

CHAPITRE V.1

CULTURE ET GESTION EN ANGLETERRE : UN IDÉAL DE MESURE

CHRISTINE GEOFFROY¹

Résumé. La situation géographique particulière de l'Angleterre sur une île au nord de l'Europe, loin d'avoir été un obstacle à son développement, semble en avoir au contraire favorisé le rayonnement. Ce petit pays d'à peine plus de 130 000 km², qui concentre à lui seul plus de 80 % de la population britannique, régnait encore au début du XX^e siècle sur un empire tellement vaste qu'on avait coutume de dire que le soleil ne s'y couchait jamais. Malgré le déclin de l'empire, l'influence de l'Angleterre se fait encore sentir, à l'époque contemporaine, dans de nombreux domaines : l'économie et les finances, les pratiques de gestion, les systèmes juridiques et politiques, les sciences. N'oublions pas l'exportation de ses sports comme le cricket et le football, de sa musique populaire et bien entendu, de sa langue, devenue langue internationale de travail. Comment expliquer la réussite exceptionnelle de ce pays sinon par l'originalité et le dynamisme de sa culture, qui en feront pour toujours un pays différent de ses voisins européens.

1. Christine Geoffroy détient un doctorat en études anglaises de l'université de Technologie de Compiègne, France. Elle est maître de conférences à l'université de Paris Dauphine. Ses intérêts de recherche portent sur la communication interculturelle, notamment entre Français et Anglais. Elle a reçu le *Prix du Monde de la Recherche* à Paris en 1999 pour sa thèse de doctorat : *Les Français et les Anglais : interactions de communication dans le monde du travail*. Elle est auteure de plusieurs livres, tels que *La mésentente cordiale* et *Les coulisses de l'entente cordiale*.

Geoffroy, Christine, « Culture et gestion en Angleterre : un idéal de mesure », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

INTRODUCTION

Encadrée au nord par l'Écosse et sur son flanc ouest par le Pays de Galles, l'Angleterre se situe sur une île : la Grande-Bretagne. Cette position géographique, très souvent invoquée à titre d'explication du caractère insulaire que certains attribuent aux Anglais, a été modifiée par l'ouverture du tunnel sous la Manche en 1994. Quel passager du train ou des véhicules qui empruntent quotidiennement le tunnel à l'époque contemporaine pourrait encore faire référence à l'isolement légendaire de l'île et du continent? La notion même de frontière entre l'Angleterre et la France semble bien s'être perdue dans les profondeurs du petit bras de mer, la Manche, qui sépare les deux pays.

Pourtant, ne serait-ce pas justement cette situation géographique particulière qui aurait encouragé de tout temps les Anglais, non pas à se replier sur leur espace territorial, mais à développer leurs échanges avec les pays dont ils étaient séparés et à devenir cette grande puissance maritime et commerciale? L'insularité des Anglais, si elle est bien réelle sur le plan physique, a été le moteur d'un dynamisme exceptionnel : la mobilité de la population, associée à l'activité de ses marins, à l'activité industrielle et à l'activité des hommes d'affaires, a donné à ce petit pays un rayonnement international.

Témoin de ce rayonnement historique, démographique, économique, scientifique et culturel, la langue anglaise s'est diffusée dans le monde entier. L'anglais a, de plus, bénéficié de l'essor de l'anglo-américain pour devenir langue de travail internationale. Même la France, dont les rivalités séculaires avec l'Angleterre, tant sur le plan économique et politique que sur le plan linguistique, sont légendaires, se voit contrainte aujourd'hui de s'incliner devant la suprématie de la langue de son concurrent dans les relations de travail internationales.

D'après une enquête de l'ETS Europe (*Educational Testing Service*) effectuée auprès de 26 entreprises françaises en 2005², 16 d'entre elles ont adopté la langue anglaise comme langue de travail. Parmi ces 16 entreprises, 9 ont abandonné complètement le français et 7 placent l'anglais et le français sur un pied d'égalité, alors qu'entre le XVI^e et le XIX^e siècle, la langue française régnait en maître sur l'Europe et sur la diplomatie.

Le succès et l'originalité de l'évolution de ce pays qui ne semble rien faire comme les autres peuples européens continuent d'étonner ses

2. Source : Times, Economics, « French toast the English language », 25 juin 2005, <http://business.timesonline.co.uk/article/0,,16849-1668036,00.html>.

observateurs ou d'agacer ses rivaux ou détracteurs. Constitué dès la fin du XV^e siècle, le royaume d'Angleterre, aux prises, comme les peuples du continent, avec les guerres et les révolutions, a su instaurer une stabilité politique inégalable ne reposant sur aucune constitution écrite. Le peuple anglais, fier de son modèle politique où le souverain règne et le premier ministre gouverne, tout en privilégiant une société libérale et fondamentalement inégalitaire, restera toujours épris de liberté et d'indépendance. Dans l'histoire du continent européen, l'Angleterre, qui aura contribué à en tisser la trame, ne semblera jamais pouvoir ou même vouloir s'y laisser insérer.

SPÉCIFICITÉS CULTURELLES

Dans le cadre de l'histoire de la mentalité des peuples, l'ancrage des spécificités culturelles anglaises peut être éclairé par trois grands pôles d'observation : le modèle anthropologique familial, les affinités religieuses et le modèle politique.

Les structures familiales jouent un rôle primordial

Le modèle familial, par le biais des coutumes d'héritage, peut, entre autres, nous renseigner sur les représentations de pouvoir. Suivant tel ou tel modèle, par exemple, le père sera souverain ou non et disposera librement ou non du patrimoine familial. Jusqu'à l'époque médiévale, l'Angleterre, héritière du droit normand, observait une stricte égalité de la succession entre les enfants. Mais des contraintes telles que l'insécurité, la démographie, la réduction de superficie des domaines familiaux, allaient faire évoluer le régime de succession égalitaire vers un régime inégalitaire : de famille nucléaire égalitaire, la famille anglaise a progressivement glissé vers le modèle de famille nucléaire absolue (Todd, 1990). Les nouvelles lois ont alors permis aux parents de favoriser le premier-né ou l'un des frères en lui léguant le titre, la maison, l'exploitation agricole ou l'établissement commercial. Il ne restait plus aux cadets qu'à chercher fortune ailleurs ou, s'ils restaient sur le domaine, à accepter de demeurer célibataires.

La famille anglaise se présente alors comme une véritable école d'individualisme. En encourageant ses cadets à quitter le toit familial, ce modèle ne pouvait que dissoudre les liens de solidarité entre ses membres. Du même coup, en éloignant les cadets, il prévenait tout sujet de discorde entre parents et enfants, à l'opposé du modèle familial égalitaire qui, en gardant ses membres sous le même toit, favorisait disputes et conflits entre futurs héritiers.

Parallèlement, le développement du système de placement des enfants comme domestiques dès l'adolescence³, opérait la même dissolution des liens privilégiés qui avaient attaché l'enfant à sa famille. Cette expérience mutilante et formatrice apprenait à séparer les rapports de travail et les rapports de parenté. Le sentiment d'appartenance à un cercle de proches parents céda la place à une conscience aiguë, voire à la revendication de l'autonomie.

Rien d'étonnant à ce que les Anglais, dès la fin de la guerre de Cent ans qui les excluait de leurs territoires européens, aient pu se séparer de leurs attaches plus facilement que d'autres peuples afin de chercher fortune et aventures dans les lointaines contrées d'outre-mer. Rien d'étonnant à ce que ce peuple ait été plus disposé que d'autres à dominer le commerce des mers et à devenir cette grande nation marchande.

Autonomie et individualisme, favorisés par la famille anglaise, ne pouvaient que se traduire en indifférence vis-à-vis des notions d'égalité ou d'inégalité. L'inégalité, qu'il fallait bien accepter entre frères, permettait à la société anglaise de fonctionner dans une tolérance, voire une indifférence, vis-à-vis des classes sociales, des religions ou des ethnies. Du même coup, seule la liberté pouvait s'affirmer comme valeur positive. Une liberté tellement absolue qu'elle nie ou met à distance l'égalité qui, pour d'autres peuples pourtant, et singulièrement pour les Français, en constitue la condition nécessaire.

On observe en effet que la dissociation entre les notions de liberté et d'égalité apparaît très tôt en Angleterre : le principe de la liberté individuelle s'inscrit dès 1679 dans l'*Habeas Corpus*, un siècle avant la Déclaration universelle des droits de l'homme en 1789. Le principe de la monarchie constitutionnelle apparaît dès le XVIII^e siècle. La liberté de presse, la tolérance religieuse et la souveraineté du Parlement sont acquises à la même époque, c'est-à-dire un à deux siècles plus tôt que les autres peuples européens.

À l'époque contemporaine, la vie politique anglaise repose sur des élections qui font et défont les majorités parlementaires qui gouvernent alors que le souverain ne fait que régner, à l'image de la dissociation entre position hiérarchique et autorité que l'on retrouve dans le monde du travail.

Les Anglais sont libres, mais ils sont inégaux; inégaux dans leur statut familial, car même si les coutumes d'héritage sont revenues aujourd'hui à un système de distribution plus équitable, nombre d'Anglais ne comprennent pas bien le fort attachement des Français à leur patrimoine ainsi que les

3. À la fin du XVIII^e siècle, l'Angleterre et les pays scandinaves sont les régions où cette pratique est la plus répandue.

efforts des parents pour en assurer la transmission à leurs héritiers. D'une part, ils sont inégaux dans leur statut social où les classes sont très marquées, ce qui les pousse à être très mobiles, ne serait-ce que pour échapper à l'étiquetage de leur origine trahie par leur accent. D'autre part, cette inégalité les poursuit dans le domaine politique où le système majoritaire à un tour permet de donner la majorité à celui des deux partis qui n'a pas forcément obtenu le plus de suffrages, suivant la distribution des voix dans chaque circonscription.

Cette liberté essentielle, juxtaposée à une indifférence au principe d'égalité, est donc présente aussi bien dans le domaine politique que dans le domaine économique et celui de l'entreprise. En Angleterre, nation parfaitement démocratique, la liberté n'implique pas l'égalité.

Par quel mécanisme la structure familiale anglaise a-t-elle pu se prolonger dans des institutions si précocement libérales? Le relais religieux semble prépondérant.

Les affinités religieuses prennent le relais

Au XV^e siècle, la Réforme luthérienne en Allemagne bouleverse les valeurs qui sous-tendent les rapports de l'homme à l'argent et génère un nouvel état d'esprit qui se traduira par un projet social différent dans les pays catholiques et les pays protestants.

Tandis que dans un pays comme la France, la longue tradition catholique implique une mauvaise conscience et une distance vis-à-vis de l'argent, Luther va associer l'idée de vocation à celui de métier. Dès lors, la conception du métier comme devoir moral va abolir la distinction entre la vie séculière et la vie monacale. Le sacerdoce, réservé aux prêtres et aux moines dans le catholicisme, deviendra universel dans l'éthique luthérienne. Cette éthique adresse à tous les mêmes exigences : chacun se doit de remplir avec assiduité les devoirs de la vie quotidienne.

Les puritains anglais vont reprendre le concept luthérien des obligations quotidiennes commandées par la volonté divine : être fidèle à son métier, c'est obéir à ses obligations religieuses avec, pour conséquence, une valorisation du métier. Ils subiront, de plus, l'influence calviniste dont la doctrine assure que le salut n'est donné qu'à une minorité d'élus travailleurs et industriels. Les enfants de Dieu, inégaux entre eux mais libres face à leur Père Céleste, peuvent se donner les moyens terrestres de faire partie d'une élite dans le domaine spirituel. S'investir dans son travail quotidien et rechercher le succès économique, c'est tenter de reconnaître à des signes extérieurs que l'on compte parmi les élus de Dieu.

