

**Gilbert CROZE – Aurélie CROZE**

# **TRAVAILLER AVEC LES AMÉRICAINS**

**12 leviers interculturels  
pour réussir**

© Gilbert Croze - Aurélie Croze

Catus Editions 2019

ISBN 978-2-9564130-0-4 EAN 9782956413004

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction, intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de cet ebook.

## Remerciements

Ecrire un livre est toujours un challenge. Mais dès que la première version voit le jour, une grande satisfaction nous emplit. Et puis on pense à tous ceux qui nous ont aidés. Beaucoup ne savent pas qu'ils ont participé, car leur contribution est fugitive, souvent peu structurée, le simple résultat d'un échange informel.

Tous ces collègues, connaissances, amis présents sur les deux côtés de l'Atlantique ont été nos sources d'inspiration et de recherche.

Nos remerciements vont donc à tous ces contributeurs et plus particulièrement à la famille Curtin, G. Christopher Griner, Fred H. Marcusa, Jon Toonkel, Derek Mainwaring. Un merci spécial à Nathalie Lorrain dirigeante et fondatrice du cabinet de formation Itinéraires Interculturels qui a

apporté une lecture critique et enrichissante du projet.

Nous pensons également au travail de relecture de Joelle Fontanille et aux apports éclairés d'Apolline Croze, qui, depuis Boston, nous a fait partager sa vision du travail dans les jeunes sociétés internet.

Encore merci à tous.

Gilbert Croze et Aurélie Croze

## **Les auteurs**

Gilbert Croze a 30 ans d'expérience des Etats-Unis. Ingénieur E.N.S. Electricité et Mécanique et diplômé de Stanford Graduate School of Business (Stanford Executive Program), il intervient régulièrement en formation et conférences dans le domaine du management interculturel des hommes et des organisations entre la France et les Etats-Unis.

Après une carrière d'ingénieur aéronautique, il part en expatriation aux Etats-Unis et devient President et C.E.O. de la filiale Matra Aerospace Inc. du groupe aéronautique MATRA/EADS/AIRBUS. Basé à Washington D. C. il s'immerge pendant dix ans au cœur du système décisionnel américain et développe des partenariats avec les grands groupes américains du secteur. Il manage l'intégration d'une filiale américaine nouvellement acquise.

De retour en France, il fait partager son vécu dans le conseil aux entreprises au sein de la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Île-de-France.

Consultant en stratégie internationale, Gilbert Croze s'est spécialisé dans la formation interculturelle de cadres de grands groupes français. Il enseigne également à l'Université Descartes/ESIEE.

Aurélie Croze découvre l'Amérique au sein d'une école maternelle d'Alexandria en Virginie. De retour en France, elle s'inscrit à la section américaine du Lycée International de St Germain en Laye. Son baccalauréat option internationale en poche, elle part retrouver l'Amérique, rejoint le College of William et Mary à Williamsburg et obtient son bachelor degree en 2004 en sciences politiques et marketing. Installée à Washington D.C., Aurélie Croze travaille pendant 10 ans à l'international comme responsable de programmes d'assistance économique auprès de plusieurs pays

émergents en Afrique, aux Caraïbes et au Moyen Orient. Elle reprend ses études en 2014 pour intégrer le programme de MBA de Kelley School, Indiana University. Diplômée en 2016, elle rejoint le centre de décision new-yorkais d'un grand groupe international de beauté et se spécialise en marketing et développement des marques pour le marché américain. Biculturelle et résidente américaine, Aurélie Croze a acquis un sens aigu des différences culturelles entre la France et les Etats-Unis.

**Autre ouvrage des auteurs :**

**Les 12 lois incontournables du marché américain. Réussir aux Etats-Unis. Gualino Lextenso éditions, Paris 2008**

## **Avant-Propos**

Cet ouvrage est le fruit de 30 ans d'expérience, de recherches et d'interviews sur le management interculturel et les relations entre les Français et les Américains.

Il s'adresse aux professionnels désireux de comprendre et de s'appropriier les traits culturels américains et être en capacité de développer une véritable intelligence interculturelle dans leur travail quotidien avec les Américains. Les contextes sont nombreux, variés et souvent complexes :

Travailler en immersion complète dans une structure américaine

Travailler en équipe franco-américaine in situ ou à distance

Vendre à des clients américains privés ou

publics

Construire et gérer des partenariats, joint-ventures aux Etats-Unis

Rechercher et acquérir des entreprises aux Etats-Unis

Conduire l'intégration post acquisition d'une filiale américaine

Diriger une filiale aux Etats-Unis.

