



USA

The United States of America

Louis-Marc Gaudefroy (70 IL), membre du Comité de Rédaction



La « bannière étoilée », qui est aussi le titre de l'hymne américain, comprend un canton bleu avec 50 étoiles représentant les Etats membres de l'union. Les 13 bandes horizontales, rouges et blanches, représentent les 13 Etats fondateurs qui se sont unis pour former les USA.

Les Etats-Unis, situés en Amérique du Nord, ont la structure politique d'une république constitutionnelle fédérale à régime présidentiel. Ils sont encadrés par l'océan Atlantique et l'océan Pacifique et se trouvent bordés au nord par le Canada et au sud par le Mexique. La capitale fédérale, Washington, est située dans le district de Columbia. La monnaie est le dollar américain.

Avant d'être exploré et conquis par les Européens, le territoire américain a d'abord été occupé par les Amérindiens qui ont migré depuis l'Eurasie il y a environ 15.000 ans. La colonisation européenne débuta au 16ème siècle et ces colons proclamèrent leur indépendance en 1776. L'histoire contemporaine des États-Unis a d'abord été marquée par la rivalité entre New York et Philadelphie, puis par la conquête de l'Ouest et la guerre de Sécession. Au début du 20ème siècle, le pays est devenu une puissance industrielle qui a les moyens d'intervenir à l'extérieur de ses frontières. Il a participé à la Première Guerre mondiale et subit la « Grande Dépression » dans les années 1930. Vainqueurs de la Seconde Guerre mondiale aux côtés des Alliés, les États-Unis sont devenus une superpuissance et ont été confrontés à l'URSS pendant la Guerre froide (1947-1953).



Empire State Building (New-York)

Les États-Unis comptent environ 324 millions d'habitants et constituent le troisième pays le plus peuplé du monde après la Chine et l'Inde. La superficie du pays est de 9,6 millions de km², ce qui en fait un des pays le plus vaste du monde après la Russie, le Canada et la Chine. L'économie nationale, de type capitaliste, est la plus importante au monde avec le PIB le plus élevé. Les secteurs qui reflètent la puissance américaine sont l'agriculture, les industries de pointe et les services. Les Etats Unis sont un leader mondial dans la recherche scientifique et l'innovation technologique. Ils sont une puissance nucléaire depuis 1945. Une centaine d'Icam sont installés dans tous les USA.

L'association a pour objectif de faciliter la rencontre des Icam d'un même pays et son rôle est de trouver des anciens capables de manager ces relations. Ci-dessous vous trouverez des articles rédigés par un certain nombre d'Icam présents aux US. Icam Liaisons les remercie vivement de leur collaboration. Il apparaît néanmoins très important qu'un délégué régional soit nommé...

André David, le californien, ne serais-tu pas le candidat idéal ? Nous t'épaulerons et t'aiderons à trouver des adjoints, car les US sont un pays très vaste, avec beaucoup d'Icam présents.

Welcome to Hôtel California

André David (79 IL)

En 2000, je rejoins le groupe français LISI Aerospace, l'un des leaders mondiaux de fixation pour l'aéronautique, pour y diriger leur usine de Rugby en Angleterre. Trois ans plus tard, le groupe me propose le poste de Directeur Général, basé à Los Angeles en Californie. C'était une belle opportunité de carrière et, après avoir obtenu les visas nécessaires avec mon épouse et nos deux enfants, nous décidons de faire le saut. Je rejoins Torrance, une des 88 villes du County de Los Angeles, à 10 km au sud de LAX et en bordure du Pacifique. J'y ai supervisé 5 «business units», dont l'une était à Tijuana Mexico. Mes principaux clients étaient Boeing



aux US, Bombardier au Canada, Embraer au Brésil, Mitsubishi Heavy Industry au Japon, Shanghai Aerospace Manufacturing en Chine.

La Californie est la sixième puissance économique sur le plan mondial.

