

Pascal Baudry

**Français et Américains**  
**L'autre rive**

*Troisième édition*

Le texte de cette version électronique est identique à celui de l'édition papier (Village Mondial / Pearson Ed., 3ème édition, 2007), mais la numérotation des pages est différente.

Mise en pages : TyPAO

© 2007, Pearson Education France, Paris, pour la version imprimée, et Pascal Baudry pour les droits électroniques et d'adaptation graphique et en langue anglaise.

La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

ISBN 978-2-7440-6263-6

*À Nathalie, ma femme*

## Du même auteur

*Les Frenchies*

En collaboration avec Luc Nisset

Bande dessinée d'après le livre *Français et Américains – L'autre rive*

Éd. Les Frenchies, Inc., Berkeley, 2004

*French and Americans – The Other Shore*

Traduction en anglais par J.-L. Morhange

de *Français et Américains – L'autre rive*

Éd. Les Frenchies, Inc., Berkeley, 2005

Version gratuite sur [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com)

Ouvrages en vente sur :

[www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com) et [www.lesfrenchies.com](http://www.lesfrenchies.com)

---

# Sommaire

<b>Préambule à la troisième édition en langue française</b>	11
L'intention	11
Une formule d'édition innovante	11
Droit de citation	14
<b>Introduction</b>	15
<b>1</b>	
<b>Le développement culturel</b>	17
La courbe du changement	21
Sept niveaux de maîtrise de l'interculturalité	23
Difficultés de la comparaison interculturelle	29
Psychanalyse et École de Palo Alto	33
<b>2</b>	
<b>L'explicite</b>	37
Une culture binaire	38
L'implicite	42
Nuances de gris	44
Le simple et le complexe	45
Le mensonge	46
L'humour	48
Le dollar	50
Body parts	51
Causalité culturelle	52
Cris et chuchotements	54
La psychanalyse	56
La mort	57
La place publique	58
Harcèlement sexuel	60
<b>3</b>	
<b>L'individuation</b>	63
Nos ancêtres les Gaulois	70

Sevrage et apparences	72
La fierté des parents	73
Individuation, explicitation et lien	74
L'idéation	74
Le point et la virgule	76
Fusion et séparation	79
Le clanisme	80
Décision, décision	83
Accountability	85
L'individuation des institutions américaines	86
Frontières	88
« Le transparent glacier des vols qui n'ont pas fui »	89
Les piques	89
La femme américaine	90
La faveur	92
« Ni tout à fait la même... »	94
Le rôle parental de la société	97
L'inquiétude maternelle	98

4

**La critique**

	103
Le marchandage	104
La culture française est critique	105
Co-naissance et éducation	109
L'enseignement et le marché immobilier	110
Fais pas ci, fais pas ça	112
L'essentialisme	116
L'autre rive	116
Happy ending	118
L'égalité	119
« Nul ne gagne qu'un autre ne perde »	120
Statique et dynamique	122
La propreté	123
Qui décide	126
Mais bon	129
La production	130
Le penser petit	131

5

**Le droit et le contrat**

	133
L'applicabilité de la loi	135
Flexible droit	137
Breaking the law	140
Inculquer la rébellion	142
Le fonctionnement juridique américain	143
Les armes à feu	147
Culture de la règle ou culture du principe	149
Le contrat	150
Le contrat social	154
Le relationnel et le contractuel	155

**6****La tâche**

	157
Le primat de la relation	159
Honfleur	160
Le process	161
L'élection de George W. Bush	162
La modularisation	163
L'entreprise taylorienne et les modes managériales	167
L'essentialisme	169
La signature	170

**7****La relation**

	173
Pouvoir féodal	175
La verticalité dans le service	178
Question de principe	179
Maître et serviteur	182
Niveaux d'exigence et de finition	183
Une filiale américaine d'entreprise française	184

**8****Le temps**

	187
Rythmes	188
Souvenir, souvenir	189
Statues de sel	189
Temps et travail	191

## 9

**Le tabou central de la culture française**

	193
La schize	193
La double contrainte	196
Conjugaisons	197
Six cas de violence	198
« Ce héros au regard si doux »	200
L'allégorie de la caverne de Platon	202
Renforcements circulaires	203
La schizophrénie américaine à l'international	205
America über alles	208
Le jeu français	210
Schizophrénie et institutions	212
Le système médical français	214
Le musée du Louvre	216
La fraude fiscale	217
Sortir de la double contrainte	219
L'affadissement de la démocratie américaine	220

## 10

**Évolutions françaises**

	223
Jeunes générations	223
Place du corps et violence	224
Les sectes	226
Étrangers en France	227
18 Brumaire	230
Blocages	232
Révolution ou évolution en crabe	233
Maternage politique	234
Le père et la politique	235
The French Dream	238
Et Sarkozy arriva...	240
Je t'aime, moi non plus	241

## 11

**Génie culturel et génie individuel**

	243
Le génie culturel	243
Les avantages uniques de la France	248

Le génie individuel	249
Le don et le devoir de transmission	252
<b>12</b>	
<b>Déconstruction</b>	
	255
La dualité culturelle	269
<b>Annexe 1</b>	
	259
L'antiaméricanisme français : et si tout se jouait avant six ans ?	259
<b>Annexe 2</b>	263
Français et Japonais	263
<b>Annexe 3</b>	
	267
Culture explicite, process, et théorie de la complexité	267
<b>Annexe 4</b>	
	271
Manager ou émergeur ?	271
	271
Remerciements	281
Bibliographie	285

# Préambule à la troisième édition en langue française

*« Me tenant comme je suis, un pied dans un pays  
et l'autre en un autre, je trouve ma condition  
très heureuse, en ce qu'elle est libre. »*

*Descartes, Lettre à la Princesse Elisabeth de Bohême,  
Paris, 1648.*

## L'intention

La culture américaine est beaucoup plus différente de la culture française qu'on ne le croit de prime abord. Allant bien au-delà de la simple description, ce livre vise à montrer en quoi et, autant que possible, pourquoi.

Mon propos s'inscrit aussi, de façon volontariste (et, admettons-le, un peu donquichottesque), dans une démarche à long terme de reviviscence de la culture française. Soyons intelligents, empruntons aux Américains ce qui le mérite, et laissons leur ce dont nous ne voulons pas. Au passage, comprenons mieux notre propre culture, par le détour extérieur, et aidons notre pays à évoluer, tout en protégeant ce qui doit l'être.

## Une formule d'édition innovante

L'offre de deux versions parallèles de ce livre, l'une électronique et gratuite et l'autre sur papier et payante, a été un franc succès (plus de cent mille lecteurs au total au bout de quatre ans d'existence des deux premières éditions de la version papier, et quelque cinq mille cinq cents commentaires reçus par e-mail).

Et pourtant, la réaction initiale des éditeurs français avait été, quasi unanimement, de prédire l'échec de la version papier traditionnelle, qui ne manquerait pas d'être cannibalisée par la version gratuite (« Pourquoi payer pour ce livre en librairie, alors qu'on peut le télécharger gratuitement sur la Toile ?<sup>1</sup> »). Bel exemple de la logique frileuse du « *ou-ou* », décrite au Chapitre 4 – La critique. Il est vrai que je ne connais pas de précédent à cette formule originale d'édition, ainsi proposée au plus grand bénéfice des lecteurs, dont certains préfèrent la gratuité et la facilité d'accès, alors que d'autres préfèrent la relation à l'objet-livre – mais tous en parlent et contribuent ainsi à une prise de conscience d'aspects souvent cachés de nos deux cultures.

L'existence d'un lectorat de plus de trente-cinq mille internautes qui avaient téléchargé la version électronique avant que la version papier n'arrive en librairie en mars 2003 a constitué un terreau fertile pour un bouche à oreille extrêmement intense, celui-là même que les maisons d'édition recherchent habituellement à grands coups de relations publiques lorsqu'un nouveau livre sort, telle une bouteille à la mer. Plus de deux mille lecteurs avaient alors interagi avec l'auteur par e-mail dans ce projet d'écriture évolutive, et bon nombre d'entre eux ont été très prosélytes – et le sont encore ! Et puis, le livre ayant été

---

<sup>1</sup>Lorsque je parle à des Américains de cette formule d'éditions gratuite et payante simultanées, ils en remarquent le caractère innovateur et me demandent presque à chaque fois si je sais quel volume de ventes la formule électronique gratuite a ajouté à la formule papier traditionnelle, alors que les Français me demandent généralement si cela a diminué les ventes – quand ils n'essaient pas de m'expliquer, sans doute au nom des Grands Principes et sans même connaître les faits, que cela ne peut évidemment pas marcher... Je conserve avec quelque malice la lettre de refus d'une très grande maison d'édition parisienne, proche du Panthéon, dont une collaboratrice de la fondatrice m'écrivait : « Vous comprendrez aisément que nous ne puissions pas voir d'un œil favorable la concurrence que ne pourra manquer d'exercer la version électronique gratuite sur la version papier payante. »

complété (30 % de texte nouveau pour la deuxième édition) notamment grâce à leurs commentaires, l'auteur a pu prendre en compte dans son écriture les intérêts des lecteurs, même si ce fut sans concessions à ceux-ci sur le fond. Enfin, nombre de journalistes avaient déjà connaissance de cet ouvrage avant sa parution sur papier, ce qui a facilité une excellente couverture médiatique (une centaine de passages dans les médias, dont beaucoup sont détaillés sur le site [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com), où l'on peut télécharger gratuitement et imprimer la version électronique du livre).

En sens inverse, l'existence de la version papier a crédibilisé la version électronique, qui est maintenant référencée dans de nombreuses universités françaises et américaines de premier plan. Familiarisés avec ce texte évolutif, leurs étudiants contribueront peut-être plus tard à en faire un classique, par opposition à un « livre consommable », pour reprendre l'expression de Roland Barthes.

La lecture du texte téléchargé depuis le Web a explosé chez les expatriés français aux États-Unis (et si les Français immatriculés en Amérique du Nord sont plus de deux cent soixante-dix mille, comme l'indique une statistique récente<sup>2</sup>, il y a encore du potentiel !). Beaucoup d'entre eux ont aussi passé commande du livre-papier, notamment sur [Amazon.fr](http://Amazon.fr), pour l'offrir à des collègues, des amis ou des membres de la famille restés au pays et d'autres se le procurent sur place sur [Amazon.ca](http://Amazon.ca) et sur [Amazon.com](http://Amazon.com), et aussi sur [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com).

Il s'agit ici de les aider à mettre des mots sur des choses qu'ils ressentaient sans toujours pouvoir les nommer, tant il est vrai que l'on se met à voir, de l'étranger, des choses qui restaient

---

<sup>2</sup>Les Français établis hors de France, tableaux statistiques 1984-2005. Rapport du Directeur des Français de l'Étranger et des Étrangers en France au Conseil Supérieur des Français de l'Étranger. 2006. D'autres sources font état de 400 000 Français expatriés aux États-Unis.

invisibles car on les prenait pour évidentes de l'intérieur de son pays d'origine.

La gratuité de l'ensemble du projet a sans doute aussi contribué à sa réussite. Pour assurer une diffusion aussi large que possible au contenu du livre, les droits d'auteur de la version papier sont utilisés pour l'élaboration et la promotion de la version électronique, notamment pour y donner un accès facile aux étudiants, enseignants et chercheurs, mais aussi plus généralement au grand public, et pour financer des recherches complémentaires au niveau doctoral.

La publication d'une version en anglais de ce texte écrit jusqu'alors en français et principalement pour les Français est très bien accueillie par les *French Departments* et les *Intercultural Studies Departments* de nombreuses universités américaines, notamment celles de premier plan.

La sortie d'une bande dessinée écrite avec le dessinateur Luc Nisset (un ancien de chez Pilote, qui a vécu aux États-Unis pendant une quinzaine d'années) a élargi, sur un mode léger, l'audience des concepts présentés ici.

La vraie réussite de ce livre sera que les idées qu'il contient échappent à son auteur et se répandent largement dans la culture française pour la protéger lorsque c'est justifié et la faire évoluer lorsque c'est nécessaire. L'écho que cet ouvrage a trouvé dans certains cercles politiques (les uns s'inspirant de son contenu, d'autres lançant un cyberlivre dans le cadre d'une campagne présidentielle) et auprès de plusieurs cabinets ministériels participe de cette diffusion.

## **Droit de citation**

Les citations de plus de dix lignes de la version papier sont soumises à autorisation écrite préalable de l'éditeur. Les citations extraites de la version électronique ou des conférences données par l'auteur sont libres, sous la réserve, élémentaire, de

mentionner l'auteur et la source. Tous n'ont pas eu cette élégance<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Voir les pages 66 à 72 in *La Gestion des ressources humaines*, Economica – Gestion Poche, 2003 (et les pages 78 à 87 dans l'édition du même ouvrage chez Dominos, Flammarion, 2000), par Jean-Michel Plane, agrégé des facultés, docteur-HDR en sciences de gestion, Professeur des Universités (Université Montpellier III).

---

# Introduction

**Q**u'on ne s'y trompe pas, ceci est plus un livre sur les Français que sur les Américains<sup>4</sup>.

Certes, cet ouvrage aidera les conjoints d'un couple interculturel à mettre les choses en perspective, l'expatrié à percevoir des différences occultées par les apparentes similitudes, l'étudiant à disposer d'un tableau comparatif d'ensemble, le chercheur à creuser certaines des pistes que j'ai voulu ouvrir, le chef d'entreprise à éviter des erreurs trop de fois répétées, les collègues français et américains à mieux travailler ensemble en se comprenant mieux, ou le dirigeant politique à assumer ses responsabilités vis-à-vis de la culture française et à rendre notre pays plus dynamique en comprenant mieux ses ressorts cachés. Tous pourront aussi gagner en lucidité dans la dimension culturelle de leur identité individuelle, si difficile à percevoir de l'intérieur d'une culture.

Mais le but principal de ce livre est, en utilisant le procédé du détour culturel, d'aider les Français à réfléchir à leur propre culture, de rendre explicites leurs faiblesses et aussi leurs points forts, et de faire entrer dans le débat collectif français la perspective culturelle jusqu'alors largement implicite et donc hors d'atteinte.

En visant des ressorts cachés, en rompant l'omertà culturelle, je prends le risque de provoquer des résistances, de me heurter au déni. C'est le prix à payer si l'on veut qu'il existe encore dans les prochaines décennies une culture française digne de ce nom

---

<sup>4</sup>Le terme « Américains » désigne dans ce livre les ressortissants des États-Unis d'Amérique, que certains appellent « étasuniens ».

. La frilosité générale l'a fait régresser, et il est plus que temps de passer à l'offensive, en préservant ce qui le mérite et en changeant ce qui l'entrave. Pour cela, des prises de conscience sont nécessaires à grande échelle.

Par son but – faciliter une évolution collective – ce travail n'a de sens que s'il implique le plus grand nombre et fait appel à l'intelligence, à l'expérience, à la sagacité et au questionnement de chacun. Pour trouver un juste équilibre entre un foisonnement porteur d'émergence et une centralité porteuse de rigueur, j'ai d'abord choisi la formule du cyberlivre. Elle permet, à partir d'un texte initial proposé sur le Web, de prendre en compte les observations et les questions des lecteurs, pour que cet ouvrage, d'individuel, devienne collectif. Pour ceux qui le préfèrent, une édition traditionnelle en librairie vient compléter l'édition électronique ; des éditions successives reprennent sur papier les évolutions qui continueront d'être apportées régulièrement au texte, qui demeurera accessible gratuitement en ligne, à l'identique.

Je ne connaissais pas de précédent à une telle démarche, et il semble bien que ce texte soit le premier essai ainsi publié en « Open Source » dans le monde. Je pense qu'elle conduit à un résultat intéressant. Le lecteur en jugera.

Cette aventure ne s'arrête pas à ce livre imprimé et à ses suites directes (bande dessinée, version en anglais). Le cyberlivre continuant à exister parallèlement, que le lecteur n'hésite pas à adresser à [pbaudry@wdhb.com](mailto:pbaudry@wdhb.com)<sup>5</sup> ou directement sur le site [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com) ses observations, témoignages personnels, suggestions, critiques et questions, en indiquant s'il souhaite que son nom soit mentionné. Ainsi continuera de vivre ce laboratoire culturel, et de grandir la connaissance que les Français ont d'eux-mêmes.

---

<sup>5</sup>Ou, à défaut, à [pbaudry@fastmail.fm](mailto:pbaudry@fastmail.fm)

# 1

---

## Le développement culturel

**M**on intérêt pour l'étude des différences culturelles entre Français et Américains est né, il y a plus d'une vingtaine d'années, de la constatation surprenante que mon épouse américaine d'alors et moi-même étions plus différents qu'il n'était apparu au départ<sup>6</sup>. Cette révélation, banale dans un couple, s'est faite au fil du temps, les premières années en France, puis aux États-Unis après y avoir émigré. Il y avait là des facteurs de différence qui allaient au-delà du clivage homme/femme ou de l'altérité ordinaire. C'était bien de culture dont il s'agissait. En se comportant au quotidien comme les petits Américains qu'ils devenaient, nos enfants m'ont appris aussi beaucoup, et sur ma culture d'origine, et sur ma culture d'adoption.

Cette émergence de la différence dans la surprise, je l'ai aussi connue dans ma pratique de la psychanalyse à Paris, avec quelques-uns de mes patients qui se trouvaient être américains, puis plus tard comme dirigeant d'entreprises en Amérique du Nord. Je l'ai retrouvée en interrogeant de nombreux expatriés et couples biculturels. Je l'utilise aussi comme outil accessoire auprès des dirigeants français, plusieurs milliers jusqu'à présent, qui

---

<sup>6</sup>Je suis maintenant remarié avec une Française, qui a vécu une expérience similaire à la mienne (expatriée, mariée à un Américain, naturalisée Américaine, et devenue interculturaliste).

participent à mes « séminaires itinérants » de management ou de stratégie aux États-Unis ou ailleurs<sup>7</sup>.

Ce rôle de la surprise, « le grand ressort de l'esprit nouveau » selon Apollinaire, dans la prise de conscience de l'interculturalité, est essentiel. En acceptant d'être surpris, on s'autorise un non-savoir propice à la découverte et à l'élaboration d'un savoir nouveau. La constatation étonnée qu'un comportement observé ne correspond pas au comportement attendu de manière implicite est l'occasion précieuse de se demander pourquoi l'on s'attendait à autre chose. Quel est le modèle sous-jacent ? D'où nous vient-il ? Est-il nécessaire ? En quoi nous informe-t-il sur notre culture d'origine ? De nombreux écrits sur l'interculturalité mentionnent d'ailleurs des termes tels qu'« évidences invisibles », « dimension cachée » ou « surprise culturelle ».

Au-delà de la surprise, l'observation interculturelle est révélatrice de notre cadre de référence, qui autrement nous demeure caché et se révèle souvent dans le malentendu. Ainsi ce « sauvage » arrivant pour la première fois dans un aéroport occidental, qui percute une porte vitrée et déclare : « Je ne savais pas que l'air était aussi épais ici. » Certains malentendus culturels, même entre des peuples apparemment aussi semblables que les

---

<sup>7</sup>Ces « Learning Expeditions » ou « Strategic Expeditions® » ne sont que rarement centrées sur des thèmes interculturels *stricto sensu* ou destinées à permettre directement de faire des affaires dans le pays visité. Il s'agit, en aidant un groupe de cadres dirigeants (de tous pays) à changer temporairement de repères à l'occasion d'un séjour dans un autre pays, de leur permettre de considérer des options stratégiques ou managériales qui ne leur étaient pas naturellement accessibles dans leur fonctionnement habituel dans leur pays d'origine. La société que j'ai fondée en 1988, WDHB Consulting Group, basée à Berkeley (Californie), a monté plus de 300 « Learning Expeditions », et est le leader mondial de cette spécialité ; elle a travaillé avec plus de la moitié des cinquante premiers groupes français (plus d'une dizaine de fois avec certains).

Américains et les Français, sont tout autant comiques. Ainsi ce patron français qui m'avait demandé de l'assister dans ses négociations pour l'acquisition d'une petite entreprise texane. L'entretien commence, et son vis-à-vis lui expose ses objectifs.

Le Français sollicite immédiatement une suspension de séance et me demande : « Pourquoi me dit-il tout ça ? C'est sûrement que ses objectifs sont tout le contraire et qu'il veut brouiller les pistes ! »

La discipline des études interculturelles n'est pas nouvelle. Même si elle doit beaucoup à des auteurs modernes comme Edward T. Hall, Ruth Benedict, Claude Lévi-Strauss, Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Joseph Campbell, André Laurent, il ne faut pas oublier les contributions de classiques comme Descartes, Pascal, Montesquieu, Voltaire, Rousseau, Stendhal et Tocqueville.

La constatation que les autres ne fonctionnent pas comme nous peut être douloureuse, surtout lorsque ces autres sont étrangers – comme l'écrivait Victor Hugo, voyager c'est naître et mourir à chaque instant. Elle révèle la dimension nationale de notre identité. Celle-ci étant largement implicite en France, nous n'avons que peu de prise sur elle ; nous ne nous apercevons même pas que nous sommes agrippés à elle. Une telle situation est propice à toutes sortes d'attitudes défensives, dont la plus typique est d'affirmer que les autres ont tort, sans voir qu'ils fonctionnent simplement en cohérence avec leur propre système de référence, qui est différent du nôtre.

L'attitude de la plus grande partie des médias français autour de l'affaire Clinton-Lewinsky est révélatrice d'un tel comportement. Le caractère étrange de la différence culturelle est anxiogène chez celui qui y est confronté car il ne valide pas son identité propre. Cette étrangeté fut exploitée pour conforter l'idée que notre norme culturelle bien à nous est la seule bonne, et que les Américains sont des hypocrites, des menteurs, etc. En

choisissant de la présenter uniquement comme une affaire sa-lace, la presse française faisait volontairement l'impasse sur une question plus importante pour les Américains : Comment expliquer aux enfants que le Président peut se parjurer sans encourir la prison comme un citoyen ordinaire ? Cet ostracisme facile fit manquer l'opportunité d'une réflexion sur le sens que prennent des pratiques différentes dans deux systèmes normatifs et institutionnels différents, et dont chacun a sa logique propre et son intégrité ; au contraire il justifia implicitement chez beaucoup la supériorité de leur propre culture sur celle de l'autre.

En utilisant le prétendu bien fondé de notre propre norme culturelle pour lui donner une valeur universelle, laquelle permet alors de s'ériger en juge de l'autre système, on opère une véritable transgression, une sorte de franchissement du miroir qui, en tant que tel, est régressif.

À l'inverse, admettre, avec la difficulté et même la douleur inhérente à l'exercice, qu'il y a coexistence de deux systèmes différents – peut-être irréductiblement –, c'est gagner en maturité par l'acceptation de l'altérité, c'est-à-dire de la solitude puis du lien. Systématiser une telle démarche permet de parler de « développement culturel » comme on parle de « développement personnel » ou de « développement organisationnel ».