Dans tous ces cas, la réussite dépend autant des compétences intrinsèques des professionnels impliqués que des qualités interpersonnelles qu'ils doivent déployer pour travailler efficacement avec des collègues, clients, collaborateurs venant d'une autre culture.

Cet ouvrage s'adresse également à tous ceux qui travaillent en France dans les filiales de groupes américains et qui sont perplexes sur les méthodes de management de leur maison-mère et les façons de communiquer de ses représentants. Ce livre peut les aider à comprendre les valeurs cachées d'une culture qui leur est étrangère et adapter leurs comportements dans ce nouvel

environnement.

Il s'adresse aussi aux étudiants, académiques et tous ceux qui préparent une expatriation aux Etats-Unis.

Enfin c'est un outil pour s'approprier les méthodes américaines de management et les appliquer dans sa vie professionnelle.

Conçu dans le prolongement d'un précédent ouvrage : **les 12 lois incontournables du marché américain. Réussir aux Etats-Unis**, il répond aux nombreuses questions posées lors de séminaires, formation et conférences : comment mieux travailler avec nos partenaires américains, comment contribuer plus intensément à l'équipe multiculturelle dont je fais partie, comment fonctionner avec un patron américain, comment manager une équipe américaine, quelles sont les erreurs à ne pas commettre en mission chez un partenaire ou dans une filiale, comment mieux me préparer avant une expatriation...

A l'aide de nombreux exemples et de

conseils pratiques, il donne les clés - **douze leviers interculturels** – pour adapter son comportement, construire sa confiance, vivre sans stress et réussir en milieu interculturel franco-américain. Cet ouvrage permettra également aux plus expérimentés d’approfondir leurs vécus et d’avoir ces « révélations » face à des attitudes étranges de leurs partenaires américains et jusqu’ici encore incomprises

# **Travailler avec les Américains**

12 leviers interculturels  
pour réussir

Table des matières

**1 Anticiper les multiples chocs culturels**

**2 Apprendre du leadership américain**

**3 Décrypter les codes professionnels**

**4 Comprendre l'héritage protestant dans les affaires**

**5 Savoir communiquer**

**6 Etre efficace au quotidien**

**7 Utiliser les réseaux d'influence**

**8 Conserver un haut niveau d'éthique**

**9 Découvrir *l'American way of life***

**10 Réaliser une acquisition**

**11 Conduire l'intégration post acquisition**

**12 Coopérer avec les Américains**

**Références**

# Introduction

Dans un contexte d'économie mondialisée, quand les produits ne sont plus fabriqués là où ils sont consommés, quand le développement à l'international devient plus complexe, quand les mobilités s'accroissent, quand internet révolutionne *les business models*, les entreprises doivent faire face à de nouveaux challenges et mettre en place des stratégies innovantes :

1. Se globaliser en étant présentes sur tous les marchés des grandes régions du globe : Amérique du Nord, Europe, Asie, Amérique centrale et latine, Afrique, Océanie. Si de nombreux groupes ont acquis une forte position dans une, voire deux régions du globe,

leur présence reste souvent marginale dans les autres.

2. Profiter des avantages compétitifs propres à chaque pays en optimisant la localisation des différents maillons de la chaîne de valeur en termes d'accès à l'énergie, de qualification des ressources humaines, d'accès aux travaux de recherche, de fiscalité, de taux de change, de coût du travail, de transport...
3. Tirer avantage de la richesse et de la diversité culturelle des hommes et des femmes au sein de l'entreprise.
4. Être performantes dans des environnements culturels très variés.

Pour cela, ces entreprises doivent développer des talents, former leurs collaborateurs avec l'ambition qu'ils deviennent des managers « globaux »

capables à la fois d'exercer leurs métiers dans des contextes culturels très divers mais aussi de transmettre dans leurs actes quotidiens les valeurs et la culture de la maison-mère.

Parmi toutes les régions du monde, les Etats-Unis restent un pilier fondamental de cette globalisation et ce pour de nombreuses raisons :

1. C'est la première économie mondiale
2. Le dollar est la monnaie de référence pour de nombreux produits
3. C'est un creuset d'innovation et d'entrepreneuriat
4. Ce pays est l'initiateur de nombreuses lois et règlements ayant des incidences sur le fonctionnement du monde économique mondial et sur la gouvernance des entreprises
5. La bourse de New York est une des premières places financières mondiales.

C'est pourquoi, de nombreuses entreprises françaises choisissent de renforcer leur présence aux Etats-Unis, et inversement les entreprises américaines choisissent la France pour leur installation européenne.