Au XVII^e siècle, le puritain anglais Baxter rédigera à l'intention des chrétiens un guide de bonne conduite dans lequel il réaffirmera que Dieu reconnaît les siens et les récompense pour leur succès au travail. Il importe alors de rationaliser l'organisation du temps : « gaspiller son temps est donc le premier, en principe le plus grave, de tous les péchés⁴ » (Baxter *apud* Tawney, 1990, p. 241), écrivait-il. Toujours selon lui, Dieu donne à chacun un métier, même parcellaire, qu'il doit accomplir. Il est même bon, si cela est profitable, d'exercer plusieurs métiers. De toute façon, il faut choisir la voie la plus rémunératrice, car refuser cette voie pour choisir une voie moins lucrative, c'est contrarier les desseins de Dieu. « Désirer être pauvre équivaut à être malade, ce qui est condamnable en tant que sanctification par les œuvres, et dommageable à la gloire de Dieu », commentera le célèbre sociologue des religions Max Weber (Weber, 1964, p. 197).

Les idées puritaines anglaises trouveront un prolongement chez les théoriciens du capitalisme libéral avec une morale qui se déclinera en morale pragmatique, voire utilitariste, où ambition, entreprise et réussite seront définies comme critères de valeur éthiques. Il faudra se souvenir que « Celui qui t'a accordé de grands talents, a dit aussi : "Occupe-toi jusqu'à ce que je vienne!" Ta force est un talent, tes activités sont des talents, et ton temps l'est aussi. Comment peux-tu rester oisif la journée entière? » (Steele *apud* Tawney, 1990, p. 243) Un siècle plus tard, en 1748, Benjamin Franklin n'hésitera pas à invoquer son héritage religieux pour dispenser son célèbre précepte : « Souviens-toi que le temps, c'est de l'argent » (Franklin *apud* Weber, 1964, p. 44-45).

À cet esprit du capitalisme, à cette éthique du protestantisme sont attachées des spécificités culturelles que nous pourrions observer dans l'environnement de travail : l'esprit d'entreprise, l'éthique du profit, la dévotion à la tâche. Ces valeurs qui appartiennent à une morale austère sembleront souvent, pour les peuples d'affinité catholique, dégradées en un fonctionnalisme et un individualisme très utilitaristes. Elles se traduiront notamment par des politiques sociales très différentes : système de santé, chômage, système d'allocations.

Si les approches des domaines anthropologique et religieux nous éclairent sur les spécificités culturelles du peuple anglais, elles ne sont pas suffisantes pour en expliquer toutes les particularités. L'approche du domaine politique complète utilement cette exploration.

4. Traduit par l'auteur.

Le modèle politique complète le tableau culturel

Qu'est-ce qui lie entre eux des individus en vue d'un but commun? Quelle forme de contrat social recouvre la volonté qu'ont les hommes de vivre en groupe? D'organiser entre eux les pouvoirs? De définir leurs obligations réciproques? Quelle est la nature de ce contrat conclu explicitement ou implicitement entre les membres de ce groupe?

C'est le philosophe anglais Hobbes qui inaugure au XVII^e siècle une nouvelle ère dans la réflexion politique, une ère que l'on a coutume d'appeler l'ère du *contrat social*. La théorie qu'il présente est issue de l'idée que la société, ou du moins l'État, n'est pas un phénomène naturel, mais une création artificielle et volontaire. Le pouvoir politique, de même que les lois et les règles qui régissent la société, ne serait qu'une conséquence de la décision initiale d'individus animés d'un même désir de mettre fin à des conditions naturelles d'existence jugées insupportables.

À l'état de nature, pour Hobbes, « tous les hommes sont naturellement égaux » (Hobbes, 1982, p. 94-100) et tous également menacés par l'insécurité et la misère, par la guerre incessante de chacun contre chacun et de chacun contre tous. Puisque la nature a donné à chacun « égal droit sur les choses » et que « l'homme est un loup pour l'homme », il ne peut exister de société ni d'agriculture, d'industrie, d'art, de lettres, de justice ou d'injustice. En conséquence, si l'égalité ne suscite que désordre, instabilité et insécurité, seule l'inégalité pourra assurer un ordre stable : c'est en sacrifiant leur libre arbitre à un souverain tout-puissant que les individus trouveront paix et sécurité. Par une sorte de contrat, chacun renonce donc au droit de se gouverner lui-même et remet tout son pouvoir aux mains d'un seul homme qui imposera sa loi à tous.

Cependant, cette toute puissance ne pourra s'identifier à celle d'une tyrannie. En effet, si le but du contrat social est la sécurité de chacun, il importe que la logique en soit respectée jusqu'au bout : les hommes ont le droit de se protéger et de résister contre les exactions d'un tyran en cas de danger mortel.

Ainsi, sous l'implacable autorité d'un souverain omnipotent, au sein d'une société inégalitaire où le principe de séparation des pouvoirs est récusé, Hobbes justifie la procédure d'*Habeas Corpus*.

Les idées du philosophe ne peuvent être séparées du contexte historique dans lequel il vivait. En effet, si l'origine des *writs*, ou mandats d'*Habeas Corpus* remonte au Moyen Âge, époque où déjà un homme libre d'Angleterre ne pouvait être emprisonné de façon arbitraire, le XVII^e siècle fut le témoin

de l'évolution décisive de la procédure. La querelle qui opposa alors successivement les rois d'Angleterre, Jacques I^{er}, Charles I^{er} et Charles II, au Parlement sur des questions de prérogatives juridiques, aboutit graduellement à un renforcement de la procédure traditionnelle de présentation sous vingt jours du « corps de la personne » détenue devant une cour appropriée, jusqu'à l'élaboration, en 1679, d'un nouvel acte : l'*Acte d'Habeas Corpus* qui mettait définitivement un terme à l'idéologie absolutiste des Stuarts. Le nouveau statut donné à l'*Habeas Corpus* marqua un grand tournant politique dans l'histoire de l'Angleterre : un siècle avant la Déclaration universelle des droits de l'Homme en 1789, cet acte contribuait à ôter définitivement aux instances politiques tout pouvoir de juridiction criminelle, tout exercice d'autorité abusive qui aurait menacé la liberté individuelle. En même temps que s'établissait le règne de la loi, l'Angleterre devenait le pays de la liberté civile.

En 1690, Locke (1977, p. 76-103) ira plus loin dans la réflexion politique. Certes la condition des hommes à l'état de nature implique qu'ils sont égaux, mais cet état implique aussi qu'ils sont libres et indépendants, et qu'ils ont un droit naturel à la propriété résultant de leur travail individuel. Il défendra l'idée que les hommes ne s'unissent pas seulement pour former une société, mais aussi pour profiter des avantages d'une organisation en société, notamment pour jouir paisiblement de leur propriété.

Son modèle de contrat social instituera le principe de la séparation des pouvoirs : le contrat sera conclu, d'une part, avec les membres de la société dans un but utilitaire et, d'autre part, avec le souverain. Il s'agit d'un *gentleman's agreement* : le roi, chef de l'exécutif et du pouvoir fédératif, doit agir de bonne foi, être *fair*, et s'abstenir de porter atteinte au pouvoir législatif, c'est-à-dire à l'existence et aux attributions du Parlement.

La philosophie politique de Locke est, elle aussi, indissociable du contexte politique et social de son époque. Le pouvoir qui triomphera après la « Glorieuse Révolution » de 1688, est le résultat d'un compromis historique entre des factions qui s'étaient longtemps déchirées : les partisans de l'absolutisme royal fidèles à Rome, les puritains qui aspiraient à une forme de démocratie religieuse, les anglicans tenants d'un christianisme national associant l'Église et le roi. Les nouveaux souverains, Guillaume III et Marie II, durent souscrire à une Déclaration des droits⁵ qui condamnait tous les abus commis sous le règne du roi précédent, Jacques II, et établissait toute une série de garanties pour leurs sujets et pour le Parlement. La monarchie constitutionnelle était née et, avec elle, une conception du pouvoir originale dont l'empreinte reste cristallisée dans la vie politique, sociale

5. *Bill of Rights*, 1689.

et surtout dans le mode de pensée des citoyens anglais : être *fair* en respectant le *gentleman's agreement* devenait le mode d'être contractuel; l'inégalité sociale restait sous-jacente; la liberté était assurée à tous et en premier lieu par l'*Habeas Corpus*, pourvu que les règles de *fairness* et de l'inégalité soient acceptées.

L'INCIDENCE DES SPÉCIFICITÉS CULTURELLES SUR LES MODES DE GESTION

Rivales de longue date, la France et l'Angleterre, sous l'effet de leur cousinage européen, de l'alternance de leur attraction ou de leur répulsion réciproque, ont engendré des modèles originaux très contrastés (Poirier, 1996, p. 36-39). Dans cette section et les suivantes, il sera fait appel aux témoignages de partenaires de travail anglais et français appartenant à des équipes multinationales⁶. Comparer et contraster leurs attitudes, entrevoir leurs difficultés et les malentendus possibles, constitue une aide utile à la description et à la clarification des caractéristiques culturelles anglaises.

Les modes de travail : une attitude pragmatique

Les modes de travail anglais sont grandement influencés, d'une part, par l'esprit d'autonomie et l'individualisme inscrits au fil des siècles dans une vision spécifique de la structure familiale et, d'autre part, par la valorisation du succès dans le travail quotidien, héritée des affinités religieuses. Pour s'assurer le succès de son entreprise, il s'agira le plus souvent d'adopter une attitude dite « pragmatique », c'est-à-dire une attitude qui privilégie l'action et qui trouve la vérité dans l'expérience humaine, dans la réussite et l'utilité d'une action.

La tâche prime sur la relation avec l'autre

Pour des peuples latins ou méditerranéens, il est très surprenant de constater que la tâche, pour un Anglais, passe avant les relations interpersonnelles. Les témoignages de partenaires de travail français et anglais seront particulièrement révélateurs de ces attitudes contrastées. Telle Française dira : « J'ai toujours l'impression qu'ils ne s'intéressent pas de savoir qui sont réellement leurs interlocuteurs, même si j'ai pris la peine d'envoyer un fax

6. Ces témoignages ont été recueillis auprès de 60 personnes, cadres ou salariés d'entreprises anglais et français, lors d'entretiens semi-directifs menés de 1996 à 1998, dans le cadre d'un travail de thèse sur la communication entre Français et Anglais au sein de dix entreprises multinationales (Geoffroy, 1998). Ils ont été complétés par les informations recueillies en 2001 auprès d'un échantillon de 11 salariés français et anglais travaillant pour des entreprises britanniques ou françaises, dans le cadre d'un mémoire de recherche en sociologie (Jochum, 2001).

avec mon prénom et mon nom de famille. » Tandis qu'un collègue de travail anglais affirmera : « En Angleterre, quand on est au travail, c'est pour travailler. Ce n'est pas une chose sociale, on est là pour faire une tâche. Les Français socialisent beaucoup au travail. Nous, on socialise en dehors du travail. »

En conséquence, c'est le passage au pub à la sortie du travail, qui sera consacré au temps de socialisation, à la différence des Français qui, aux yeux étonnés des Anglais, semblent alors leur fausser compagnie en privilégiant la famille et en rentrant le plus souvent directement chez eux.

Se consacrer à sa tâche signifie optimiser son temps de travail

Les Anglais sont très surpris des horaires qui se prolongent tard le soir pour les Français. « Pourquoi rester au bureau après six heures du soir? » S'il vous faut rester jusqu'à neuf heures du soir, c'est que vous avez mal géré votre temps et donc que vous ne savez pas organiser votre journée.

Côté français, on s'étonnera de l'absence de coupure prolongée au repas de midi. Il est vrai que si l'on ne « socialise » pas au travail, cela signifie que l'on se concentre exclusivement sur sa tâche et que l'on exclut les conversations amicales ou informelles entre collègues. Dans ce cadre plus quantitatif que qualitatif, les pauses pourront être raccourcies, les réunions de travail pourront commencer et se terminer à l'heure dite, car on aura veillé à respecter l'ordre du jour, sans que les conversations divergent sur des points considérés hors sujet pour les Anglais, mais qu'il pourrait sembler important d'annexer à la discussion pour des Français.