Les principales industries sont, par ordre d'importance : l'informatique, la biotechnologie, l'aéronautique, la cinématographie et l'agriculture. Il y a un brassage multiculturel permanent, une très grande diversité de population en termes de races et d'ethnicités. Les hispaniques (Latinos) sont majoritaires, suivis des blancs caucasiens, des asiatiques et des africains américains. La Californie, c'est la moitié de la

France en superficie, avec des paysages très divers. On peut skier le matin dans la montagne à deux heures de route de Los Angeles et surfer sur la plage l'après-midi. A Los Angeles, nous trouvons très peu de transports en commun. Métro, trains et bus sont très limités. Les américains prennent systématiquement leur voiture pour aller au travail ou faire leur shopping. Le prix de l'essence est environ 2 fois moins cher qu'en France. Nous trouvons en abondance beaucoup de produits et services : la nourriture, la variété de cuisines, les activités extérieures, les chaînes télévisées, tout cela avec un ensoleillement toute l'année. Mais quantité n'est pas toujours synonyme de qualité. La faune et la flore sont très variées et les animaux sauvages sont aussi très présents dans le milieu urbain. Nous habitons à Palos Verdes, au sud de Torrance, un endroit très verdoyant où, par exemple, de nombreux coyotes vivent en pleine liberté.

De nombreuses lois régissent en Californie et, cela, dans tous les domaines. Il y a plus d'avocats en Californie pour 40 millions d'habitants qu'au Japon, qui compte 126 millions d'habitants... La tendance est de régler un litige par avocats interposés au lieu de le faire à l'amiable, en face à face. De nombreuses lois du travail existent contre la discrimination de race, religion, sexe, harcèlement sexuel etc. La norme, ici, c'est l'emploi à volonté (at will). L'employeur peut licencier à n'importe quel moment et cela sans raisons valables. J'en ai fait moi-même l'expérience le jour même où je me suis retrouvé licencié sans raison, après 3 années dans le poste. J'avais signé à l'époque un contrat américain et je n'avais pas le statut d'expatrié. Heureusement pour moi,



je venais juste d'obtenir ma carte verte (green card), m'autorisant ainsi à pouvoir rester et travailler aux US.

Le désir de rester à l'étranger m'a obligé à parfaire mon éducation avec un MBA en Angleterre et une certification Six Sigma black belt (Lean Manufacturing) aux US. En étant un "immigré" (avec un accent) on est toujours moins bien considéré. Cela étant dit, les opportunités de carrière aux US m'ont toujours paru plus attrayantes qu'en France, même si l'on est continuellement sur un siège éjectable. La loyauté a pratiquement disparu entre l'entreprise et l'employé. La précarité de l'emploi est constante et oblige l'employé à mettre à jour ses compétences régulièrement, à en

acquérir de nouvelles, ainsi qu'à maintenir et développer son réseau. Grâce à mes contacts, je rejoins une petite entreprise qui commercialise des systèmes électroniques 12 volts pour les RV (Recreational Vehicle ou «camping-car»). La crise économique contraint l'entreprise, 4 années plus tard, à réduire ses effectifs et, de ce fait, je me retrouve employé à mi-temps. Je rejoins ensuite une autre entreprise spécialisée dans la fabrication de sacs à dos pour l'armée américaine. En avril 2013, mon épouse et moi, décidons d'acquérir un laboratoire spécialisé dans le contrôle non destructif de pièces pour l'aéronautique, basé toujours à Torrance, Californie. Nos certifications incluent Boeing et NADCAP et nous avons une vingtaine d'employés (www.haddco.com). Si, quelque part, nous vivons le rêve américain, diriger une entreprise en Californie est un challenge permanent. Nous avons dû mettre toute notre tirelire dans le projet en espérant qu'au final tout est bien qui finit bien, comme dans les films d'Hollywood.

Mon expérience aux USA Rémi Reiss (77 IL), Vice-Président ouest Icam alumni

Imaginez la scène: un beau matin, sans doute en sortie de réunion de direction, votre patron vient vous trouver et, discrètement, vous demande si votre passeport est en règle.

Vous êtes voyageur et vous aimez les aventures. Il vous parle d'un client CTA, d'une ville Chicago, d'un métro à rénover, d'une usine à évaluer et d'offres à établir.

Il est midi et l'heure du rendez-vous prévu se profile. Oui, mais c'est que vous n'avez pas bien compris l'urgence... vous partez demain... Les États-Unis et ce pour une durée indéterminée !