Exposer des enfants à la différence culturelle – dans les couples culturellement mixtes, les écoles non seulement bilingues mais aussi bi- ou pluriculturelles, ou encore lors de séjours à l'étranger qui donnent l'occasion d'une réflexion construite sur sa propre culture –, c'est faire du développement culturel. Essayer en tant qu'adulte de réfléchir à sa propre culture par le ricochet de l'observation réfléchie d'une autre culture, sans admiration béate ou rejet en bloc, c'est encore faire du développement culturel. Dans les deux cas, on contribue non seulement au développement de la personne, mais aussi à l'entente internationale, comme l'ont bien compris les promoteurs du rapprochement franco-allemand.

Mais il y a une autre dimension du développement culturel, collective celle-là. En réfléchissant collectivement sur les aspects cachés de notre culture, en sortant de l'isolement qui permettait le silence, nous pouvons rendre explicites ceux des aspects cachés de notre culture qui ne sont pas – ou plus – désirables. Nous pouvons alors nous autoriser des options qui ne nous étaient pas accessibles car il était interdit, non seulement d'en parler, mais même de s'en apercevoir. Nous pouvons nous rendre compte que, de tout le clavier du piano culturel, nous avons tendance à n'utiliser que quelques notes, toujours les mêmes ; alors pourrions-nous nous aventurer à essayer d'en jouer d'autres, pour produire collectivement une symphonie plus riche et plus féconde. Non que nous soyons obligés de jouer du jazz ou de la muzak, mais l'option d'élargir la gamme s'offre maintenant à nous.

Mais avant, il nous faudra nous confronter aux phénomènes de déni et de résistance, bien résumés par la courbe du changement.

## La courbe du changement

Le concept de courbe du changement a d'abord été développé par l'auteur suisse Elisabeth Kübler-Ross<sup>8</sup> dans son étude des phases terminales de la vie. Il a ensuite été adapté au monde de l'entreprise par les consultants américains Cynthia Scott et Dennis Jaffe<sup>9</sup>.

Ce concept énonce que, lorsqu'on est mis en présence d'un élément déclencheur, tel que l'annonce d'une mauvaise nouvelle ou, plus généralement, l'apport à un individu ou un groupe par son environnement d'éléments dissonants par rapport à son cadre de référence (au sens de la théorie de Feist-

---

<sup>8</sup>Kübler-Ross, Elisabeth. *On Death and Dying*. Scribner. Réédition. 1997.

<sup>9</sup>Scott, Cynthia D., & Jaffe, Dennis T., *Managing Change at Work*. Crisp Publications, Menlo Park, 1200 Hamilton Court, CA 94025. 1989. Voir également *Managing Personal Change*, du même éditeur, 1989.

ger<sup>10</sup>), on tend à passer par quatre phases. On pourra les considérer comme successives, pour simplifier.

La première phase est le Dénier : il s'agit là du refus de voir et de prendre en compte l'événement déclencheur. Ce mécanisme, qui peut durer quelques secondes ou... des années, est sain s'il ne s'éternise pas. Il permet de mettre l'événement déclencheur à distance, de s'en protéger (« Non, ce n'est pas possible, il y a sûrement une erreur »), pendant que l'on progresse vers la phase suivante.

On passe alors à la Résistance. Il ne s'agit plus de refuser de voir, mais d'empêcher que l'élément déclencheur ne s'applique à soi (« On connaît », « C'est trop cher », « C'est impraticable », « C'est à l'étude », « On le fait déjà », « C'est américain », etc.)

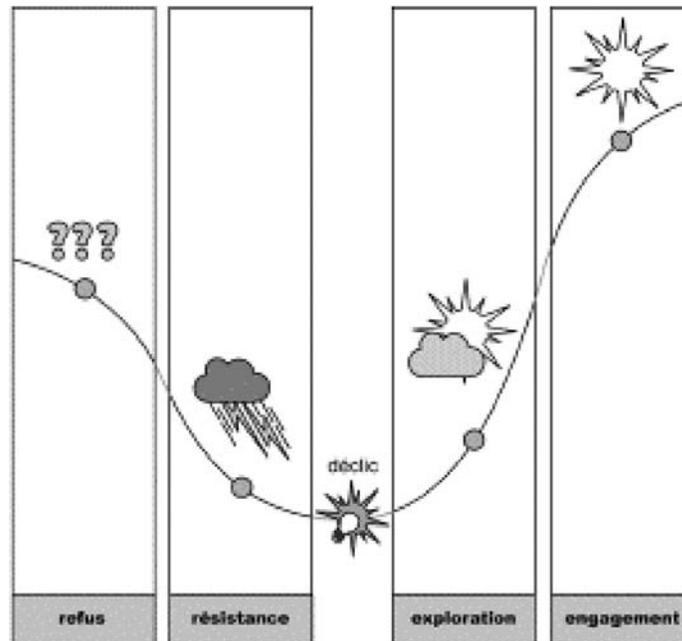
S'intercale ensuite, non une phase, mais un moment, celui du Déclat. Il s'agit d'une compréhension intuitive de l'événement déclencheur, pas nécessairement pour l'accepter tel quel, mais pour en saisir la forme générale, la *Gestalt*.

Alors pourra advenir la phase d'Exploration où l'on essayera les changements possibles dans sa perspective ou sa pratique (créativité, résolution de problèmes, etc.).

Puis l'on passera dans l'Engagement, où une énergie renouvelée permettra d'avancer sur une nouvelle voie, de motiver son entourage, de gérer le changement, etc.

---

<sup>10</sup>Feistinger, Leon. *Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press. 1957.



**Figure 1.** La courbe du changement

Tout en reconnaissant que la réalité est plus complexe que ce très simple modèle, qu'il y a des retours en arrière et des bonds en avant, que l'on parcourt généralement plusieurs courbes à la fois du fait de la juxtaposition d'événements déclencheurs multiples, il a paru utile d'évoquer en préliminaire ce concept de courbe du changement, compte tenu des forts dénis et résistances qui ne manqueront pas d'être provoqués par la confrontation culturelle, objet de cet ouvrage. Cette présentation a l'avantage de situer la résistance dans son contexte dynamique : plus tout à fait déni, pas encore déclin, mais proche... ou non.

## Sept niveaux de maîtrise de l'interculturalité

Le développement culturel peut s'articuler en sept niveaux successifs de maîtrise de l'interculturalité.

### 1. Ne pas s'apercevoir de différences culturelles

Il s'agit en fait d'un niveau zéro, celui de l'ignorance ou du déni : on ne s'aperçoit pas que l'autre culture est différente, on fait l'hypothèse, souvent implicite, que, sur tel ou tel point, l'autre culture est similaire à la sienne. Le malentendu, caché, qui en résulte est plus trompeur qu'un désaccord sur lequel, au moins, on aurait prise<sup>11</sup>.

S'il est facile de dépasser ce niveau au contact des cultures asiatiques, pour lesquelles on s'attend avant coup à rencontrer la différence, le risque est plus grand en face d'Américains quand « ils ont l'air comme nous », et réciproquement. Ainsi, les mariages interculturels ne vont pas de soi. Aux difficultés normales d'évolution des couples s'ajoute le niveau de complexité supplémentaire apporté par les différences de cultures et par le fait que l'un au moins des conjoints ne vit pas dans sa culture d'origine ; les difficultés du vécu interculturel, déjà grandes dans le milieu du travail – mais on s'accommode – s'exacerbent au foyer. Tant la reconnaissance des difficultés (sortie du déni), que leur conceptualisation, leur explicitation et leur partage, et la méthode de leur résolution – notamment avec ou sans recours à une aide extérieure –, sont différentes d'une culture à l'autre. Combien de couples interculturellement mixtes n'auraient-ils préféré, une fois découverte l'énormité de

---

<sup>11</sup>« The difficulty with cultural differences is that they lead to misunderstandings rather than disagreements. And while disagreements can be identified and so dealt with, when it comes to misunderstandings, most people don't even realise they're happening, or worse, they misinterpret them as being perversely intentional or the result of such flaws as crass stupidity, lack of commitment, dishonesty... ». Charles Gancel & Chilina Hills, Intercultural Management – Pitfalls and Solutions, <http://www.icmassociates.com/html/article/pitfalls.pdf>

leurs différences, qu'on leur ait expliqué les règles du jeu avant de s'engager<sup>12</sup> ?

Les Américains restent fréquemment bloqués à ce niveau, par absence de préparation à l'interculturalité externe. Le caractère relativement harmonieux des relations interethniques aux États-Unis peut les conduire à l'illusion de croire qu'il en est de même à l'extérieur du territoire national. Or les personnes d'origine étrangère ne fonctionnent avec efficacité et harmonie aux États-Unis que parce qu'elles se plient aux normes américaines, qui sont très réductrices, en ce qu'elles suppriment une bonne partie de la richesse contextuelle des diverses cultures du monde. De plus, l'idéologie américaine leur fait considérer que le système américain est le meilleur (*the best in the world*), « ce que l'humanité peut espérer de mieux », comme l'a dit Abraham Lincoln. Et donc si l'on rencontre ailleurs une pratique différente, il conviendra de la remplacer au plus vite par la pratique américaine, supposée *a priori* supérieure.

Cette ignorance, voulue ou non, est l'une des sources de l'anti-américanisme dans le monde. Elle peut avoir des effets comiques. On se souvient du fiasco initial d'EuroDisney, qui en était venu à interdire la consommation d'alcool aux visiteurs du site, en France ! De même ces *Yankees* croyaient-ils que les contrats passés avec les sous-traitants et fournisseurs divers (avec des pénalités de retard, dans un pays où tout le monde est en retard !) étaient destinés à être respectés... Les conséquences peuvent aussi être désastreuses. Les Irakiens vivant aux États-Unis exhibent en général des comportements respectueux de la norme américaine ; les Américains se comportant en Irak selon les normes américaines ont commis un nombre important des graves erreurs de sensibilité interculturelle, avec les conséquences que l'on sait.

---

<sup>12</sup>Mais auraient-ils voulu et pu les comprendre ?

Interrogeant des dirigeants d'entreprises françaises ayant des filiales aux États-Unis, et réciproquement, j'ai pu constater également que ces méconnaissances transcendent les cultures d'entreprises. Il s'agit bien là de phénomènes culturels nationaux.

L'ignorance des différences culturelles peut cependant être un avantage. Certains émigrés pourront gagner à s'aventurer dans les espaces linguistiques et culturels vierges de leur pays d'adoption. Ils n'y seront pas encombrés par le bagage émotionnel véhiculé par leur langue maternelle, ce qui leur permettra de prendre une sorte de deuxième départ, enjambant ainsi les blocages émotionnels liés au pays de leur enfance.

## 2. Rester cantonné dans la critique ou dans la louange

La réaction régressive induite par la remise en cause de son identité au contact d'une autre culture peut se manifester par l'admiration béate (« Ces Américains, ils sont vraiment très pros »), ce qu'on appelle aux États-Unis « *going native*<sup>13</sup> », ou par la critique systématique (« Ces Américains, ils sont tous naïfs »). C'est un progrès par rapport au niveau précédent, car on s'aperçoit de différences, mais l'on n'ira pas bien loin en restant dans la critique systématique ou la louange à tout va. Il est difficile de ne pas formuler l'approche conjointe de deux cultures en termes de supériorité de l'une sur l'autre, chemin sans issue car il bloque le passage au niveau suivant<sup>14</sup>.

Il arrive que l'on revienne pendant quelque temps à ce niveau lorsque, expatrié depuis plusieurs années, on rentre dans

---

<sup>13</sup>Fréquents sont les cas d'immigrants de première génération aux États-Unis qui sont plus patriotes et même plus chauvins que les autochtones ; en France, on retrouve ce phénomène surtout au sein de la deuxième génération – peut-être du fait de la difficulté d'assimilation qu'elle a ressentie chez ses parents.

<sup>14</sup>Pour tirer le meilleur parti de la lecture de ce livre, le lecteur sera bien inspiré de ne pas se demander constamment laquelle des deux cultures est supérieure à l'autre. Il sera évidemment temps ensuite pour réintégrer la question – bien légitime – de la préférence, mais vue alors comme un vrai choix et non pas comme une résistance parasite.

son pays d'origine (*reverse culture shock*)<sup>15</sup> ; puis l'incrédulité ou l'agacement de l'entourage en face des fréquentes allusions à l'autre pays conduira vite à mettre une sourdine aux évocations d'un ailleurs de mauvais aloi. Cela pourra aider à l'intégration des deux cultures, qui aurait été retardée par une revendication trop constante et manifeste de la différence. Devenu quelque peu « étranger en son pays », on recherchera désormais la compagnie d'autres personnes qui ont vécu l'interculturalité, point tant pour échanger des souvenirs d'anciens combattants que pour partager un référentiel commun, là où les monoculturels paraissent trop plats<sup>16</sup>.

### 3. Expliquer l'autre culture depuis la sienne

Progrès important : on essaye de comprendre l'autre culture, au lieu de l'ignorer, de la rejeter comme inférieure ou de l'aduler. Mais la limite de ce troisième niveau, c'est que l'outil interprétatif n'est pas le bon. En essayant de comprendre une autre culture à l'aune de la sienne, on tombe facilement dans le malentendu ou même dans le contresens, et ceci de façon d'autant plus pernicieuse que, sur certains segments, les cultures peuvent coïncider, ce qui paraît légitimer cette approche. Le fait, irréductible, que l'on soit encombré d'une culture d'origine est un obstacle majeur à la compréhension d'une autre culture, et

---

<sup>15</sup>En fait, on ne rentre pas dans son pays d'origine, on va dans un nouveau pays, qui se trouve être son pays d'origine. Comme l'expérience de l'interculturalité nous a changé, il serait vain d'essayer de retrouver le pays initial, et l'on gagnera à ne pas se départir de cette fraîcheur qui nous a fait pleinement profiter du pays que l'on quitte. Prenant désormais distance de ces deux pays-là, on pourra alors se forger une véritable troisième culture.

<sup>16</sup>Comme l'écrit Descartes dans le *Discours de la méthode* : « Il est bon de savoir quelque chose des mœurs de divers peuples, afin de juger des nôtres plus sainement, et que nous ne pensions pas que tout ce qui est contre nos modes soit ridicule et contre raison, ainsi qu'ont coutume de faire ceux qui n'ont rien vu. Mais lorsqu'on emploie trop de temps à voyager, on devient enfin étranger en son pays. »

nécessite une vigilance de tous les instants<sup>17</sup>. La surprise vient nous rappeler que nous formulons constamment, sans même nous en apercevoir, des hypothèses sur l'autre culture, et que celles-ci peuvent être fausses.

#### **4. Comprendre une culture de l'intérieur**

La compréhension d'une culture de l'intérieur se produit par osmose, à la suite d'une longue immersion, ou lorsqu'un proche déjà immergé dans cette culture vous aide à la décoder. Le courage de la vulnérabilité, conjugué à l'effet de la surprise, conduira l'expatrié ou l'émigré à s'apercevoir qu'il se met à « penser comme eux », et le soumettra alors à des conflits de valeurs entre sa culture d'origine et celle d'adoption. La compréhension fine de l'humour d'une autre culture, c'est-à-dire d'une ligne de partage entre l'implicite et l'explicite, est souvent indicative du passage à ce niveau.

#### **5. Voir sa propre culture de l'extérieur**

Ce niveau est sans doute le plus important dans un parcours de progression interculturelle.

C'est seulement lorsqu'on a vu et compris une autre culture, peu ou prou, de l'intérieur, que l'on peut revenir à sa culture d'origine et percevoir ce qui était jusqu'alors invisible parce qu'on le prenait pour nécessaire et évident. Les yeux ainsi désillés, on voit alors s'ouvrir de nouvelles options. Tel est l'un des buts de cet ouvrage : permettre cette plus grande liberté.

#### **6. Communiquer interculturellement**

Lorsqu'on a maîtrisé les niveaux précédents, on peut alors se mettre suffisamment à la place de l'autre, par exemple avec son conjoint dans un couple interculturel, son partenaire dans une négociation, son collègue dans une entreprise multinationale,

---

<sup>17</sup>Celles et ceux qui ont été élevés comme des enfants réellement biculturels peuvent sans doute échapper à cet écueil.

pour communiquer pleinement de personne à personne, au-delà de la gangue culturelle.

Certes, il est d'autres façons, plus directes, de communiquer interculturellement sans faire ce long détour, par exemple dans des situations d'urgence ou lorsqu'on touche à l'humain fondamental, comme dans les premières phases du processus amoureux, mais nous nous référons ici à une communication totale, qui intègre le processus empathique, c'est-à-dire la faculté de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent, et de prendre en compte ses codes implicites. L'implicite occupant une moindre place dans la culture américaine que dans la culture française, comme nous le verrons au prochain chapitre, cette compréhension de l'autre est, *prima facie*, plus facile au Français qu'à l'Américain ; il porte de ce fait une plus grande responsabilité dans la naissance d'une compréhension mutuelle.

À ce sixième niveau, il est possible aussi de métacommuniquer (de communiquer sur la communication), parce qu'on se rend compte qu'une difficulté rencontrée est peut-être d'ordre culturel, et qu'on est capable de l'évoquer en des termes compatibles avec la culture de l'autre et résolutoires (sans se mettre à croire que tout s'explique par le culturel).

Enfin, comprenant ces différents versants culturels propres, on peut atteindre ce qu'on pourrait appeler un « état interculturel », où peut s'envisager la réconciliation de facettes culturelles jusqu'alors opposées.

## **7. Faire évoluer une culture**

Le niveau ultime de maîtrise de l'interculturalité, c'est d'être capable d'agir sur une culture de façon consciente pour la changer. Plutôt que de théoriser sur ce point, je préfère, par cet écrit et par mes séminaires et conférences, donner l'occasion d'une prise de conscience et, je l'espère, de subséquentes émergences.

Il est à noter que ce qui se dit ici de cultures nationales peut s'appliquer aussi à d'autres situations d'altérité, notamment dans les couples ou dans les cultures de métier (les ingénieurs *vs.* les commerciaux), d'organisation (l'usine *vs.* la direction) ou d'entreprise (petite *vs.* grande, privée *vs.* nationale, ou simplement d'une entreprise à l'autre). La littérature managériale sur ces sujets est vaste, je ne la dupliquerai pas ici.

Bien que le passage d'un niveau au suivant constitue un progrès dans le développement de la personne, il faut se rendre compte qu'il emporte une certaine perte d'innocence. Au final, il n'y a pas de retour en arrière : une fois devenu pluri-culturel, on ne retrouvera pas le paradis perdu de l'ignorance initiale...

**Tableau 1. Sept niveaux de maîtrise des différences culturelles**

1	Ignorance
2	Comparaison
3	Explication
4	Osmose
5	Regard extérieur
6	Communication
7	Transformation

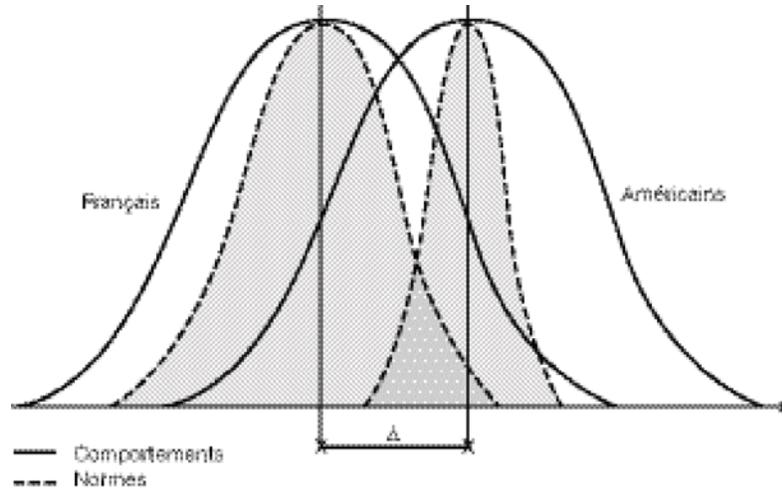
## Difficultés de la comparaison interculturelle

La comparaison interculturelle se heurte à des difficultés de fond qui rendent l'exercice périlleux, même s'il n'en est pas moins nécessaire pour autant.

Par l'importance même qu'elle accorde à la surprise comme moyen de débusquer les hypothèses intraculturelles sous-jacentes, la méthode interculturelle utilisée ici peut prêter le flanc à l'accusation d'anecdotalisme, donc de subjectivité, de non-répliquabilité et, critique suprême, de non-scientificité. Il nous faut reconnaître que cette critique, même si la résistance à l'interculturalité est souvent la cause, est en partie fondée. J'assume pleinement la subjectivité de ma démarche, et vise à ramasser quand même des miettes d'universel par l'écho – subjectif lui aussi – que cette lecture personnelle suscitera chez les lecteurs. Mais je la soumets alors à leur réaction pour qu'un concert, non d'une voix mais de plusieurs, vienne compenser par l'expression du nombre et les entrelacs des subjectivités ce que je ne puis offrir par l'unicité d'une démarche qui se prétendrait scientifique. C'est pourquoi mon approche initiale fut d'écrire un cyberlivre en « *Open Source* ».

Comme l'indique le titre même de cet ouvrage, je me propose de parler ici *des Français* et *des Américains*. Or les attitudes et les comportements sont extrêmement divers, que ce soit en France ou aux États-Unis. On sait qu'il y a d'énormes différences entre des Lillois, des Auvergnats, des Bretons et des Marseillais, ou entre des Hispaniques du Texas, des Inuits de l'Alaska, des anciens lignages de la Nouvelle-Angleterre, des Noirs de Chicago ou des Juifs new-yorkais, et presque tout autant à l'intérieur de chacun de ces sous-groupes. Pour simplifier la tâche, nous nous attacherons ici principalement aux normes de chacune de ces deux cultures, c'est-à-dire à ce qui fait qu'on est « normal » dans le pays qui nous occupe. La raison de ce choix est que les normes sont plus resserrées que les attitudes ou les comportements. Un Texan hispanique et un Noir de Chicago peuvent avoir des comportements assez différents, et ce-

pendant s'être vus inculquer les mêmes valeurs à l'école ou par la télévision, et aspirer de ce fait à une « normalité » similaire pour être de « bons » Américains. Et de même pour des Français – quoique la question de la dispersion autour de la norme est plus délicate en France, car la norme y est implicite et fluctuante, et donc moins facile à identifier ; quoi qu'il en soit, comparer de norme à norme est plus facile (en fait, plus discriminant) que de comportement à comportement, et c'est ce que nous nous attacherons à faire.



Il est plus facile de comparer les cultures de normes à normes que de comportements à comportements; mais, dans les deux cas, il y a un certain nombre de contre-exemples.

**Figure 2.** Comportements et normes

Outre les différences ethniques ou régionales, la variété des statuts sociologiques vient compliquer la comparaison culturelle. La pluralité des comportements d'une même personne dans des contextes différents, sans lien de continuité apparent et dans un fractionnement croissant, ne facilite pas non plus l'exercice.

Une autre difficulté concerne l'évolution des cultures. Le moment auquel la comparaison s'opère est significatif, car les

cultures évoluent, chacune dans des directions partiellement différentes, et avec des vitesses variées. La norme américaine, initialement WASP<sup>18</sup>, évolue elle aussi, sous les influences conjuguées de l'immigration hispanique, de la percée des diverses cultures noires et de la montée en influence des Asiatiques<sup>19</sup>. Mais cette évolution est relativement lente, notamment du fait de la prégnance des institutions américaines et de leur orientation sur le *process*, qui limite fortement la déviance par rapport à la norme WASP, malgré l'importance numérique de l'immigration. En d'autres termes, un Hispanique pourra avoir, dans son espace privé, des comportements fort différents d'une émigrée d'Asie du Sud-Est, mais, s'ils veulent être acceptés et réussir socialement, notamment au travail, il leur faut respecter dans l'espace public la norme WASP, ce qui est un facteur d'homogénéisation de la culture américaine, et aussi de stabilité dans un contexte de forte immigration.