Force est de reconnaître l'efficacité d'un tel système. Certains Français iront jusqu'à s'interroger sur la tendance de leurs compatriotes à lier la quantité de travail directement aux heures de présence : « Est-on plus rentable quand on reste dix heures de suite à son bureau? »; « N'y a-t-il pas une perte de temps importante? »; « Est-on bien sérieux? ».

Il ne s'agit pas bien sûr d'émettre un jugement sur les pratiques des uns ou des autres. Le contraste est frappant dans les façons de concevoir le travail, mais ces façons peuvent aussi influencer les unes sur les autres.

Tel Anglais, ayant essayé de préserver ses habitudes horaires dans un contexte de travail à majorité français, avouera qu'il lui a fallu se rendre à l'évidence : « Pour être impliqué dans toutes les discussions au niveau de l'entreprise, pour savoir ce qui se passe, pour progresser, il faut être prêt à rester jusqu'à vingt heures. »

Organiser le temps de travail implique de bien délimiter son domaine d'intervention

L'optimisation du temps de travail conduit à une définition précise, voire à un morcellement des tâches. Ce système où chacun a des attributions précises, sait et se sent responsable de ce qu'il doit faire, s'oppose à des systèmes plus transversaux dans lesquels les individus sont « multi-tâches » et interviennent sur le domaine de trois ou quatre personnes.

De ce fait, un Anglais ne comprendra pas qu'on puisse lui demander une tâche qui ne correspond pas au profil d'intervention qu'on lui a défini à l'embauche ni qu'on lui reproche de vouloir s'arrêter de travailler à l'heure dite. Non seulement les tâches extérieures au profil de poste seront discutées ou refusées, mais il sera également inadmissible que quelqu'un prenne l'initiative d'empiéter sur la tâche définie.

On imagine facilement les causes de conflits possibles entre Français et Anglais. Les Français qui répugnent à s'adresser à une série de personnes occupant des postes bien définis, tenteront, au grand dam des Anglais, de court-circuiter les échelons du cloisonnement des départements anglais pour obtenir un renseignement. Les Anglais reprocheront alors aux Français leur trop grande décontraction au travail, tandis que les Français accuseront de paresse et de non-implication les Anglais qui auront refusé certains travaux.

La formation pratique prend le pas sur la formation diplômante

La rentabilité et l'efficacité justifient l'attention portée à l'expérience et aux connaissances pratiques. Les gens qui ont de l'expérience sur le terrain sont écoutés. Sujet d'étonnement pour un Anglais, le peu d'attention accordée à l'expérience en France par rapport aux diplômes :

Je ne comprends pas pourquoi, dira l'un d'eux, sous prétexte qu'ils n'ont pas les bons diplômes, on barre la route à des gens très capables qui pourraient être d'excellents cadres. À côté de ça, on trouve à un niveau hiérarchique supérieur de l'organigramme des cadres sans expérience ni compétence réelle, mais avec des diplômes de haut niveau!

Dans un système où les conditions d'admissibilité à l'embauche ne reposent pas exclusivement sur les diplômes, les profils seront très variés. Un individu ayant étudié les langues orientales pourra côtoyer un statisticien ou une ancienne institutrice. Le diplôme aura donc pour but de repérer la capacité à apprendre plutôt que la compétence théorique qui lui serait

attachée dans d'autres cultures. Ce type de recrutement nécessite une formation permanente interne à l'entreprise avec sa propre échelle de compétences : les *professional qualifications*. Ainsi de façon très pragmatique, l'entreprise pourra-t-elle faire coïncider ses besoins avec les connaissances pratiques des salariés qu'elle aura formés.

La mobilité professionnelle

Un système qui valorise l'expérience de terrain ne peut qu'encourager la mobilité professionnelle. En Angleterre, on changera donc de métier plus facilement que dans les cultures où la fidélité à l'entreprise peut se muer en engagement à vie.

L'absence de fidélité à l'entreprise ne sera pas perçue comme une faute puisque justement elle est synonyme d'expérience et valorise un curriculum vitæ, comme en témoigne ce cadre supérieur français, âgé d'une cinquantaine d'années : « Moi qui ai travaillé toute ma carrière pour la même entreprise, je suis considéré comme anormal en Angleterre! »

La recherche du résultat conduit à la flexibilité

Cette flexibilité est déjà perceptible dans la notion de « service client » très développée dans la stratégie commerciale anglaise. L'obligation de réussite professionnelle exige de se plier aux exigences du client plus facilement que pour un Français, par exemple, et renforce l'image de commerçant des Anglais : « Le grand défaut des Français, affirmera un commercial anglais, c'est que vous faites d'excellents produits, mais que vous ne savez pas les vendre! »

Le critère de rentabilité justifie la même souplesse dans les orientations et les projets. Si, pour un Français qui étudie un dossier, il est important de tout analyser en détail et d'essayer d'élaborer une solution durable, un Anglais se montrera plus sensible au résultat immédiat. La question posée en face d'un problème sera de savoir quelle est la solution la plus adaptée à court terme. Si cette solution ne fonctionne pas bien à l'usage, on sera prêt à en adopter une autre et à l'expérimenter.

Et c'est justement le fait qu'une solution ou une orientation puisse être remise en question si facilement qui entraîne la déroute des Français. Qu'un directeur puisse décider d'un changement d'orientation trois semaines après avoir lancé une procédure sera mal compris d'un Français qui assimilera cette stratégie à un comportement flou ou incohérent, alors qu'un Anglais confronté à une stratégie plus étudiée pour le long terme trouvera le Français trop conformiste et peu adaptable.

Rentabilité et enrichissement personnel

Puisque « désirer être pauvre équivaut à être malade » et du même coup est condamnable par l'éthique protestante, on ne s'étonnera pas de voir que l'enrichissement personnel est connoté positivement dans la culture anglaise. Là où un tabou semble sceller les lèvres d'un Français dès qu'il s'agit de questions d'argent trop personnelles, faire reconnaître sa réussite professionnelle et financière à des signes extérieurs bien visibles revêt une grande importance pour un Anglais.

Une fois encore la reconnaissance de la réussite d'un individu, donc de sa rentabilité, justifie la reconnaissance d'un statut social inégalitaire. À ce statut correspondent les *fringe benefits* que les Français nomment volontiers des *privileges* et qui sont des avantages sociaux sous forme d'indemnités ou d'avantages en nature. La voiture de fonction, appelée à juste titre voiture de statut, en est l'exemple par excellence : la taille et le prestige du véhicule sont directement attachés au poste occupé.

La voiture est un symbole très fort, car elle s'identifie à la réussite personnelle et donc au salaire perçu par un salarié. La frustration de ne pas se voir octroyer le véhicule de fonction plus luxueux que l'on espérait peut même conduire un individu à changer de travail.

Le revers de la médaille

Mais attention, la réussite a un revers de médaille en cas de contre-performance et, par conséquent, de défaut de rentabilité. Si la personne n'atteint pas les objectifs fixés ou n'obtient pas les résultats escomptés, considérée sans plus aucune valeur utile pour l'entreprise, elle sera licenciée. S'il est possible de gagner beaucoup d'argent en Angleterre, les lendemains ne sont pas assurés.

Là encore, la différence est très marquée entre Français et Anglais. Un Anglais ne comprendra pas l'attitude trop « protectrice » ou « maternante » d'un directeur envers un salarié incompetent : « Ce que je trouve frustrant, s'indigne l'un d'eux, c'est qu'on voit des gens faire des fautes énormes. Ils coûtent une fortune à l'entreprise et pourtant, on les autorise à continuer à être totalement incompetents! »

Si l'incompétence nuisible à l'entreprise doit être sanctionnée, les encouragements à la rentabilité par l'intermédiaire des compliments ne devront pas être oubliés : « Si vous faites quelque chose de correct et qu'on ne vous dit rien, poursuit le même cadre anglais, c'est exactement la même chose que lorsqu'on ne vous sanctionne pas pour vos erreurs, il n'y a aucun signal d'en haut! »

Différence remarquée par un autre cadre français : « Un Anglais utilisera généralement des termes plus élogieux pour qualifier les performances de son personnel et pour le lui communiquer. Quand vous avez un collaborateur qui a fait un travail convenable, l'Anglais va s'extasier : Brilliant! Super! »

Les modes de décision : la quête du compromis

L'idéal de fusion et d'équilibre des forces au sein de la famille ainsi qu'entre tendances religieuses ou idéologiques, associé à la quête du résultat, va influencer également tout un cortège d'attitudes dans les processus décisionnels. Les malentendus causés par l'incompréhension des modes d'action réciproques naissent souvent entre Anglais et Français.

Comment se voient les Anglais. Dans les situations de négociation et de quête de décision, les Anglais se disent habitués au compromis à l'inverse, selon eux, des Français qui dépensent beaucoup d'énergie à convaincre l'autre sans tenter une rencontre à mi-chemin.

Comment les Français voient les Anglais. Les critiques émises mentionnent le plus souvent un manque d'efficacité : la prise de décision n'aboutit pas, car les choses ne sont pas claires et personne ne fait preuve d'autorité pour faire avancer le débat.

Le modèle « courtois »

Privilégier l'attitude de compromis, c'est tout d'abord, pour un Anglais, respecter certaines normes de politesse. Le tact dont on fait preuve dans la discussion, en évitant d'affronter son interlocuteur, est une marque du respect qui lui est dû. Puisqu'il est primordial d'éviter de blesser son interlocuteur, on se gardera de toute confrontation directe qui confine au désaccord ouvert et au conflit déclaré. Il faut donc garder en mémoire qu'un Anglais « bien élevé », c'est-à-dire qui a intériorisé ces normes de tact, ne saura jamais dire « oui » ou « non » directement. Rien d'étonnant alors à ce que les Français jugent leur attitude floue et les accusent même de manque de franchise ou d'hypocrisie.

Rien d'étonnant, non plus à ce que les Anglais ne comprennent pas bien les attitudes « passionnées » de leurs collègues français, ni leur obstination à défendre une idée envers et contre tout. Ils soulignent que les débats sont beaucoup plus « chauds » dans les réunions avec des Français et ne comprennent pas qu'on puisse se bagarrer avec un interlocuteur qui n'est pas du même avis que vous. Un sentiment de découragement, voire d'épuisement, peut alors s'emparer des collègues anglais qui finiront par se taire

complètement en réunion en pensant qu'il leur est impossible de communiquer avec leurs homologues français, peu ouverts aux suggestions des autres.

Mais le refus de la discussion conflictuelle, le calme des Anglais peuvent aussi être perçus comme une force. Certains Français y voient une prédisposition à la diplomatie : « Je pense que les Anglais s'en sortent mieux, dira un cadre français, car on discute parfois de sujets difficiles mais la politesse est là, ils savent faire preuve de *fair-play*. »

« Pourquoi les Anglais sont-ils de fins diplomates? Parce qu'avec leur courtoisie, avec leur calme – que j'apprécie énormément en réunion –, ils obtiennent davantage de résultats que les Français dont le comportement très typé transparaît trop souvent dans la discussion et crée un climat d'énervement néfaste à leurs propres intérêts », expliquera un autre Français.

Gestion efficace du temps de réunion

Dans un souci de rentabilité, chacun se doit de respecter l'horaire de la réunion. Une réunion doit commencer et se terminer à heure dite et, pour ce faire, il importe de ne pas s'écarter des points prévus à l'ordre du jour. Les digressions, les apartés dont les Français sont coutumiers, l'introduction de questions ne figurant pas à l'ordre du jour, irritent particulièrement les Anglais et peuvent provoquer là encore des malentendus nuisibles au bon déroulement du processus de décision.