Alstom Transport vient de décider de revenir sur le marché US, de créer une filiale, de reprendre une activité locale et vous vous trouvez disponible au centre du processus. Nous sommes en février 1996. Vous n'imaginez pas un seul instant que vous vivez le début d'une nouvelle histoire commerciale et industrielle.

C'est en ces termes que je me suis retrouvé aux USA, en plein hiver, sur la côte Est, dans l'état de New York, et dans un village carrefour ferroviaire appelé Hornell, un lieu que beaucoup d'Icam, désormais, connaissent bien. Hornell est à une demi-heure de la Hornell University et à une heure de voiture des chutes du Niagara.

Avec l'équipe américaine en place nous avons débuté par le montage d'offres pour la réhabilitation du matériel de fabrication de voitures neuves en faisant venir les experts français du Creusot, de Valenciennes et d'Ornans.

Nous avons, aussi, préparé l'intégration de ce que l'on appellera Acela, le corridor à grande vitesse Nord-Est: Boston Baltimore.

On bid on rebid et, en final, nous avons gagné; c'est ainsi que l'activité a démarré et s'est structurée.

Travailler au contact des Américains était nouveau pour moi. Professionnalisme, rigueur parfois excessive et, aussi, proximité des équipes rendaient le travail efficace et passionnant. On crée des affaires on fait du business

Ne pas hésiter, aussi, à quitter les Français pour rejoindre la communauté locale, le lion's club, le golf et toute "party" qui vous permettra de vous intégrer et d'être apprécié, comme étant l'un des leurs, le facilitateur qui fait que les relations entre la nouvelle entité et le siège de l'entreprise, à Saint Ouen, s'opèrent bien.

Avoir vécu aux Etats-Unis pendant quelques temps et ce dans un contexte opérationnel et vivant fut un bonheur pour moi.

Si, 20 ans après, j'entretiens toujours des échanges c'est, aussi, que la proximité, la confiance, ont été au coeur de la relation que j'ai pu établir dès le premier jour de mon arrivée, une clef de succès en fusion acquisition.





Vive la Mondialisation !... Rémi Rigolle (97 IL)

Des champs de maïs et de soja à perte de vue, des fermes, des villages, de l'agro-industrie, quelques villes, bien-sûr, avec des noms parfois bien français (Des Moines, Fayette ...), l'Iowa n'est pas sans rappeler ma Picardie natale. C'est ici, aux Etats-Unis, que la Sté Lesaffre a d'abord racheté la Sté américaine et concurrente, Red Star Yeast, et a ensuite construit, à Cedar Rapids dans l'Iowa, une première usine de production de levure, au début des années 2000 et c'est donc ici, que nous sommes expatriés, avec mon épouse Sophie, et nos trois enfants (Inès, 11 ans, Apolline, 10 ans et Ivan, 7 ans).

Nous sommes arrivés début janvier 2008 dans le Midwest, accueillis par 25 cm de neige. Avec le froid glacial qui sévit dans cette région en hiver, notre premier bonhomme de neige est resté debout devant la maison pendant plusieurs semaines, pour le plus grand bonheur des enfants. Le container du déménagement qui nous avait paru si gros en France lors du chargement, nous est apparu tout petit ici, aux Etats-Unis, à côté du Kenworth truck qui le tractait. Car tout est plus gros ici : les voitures, les autoroutes, les maisons, les baignoires, les champs, les tracteurs, les contrats, les parkings des magasins, les camions de pompiers, les stades de sport, les gratte-ciels bien-sûr... Ce n'est pas l'esprit des pionniers du 19e siècle, avec le rêve de faire fortune, qui nous a animés pour venir ici ; simplement une opportunité saisie et l'envie de vivre une expérience particulière.

Et cela fait donc bientôt 10 ans que cela dure...

