

“

Les Français pensent que les Américains sont superficiels et hypocrites, et les Américains voient les Français comme arrogants et peu avenants!

THE FRENCH THINK THAT AMERICANS ARE SUPERFICIAL AND HYPOCRITICAL, WHILE AMERICANS SEE THE FRENCH AS ARROGANT AND OFF-PUTTING !



Originnaire du Midwest, aux Etats-Unis, mariée à un Français, Erin Meyer est professeure en comportement organisationnel, spécialisée en management interculturel, à l'Insead de Fontainebleau. Cela fait plus de quinze ans qu'elle étudie les effets des différences culturelles sur la performance et le succès des entreprises. Donc, quand on lui demande ce qui distingue les Français des Américains et des Anglais, celle qui habite l'Hexagone depuis 2001 avoue ne pas savoir par où commencer, «tant il y a de choses à dire»...

HARVARD BUSINESS REVIEW: A votre arrivée en France, il y a dix-sept ans, qu'est ce qui vous a le plus étonnée, d'un point de vue culturel?

ERIN MEYER: Le plus difficile pour moi a été d'intégrer que les Français adorent débattre. J'étais invitée à dîner chez une amie, avec mon mari, et, au cours de la soirée, la conversation est devenue très animée. La maîtresse de maison et l'une des invitées n'étaient pas d'accord sur un sujet et cette dernière a fini par lui dire: «Tu dis cela car tu es égoïste.» Cela m'a frappée car, aux Etats-Unis, dire une chose pareille est très dur: cela sonne aussi bien la fin de la soirée que celle de la relation entre les deux personnes. Je m'attendais à ce que la maîtresse de maison s'offusque, quitte la pièce, mais, au lieu de cela, le reste du groupe est entré dans le débat et la conversation a continué. J'étais très mal à l'aise. C'est pourquoi, lorsqu'ils m'ont demandé mon avis, j'ai répondu que je n'en avais pas.

Pour faire le parallèle avec le monde des affaires, ou même mes cours, au début, je trouvais très surprenant qu'un Français puisse me dire: «Je ne suis pas d'accord avec ce que vous dites.» Cela signifiait qu'il n'avait pas apprécié ma présentation et il me le déclarait sans détour. Or j'ai appris que, lorsque les gens débattent ainsi, c'est au contraire parce qu'ils sont intéressés par le sujet.

Que pensent les Français des Américains et inversement?

Les Français pensent que les Américains sont superficiels et hypocrites, et les Américains voient les Français comme arrogants et peu avenants! Il y a ce que j'appelle des «pays noix de coco» et des «pays pêche», comme les Etats-Unis. En tant qu'Américain, on est naturellement très agréables avec les étrangers, on sourit aux gens qu'on ne connaît pas, on parle de nos vies privées, y compris avec des personnes qui ne nous sont pas proches... Pour un Français, c'est une invitation à devenir ami, alors que, pour un Américain, c'est une attitude naturelle qui ne signifie pas qu'il y a un lien de proximité particulier. Par la suite, le Français ne comprendra pas pourquoi l'Américain ne lui donne plus de nouvelles ou ne répond pas à ses mails, et il le taxera d'hypocrite et de superficiel. A contrario, la France est un pays noix de coco: les Français ne sont pas très ouverts aux étrangers, ne sourient pas beau-

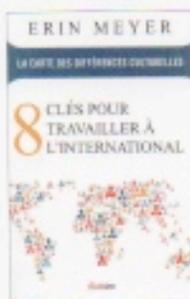
Born and bred in the American Midwest, married to a French man, Erin Meyer is a Senior Affiliate Professor of organizational behavior at INSEAD, in Fontainebleau, specializing in cross-cultural management. For over fifteen years, she has been studying how cultural differences impact the success and performance of companies. Yet, when asked what distinguishes the French from the Americans and the British, she, a French resident since 2001, confesses she doesn't quite know where to begin, for "there is so much to say..."