Déjà la différence de durée qui peut varier du simple au triple, voire au quadruple en France sera totalement incomprise. D'autant plus qu'à la sortie de la réunion, c'est un sentiment de frustration qui domine : « Les Français aiment bien parler, parler, parler, confiera un informateur anglais, les discussions sont très répétitives et au bout du compte, on ne prend pas de décision. »

Ce serait la passion que mettent les Français dans la défense de leur point de vue ainsi que leur absence de discipline dans le respect des questions abordées, et donc de l'horaire, qui provoqueraient, aux yeux de leurs collègues anglais, une importante perte de temps : « Les réunions, en général, ne sont pas très bien organisées, poursuivra le même informateur, parce qu'il est très difficile de discipliner les gens et de leur faire comprendre qu'on est ici pour parler d'un sujet précis. »

L'alternance entre le pour et le contre

Privilégier l'attitude de compromis, c'est aussi pour un Anglais accepter de voir les choses « d'une part » et « d'autre part ». Cela signifie donc que chaque personne assistant à la réunion y vienne informée de l'ordre du jour et préparée à y participer. Chacun s'attend alors à pouvoir prendre la parole et à présenter un certain nombre d'idées. Le tour de rôle discipliné impliqué par le processus, l'alternance des points de vue exprimées de façon mesurée et avec tact, font partie de la règle du jeu.

Il est d'ailleurs remarquable que l'entraînement à ce type d'expression fasse partie des programmes scolaires anglais. À titre d'exercice de communication, un même élève sera invité à construire et à défendre oralement un point de vue, puis son contraire, devant le reste de la classe, dans un laps de temps donné.

Mais là encore les apprentissages diffèrent d'une culture à l'autre, et les différences de mode d'intervention de certains interlocuteurs français provoqueront la déroute de leurs partenaires de travail anglais. Comment trouver son temps de parole quand les autres ne semblent vous laisser aucun espace d'intervention possible? vous coupent la parole ou parlent en même temps que vous? ne paraissent pas voir ou se soucier de ceux qui ont demandé à intervenir? De nouveau, ce seront les sentiments de désorganisation, de manque d'écoute ou d'impossibilité de concertation collective qui domineront, entraînant la frustration et, avec elle, les accusations d'inefficacité, de manque de tact, d'obstination et d'absence d'ouverture aux idées des autres.

La décision raisonnable

L'ensemble du processus décisionnel, on le constate, est tendu vers un objectif final : le compromis anglais avec ses normes bien précises de fonctionnement.

Pour acheter ce qu'il y a de meilleur, pour trouver la meilleure solution, pour aboutir à la meilleure décision, les Anglais le soulignent en permanence, c'est la seule attitude à privilégier. « Au lieu de dire, par exemple : je ne veux pas acheter ce composant technique coréen, car je préfère acheter européen, c'est l'attitude qui consiste à dire : est-ce ce composant qui va nous donner le plus de satisfaction si l'on prend tous les facteurs en considération? », explique un responsable anglais.

En bref, c'est la décision raisonnée et raisonnable qui doit émerger de la consultation des partenaires de la prise de décision. C'est cette fameuse

troisième voie, souvent invoquée sur le plan économique ou politique, seule issue, aux yeux d'un Anglais, entre le pour et le contre, entre les positions extrêmes.

Et c'est en conséquence l'inflexibilité d'une position accompagnée d'un comportement jugé passionnel, bruyant, brouillon, donc non professionnel et déraisonnable, qui constitue une faute grave lors de la résolution d'un problème ou de la prise d'une décision.

Les relations interpersonnelles et hiérarchiques

L'acceptation de l'inégalité des classes sociales et la recherche du compromis conduisent à l'acceptation de l'inégalité des classes professionnelles et à la recherche d'un équilibre entre supérieurs et subordonnés.

La mise à distance

Pour accepter l'inégalité et trouver l'équilibre, il faudra, pour un Anglais, avoir appris l'indifférence et la neutralité. Devenir indifférent ou neutre nécessite une certaine mise à distance de l'autre.

La mise à distance s'observe déjà dans l'éloignement physique de l'autre : on se tient à une certaine distance afin d'éviter de le toucher. La poignée de main qui requiert un contact physique n'appartient donc pas aux habitudes quotidiennes de salutations entre collègues. Elle sera uniquement réservée à la première rencontre et à la présentation officielle de deux individus, accompagnée de la question rituelle : « How do you do? » qui n'implique d'ailleurs comme réponse que la même formulation : « How do you do? »

Se serrer la main tous les jours le matin pour se dire bonjour est quelque chose de très surprenant pour les nouveaux salariés anglais qui découvrent l'environnement de travail français : « En Angleterre, vous passez simplement à côté des gens, vous n'allez pas vers eux », constate l'un d'eux.

Encore moins naturel sera le contact de l'embrassade, décrite dans certains guides comme le mode de salutation des Français. Les nouveaux arrivants en France sont alors encouragés à se plier à cette soi-disant coutume, qui n'est en fait qu'un rituel récent, élargi de la sphère familiale à la sphère publique. Il est à noter que cette pratique française a ses limites et qu'elle s'observe le plus souvent chez des femmes collègues de travail qui sont à un niveau hiérarchique équivalent. Toutefois, rien n'est plus intéressant et plus amusant que d'observer la rigidité des postures et la distance des corps conservées par les interlocutrices anglaises qui tentent d'imiter ce rite social français, mais qui, forcément, n'ont pas repéré les limites hiérarchiques ou amicales de cet usage.

La mise à distance physique va de pair avec la mise à distance des émotions. Le célèbre flegme britannique est en fait la capacité à réprimer toute manifestation extérieure des émotions.

Un Français qui aura tendance à se qualifier d'expansif ne comprendra pas le calme et le « côté introverti » d'un collègue anglais. Il aura tendance à valoriser sa propension à manifester ses sentiments et ses émotions en l'identifiant à un signe d'ouverture et de franchise, tandis qu'il s'agacera de la réserve et de l'absence de signe extérieur de l'humeur de son collègue anglais à qui il prêtera des intentions cachées.

Protéger l'espace privé

L'attitude de réserve anglaise permet également de protéger son espace privé, un espace considéré comme intime. On a déjà vu dans la section des modes de travail qu'il n'était pas question de socialiser sur le lieu de travail. Les relations entre personnes resteront peu développées au sein de l'entreprise avec une mise à distance de tout ce qui pourrait être d'ordre privé.

Un cadre français relate sa tentative de créer un annuaire privé, préalable à un séminaire de deux jours de travail entre collègues anglais et français. Il s'agissait d'élaborer un livret contenant des renseignements sur les cadres de quatre entreprises différentes : « Nous, on s'était dit, ils ne se connaissent pas, donc on va faire un petit bouquin avec la photo du gars, son nom, le nom de son épouse, son numéro de téléphone, ses passe-temps. Un grand nombre d'entre eux n'a pas voulu répondre », relate-t-il.

L'intrusion dans la vie privée des salariés anglais était inacceptable, d'autant plus inacceptable que, pour privilégier les valeurs d'équilibre et d'harmonie, il leur faut justement éviter d'être trop proches, écartant ainsi tout danger ou occasion de se blesser et d'entrer en conflit.

Liberté individuelle et autonomie

La mise à distance, la non-intrusion dans l'espace privé, sont des moyens de protection de la liberté des individus. Le respect de cette liberté, si chère aux Anglais, comme on l'a vu dans leur histoire politique, se conjugue également avec le désir d'autonomie souhaité au travail.

Autonomie et responsabilité individuelle s'exercent à l'intérieur du cadre précis de la tâche à accomplir. Ainsi s'établit un modèle original où cohabitent un grand respect pour le cadre de travail, ses responsables et ses règlements, en même temps qu'une grande liberté de fonctionnement, ce qui ne cesse d'étonner les Français : « Ce sont des gens disciplinés, remarque

un dirigeant, mais ils ne disent pas forcément oui à tout. Un Anglais ne fera pas systématiquement ce que son chef a dit, il le fera parce qu'il est convaincu que c'est ce qu'il faut faire. »

Chacun à sa place

Liberté individuelle n'est pas forcément synonyme d'égalité comme en témoigne l'histoire de la mentalité anglaise et comme en témoignent les remarques de collègues de travail français et anglais.

En effet, si dans un premier temps, les Français sont séduits par un modèle apparemment très tolérant vis-à-vis des différences d'origine, de classes ou de religions, très vite ils observeront que ces différences sont acceptées à condition que chacun reste sa place. La catégorisation sociale trouve son reflet dans la catégorisation professionnelle.

« Les obstacles à la réussite en Angleterre, commentera un cadre anglais, ne reposent pas sur un manque d'aptitude ou de talent; il y a des barrières de classe qui font qu'un groupe ne voudra pas accepter l'intrusion d'un autre groupe dans le sien ». Chacun devra donc être à sa place en fonction de son niveau d'éducation et de son milieu d'origine. L'organigramme sera formellement respecté et il ne pourra y avoir d'organigramme informel parallèle, qui distribuerait les rôles différemment à l'image des pratiques de certaines organisations françaises.

Un Anglais qui aura intégré cette vision hiérarchisée de la société et des catégories professionnelles, pourra alors éprouver une certaine fierté à avoir réussi à l'intérieur des limites fixées par sa catégorie sociale et professionnelle : « En Angleterre, on rencontre des gens qui ont gagné beaucoup d'argent et qui sont très fiers d'avoir réussi en tant que *working class* », observe un Français.

Dans le cas contraire, si cette inégalité n'est pas acceptée, seule l'émigration pourra permettre d'échapper au système : « On m'avait dit, raconte un jeune Anglais, que, de toutes façons, vu mon accent (il vient du nord de l'Angleterre), je ne pourrais jamais accéder à certains postes en Angleterre. J'ai préféré venir en France. »

Toutefois, les barrières semblent s'estomper dans les rencontres au pub : il y règne un climat de détente, une forme d'égalitarisme, qui permet à des gens de culture ou de niveau social très différents de se côtoyer dans la plus apparente cordialité.

Reste que la cordialité n'est pas une marque d'égalité ni une marque d'amitié. Gare à l'illusion créée par ce climat. Il ne faut pas confondre « to be friendly » avec « to be friends ».

Position hiérarchique et distance d'adresse

La position hiérarchique, fortement marquée par la fonction et la catégorie, se conjugue avec un mode de communication en apparence détendu entre supérieurs et subordonnés. Pour un observateur français, cela constitue un véritable paradoxe : comment les relations hiérarchiques anglaises pourraient-elles être à la fois protocolaires et décontractées ?

La décontraction perçue par les observateurs émane très souvent de l'interprétation des formes d'adresse entre personnes. L'emploi du prénom privilégié dans les relations de travail et associé à « you », le seul pronom disponible en anglais pour s'adresser à une autre personne, crée l'illusion d'un tutoiement amical entre personnes.

Là où le prénom associé à « you » ne dénote qu'une relation neutre d'individu à individu et aide au contraire à préserver une certaine distance cordiale, il faudra donc se garder d'y attacher des intentions amicales ou de proximité hiérarchique. Ce n'est pas parce qu'un collaborateur use du prénom pour s'adresser à son supérieur direct ou vice versa, ce n'est pas parce que tout individu participant à une réunion a droit à la parole, quelle que soit sa position dans l'entreprise, que la distance hiérarchique entre personnes est abolie.

Une fois de plus, la cordialité n'implique ni amitié ni familiarité. La hiérarchie reste bien présente même si la distance d'adresse apparaît courte ou peu respectueuse pour d'autres cultures.

En conséquence, la position hiérarchique et la distance d'adresse ne doivent pas être confondues. Un chef de service peut avoir une relation hiérarchique forte avec son personnel, mais une distance d'adresse proche parce qu'ils travaillent tous les jours ensemble. À l'inverse, deux directeurs d'entreprise dotés d'un pouvoir égal au sein de leurs organismes respectifs, peuvent avoir une grande distance d'adresse relationnelle.