A une première mission de 3 ans, en tant qu'Ingénieur Projet, pour la construction d'une deuxième usine (d'extraits de levure cette fois), se sont succédées d'autres missions en tant que Chef de Projet pour des extensions et constructions d'ateliers, dans l'Iowa ainsi que dans l'Alabama. La Sté Lesaffre ayant fortement investi au cours de ces 3 dernières années aux Etats-Unis, j'occupe aujourd'hui un poste de Directeur de Projets Engineering, en charge des investissements dans le pays. C'est dans ce cadre que mon équipe s'est étoffée, avec notamment deux jeunes ingénieurs Icam qui m'ont rejoint pour une durée de 2 ans : Justin Degand (113 IL) et César Lamerand (115 AL). Notre profil d'ingénieur généraliste se marie très bien avec ces projets industriels qui nous amènent à travailler avec des ingénieries américaines qui sont organisées par spécialités (Architectural, Civil, Structural, Mechanical, Electrical). Ces supports d'ingénieries locales sont indispensables pour construire nos usines ou nos ateliers, tant la construction de bâtiments est réglementée (Inter-



national Building Code, National Fire Protection Association...). **Et ces règles sont bien différentes des règles européennes ou françaises...** Et ce n'est pas évident, au début d'une expatriation aux Etats-Unis, de saisir cette différence entre nos pays. Autant, lorsqu'on s'expatrie au Mexique (nous y avons vécu en 2005/2006...), le choc culturel est flagrant, autant, ce n'est pas le cas aux Etats-Unis. Les populations françaises et américaines se ressemblent, le niveau de vie est proche... Et pourtant ... "Hi George !" a remplacé "Bonjour Monsieur Martin !", tous deux étant directeurs d'usine. Monsieur Martin portait le costume tandis que George vient travailler en chaussures de sport, avec un jean et un tee-shirt aux couleurs de son équipe de base-ball préférée. Son bureau est bien souvent ouvert. Même si cela peut paraître une attitude plus relax en apparence, un employé ici peut être remercié du jour au lendemain...

La relation au temps est différente également et basée sur l'efficacité et la ponctualité ("Time is money") ; pour les Américains, les réunions commencent à l'heure et finissent à l'heure. Elles ont également un ordre du jour ("Agenda") qu'il convient d'envoyer aux participants avant la réunion. Les Américains ne prennent en général pas de pause en dehors de la pause-déjeuner et se mettent à leur poste de travail le matin sans nécessairement faire le tour du bureau pour saluer les collègues. Enfin, d'un point

de vue management, le bon travail doit être remarqué (positive feedback) ; à l'école également, d'ailleurs, où l'enseignant n'est pas avare de "Good job !" à l'endroit des enfants.

Nos enfants vont donc à l'école américaine.

Il n'y a pas d'école française à Cedar Rapids, ou plutôt si ..., l'école française, c'est Sophie, le samedi ou le dimanche, à la maison. Dans notre déménagement, on avait emporté de vieilles tables d'école, chinées lors d'un vide grenier en France avant notre départ. Elles ont pris place dans le "dining room" qui fait office de salle de classe avec ses craies, son tableau noir, son alphabet et ses conjugaisons accrochés au mur. Un petit coin de France dans une maison américaine... Car la culture française et la France sont loin mais elles restent dans nos têtes et dans nos cœurs. Nous rentrerons un jour en France, enrichis de cet échange culturel et donc forcément différents. Sophie enseignera différemment et je travaillerai, managerai, différemment. Et que dire de nos enfants...? Inès est née au Mexique, Apolline est née en France, mais a grandi aux Etats-Unis et Ivan est né aux Etats-Unis.

C'est la mondialisation à la maison. Ils ont la mondialisation en eux... Ils entretien-



dront sûrement une amitié entre les peuples et notamment entre la France et les Etats-Unis. Cette amitié qui dure depuis la fondation de ce pays en 1776, avec l'amitié entre Georges Washington et le Marquis de La Fayette, en passant par le débarquement des Américains en Normandie, le 6 juin 1944, dont je n'avais pas forcément mesuré l'impact sur notre pays, mais que chante pourtant si bien Michel Sardou avec "Les Ricains".

PS : Le Groupe Lesaffre est une entreprise familiale, leader mondial sur les marchés de la levure et des extraits de levure. Avec plus de 9000 employés et plus de 50 unités de production à travers le monde, l'entreprise est aujourd'hui, plus que jamais, en pleine croissance.

Il est fréquent que des V.I.E soient intégrés aux équipes projets, alors, jeunes ingénieurs Icam, si vous êtes intéressés par l'engineering, motivés pour travailler sur des projets de construction / extension d'usines à l'étranger. N'hésitez pas à envoyer vos CV!