Cette volonté de développement des deux côtés de l'Atlantique peut prendre des formes très variées : ouverture de bureaux de marketing, ouverture de boutiques, création de réseaux de distribution, création de centres de recherche, mise en œuvre de structures de lobbying, rachat d'usines...

Pour réussir cette globalisation, ces entreprises doivent animer des équipes internationales, rendre fluide une organisation complexe qu'elle soit en *strategic business units* (SBU) ou en structure matricielle, intégrer de nouveaux collaborateurs, rationaliser les méthodes de travail, gérer des situations de crise, développer les talents et plus particulièrement former des collaborateurs pour répondre à ces nouvelles exigences.

La plus grande ressource de ces entreprises

leaders est humaine avec le défi suivant :

**Travailler ensemble, mélanger des vécus, partager des passions et utiliser les leviers de la diversité pour viser une excellence partagée.**

A priori, travailler avec les Américains peut paraître chose aisée.

Tout d'abord, tous les jours, l'Amérique s'affiche à nous par ses paysages, ses villes et ses mœurs. Au travers de films et séries télévisées, il nous semble que la vie américaine n'a plus de secrets pour nous.

Ensuite, il est relativement facile de communiquer avec eux : l'anglais que nous avons appris à l'école n'est peut-être pas celui parlé au Texas, en Californie ou à New York mais tout de même, nous pouvons échanger et nous faire comprendre.

Enfin, très souvent, nos premières impressions au cours d'un voyage d'agrément ou lors d'un voyage d'affaires ont été positives : cela semble si facile....

Cette facilité d'approche cache une réalité beaucoup plus complexe : nation récente, les

Etats-Unis ont forgé une culture spécifique avec des valeurs fortes, marquée de faits historiques, d'une grande présence religieuse, d'immensité géographique et de diversité démographique. De plus, si les plus éminentes théories du management ont été développées aux Etats-Unis et sont enseignées dans les universités et écoles du monde entier, elles sont loin d'être appliquées de façon uniforme et sont souvent fortement adaptées aux cultures locales. Croire que l'on manage à l'américaine parce que l'on utilise officiellement les mêmes outils est un leurre si les règles de mise en œuvre sont modifiées voire détournées.

Chercher la performance et l'efficacité dans ces conditions impose d'aller plus loin, ne pas se contenter de la partie visible de l'iceberg de la culture. Les professionnels français engagés dans des opérations stratégiques avec les Américains doivent « plonger » en eau profonde pour découvrir

la face cachée de l'iceberg, les valeurs fondamentales, les croyances, en quelque sorte l'implicite de la culture.

Cette visite sous-marine des fondements culturels américains ne peut se satisfaire d'une observation statique et descriptive, elle doit impérativement être réalisée en situation dynamique de travail.

### **Comment être plus performant en situation interculturelle avec les Américains ?**

Cet ouvrage présente 12 leviers qui font la différence.

Le premier levier traite des chocs culturels : comment les cultures nationales, les cultures d'entreprises et cultures métiers influencent-elles notre comportement, nos façons de travailler et de manager ?

Le deuxième porte sur le leadership : comment caractériser le leadership américain et comment se différencie-t-il du leadership français ? Comment s'imprégner des qualités de ce leadership américain et connaître ses limites ?

Le troisième levier aborde l'attitude au travail : comment décrypter les codes et comportements spécifiques de nos collègues et partenaires américains, quelles sont les erreurs à éviter ?

Le quatrième levier est la compréhension de l'influence religieuse et de l'héritage protestant dans un pays aux multiples religions : Comment l'éthique protestante a-t-elle façonné les comportements à la ville et au travail, quels parallèles peut-on faire avec les pays de tradition catholique ?

Le cinquième levier est la communication : quelles sont les spécificités américaines, comment s'adapter à une communication différente ? Comment mieux communiquer avec des Américains ?

Le sixième levier porte sur le travail au quotidien. C'est la clé de voute pour se sentir à l'aise et travailler sereinement : comment être plus efficace, quels sont les principaux écueils, comment mieux s'intégrer à un groupe déjà constitué ?

Le septième levier traite des réseaux d'influence : comment fonctionnent-ils,

comment les rejoindre et les mettre à profit ?  
Le huitième levier s'adresse aux problèmes éthiques : quelles sont les normes éthiques américaines ? N'y a-t-il pas des risques de perte de confiance lorsque les partenariats divergent sur des valeurs éthiques ?

Le neuvième levier aborde la vie hors bureau : mieux travailler avec les Américains c'est aussi comprendre comment ils vivent, comment ils équilibrent leur vie personnelle et leur vie professionnelle ?

Le dixième levier porte sur la conduite des opérations d'acquisitions, comment utiliser les ressources locales ? Quelles précautions prendre ? Comment garder la tête froide au cœur de la négociation ?