Position hiérarchique, distance d'adresse et facteur d'imposition

Pour faire suite aux deux paramètres de position hiérarchique et de distance d'adresse que nous venons de dissocier, il convient d'en considérer un troisième qui éclaire, lui aussi, les notions de pouvoir et de hiérarchie : le facteur d'imposition (Scollon et Scollon, 1995). Ce facteur s'applique à la parole qu'un supérieur impose à ses subordonnés et, par conséquent, à l'imposition de ses choix et de ses décisions.

Dans un modèle de gestion où le facteur d'imposition est moindre, on fera davantage appel à la participation des membres du personnel et à la concertation. Dans un système où le facteur d'imposition est fort, la décision appartiendra au supérieur hiérarchique.

Le facteur d'imposition est donc un outil précieux dans l'aide à la compréhension des attentes ou des perceptions des subordonnés vis-à-vis de leur hiérarchie, et de la hiérarchie vis-à-vis de ses subordonnés. En témoigne la comparaison des systèmes français et anglais par un responsable anglais :

Je trouve que la plupart des chefs de services ou des responsables de sites en France veulent toujours imposer leur point de vue à ceux qui travaillent avec eux. En Angleterre, il y a une ambiance un peu « orchestre » qui n'existe pas ici [en France]; chacun est invité à jouer son morceau.

Le fonctionnement « orchestral » anglais, que nous avons déjà observé plus haut dans l'analyse du processus décisionnel, est à l'image des relations avec la hiérarchie. Cette hiérarchie combine de façon originale les trois facteurs : la position hiérarchique, la distance d'adresse et le facteur d'imposition. Elle bénéficie d'une position forte et reconnue, tout en privilégiant une distance d'adresse cordiale et un équilibre entre les forces participantes. À l'image du contrat social entre souverain et Parlement, hérité d'une certaine conception de la philosophie politique, les relations hiérarchiques fonctionnent sur le mode du *gentleman's agreement*, dans le respect mutuel d'une forme de contrat d'équilibre entre les obligations des supérieurs et les obligations des subordonnés.

On comprend pourquoi les salariés anglais pourront être déçus par le style de gestion français. Ils critiqueront l'imposition autoritaire du point de vue des supérieurs hiérarchiques qui condamnent les jeunes cadres au silence et les accuseront de travailler davantage pour eux-mêmes que pour le bien commun de l'entreprise.

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LES SPÉCIFICITÉS CULTURELLES ET LA LANGUE ANGLAISE

Si l'histoire familiale, religieuse et politique de l'Angleterre permet de reconnaître et de mieux comprendre comment se sont forgées les spécificités culturelles anglaises d'aujourd'hui et le style de gestion qui y est attaché, il convient de réfléchir à présent sur la mise en œuvre des connaissances théoriques dans l'action et l'interaction avec des partenaires de travail anglais.

La langue anglaise, « langue de travail internationale »

Qui dit action et interaction avec des partenaires de travail dit échanges et communication par l'intermédiaire de la langue. De toute évidence, l'apprentissage de la langue de l'autre se révèle indispensable pour tenter de l'approcher et de communiquer avec lui.

En ce qui concerne la langue anglaise, force est de constater sa suprématie dans les échanges internationaux. Il n'est pas question ici de remettre en cause cette suprématie ni d'analyser les perceptions attachées à la domination de l'anglais sur d'autres langues et d'autres pays.

Ce qui nous engage à réfléchir sur la langue anglaise, ce sont plutôt les pièges qu'elle tend à tous ceux qui l'apprennent et qui pensent maîtriser un outil de communication internationale. Oui, la langue anglaise est diffusée dans le monde entier; oui, on ne peut que constater qu'il est indispensable d'en faire l'apprentissage afin de ne pas être exclu de la scène internationale; oui, elle a été reconnue comme langue de travail internationale dans la majorité des entreprises multinationales. Mais elle entretient, de ce fait, l'illusion de savoir communiquer et travailler avec tous ceux qui la parlent, qu'ils soient natifs d'un pays anglophone ou qu'ils l'aient apprise en tant que langue étrangère.

Les partenariats de travail internationaux nous permettent de commencer à tirer les leçons de l'usage de l'anglais comme « outil » de travail commun entre les membres d'équipes internationales. Aguirra Ogushi, ancien PDG de Nissan France, remarquait à propos en 2003 : « Lors de l'alliance Nissan-Renault, nous parlions tous anglais, mais les mots n'avaient pas la même signification pour tous. » L'adoption d'une langue commune, en l'occurrence l'anglais, n'est donc pas un gage de succès de la relation de communication entre les hommes.

L'apprentissage de l'anglais, et particulièrement de l'anglais standard britannique, devra prendre en compte le lien entre la langue et la culture des intervenants. Véritable « miroir culturel », l'anglais standard britannique comporte des codes et des stratégies de communication indissociables des spécificités culturelles propres à la nation anglaise.

La langue véhicule les spécificités culturelles

La langue ne peut en effet se résumer à un outil technique plus ou moins sophistiqué dont il suffirait de connaître les rouages mécaniques. Elle laisse transparaître en filigrane les caractéristiques profondes du caractère personnel d'un individu ainsi que son appartenance à une culture nationale.

En conséquence, la façon dont les Anglais usent de leur langue coïncide avec les spécificités culturelles que nous avons décrites dans la section précédente. Lorsqu'un Français, un Italien ou un Allemand parlent anglais, ils laissent transparaître leurs spécificités nationales dans la façon dont ils manient la langue étrangère qu'ils ont apprise. On voit donc tout l'intérêt représenté par le repérage des stratégies et des codes d'interaction de partenaires anglais pour améliorer la communication interculturelle.

Langue orale et pragmatisme

Les Anglais le disent souvent : « Je me sens beaucoup plus sûr de moi quand je parle, pas quand j'écris. » La différence d'enseignement de la langue maternelle irait, selon eux, jusqu'à expliquer les différences d'aptitude à l'expression orale ou à l'expression écrite. Nombre d'entre eux expliquent qu'ils ont appris leur langue maternelle sans en connaître les règles grammaticales « en parlant, c'est tout ». L'acquisition de la langue maternelle en Angleterre n'est donc pas fondée sur une analyse théorique raisonnée de ses structures profondes, mais se fait progressivement de façon très empirique et pratique par le biais de la conversation et des interactions.

Dans un tel contexte d'enseignement qui privilégie le contact audio-oral et donne l'avantage à la pratique sur la théorie, on comprend que la compétence orale soit particulièrement stimulée. Les Français remarquent que les Anglais sont « plus doués » pour les exposés en réunion. Les Anglais disent que les Français qui étudient l'anglais en ont une meilleure connaissance structurelle et savent mieux l'écrire qu'eux-mêmes.

Ce souci de privilégier la pratique plutôt que la théorie fait écho aux modes de travail et de recrutement que nous avons observés plus haut. On se souvient notamment que la formation pratique prime sur la formation diplômante, dans un souci de rentabilité et d'efficacité qui permet de faire coïncider, de façon très pragmatique, les besoins de l'entreprise avec les connaissances pratiques des salariés qu'elle aura formés.

On se souvient également que le pragmatisme repose sur l'expérience humaine. L'utilité ou la réussite de cette expérience sont les conditions nécessaires à l'obtention d'un résultat. Les Anglais, entraînés à la communication orale, vont s'appliquer à privilégier la transmission du message de la façon la plus efficace qu'il soit. Leur attention portera sur la compréhension immédiate du message. L'immédiateté, la rapidité de transmission donc de compréhension justifient les messages courts, clairs et directs. Les Français qui aiment les digressions, les allusions, les apartés seront souvent considérés comme « plus philosophes que pratiques » parce qu'« ils parlent très longtemps pour quelque chose d'assez simple ».

Pour un Anglais, il s'agit de savoir ce que l'on veut. Quand on sait ce que l'on veut, « on y va direct, sans prendre des chemins mystérieux qui passent par-dessus les nuages avant de redescendre », expliquera de façon très imagée et avec beaucoup de talent oratoire un de nos informateurs anglais!

Langue de velours et compromis

On se souvient combien les notions de tact et de compromis dominent les échanges qui conduisent à la quête de la décision. Transmettre un message de façon efficace, afin que sa compréhension en soit directe ou immédiate, ne signifie pas pour autant absence de politesse. Les Anglais feront appel à tout un arsenal de formulations courtoises, dans un souci d'éviter tout désaccord et de parvenir à la décision équilibrée entre le pour et le contre.

Éviter tout désaccord, c'est éviter avant tout de blesser l'autre. Là où un locuteur non averti, en l'occurrence un Français, utilisera *yes* ou *no* ou *yes but* de façon péremptoire, *can you?* au lieu de *would you?*, ou bien quand il abusera de tournures avec *you must* ou *I want*, il ne sera pas jugé sur son manque de connaissances grammaticales, mais sur sa personne même. Très souvent les Anglais trouveront que les Français parlent toujours comme s'ils donnaient des ordres ou comme s'ils se trouvaient en position de pouvoir. « Et ce n'est pas forcément ce qu'ils disent réellement, confirmera un jeune cadre anglais, mais si quelqu'un sort une phrase juste comme ça, même en toute innocence, vous n'entrez pas en relation avec cette personne aussi bien que si elle avait formulé sa phrase de façon légèrement différente ».

On l'aura compris, le tact et la courtoisie ne font pas bon ménage avec les formulations trop assertives. Afin d'éviter de blesser l'autre pour ne pas être blessé en retour et être acculé au conflit, on essaiera, dans tous les cas, d'adoucir son discours, de respecter un « modèle courtois », c'est-à-dire qu'on privilégiera « la langue de velours ».

Ce seront, par exemple, toutes ces mini-questions, ces *question tags* que l'on ajoute en fin de phrase et qui nous paraissent si comiques sous la plume de Goscinny et Uderzo quand ils font parler les personnages bretons de leur album *Astérix chez les Bretons* : « C'est bien toi qui m'a piétiné la figure, n'est-il pas? » (Goscinny et Uderzo, 1966, p. 40). Mais cette façon si caractéristique de faire une suggestion, de poser une question sans la poser en laissant à l'autre la possibilité de refuser sans perdre la face, c'est offrir, encore une fois, le juste milieu entre le pour et le contre, avec le compromis en perspective.

Ce seront aussi toutes les marques d'*understatement*⁷ – littéralement une formulation qui se situe volontairement en-dessous de la vérité ou de la réalité – avec tout un cortège d'expressions telles que *sort of, kind of*, avec des adjectifs ou adverbes tels que *reasonable, reasonably, quite, fairly*, qui abondent dans la conversation anglaise avec pour seul souci de diminuer le degré d'une affirmation jugée trop forte ou agressive pour l'interlocuteur.

Ce seront aussi toutes ces occasions de faire preuve d'un humour « typiquement anglais », cette propension à se moquer de soi et non de l'autre, en se protégeant par avance contre l'agression et le conflit, et en évitant du même coup de blesser son interlocuteur ou de l'agresser.

Ce seront également toutes ces règles non dites de la prise de parole en réunion : l'infime pause dans la conversation, qui offre le tour de parole à l'interlocuteur, l'absence de chevauchement quand celui-ci parle, l'interdiction de l'interrompre.

La construction de la distance interpersonnelle

La construction de la relation interpersonnelle se fait par l'intermédiaire de marqueurs qui expriment le lien social entre individus. Sans prise de conscience de la valeur de ces marqueurs, la communication risque d'être mise en péril. Chaque langue possède ses marqueurs de la relation et de la distance entre personnes. Toutefois, ceux-ci ne coïncident pas forcément d'une langue à l'autre. L'évaluation du statut social ou de la position professionnelle variant d'une culture à l'autre, le signalement linguistique sera donc le reflet de ces distinctions.