HARVARD BUSINESS REVIEW: WHEN YOU ARRIVED IN FRANCE, SEVENTEEN YEARS AGO, WHAT SURPRISED YOU THE MOST, FROM A CULTURAL STANDPOINT?

ERIN MEYER: The most difficult thing for me was to integrate the fact that the French love to debate. I was once invited to a friend's house for dinner, with my husband, and at some point in the evening the conversation turned into a heated discussion. Our host and one of her friends disagreed on a subject and the latter ended up saying: "You're saying this because you're egotistical." This struck me because in the US saying such a thing is extremely harsh: it would toll the end of the party, but also that of the relationship between the two people. I expected the lady of the house to be offended and leave the room but, instead, the rest of the group joined in the discussion, which simply continued on. I was extremely ill at ease. That is the reason why, when they asked me for my opinion, I replied that I had none. To draw a parallel with the business world, or even my classes, at the beginning I found it very surprising that a French person could say: "I disagree with what you're saying." I took this to mean that s/he hadn't liked my presentation and was letting me know bluntly. However, I've since learned that when people argue that way it is on the contrary because they are interested in the subject.

WHAT DO THE FRENCH THINK OF AMERICANS, AND VICE-VERSA?

The French think that Americans are superficial and hypocritical, while Americans see the French as arrogant and off-putting! They belong to what I call "coconut countries" and "peach countries," the US being the latter. As Americans, we're naturally very nice to strangers, we smile at people we don't know and we talk about our private lives, even with people who aren't close to us. For a French person, this is an invitation to become friends, whereas for an American, it's a natural behavior that doesn't necessarily mean there is a particular connection. Later on, the French person won't understand why the American hasn't kept in touch or replied to his or her



Comment des personnes aux racines culturelles très différentes peuvent-elles collaborer harmonieusement? Dans son livre «8 clés pour travailler à l'international», Erin Meyer propose un outil pour résoudre ce problème.

How can people with very different cultural backgrounds work together harmoniously? In her book, «The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business», Erin Meyer proposes a tool to solve this issue.

coup, ne posent pas de questions personnelles à des personnes qu'ils ne connaissent pas bien, ce qui leur donne un aspect plus rugueux. C'est pourquoi les Américains voient les Français comme des individus arrogants qui ne s'intéressent pas aux autres et restent fermés sur eux-mêmes. Cette différence remonte aux origines des Etats-Unis. Comme les Américains étaient des pionniers venus des quatre coins du monde, ils n'avaient pas de communauté. Il leur fallait donc être ouverts et amicaux pour créer une société.

En termes de management, comment s'exprime cette différence culturelle?

C'est particulièrement frappant lors des feed-back négatifs et positifs. En France, lorsqu'on n'est pas d'accord avec quelqu'un ou que l'on n'est pas satisfait de son travail, on va plutôt le dire avec un «intensificateur», comme «totalement», «complètement», «pas du tout»... : «Cela ne va pas du tout marcher.» Alors qu'un Américain va commencer par des commentaires positifs - aux Etats-Unis, on apprend qu'il faut trois remarques positives pour une remarque négative - et, lorsqu'il abordera la source du mécontentement, il utilisera au contraire des «atténuateurs», qui minimiseront sa désapprobation, pour rendre la critique moins abrupte: «Tu pourrais "peut-être", "éventuellement" faire différemment...» Un salarié français pensera que son manager américain est globalement content, même s'il y a un léger point à améliorer, alors qu'il y a de fortes chances pour que ce dernier ne soit pas satisfait de son travail. Quand il le découvrira, il sera surpris et lui reprochera d'avoir une attitude pas très authentique. Ce qui, en réalité, n'est pas le cas. Les Américains ne mentent pas, ils pensent sincèrement les choses positives qu'ils disent - et qu'ils développent en général de manière précise et détaillée -, mais, pour eux, l'essentiel du message n'est pas là. C'est ce qui suit, la remarque négative, qui est importante.

