

# Français et Américains : est-ce que ça marche ? <sup>1</sup>

**F**rançais et Américains, prenez garde ! Ensemble, souvent, cela ne fonctionne pas...

**Nos cultures sont plus différentes qu'il n'y paraît. Pire encore, je pense qu'elles sont radicalement incompatibles. Non... Peut-être pas radicalement... Mais pour que Français et Américains travaillent bien ensemble, cela exige au moins une attention constante et nécessite que chacune des deux parties laisse de côté certaines de ses caractéristiques essentielles. Et c'est loin d'être gagné ! Mais quand cela marche, c'est magique, car ces cultures ont beaucoup à apporter l'une à l'autre.**

**Nous croyons à tort que nous nous connaissons bien. Les Américains semblent familiers aux Français : nous achetons leurs produits, nous absorbons leurs productions culturelles, nous voyageons beaucoup aux États-Unis, les deux cultures sont des piliers du monde occidental. Il est, par conséquent, très facile de croire que nous sommes identiques. Or, rien n'est plus éloigné de la vérité.**

Je montre dans mon livre que les Français sont plus proches des Japonais que des Américains. Après tout, la France et le Japon sont deux îles ("*l'exception culturelle française*", vous vous rappelez ?...); ils disposent tous les deux d'une culture ultra-maternelle (*Marianne* et ses seins pleins de lait, pour les *petits Français affamés*...); tous deux ont une approche culturelle verticale, en raison de leurs origines féodales et, ce qui leur importe, c'est plus ce que vous êtes que ce que vous faites. Enfin, par-dessus tout, ces deux cultures peuvent être très "implicites", ce qui n'a pas grand-chose à voir avec une communication "claire", à l'américaine.

D'un autre côté, l'écrasante majorité des Américains a le sentiment de connaître les autres cultures, toutes plus ou moins présentes sur le territoire américain. Mais peu d'Américains savent qu'un ressortissant italien installé aux États-Unis se comporte, dans l'espace public, plus comme un Américain moyen qu'à l'italienne dès lors qu'il souhaite réussir (ou simplement être accepté). Il en va de même pour un Français ou

un Irakien. Et, de toute façon, l'universalisme américain affirme que, si un étranger a tendance à se comporter différemment de ses homologues américains, il devrait d'abord se comporter comme les Américains, au nom de la suprématie de l'*American Way of life*.

Avec de telles perceptions erronées de part et d'autre, la situation est pleine de malentendus...

Pire, lorsque des individus de différentes cultures dépassent l'ignorance réciproque, ils sont généralement confrontés à un autre piège : la comparaison. Il s'agit d'une réaction défensive contre l'altérité, qui peut prendre deux formes : soit "*ma culture est supérieure à la vôtre*", soit "*Going native*"<sup>3</sup>. Dans les deux cas, l'on passe à côté de la richesse d'au moins l'une des deux cultures, et de leur complémentarité potentielle.

Si vous allez au-delà de cette réaction défensive, vous pouvez essayer de comprendre l'autre culture. Au

**Pascal R. Baudry**

[pbaudry@wdhb.com](mailto:pbaudry@wdhb.com)

Après avoir pratiqué la psychanalyse en France, P. Baudry est devenu cadre dirigeant en Amérique du Nord, avant de fonder *WDHB Consulting Group*, leader mondial dans le domaine des *Learning Expeditions* et *Strategic Expeditions*®. Il est l'auteur de *Français et Américains, l'autre rive* (Village Mondial/Pearson Ed., Paris, 3<sup>ème</sup> édition, octobre 2007)<sup>2</sup>. Il travaille actuellement, en *open source*, un livre sur la mentalité des Français. Ses écrits peuvent être téléchargés gratuitement à partir de [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com)

(1) Cet article, initialement publié dans la Revue des Anciens d'HEC de janvier 2008, est adapté de *Français et Américains, l'autre rive*, en accès gratuit sur [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com) - Il peut être acquis auprès de la CCIP, via la boutique en ligne : [www.boutique.ccip.fr](http://www.boutique.ccip.fr) dans la rubrique "publications" - Accomex n° 85 - "États-Unis - Do they really can?". Plus d'information : [accomex@ccip.fr](mailto:accomex@ccip.fr)

(2) En anglais : *French and Americans - The Other Shore*, Les Frenchies, Inc., Berkeley, 2005.