Pour illustrer cette situation, il suffit de penser au choix que les Anglais doivent faire lorsqu'ils s'adressent à un interlocuteur. Prénom ou nom de famille? Voilà la question. Les Anglais utilisent volontiers le prénom pour s'adresser à leurs collègues de travail et réservent l'usage du nom de famille à des situations de grande formalité, lors de présentations officielles ou en présence d'un haut dirigeant qu'ils ne côtoient pas quotidiennement sur leur lieu de travail. La mauvaise interprétation de ces usages peut se trouver à l'origine de frustrations et de malentendus dans un sens comme dans l'autre.

Dans les relations de travail, un Français attachera, inconsciemment, à l'usage du prénom un sentiment agréable de proximité et de complicité amicale, qui ne pourra que se changer en déception quand il découvrira que ses attentes n'étaient pas en correspondance avec la réalité de la situation.

7. Litote, en français.

De son côté, un Anglais se demandera toujours s'il y a un problème de communication ou si l'on veut lui signifier une erreur quand on le nommera par son nom de famille. Si, de plus, son nom de famille est cité avant son prénom sur une liste de noms ou sur un ordre du jour, la confusion et l'embarras seront complets.

On se souvient des erreurs de jugement possibles sur la coïncidence entre distance hiérarchique et distance d'adresse. Pour un Anglais, les prénoms ne renvoient pas à une relation personnelle privilégiée. Leur usage en anglais doit être évalué selon un axe de plus ou moins grande formalité, tandis que leur usage en français se base sur un axe de plus ou moins grande intimité.

Dans le contexte de communication anglais où l'on respecte l'intimité et l'espace privé, où l'on affiche de l'indifférence ou de la tolérance vis-à-vis des inégalités sociales, où l'on marque sa réserve vis-à-vis de l'autre, le pronom *you*, à l'image du prénom, ne renvoie qu'à une forme d'adresse neutre. Il échappe à la fois à l'intimité d'un tutoiement et à la grande politesse du vouvoiement, permettant une relation égalitaire dépourvue d'affects entre individus. Seules des intonations ou des accentuations très subtiles permettront alors de distinguer les nuances que le locuteur veut transmettre à son interlocuteur.

Si ces nuances sont particulièrement difficiles à repérer pour une personne étudiant la langue anglaise et même pour un étranger la maîtrisant excellentement, il est tout aussi difficile pour un Anglais de choisir entre *tu* et *vous* dans les langues qui possèdent les deux formes d'adresse, puisqu'il n'a pas appris dans sa culture ni dans sa langue à évaluer les degrés de distance, de familiarité ou d'intimité selon les mêmes paramètres. D'autant plus que pour certaines langues, comme le français, le choix repose souvent sur une question d'appréciation personnelle et sociale qui diverge d'un locuteur à l'autre.

Confrontés à un choix trop difficile dans la langue française, la plupart des Anglais interrogés avouent privilégier une stratégie d'attente en utilisant systématiquement la forme de vouvoiement : « Je me dis : utilise *vous*, c'est plus sûr ! », confiera une responsable anglaise. Dans une situation embarrassante, on choisit la solution qui sera la moins risquée pour soi-même et pour son interlocuteur.

Dans le domaine professionnel, les titres sont précis : *Junior* ou *Senior Executive*, *Junior* ou *Senior manager*. Ils fleurissent dans les courriers, les notes et les cartes de visite et ne sont pas des titres honorifiques.

Puisque l'usage du prénom et l'usage de *you* ne permettent pas de distinguer les distances entre personnes, il n'y a que les appellations ou titres

professionnels qui peuvent remplir cet office dans la langue anglaise. Ils sont donc le reflet de l'organigramme de l'entreprise et permettent de repérer le grade ou la fonction occupée. En conséquence, leur usage est important et respecté.

Non seulement ces titres reflètent-ils l'organigramme, mais ils sont aussi le reflet d'une certaine conception de la hiérarchisation des services et des personnes, avec un grand respect pour la distribution et la délimitation des tâches et des rôles. Dans un environnement de travail où la tâche prime sur la personne, il est important, pour un Anglais, de savoir « qui est qui » et « qui fait quoi ». Il sera particulièrement dérouté par l'absence de cet usage dans un contexte culturel autre. Si, de plus, certains personnels sont mobiles dans l'espace et les différents services, la confusion sera à son comble.

QUESTIONS DE STRATÉGIES

La description des spécificités culturelles anglaises, leur identification dans les stratégies de communication et dans les outils langagiers propres à l'anglais britannique, constituent une étape importante de l'accès au partenariat de travail et de la communication interculturelle avec des Anglais.

Cette étape qui permet de reconnaître les différences et de mieux les apprécier n'en reste cependant qu'à un stade théorique. Comment transformer ces savoirs en savoir-faire et en action? Comment passer du stade des connaissances au stade de leur mise en œuvre dans des conditions de communication soumises aux contraintes d'interaction en temps réel?

Comme dans toute approche d'une culture étrangère, la découverte des spécificités qui y sont liées entraîne souvent des réflexes de comparaison avec sa propre culture et ses propres pratiques. En l'occurrence, l'accès à la compréhension des spécificités culturelles anglaises engage à s'évaluer sur ses propres modes de travail, ses modes de décision, sa vision des relations hiérarchiques et ses modes d'interaction. En un mot, le passage du stade de la connaissance théorique à celui de la mise en œuvre des savoirs se fera par le biais de la connaissance de soi. La connaissance de ses propres pratiques sera d'autant plus importante qu'elle permettra de progresser également dans l'ajustement de ses propres stratégies langagières à celles des stratégies si caractéristiques de l'anglais standard britannique.

Bien sûr, il ne s'agira pas de changer totalement d'attitude au travail, ni d'adopter une « personnalité anglaise », mais d'essayer de repérer ses tendances pour comprendre les impressions de ratage ou les sentiments réciproques de frustration, qui pourraient s'installer et nuire à la coopération.

Les modes de travail

Les premières questions à se poser sur soi-même concernant le comportement au travail

Quel est le climat de travail que je privilégie? Quel est mon degré de concentration par rapport à la tâche que j'accomplis? Les conversations sont-elles liées au travail en cours ou à l'ordre du jour, ou bien débouchent-elles plus ou moins régulièrement sur des questions diverses ou des questions d'ordre personnel? Si je travaille ou ai déjà travaillé avec des Anglais, ai-je l'impression que le climat est trop anonyme? qu'il y a un manque d'intérêt pour les personnes?

En fonction des réponses apportées, on s'attachera à créer ou à s'insérer dans une atmosphère de travail qui donne davantage la priorité à la tâche, tout en sachant trouver les moments privilégiés de socialisation et d'échanges informels, lors des temps de pause, d'un passage au pub, de l'organisation d'une soirée *happy hours* ou à l'occasion de rencontres entre membres d'un même club sportif.

Ai-je porté suffisamment d'attention à l'organisation du temps de travail?

On veillera à être ponctuel à l'arrivée comme au départ, que ce soit pour l'horaire de travail ou pour celui des réunions. La capacité à respecter l'heure dite demandera une certaine discipline, particulièrement à ceux pour qui l'heure de début d'une réunion coïncide avec l'heure où ils pensent quitter leur bureau pour s'y acheminer. Cette règle vise aussi ceux pour qui l'heure butoir n'existe pas ou plutôt ne se manifeste que par l'arrêt dit « naturel » du train de la conversation.

Mais en fin de compte, tous ceux qui en ont fait l'expérience en ont reconnu le bénéfice : le temps gagné et la possibilité de finir sa journée de travail un peu plus tôt.

Ai-je parfois trouvé un collègue ou collaborateur anglais un peu nonchalant?

A-t-il manifesté une certaine réticence quand je lui ai demandé de l'aide? A-t-il refusé un travail que je lui demandais d'exécuter? C'est le moment de s'interroger sur le type de tâche qui lui a été demandé.

Son refus de m'aider n'est-il pas lié à la peur de perdre du temps, donc d'être moins performant, en interrompant la tâche à laquelle il travaillait et

en se consacrant à une autre qui n'était pas prévue au programme? Ma demande était-elle si urgente que je n'avais aucun moyen de l'anticiper? Il vaudrait sans doute mieux tenter de rassurer ce collègue en le laissant terminer son travail en cours et en lui assurant que cette demande supplémentaire sera programmée à un moment plus opportun.

Son manque apparent d'implication n'est-il pas plutôt le fait d'une incompréhension de la demande qui lui a été faite? Un travail trop transversal, ou un travail qui requiert une vision globale sans hiérarchisation, sans parcellisation ou délimitation préalable des tâches afférentes, sera trop abstrait aux yeux d'un Anglais qui n'y distinguera pas le rapport avec ses qualifications ou ses compétences.

Une définition précise de la tâche et un plan de travail clair et pratique permettront de lever l'ambiguïté et de satisfaire les deux parties en présence avant de songer à écrire un avenant au contrat d'embauche du salarié anglais.

La pratique et (ou) la théorie?

Un certain nombre d'auteurs ont remarqué que les cadres anglais étaient souvent moins qualifiés que leurs homologues américains ou européens : le pourcentage de cadres diplômés de l'université peut varier de 40 % pour les Anglais à 89 % pour les Français (Jackson, 1992, p. 124). Sont-ils pour autant moins performants?

Sans doute aux yeux d'un individu qui aura bénéficié d'une formation diplômante plus longue et plus générale, le risque sera de trouver son homologue anglais enfermé dans un modèle trop restreint et sclérosant. Mais la simple observation de la grande mobilité professionnelle des personnels anglais apporte un démenti à cette accusation.

L'avantage du style de recrutement anglais fondé sur l'expérience et la capacité à apprendre plutôt que sur le niveau de diplômes, c'est, on l'a vu dans la section précédente, sa capacité à juxtaposer et à faire travailler ensemble des personnes aux profils extrêmement variés. Cette diversité de profils est un facteur d'enrichissement en ressources humaines pour l'entreprise. C'est la possibilité de privilégier un personnel qui donne un bon rendement (*right performing*) plutôt qu'un rendement élevé (*high performing*), la notion d'adéquation à la fonction plutôt que la notion d'excellence ou le haut niveau de formation.

Plutôt que de s'interroger sur la supériorité d'une formation sur l'autre, ne conviendrait-il pas alors de tirer le meilleur parti des deux? Le témoignage

des Français sur leur vécu au contact d'équipes franco-anglaises est très encourageant. Toutes les personnes interrogées disent avoir tiré un grand bénéfice de la situation de mixité des profils. Une fois dépassé l'étonnement ou la surprise, une fois dépassé un certain complexe de supériorité attaché au plus haut niveau de diplôme jugé indispensable pour un Français, la complémentarité s'installe et, avec elle, la potentialisation des atouts de chaque formation.

Tel jeune salarié français, issu de l'École Nationale des Statistiques en France et recruté par une entreprise anglaise, apporte à son service de comptabilité une compétence de haut niveau en statistiques. Sa directrice adjointe, ancienne institutrice, recrutée pour son expérience dans un quartier défavorisé de Londres acquise au contact d'un environnement multiculturel, supplée à son absence de diplôme par ses capacités d'ouverture et d'interprétation.

Tel cadre supérieur d'une société française se félicite du travail des équipes mixtes d'ingénieurs français et anglais qu'il a mis en place : « Le mariage des formations, l'esprit pragmatique des Anglais associé à l'approche plus théorique des Français, ça a très bien marché! Le Français qui décortique tout, en définitive, il ne démarre jamais! L'Anglais qui part trop vite risque d'aller droit dans le mur! Vous mettez les deux ensemble et vous avez une démarche performante! »

Ai-je l'impression que mes homologues anglais sont capables de changer d'avis à cinq minutes d'intervalle?

Et pourtant combien de fois entendons-nous parler du fameux conservatisme des Anglais! Pour lever cet apparent paradoxe, il conviendra d'apprendre à repérer les champs d'action concernés par l'exercice de la flexibilité.