En cas de feed-back positif, on assiste au phénomène inverse. Les managers français, s'ils sont contents, ne le disent pas - ils se plaignent seulement lorsque ça ne va pas. D'ailleurs, pour un Français, ne pas avoir de feed-back de son supérieur signifie souvent que tout va bien. Les Américains, eux, vont avoir tendance à exprimer le positif de manière intensifiée. C'est le pays où l'on

emails and will accuse them of being hypocritical and superficial. France, on the other hand, is a coconut country: the French aren't very open towards strangers, don't smile much and do not ask people they don't know well questions of a personal nature, which overall makes them appear coarser. This is the reason why Americans see the French as arrogant individuals who show no interest in others and remain among themselves. This difference finds its source in the origins of the United States. Since Americans were pioneers coming from all four corners of the world, they had no community. They therefore had to be open and friendly in order to create this new society.

IN TERMS OF MANAGEMENT, HOW DOES THIS CULTURAL DIFFERENCE MANIFEST ITSELF?

It's particularly striking when feedback is expressed, whether positive or negative. In France, when you disagree with someone or are dissatisfied with their work, it's more likely going to be expressed through the use of "upgraders" such as "totally", "completely" or "not at all"...: "This isn't going to work at all." An American, on the other hand, will start with positive comments - in the US, you are taught that you need to have three positive remarks for each negative one - and then when finally addressing the cause for dissatisfaction, will on the contrary use "downgraders" that will minimize their disapproval, in order to make the criticism less abrupt: "You could "perhaps", "possibly" do things differently..." A French employee will think that their boss is on the whole happy, even if there is an area requiring a slight improvement, when in fact it's highly likely that the person in question isn't satisfied with his or her work. When the employee finds out, s/he'll be surprised and will begrudge the manager for being insincere, when in fact it isn't the case. Americans don't lie, they genuinely believe the positive things they say - which they generally elaborate in a detailed and precise manner - but for them this isn't where the essence of the message lies. It is the negative remark that follows that matters. With reference to positive feedback, we can observe the opposite phenomenon. French managers don't particularly voice the fact that they are pleased with someone's work, but they do complain when things aren't right. Indeed, for a French person, not having any feedback from their boss often means that all is well. Americans, however, tend to express positive things in an intensified fashion. It's the country where positive feedback is the most commonly and frequently used. Terms such as "amazing" or "wonderful" are constantly employed, whereas in France, if your boss says "This is fantastic work," it's very powerful. For an American, when there is something positive, it should be expressed in order to promote a climate of confidence and benevolence, which will make things easier the day you need to convey a negative message. In this context, the most difficult part for an American is never receiving any positive feedback from a French manager: s/he'll have the feeling that his or her work isn't being acknowledged as it deserves to be. For French people, the problem lies elsewhere: enthusiastic and detailed positive feedback

fait le plus de feedback positif. On y utilise en permanence des termes comme « amazing », « wonderful ». Alors qu'en France, si un patron dit : « Ton travail est fantastique », c'est très fort. Pour un Américain, quand quelque chose est positif, il faut le dire pour créer un climat de confiance et de bienveillance, ce qui facilitera les choses le jour où il faudra faire passer un message négatif. Dans ce contexte, le plus difficile pour un Américain sera de n'avoir jamais de remarques positives de son manager français : il aura l'impression que son travail n'est pas reconnu à sa juste valeur. Pour le Français, le problème est ailleurs : avec des feedback positifs forts et argumentés, et des feedback négatifs minorés, il pensera à tort que son travail est apprécié et de qualité.

D'où cela vient-il ?

En partie du système scolaire. Aux États-Unis, dès le plus jeune âge, la maîtresse écrit sur le devoir d'un enfant : « Fantastic work ! » ; et si le travail n'est pas à la hauteur : « You're almost there ! Tu y es presque ! ». Alors qu'en France, elle n'hésitera pas à inscrire : « Pas satisfaisant ». Comment peut-on dire à un enfant que son travail n'est « pas satisfaisant » ?