De son côté, la culture française est grandement influencée depuis plus d'un demi-siècle par la culture américaine, dans une danse complexe où se mêlent attraction et répulsion, *love and hate*. Le moment auquel s'effectue la comparaison est donc significatif. Cependant, lorsque j'entends dire, en réponse à la description d'une différence culturelle entre Américains et Français : « Oui, mais ça a beaucoup changé chez nous ces derniers temps », j'essaie de faire la part entre l'évolution réelle et la résistance à une comparaison qui est parfois perçue comme une critique...

La notion même de comparaison interculturelle est sujette à caution. Comme l'écrit Raimon Panikkar<sup>20</sup> : « Les cultures sont mutuellement incommensurables. Comme nous faisons tous partie d'une culture au moins, il ne saurait exister de point de vue extérieur « neutre » à partir duquel évaluer ou juger une

---

<sup>18</sup>*White Anglo-Saxon Protestant*.

<sup>19</sup>Ainsi, en 2005-2006, 41 % des étudiants à l'ethnicité recensée par l'université de Berkeley étaient asiatiques et 43 % *caucasians* (blancs).

<sup>20</sup><http://www.alliance21.org/caravan/fr/3/pg16.htm>

autre culture ; nous sommes dans tous les cas dépendants du langage et des critères de vérité de notre propre culture. » De plus, on ne peut se reposer sur ce que les membres d'une culture donnée disent eux-mêmes de leur culture, car leurs critères d'évaluation ne font sens que dans leur logique interne, et ne s'étalonnent pas nécessairement par rapport à ceux d'une autre culture.

Si l'on persiste, malgré ce qui précède, à vouloir comparer les cultures américaine et française, il faudra bien parler de moyennes, pas toujours très éloignées l'une de l'autre, et entourées d'une forte dispersion. Si l'on peut dire, en général, que les Américains sont moins ceci ou plus cela que les Français, il y aura en fait des recouvrements importants d'une courbe de Gauss à l'autre, et il sera facile de trouver de nombreux contre-exemples, là où ces courbes se recouvrent. Cela nous amènera, pour une meilleure compréhension, à forcer le trait là où la nuance aurait été plus indiquée.

Malgré toutes ces difficultés, on sait bien cependant, intuitivement, que l'on peut parler des « Américains » et des « Français » en repérant des différences nationales d'une constance suffisante et en choisissant le niveau de granularité, de « zoom », adéquat pour que l'exercice ait un sens<sup>21</sup>.

Nous aurons enfin à faire face à une autre difficulté, celle de décrire par un texte linéaire une réalité complexe dont chaque élément est relié à beaucoup d'autres. Il nous faudra expliquer certains concepts avant que d'autres, qui y sont liés par causalité circulaire, aient encore été évoqués. Il y aura sans doute lieu pour le lecteur de prendre après la lecture le temps de la réflexion, pour reconstruire dans sa totalité ce qui aura été décrit ici séquentiellement. De nombreux internautes m'ont signalé avoir lu ce livre deux fois.

---

<sup>21</sup>Disons, avec quelque légèreté, que si l'on observe, sur un escalier roulant de Roissy, un groupe d'Américains, et sur l'escalier voisin, un groupe de Français, en moyenne, ce n'est pas la même chose que l'on voit.

## Psychanalyse et École de Palo Alto

J'ai adopté dans cet ouvrage, pour quelques-unes de mes analyses, une perspective psychanalytique. J'ai conscience que les détails de cette approche ne sont pas familiers à beaucoup de lecteurs et qu'elle peut même être suspecte aux yeux de certains. Qu'il soit clair que je ne considère pas, contrairement à quelques-uns de mes confrères, que ce regard est le seul légitime.

Bien au contraire, ce n'est que par une conjonction de multiples lectures que l'on peut espérer comprendre des phénomènes aussi complexes que ceux qui ont trait à la culture. De plus, je suis conscient des risques que ce recours comporte d'être approximatif, non vérifiable, arbitraire même. Mais cela n'invalide pas pour autant la discipline tout entière, et elle a ici un rôle utile à jouer, tant les phénomènes inconscients sont incontournables quand on se propose d'étudier les représentations mentales partagées qui constituent une partie essentielle de ce qu'il est convenu d'appeler une culture. Les lecteurs de formation scientifique, commerciale ou littéraire se rassureront peut-être de savoir que j'ai suivi des cursus parallèles aux leurs, mais je ne voudrais pas succomber aux sirènes du clanisme...

Certains psychanalystes s'étonneront, de leur côté, que je fasse appel aux théories de l'École de Palo Alto<sup>22</sup>, notamment dans le chapitre central de cet ouvrage concernant la schizophrénie et la culture ; ils y verront peut-être une incompatibilité, ou au moins une incongruence, avec les enseignements de Freud et de Lacan. Ne soyons pas dogmatiques. Certes, Gregory Bateson, Don Jackson, Paul Watzlawick et d'autres parmi leurs collègues et disciples du Mental Research Institute, n'ont pas essayé de se situer fondamentalement dans la lignée freudienne. Et de nombreux psychanalystes trouvent sans doute manipulateur ou du moins excessive la notion d'injonction

---

<sup>22</sup>Pour une brève présentation de l'École de Palo Alto, voir <http://www.cric-france.com/activite/manif/pw/textes/paloalto.pdf>.

paradoxe comme modalité de traitement des systèmes familiaux dysfonctionnels. Je ne l'ai pas retenue moi-même en tant que pratique. Mais, quoi qu'on en pense, elle n'invalide pas pour autant le reste d'un corpus théorique riche, dans lequel j'ai trouvé une vue cohérente et pragmatique de la schizophrénie, thème difficile à cerner s'il en est, et qui a vu s'entrebattre des générations de chercheurs et de thérapeutes.

Si l'on met de côté les aspects controversés de leur pratique, les théoriciens de l'École de Palo Alto ont mis l'accent sur les aspects systémiques de la maladie mentale ou, plus généralement, des dysfonctionnements des systèmes humains, naturels ou organisés, et je vois pour ma part un prolongement possible de leurs travaux en prenant pour objet la culture tout entière. Il n'y a pas là d'incompatibilité avec l'approche freudienne, principalement intrapsychique. Certains des phénomènes étudiés sont les mêmes, mais les perspectives sont différentes et, je crois, complémentaires. On ne rendrait service à personne, et on stériliserait la recherche, si on se cramponnait rigide-ment à telle ou telle école de pensée, supposée seule détentrice de la vérité.

## 2

---

# L'explicite

**L**a norme américaine est l'explicite. Le mot égale la chose. La carte est le territoire.

Pour pouvoir assimiler en quelque deux siècles, dans un pays aussi étendu que l'Europe, des millions d'étrangers, dont beaucoup ne maîtrisaient pas la langue, il a fallu établir une culture où l'on peut poser une question quand on ne sait pas, sans être jugé sur le fait même d'avoir posé cette question ou sur la façon dont on l'a posée, et s'attendre à recevoir une réponse vraie, formulée au même niveau que la question posée, de manière à pouvoir agir efficacement aussitôt.

De plus, les Pères Fondateurs de la nation américaine ont voulu prendre le contre-pied de la culture régaliennne anglaise, avec sa verticalité et ses abus. Pour ce faire, ils ont mis en place un système de *checks and balances*, c'est-à-dire un ensemble de procédures qui empêchent qu'une quelconque des trois branches de gouvernement puisse exercer un pouvoir excessif ; ce système repose sur une grande transparence et nécessite donc un effort constant d'explicitation. Ainsi, partant d'une culture anglaise très orientée vers l'implicite, aboutit-on à l'une des cultures les plus explicites de la planète.

À l'inverse, une culture ancienne, apparemment non favorable à l'assimilation d'étrangers, pourra se payer le luxe de vous juger sur la question posée (nature et qualité, mode d'expression, pertinence contextuelle, inférence sur votre niveau de maîtrise, etc.), de ne pas situer sa réponse au niveau de la question posée, de répondre avec des sous-entendus critiques ou moqueurs, voire de ne pas répondre du tout. On fera ainsi

sentir à l'étranger qu'il doit en quelque sorte gagner le droit d'entrer dans la culture française, ce qui s'obtiendra par une maîtrise progressive des règles tacites, l'amenant – progressivement et à ses risques et périls – à comprendre la culture de l'intérieur puis à se comporter comme les autochtones, y compris dans la non-explicitation des règles à l'égard de ceux qui n'ont pas déjà été initiés. Ce comportement sadique – notez si vous avez été surpris par l'emploi du mot –, sur lequel je reviendrai car il me paraît central dans la culture française, est vécu comme extrêmement déconcertant par les Américains (et peut-être plus encore, d'ailleurs, par les Américaines) à leur arrivée en France. Dans des couples interculturels, beaucoup ne s'y feront jamais.

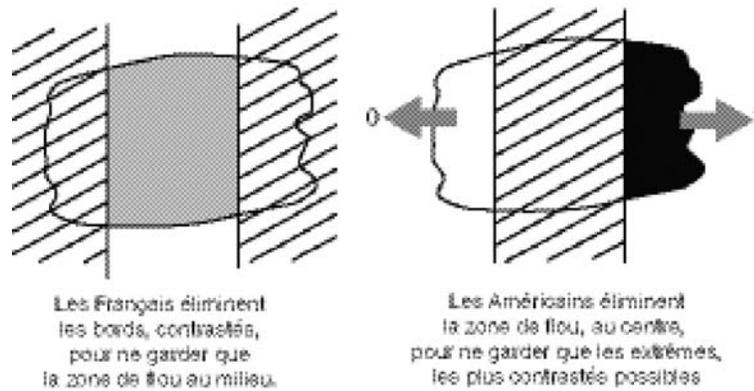
L'insistance dans la culture française à juger la personne, et tout particulièrement son intelligence, à l'aune de ses questions, mériterait qu'on s'y arrête tant on y trouverait plus que l'apparent *intelligere*. Les Français semblent d'ailleurs être les seuls à appeler « intelligence » la capacité à décrypter le code sans aide extérieure, et à admirer cette aptitude – mais pas trop explicitement quand même, en maniant le sous-entendu comme un escrimeur se sert de son fleuret<sup>23</sup>.

## Une culture binaire

La culture américaine est binaire. Une proposition y est soit vraie, soit fausse. L'Américain est très mal à l'aise avec les nuances de gris – alors que le Français baigne avec aisance, et se délecte, même, dans un océan d'ambiguïtés qu'il contribue à entretenir.

---

<sup>23</sup>Il s'agit dans les deux cas d'une relation indirecte à la réalité, par l'entremise d'un objet qui permet tout à la fois d'attaquer et de se protéger, et non à mains nues. On voit là que l'intelligence française est d'abord défensive.



**Figure 3.** Binaire et nuances de gris

En fait, l'Américain est « câblé » mentalement pour, dans une situation d'incertitude, utiliser ou créer une sous-catégorie au sein de laquelle une proposition sera ou vraie ou fausse. Si ce n'est pas encore le cas, on utilisera ou créera alors une sous-sous-catégorie, et ainsi de suite, jusqu'à ce que, au final, la taxonomie résultante soit complètement binaire.

Un tel parcours heuristique sera articulé autour de questions de deux types :

1. Sur la légitimité, telles que : « La situation examinée est-elle légitime ? » ; « Les acteurs en présence sont-ils autorisés ? »
2. Pragmatiques, telles que : « Qu'y a-t-il à gagner ? » ; « Quelle partie de la situation est déjà connue, et quelles solutions déjà éprouvées s'y appliquent ? » ; « Suis-je compétent ? » ; « Ai-je les ressources nécessaires ? »

Chacun des couples questions-réponses rencontrés constitue un module, qui sera réutilisable pour clarifier ultérieurement d'autres situations similaires, ce qui permet un important *learning* – dirai-je une apprenance ? – qui favorise grandement

l'innovation en permettant de concentrer son énergie sur les seules fractions de réalité qui le méritent car elles ne sont pas déjà connues et éprouvées, et permet un gain de temps considérable quand il s'agit d'aller vers l'action. D'autant plus que les Américains n'auront, contrairement aux Français qui cherchent à se distinguer en laissant une trace personnelle, généralement pas d'états d'âme à réutiliser des modules conçus ou déjà employés par d'autres. La structure d'arborescence<sup>24</sup> ainsi créée par l'application du concept de module dans tous les domaines sera évidemment un substrat idéal pour le raisonnement informatique, pour une répartition très clivée des quartiers dans les villes, pour le juridisme, pour la glorification de l'expertise, pour l'alignement des idées au long d'un document Power-Point, ou pour une organisation taylorienne.

Les Américains utilisent peu d'options (de catégories) à un niveau de profondeur donnée : principalement deux, oui ou non, blanc ou noir, A ou B. Puis ils font usage à nouveau de peu d'options au niveau du dessous, A1 ou A2, B1 ou B2, etc. Les choix proposés sont donc simples à chaque niveau, et, comme le nombre de niveaux est lui-même peu élevé, c'est par la réutilisation systématique de catégories qui ont fait leurs preuves qu'ils arrivent, au final, à couvrir quand même une assez grande variété de cas, mais au prix d'une approximation faite à chaque fois qu'ils forcent la réalité à rentrer dans une catégorie préexistante (ou créée pour l'occasion, mais ensuite aussitôt réutilisable – par soi-même ou par d'autres –, comme normalisée).

De telles catégories tirent leur légitimité du fait que leur usage permet d'aller plus efficacement vers l'action. Elles agissent comme des attracteurs – un peu comme cette fonctionnalité<sup>25</sup> qui permet, sur le « bureau » d'un ordinateur, d'aligner les icônes selon les lignes d'un quadrillage virtuel, au lieu de les

---

<sup>24</sup>(en anglais, *decision tree*...)

<sup>25</sup>« Magnétisme de la grille », ou « Aligner sur la grille » – en anglais : « *Snap to grid* ».

laisser là où ils sont, au hasard.

Lorsqu'ils fonctionnent par emboîtements successifs, ce qui est loin d'être la norme, les Français font appel à une beaucoup plus grande variété de choix à chacun des niveaux et, se considérant comme moins urgemment contraints par l'atteinte d'un résultat, ils s'autorisent à faire appel à un grand nombre de niveaux successifs, mais aussi à remonter le long des arborescences ou à s'en échapper latéralement, par digression. De plus, là où les choix utilisés par les Américains sont relativement constants (connu/pas connu, légal/pas légal, fructueux/pas fructueux, etc.), les choix proposés par les Français sont changeants, au sein d'une infinité de nuances possibles. Deux Américains choisiront probablement les mêmes polarités à un niveau donné, alors que deux Français choisiront des options différentes l'un de l'autre, couvrant ainsi une plus grande variété, tout en permettant l'expression de leurs subjectivités et la marque de leurs signatures respectives.

Mais, le plus souvent, au lieu de fonctionner par séparations en catégories, ce qui est naturel dans la culture américaine, très individualisée, les Français, dans la culture du lien qui leur est propre, préfèrent procéder par connexions successives. Supposons par exemple qu'on ait affaire à un groupe de personnes. Certaines d'entre elles, mais pas toutes, sont reliées à d'autres par des relations, avec un certain degré de connectivité, que nous supposons stable, c'est-à-dire satisfaisant pour ce milieu à un moment donné. Supposons que nous présentons à ce groupe une nouvelle personne. Celle-ci sera appréhendée à la lumière de questions telles que : qui nous l'a présentée, à qui ressemble-t-elle, de la même région que qui vient-elle, de la même école que qui sort-elle, de qui est-elle parente, etc. Bref, on essaiera d'établir des liens, et, lorsqu'un degré suffisant de connectivité aura été atteint, la personne en question sera *assimilée*, et non catégorisée. J'ai pris l'exemple d'une personne, mais il en est de même pour l'assimilation d'une idée nouvelle.

L'accent mis sur ce qui ressemble et rassemble revient, bien sûr, en creux, à établir des distinctions. Regarder à qui quelqu'un ressemble revient *ipso facto* à examiner de qui il diffère (ce qui servira de base au clanisme français). Mais l'accent est mis, dans les deux cultures, sur deux aspects opposés : pour les Américains, sur ce qui sépare, et pour les Français, sur ce qui relie.

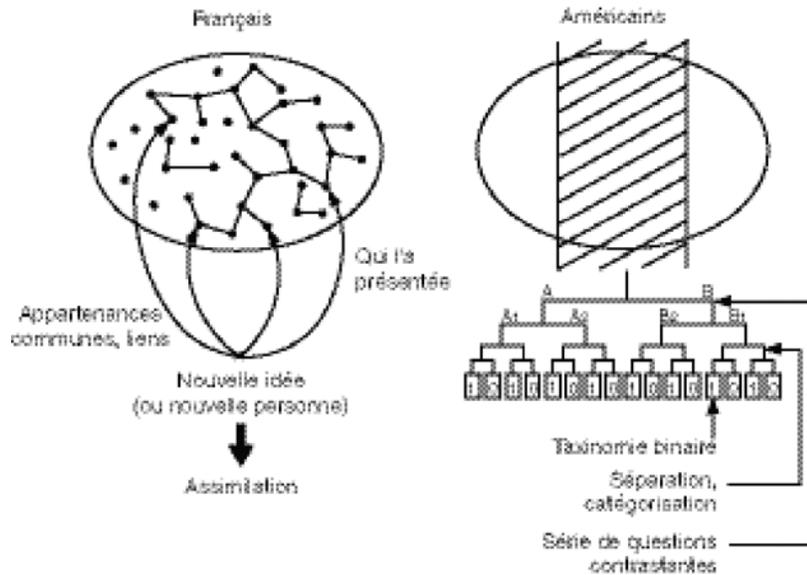


Figure 4. Deux modes d'appréhension de la réalité

## L'implicite

En face, la norme française est l'implicite. Le mot y est différent de la chose, le signifié du signifiant. Trop d'explicite sera qualifié de naïf, pour ne pas avoir l'inélégance d'employer le mot d'imbécile, ou pire encore.

Loin d'être un à-peu-près, ce décalage entre ce qui est dit et ce qui est signifié me paraît être nanti d'une véritable nécessité dans l'expression française. En effet, dans l'interstice ainsi créé

entre ce que l'on veut dire et ce que l'on dit viendra se loger de l'allusion, de la référence historique partagée, donc du lien, de la connivence même, de la poésie, du désir, et surtout le risque du malentendu et du désaccord qui, obligeant qu'on y prenne garde, vient situer la communication sur le terrain de la relation plus que sur celui du contenu.

Écoutant le locuteur de toutes ses oreilles, le Français entendra bien plus que ce qui est dit : « Pourquoi est-ce lui qui le dit ? Pourquoi le dit-il comme ça ? Pourquoi me le dit-il à moi ? Pourquoi le dit-il maintenant ? Que ne dit-il pas ? Que me cache-t-il ? Qu'aurait-il dû dire ? En quoi a-t-il tort ? Comment essaye-t-il de m'avoir ? »

Cette écoute multiple, qui fait point et contrepoint avec une expression plurielle, développe chez le Français une compréhension principalement contextuelle, où le contenu de ce qui est dit sera coloré par tout ce qui l'entoure. Edward T. Hall<sup>26</sup> a qualifié la culture française de « riche en contexte », alors que la culture américaine est « pauvre en contexte », le sens de ce qui s'y exprime venant principalement du contenu.

Ainsi les Français porteront beaucoup d'attention au cadre de travail, parleront avec leurs mains, orneront leurs villes de nombreux monuments, réaliseront des publicités allusives, utiliseront la litote et la prétérition. Au contraire, les Américains pourront travailler durablement dans des bureaux sans fenêtres, construiront le minimum de routes possibles pour se rendre d'un point à un autre, ne seront pas gênés par la superposition de musiques émanant de deux rayons différents dans un magasin, mentionneront le prix d'un plat devant leurs invités au restaurant, emploieront le même mot dans deux phrases successives sans peur des doublons, n'enterreront pas les fils électriques dans leurs paysages, utiliseront des phrases courtes ou imposeront aux vingt-trois collines de la ville de San

---

<sup>26</sup>*Beyond Culture*. Anchor Press/Doubleday. 1977.

Francisco le même quadrillage de rues qu'à une ville plate<sup>27</sup>. Pour un Français, un bulletin de vote peut porter des sens beaucoup plus variés que ce qui est inscrit dessus ; il ne viendrait pas à un Américain l'idée de voter pour un candidat qu'il ne voudrait pas voir élu.

Le français ne fut pas pendant plusieurs siècles la langue des cours d'Europe parce que ce serait la langue la plus précise, comme on a voulu le faire accroire, mais parce que c'est la langue qui permet d'être le plus précisément imprécis. C'est une langue qui permet de dire ce qui n'est pas encore, de décrire ces variétés de gris dans la marche vers l'accord entre les parties, ces étapes intermédiaires qui laissent entendre qu'on ne serait pas complètement opposé à ce que...

La clarté de la langue française, tant vantée par Anatole France, résulte d'un effort manifeste et appuyé qui va contre le grain de la culture. L'insistance des ingénieurs, des médecins, des financiers, des scientifiques, à employer le mot juste est remarquable en ce qu'elle est une compensation au flou naturel, tout comme le *Discours de la méthode*, en 1637, est venu régir la pensée française parce qu'elle avait bien besoin d'une « juste cadence », comme Boileau l'écrivait en 1674 à propos de Malherbe. Mais il s'agit là d'un badigeon, d'une inversion protectrice comme on en trouve beaucoup dans les cultures implicites, et le supposé cartésianisme des Français est plus que suspect. Le caractère formel d'une logique de cause à effet réductrice, dont nous verrons qu'elle est le fondement de l'esprit du droit français, prend souvent le pas sur le réel, et permet à l'individu et à sa subjectivité de s'éluder à peu de frais. Chassez le naturel...

---

<sup>27</sup>Ce qui fera subir aux piétons et aux automobilistes de fortes dénivellations ; même si cela donne un charme incontestable à la ville, on voit là l'imposition par l'homme à la nature d'un cadre volontariste et rigoureux, alors que les Français, et plus encore les Anglais, se contenteront de moins de rigidité, préférant plus de sinuosités et moins de relief.

## Nuances de gris

L'implicite s'accompagne d'une plus grande finesse de perception<sup>28</sup> ; il faut non seulement voir ce qui est, mais ce qui est sous-entendu, ce qui pourrait être. Lors de ses trois séjours à Paris de 1906 à 1910, le jeune peintre américain Edward Hopper a adopté la subtilité des nuances de gris de la capitale. Il lui faudra une dizaine d'années, après son retour aux États-Unis, pour se réhabituer aux teintes crues, plus tranchées, de l'Amérique<sup>29</sup>. On peut voir aussi chez Mary Cassatt, la seule « vraie » peintre impressionniste américaine (au sens français), l'influence de la culture implicite française. Seurat et le pointillisme fascinent les Américains, qui y voient une pratique proche de l'impressionnisme, mais qui, au contraire de celui-ci, laisse apparaître le procédé pictural de séparation en entités discrètes qui sont autant de petits *processes*, qui le rendent moins mystérieux et plus intelligible.