Le onzième levier s'intéresse à l'intégration post acquisition d'une filiale américaine : comment synergiser les deux entités ? Comment avancer sans froisser les egos ? Comment mettre à profit les diversités culturelles ?

Le douzième levier s'adresse à la vie des partenariats et des équipes multiculturelles :

quels partenariats choisir ? Comment développer un esprit d'équipe pour un travail in situ ou à distance ?

# 1

## **1 Anticiper les multiples chocs culturels**

*Un pays que l'on croit connaître*

Vouloir brancher un appareil électrique français sur une prise de courant américaine n'est pas sans risques. Au premier examen, il est clair que les bornes rondes françaises ne vont pas entrer dans les fentes de la prise américaine. Un simple adaptateur peut faire l'affaire si l'appareil est multi-tensions. Mais c'est un risque majeur s'il ne l'est pas. Il faut alors adapter la tension en utilisant un convertisseur pour passer du 220 V français au 110 V américain. Enfin, pour certains appareils, ce n'est toujours pas suffisant car

la fréquence des courants est également différente, 60 Hz aux Etats-Unis et 50 Hz en France. Essayez par exemple d'utiliser un radio réveil français sur le secteur américain, vous ne vous réveillerez pas à la bonne heure car l'horloge est asservie sur cette fréquence.

**Ce problème classique pour les ingénieurs est connu : il s'agit de résoudre les problèmes d'interface.**

De façon similaire, interfacer des cultures est un véritable challenge. C'est néanmoins la situation quotidienne des entreprises dans leur course à la mondialisation.

Trois grandes sphères culturelles s'entrechoquent :

Les cultures nationales lorsque des collaborateurs d'origine et de pays différents travaillent ensemble

Les cultures d'entreprise lorsque, par des acquisitions, fusions, joint-venture, partenariats, des groupes sociaux habitués à fonctionner ensemble doivent se remettre en

question pour intégrer d'autres références culturelles d'entreprises

Enfin les cultures métiers peuvent créer de fortes incompréhensions même si à première vue les domaines sont voisins : la banque vs l'assurance, le cinéma vs la télévision, l'Armée de l'Air vs l'Aéronavale...

### **Mais qu'entend-on par culture ?**

La culture détermine les types de comportement considérés comme normaux dans une société à un instant donné. Elle simplifie les décisions des clients, des consommateurs, des responsables politiques qui limitent le choix de leurs actes à ceux qui sont culturellement acceptables.

La notion de culture est à prendre au sens large. C'est la résultante de facteurs multiples qui ont façonné la société : dans le cas des Etats-Unis, on peut citer les facteurs géographiques (l'espace américain), historiques (la création récente de la nation américaine), sociaux (le *melting pot*) religieux (forte influence du protestantisme

et grande liberté du culte).

Mais c'est une notion complexe, qui peut être examinée sous de multiples angles selon les disciplines scientifiques utilisées (psychologie, anthropologie, sociologie...). De nombreux experts ont tenté de donner des réponses par des analogies. Pour Geert Hofstede, psychologue et anthropologue néerlandais, la culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu. C'est une programmation mentale qui permet de distinguer les membres d'une catégorie par rapport à une autre. Cette programmation mentale est constituée par des valeurs collectives, qui poussent leurs membres à préférer une situation plutôt qu'une autre. Ces programmations culturelles sont difficiles à modifier sans détacher l'individu de sa culture. Les cultures évoluent lentement, seuls des facteurs externes sont susceptibles de les modifier.

De son côté, Edgar H Schein, professeur américain en organisation et spécialiste de la culture d'entreprise, décrit la culture comme

un ensemble de solutions partagées pour répondre à des problèmes universels d'adaptation au monde extérieur et d'intégration interne.

Dans la pratique, le principal danger pour un professionnel découvrant une nouvelle culture est de s'arrêter à une observation superficielle. Le premier regard se fixe sur la partie visible, la culture objective, et on délaisse la partie cachée la plus importante, la culture subjective. Les stéréotypes nombreux, les jugements hâtifs viennent d'une assimilation trop rapide des traits les plus apparents. Les travaux de recherche de John Jost et Aaron Kay<sup>1</sup> de la Stanford University montrent que les stéréotypes perpétuent les a priori et ont une fâcheuse tendance à renforcer les statu quo. Ils citent l'exemple du stéréotype « pauvre mais heureux » qui induit de façon consciente ou inconsciente que l'inégalité face à l'argent

---

1 Complementary Justice: Effects of "Poor but Happy" and "Poor but Honest" Stereotype by Aaron C. Kay, John T. Jost working paper Stanford GSB 2003

est acceptable car on ne peut acheter le bonheur. La démarche interculturelle a donc pour premier objectif de se soustraire aux stéréotypes extrêmement réducteurs que sont « chewing-gum et soda » ou « béret et baguette » pour véritablement s'ouvrir à la connaissance de l'autre. Par la suite, elle permet d'approfondir la face cachée et complexe de la culture pour acquérir les réflexes comportementaux appropriés au travail interculturel franco-américain.