Dans le business également, les façons de faire ne sont pas les mêmes...

Les Américains marquent une distinction nette entre la confiance cognitive et la confiance affective. La culture américaine a toujours séparé l'émotionnel du pratique, car le mélange des deux risque de créer un conflit d'intérêts et n'est pas considéré comme très professionnel. C'est pourquoi les Américains gardent une certaine distance, en toutes circonstances. Y compris avec leurs collègues. Si je suis stressée ou si quelque chose ne va pas, je n'en parle pas dans le cadre du travail. Pour les Américains, consacrer une heure à déjeuner et à discuter, comme les Français aiment le faire, c'est perdre du temps. Ils préfèrent manger devant leur ordinateur.

À l'inverse, les managers français combinent confiance cognitive et affective, c'est pourquoi ils sont plus susceptibles de développer des liens personnels dans leurs relations de business. Pour un Français, avoir une relation privilégiée avec quelqu'un signifie que celui-ci va traiter ses e-mails ou ses demandes en priorité. Les Américains, eux, traitent leurs e-mails par ordre d'arrivée ou par sujet d'importance. Il n'y a pas de favoritisme. Ils ne comprennent pas qu'il faille déjeuner avec quelqu'un pour établir de bonnes relations. Ils sont bien plus pragmatiques.

De même que les Américains et les Anglais n'aiment pas exprimer leurs émotions dans le cadre du travail, ils acceptent beaucoup moins la confrontation que les Français.

C'est essentiellement lié à l'histoire de ces deux peuples. Au pays de Descartes, on construit un argumentaire, puis l'argumentaire opposé (thèse-antithèse) pour parvenir à une conclusion (synthèse). Pour les Français, c'est bien qu'il y ait un débat, une confrontation d'opinions. Aux États-Unis, on apprend à aller directement à l'essentiel. Les Américains adoptent un point de vue et s'y tiennent. Ils ne voient pas l'intérêt de se confronter les uns aux autres, surtout si c'est dans le registre de l'émotion. Si vous exprimez vos émotions de manière négative, on considérera que vous ne savez pas vous contrôler. Quant aux Anglais, ils sont, juste après les Suédois, le peuple d'Europe qui évite le plus les conflits.

and downplayed negative feedback will erroneously lead the person to think that his or her work is appreciated and of quality.

WHERE DOES THIS COME FROM?

Partly from the school system. In the United States, from the youngest classes, the school teacher will write on a child's paper: "Fantastic work!", and if the work isn't quite up to par: "You're almost there!" whereas in France, a teacher won't hesitate to write: "Unsatisfactory." How can one tell a child that his or her work is "unsatisfactory?"

LIKEWISE, IN BUSINESS, THE WAY THINGS ARE DONE ISN'T THE SAME...

Americans make a clear distinction between cognitive trust and emotional trust. The American culture has always separated the emotional from the practical side of things, because mixing both might create a conflict of interest and isn't considered very professional. This is the reason why Americans cultivate a certain distance, under all circumstances, including with their colleagues. If I'm

feeling stressed or if something's not going well, I won't discuss it at work.

For Americans, dedicating a full hour to lunch and talking, the way French people enjoy doing, is a waste of time. They prefer eating in front of their computer.

Conversely, French managers combine cognitive and emotional trust, which is why they're more likely to develop personal connections with their business relations. For a French person, having a privileged relationship with someone means that person will handle her emails or requests as a priority.

Americans, for their part, go through

their emails in order of arrival or by matter of importance. There's no favoritism. In fact, they don't understand why you'd have to have lunch with someone to establish good working relations. They're much more pragmatic.

JUST AS AMERICANS, THE BRITISH DO NOT LIKE EXPRESSING THEIR EMOTIONS IN THE WORKPLACE, AND THEY ACCEPT CONFRONTATION FAR LESS THAN THE FRENCH.