(3) C'est-à-dire devenir plus américain que les Américains natifs.

départ, vous allez probablement essayer de le faire avec le seul outil en votre possession : votre propre culture. Bonne intention, mauvais outil ! Enfin (?), après quelques années d'imprégnation, "vous l'aurez" ! Du moins, si vous êtes assez courageux pour vous laisser pénétrer par l'autre culture, par osmose. Cela semble plus facile pour les gens qui ont la culture la plus complexe des deux. Dans le cas qui nous concerne, il s'agit de la culture française... Comme dans un couple biculturel, il incombe au conjoint français de montrer le chemin de la compréhension commune. Mais cela est difficile dans la culture française, où le mot "awareness" n'existe même pas. L'Omega sera atteint plus tard : lorsque vous aurez retrouvé votre propre culture, vous serez en mesure de la voir de l'extérieur et de réaliser que ce que vous et vos compatriotes considérez comme un acquis n'était, en fait, qu'une possibilité parmi d'autres. Alors, plus de choix s'offriront à vous. En particulier, vous pourrez communiquer pleinement avec un membre de l'autre culture car vous comprendrez mieux et sa façon de penser et la vôtre. Et finalement, vous pourrez agir sur une culture, comme Atatürk, Thatcher ou de Gaulle l'on fait au niveau national, mais également à un niveau local, par exemple dans le cadre d'une *joint venture* ou d'une équipe multiculturelle.

Voyons maintenant comment chacune des parties peut faire des progrès pour chercher à mieux travailler ensemble.

---

#### **LES FRANÇAIS GAGNERONT À AGIR DE LA MANIÈRE SUIVANTE :**

- Être plus explicite, notamment en demandant clairement ce qu'ils veulent, oser dire "non" plus directement, admettre ne pas savoir quelque chose, faire moins cas de l'image qu'ils donnent quand ils posent des questions ;
- Être plus individué, en étant plus direct, moins poli, moins protecteur de l'autre partie, et en affichant plus leurs sentiments, qu'ils soient positifs ou négatifs ;
- Être plus pragmatique et s'attacher plus à la valeur pratique des idées, plutôt que de les analyser intellectuellement ; exiger plus de résultats pratiques de tous ceux qui sont impliqués dans l'innovation (et pas seulement dans la R&D) ;
- Être moins perfectionniste et moins *risk-adverse* ; tester rapidement de nouvelles idées ou des projets sur une petite échelle et apprendre de leurs erreurs ; penser "grand" lorsque le potentiel est là ;
- Être plus conscient de la pression du temps, tant au cours des réunions que pour ce qui est de la durée des projets ;

- Être moins critique, plus positif ; essayer de voir d'abord ce qui est bon dans une nouvelle idée, ce qui peut marcher plutôt que ce qui risque de ne pas marcher ; laisser le bénéfice du doute aux personnes qu'ils ne connaissent pas et les juger plutôt sur ce qu'elles font que sur qui elles sont ; donner plus de crédit aux individus et aux groupes pour leurs réalisations ;

- Être moins hiérarchique, faire plus confiance aux subordonnés, leur donner plus de responsabilités sans leur demander constamment des *feed-back* ou les surveiller derrière leur dos ;

- Être plus contractuel, en clarifiant et respectant mieux leurs engagements, y compris les délais, et en précisant ce qu'ils veulent *avant* que le contrat (verbal ou écrit) ne soit mis en œuvre ; être à l'heure ;

- Être moins héroïque et plus professionnel ; valoriser la constance et la fermeté, la recherche de la qualité et la production de résultats sur le long terme ;

- Être plus équitable, en particulier à l'égard des femmes, des minorités et des moins diplômés, et reconnaître les talents d'où qu'ils viennent, indépendamment de tout préjugé.