Les assortiments de peinture à l'huile en vente en France permettent, avec seulement une dizaine de couleurs, de reconstituer toute la variété de la palette. Aux États-Unis, de tels assortiments ne font pas sens, les couleurs de base, plus nombreuses, devant être proposées pré-mélangées, un peu comme le *ready-mix* de la cuisine américaine...<sup>30</sup> À propos de cuisine, les livres de recettes américains sont beaucoup plus détaillés que leurs homologues français, ne reposant pas sur l'hypothèse que le lecteur sait déjà séparer le blanc et le jaune de l'œuf. Dans le même esprit, la signalisation routière française est fréquemment lacunaire, présentant des discontinuités qui font le désespoir des étrangers en provenance de pays aux cultures moins implicites.

---

<sup>28</sup>Nous reviendrons à l'Annexe 3 sur ce trait, avec une tentative de modélisation mathématique.

<sup>29</sup>Selon Sophie Lévy, conservatrice du musée d'art américain de Giverny, citée par *Le Figaro* du 13 avril 2004.

<sup>30</sup>Nathalie Monsaint-Baudry, communication personnelle.

## Le simple et le complexe

De tout cela, il résulte que le Français sera plus attiré par le complexe, et l'Américain par le simple. On peut même dire que l'une des forces de la culture américaine est de savoir créer de la valeur par la simplification du complexe et par sa mise en *process*, comme on peut l'apprécier dans le commerce (McDonald's ou Disney) et dans le management (*job descriptions*, systèmes de rémunération).

Membre du conseil d'administration d'une école franco-américaine en Californie dans laquelle le corps professoral se partage également entre Français et Américains, j'ai observé qu'il n'a pas été possible de proposer un cours unifié de mathématiques aux élèves. Ceux-ci suivent un cours de maths françaises en français (aussi conceptuelles que possible), et un autre de maths américaines où l'on empile d'abord des allumettes, puis on les compte ; on n'y démontre pas les théorèmes, on les utilise. À l'évidence, les deux approches ont chacune leurs vertus, mais pas les mêmes, les Français allant vers le plus haut degré d'abstraction atteignable<sup>31</sup>, dans une sorte de mépris du Réel qui habitera ensuite les élites, et les Américains vers le plus pratique, dans une ignorance affairée de la Théorie. En France, un ingénieur est supposé être cultivé ; aux États-Unis, un *engineer* est un technicien, compétent mais limité aux aspects pratiques de son domaine, comme le souligne l'étymologie de ce mot<sup>32</sup>.

## Le mensonge

La norme américaine est de ne pas mentir. Cela ne signifie évidemment pas qu'il n'y a pas d'Américains menteurs, mais qu'il est considéré plus normal et plus souhaitable de dire la vérité

---

<sup>31</sup>Ne faut-il pas déjà un certain degré d'abstraction pour représenter la France par un hexagone ?

<sup>32</sup>*Enginer*, en moyen-anglais, qui vient de l'ancien français *enginieur*, provenant du latin *ingenium*, capacité naturelle ou génie. L'*engineer* est initialement celui qui fait fonctionner l'*engine* (moteur, locomotive).

même si cela déplaît, que de mentir même par politesse. Cette norme de vérité est poussée très loin dans le domaine juridique : on témoigne sous pénalité de parjure, en encourageant au niveau fédéral une peine de cinq ans de prison en cas de mensonge avéré. Lorsqu'ils ont besoin d'un visa, les Français en partance pour la première fois vers les États-Unis s'amuse de questions apparemment ridicules du formulaire américain, et notamment de celle-ci : « Consommez-vous régulièrement des drogues interdites ? », ou, mieux encore : « Avez-vous l'intention d'assassiner le président des États-Unis ? » Si tel était le cas, pensent-ils, je n'irais tout de même pas le leur dire ! En fait, il s'agit, en cas de manquement avéré, de pouvoir coincer le déclarant au titre de parjure ; de plus, la multiplicité des charges retenues contre lui permettra d'en abandonner certaines, dans le cadre d'un *plea bargain*, qui épargnera aux contribuables les frais d'un procès.

De même, les candidats à la naturalisation se voient demander, après avoir répondu (en anglais) à des questions sur les institutions américaines : « Do you speak English ? » Leur réponse formelle, assurément positive, les empêchera ultérieurement d'exciper qu'ils n'avaient pas compris telle ou telle disposition légale du fait de leur ignorance de la langue. Dans ce pays où l'on ne fait pas, par défaut, l'hypothèse que nul n'est censé ignorer la loi, il faut en général, pour qu'une culpabilité soit reconnue au pénal, montrer qu'il y avait intention criminelle, et donc qu'il n'y avait pas défaut de connaissance.

Se dire la vérité, entre Américains, entraîne aux yeux des Français des relations jugées plus dures, notamment dans le cadre du travail. En moyenne, un subordonné américain dira plus facilement à son patron s'il est en désaccord avec sa décision, et ce dernier ne prendra pas cette réaction pour un crime de lèse-majesté. Cette différence de norme est souvent source de malentendus au sein des couples franco-américains, au

moins tant que le conjoint français ne s'est pas mis à la norme américaine<sup>33</sup>.

Un Américain se doit de répondre à la question posée, par exemple en ne rétorquant pas à une question par une autre question, et en ne changeant pas de sujet. Cela tend à assurer qu'un interlocuteur qui ment par omission sera contraint à revenir sur ses silences. De même est-on supposé ne pas interrompre le locuteur. Il s'ensuit une conversation assez plate aux yeux des Français, car moins zigzagante, moins rythmée et surtout moins chahutée au plan interpersonnel, le respect du processus de prise de parole alternée et d'une certaine dépersonnalisation du propos étant aux Américains ce que l'interruption et l'interpellation personnelle sont aux Français.

L'insistance récente des Américains à essayer de *think out of the box*, si l'on veut bien me pardonner cette diglossie, reflète la conscience qu'ils commencent à avoir, en ces temps de complexité croissante, que leur insistance à garder les yeux fixés sur le ballon leur fait perdre en largeur de champ ce qu'ils gagnent en acuité. À l'inverse, les Français auraient tendance à mettre un point d'honneur à ne surtout pas regarder le ballon qu'on leur désigne, étant les maîtres incontestés du dribble verbal, de l'échappement, du retournement, de la négation, de la contextualisation, du questionnement croisé, de l'induction et de la généralisation.

## L'humour

L'humour est à la lisière où l'implicite affleure au niveau de l'explicite, révélant qu'une hypothèse implicite que nous avions faite était fautive. Comme la frontière entre l'implicite et l'explicite n'est pas placée au même endroit dans les deux cultures, l'humour n'est pas le même. Ainsi, des plaisanteries parfaitement acceptables lorsqu'on voit la version originale de

---

<sup>33</sup>Le parcours inverse étant illusoire – mais peut-être s'agit-il là d'une projection personnelle de l'auteur.

films ou de séries télévisuelles américaines tombent complètement à plat dans leur version française doublée. L'inverse est difficile à observer, Hollywood ayant obtenu des autorités américaines, par protectionnisme, que les films étrangers soient obligatoirement sous-titrés, et non pas doublés<sup>34</sup>.

Selon la norme américaine, tout est quantifiable. Le caractère binaire, vrai ou faux, se prête bien à la mesure, alors qu'une culture implicite et contextuelle s'accommode mieux du flou. Je me souviens être ainsi tombé en panne d'essence lorsque la jauge de ma première voiture de fonction aux États-Unis a atteint exactement le zéro. Je ne comprenais pas ce qui m'arrivait : avec mon regard français, cela signifiait qu'il devait me rester une bonne cinquantaine de kilomètres... De même, il ne viendrait pas à l'esprit d'un Américain de souche de mettre volontairement sa montre en avance de quelques minutes.

Les statistiques les plus diverses sont données lors des matches de base-ball, de football américain ou de basket-ball, et elles sont mémorisées par les Américains, même peu cultivés<sup>35</sup>. Dans ce royaume du quantitatif, *more is better*, et les Français sont toujours surpris par la taille excessive des portions alimentaires. Le subtil n'est pas la norme.

L'innovation se vit différemment dans une culture implicite et dans une culture explicite. Innover, c'est faire apparaître dans un contexte (*background*) un premier plan (*foreground*) qui n'existait pas avant cette innovation. Pour innover, il faut recombinaison de façon nouvelle des éléments existants – par opposition à l'invention, qui fait surgir des éléments nouveaux. Il faut pour cela que les éléments en question aient été préalablement identifiés, donc détachés les uns des autres de façon séca-

---

<sup>34</sup>La pratique générale étant plutôt celle du *remake*, façon d'américaniser ce qui est étranger – les Américains n'étant pas à l'aise avec le dépaysement.

<sup>35</sup>Arrivés en France, les Américains posent constamment des questions quantitatives (de prix, de distances, de dates) pour retrouver les repères mesurables qui leur font alors défaut.

ble, et qu'ils aient été nommés, ce qui est plus naturel dans une culture explicite. Nommer, c'est choisir un élément parmi la foule des possibles, le distinguer de son contexte en le mettant au premier plan et en reléguant tout le reste à l'arrière-plan. Nommer, c'est séparer.

Par ailleurs les cultures implicites, telles que les cultures française et japonaise, sont plus tournées vers le passé, et les cultures explicites vers le présent et le futur. En effet, ne pas nommer permet de maintenir tel quel l'existant, et s'oppose donc à l'émergence de la nouveauté. Enfin, l'explicite permet de codifier des processus d'innovation, laquelle est alors considérée comme gérable et non comme allant de soi ou laissée au talent personnel des innovateurs. Les processus d'innovation font rentrer celle-ci dans le domaine du collectif, les divers modules la constituant pouvant servir de base à une répartition des rôles au sein d'une équipe. Pour toutes ces raisons, il n'est pas surprenant que, coups de génie gaulois éphémères mis à part, les Américains soient plus productifs que les Français en matière d'innovation (mesurée par exemple en nombre de brevets déposés, mais aussi en termes de valorisation financière de ces derniers).

## **Le dollar**

L'unité de mesure universelle est le dollar, et des conversations à peine codées permettent de calculer la valeur (en dollars, s'entend) de son interlocuteur : quartier de résidence, taille de la maison et de l'emprunt, quelques mots sur les investissements et sur les voitures et vous faites le total. Cette « dollarisation » de tout rend fongible ce qui serait unique et irréductible dans la culture française, et permet l'évaluation, la comparaison et l'échange. Dans cette culture pauvre en contexte, elle donne immédiatement un sens. Mais la puérilité d'un tel étalage ne doit pas éclipser des comportements similaires observables dans les dîners en ville parisiens, même s'il paraît plus conve-

nable d'y faire état de son pouvoir, de ses relations ou de sa culture, plutôt que de sa richesse.

Lors de mon premier voyage aux États-Unis, en 1966, une banderole annonçait, devant le Smithsonian Institute de Washington : « Venez voir notre tableau de 5 millions de dollars », sans plus de précision. Comme me l'expliqua un gardien : « Tout le monde ne sait pas qui est Léonard de Vinci, mais tout le monde sait ce que sont 5 millions de dollars. » Faites le test : Combien de temps avant que vos voisins de table prononcent le mot « dollar » ?

## Body parts

De même que le dollar vient s'interposer entre le réel et la perception qu'on en a, et permet de décrire et de nommer la réalité par la médiation de ce filtre, de même le corps américain est vu, non pas directement dans une perception primaire, mais comme un assemblage de *body parts* juxtaposées, qui ont chacune une fonction, et sur lesquelles on peut travailler séparément, par exemple en musculation ; en chirurgie esthétique, on répare des morceaux, comme on ferait la maintenance de sa voiture. Étant extérieures au noyau central de la personnalité, ces parties du corps sont perçues comme une collection, susceptible d'être étendue, par exemple par des faux-ongles, des faux-cils ou des *hair extensions*.<sup>36</sup>

Une maladie est vue comme juxtaposée à l'individu : on n'est pas cancéreux, on a un cancer, objet en quelque sorte extérieur à soi, et donc plus facilement nommable. On n'est pas un handicapé, on a un handicap – qui, de plus, est plutôt vu comme une avarie locale que comme une tare fondamentale (ce qui permet aux Américains de moins dissimuler leurs handicaps et... leurs handicapés). La distance à soi rend plus naturel un travail de développement personnel, conçu comme une ap-

---

<sup>36</sup> Nathalie Monsaint-Baudry, communication personnelle.

proche modulaire sur des problèmes distincts les uns des autres et ne touchant pas directement le moi profond, contrairement à la psychothérapie française. On appose un autocollant sur son permis de conduire pour indiquer qu'en cas de décès on donne ses organes. Une mère porteuse prête son utérus, service rémunéré, dont on parle facilement, le tout sans que cela semble atteindre la personnalité profonde de la génitrice.

Le tatouage n'est pas du tout vécu de la même façon dans les deux pays. Pour un Français, c'est une modification de l'être ; il fait intrinsèquement partie de soi, à tel point que des consultations psychologiques de détatouage ont été organisées, du fait de l'altération significative du schéma corporel que cette intention révèle. Pour un Américain, le tatouage n'est qu'un objet qui se trouve être sur soi, objet qui a certaines caractéristiques dont celle d'être inamovible, mais sans plus. Par extension, on comprendra que le maquillage est vécu différemment dans les deux cultures, touche apportée à l'essence de la personne, ou simple élément d'une panoplie.

Métaphoriquement, cela nous permet d'appréhender la différence de perception de la réalité dans une culture implicite et dans une culture explicite. Dans la première, la réalité colle à la peau, on fait *un* avec, elle n'est pas séparée, et on n'en est pas séparé non plus. Dans la deuxième, la réalité est sécable, elle a une vie propre, et on existe alors aussi comme sujet, en face d'elle.

Le patriotisme et le nationalisme des Américains frappent les étrangers, et pas seulement en temps de guerre. L'être ne pouvant se réduire à la somme de ses parties, une couche intégrative est nécessaire ; l'idéologie nationale et la religion jouent ce rôle. Elles aussi sont des *body parts* de la culture.

Les églises de toutes confessions alignées le long de *Main Street* offrent leurs services au chaland, et leurs démarcheurs bénévoles viennent proposer à domicile au nouvel arrivant de les rejoindre ; si les affaires sont bonnes, on vendra, par

l'entremise d'un *real estate broker* spécialisé dans les églises, le bâtiment devenu trop petit, pour acheter celui d'une congrégation moins fortunée. *Sic transit...*

## Causalité culturelle

La préférence américaine pour le bipolaire fait écho au manichéisme protestant, et pose la difficile question de la causalité en matière culturelle. Peut-on identifier un événement, une bifurcation historique en quelque sorte primaire, à partir duquel un trait culturel, alors secondaire, est apparu et a perduré ? Ou doit-on donner la primauté explicative aux relations éducatives et à la transmission intergénérationnelle<sup>37</sup> ?

Ainsi, le resaisissement apporté à partir du début du XVI<sup>e</sup> siècle par la Réforme aux pratiques de plus en plus floues de l'Église catholique romaine (trafic des reliques, vente des indulgences, promiscuité des prêtres) est venu renforcer le contraste entre le bien et le mal, et est l'une des origines du binarisme américain, *via* le manichéisme. Ou encore le fait que les *Pilgrims* durent s'endetter pour de nombreuses années pour payer leur passage en bateau depuis l'Europe vers le Nouvel Éden peut être vu comme l'élément historique fondateur de la propension des Américains à s'endetter fortement. De même, la perte de plusieurs millions d'hommes durant la Première Guerre mondiale permet de dater le début de la « maternelisation » contemporaine de la société française.

À l'inverse, une attitude particulière vis-à-vis du sevrage ou de l'éducation à la propreté, répliquée de génération en génération, contribue puissamment à façonner le caractère national, et

---

<sup>37</sup>Cette interrogation fait écho, en matière d'études interculturelles, à celle posée en linguistique par l'hypothèse de Sapir et Whorf (SWH). Un ensemble de bifurcations historiques façonnerait ici un terrain culturel, de même qu'un langage donné crée les conditions d'un certain mode de pensée. Reste bien sûr à établir les liens entre langage et culture, ce qui dépasse le cadre du présent ouvrage.

elle finit par se traduire dans des institutions. Reste à savoir d'où vient cette attitude parentale spécifique...

Les quatre-vingt-quinze thèses affichées par Martin Luther à la porte de son église en 1517 ont façonné la pensée protestante et peuvent apparaître comme une lointaine cause d'un clivage bien/mal qui a évolué en vrai/faux et en dit/non-dit. Mais il nous faut aussi mentionner le rôle que joue l'éducation à la propreté comme l'un des mécanismes de transmission de la culture explicite aux générations suivantes. Comme nous le verrons aux chapitres suivants, les Américains sont sevrés plus tôt que les Français, mais ils sont éduqués plus tard à la propreté. De ce fait, ils sont moins enclins à la rétention sadique qui, du côté français, évoluera vers une attitude passive-aggressive culturellement typique. Cela peut expliquer une partie du caractère fortement critique du Français. On voit là la conjonction d'un déclencheur historique et d'un mécanisme de transmission, qui fait que le trait culturel correspondant peut devenir durable.

### **Cris et chuchotements**

J'ai trop souvent vu mes auditoires français sourire lors de l'évocation de la différence entre l'implicite français et l'explicite américain, pour ne pas m'interroger sur la signification de cette réaction. Peut-on formuler, outre l'hypothèse de la connivence en face du secret révélé, celle de la vertu libératoire du dit, là où le non-dit était la règle – non dite, justement.

Forçons alors le trait. Première des nations industrialisées dans le domaine de la consommation de psychotropes et d'anxiolytiques, sans même parler de l'alcool, la France préfère la camisole chimique à l'expression verbale des difficultés intrapsychiques. Le recours supposé effréné des Américains au psy est un objet de moquerie de la part des Français. Une telle démarche serait à leurs yeux un aveu de folie, dans une logique du tout ou rien selon laquelle ou bien on serait « normal » ou bien on serait « dingue ». Cette dichotomie, curieusement ou-

trancière dans une culture de la nuance, permet d'évincer toute une série de postulations intermédiaires et laisse à des pilules et à leurs prescripteurs le soin de maintenir la chape du non-dit. On peut se demander si, dans une culture aussi élaborée que la nôtre, on aura un jour la force de revenir aux sédiments de la sagesse tels que ceux contenus dans *Les Consolations* de Sénèque.

Le journal *Le Monde*<sup>38</sup> a publié un éditorial intitulé « Affronter la dépression », qui conclut : « La culture française est pour beaucoup dans cette timidité des personnes atteintes, mais aussi de leur entourage, à affronter la dépression en la nommant pour ce qu'elle est. [...] Les Anglo-Saxons n'ont pas ces mêmes pudeurs mal placées. De même qu'ils ont eu des années d'avance sur nous pour oser franchement employer le mot de cancer<sup>39</sup> et parler de cette maladie, ils n'hésitent pas à dire publiquement le mal dont ils souffrent ou à accepter qu'un malade le dise. [...] Tant que les Français resteront engoncés dans une attitude d'évitement face à la dépression, cette pathologie restera sous-diagnostiquée et sous-traitée. Ce n'est pas le moindre des paradoxes dans le pays qui détient le record de la consommation de psychotropes. »

Le même journal notait par ailleurs que, contrairement aux États-Unis pour la guerre du Vietnam, la France n'avait en quarante ans fait procéder à aucune étude sur l'impact des violences de la guerre d'Algérie tant sur les victimes que sur leurs bourreaux, et n'offrait aucune solution d'accompagnement psychologique à ses anciens combattants traumatisés. Par comparaison, les États-Unis proposent dans des lieux publics tels que des supermarchés toute une série de points d'accueil pour les victimes du *post-traumatic stress syndrome*, y proposant le début d'un parcours d'expression et de cure. Ces différences de normes et de pratiques sont loin de ne concerner que les cas extrê-

---

<sup>38</sup>4-5 mars 2001. Cet éditorial est postérieur à la rédaction des lignes qui précèdent.

<sup>39</sup>On pourrait dire la même chose du sida.

mes des laissés pour compte mal aimés de deux guerres atypiques. Il y a quelques années, Nancy Reagan passa à la télévision américaine pour annoncer : « J'ai été accro aux cachets mais je me soigne. » Même si les choses évoluent en France, ce n'est pas pour demain que la femme d'un président, à supposer qu'elle eût été dans le même cas, ferait une déclaration similaire au journal de 20 heures.

Le silence individuel participe du silence collectif et permet, dans une véritable névrose collective que l'on pourrait qualifier de « névrose culturelle », de ne pas évoquer les perversions et les dysfonctionnements de notre système culturel, ce qui serait une première étape vers leur résolution. Aucune des deux cultures n'est indemne de névrose culturelle, mais la forme n'en est pas la même de part et d'autre de l'Atlantique. Ni la culture française n'est totalement implicite, ni la culture américaine n'est totalement explicite, et, des deux côtés, un train peut en cacher un autre. L'Amérique s'est construite en partie sur le génocide des Indiens<sup>40</sup>, et le refoulement qui s'ensuivit trouve sa voie vers le grand jour, telle une rivière souterraine, par une exaltation de la violence dont l'imaginaire et son explicitation visuelle saturent la production culturelle américaine, notamment cinématographique et télévisuelle. Nous reviendrons par ailleurs sur le rôle que joue pour les Américains le tribunal dans cette production.

## La psychanalyse

La psychanalyse a une place différente dans les deux cultures. S'il est vrai que l'inconscient est structuré comme un langage, et si l'on prend en compte la nature radicalement différente de l'implicite dans les deux cultures, alors il tombe sous le sens

---

<sup>40</sup>Yves Berger, dans le *Dictionnaire amoureux de l'Amérique* (Plon, 2003), écrit qu'on ne peut parler en l'espèce de génocide, car il n'y a pas eu de volonté étatique délibérée d'extermination systématique des Indiens, de toute façon décimés plus par les maladies importées d'Europe que par l'agression des Anglais ou des Américains. Le lecteur appréciera.

que la psychanalyse ne peut se concevoir de la même manière de part et d'autre. L'entendement n'est pas le même car le sens des mots n'est pas le même, car leur degré de détachement du contexte n'est pas le même, car le sevrage n'est pas le même. Le but de la cure n'est pas le même non plus : là où un psychanalyste américain se contentera de la recherche d'une insertion sociale réussie (travail et amours) – parfois sous le contrôle de la compagnie d'assurance-santé qui prendra en charge un certain nombre de séances, mais pas plus, et aura connaissance des progrès de la cure au fur et à mesure –, le psychanalyste français prendra bien garde à ne pas se laisser enfermer dans une définition trop exigüe et refusera tout regard administratif extérieur. Le génie rebelle français permet aussi à l'analyste de ne pas s'appuyer trop constamment sur une nosographie<sup>41</sup> rigide et sur une pratique trop codifiée. C'est bien un Français, Cocteau, qui disait que la ligne courbe est le plus court chemin d'un rêve à un autre.