This is essentially linked to the history of these two peoples. In Descartes' country, you first build an argument, then the opposite argument (thesis-antithesis) in order to reach a conclusion (synthesis). As far as the French are concerned, it's important to have a debate, to confront opinions. In the US, we are taught to go straight to the point. Americans adopt a point of view and stick to it. They don't see the point in confronting one another, especially if emotions come into play. If you express your emotions negatively, you'll be looked upon as someone who lacks self-control. As for the British, they are, just after the Swedish, the European people most likely to avoid conflict.

« Aux États-Unis, si vous exprimez vos émotions de manière négative, on considérera que vous ne savez pas vous contrôler. »

"In the United States, if you express your emotions negatively, you'll be looked upon as a person who lacks self-control."

Les Français et les Anglo-Saxons ont aussi un rapport différent aux titres et à la hiérarchie...

Selon les Américains, les Français sont trop hiérarchiques. Appeler quelqu'un « Monsieur le président » et vouvoyer son N+1, ou son N+2, est perçu comme très arrogant. Mais d'un autre côté, ils sont très à cheval sur les titres : avoir « président » ou « vice-président » écrit sur sa carte de visite est plus important pour eux que pour les Français. La raison est qu'en France il existe beaucoup de non-dits. Les Français sont des communicants contextuels. Le message est souvent sous-entendu. Tout le monde sait qui a le pouvoir, il n'est donc pas nécessaire que ce soit écrit sur une carte de visite. Aux Etats-Unis, on est davantage dans le registre de l'explicite. Si je n'ai pas le titre de vice-président, personne ne saura que j'ai du pouvoir. Il y a une efficacité, une transparence beaucoup plus importantes du côté américain. Si les Français sont plus contextuels, c'est parce qu'ils ont une histoire bien plus longue. Depuis de nombreux siècles, vous avez le même peuple, la même langue, la même religion. Pendant toutes ces années, vous avez appris à lire les messages entre les lignes. Les Américains, eux, ont une histoire de seulement 250 ans, avec des individus venus du monde entier, et des langues différentes. Ils ont appris qu'il fallait être très explicite et mettre tout par écrit pour que le message passe.

L'art de persuader n'est pas le même non plus : les Américains et les Anglais sont plus sensibles à une logique inductive et les Français, à une logique déductive.

En France, il faut d'abord prouver quelque chose pour pouvoir ensuite l'appliquer à différentes situations : la théorie, puis la pratique. D'ailleurs, 80% de l'enseignement sert à comprendre le principe, le concept, et, quand on le maîtrise, on peut l'appliquer. Aux Etats-Unis, comme au Royaume-Uni, marqués par des philo-