Mon itinéraire aux USA ; une transition... an Icam American

Marcel Collin (64 IL)

Je suis un ancien Président du BDE et un ancien Secrétaire Général de l'Association Générale des Etudiants de Lille (AGEL). Après l'Icam, j'ai obtenu les diplômes de Science Po et l'I.A.E. Aux Etats Unis je suis, aussi, titulaire d'un M.B.A. de la Kellogg Graduate School of Management à Northwestern University. Après avoir partiellement complété un Doctorat en Management, j'ai poursuivi une carrière en Informatique de Gestion chez Chrysler, Ford, ITT, Nationwide Insurance et New York Life. Je suis, également, auteur d'articles dans des publications financières.

En dehors de l'informatique, mes centres d'intérêt sont les voyages, les sciences sociales et l'architecture moderne et ancienne. A l'occasion, je pratique le golf et j'aime le volley ball. En 1970, étant, alors, ingénieur attaché à la direction générale de

town» Chicago. Cette cité est probablement la plus opposée à celle de Paris où je m'étais habitué. A l'époque, il y avait peu de gratte-ciels à Paris tandis que Chicago est leur place de naissance, avec beaucoup d'architectures intéressantes à explorer: Le John Hancock, Sears tower etc... Et c'est là que j'ai rencontré mon épouse, Claudia...

Elle poursuivait alors son Doctorat en Communications Remédiation de Northwestern University. Elle a été professeur à l'University du Michigan et à l'Université du Wisconsin. Elle savoure, présentement, sa retraite...

Ma première expérience professionnelle fut avec une entreprise d'air conditionné dans une petite ville du Wisconsin. Inutile de



Lac du Wisconsin



Claudia, mon épouse,



Le John Hancock



Chrysler à Detroit

la société Peugeot SA en tant que «Market, Costs & Prices analyst», je me suis intéressé à l'informatique. Il m'a fallu deux ans et demi pour commencer à chercher comment m'introduire dans cette nouvelle discipline !... C'était, aussi, l'époque du «Defi Américain», où, sous l'impulsion des écoles de Commerce, il y avait grand intérêt à trouver comment l'Amérique dominait le champ de la gestion. Ayant soumis ma candidature à plusieurs «Business Schools», je fus accepté à la «Kellogg School of Graduate Management» au Northwestern de Chicago. Et, un beau jour de septembre 1970, je me suis envolé vers Chicago pour ma nouvelle vie. Elle commença donc sur le bord du lac Michigan, «down-

dire que c'était une réelle transition...

Peu de temps après notre emménagement au Wisconsin, Claudia prenait un poste d'enseignement à l'université du Wisconsin, assez proche mais, à peine installés, nous avons dû redéménager car je venais de trouver un emploi dans une société financière récemment acquise par ITT, et qui était, à l'époque, une des sociétés américaines les plus admirées. C'était, pour moi, l'opportunité d'utiliser mes connaissances et de me confronter à de nouveaux challenges. Vivre au milieu du Midwest fut une expérience nouvelle pour nous deux, et, étant d'origine rurale, nous nous sommes bien intégrés et nous avons, proches de Minneapolis, un



Siège social du New-York Life

goût pour la vie urbaine. Après cinq années dans le Midwest et, le futur de ma compagnie devenant incertain, nous avons décidé de trouver une autre voie et c'est dans ce but que nous avons déménagé à Detroit, une société d'assurance m'ayant offert un travail où j'y



ai alors eu le privilège de diriger la division d'informatique. Ma carrière à Detroit a été partagée entre les services financiers et l'industrie automobile à laquelle j'étais encore attaché du fait de ma première expérience chez Peugeot. En 1990, mon expérience dans les finances m'a aidé à poursuivre ma carrière chez Chrysler Financial. Après quelques années, je me suis retrouvé au siège social de Chrysler, pour cinq années. Je suis devenu, alors, un expert en conception et développement des systèmes de prévisions financières. Après une courte retraite, j'ai aussi travaillé chez Ford, avec la même capacité. Mon épouse, à l'époque, fut professeur à l'université du Michigan, très célèbre pour son équipe de football



américain...