## La mort

Une société se définit notamment par son attitude vis-à-vis de la mort. Les Américains parlent explicitement de la maladie et de la mort, ils ont des rituels de deuil alignés selon des processus formels, et tournent relativement facilement et rapidement la page, *to go on with their lives...* Une fois le processus de deuil accompli, les attachements disparaissent. On pourrait dire aussi que c'est parce que les attachements entre individus sont moins forts aux États-Unis, les relations interindividuelles y étant plus de l'ordre de la juxtaposition, qu'ils peuvent se résorber plus facilement, chez les Américains, par la verbalisation, et que les processus de deuil sont plus faciles. Dans cette culture fortement centrée sur l'individu, la mort d'une personne lui appartient en propre – en tout cas, plus qu'à son entourage, même si l'on ne va pas (pas encore ?) jusqu'à l'euthanasie. Tout se passe

---

<sup>41</sup>Description et classification méthodique des maladies.

comme si le sevrage initial les avait préparés au sevrage ultime. Le premier deuil fait, les autres seraient plus faciles.

Il ne faudrait pas croire cependant que le déni de la mort n'existe pas chez les Américains. La pratique obsessionnelle du sport et le recours à la chirurgie esthétique sont autant de tentatives de résister au vieillissement et à son aboutissement ultime. Le maquillage du mort, voire son embaumement, permettront de le présenter aussi proche de son apparence d'avant que possible. Les proches du défunt feront publiquement son panégyrique lors de la cérémonie funèbre, qui n'est pas si triste, du fait de l'insistance sur les aspects positifs de sa vie et de sa personnalité. Les cimetières sont excentrés, et donc on les voit peu.

Chez les Français, l'évitement est constant, et dans une sorte de « disparition élocutoire », on nomme difficilement la « grande camarade ». La mort d'un être, comme sa vie d'ailleurs, s'inscrit davantage dans son milieu d'appartenance que dans sa destinée singulière. Le patient sera le dernier informé d'un mal irréparable, et les chuchotements sont le vol ultime. Les processus de deuils sont moins scandés, et les attachements demeurent durablement, comme pour les Japonais. L'angoisse du médecin devant l'innommable se déplace sur un registre technique largement compensatoire, dans un pays où l'on peut exercer comme cancérologue sans jamais n'avoir été formé à l'aspect relationnel du soin médical<sup>42</sup>.

Dans les deux cultures, les défenses obsessionnelles contre le fantasme de mort prennent la forme d'un amasement de biens matériels, mais celui-ci est plus marqué chez les Américains, pour lesquels l'argent est clairement une compensation, quand les Français se placent plus du côté de la sublimation. En revanche, les Américains accumulent principalement pour eux-mêmes, alors que les Français pensent aussi à leur *succession* – terme qui exprime bien leur fantasme d'immortalité par le

---

<sup>42</sup>Martine Laval, communication personnelle.

truchement de la transmission de biens matériels à leurs descendants<sup>43</sup>.

## La place publique

Le rôle de l'explicite dans la culture américaine correspond à l'idée protestante que la collectivité – et, par voie de conséquence, les individus – a plus à gagner qu'à perdre en mettant le plus possible d'informations sur la place publique. À l'inverse, les Français se prémunissent d'une dissémination jugée excessive et potentiellement dangereuse des informations personnelles, par exemple grâce à la loi Informatique et libertés. Les Américains voient ce qu'ils ont à gagner dans le partage, les Français voient ce qu'ils ont à perdre.

Ainsi, les Américains centralisent chaque mois sur de gigantesques bases de données maintenues par trois sociétés concurrentes les détails des remboursements de prêts en tous genres et des manquements de plus de cent millions de foyers, ce qui permet l'établissement d'un *credit rating* individuel, sur lequel reposent, grâce au *credit report*, les décisions subséquentes d'octroi de crédit aux particuliers par les commerçants et les institutions financières. Perspective orwellienne pour les Français, qui y verraient une intrusion intolérable dans leur vie privée, alors que les Américains y voient une façon de faire supporter aux seuls mauvais payeurs le coût d'un crédit plus élevé, évitant ainsi de pénaliser les meilleurs payeurs. Les Français préfèrent une opacité qui, au nom de la protection de la liberté individuelle, crée *de facto* une mutualisation du coût du crédit, les bons et les mauvais payeurs étant bien au chaud ensemble dans le même sac<sup>44</sup>. De même, les Français ont choisi un sys-

---

<sup>43</sup>La plaisanterie « He who has the most toys when he dies, wins » reflète bien le caractère personnel de l'accumulation.

<sup>44</sup>De même, les propriétaires immobiliers français ont massivement opté pour le régime de la copropriété, alors que leurs homologues américains préfèrent la *single family unit*.

tème de retraite par répartition, alors que les Américains ont opté pour la capitalisation.

Pour les Américains, l'équilibre entre transparence et protection de la personne est facilité par le fait qu'il est permis de poser très directement une question, et que, corrélativement, il est acceptable de rétorquer sans froisser le demandeur que l'on ne souhaite pas y répondre. En revanche, comme nous l'avons déjà mentionné, il serait impoli de complètement passer la question sous silence. Ce n'est que dans des couches élevées de la société, chez des diplomates ou certains grands dirigeants, que l'on retrouvera plus d'implicite ou d'évitement. La séparation entre les individus étant plus marquée que dans le modèle français, c'est la responsabilité du demandeur de poser sa question, et celle de son interlocuteur d'accepter d'y répondre ou non, les évitements (silences, dénégations vertueuses, mensonges) destinés à empêcher que l'un d'eux ne perde la face étant plus rares et moins prononcés que pour les Français.

Plus généralement, les Américains choquent quelque peu les Français qui découvrent le monde du travail d'outre-Atlantique par le caractère direct de leurs échanges, par exemple lorsqu'ils confrontent un subordonné à la performance jugée insuffisante. Il en est de même des ajustements entre conjoints, qui ont lieu, curieusement pour une culture valorisant le partage d'informations sur la place publique, moins en public que pour les Français<sup>45</sup>. Il est intéressant de noter que ces échanges, qui seraient facilement qualifiés d'altercations par les Français mais n'en sont pas pour les Américains, n'entraînent pas ou peu de rancune, leur caractère détaillé et explicite étant plus résolutoire que le fonctionnement par sous-entendus des piques à la française. La norme américaine amènera à débusquer les insinuations et à mettre à plat toute trace de communication au second degré, ce qui est très déroutant au début pour les conjoints français des mariages mixtes...

---

<sup>45</sup>Il s'agit sans doute là d'un héritage britannique.

## Harcèlement sexuel

Un cyberlecteur m'a demandé comment il se fait que le harcèlement sexuel puisse exister dans la culture américaine, alors que celle-ci est réputée explicite. En fait, le harcèlement sexuel n'est tel pour les Américains que parce qu'il est caché (*covert*), et non parce qu'il est implicite. L'appareil juridique correspondant – que les Français reprochent aux Américains, mais dont ils ont fini par s'inspirer – vise à le rendre explicite pour mieux le proscrire. La résistance des Français, et parfois des Françaises aussi, face à cette mise au grand jour de petits privilèges masculins est significative. Le sens caché de l'expression prétendument grammaticale « Le masculin l'emporte sur le féminin » trouve ici toute sa portée...

Dans le domaine de l'expression des sentiments, l'explicite est à la fois source de malentendus et d'interprétations erronées. La norme américaine est de dire ce que l'on décode dans une situation relationnelle insatisfaisante, et ce que l'on désire précisément dans une situation amoureuse. La norme française est au contraire de fonctionner par sous-entendus et persiflages dans le premier cas, et de pratiquer l'art de l'implicite dans le second. Le rapport Hite<sup>46</sup> sur les pratiques sexuelles des Américains a identifié une cinquantaine d'étapes dans la progression vers l'acte amoureux. La différence culturelle est telle sur ce point que la seule mention de ce fait doit évoquer chez le lecteur français l'idée que l'Américain est vraiment ridicule. Même si seulement quelques-unes de ces étapes sont réellement explicites, elles sont quand même plus nombreuses que dans la pratique française, et peuvent conduire à des situations embarrassantes, dans un pays où – de façon surprenante pour un Français – « non » veut effectivement dire « non »... Notons au passage que le fait même de passer d'une étape à la suivante est considéré dans la pratique américaine comme un achemine-

---

<sup>46</sup>Hite, Shere et Hite, Sherry. *The Hite Report on Male Sexuality*. Bookthrift Co. 1990.

ment vers le mariage, ce qui n'est évidemment pas nécessairement la vue qu'en ont les mâles français...

Pour résumer, nous dirons que, même si c'est difficile à admettre pour un Français, quand un Américain dit quelque chose, c'est probablement cela qu'il veut dire...

# 3

## L'individuation

---

**J'** ai observé des mères de famille françaises et américaines (blanches) avec leurs jeunes enfants, sur des aires de récréation et des terrains de jeux. Les contrastes dans leurs comportements serviront ici d'exemple pour illustrer la différence de niveau d'individuation<sup>47</sup> dans les deux cultures.

La mère américaine arrive et dit à son rejeton : « *Go, have fun !* » (« Vas-y et amuse-toi »). L'enfant va jouer, s'amuse, tombe, et revient en pleurant vers sa mère. Celle-ci le conforte brièvement et, sans nuance de reproche, lui explique sur un ton très factuel ce qui s'est passé, et lui dit comment faire mieux la prochaine fois, puis ajoute : « *You can do it !* », et enfin... « *Go, have fun !* »

La mère française, de son côté, commence par un certain nombre de commandements restrictifs : « Ne t'éloigne pas », « Ne parle pas à des étrangers », « Fais attention à ne pas te salir », « Couvre-toi, tu vas avoir froid », « Reviens dans cinq minutes », « Reste là où je peux te voir », etc.

L'enfant va jouer, tombe, pleure, revient dans le giron de sa mère – qui l'apostrophe et formule un certain nombre d'attributions : « Je te l'avais bien dit », « Tu n'écoutes pas », « T'es comme ton père », « Tu n'en fais qu'à ta tête », « Tu peux pas faire attention ? », etc., sous-entendu : « Tu n'es pas capa-

---

<sup>47</sup>Selon Karl Jung, l'individuation est « le processus psychologique qui fait d'un être humain un «individu», une personnalité unique, indivisible, un homme total ».

ble », puis elle lui restreint plus avant son espace de liberté : « Reste ici, maintenant ça suffit. »

Par leur comportement, chacune de ces mères provoque un clivage chez l'enfant. Dans les deux cas, ce clivage va être douloureux et formateur de la personnalité ; mais de façon radicalement différente dans les deux cultures.

Dans la culture américaine, la mère, par le *go* de « *Go, have fun !* », expulse l'enfant. C'est d'un sevrage social qu'il s'agit, quand bien même cette expulsion est colorée positivement par le *have fun*. Cette dernière exhortation présente implicitement par ailleurs une vue de la réalité selon laquelle seul est présenté le bon côté : il est clair que l'enfant va s'amuser, cela lui est même ordonné. La réalité est hospitalière, et il est évident pour l'enfant qu'il pourra facilement la maîtriser, on ne lui laisse pas le choix de voir les choses autrement. L'ensemble de l'interaction clive la situation entre d'une part la mère qui va rester seule, et d'autre part l'enfant qui interagira avec la réalité, ce qui accroîtra son expérience et façonnera sa personnalité au-delà de la seule réaction directe au comportement maternel.

Notons que le *can* de « *You can do it !* » est en fait un *must* : le droit à l'erreur existe, certes, mais une seule fois ; *better do it right next time*. Dans l'apprentissage par *trial and errors*, une erreur sera dénommée *opportunity for learning*, de même qu'un défaut ou une faiblesse est qualifié de *challenge*. Dans cette même expression « *You can do it !* », notons aussi que l'être n'existe que par le faire : le *you* naît du *do it* ; on ne vaut qu'à l'aune de ce qu'on fait, dans cette culture du faire. Si on cesse d'agir, on cesse d'être – la naissance ou le diplôme ne suffit pas, la retraite ne peut être un but en soi, et l'Américain est condamné à perpétuité au succès – sinon, il est qualifié de *loser*, mot extrêmement fort dans cette culture, puisque formulé en terme d'être et non pas de faire.

La mère française crée aussi un clivage, mais cette fois-ci entre d'une part le couple formé par elle et l'enfant, étroitement asservis l'un à l'autre, et d'autre part la réalité extérieure, pré-

sentée comme inhospitalière voire dangereuse. On est loin du « *You can do it!* », et l'enfant est laissé à l'ambivalence entre le confort du giron maternel et son désir de s'en évader.

Pour l'enfant américain, une question va se faire jour : « Si j'ai été sevré si tôt, suis-je aimé(e) ? » Cela restera la question primordiale de l'Américain, observable tout autant dans le comportement individuel (inquiétude durable sur ce point, préférence pour les nourritures sucrées, intolérance au silence, anxigène, qu'il faut aussitôt combler par la parole ou la *musak...*), que dans l'attitude des États-Unis en politique étrangère. La touriste américaine maltraitée par le proverbial chauffeur de taxi parisien s'imaginera que les Français n'aiment pas les Américains. Ne sait-elle donc pas que celui-ci se comporterait tout aussi incivilement avec des Français ? L'Américaine qui vous dit « *I love you* » s'attend à la réponse immédiate « *I love you too* », sans laquelle elle se demandera – et alors vous demandera – s'il y a un problème.

La réponse du *State Department* lorsque la France a refusé (en 1986) l'autorisation de survol aux avions américains pour aller bombarder le colonel Khadafi contenait les mêmes accents d'incertitude affective quant à l'attitude de leur allié. De même, au lendemain de l'exclusion des États-Unis de la Commission des Droits de l'Homme de l'ONU, le *New York Times* titrait : « Le monde entier nous déteste ! » Et, avant que les troupes américaines ne pénètrent dans Bagdad, Rumsfeld ne parlait-il pas de « conquérir les esprits et les cœurs » [du peuple irakien] ? On sait ce qu'il en est advenu, mais l'intention initiale – ou au moins la déclaration – mérite d'être notée.

Dans un article du *Los Angeles Times* intitulé « L'Amérique n'est pas une île »<sup>48</sup>, Paul Kennedy, professeur à l'université de Yale, préconise « un leadership [américain] qui se définirait par sa largeur de vue, la perception de notre condition humaine commune, la conviction d'avoir autant à apprendre des autres

---

<sup>48</sup>Repris dans *Le Monde* du 5 mars 2002.

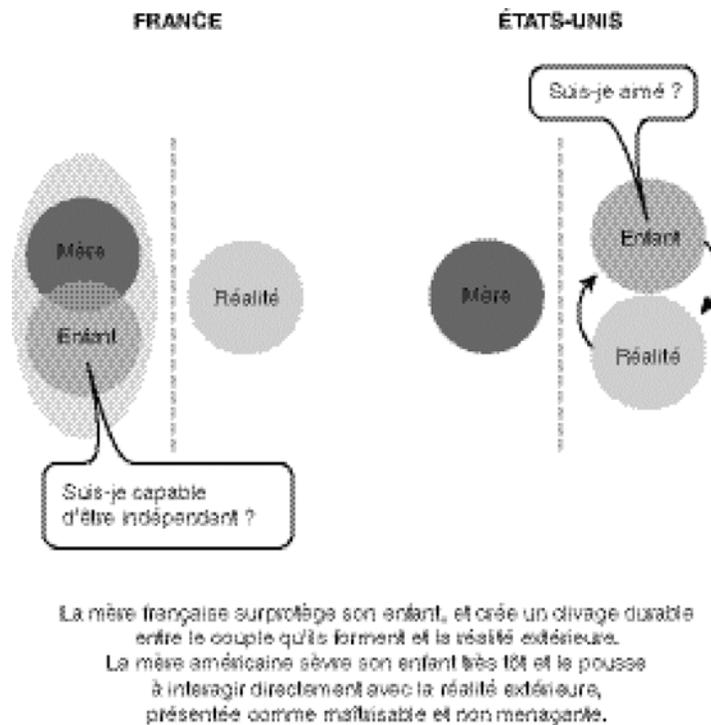
qu'à leur transmettre. Un leadership qui s'adresserait aux faibles et aux opprimés du monde entier et inciterait les États-Unis à se joindre à d'autres nations privilégiées puissantes afin d'aider ensemble ceux qui ont du mal à subsister.» Et de conclure : « Si cela se produisait, alors nous tiendrions la promesse de l'Amérique et sans doute serions-nous surpris de voir à quel point on nous aime vraiment. »

Stanley Hoffmann, professeur à l'université Harvard, écrit de son côté : « Les anciennes puissances hégémoniques, de l'Empire romain à l'Empire britannique, avaient [...] une attitude tout à fait réaliste : elles voulaient être obéies (ou, dans le cas de la France, admirée) mais rarement rêvaient-elles d'être aimées. Les États-Unis en revanche, combinaison de shérif justicier et de missionnaire ardent à convertir, ont toujours attendu des autres gratitude et affection. La déception était inévitable : la gratitude n'entre pas dans le registre des sentiments caractéristiques du comportement des États.<sup>49</sup> »

Chez le Français, la question de base ne sera pas : « Suis-je aimé ? » Le Français est plutôt trop aimé, freiné qu'il a été constamment dans ses velléités d'autonomisation et surprotégé. La question sera : « Suis-je capable d'être indépendant ? » Et il n'aura de cesse pour le restant de ses jours d'osciller entre le nid douillet d'un giron maternel sublimé dans le groupe, l'entreprise, la nation, et des foudres qui tenteront d'affirmer à lui-même et aux autres sa capacité d'indépendance rebelle. Du gaullisme à l'exception française, du non-respect du code de la route à la fraude fiscale, il exhibera ce comportement incompréhensible par les Américains, qui l'affubleront en retour du qualificatif de *gallic*, c'est-à-dire « ces Gaulois dont nous ne comprenons pas les mouvements erratiques ».

---

<sup>49</sup>« Mais pourquoi n'aime-t-on pas les États-Unis ? », *Commentaire*, n° 96, hiver 2001-2002.



**Figure 5.** La mère, l'enfant et la réalité

C'est bien en France qu'un automobiliste fera un appel de phares à ce frère inconnu qui arrive en sens contraire, pour le prévenir que papa-flic l'attend au prochain tournant. On prendra ainsi la défense de la fratrie contre l'institution, vécue comme une sublimation de parents trop dominants et possessifs

. À l'inverse, le conducteur américain sera invité à appeler un numéro vert pour dénoncer le conducteur de camion indiscipliné, et le *whistleblower* sera protégé par un statut particulier puis touchera une part du butin lorsqu'il avertira les autorités de comportements délictueux dans son entreprise ou adminis-

tration. Ce qui est condamné comme délation dans un pays sera prescrit comme sens civique dans l'autre, les Américains ne faisant guère grief à l'institution d'être trop dure à leur encontre – de même qu'ils n'avaient pas trouvé excessive, en son temps, l'autorité parentale. Selon l'éthique protestante, il convient au contraire de soutenir et de renforcer l'institution par le respect des lois servant le bien collectif.

La défiance française envers la délation se rencontre déjà au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, quand l'Église se joignait au pouvoir séculier français pour exiger, par les « monitoires », que les fidèles révélassent au tribunal tout ce qu'ils savaient d'une affaire. C'était en quelque sorte l'équivalent de la *subpoena*<sup>50</sup> américaine. À la différence près que les assujettis opposèrent la plus grande résistance à cette procédure, qui tomba en désuétude, alors que les Américains sont favorables au principe de la comparution obligatoire – même si chacun peut être forcé un jour ou l'autre à venir témoigner *nolens volens* –, en ce qu'elle permet de moraliser l'ensemble du système.

L'institution est vue en France comme un père trop autoritaire et comme une mère trop possessive ; l'Américain préfère la voir comme un couple parental sain. Cela bien sûr sous réserve de l'exercice de son devoir de vigilance reflété par les *checks and balances*, ce contrôle par les assujettis inscrit dans la Constitution.

C'est que l'acte fondateur même de la nation américaine est venu s'opposer au fait du Prince. Les Américains ont *a priori* confiance dans un système destiné à éviter les abus de pouvoir, et prennent à cœur leur devoir constitutionnel de vérifier l'honnêteté de leurs mandants, de même que, du temps des sectes protestantes, c'est sur la communauté des fidèles que reposait le contrôle de la conduite de chacun : « Pour le maintien de sa discipline, la secte s'en remettait surtout aux laïcs.

---

<sup>50</sup>Assignation à comparaître ou à produire des documents, à laquelle nul ne peut se soustraire.

Nulle autorité spirituelle ne pouvait délier la communauté de sa responsabilité collective envers Dieu »<sup>51</sup>. Comme l'écrit Max Weber, « dans les États de la Nouvelle-Angleterre, les anciennes structures du corporatisme européen faisaient défaut et [...] les institutions politiques surgissaient des institutions religieuses »<sup>52</sup>. Ces institutions ont été fortement marquées par la conception qu'en avaient les sectes protestantes<sup>53</sup>. Celles-ci étaient extrêmement attachées à la pureté des mœurs de leurs membres.

Cette perception de l'institution comme un bon objet est largement idéologique, une partie de l'identité américaine s'exprimant par la croyance en des institutions démocratiques et fonctionnelles, et le terme « démocratique » ayant dans ce contexte été rendu pratiquement synonyme de « respectueux des droits individuels ». L'Américain recherchera l'équité, alors que le Français revendiquera l'égalité. Il y a là plus qu'une nuance : un traitement est *fair and equitable* par référence à ce qui est fait par les individus, alors que l'égalité, évidemment associée à la fraternité, est indépendante des performances personnelles, et donc moins différenciatrice. L'égalité, pour les Américains, c'est l'égalité devant la Loi ; pour les Français, c'est d'empêcher l'autre de vous dépasser.

Les Français sont condamnés à osciller entre une appartenance excessive (emploi à vie, statut de fonctionnaire, prise en charge médicale, couverture chômage, protection de l'emploi au-delà de cinquante ans, éducation gratuite, CDI, etc., dont la déshérence croissante est cruellement regrettée par ses bénéficiaires pour des raisons plus profondes que la simple perte

---

<sup>51</sup>Max Weber, *Les Sectes protestantes et l'esprit du capitalisme*, cité par Philippe d'Iribarne dans un article important : « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre 2002.

<sup>52</sup>Troeltsch, Ernst, *Protestantisme et modernité*, Gallimard, 1991, cité par Ph. d'Iribarne, voir note précédente.

<sup>53</sup>Bellah, Robert, *et al.*, *Habits of the Heart*. University of California Press. 1985. Idem.

d'avantages apparents), et une rébellion forcément inefficace, puisqu'il ne faudrait quand même pas tarir un sein qu'on n'a jamais vraiment voulu quitter. Romulus et Remus ne renverront pas leur louve nourricière, et, deux cents ans après la Révolution française, même sous un président de gauche, on appelait encore l'Élysée « le château ». Inspirés par la France, les Américains ont fait de leur révolution un acte transformationnel ; les Français en ont fait une révolte sanglante, mais débouchant sur une perpétuelle répétition névrotique, constamment tiraillés qu'ils sont entre l'appartenance et la rupture, après un parricide inassumable.