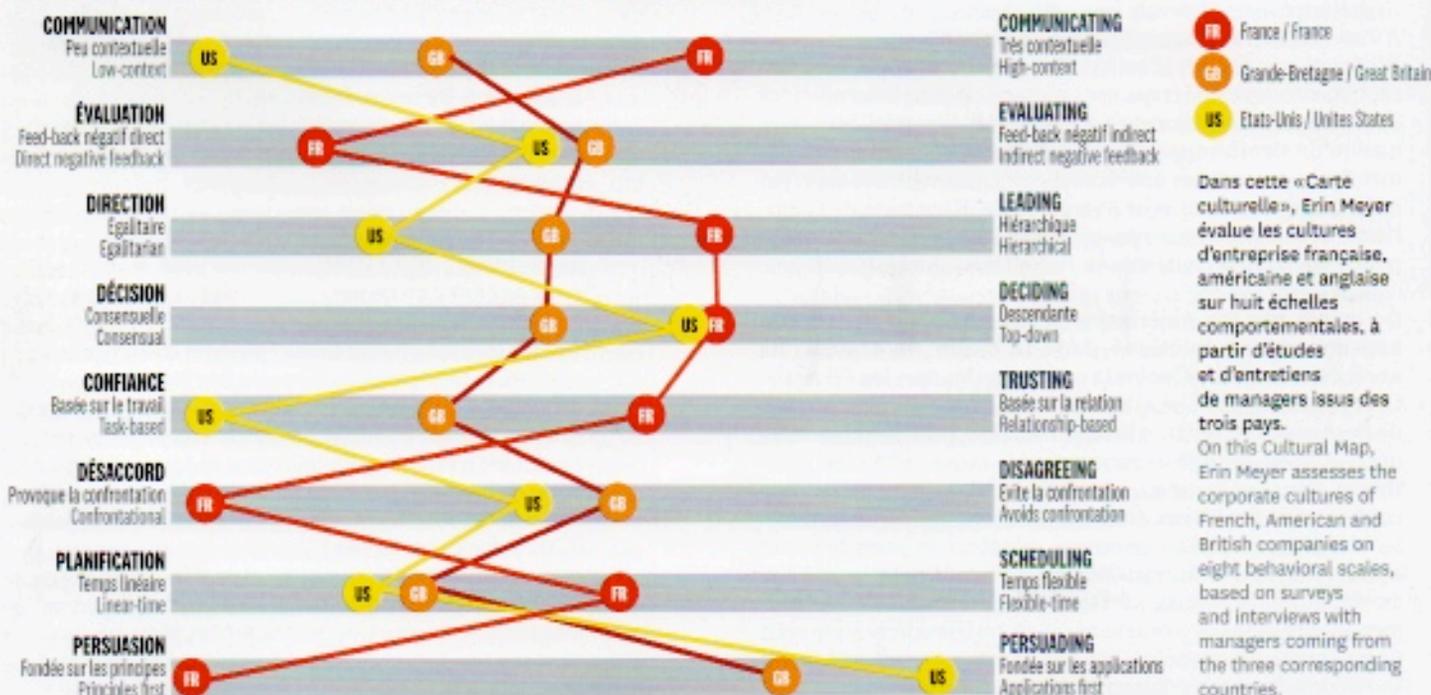
THE FRENCH AND THE ANGLO-SAXONS ARE ALSO DIFFERENT WHEN IT COMES TO TITLES AND HIERARCHY...

According to Americans, the French are too attached to hierarchy. Calling someone "Mr. President" and addressing one's boss or boss's boss using the 'vous' form is perceived as very arrogant. On the other hand, they're sticklers about titles: having "President" or "Vice-President" written on one's business card is more important for them than for the French. The reason is that in France many things needn't be said outright. The French are contextual communicators, the message is often implied. Everyone knows who has the power and it is therefore unnecessary to have it written on a business card. In the United States, the register is more explicit. If I don't have the title of vice-president, no one will know that I have power. There's a greater sense of efficiency, and transparency on the American side. The French are more contextual because their history reaches back much further. For several centuries you've had the same people, the same language, and the same religion. This has fostered the ability to read between the lines. Americans, as far as they're concerned, have a history that only dates back 250 years, with individuals coming from the world over, with many different languages. They've learned that we need to be very explicit and put everything in writing to get the message across.

THE ART OF PERSUASION ISN'T THE SAME EITHER: THE AMERICANS AND THE BRITISH ARE MORE RECEPTIVE TO INDUCTIVE LOGIC, WHEREAS THE FRENCH RESPOND TO DEDUCTIVE LOGIC.

Français, Américains, Anglais : des cultures managériales très différentes

FRENCH, AMERICAN, BRITISH: HIGHLY DIFFERENT MANAGEMENT CULTURES





« En France, il faut d'abord prouver quelque chose pour l'appliquer ensuite à différentes situations: la théorie, puis la pratique. »

"In France, you need to demonstrate something first before you can apply it to different situations: theory, then practice."