Depuis 2005, nous vivons en Floride, qui est la capitale des retraités, mais je travaille toujours pour une compagnie financière de New-York, qui a une division à Tampa.

Pour eux, je reste l'expert des systèmes

financiers et, en addition, je suis engagé dans le nouveau domaine de business intelligence et «predictive analytics». Tous ces mots signifient un nouveau domaine où les entreprises prédisent le futur de leur marché en accumulant des connaissances approfondies sur leurs clients.

Entre temps, on profite des plages magnifiques et du soleil permanent... Nous faisons des voyages occasionnels à New-York, que nous aimons particulièrement, étant donné que mon épouse est originaire de la région de New-York. Nous passons aussi une partie de l'été dans les «Smoky Mountains» près d'Asheville, où nous avons une résidence secondaire.

Mon intégration aux US...

J'ai suivi les pas de mon frère aîné Louis-Marc, de la promotion 70... Grâce à l'Icam, dès ma sortie de l'école, j'ai pu obtenir une bourse qui m'a permis de poursuivre mes études aux USA.

Dès 1979, j'avais le désir de voyager, et cela à la suite du stage de 3 mois qui m'avait été proposé par l'Icam au Centre Européen de Recherche Nucléaire (CERN, à Genève). Les rencontres entre étudiants chercheurs, où nous parlions l'anglais, étaient des plus intéressantes. En 1980, j'ai déposé ma candidature dans 3 universités américaines à travers la Commission Franco-Américaine à Paris. Grâce à l'Icam et à cette commission,



Hervé Gaudefroy (80 IL)

A ce sujet, ce fut un long baptême de l'air de traverser l'Atlantique pour moi qui n'avais jamais pris l'avion!... J'ai obtenu mon Master en mécanique (MSME) au début de 1982 à l'université de Santa Barbara (UCSB), passant la moitié du temps à étudier la résistance des matériaux et l'autre moitié, à travailler comme assistant des professeurs de dynamique des solides et de vibrations aérodynamiques. C'est sur le campus de l'université que j'ai rencontré ma femme, Gina, alors émigrée irlandaise, apprenant le français. Nous célébrerons très bientôt nos 33 années de mariage et avons 2 enfants: Nathalie (29 ans) et Sean-Michael (25 ans). Nous vivons toujours à Santa Barbara.

Mon premier emploi, obtenu suivant l'extension de mon visa (J1 ->H1), fut avec la société TITEC, une fonderie de titane à Los Angeles. Je suis bien reconnaissant pour l'enseignement de la fonderie et de l'usinage des matériaux de l'Icam. Mes connaissances en ingénierie en matière de conception et de fabrication m'ont permis d'obtenir facilement mon premier travail aux USA. En effet, la fonderie de l'Icam Lille (rue Auber), ainsi que mes stages intégrés en entreprises, dans les sociétés Tréfinmetaux et Hispano-Suiza, ont joué un rôle primordial pour ma première embauche. Curieusement, très peu d'universités américaines ont une fonderie à leur disposition pour enseigner les sciences des matériaux. Depuis, j'ai travaillé



Santa Barbara beach



j'ai pu obtenir mon visa d'étudiant J1. J'ai donc quitté la France en décembre 1980 pour la Californie. Mes connaissances de la langue anglaise étaient bien maigres, même avec les cours audio-visuels de notre bien-aimé professeur d'anglais (ancien pilote de la RAF).

dans l'électronique (Heidenheim: codeurs optiques ; TE Connectivity: conception de relais pour voitures électriques), le pétrole (Bardex : constructions de plate-forme de forage en haute mer), l'éolien (Clipper Wi power : en tant que directeur technique à la conception et fabrication d'éoliennes de 2,5 MW), l'aérospatiale (Raytheon: Conception de caméras infrarouges pour le satellite: Mars Global Surveyor et Mars Rovers). Je suis toujours actif dans l'ingénierie des caméras de drones terriens. Mon passe-temps favori est dans la biologie cellulaire. Aidant ma fille dans ses études de biotech, j'ai développé un intérêt pour la biologie humaine à UCSB. Je regrette seulement de ne pas avoir suffisamment manifesté mon soutien à l'association des anciens Icam et souhaite pouvoir le faire maintenant en aidant les nouveaux sortants Icam dans leurs démarches auprès de sociétés et universités américaines. Permettez-moi un conseil: contrairement à ce que l'on pourrait penser, un diplôme d'une grande école ne suffit pas toujours à trouver un travail dans une société ou une université américaine... L'Amérique aime bien les self-made-men.