## Nos ancêtres les Gaulois

Ces oscillations font écho, plus de deux mille ans après, aux deux armées qui s'affrontèrent à Alésia lors de la septième campagne de Jules César, en 52 avant notre ère, et à la fusion entre les Romains et les Gaulois qui suivit la victoire des premiers sur les seconds. Malgré la supériorité numérique de quatre contre un des renforts gaulois, ceux-ci n'étaient pas coordonnés et luttaient sans plan de bataille. Dans *La Guerre des Gaules*, César a écrit des pages immortelles sur l'inconstance et l'inorganisation des Gaulois, et s'il mentionne l'exactitude de Vercingétorix, c'est dans le sens de la dureté, à la limite de l'« exaction », qu'il faut lire ce terme.

Nos ancêtres ne sont pas uniquement les Gaulois. S'il en était ainsi, nous n'assumerions que notre côté rebelle. Mais la défaite de notre premier général, exposé enchaîné six ans plus tard lors du triomphe de César à Rome avant d'être piteusement étranglé dans sa cellule à vingt-six ans, préfigurerait mythiquement d'autres défaites, y compris celles de 1870, la Drôle de Guerre, et les innombrables places de second de Poulidor. Honneur au courage malheureux ! Cartouche et Bernard Tapie nous sont sympathiques, et nous n'avons jamais complètement assumé notre héritage romain. Certes nous avons laissé Hugues

Capet, Colbert, Napoléon et de Gaulle façonner en profondeur et durablement notre nation dans la lignée de la Rome antique, mais toujours avec une grande ambivalence. On pourrait même dire que les Français ressemblent plus aux Grecs et les Américains aux Romains. On peut se demander si les Français sont seulement incapables de supporter durablement la règle, ou s'il s'agit plus profondément d'une difficulté fondamentale à assumer la victoire, leur personnalité étant construite autour d'un noyau de doute (« Suis-je capable d'être indépendant ? »).

Comment, dans les familles des premiers siècles de notre ère, le mariage des Gaulois et des Romains fut-il vécu, pour qu'il en reste une trace si durable et indélébile ? Oscillation entre le Gaulois et le Romain, entre Villon et Descartes, entre Rimbaud et Colbert, entre l'artiste et l'ingénieur, entre le saltimbanque et le juge, entre le charlot et le rigoureux. Ces deux dimensions coexistent, ou plutôt se combattent, en tout Français, la seconde tentant de dominer la première, qui lui rend la pareille. Alors on oscille entre plus de loi et plus de désobéissance, plus de règlement et plus de laxisme, plus de procédure et plus de système D, plus d'impôt et plus de triche, plus de centralité et plus d'initiative locale.

Gaulois et Romains, telle est à mes yeux l'origine de la bipolarité centrale des Français. Ils sont aussi traversés par de multiples autres clivages secondaires, qui n'en constituent en quelque sorte que des harmoniques. Comme l'écrit Louis-Bernard Robitaille<sup>54</sup> : « En France [...] l'Un se divise inmanquablement en Deux, en s'opposant : le Sud et le Nord, la cuisine au beurre et la cuisine à l'huile, l'ouvrier et le paysan, le Montagnard et le Girondin, l'inné et l'acquis, le littéraire et le matheux. Quel que soit le sujet de la discussion nationale (les paroles de la Marseillaise, la réforme de l'orthographe, tirer ou pointer à la pétanque...), la France se divise toujours et spontanément en deux camps adverses de dimensions comparables.

---

<sup>54</sup>*Et Dieu créa les Français*, Robert Davies. 1996.

Chaque Hexagon est lui-même perpétuellement traversé par une sorte de frontière intérieure où les contraires se font face : sous l'anarchiste perce le partisan de l'ordre, le républicain aime que ses dirigeants ressemblent à des monarques. » Et parmi les divisions classiques des Français, on pourrait ajouter celle entre la gauche et la droite, qui n'est pas la moindre. Là où la réalité est clivée par les Américains en vrai ou faux, un ou zéro, *right or wrong*, pour les Français ce sont les groupes humains qui sont clivés, dans un clanisme consubstantiel à cette culture.

Nous reviendrons au Chapitre 9 – Le tabou central de la culture française, sur ces clivages multiples, que Robitaille attribue à « la complexité des antécédents et des déterminismes », pour montrer qu'en fait, est ici à l'œuvre un mécanisme central, caché et bien plus profond, de nature cliniquement schizophrénique.

### **Sevrage et apparences**

Il nous faut préciser ici l'entrecroisement entre sevrage apparent et sevrage réel dans les deux cultures. La mère française présente toutes les apparences de la réalisation d'un sevrage précoce – elle est d'ailleurs jugée par son entourage sur la précocité de ses rejetons, et fortement critiquée par sa famille et les autres mères si ses enfants ne vont pas assez vite. Dès six mois, les petits pots amènent l'enfant à une nourriture qui se rapproche de celle des adultes. Les vêtements pour petits enfants ont longtemps été conçus comme des habits pour adultes en réduction (jusqu'à ce qu'un marketing spécialisé les considère comme une catégorie à part entière). Il faut être propre dans la deuxième année (c'est une condition nécessaire pour être admis à la crèche, et l'on qualifiera d'« accident » ce qui n'est souvent qu'une maîtrise de la propreté en fait non encore atteinte – mais il ne faut pas l'avouer).

Mais en réalité, cette apparence d'indépendance cache un attachement excessif de la mère envers son enfant, qui va se manifester par le maintien d'un contrôle constant sur le comportement du petit (et ensuite du grand, avec des problèmes accrus de ce fait lors de l'adolescence). La mère française s'agrippe d'autant plus à l'enfant qu'il est envoyé plus tôt à la crèche ou à l'école.

La mère américaine nourrit son bébé à la demande, au rythme de l'enfant. Elle l'allaitera souvent plus longtemps que son homologue française, introduira les aliments non laitieux plus tard, laissera la propreté s'installer lorsque l'enfant y est spontanément prêt, et ne mettra le petit à l'école que vers l'âge de cinq ans. Mais cette appartenance maternelle prolongée recouvre en fait un sevrage social précoce, et vécu comme tel par l'enfant.

### **La fierté des parents**

L'enfant américain est encouragé à prendre ses propres décisions, et les parents sont fiers lorsqu'il prend par lui-même des décisions différentes de celles qu'auraient prises ses parents. À l'inverse, les parents français sont fiers lorsque les petits prennent les mêmes décisions que celles qu'ils auraient eux-mêmes prises ; et ils sont encore plus contents lorsque ce sont eux qui continuent à prendre les décisions pour leur progéniture. Il n'est alors pas étonnant que la propension au changement intergénérationnel ne soit pas la même dans les deux cultures. L'adolescence sera généralement plus calme pour les jeunes Américains, déjà sevrés et ayant donc moins besoin de revenir sur la question, alors que l'ado (comme adoré ?) français devra profiter de ce passage difficile pour remettre sur le métier les attachements excessifs non résolus lors de la période de révolte que son homologue américain avait eue, de façon résolutoire, vers l'âge de deux ans (les *terrible twos*).

Adultes, les Français resteront en contact étroit avec leur famille ; c'est en tout cas la norme, même si les comporte-

ments évoluent sur ce point. Les Américains en seront plus distants, les verront moins souvent et les appelleront beaucoup moins par téléphone. Le départ au *college* (l'université) vers dix-huit ans, marque l'entrée dans l'âge adulte et la séparation physique définitive d'avec les parents, consacrée par un certain nombre de rites de campus (beuveries, etc.). L'équivalent français ne se rencontre qu'à l'époque du mariage, mais le Français gardera toujours sa place au village natal, et sera davantage relié avec sa famille en cas de coup dur. L'Américain sera seul et devra compter d'abord sur lui-même, ce qui lui sera d'ailleurs naturel. Ses amis seront, pour l'essentiel, ceux qu'il se sera faits à l'université, en une période où, plongé abruptement hors de sa famille, il aura eu besoin de recréer des attachements, et peut-être, moment unique dans sa vie, il aura ressenti de la nostalgie.

### Individuation, explicitation et lien

L'individuation est en partie liée au caractère explicite de la culture américaine. Dans toutes les cultures, l'acte de nommer fonde l'identité, grâce à la césure entre ce qui est et ce qui n'est pas. De *Siegfried* à *Turandot*, nommer permettra de détacher le personnage de son contexte, de ses racines, de lui donner une existence propre – distincte de celle de ses géniteurs. *Notung* est aussi l'épée de l'explicitation qui viendra trancher le continuum entre être et non-être, entre une génération et la suivante ; *il nome* viendra établir l'altérité qui permettra alors la relation amoureuse, entre deux êtres préalablement différenciés. À l'inverse, l'implicite maintient la relation fusionnelle et empêche l'enfant de se reconnaître comme distinct. L'interdiction de dire et celle de se séparer ne font qu'une<sup>55</sup>. Interdiction absolue chez le Japonais, qui cherchera perpétuellement dans l'*amaeru* le

---

<sup>55</sup>Certaines difficultés d'apprentissage des mathématiques peuvent s'interpréter comme des troubles de la séparation, et non pas d'abord de la capacité d'abstraction.

retour au sein maternel<sup>56</sup> ; interdiction partielle chez le Français, qui oscillera entre son identité propre et celle de ses groupes d'appartenance. Alors les mots eux-mêmes ne seront pas complètement détachés, et ce qui est dit n'atteindra jamais complètement ce qui est signifié.

## L'idéation

L'écart d'individuation entraîne une différence dans la façon de penser, dans l'idéation même. Il s'agit là d'un point majeur, qui semble être passé inaperçu dans la littérature sur le sujet qui nous occupe – ce qui est logique car chacun s'imagine naturellement que son mode de pensée est universel.

En France, il faut faire un effort pour se détacher, pour prendre la distance nécessaire pour considérer des faits. Quand je compare la façon dont les Français et les Américains rapportent un fait, je suis frappé par l'implication personnelle des premiers – au point de faire *un* à tel point avec le fait rapporté qu'il en est systématiquement déformé –, et une distance, une certaine forme de détachement même, des seconds.

Tout se passe comme si, dans le premier cas, un sevrage incomplet et tardif ne permettait pas la formation complète de la relation objectale, cette séparation entre soi et les objets, la réalité, alors que, dans le second, un sevrage précoce conduirait à cliver à l'excès le continuum entre l'individu et la réalité extérieure. Les Français vivront alors très mal ce qu'ils voient chez les Américains comme un excès de distance, de sérieux, de contrat, de loi ; les Américains, quant à eux, ne pourront comprendre chez les Français les distorsions factuelles, le non-respect des engagements, des contrats et de la loi, l'amateurisme et l'absence de recours juridique rapide et efficace.

---

<sup>56</sup>Selon le Dr Takeo Doi, *amae* est un état auquel aspire l'homme japonais, sorte de retour à la mère, état de confort ultime où l'on peut se laisser aller, abandon suprême renvoyant à un stade antérieur à l'acquisition des savoir-faire sociaux.

Pour le Français, comprendre consiste à relier. Sa recherche effrénée de contexte est une tentative d'établir et de maintenir le lien, d'éviter la coupure qui ferait douloureusement écho au non-sevrage initial. Le lien entre les choses a une structure identique au lien entre les gens, lui-même une réplique du lien maintenu avec la mère ; il court toujours le danger d'être rompu et mérite donc une attention constante, obsessionnelle même, quoique cachée. Une chose « fait sens » parce qu'elle est reliée au reste. Un individu devient une connaissance, un ami, un membre de la famille, parce qu'il est relié au réseau déjà établi, ce qui lui confère l'existence, non pas en tant que tel, mais par le biais de l'appartenance, du lien. Le Français ne supporte ni le fait isolé ni l'individu solitaire, qui lui paraissent incongrus : le premier n'a pas de sens, le second menace le groupe dont il semble s'être désolidarisé. « Je hais le changement qui déplace les lignes... » Le changement déränge l'ordonnement des liens déjà en place et toute innovation est potentiellement une menace.

### **Le point et la virgule**

Pour l'Américain, comprendre consiste à séparer. Il prend un fait, l'isole, le détache, le coupe, le sèvre de son contexte et en fait une catégorie nouvelle, ou le place dans une catégorie qui a déjà été créée précisément pour le différencier, le séparer du reste. L'individu, l'ami, le membre de la famille, sont d'abord perçus comme des êtres distincts, individués, avec lesquels s'établiront des liens circonstanciels. Il y a une relation directe entre l'individuation et le caractère explicite de la culture américaine. On trouvera naturel que les mots et les concepts soient débusqués, exposés, détachés, explicites, au lieu de rester sous-entendus, cachés, inarticulés, implicites. L'usage des phrases courtes, initialement imposé par Calvin puis par la Contre-Réforme, ne correspond pas seulement à un désir de clarté. La juxtaposition des idées correspond à celle des individus.

Le point est aux Américains ce que la virgule est aux Français<sup>57</sup>. Les Français sont dans l’analogique et les Américains dans le digital – on pourrait dire le binaire<sup>58</sup>. Les premiers pratiquent la dissertation, les seconds le QCM ; les uns s’abandonnent aux rencontres spontanées, les autres remplissent les *check-lists* matrimoniales de *match.com* ; ici le continuum, là le seuil ; les premiers accordent une grande attention aux liaisons phonétiques, les autres considèrent chaque mot comme indépendant de son voisin.

Quand le lien primordial n’a pas été rompu, on a du mal à nommer, à trancher, à prendre des décisions nettes et irréversibles, à attribuer ou à assumer des responsabilités claires, à externaliser, à respecter les contrats, à commencer à l’heure. Les petites transgressions dans chacun de ces domaines sont autant de tentatives implicites pour maintenir le lien, tout comme l’usage de l’allusion ou de la référence historique. Le moi est haïssable notamment parce qu’il vient briser la douce harmonie du « nous » indifférencié.

Pour décrire des faits extérieurs à lui, l’Américain utilise volontiers des expressions à la première personne : « *It’s my understanding that company X is interested by...* », ou « *It’s my opinion that...* », ou encore « *To the best of my knowledge...* » Il ne faut pas confondre ces formulations avec les *dubitatives* ou les *question-tags* anglaises – « *..., I believe* » ou « *..., isn’t it ?* » – destinées à amoindrir l’impact de la déclaration personnelle. Pour

---

<sup>57</sup>La ponctuation américaine fait plus que s’accommoder du point : dans la correspondance, elle sépare les phrases par deux espaces pour bien marquer la césure. La langue française, elle, préfère les longues propositions réunies par des virgules qui retardent la fin de la phrase, comme si cette séparation-là aussi était redoutée. Même le clavier français (Azerty), obligeant à appuyer sur la touche Majuscules, rend moins naturel l’usage du point...

<sup>58</sup>La langue reflète évidemment cette opposition : l’Américain dira « *How far/how close?* » là où le Français dira « À quelle distance ? ». Sur le continuum du réel, l’Américain éliminera les nuances du milieu pour retenir les options tranchées des deux bords, alors que le Français préférera éliminer les options trop tranchées, selon l’adage *In medio stat virtus*.

les Américains, il s'agit au contraire de replacer le « je » dans la situation de réalité : il n'est pas certain que la société X soit intéressée, mais il est exact, au pied de la lettre, que telle est la compréhension de la situation qu'en a votre interlocuteur. Le moi n'est nullement haïssable, il existe, tout simplement, et c'est depuis cette perspective individuée, annoncée et acceptée dans sa subjectivité, que tel ou tel élément extérieur vous est décrit. Soustraire le « je », comme le font les Français dans une sorte de coup d'État sémantique, est en fait une tromperie, une tentative de collusion qui, sous le prétexte d'objectivité et d'impartialité, présente comme indiscutable ce qui est en fait subjectif.

Le Français, malgré sa subtilité intermittente, assène plus volontiers le fait brut comme s'il était incontestable ; ce qui est un moyen, du même coup, de se placer en situation d'autorité par rapport à son interlocuteur. Du fait de la croyance française de rareté, selon laquelle un seul des deux peut avoir raison ou peut être en situation d'autorité en même temps, cette assertion sera susceptible d'entraîner une réaction d'opposition frontale : « Alors là, je ne suis pas du tout d'accord. » L'apparente divergence de vue risquera de compromettre la si précieuse relation et obligera donc à un ajustement relationnel, qui procurera ensuite aux protagonistes la satisfaction presque orgasmique de l'amitié, ou tout du moins de la relation, perdue et retrouvée.

L'Américain fait la distinction entre les formulations personnelles péremptoires (« Ça s'est passé comme ça ») et l'énoncé d'un fait indiscutable (« *I know as a fact that...* »). « J'ai connaissance, en tant que *fait*, que... » est une déclaration extrêmement forte et peu fréquente, qui signifie « J'y étais, je l'ai vu, de mes yeux vu, je peux en témoigner sous serment et sous pénalité de parjure ». On ne peut pas s'opposer rationnellement au fait que son interlocuteur a tel ou tel *belief* ou conviction, c'est ainsi. Cela dit, l'objet de ce *belief* est avéré ou non. En mettant l'accent sur le caractère personnel de sa perception, l'Américain évite l'opposition directe, et du même coup ne met pas en danger la relation, alors que le Français exagère et personnalise sa déclai-

ration, fait face à l'opposition, puis recolle les morceaux. Assez curieusement, l'Américain préserve mieux la relation, bien qu'elle lui soit moins importante que la tâche, alors que le Français, qui met la relation au-dessus de tout, la secoue et la met constamment à l'épreuve, comme pour s'assurer qu'elle tient toujours après le barrage de critiques qui, somme toute, l'assurent qu'il existe toujours aux yeux de son entourage, alors qu'il aurait pu se dissoudre dans une fusion trop prolongée, à la fois désirée et angoissante.

L'omniprésence du juridique au quotidien dans le monde américain s'accommode bien d'une telle distinction entre les faits d'un côté et les perceptions et opinions de l'autre. Je pense que de multiples assertions de prévenus ou de témoins que j'ai pu observer devant des tribunaux français n'auraient pas été acceptées par un tribunal américain sans rentrer dans le détail, en exigeant une grande précision dans l'énoncé des faits. À l'inverse, j'ai suivi il y a quelques années les débats de la commission d'enquête du Sénat américain concernant les subventions d'États européens à Airbus. Il était comique – à la française – de voir la frustration croissante des sénateurs américains en face d'un dirigeant français qui clamait haut et fort ses déclarations verbales, en réponse aux questions d'ordre factuel de plus en plus précises et appuyées des parlementaires, presque tous avocats<sup>59</sup>.

## Fusion et séparation

L'Américain aime l'échange entre égaux et la compétition alors que le Français préfère la fusion ou la contre-dépendance. Un Français qui est très bon l'est d'abord par rapport aux autres, alors qu'un Américain l'est d'abord par rapport à lui-même. L'Américain vainqueur ne considérera pas que son adversaire

---

<sup>59</sup>Dans les affaires, un tel comportement porte du tort aux Français, qui sont alors jugés « *amateur* » et « *not trustworthy* », quand cela ne vient pas leur poser ensuite des problèmes juridiques après que leurs déclarations ont été prises au pied de la lettre et les engagent.

est intrinsèquement inférieur ; il savourera plus le plaisir de sa propre victoire que celui de la défaite de l'autre. Le Français se situera, lui, au sommet de la verticalité, par compensation d'une dépendance archaïque toujours vécue comme excessive. Pour les Américains, la concurrence ou la compétition est une rivalité temporaire ; pour les Français elle est une question de supériorité fondamentale et définitive, qui trouve son écho dans l'encastrement vertical des classes sociales, des diplômes, des niveaux statutaires dans l'entreprise et la société, et des sexes. Ce besoin de paraître supérieur fait écho à celui d'être admiré, de recevoir enfin une approbation maternelle qui ne fut donnée que du bout des lèvres, la désapprobation ayant valu menace de rejet et ayant forcé l'enfant à se conformer au modèle souhaité, tout en apprenant à s'opposer et à se rebeller.

Vu depuis le cadre de référence français, l'Américain est un être solitaire. D'autant plus que la mise à distance, ce qu'on pourrait appeler l'« objectalisation », qu'il fait de toute réalité, notamment des relations et des individus, s'oppose à la fusion constitutive de toute relation proche à la française. De l'intérieur de la culture, Edward Hopper a bien rendu compte de cette solitude, et, à l'*Art Institute* de Chicago, les visiteurs américains passent plus de temps devant *Nighthawks*<sup>60</sup> que devant d'autres tableaux contemporains, fascinés qu'ils sont par ce miroir de leur isolement. Les reproductions de ce tableau en tronquent souvent la partie gauche, dont le vide confine à l'insoutenable.

Quant à lui, le Français est un être groupal qui se soucie d'autrui, soit par confort d'appartenance ou de suivisme, soit pour se distinguer des autres en se rassurant ainsi sur sa propre individualité. Le « groupisme » français s'accommode mal de la concurrence, sauf de celle du clan opposé qui a l'avantage d'être déjà bien connu et donc sans réelle surprise. De même, pour rester bien au chaud et ne pas se confronter à l'inconnu, le

---

<sup>60</sup>1942.

Français normal rechignera à aller voir chez les autres comment ils font. Ce serait, de plus, l'admission tacite d'un manque, presque d'un manquement<sup>61</sup>.

## Le clanisme

Constamment soumis à la critique dans son enfance<sup>62</sup>, le Français, tout en se caparaonnant, intériorise puis projette ce négativisme dans sa vie adulte, contribuant alors à reproduire un environnement critique qui servira de creuset à la perpétuation

culturelle de ce trait<sup>63</sup>. Parallèlement, il cherche refuge dans un groupe fusionnel où la critique entre membres ne sera pratiquée, tout du moins en public, que sous la forme ritualisée du quolibet, la critique ouverte envers les non-membres étant au contraire la norme. On trouve là un phénomène clanique (Metz contre Nancy, Centrale contre l'X, les syndicats contre la direction...), chacun cherchant protection au sein de son propre clan. Plus faible sera alors la distance interindividuelle au sein d'un clan, plus grande sera la distance de clan à clan, ce qui provoquera des affrontements intergroupes difficiles à comprendre de l'extérieur.

---

<sup>61</sup>Les équipes de direction d'entreprise qui participent à mes séminaires itinérants constituent, entre autres, une exception – heureusement croissante...

<sup>62</sup>Laurence Wylie, ethnologue américain qui a étudié un village du Vaucluse, était fasciné par le nombre de fois où l'on disait aux enfants « tiens-toi droit », « mets tes mains sur la table », etc., propos qui lui semblaient inconcevables aux États-Unis ; ou encore quand il assistait aux discussions entre parents d'élèves et instituteurs : « N'est-ce pas qu'il est flemmard, mon fils », « de toute façon il ne s'en sortira pas car il est bête », etc. ; il y a des pages très amusantes où Wylie révèle ses étonnements, ses répulsions même, envers la manière française, réactions qui en disent autant sur les Français que sur les Américains. Cité par Michel Berry, École de Paris du management.

<sup>63</sup>Comme le dit Alain Finkielkraut : « Le problème ce n'est pas quel monde nous allons laisser à nos enfants, mais à quelle sorte d'enfants nous allons laisser notre monde. »

La fonction principale du clanisme n'est pas l'apparente opposition avec un clan opposé, mais la consolidation des liens que cette opposition artificielle permet au sein de son propre clan. De plus, le clanisme renforce les attachements au passé, la tradition du clan visant à maintenir la structure des liens intacte ; il est donc un frein à l'innovation, et se rencontre plus naturellement dans une culture orientée vers le passé. Enfin, il conduit à contraster fortement l'appartenance et la non-appartenance au groupe ; pour les Français, qui font montre de plus de nuance sur d'autres registres, on est nettement *in* ou *out* par rapport à un groupe donné.

