leurs travaux craignant à



juste titre de citer des exemples qui ne seraient pas toujours vérifiés dans la vie pratique. En fait les deux voies sont complémentaires et présentent des synergies importantes une fois combinées entre elles. C'est le mérite de certains universitaires et de certains praticiens de vouloir rapprocher les deux. C'est pourquoi, même si notre approche est d'abord empirique et assumée comme telle, elle essaie le plus souvent possible d'éclairer et de recouper les constats et les observations de terrain à la lumière des travaux de quelques grands auteurs sociologues, anthropologues, historiens, écrivains, essayistes et spécialistes du management interculturel. Dans certains cas ce rapprochement n'est pas fait, l'observation répétée *in situ* ne recoupant pas forcément les affirmations des théoriciens.

Ce travail cherche à faire une synthèse. Néanmoins, ce qui est applicable dans certains milieux professionnels ne l'est pas systématiquement dans tous et la synthèse est parfois délicate. On sait que l'on n'agit pas de la même façon dans une banque, dans une usine automobile, et à l'université. Ceci est également vrai en France bien sûr. Les personnes qui travaillent avec des « raiders » ou des *traders* de Wall Street trouveront beaucoup de conseils trop angéliques. Au contraire ceux qui travaillent à l'université, dans des organisations religieuses ou humanitaires, risqueront de les trouver trop cyniques. Même chose en ce qui concerne les différences ethniques et sociales : on ne travaille pas tout à fait de la même façon avec des WASP (*White Anglo-Saxon Protestants*), des yuppies et des ouvriers, des « latinos » et des asiatiques... La culture WASP est néanmoins toujours dominante malgré la montée des autres communautés, et modèle les comportements. Nous nous sommes donc efforcés de trouver des caractéristiques communes et transversales aux différents métiers, aux différents Etats, aux différentes pratiques. Enfin, tout ceci doit être ajusté avec intelligence en fonction des individus, du contexte professionnel, du degré d'internationalisation et de centralisation des entreprises, et des circonstances.