Une différence culturelle

Laurent Meurette (97 IL)

Après une coopération au Maroc, j'ai rejoint, en 1998, le groupe cimentier Vicat. Après deux mois de formation au ciment en usine, je saute sur l'occasion lorsque le groupe me propose de participer au démarrage de la nouvelle usine de Californie. Presque 20 ans plus tard, mon épouse Claire et moi, avons passé 15 ans aux USA en deux séjours entrecoupés d'une affectation de trois ans en Egypte. Nous avons acquis la nationalité américaine en 2007. Nos trois filles l'avaient déjà obtenue par la naissance, mais nous avons dû suivre le processus de naturalisation, qui ne peut s'obtenir qu'après 5 ans de possession de la carte verte.

Plutôt que de décrire ma vie aux US, je souhaite parler de la différence culturelle...

Pour parler de culture, je trouve la métaphore de l'iceberg culturel très pratique. En tant que Français aux US, il est tentant de penser que les cultures sont relativement proches, parce que les parties émergées (normes sociales, apparences, coutumes...) se ressemblent, mais il faut bien rester conscient du fait que les parties immergées (valeurs, convictions, sens de l'amitié, conception du travail, sens de la hiérarchie...) sont très différentes. J'insisterais, en particulier, sur trois aspects du choc des cultures : l'opposition pêche-noix de coco, le pragmatisme de la communication, sauf dans certains cas, et le processus de prise de décision.

Pêche ou noix de coco ? C'est un des clichés typiques entre Français et Américains: perception française que les Américains sont « faux » ou hypocrites, et perception américaine que les Français sont arrogants et malpolis. Je pense qu'il peut s'expliquer en partie par le fait que les Américains sont plutôt « pêche » alors que les Français sont plutôt « noix de coco ».

Un Américain est toujours souriant. Il aura en général un premier contact très amical, allant très vite vous poser des questions très personnelles et assez vite partager dans l'intimité. C'est un peu perturbant pour le Français qui mettra plus de temps à se confier et sera plutôt sur la défensive au premier abord face à ce comportement américain. En revanche, même si le premier contact est très amical, c'est difficile d'établir une vraie amitié telle qu'elle se conçoit en France. Même si la « peau » est facile à traverser, un Américain gardera un « noyau » très dur et auquel

il n'est pas facile d'accéder, contrairement au Français qui est plus difficile d'accès (écorce de noix de coco) mais qui, une fois le lien établi, n'aura pas de limite dans son amitié. La culture américaine est une culture où être amical ne veut pas forcément dire être ami.

Une communication directe, sauf parfois... un mode de communication très direct et pragmatique.

Quand un Français dira : « vous ne trouvez pas qu'il fait froid dans cette pièce ? », un Américain demandera directement : « peut-on baisser la climatisation ? » C'est un ajustement culturel assez facile à faire, à ceci près que ce mode de communication direct et pragmatique s'applique presque tout le temps, sauf quand il s'agit de donner du feedback, aussi bien lors d'une revue annuelle de performance que dans la vie de tous les jours. Pour établir un parallèle avec le système scolaire, un bon élève français a grandi avec des encouragements du genre « 19/20... peut mieux faire » alors qu'un élève américain peu doué se verra attribuer « great job, keep trying... A+ for your efforts ». On pourrait écrire un article complet sur les avantages et inconvénients de ce genre d'éducation sur la confiance en soi, mais ça n'est qu'un exemple pour illustrer mon propos. Ce genre de communication est donc à double tranchant pour le manager français aux US. Il est important pour lui « d'écouter entre les lignes » lorsqu'il reçoit du feedback et être capable de reconnaître le message sur les aspects à améliorer, souvent bien cachés au milieu de commentaires élogieux. Il est facile de sortir d'un entretien en pensant, à tort, que tout est parfait. A l'inverse, il faut être capable d'adapter son message en tant que donneur de feedback. Un feedback donné « à la française » risque de laisser la personne qui le reçoit frustrée et démotivée.