Mais comme l'appartenance durable vaut fusion et est donc anxiogène par ce qu'elle rappelle de la fusion non résolue avec la mère, et donc de la perte d'identité corrélative, les membres d'un clan donné arrivent à se redonner chacun une illusion d'identité distincte en créant des sous-clans (X-Ponts contre X-Mines, tel syndicat contre tel autre...), et ainsi de suite *ad infinitum*. L'émiettement qui en résulte contribue au caractère schizophrénique de la société française.

En France, les élèves font partie d'une même classe jusqu'à la Terminale, alors qu'aux États-Unis, dès la *high school* (le collège), ils prennent leurs cours à la carte, comme les jeunes Français à l'université, ce qui renforce l'individuation et diminue l'appartenance au petit groupe formé par la classe. L'identification se fait plus avec la *high school* toute entière, particulièrement lors des compétitions sportives, mais les regroupements massifs d'Américains, notamment lors d'événements sportifs, me paraissent être de l'ordre du grégarisme plus que du clanisme. C'est une étape vers une identification plus tardive au très grand groupe que constitue la nation, stade terminal d'un processus de différenciation qui a commencé par un fort mimétisme dans les petites classes (compensation au sevrage maternel précoce), qui s'est poursuivi par la formation de cliques dans la *Middle School*, qui est passé par la régression des

beuveries au *College*, et qui s'achève à l'âge adulte par une individuation forte dont un nationalisme intense est le pendant.

L'identité sociale de l'Américain repose sur l'individu et sur la nationalité américaine, alors que l'identité sociale du Français repose plus sur les groupes intermédiaires d'appartenance. Aux États-Unis, on gère les individus, alors qu'en France on dirige les groupes<sup>64</sup>. On se fait même diriger par eux, patrons et syndicats indissolublement unis dans cette relation d'apparente opposition réciproque, insupportable mais tellement confortable parce que si familière, et grâce à laquelle chacun peut être tour à tour dominant et dominé, et se plaindre de l'autre en en tirant des bénéfices secondaires sans changer le jeu.

La non-individuation à la française se manifeste par la perception fantasmagique que chacun possède une partie de l'autre et est possédé en partie par l'autre. Il s'agit-là en fait d'une individuation incomplète ; la séparation de l'enfant par rapport à la mère ne s'étant pas effectuée complètement, la dissociation au sein du groupe que constituent les enfants (puis, par généralisation, les pairs) ne s'est pas faite non plus. Tout se passe comme si, pour les Français, les mères étaient différenciées les unes des autres et les enfants ne l'étaient pas, alors que les enfants américains sont différenciés, mais ils proviennent, au niveau fantasmagique, d'une mère archétypique unique.

Le concept de ridicule, fréquemment utilisé par les Français dans la critique d'autrui, suppose qu'on s'arroge le droit de le juger, donc, d'une certaine manière, qu'on le régit, qu'on le possède. Le terme *ridiculous* n'a pas la même connotation, et l'Américain, pourtant fortement normé, tolérera plus facilement la différence volontaire d'apparence, quitte à ne pas inviter chez lui la dame aux bigoudis et aux cheveux teints en violet. Les entrelacs des appartenances individuelles croisées allègent chez le Français l'anxiété liée à la solitude fondamentale de l'être

---

<sup>64</sup>La traduction en anglais, *French and Americans – The Other Shore*, du titre du présent ouvrage reflète cette distinction : *The Americans* est une juxtaposition d'individus séparés, quand *The French* est un collectif.

humain, au prix de l'octroi à autrui d'un droit de contrôle et de critique qui le conduit constamment à s'en protéger, mais aussi à l'utiliser contre l'autre, comme préventivement.

### **Décision, décision**

Autorisée par une culture explicite, l'individuation permet à son tour aux Américains une claire délimitation entre ce qui est et ce qui n'est pas, alors que le fonctionnement clanique français maintient le syncrétisme originel. Ainsi, pour les Américains, la performance dans l'entreprise pourra être clairement définie et contrôlée. Pour les Français, il demeurera toujours une zone de flou, tant parce que les décisions ne seront ni claires ni stables, que parce que les accomplissements ne pourront ni être clairement attribués aux individus ni être réellement mesurés. Chacun connaît, par exemple, les faux-semblants relationnels qui se jouent dans l'entreprise autour des rituels dits d'évaluation des performances. Les subordonnés y gagneront d'éviter la confrontation qui leur rappellerait le clivage entre l'évaluateur et l'évalué, et les supérieurs y gagneront la possibilité de maintenir le flou, ce qui leur permettra d'ailleurs de changer facilement d'avis ou de décision, réintroduisant ainsi par le sommet une certaine réactivité dans les organisations, tout en confortant leur pouvoir. Une longue pratique professionnelle m'a appris à exercer la plus grande vigilance et à faire preuve de discernement lorsque je vois mes clients français, des dirigeants d'entreprise, claironner des objectifs (ou des valeurs) qui ne sont pas inscrits dans des actions concrètes.

Contrairement aux apparences, les longues réunions à la française ne visent point tant à prendre des décisions, ce que les Américains font en beaucoup moins de temps, qu'à régler symboliquement, rituellement et implicitement les multiples questions relationnelles, tant au sein du groupe qui se réunit que vis-à-vis de l'extérieur. Sinon, comment expliquer que des gens qui se disent si intelligents aient besoin de tant de temps pour prendre des décisions souvent aussi piètres et aussi floues ?

On ne peut exclure aussi que l'aversion au risque et à la critique ralentisse le processus de décision, et que le refus d'être tenu pour comptable de ses actions, ainsi que le contentement esthétique et relationnel de la solution trouvée, de même que l'effort d'avoir à relancer une discussion concernant la mise en œuvre, conduisent à négliger l'exécution, qui, de plus, est perçue comme peu noble. Ainsi, Carlos Ghosn déclarait au journal *Le Monde* (2 septembre 2003) : « Renault est une entreprise où il y a une culture de la parole, qui progresse au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. J'ai assisté à des réunions interminables, sans sens des priorités. Une fois qu'on a débattu d'un problème, l'exécution, pourtant la partie la plus importante, est expédiée en quelques minutes. Or, dans notre industrie, tout est exécution... »

Nombre d'expatriés américains en France reprochent aux réunions hexagonales leur impréparation. Selon eux, on vient y faire le travail qui aurait dû être fait préalablement. Mais préparer est, dans une certaine mesure, équivalent à s'engager ; d'où un défaut systématique de préparation (ou, par compensation obsessionnelle, un raidissement excessif en sens contraire). Il est vrai que beaucoup de réunions américaines sont consacrées uniquement à faire le point sur l'avancement des tâches assignées à leurs participants, qui ne peuvent ainsi se dérober à leurs engagements, et que, d'une manière générale, les ordres du jour américains sont suffisamment précis et respectés pour que les *attendees* soient obligés d'arriver bien préparés.

Il est souvent difficile dans une réunion en France d'obtenir que soient consignées les décisions, les responsables des actions décidées, et les dates d'exécution. Aux États-Unis, c'est l'inverse qui serait difficile. Les enfilades de rendez-vous de certains cadres supérieurs et dirigeants français leur permettent de baigner continuellement dans un maëlstrom relationnel, sans prendre le temps personnel d'une respiration qui leur permettrait de travailler plus sérieusement à la préparation et au suivi de ces rencontres.

## Accountability

L'Américain, accoutumé qu'il est de la séparation fondamentale d'avec l'autre, vit naturellement d'être « *accountable* », mot dont il n'existe pas d'équivalent en Français et que nous avons rendu plus haut par la périphrase « comptable de ses actions » (on voit maintenant apparaître le néologisme « redevabilité », ce qui dénote une évolution en cours, mais qui d'autre qu'un énarque peut comprendre un tel terme ?). *Accountable*, il bénéficiera d'un bonus ou de félicitations publiques en cas de succès ; *accountable*, il vivra une mort symbolique en cas d'échec. Le renvoi pourra d'ailleurs suivre de près les félicitations, puisque chaque *assignment*, chaque projet, est distinct du précédent, discret, sécable. En tout état de cause, c'est l'individu qui est *accountable* aux États-Unis, alors qu'en France, c'est le groupe, l'autre, ou... personne.

En France, il est difficile de féliciter car, contrairement à la pratique américaine, il est généralement malaisé d'identifier qui est responsable de l'obtention d'un résultat. Et si on le fait, on récompense l'individu lui-même et non ses actions. L'ayant ainsi déclaré bon pour toujours, on ne pourrait point alors lui faire de reproches le lendemain. On s'abstiendra donc autant de la critique que de la louange, et le collaborateur restera ainsi dans le gris de l'incertitude, de la non-reconnaissance, pour ainsi dire du non-être aux yeux du chef, ce qui le poussera d'autant plus dans les bras de son clan pour y trouver le réconfort qui lui fait défaut dans la relation hiérarchique.

L'Américain trouvera naturelle l'idée de subir ou de bénéficier des conséquences de ses actions, dans le cadre préalablement défini de la loi et du contrat. S'il essaye d'échapper aux conséquences négatives de ses actions, il le fera de toute façon dans un cadre juridique, lui aussi légal et contractuel, dont nous discuterons plus avant de la faiblesse et du caractère illusoire dans le contexte français.

## L'individuation des institutions américaines

L'individuation américaine trouve sa manifestation dans les institutions qui, à leur tour, la confortent. Le principe de la séparation des pouvoirs est absolu aux États-Unis, alors qu'il n'est que relatif en France, où l'Assemblée peut censurer le Gouvernement, et où l'exécutif peut dissoudre l'Assemblée. Le judiciaire est naturellement considéré comme si peu indépendant en France que, dans la catastrophique affaire Executive Life, il alla de soi pour beaucoup de décideurs français – jusqu'au sommet de l'État –, qu'un procureur-adjoint de Californie se verrait à coup sûr dicter la conduite à tenir par Washington à la suite de négociations d'État à État. Déjà, quelque trente ans auparavant, on avait crû à tort à Paris qu'un vulgaire *Port Authority*, dans la capitale fédérale de surcroît, serait bien obligé de s'incliner si la volonté politique suprême l'y obligeait à la suite des interventions diplomatiques françaises appuyées, et n'aurait d'autre choix que de laisser atterrir le Concorde à Washington. Ces croyances dans l'asservissement d'échelons perçus à distance comme subalternes et non comme indépendants sont très ancrées dans la perspective mentale des élites dirigeantes françaises, qui projettent leur propre verticalité féodale sur le fonctionnement institutionnel américain. Dans l'affaire Executive Life, cette croyance aura coûté des centaines de millions d'euros au contribuable français, mais l'aspect très technique de cette affaire, et surtout l'irresponsabilité érigée en système, aura fait dire que c'était la faute à Voltaire. Oubliées les assurances données à ces messieurs par les soi-disant grands pontes du droit français...

Non seulement la séparation des pouvoirs, mais même l'individuation des rôles officiels américains est telle que le trésorier de l'État de Californie a pu assigner en justice, *ex officio*, le gouverneur de l'État pour faire mettre en paiement des sommes promises. Verra-t-on un jour le trésorier-payeur général des Bouches-du-Rhône assigner « son » préfet ?

Le cumul des mandats, permettant à chaque élu d'être à l'intersection de plusieurs réseaux de pouvoir et d'influence<sup>65</sup>, est interdit aux États-Unis, alors qu'on commence seulement à le remettre en question en France. Le principe « un homme – un mandat » assigne l'élu américain à un rôle d'exécutant de *processes*, dans un formalisme scrupuleusement respecté, qui serait aussi bien accompli par tout autre qui aurait été élu à sa place ; chacun n'occupant qu'un seul *office*, les conflits d'intérêt sont réduits au minimum, chaque élu sachant clairement quels sont ses mandats et les buts qu'il poursuit. Le cumul des mandats situe l'élu français, *intuitu personae*, comme un nœud incontournable dans un réseau où il orchestre les communications entre des entités que l'on ne veut justement pas être trop indépendantes les unes des autres ; il crée du lien, non par des *processes* de lien mais par son implication personnelle et renforce de ce fait le caractère personnaliste du système.

La régression du nombre de cumuls autorisés est un signe de l'évolution de la culture française vers l'individuation. À mesure que la société française devient plus centrée sur la performance, et donc moins essentialiste, il est logique de venir réduire la possibilité de cumul des mandats, et par là de confusion des rôles. Maintenant, l'engagement pris est tenu compte de plus en plus, fût-il sur un seul mandat, dans une logique contractuelle. Il faudra cependant garder une certaine dose de cumul, pour s'accommoder de l'émergence d'une économie des réseaux qui revient donner plus de poids aux nœuds de communication. Cela pourra se faire sagement à mesure que la culture et ses institutions gagneront en contractualité, en transparence et en *accountability*. Comme souvent en matière d'évolution des cultures, il y aura sans doute dans ce domaine des retours de balancier, officiels ou cachés.

---

<sup>65</sup>Voir à ce propos les travaux de l'universitaire française Jeanne Becquart-Leclercq.

## Frontières

Ce que j'ai appelé le « noyau » de la personnalité de l'Américain au *self* fort s'inscrit logiquement dans une culture où l'on évite le contact physique et où le tutoiement n'existe pas. À l'inverse, il pourrait paraître étrange qu'un peuple aux frontières interindividuelles poreuses, comme les Français, manifeste une si grande distance envers tout inconnu. En fait, il s'agit là d'une compensation à cette porosité même, dans une sorte de protection par une carapace construite en réaction à la critique constante qu'il reçoit de tous côtés dans sa culture. Le Français oscille entre une forte distance critique à l'égard d'autrui et un flou sur la frontière interindividuelle. Il se perçoit ou bien comme totalement étranger – presque hostile – ou bien comme étroitement imbriqué avec autrui, qu'il s'agisse de la famille, de l'équipe, de l'entreprise ou de la nation. Assez notablement pour un peuple à la pensée plutôt binaire, les Américains, par la conscience claire de leur identité individuée, ne font à l'autre ni cet excès d'honneur ni cette indignité.

Du fait de son incomplet sevrage, le Français déplace sa frontière personnelle floue d'avec la mère vers les autres individus et vers les institutions, en une interpénétration où chacun séduit, cajole, possède, évite, combat, critique, régit et obéit à une part de l'autre. Il n'est alors pas étonnant que le Français, habitué à ce jeu relationnel constant, trouve bien mornes les relations individuées clivées et prévisibles à l'américaine, où chacun demeure scrupuleusement dans son rôle et à sa place par rapport à l'autre, *at arm's length*. Décrivant à des Français ma lecture des Américains, j'ai eu souvent la réaction : « Ah ! Je préfère qu'on reste comme on est. »

### « Le transparent glacier des vols qui n'ont pas fui »

En ne sevrant pas l'enfant au moment juste, la mère française n'a pas respecté la frontière qui aurait dû s'établir entre eux, et

qui manquera durablement du fait de l'absence symbolique du père dans son rôle de séparateur. Omniprésente dans les années formatrices de la personnalité, inquiète, étouffante, castratrice même, la mère française s'immisce. Il lui est difficile d'être seulement, pour reprendre l'expression de Winnicott, une mère « suffisamment bonne », c'est-à-dire de se contenter de n'être pas *trop* bonne. L'enfant n'aura alors cesse de délimiter une zone protégée contre ce qui a été vécu comme une transgression de l'espace personnel, une sorte de viol en somme. « La blessure vit au fond du cœur », et le Français sera prompt à détecter tout ce qui raviverait les traces des atteintes passées. D'où une sensibilité accrue à toute tentative d'emprise, et une grande attention portée à ne pas fâcher l'autorité. « Monsieur le Préfet, j'ai l'honneur de solliciter de votre haute bienveillance, etc. », ou « J'ai l'honneur d'attirer respectueusement votre bienveillante attention, etc. » D'où aussi la nécessité de protéger un jardin secret, par une séparation stricte entre le travail et la vie personnelle.

### Les piques

Dans *De l'Amour*, Stendhal nous explique que « La pique étant une maladie de l'honneur, est beaucoup plus fréquente dans les monarchies, et ne doit se montrer que bien plus rarement dans les pays où règne l'habitude d'apprécier les actions par leur degré d'utilité, aux États-Unis d'Amérique, par exemple<sup>66</sup>. »

Effectivement, le Français, héritier de la monarchie, fait de temps en temps des piques, qui prennent l'interlocuteur par surprise. Tout allait bien, il avait laissé tomber la garde, et toc ! une critique est assénée, inattendue, méchante, complètement hors contexte. Ou une question biaisée, un coup tordu, un « Oh, mais toi, tu sais toujours tout ». Alors il faudra renforcer son armure encore plus pour la prochaine fois, puisque ça risque de tomber à tout moment, surtout lorsqu'on ne s'y attend pas.

---

<sup>66</sup>Édition Folio Classique, Gallimard, 1980.

L'effet de surprise rend indispensable une carapace qui ne vous quittera plus jamais.

Quant à l'émetteur, rasséréiné par cette décharge électrique, il s'est assuré qu'il ne serait pas le seul à avoir une carapace, et a regagné à peu de frais la position haute dans la verticalité relationnelle, qui, justement, avait eu tendance à trop dériver vers une horizontalité menaçante : l'intimité n'est-elle pas la vulnérabilité partagée ? Alors elle fait peur et on se rassure en reprenant une distance de bon aloi. Bien sûr, la répétition constante de ce mécanisme développe et maintient une culture où la faiblesse est interdite, notamment l'aveu de la peur, de l'ignorance, du désarroi, de la faute. Chacun étant à tout moment un agresseur potentiel, on aura recours au pacte, se mettant d'accord contre un bouc émissaire, principalement sur la mode de la plainte : nous sommes tous deux des victimes, c'est un tiers qui a tort (le gouvernement, l'administration, le patron, un membre de la famille, le clan adverse, etc.), et il convient de nous allier pour lui régler son compte.

### **La femme américaine**

Individuée qu'elle est, la mère américaine n'est pas vécue comme ayant pénétré indûment l'espace personnel, et l'Américain n'aura pas besoin de marquer rigidement la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle. Par exemple, un stagiaire français dans une entreprise en Amérique sera facilement invité au domicile de son patron, alors que cela n'aura généralement lieu en France qu'en cas de relations personnelles déjà établies avec sa famille. L'entreprise française traditionnelle, figure maternelle s'il en est, exige de ses cadres, au moins implicitement, qu'ils « épousent » ses causes « comme un seul homme », et ceux-ci n'ont pas besoin qu'on le leur dise deux fois. La féminisation du management supérieur, bien que très lente, vient brouiller les cartes, au grand dam de ces messieurs, dont beaucoup sont rétifs.

Il est intéressant, et plus qu'anecdotique, de noter que la femme américaine, plus individuée et moins empêtrée que la femme française dans une relation verticale avec l'homme – dans cette dialectique d'influence subtile où l'on préserve les apparences que c'est le *mec* qui décide –, apparaît souvent aux hommes français comme trop masculine. L'homme américain serait alors regardé comme faible, alors qu'au contraire il accentue au maximum sa masculinité, au point de considérer l'homme français comme un être efféminé, un *sissy* un peu fragile – le rodéo versus le Cadre Noir de Saumur. Cette lecture distordue révèle en fait la difficulté de l'homme français traditionnel à échapper au modèle maternel répliatif. Dans une ambivalence typique, les mâles français oscillent entre une appartenance proche de l'abandon<sup>67</sup>, et le reproche sporadique qu'ils font à leur compagne de les traiter comme des gamins, de leur donner trop de conseils, de s'immiscer dans leurs affaires, en un mot de se mêler de ce qui ne la regarde pas. À moins que, par parade anticipatrice, ils se soient choisis des femmes qui leur sont inférieures, ou qu'ils mettent à une place inférieure. Ou que, ayant progressivement placé, souvent avec sa complicité, leur épouse dans la position de la mère, ils ne puissent retrouver l'illusion de l'affranchissement qu'en prenant une maîtresse.

Les jeunes femmes françaises rentrent moins que leurs aînées dans les enchevêtrements traditionnellement compliqués entre homme et femme, ce qui force des ajustements corrélatifs chez leurs compagnons.

Le manque de clarté des frontières interpersonnelles chez les Français se manifeste par le refus de la loi et du contrat, ainsi que par une attitude de déni de l'exactitude. Ou bien au contraire, par un raidissement compensateur, les frontières sont alors marquées à l'excès, dans une délinéation trop rigide scandée. L'omniprésence de la loi dans le quotidien des Améri-

---

<sup>67</sup> Cf. mon propos sur l'*amae*, Annexe 2 – Français et Japonais.

cains est insupportable aux Français, qui la vivent comme une répétition de l'immixtion parentale, alors que les Américains la vivent comme garante de la sécurité nécessaire à des enfants plongés trop tôt dans les rigueurs de la vie, hors de la sécurité du giron maternel.

Ne nous y trompons pas, la mère américaine est anxieuse, elle aussi : l'environnement auquel elle a abandonné son rejeton ne lui sera-t-il pas trop hostile ? Ainsi est-elle forcée de faire confiance à la Loi, aux institutions, à tout l'entourage, qui lui assurent que l'enfant sera protégé. Son anxiété la pousse à des réactions compensatrices, qui peuvent même la faire apparaître parfois comme plus protectrice que la mère française ; mais il s'agit-là de phénomènes *secondaires*, quand elle a déjà sevré socialement l'enfant, alors que les comportements français de surprotection apparaissent *avant* ce sevrage, pour empêcher qu'il advienne.

## La faveur

Une autre transgression quotidienne à la loi et au contrat est la faveur personnelle, excellemment décrite par Polly Platt dans *Ils sont fous, ces Français !*<sup>68</sup>, sous la rubrique Système D. Elle y mentionne le subterfuge consistant à aller préalablement demander au fonctionnaire idoine si tout est en règle. Ce qui, à mes yeux, sera alors perçu comme une déclaration d'allégeance, fondera une relation personnelle justifiant ensuite l'octroi d'un petit passe-droit<sup>69</sup>, ou en tout cas la levée d'obstacles potentiels, réels ou imaginaires, permis par le flou de la loi et par la marge d'arbitraire que s'arroge toute autorité en France.

La faveur doit bien être considérée comme un fonctionnement français normal, même si – ou plutôt parce que – ce n'est pas le fonctionnement officiel. La construction d'une relation à la française (à la japonaise aussi, d'ailleurs) peut s'analyser

---

<sup>68</sup>Bayard Éditions, 1997.

<sup>69</sup>Terme d'ailleurs intraduisible.

comme un échange de faveurs successives d'importance croissante. La faveur va de soi dans une culture personaliste, puisqu'elle vient marquer la reconnaissance spécifique de la personne et la suprématie qui lui est reconnue par rapport aux autres et à la loi. Par définition, les Français ne sont pas égaux devant la faveur, et cet affranchissement du principe d'égalité vient renforcer encore la valeur du mécanisme favoritaire, si l'on me permet ce néologisme, dans un *Toujours Plus* si bien décrit par François de Closets<sup>70</sup>.