L'optimisation du temps de travail conduit, il est vrai, à respecter les horaires, les tâches et les rôles dans l'organisation, ce qui pourrait paraître rigide et conservateur aux yeux de certains. Mais le pragmatisme et le bon sens encouragent la flexibilité des choix et des orientations, ainsi que nous l'avons vu plus haut.

Il ne sera donc pas étonnant que, au cours d'une réunion, un directeur annonce que la conduite d'un projet, ou la solution trouvée quelques mois ou quelques semaines plus tôt, sera modifiée ou abandonnée pour être remplacée par une meilleure approche ou par une solution plus adaptée. L'analyse de départ était peut-être moins « détaillée » ou semblait manquer

de « finesse », mais elle permettait de démarrer plus vite, quitte à se remettre en question tout aussi rapidement.

Il faudra aussi s'interroger sur la « finesse » d'analyse qui paraissait manquer à un dossier. Était-elle justifiée? Ne conduisait-elle pas à une perte de temps? Ne correspondait-elle pas à une peur de faire face à la réalité du terrain et donc à un éventuel échec?

Attention alors à ne pas créer un climat de tension entre collègues avec le risque que le partenaire anglais éprouve un sentiment personnel de dévalorisation ou l'impression de « devoir constamment faire ses preuves » face à des exigences d'analyse qui lui paraîtront injustifiées.

Donner des signes

Enfin, pour celui qui est responsable d'une équipe, il importera de ne pas oublier les encouragements ou, au contraire, les reproches. Ces signes venus « d'en haut » sont les informations attendues par le salarié au sujet de sa compétence et de sa rentabilité. Ils correspondent à son éthique du travail et de dévouement à la tâche. Une fois les objectifs clairement établis et compris, encouragé par son encadrement, un salarié anglais fera de son mieux pour remplir la mission qui lui est confiée.

Les modes de décision

« Je trouve les Anglais trop vagues, trop indécis : impossible de savoir si c'est oui ou non! »

La première question à se poser concerne mon propre style de conversation. En règle générale, suis-je quelqu'un qui utilise un langage assertif, c'est-à-dire un langage qui affirme et qui utilise des formes impératives? Suis-je capable de varier mon registre de vocabulaire en anglais pour exprimer ce que je veux obtenir ou ce qu'il faut faire, autrement que par « I want » ou « you must »?

Quand j'assiste à une réunion, ai-je remarqué ou m'a-t-on fait remarquer une certaine tendance à hausser le ton, à couper la parole ou à occuper l'espace en ne cédant pas la parole? Ai-je pour habitude de commencer mes phrases par une tournure oppositionnelle du style « Yes, but »?

Il faudra garder en mémoire que de petites habitudes qui paraissent anodines dans sa propre langue maternelle peuvent revêtir une toute autre valeur en anglais britannique. Si vous êtes, à votre insu, perçu comme assertif par un collègue anglais, votre image en souffrira au point que vous

serez assimilé à quelqu'un d'arrogant ou de dominateur. Si vous n'avez pas l'habitude de laisser un interlocuteur finir ses phrases et dérouler son argumentation, on vous prendra pour quelqu'un de discourtois qui ne sait pas écouter les autres. Si vous accentuez la tournure « Yes, but » pour débiter vos phrases, c'est l'image d'un personnage contestataire qui veut faire valoir son point de vue à tout prix que vous donnerez à votre interlocuteur.

Comment alors dépasser le sentiment de « flou »?

Après avoir pris conscience de ses propres codes de conversation, il convient ensuite de s'interroger sur le sentiment de malaise ressenti. Peut-être suis-je dérouter par l'absence d'opposition ou par l'absence de débat en réponse à mon propos. Puisque j'ai le sentiment qu'il n'y a pas d'opposition, j'en déduis assez facilement que mon interlocuteur est d'accord, d'autant plus que je l'ai entendu dire : « Oui, on va regarder ça d'un peu plus près. » Mais finalement, à mon grand étonnement, je m'aperçois quelques jours plus tard que rien n'a avancé.

Pour décoder les indices révélateurs de désaccord chez un Anglais, rappelons-nous tout d'abord qu'il lui est impossible de dire « non » directement ou d'affirmer vivement : « Je ne suis pas d'accord! », à l'inverse de ce qui se passe dans certaines autres cultures.

Lorsque vous êtes déçu par un Anglais parce que vous estimez qu'il n'a pas fait ce qui avait été décidé, c'est que dans la plupart des cas, il aura exprimé sa réserve sans que vous l'ayez entendue. Lorsque, justement, vous avez ce sentiment de « flou » lié à des propos qui ressemblent à un « oui », mais sans que l'accord par le « oui » ne soit manifeste, ce sera un premier indice de désaccord à prendre en compte. Si les phrases qui suivent restent vagues : « ça mérite discussion effectivement » ou « on va y réfléchir » ou « ton idée n'est pas mauvaise, cependant... », elles confirmeront que vous vous trouvez en situation de désaccord.

Ce sont donc tous les efforts de votre interlocuteur pour masquer sa position réelle qui peuvent vous alerter : vous vous trouvez alors face à une situation de désaccord ou devant le fait qu'aucune décision n'a été prise. En revanche, même si le « oui » anglais semble plus long à obtenir, une fois validé le bien-fondé d'une décision, l'adhésion anglaise sera extrêmement fiable.

S'assurer que l'on a compris et que l'on est bien compris

Comme dans toute réunion ou assemblée, si certains participants éprouvent un sentiment de malaise ou de frustration, il y a fort à parier que ces sentiments sont partagés en miroir par certains de leurs interlocuteurs.

La plupart des Anglais interrogés à la sortie d'une réunion avec des Français disent ne pas comprendre si l'on est vraiment parvenu à une décision ou un accord. À leur tour, ils parlent de comportements vagues et indécis.

Que la réunion ait pu effectivement déboucher sur le choix des Français de remettre la décision prévue à l'ordre du jour à une date ultérieure, il conviendra, pour celui qui mène la rencontre, de clarifier la situation. Il doit donc résumer les prises de position, faire un tour de table pour s'assurer que tout le monde a compris le report de décision ou faire son possible pour s'assurer que tout le monde comprend ce à quoi ils ont donné leur accord. Tous ces efforts, même s'ils semblent inutiles pour certains ou constituer une perte de temps, sont, de toute évidence, un minimum indispensable pour parvenir à une compréhension mutuelle dans toute situation interculturelle.

Jouer le jeu de l'alternance de parole

Enfin, puisqu'on a vu que, pour les Anglais, la quête de la décision ne peut se faire que dans l'alternance des points de vue exprimés de façon mesurée, il sera bon de s'assurer que chacun ait pu prendre son tour de parole et de contenir les débordements dont on se sent coutumier ou dont on sait que certains sont familiers.

Un collègue anglais, un peu trop silencieux, ne se désintéresse pas forcément de la teneur de la conversation, mais il est peut-être simplement en difficulté, car il ne peut trouver ni le rythme ni l'infime pause qui lui permettraient d'entrer dans la discussion.

Rappelons-nous combien la quête du compromis domine le processus de décision anglais. « Oublier » de consulter ses collègues ou collaborateurs au cours d'une réunion sur les points énoncés à l'ordre du jour est perçu comme un manquement grave au modèle « courtois » et « raisonnable » de coopération à la décision.

Les relations hiérarchiques

Puis-je appeler mon directeur par son prénom?

Le mode d'adresse le plus répandu dans le contexte de travail anglais est, bien sûr, l'utilisation du prénom. Cet usage s'applique à toutes les relations entre collègues, mais il peut varier entre supérieurs et subordonnés.

Un supérieur qui souhaitera se montrer informel dans les relations avec ses subalternes, parce qu'il se sent proche d'eux dans l'espace, parce qu'il travaille avec eux quotidiennement, adoptera l'usage du prénom pour s'adresser à eux et demandera ou fera comprendre qu'il attend que l'on s'adresse à lui de la même manière.

Un supérieur qui n'est pas en contact régulier avec ses subordonnés ou qui a dépassé la cinquantaine pourra s'attendre à ce qu'on s'adresse à lui avec davantage de formalité, même s'il use du prénom dans ses rapports écrits ou oraux avec ses subordonnés. Le repérage peut se faire rapidement en observant les habitudes des autres collègues ainsi que les différences qui pourraient affecter ce type de relation : l'ancienneté, par exemple, du directeur et de certains collaborateurs qui travaillent depuis longtemps ensemble dans l'entreprise.

Dans tous les cas, il conviendra de réserver l'usage du nom de famille à des situations très officielles : par exemple, lors du rituel de présentation des personnes, très vite suivi du passage à l'emploi de leurs prénoms respectifs. Les termes d'adresse *Sir* ou *Madam* seront réservés à des personnages à qui l'on ne peut effectivement s'adresser qu'avec la plus extrême déférence, tel un haut dirigeant de l'entreprise en visite sur le site.

La neutralité bienveillante et la courtoisie

Dans tous les cas, on tentera de dépasser un éventuel sentiment d'amitié ou de complicité engendré par l'usage du prénom. La relation ainsi signalée est neutre et courtoise et ne permet pas d'obtenir plus facilement un renseignement ou de l'aide de la part d'un collègue que vous côtoyez parfois au quotidien.

En Angleterre, on vit très bien aux côtés de son collègue ou voisin de travail, mais « on ne mélange pas les genres ». Chacun à sa place dans l'organigramme est responsable d'une tâche bien précise dont il ne comprendrait pas qu'il puisse s'évader, que ce soit pour un bavardage amical ou pour une demande plus sérieuse d'aide à propos d'une tâche difficile qui ne le concerne pas.

La responsabilité individuelle vis-à-vis de la tâche

Chacun à sa place se sent effectivement et entièrement responsable de son travail. Dans ce domaine bien délimité, il sera détenteur d'une autonomie complète et individuelle. À ce titre, les interférences, l'empiètement sur son domaine, ne peuvent que perturber le bon déroulement du processus, d'autant plus que le salarié est lui-même un rouage d'un système hautement organisé, qui ne peut souffrir le moindre grain de sable dans le mécanisme.

Pour ceux qui espéreraient gagner du temps, seront à proscrire les court-circuitages du système hiérarchisé des services ou des personnes. Un Anglais verra dans ces court-circuitages une perte de temps et d'énergie qu'il n'avait pas prévu d'utiliser de cette façon. Au-delà du manque de discipline, il reprochera à la personne son manque d'organisation et son habitude de travailler dans l'urgence, ce qui est synonyme pour lui de non-efficacité.

N'y aurait-il pas un manque de leadership de la part des cadres anglais?

Ceux qui seraient tenter de répondre par l'affirmative risquent fort d'être pour leurs frais. Encore une fois, ce n'est pas parce qu'un supérieur observe un mode consultatif et participatif avec ses subordonnés ou parce qu'il vous apparaît entretenir des relations plus détendues ou parce qu'il n'a pas une secrétaire qui monte la garde devant sa porte, qu'il n'est pas reconnu en tant que personne en position hiérarchique et donc d'autorité.

Le contrat est implicite et réciproque entre supérieurs et subordonnés : chacun à sa place dans un climat cordial, mais chacun conscient de ses obligations respectives. C'est la rentabilité qui sous-tend le système et met l'accent sur les performances du salarié.

« Même si vous plaisantez parfois avec votre patron, au fond de vous-même, vous le savez, c'est le *boss* », dira un salarié anglais interrogé. « Je peux très bien aller boire un verre avec mon patron, mais il reste le patron, tout le monde le sait, et tout le monde sait aussi qu'il peut me virer demain », confirmera un autre.

Nous avons mentionné l'attachement aux signes du statut de l'individu dans l'entreprise, notamment la voiture de fonction. D'autres signes, tout aussi symboliques, peuvent être repérés, comme l'attribution d'une plante verte ou l'obtention d'un bureau qui possède une porte, signes annonciateurs de grosses différences de statut et donc de revenus.