La prise de décision... La différence réside ici dans le processus de prise de décision, autant que dans la permanence de la décision. Un Français reprochera à un Américain de prendre des décisions parfois trop rapidement et sans avoir tous les éléments.





L'Américain en revanche reprochera au Français de prendre trop de temps pour prendre une décision : vous passez trop de temps en réunion ! Mais la décision américaine n'est pas figée et peut être remise en question plus tard, alors que la décision du Français a plus de chances de rester la décision finale. Pratiquement, un Américain aura eu le temps d'expérimenter plusieurs options pendant que le Français mettra en place sa solution. Il est fort probable que le résultat final soit le même, mais le processus pour y arriver est différent. Il est donc important de garder en

tête l'existence d'un véritable fossé culturel, et de s'y adapter. C'est là tout le challenge et le côté passionnant de l'expatriation: savoir s'adapter, sans pour autant renoncer à ses propres valeurs. En d'autres mots : trouver l'équilibre entre compromis et compromission.

Aujourd'hui, nous partons pour quelques années en Inde, toujours pour le groupe Vicat. Pas facile de quitter, une fois de plus, ce pays qui est devenu le nôtre, mais nous sommes ravis de découvrir à nouveau un autre pays, une culture différente...

Responsabilités et Famille aux US...

Fabien Klimsza (98 IL)



En 1998, je suis arrivé aux USA pour mon stage ingénieur en Icam 3. Il s'agissait d'un stage de 4 mois au sein du service Engineering de l'usine « Durand Glass Manufacturing Company » à Millville, New Jersey. J'y suis toujours, presque 20 ans plus tard, avec entre-temps des étapes diverses et variées.

A la fin de mon stage, un poste d'ingénieur projet s'est ouvert à l'usine et j'ai décidé de faire le pas, en acceptant le poste, dans un contexte où il n'y a pas de « CDD » ou « CDI » et où l'on démarre avec 2 semaines de vacances. L'usine est la filiale américaine de la verrerie « Arc » basée en France, fabriquant les marques Luminarc, Cristal d'Arques, Arcopal... Les sites de production sont en France, Russie, Chine, Emirats Arabes Unis et USA. L'activité américaine représente environ un quart du groupe.

sance, avec la construction du troisième four et l'implémentation de nombreux systèmes automatisés pour l'emballage et la logistique.

J'ai ensuite décidé de compléter la formation Icam en postulant au MBA Wharton de l'université de Pennsylvanie. Cette étape a été un excellent complément. Le contenu des cours, les échanges avec les autres étudiants et la qualité des professeurs, sont les éléments clés qui ont rendu cette période de deux années très riche.

Nous sommes en 2005 et notre petite américaine, Pauline, a maintenant 1 an. Les raisons personnelles et une opportunité professionnelle nous amènent à revenir en France. Le groupe Arc connaît à cette époque une phase de développement à l'international important avec des usines construites en Asie et au Moyen Orient.

Nous passerons 8 années en France, avec les arrivées de notre fils Julien en 2006 et de Blanche et Adèle en 2009. Sur le plan professionnel, je fais le pont entre l'industrie et la finance en prenant différents rôles « corporate et opérationnels ».

Le retour aux US arrive en 2013 pour prendre le rôle de directeur financier pour la région Americas. La complémentarité de l'enseignement Icam et Wharton me permet de contribuer à de nombreux sujets de l'entreprise, techniques, financiers ou stratégiques. En arrivant aux US, les 4 enfants âgés de 4 à 9 ans ne parlaient pas anglais et ont démarré dans une école américaine, deux semaines après l'atterrissage. Aujourd'hui il faut se battre pour maintenir le français lors des discussions à la maison et l'adaptation s'est très bien passée.



Environ un an après ma prise de poste, on m'a confié la gestion d'une équipe de maintenance. C'est à ce moment, je pense, que les valeurs de l'enseignement Icam m'ont aidées, au-delà des compétences purement techniques. J'étais le jeune Français en charge d'une équipe de 15 américains, tous plus âgés que moi et que mes parents, pour certains. L'usine était en crois-