---

#### **LES AMÉRICAINS GAGNERONT À AGIR DE LA MANIÈRE SUIVANTE :**

- Prendre conscience de l'existence de différences culturelles ; quitter son pays et passer plus de temps en un même endroit à l'étranger, afin d'en connaître la culture et de développer une prise de conscience de son existence ;
- Ne pas supposer que tous les pays européens ou que toutes les régions d'un pays donné sont similaires, ou qu'une tête de pont à Londres suffit pour irriguer l'Europe ; se documenter sur ces pays ;
- Apprendre à accepter les autres cultures ; admettre que sa propre culture n'est pas nécessairement la seule valide dans ce monde ; renoncer à cette tendance naturelle qui consiste à être arrogant à l'étranger ;
- Ralentir, de sorte à mieux observer ce qui se passe autour de soi, sans chercher à donner trop vite un sens aux événements ;
- Apprendre à reconnaître les nuances de gris dans une situation donnée et à devenir plus tolérant à l'égard de l'ambiguïté ;
- Apprendre à jouer avec le temps, pour que les gens qui ont une position périphérique par rapport à un

projet ou une décision aient leur mot à dire, au-delà du strict *need to know* ;

→ Passer plus de temps à établir des relations, et pas seulement avec les responsables ; développer des relations existantes, en particulier lorsqu'il n'y a pas de besoins particuliers ; apprendre à créer et alimenter un réseau professionnel et à rester à l'affût des changements ;

→ Apprendre à percevoir des indices subtils en provenance d'une culture implicite comme la culture française ; demander de l'aide à ses amis pour donner un sens à ces indices ; apprendre à se fier davantage à son intuition et à être moins dépendant des faits ;

→ Devenir plus flexible en ce qui concerne les *process* et les contrats, de sorte à leur permettre d'évoluer lorsque cela est nécessaire (mais sans se laisser manipuler quand cela ne l'est pas).

---

#### **RÉALISER DES SYNERGIES POSITIVES ENTRE LES FRANÇAIS ET LES AMÉRICAINS**

Dans une société, le multiculturalisme doit être *managé*, que ce soit entre les Américains et les Français ou à plus grande échelle. Il ne se produit pas par hasard ou par négligence. Il exige une attention constante de la part de la Direction, beaucoup de pratique, et la détermination de l'ensemble de l'organisation pour apprendre à intégrer pleinement la dimension culturelle. La portée et la difficulté d'une telle entreprise, ainsi que la priorité généralement donnée à des projets plus urgents, expliquent que très peu d'entreprises parviennent réellement à obtenir une synergie entre les différentes cultures. Voici quelques conseils pour ceux qui veulent se lancer dans une telle quête :

→ Inclure la dimension interculturelle dans les valeurs fondamentales de l'entreprise et la mettre en œuvre par l'exemple ;

→ Veiller à ce que l'équipe de direction soit multiculturelle : c'est la seule façon de s'assurer que les différentes cultures seront représentées, comprises et intégrées au niveau où cela est le plus efficace. Cela aidera à garantir que les idées émanant de l'extérieur du Siège seront mieux écoutées et mises en œuvre. D'ailleurs, si une culture donnée est sur-représentée au niveau du *leadership*, l'équipe sera identifiée à la culture ou à la nationalité en question, ce qui compliquera encore les relations déjà naturellement délicates entre le centre et la périphérie ;

→ S'assurer que le plus grand nombre possible de projets sont lancés sur une base interculturelle, non seulement au niveau du *leadership*, mais aussi parmi les collaborateurs ; faire en sorte que les points forts de chaque culture soient représentés et incarnés au sein de chaque équipe ; lancer toujours un projet interculturel en offrant une sorte de phase de sensibilisation à la culture (constitution des équipes, séminaires, lectures, etc.) ;

→ Vérifier fréquemment la situation interculturelle au sein de l'entreprise, que ce soit par le biais d'enquêtes, d'analyses des incidents marquants, de thématiques à l'ordre du jour des réunions, de discussions formelles au cours des réunions de direction, ou par l'intégration de perspectives interculturelles dans les analyses de la performance du système ; traquer systématiquement les préjugés culturels à l'embauche, lors des promotions, de la détermination des rémunérations, des formations, etc.

Bien que cet effort destiné à renforcer les valeurs culturelles soit une initiative de long terme, il permet à l'entreprise de refléter, dès à présent, la "diversité extérieure" et d'être mieux armée dans le monde multiculturel d'aujourd'hui.

Bonne chance !