**Ne pas connaître ou faire fi de ces codes de comportement donne lieu à de lourds malentendus professionnels.**

Trop souvent, les signes annonciateurs de méprise culturelle ne sont pas captés et la relation d'affaires se poursuit sur de fausses bases. Au moment crucial, comme lors d'une négociation, le malentendu éclate au grand jour et chaque partie pense avoir été trompée par l'autre. Il n'y a souvent pas tromperie mais seulement méconnaissance du référentiel culturel de l'autre.

*Je suis un traducteur culturel. Très souvent, si j'avais pu donner mon éclairage culturel au préalable d'une opération initiée par mes clients français, nous aurions réalisé un résultat superbe à partir d'une affaire moyenne*  
*Un avocat d'affaires américain*

## **Les valeurs fondamentales de la culture américaine**

### **Le self...**

Les expressions américaines avec *self*... sont nombreuses :

Self reliance

Self made man/woman

Self evidence

Self defense

Self help

Self improvement

Self service

Selfie etc...

Le *self*... est une des valeurs les plus fortes de la société à laquelle les Américains sont très fortement attachés. Ces expressions en *self* rappellent le sens de l'effort, la responsabilité de chaque individu à se prendre en charge et à s'améliorer.

En particulier, la *self reliance* rappelle que le succès dépend d'abord de la propre performance des individus et du fait que chacun a son avenir entre ses mains. Cette valeur d'individualisme a été transmise par les premiers immigrants qui devaient survivre dans un monde hostile : « Aide-toi, le ciel t'aidera ». En cela, ils refusent les dispositifs d'assistance même s'ils reconnaissent le bien fondé de certains. Ayant soif de liberté, ils veulent cantonner le pouvoir étatique dans de strictes limites. Pour cela, les Américains veillent à ce que leur gouvernement soit limité à ses fonctions régaliennes : défense, sécurité, diplomatie... Les impôts ne doivent pas servir à redistribuer la richesse entre les plus nantis et les plus pauvres ; ils servent d'abord au fonctionnement des services de la nation au

niveau fédéral, Etat et local. C'est une des valeurs fortes du Tea party<sup>2</sup>, mouvement politique conservateur libertarien créé en 2009 à l'intérieur du parti républicain.

## **Le can do spirit**

C'est l'esprit *Frontier* des premiers immigrants et de tous ceux qui se ruèrent vers l'ouest pour conquérir le continent et défricher de nouvelles terres. Pour survivre, aspirer à la prospérité et au bonheur, il était impératif de prendre le contrôle de la nature autant que faire se peut. Depuis les Américains ont gardé cette force et préfèrent prendre le contrôle pour ne pas subir, pour être dans l'action et responsables. Conscients qu'ils ne peuvent néanmoins tout contrôler, ils sont à l'opposé du fatalisme et recherchent toujours une solution à un

---

<sup>2</sup> Le Tea Party fait référence à l'acte de révolte des colons américains qui, en 1773, jetèrent dans le port de Boston des sacs de thé pour protester contre les taxes imposées par les britanniques. Cet événement a été le déclencheur de la révolution américaine et de l'indépendance du pays

problème. Pour eux tout est possible et ils se font forts de résoudre des problèmes difficiles en les prenant à bras le corps avec leur *can do spirit*. Ils aiment diriger – ils ont inventé les concepts de management et leadership – et préfèrent dans tous les cas prendre le commandement pour s’assurer d’une mise en action rapide, quitte à prendre des risques plutôt que d’attendre et suivre.

*L'écrivain Marc Levy vit à New York dans le West Village : « J'ai toujours été attiré par New-York, son énergie, son pluralisme culturel, son éclectisme, son dynamisme aussi... J'y ai déjà vécu dans le passé, et j'y avais écrit plusieurs chapitres de mes livres. J'aime aussi sa folie qui est une forme de liberté. J'aime voir le monde en couleur et à New York, 163 communautés et ethnies différentes cohabitent. C'est magique.*

Quant aux inconvénients...Le bruit. New York est une ville assourdissante. »

New York est une ville qui vous change, son énergie et son dynamisme sont sans pareil. Tout est possible ici »