Dans ce modèle de supérieur peu autocratique mais reconnu, il n'y a donc pas de place pour l'imposition arbitraire de ses choix ou de ses décisions personnelles à ses subordonnés. Prendre en compte les suggestions et les idées de chacun, quelque soit son âge, quelque soit son niveau hiérarchique, au cours des réunions de travail hebdomadaires ou mensuelles, savoir montrer à l'employé qu'il est performant ou non, sera le mode de travail et d'échanges attendu de tous.

Un cadre étranger en Angleterre sera d'autant plus apprécié et considéré qu'il aura su s'adapter et respecter ce modèle de fonctionnement : savoir privilégier la courtoisie et les relations détendues avec ses collaborateurs et ses subordonnés, savoir prendre en compte leur droit à la parole et l'alternance du pour et du contre, savoir féliciter la performance ou sanctionner le travail de ses employés, en feront un directeur qualifié élogieusement de « très international ».

CONCLUSION

L'étude de la culture anglaise et du style de gestion qui y est attaché nous a conduits, dans un premier temps, à en explorer les spécificités culturelles. Ces spécificités, cristallisées à l'époque contemporaine dans les attitudes et les comportements des Anglais, se sont forgées à partir de trois grands domaines susceptibles d'éclairer l'évolution des mentalités en Angleterre.

L'étude d'un premier domaine, celui de *l'anthropologie familiale*, nous a permis de comprendre comment la structure familiale anglaise avait pu contribuer, par ses coutumes de succession inégalitaire, à forger l'idéal de liberté des Anglais. C'est ainsi que le désir d'autonomie et d'individualisme stimulé par une distribution inégale des richesses aux enfants a permis à la liberté de prendre le pas sur l'égalité.

Les idéaux de liberté et d'autonomie, encouragés par le modèle familial inégalitaire anglais, ont été ensuite renforcés par *les affinités religieuses*. Ils ont coïncidé avec les valeurs impliquées par le protestantisme : l'image de la situation inégalitaire des enfants dans la famille anglaise trouvait son reflet dans la situation d'inégalité des hommes face à Dieu. À l'époque contemporaine, on fera facilement le parallèle entre cette inégalité fondée sur des valeurs religieuses et le système très inégalitaire des classes sociales et professionnelles anglaises.

On remarquera aussi que l'inégalité existentielle qui crée, de fait, une distance morale, physique et psychologique entre les hommes engendre des comportements de tolérance, voire d'indifférence, envers les divers groupes sociaux de la nation anglaise, que ces groupes aient une religion ou une

origine ethnique différente. Les communautés linguistiques, ethniques ou religieuses de l'Angleterre contemporaine ne sont pas intégrées, mais juxtaposées, dans une forme d'indifférence qui prévaut aussi longtemps que chacun reste à sa place.

Car rester à sa place, c'est aussi répondre aux exigences de l'éthique protestante du travail. En restant à sa place dans une société inégalitaire, chacun cherchera à se faire reconnaître de Dieu par son travail et par sa rentabilité. Ainsi, chacun s'occupera à son métier ou à sa tâche, chacun œuvrera à son succès professionnel personnel et à son acquisition de richesses, seuls signes lui permettant de reconnaître qu'il est l'élu de Dieu.

Un troisième domaine d'étude, celui du *modèle politique* pensé par les grands philosophes du XVII^e siècle, est venu compléter le tableau brossé par l'anthropologie et l'histoire des religions. Ces philosophes, appelés communément philosophes du Contrat social, ont eux aussi orienté leur réflexion sur l'inégalité des hommes sur terre. Ils ont donc, à leur tour, confirmé le modèle très hiérarchisé d'une société inégalitaire qui se décline en catégories sociales et professionnelles bien distinctes. Leur réflexion a contribué à l'élaboration d'un contrat social original en forme de compromis, un *gentleman's agreement* entre les citoyens et ceux qui les gouvernent. C'est cette conception du pouvoir où le souverain règne, mais le Parlement gouverne, qui prévaut de nos jours encore dans le modèle politique anglais, une conception du pouvoir qui sauvegarde les idéaux de liberté, de consensus, et d'indifférence à l'inégalité.

Ensuite, nous avons pu établir un lien étroit entre les spécificités culturelles anglaises et les modes de gestion observés dans l'environnement de travail anglais à l'époque contemporaine. La valorisation du travail et du succès professionnel, fondée sur les valeurs de l'éthique protestante, a marqué de son empreinte tout un cortège d'attitudes anglaises au sein de l'entreprise.

Le souci de rentabilité et d'efficacité est très présent, on l'aura noté, dans *l'organisation pragmatique du travail*, l'optimisation de l'emploi du temps et la rationalisation des tâches. Ce même souci se fera jour dans le mode de recrutement des salariés où l'expérience prendra le plus souvent le pas sur la formation diplômante.

D'autre part, puisque, l'enrichissement personnel n'est pas soumis au tabou observé dans les cultures de tradition catholique, on pourra se montrer fier de sa réussite professionnelle et des signes extérieurs de cette réussite. Dans le même ordre d'idées, la mobilité professionnelle sera grandement favorisée par l'attrait d'une rémunération plus importante et des *fringe benefits* attachés au nouveau poste ou au nouveau métier que l'on aura su obtenir.

Alors que les tâches sont délimitées et parcellisées de façon impérieuse, on observe une grande flexibilité dans les orientations, les projets et les résolutions de problèmes. L'attitude pragmatique se fondant sur le succès d'une action ou d'une expérience, on pourra imaginer des orientations ou des solutions à court terme que l'on testera afin d'en reconnaître la validité, avant de les adopter pour le plus long terme ou de les abandonner pour en tester de meilleures.

En ce qui concerne *les modes de décision*, on y retrouvera l'empreinte de l'idéal d'équilibre et de fusion recherché dans le modèle politique anglais, ainsi que la mise à distance des disputes, héritée de la mise à distance physique et affective des cadets de la famille nucléaire inégalitaire.

Une forme de *gentleman's agreement*, c'est-à-dire une forme de contrat de respect mutuel entre participants, préside à la quête de la décision. Désaccord et conflit devront être évités et la parole distribuée équitablement entre tous, afin que puissent alterner raisonnablement le pour et le contre. Le « compromis à l'anglaise » est bien cette quête mesurée de la décision raisonnée et raisonnable sans parasitage affectif, sans tension ni passion.

L'inégalité des hommes entre eux et la conception originale anglaise du pouvoir, soulignées par l'histoire des mentalités en Angleterre, se prolongent aussi dans *le style hiérarchique des entreprises anglaises*.

Les relations cordiales, l'apparente décontraction des rapports entre directeurs et salariés ne doivent pas créer l'illusion d'égalité de classes. L'on peut effectivement réussir au sein de sa classe d'origine et de sa catégorie professionnelle, mais il sera plus difficile d'en changer ou de trouver des passerelles entre elles : l'accent trahissant l'origine sociale d'un individu pourra constituer un frein à l'embauche ou à la carrière professionnelle.

En conséquence, il ne faudra jamais perdre de vue que cordialité n'implique pas amitié et que l'apparente proximité d'un supérieur anglais n'exprime qu'un mode d'adresse parfaitement neutre et professionnel d'individu à individu. La position hiérarchique en Angleterre ne saurait coïncider avec les modes d'adresse respectueux auxquels d'autres cultures se réfèrent.

Un autre facteur de différenciation du style hiérarchique anglais est à prendre en compte : il s'agit de l'absence d'imposition de la parole du supérieur qu'il ne faudra en aucun cas assimiler à une quelconque absence d'autorité. Prolongeant le style décisionnel des réunions anglaises où chacun est appelé « à jouer son morceau », les relations entre supérieurs et subordonnés se déclinent sur un mode « orchestral ».

Le système hiérarchique anglais combine donc de façon originale une position hiérarchique forte et reconnue avec une distance d'adresse courte

et une absence d'autoritarisme. À l'image du Contrat social entre le souverain et le Parlement, les relations hiérarchiques fonctionnent sur le mode du *gentleman's agreement*, dans le respect d'une forme de contrat d'équilibre entre les obligations des supérieurs et les obligations des subordonnés.

Notre exploration aurait été incomplète sans l'ouverture d'une réflexion sur le statut particulier de la langue anglaise dans le monde. L'illusion de savoir communiquer et travailler avec tous ceux qui la parlent doit être rapidement levée afin qu'un véritable apprentissage des codes très spécifiques d'interaction langagière en anglais britannique puisse assurer le succès de la communication.

Notre questionnement final porte sur le passage de la connaissance théorique des spécificités culturelles anglaises aux stratégies d'interaction en temps réel sans passer par le détour d'un questionnement personnel. Pour ce faire, il conviendra de s'interroger sur son style de communication, sur ses pratiques de travail, sur sa gestion du temps, sur son mode d'approche de la décision et sur ses attentes en matière de relations interpersonnelles et hiérarchiques pour les confronter aux modes spécifiques anglais qui ont été présentés.

La mise en œuvre du partenariat de travail avec des Anglais reposera donc sur des stratégies d'interaction issues d'une double connaissance de soi et de l'autre, où langue, comportement et culture concourent au succès de la communication interculturelle.

RÉFÉRENCES

- Briggs, A., *A Social History of England*, Londres, Penguin Books, 1985.
- Brown, P. et S. Levinson, *Politeness, Some Universals in Language Usage*, Cambridge, CUP, 1987.
- Burguière, A., *Histoire de la famille*, vol. 1, *Mondes lointains, mondes anciens*, Paris, Armand Colin, 1986.
- Charlot, M., *Religion et politique en Grande-Bretagne*, Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle, 1994.
- Geoffroy, C., *Les coulisses de l'entente cordiale*, Paris, Grasset, 2004.
- Geoffroy, C., *La mésentente cordiale : voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset, 2001.
- Geoffroy, C., *Les Anglais et les Français : interactions de communication dans le monde du travail*, thèse de doctorat, université de Technologie de Compiègne, 1998.
- Gibson, R., *Best of Enemies, Anglo-French Relations since the Norman Conquest*, Londres, Sinclair-Stevenson, 1995.

- Goldring, M., *Voie royale, voie républicaine : la formation des élites en Angleterre et en France*, Paris, Syllepse, 2000.
- Gosciny, R et A. Uderzo, *Astérix chez les Bretons*, Paris, Dargaud, 1966.
- Hobbes, T., *Le citoyen ou les fondements de la politique* (1642), Paris, Flammarion, 1982.
- Hobbes, T., *Léviathan* (1651), Paris, Sirey, 1971.
- Iribarne, P. d', *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- Jackson, M. P., *An Introduction to Industrial Relations*, Londres, Routledge, 1992.
- Jochum, V., *Cross-National Study of French Nationals Working in the UK, and UK Nationals Working in France*, MA in Applied Social and Market Research, Université de Westminster, Londres, septembre 2001.
- Kerbrat-Orrechioni, C., *Les interactions verbales*, tome 2, Paris, Armand Colin, 1992.
- Locke, J., *Deuxième traité du gouvernement civil* (1690), Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 1977.
- Poirier, F., « La Grande-Bretagne et la France : un long face à face », dans *France Grande-Bretagne*, Paris, MAE, ADPF, 1996.
- Scollon, R. et S. W. Scollon, *Intercultural Communication*, Oxford G.-B., Cambridge É.-U., Blackwell, 1995.
- Tawney, R. H., *Religion and the Rise of Capitalism* (1922), Londres, Penguin Books, 1990.
- Todd, E., *L'invention de l'Europe* (1990), Paris, Seuil, 1996.
- Weber, M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1947), Paris, Plon Pocket, 1964.
- Wierzbicka, A., *Cross-Cultural Pragmatics : the Semantics of Human Interaction*, 2^e éd., Berlin, New York, Mouton de Gruyter, 2003.