sophes comme Francis Bacon et la pensée inductive, on ne se focalise pas sur un concept mais sur des choses réelles du monde réel, et on en tire des conclusions. Si je vois cent chèvres et qu'elles sont toutes blanches, j'en conclus que toutes les chèvres sont blanches. Notre système éducatif est fondé sur l'idée qu'il faut rester dans la pratique et cela a un impact sur l'art de convaincre. C'est le cas, par exemple, lorsque l'on fait une présentation. Aux États-Unis, on apprend à aller droit au but. Dès le début, vous devez présenter un slide indiquant quelle est votre conclusion. Un Français aura instantanément le réflexe de dire: « D'où vient cette conclusion? Et en quoi peut-on dire qu'elle est correcte? ». Pour un Américain, c'est du temps perdu: si le principe de départ n'est pas correct, ce n'est pas grave, on le changera plus tard. Quand un Français fait une présentation, il commence par détailler sa théorie, ses recherches et, seulement à la fin, il présente la conclusion à laquelle il est arrivé. Ce qui, pour un Américain, est très ennuyeux.

Pour motiver une équipe américaine, vous devez parler du but global visé, puis expliquer à chacun quel est l'objectif individuel à atteindre pour y parvenir. C'est très enthousiasmant pour un Américain, car il sait où il va. Mais lorsqu'un manager américain que je connais a agi ainsi avec une équipe française, il s'est retrouvé face à un mur: « Mais pourquoi est-ce cet objectif qu'il faut atteindre? Il n'y a pas eu de discussion préalable pour savoir si c'était le meilleur objectif... ». Il a appris qu'avec les Français il fallait commencer par le problème: voici de quelle nature il est; comment on peut essayer de le résoudre; et ensuite, on décide qui fait quoi.

Malgré toutes ces différences, Anglo-Saxons et Français parviennent-ils à travailler facilement ensemble?

Globalement, oui. La seule difficulté est lorsqu'ils doivent prendre une décision ensemble, car ils ont une approche et un mode de raisonnement complètement différents: une logique inductive pour les Américains et les Anglais, une logique déductive pour les Français.

En général, c'est lorsque les différences culturelles sont les plus petites que les difficultés sont les plus importantes. Le plus grand nombre d'échecs en matière d'expatriation touche notamment les Américains qui vont en Angleterre. ©

Propos recueillis par **Caroline Montaigne**

In France, you need to prove something first before you can apply it to different situations: theory, then practice. Indeed, 80% of the educational system is about understanding principles, concepts, and then, once you've mastered them, you can put them into application. In the US, just as in the UK, marked by philosophers like Francis Bacon and inductive thinking, one doesn't focus on concepts but on real things from the real world, from which you draw conclusions. If I see one hundred goats and they're all white, I conclude that all goats are white. Our educational system is based on the idea that you need to stick to practice and this has an impact on the art of convincing. This is the case, for instance, when you give a presentation. In the US, we learn to go straight to the point. From the onset, you present a slide stating your conclusion. A French person will instantly react and say: "Where does this conclusion come from? And what supportive evidence allows you to say it's correct?" For an American this is a waste of time: if the starting principle is incorrect, it doesn't matter, you'll change it later. When a French person gives a presentation, s/he starts with a detailed theory, research work and only after does s/he present the conclusion that s/he has reached. Americans tend to find this boring. If you want to motivate an American team, you tell them about the goal you're aiming for, then explain to each person what

individual objective they need to reach to get there. It's very exciting for Americans, because they'll know where they're going. But when an American manager that I know used this approach with his French team, he found himself faced with a wall: "Why is this the goal that we want to achieve? There were no prior discussions to figure out whether this was the best objective...". He came to realize that with the French, you have to start with the issue at hand: here is the nature of the problem, what can be done to try and fix it; and then you decide who does what.

IN SPITE OF ALL THESE DIFFERENCES, DO THE ANGLO-SAXONS AND THE FRENCH EASILY MANAGE TO WORK TOGETHER?

On the whole, yes they do. The only difficulty is when they have to make a decision together, since they have such completely different reasoning modes and approaches: inductive logic for the Americans and the British, deductive logic for the French.

In general, it's when the cultural differences are the smallest that the difficulties are the greatest. The highest number of failures in expatriate experiences touches the Americans who go to England. ©

Interview by **Caroline Montaigne**