La faveur est le pendant individuel de la tolérance et de l'arrangement permis par l'autorité. En face d'une loi souvent inapplicable parce que trop théorique et trop rigide, il faut bien qu'on s'accommode, et le fonctionnaire, représentant de l'État et de la loi, brillera de tous ses feux régaliens en excipant du pouvoir qu'il s'arroge de ne pas exiger l'application littérale d'un règlement. Il fait ainsi collusion avec l'assujetti, l'administré, l'utilisateur, et reproduit alors une oscillation caractéristique du père français<sup>71</sup> lorsqu'il bascule entre l'autorité et le laisser-faire, ou, pour forcer le trait, entre la tyrannie et l'absence. Pour qu'une autorité trop rigide soit quand même tolérée, il faut bien de temps en temps qu'elle fasse des concessions, qui laissent espérer qu'elle sera à nouveau accommodante la prochaine fois, ce qui rend moins nécessaire, parce que moins profitable (aux termes d'une sorte de calcul économique implicite), de se rebeller contre elle. Ainsi, la Loi n'est pas utilisée, comme aux États-Unis où la position paternelle est bien acceptée, pour sa fonction apparente, mais comme repoussoir, dans un rejet collusif du Père.

Parce que la loi est trop rigide, elle force les agents à ces intermittentes collusions tout au long de la ligne verticale des pouvoirs successifs emboîtés, et, de ce fait, elle brouille les frontières interpersonnelles qui doivent alors toujours garder en

---

<sup>70</sup>Grasset, 1984.

<sup>71</sup>Et de la mère aussi, bien sûr, lorsqu'elle investit son rôle d'autorité.

alerte deux versants : interdicteur/répressif ou collusif dans la position haute, tricheur/rebelle/grincheux ou soumis/collusif dans la position basse. La collusion mentionnée ici peut résulter d'une tentative de séduction initiée indifféremment par la partie haute ou par la partie basse ; dans les deux cas, elle constitue une invitation à ne pas être pleinement soi, mais à faire sienne une partie de l'autre. Des décennies de fonctionnement sur ce mode ont causé une perte d'intégrité au niveau individuel, et ont rendu les institutions floues.

### « Ni tout à fait la même... »

Les attachements maternels et la place du père étant différents dans les deux cultures, le conflit œdipien ne s'y résout pas de la même manière.

La mère française manipule le jeune enfant, surtout le garçon, de façon à éviter qu'il ne développe par trop son autonomie et lui échappe. Sa fierté tant affichée de ce que le petit a déjà l'air si grand et est si en avance pour son âge dissimule en fait le désir inverse, envoyant du même coup un double message à l'enfant (« Aies l'air grand mais reste petit, avec moi »). Des attributions telles que « Tu n'es pas capable », exprimées ou sous-entendues, impliquent que l'enfant n'est pas capable seul, et qu'il a besoin de la mère. (Il en aura d'ailleurs toujours besoin, puisque cet état d'incapacité qui lui est attribué est essentialiste, irrémédiable.) « Tu n'en fais qu'à ta tête » exprime clairement qu'il faudrait en faire à la tête de quelqu'un d'autre, mais pas de soi-même.

Au plan inconscient, le fantasme du matricide, parfois joué sur le registre de la maladie (ou sur celui du « Tu me tues », ou, affadi, du « Tu me fatigues »), agit puissamment pour maintenir l'enfant dans son giron ; s'en échapper constituerait une mise à mort dont il serait à jamais coupable. Des phrases (ou des sous-entendus) du genre « Après tout ce que j'ai fait pour toi... » visent à induire la culpabilité pour maintenir le lien. Elles sont complétées par des critiques partielles, et donc fortement chargées

d'implicite, telles que « Regarde-moi ça ! » ou « Non, mais tu t'es vu ? », qui assoient complètement le contrôle maternel et provoquent l'internalisation d'un sentiment d'incomplétude et d'anormalité.

En maintenant le père à distance, même si elle feint de se plaindre de son éloignement, la mère assure son emprise sur « son » enfant et enclenche la réplique directe du modèle à la génération suivante. Quand il s'agit d'un jeune garçon, plus il restera asservi à sa mère, et plus il manquera d'un modèle masculin du fait de l'absence du père, plus alors il peinera à dépasser ce dernier dans l'affrontement œdipien. En fait, c'est dans une contre-identification à la mère que le jeune Français vit sa sortie de l'Œdipe, en fuyant dans la domination machiste, sauf à y revenir pour des intermittences de tyrannie. Il s'agit d'abord de ne pas être une femme, et la personnalité masculine se construit en partie par peur de l'homosexualité<sup>72</sup>.

Comme l'écrit très justement Christiane Olivier dans l'un de ses livres remarquables<sup>73</sup> : « Arriver à se défaire de la personne qu'il a le plus aimée [...] et dont il a été le plus aimé n'est pas un mince travail pour l'homme. [...] Autrefois il y avait l'aïeul, l'oncle, le cousin, des tas d'images d'hommes pour interrompre ce dangereux tête-à-tête, mais maintenant la toute-puissante Mère vit seule avec son fils qui comble toutes ses attentes d'autrefois : il la venge de son père absent, de son mari parti. L'enfant, lui, est présent, il paiera donc pour eux : que voulez-vous, il faut bien prendre l'homme où il se trouve, et tant pis si c'est au berceau ! »

Devenu adulte, il tendra à se comporter comme l'avait fait son propre père, laissant à la maison le terrain libre aux femmes et aux enfants, et permettant à son tour la réplique du modèle.

---

<sup>72</sup>Le jeune garçon américain, précipité tôt dans les bras du père, se défendra aussi d'une identification homosexuelle trop forte, mais sur un mode plus frustré car à un stade pré-œdipien.

<sup>73</sup>*Les enfants de Jocaste*, Denoël, 1980.

Avec sa fille, la mère ne trouvera pas sa complétude identitaire sexuelle, et lui opposera une sorte de non-désir qui, paradoxalement, lui laissera davantage de champ libre. À l'école, il est bien connu que les filles sont les plus précoces. Mais l'absence du père dans la petite enfance laissera aussi des traces. Comme l'écrit encore Christiane Olivier<sup>74</sup> : « Le manque de regard masculin dans l'enfance de la fille la rendra esclave de ce regard pour le restant de ses jours... Et le manque d'image dans le miroir maternel, rendra la femme prête à adopter toutes les images qu'on lui proposera, elle se déguisera en tout ce qu'on voudra pourvu qu'on veuille bien jouer avec elle au cache-cache du désir. »

Dans les couples américains non divorcés, le père étant plus présent, il agit plus naturellement comme séparateur entre le fils et la mère, et se laisse plus facilement prendre pour modèle par le jeune garçon. Plus affirmé que son homologue français dans son rôle masculin, mais au fond moins misogyne car ayant moins eu besoin de fuir sa mère dans une culture où son père était déjà présent, il permet une résolution plus saine de l'Édipe. Plus présent aussi avec sa fille, il permet à celle-ci une sortie plus équilibrée de la période de latence, mais au prix d'une certaine perte de féminité.

Au cours des dernières décennies, les femmes américaines se sont masculinisées. Il ne reste plus de territoire propre pour les hommes, qui sont allés toujours plus loin sur le versant masculin, dans une fuite vers la virilité, à moins, au contraire, d'investir l'espace *gay*. Le langage américain a neutralisé le masculin par le politiquement correct (« *chairperson* » au lieu de « *chairman* », « *he or she* »). L'homme américain ne reconnaît pas sa dimension féminine. Il est ultraspécialisé dans la transmission de la masculinité à ses garçons, et dans son rôle de rappel de la loi envers ses enfants, mâles et femelles.

La situation se complique quand on prend en compte une pratique américaine du divorce qui confine maintenant à la

---

<sup>74</sup>*Op. cit.*

norme, le père devenant alors généralement l'exclu du foyer, avec les conséquences que nous avons décrites dans le schéma français, au moment même où les pères français semblent, à l'inverse, s'intéresser de plus près à leur progéniture, dans un rééquilibrage très sain, à terme<sup>75</sup>.

### **Le rôle parental de la société**

Au-delà du rôle du père lui-même, la société américaine dans son ensemble tient un rôle paternel, notamment du fait de l'omniprésence de sa fonction policière et judiciaire, voire militaire (ou religieuse, souvent organisée aussi de façon très cadrée). Par exemple, dans toute situation, l'une des premières questions qui vient à l'esprit d'un Américain normalement intégré dans la société est « *Can I do that ?* », au sens, modal, de « Is it OK ? », et non pas, au sens (physique) français, de « Est-ce possible ? » Ainsi, quand bien même on a affaire à une famille américaine monoparentale (le plus souvent organisée autour de la mère), ou bien à une famille non divorcée où le père a pu voir son territoire restreint au garage et au barbecue, l'enfant est toujours en présence d'un séparateur d'avec la mère, quitte à ce que ce soit la société tout entière qui joue ce rôle.

En France, la société joue un rôle maternel, et il n'y a donc généralement pas de séparateur du couple mère-enfant, le père étant traditionnellement insuffisant (ou excessif) dans ce rôle. Pire, la mère française, quand bien même le veut-elle, ne peut pas en appeler efficacement aux institutions pour la mise en place des repères et le rappel à la règle. La déréliction de la fonction mâle l'oblige à se perpétuer en tant que « trop maternelle ». Le jeune garçon ne peut retirer de la vue de ces institutions qu'un modèle d'impuissance, et la jeune fille restera dans le sillon à la génération suivante.

---

<sup>75</sup>Voir à ce propos les écrits d'Aldo Naouri, dont *Les Pères et les Mères*, Odile Jacob, 2004.

## L'inquiétude maternelle

Le sevrage social précoce auquel procède la mère américaine repose sur la croyance implicite que *everything is going to be all right* quand l'enfant sera laissé à lui-même dans sa confrontation au réel, au monde extérieur à l'espace de la mère. D'abord parce que l'enfant saura faire ce qu'il faut pour se tirer d'affaire. Le « *You can do it* » est en fait un « *You must do it* », et l'enfant est condamné au succès. Droit à l'erreur, certes, mais une fois seulement. Et tout échec est redéfini en « *opportunity for learning* ». Mais ce credo que tout va bien se passer s'appuie aussi sur une prévisibilité externe : si *Junior* rencontre une difficulté, les institutions fonctionneront suffisamment bien pour que les problèmes soient résolus sans dommage irréversible – autrement dit, l'action individuelle, certes centrale dans la psyché américaine, s'appuie sur un élément contextuel tenu pour acquis : le bon fonctionnement institutionnel. Ces institutions n'ont pas à être secourables, on leur demande seulement d'être constantes dans l'accomplissement du rôle qui leur est assigné.

La mère américaine n'est nullement dénuée d'inquiétude, mais elle a confiance dans la prévisibilité et la constance du fonctionnement du monde extérieur à elle, de l'espace dont elle n'a pas le contrôle quand son rejeton s'y trouve seul. Le voisinage est une extension de la maison, et même de la mère. Les portes des maisons voisines sont ouvertes ; les mêmes règles s'y appliquent. Les voisins considèrent qu'ils doivent être des *good neighbors* et se sentent une certaine dose de responsabilité dans la prise en charge des enfants du voisinage ; le *neighborhood* est une extension de la mère, dont l'école prendra le relais.

De nombreux livres et films américains mettent d'ailleurs en scène cette angoisse de séparation, par exemple en représentant un enfant rendu précocement orphelin, mais qui s'en tirera malgré la survenance de divers périls, et les films dits d'action transcrivent la formule dans un monde prétendument adulte – mais en fait adolescent, car il n'est pas arrivé à se détacher suffisamment d'une enfance qui a été trop courte dans ses attache-

ments maternels. Dans le martèlement de ces histoires simplistes, il faut voir plus que la reproduction affadie de grands mythes humains tels que l'Iliade et l'Odyssée : le rappel constant de cet imaginaire est nécessaire aux Américains, en ce qu'il permet projectivement aux deux protagonistes, la mère et l'enfant, puis aux adultes, non seulement d'assumer leur angoisse de séparation en la désignant comme normale, mais aussi de réaffirmer que tout se passera bien, sous certaines conditions (effort personnel, courage, respect des règles) qui renforcent le rôle positif de la loi et des institutions et développent le surmoi.

La vie y est présentée comme l'accomplissement volontariste d'une suite de *processes* au déroulement heureux malgré les risques encourus, qui convergent vers le *happy ending*, métaphore de l'atteinte d'un état adulte satisfaisant malgré les débuts difficiles. Bien sûr, cette perspective individuelle colle aussi à la réalité historique, qui a acquis valeur de mythe, d'une séparation héroïque d'avec la Couronne britannique, et d'une conquête du succès par l'effort individuel soutenu, dans un contexte certes difficile mais institutionnellement favorable, les institutions étant la création du peuple lui-même et non un ogre extérieur. En bref, la mère américaine peut s'appuyer sur le Père symbolique, dont la bénévolaence, la constance et la force permettent le sevrage social précoce.

Dans ce contexte s'est développé le mythe de l'auto-enfantement : de même que la nation revendique de s'être auto-constituée, tout se passe comme si l'enfant s'était fait lui-même, « *take your destiny into your own hands* », « *pull yourself by the bootstraps*<sup>76</sup> », et le *self-made man* aura à sa disposition *self-help*, *self-esteem*, *self-defense*, *self-confidence*, *self-service*, *self-parenting* et *self-control*. Le déficit de maternage s'est transformé en déficit d'être, aussitôt compensé par une fuite dans l'action et bientôt par un excès d'avoir.

---

<sup>76</sup>Littéralement, « se hisser en tirant sur ses lacets ».

Du côté français, il n'est pas du tout certain pour la mère que l'environnement sera suffisamment stable, prévisible et sûr, pour qu'elle puisse y abandonner son rejeton. Au contraire, la réalité extérieure est perçue comme dangereuse, et cette vue est imposée à l'enfant : on ne dit pas : « Tu pourrais te faire mal » mais : « Tu vas te faire mal ». Une telle déclaration affirmative a valeur de malédiction. Sans moi, point de salut (comme, d'ailleurs, avec « Notre Sainte Mère, l'Église », ce qui n'est pas fortuit).

**Joachim du Bellay, *Les Regrets* (1558)****Sonnet IX**

France mere des arts, des armes, & des loix,  
Tu m'as nourry long temps du laict de ta mamelle :  
Ores, comme un aigneau qui sa nourrice appelle,  
Je remplis de ton nom les antres & les bois.

Si tu m'as pour enfant advoué quelquefois,  
Que ne me respons-tu maintenant, ô cruelle ?  
France, France respons à ma triste querelle :  
Mais nul, sinon Echo, ne respond à ma voix.

Entre les loups cruels j'erre parmy la plaine,  
Je sens venir l'hyver, de qui la froide haleine  
D'une tremblante horreur fait herisser ma peau.

Las, tes autres aigneaux n'ont faute de pasture,  
Ils ne craignent le loup, le vent, ny la froidure :  
Si ne suis-je pourtant le pire du troupeau.

**Stéphane Mallarmé*****Le vierge, le vivace et le bel aujourd'hui... (1887)***

Le vierge, le vivace et le bel aujourd'hui  
Va-t-il nous déchirer avec un coup d'aile ivre  
Ce lac dur oublié que hante sous le givre  
Le transparent glacier des vols qui n'ont pas fui !

Un cygne d'autrefois se souvient que c'est lui  
Magnifique mais qui sans espoir se délivre  
Pour n'avoir pas chanté la région où vivre  
Quand du stérile hiver a resplendi l'ennui.

Tout son col secouera cette blanche agonie  
Par l'espace infligée à l'oiseau qui le nie,  
Mais non l'horreur du sol où le plumage est pris.

Fantôme qu'à ce lieu son pur éclat assigne,  
Il s'immobilise au songe froid de mépris  
Que vêt parmi l'exil inutile le Cygne.

## 4

---

## La critique

**D**eux contes enfantins révèlent une différence essentielle d'attitude entre Français et Américains. La chèvre de Monsieur Seguin, dans *Les Lettres de mon moulin* d'Alphonse Daudet, finira mangée par le loup, pour avoir voulu rogner la corde qui la maintenait attachée dans son champ et s'aventurer dans des pâtures inexplorées. Que ne s'était-elle contentée de son sort, qui n'était pas si mauvais que ça quand même, au lieu d'aller voir ailleurs si l'herbe était plus verte ! Pour les Américains, le pendant de ce récit est *The Little Engine That Could*, histoire de cette petite locomotive qui ira, à elle seule et malgré son jeune âge (point capital, qui révèle la plongée précoce de l'enfant américain dans la réalité), délivrer pour le plus grand bonheur des enfants le train rempli de jouets qui était coincé de l'autre côté de la colline (suspense intenable<sup>77</sup>...).

L'Américain regarde d'abord systématiquement le côté positif des choses, la bouteille à moitié pleine, ce qu'il peut faire s'il le veut vraiment – thème qui est martelé tout au long de son éducation. *Where there is a will, there is a way*.

Dans une situation où des intérêts potentiellement contradictoires sont en présence, il se demande si les deux protagonistes peuvent gagner conjointement : le *win-win*, ou sa variante californienne, le *win-win-win* – je gagne, tu gagnes, et le reste y gagne aussi (l'entreprise, le système, la planète, etc.) La tendance de l'Américain à regarder d'abord les aspects positifs résulte d'une croyance d'abondance. Elle fait écho à l'expansion territo-

---

<sup>77</sup> On voit ici le *happy ending*, précédé du précurseur d'une *action scene*.

riale américaine, perçue comme illimitée lors de la conquête de l'Ouest, et suivie d'une croissance vers le haut (« *The sky is the limit* ») lorsque les gratte-ciels sont venus prendre le relais à partir de 1893.

## **Le marchandage**

La plupart des Américains aiment moins que les Français le marchandage et sont plus prêts à payer d'emblée le prix demandé. Ils n'ont pas d'états d'âme à accepter que l'autre fasse un bénéfice, même important. L'insistance des Français à obtenir un rabais, que ce soit à titre personnel ou professionnel, est significative de traits culturels sous-jacents. En première analyse, il s'agit-là, à l'évidence, d'une focalisation sur la perspective statique « ce que perd l'un, l'autre le gagne », par opposition à la recherche de ce que l'on appelle une solution créative, dans la perspective dynamique « joignons nos efforts pour élargir ensemble la taille du gâteau ». J'ai pu vérifier de nombreuses fois combien les Français ont une aptitude particulière pour démontrer dans une situation donnée, fut-ce au mépris de la logique (par exemple de la constatation que, dans d'autres cultures, des solutions créatives ont été trouvées dans des situations similaires), que le gâteau est ce qu'il est et que rien n'y fera, là où les Américains prennent pour évident qu'une solution créative existe et mérite d'être recherchée. Mais il y a plus.

D'abord, obtenir une réduction de prix est qualifié de « jeu ». Pour quel enjeu alors, puisque l'ajout de cette dimension ludique montre bien qu'il ne s'agit pas ici d'obtenir un rabais uniquement pour sa valeur monétaire ? Outre le plaisir du chasseur, le terme de jeu recouvre aussi la recherche d'une verticalité : c'est du pouvoir, de la puissance, qui se négocie là, et pas simplement de l'argent, depuis le « j'ai obtenu ce que je voulais » jusqu'au « on l'a bien eu ». Plus que l'objet, il s'agit de posséder l'autre.

Mais c'est aussi le degré de proximité dans la relation qui est en discussion. La négociation est vécue comme un tango, un

*mano a mano*. C'est l'occasion, quoiqu'en maintenant le sens aigu de la distinction entre moi et l'autre, de séduire, d'intimider, de faire une apparente faveur ou d'en demander une, de cajoler, de donner l'illusion de la fusion aussi. Dans cette danse, la frontière interindividuelle s'estompe, et c'est précisément parce qu'ils ne veulent pas de ce flou que les Américains<sup>78</sup> ne sont pas à l'aise avec le marchandage – et puis, les yeux rivés sur le ballon du résultat, ils n'ont cure de se mettre à danser. Par ailleurs, ils ont une éthique *win-win* de la négociation, reposant largement sur le concept de *fairness* – terme qui n'a pas d'équivalent direct en français – et donc de respect de l'autre, alors que, jusqu'aux temps relativement récents de la publication de *Getting to Yes* puis de *Getting Past No*<sup>79</sup> par l'équipe de Harvard, les cours français de négociation s'inscrivaient plus dans une optique, d'origine paysanne, d'entourlouper l'autre de façon perverse, et cela reste encore largement la norme dans les affaires, au moins partiellement.

### La culture française est critique

Henri Rochefort écrivait dans *La Lanterne* : « La France compte trente-six millions de sujets, sans compter les sujets de mécontentement. » Le Français regarde d'abord les aspects négatifs d'une situation qui se présente à lui. Qu'est-ce qui est faux dans ce que dit ou écrit l'autre, en quoi je vais me faire avoir, qu'est-ce qu'il me veut, qu'est-ce que je vais perdre ? Dans ce contexte, la tendance américaine à être positif est vue par les Français comme ridiculement naïve. Ce déni a évidemment pour rôle de maintenir le négativisme intact.

L'étranger est d'abord perçu par le Français comme une menace, et par extension, l'autre est perçu en partie comme un

---

<sup>78</sup>Encore une fois, c'est principalement des WASPs que je parle ici. Il y a, tout particulièrement sur le thème de la négociation, de fortes variations d'un groupe ethnique à l'autre.

<sup>79</sup>Fisher, Roger & Ury, William. *Getting to Yes*. Houghton Mifflin. 1981. Ury, William. *Getting Past No*. Bantam. 1993.

étranger, alors que l'Américain voit d'abord en lui une occasion d'enrichissement réciproque. L'absence notoire de sourire des Français en présence d'inconnus dans les situations publiques correspond à cette attitude. Tout se passe comme si sourire coûtait quelque chose. Un « Je n'le connais pas, d'abord » ou un « Je ne suis pas payé pour ça » viendront justifier l'air renfrogné qui caractérise le Français, en tout cas le Parisien. En se croisant dans l'escalier, on dira pardon au voisin, plutôt que bonjour. On évitera ainsi une familiarité qui aurait pu devenir envahissante, étant implicitement considéré comme hors de question de revenir en arrière si une relation se développait – alors qu'un Américain pourra aisément déclarer qu'il a envie de rester seul sans que son interlocuteur se sente à jamais rejeté.

À l'école, on ne donne jamais la note maximum. Il reste sans doute toujours une trace de péché originel qui ne donne pas droit au 20 sur 20, et une trace de pouvoir de l'enseignant, pour qui avouer la perfection chez l'élève serait le soustraire à son emprise<sup>80</sup>. De toute façon, dans sa tête, seul l'un des deux peut avoir raison à la fois, donc ce ne peut « quand même » pas être l'élève... La gamme des notes scolaires est plus étendue en France qu'aux États-Unis, où l'on évalue principalement de A à D. Outre la finesse de discrimination que permet la palette de 0 à 20, notons aussi que les Français disposent de plus de notes pour indiquer l'échec, et aussi d'une plus grande marge d'arbitraire dans la notation – ce qui renforce la verticalité relationnelle. La critique formulée par l'enseignant et l'administration de l'école, souvent avec la complicité active du psychologue scolaire, vise à désigner l'élève comme étant le mauvais, en face d'une institution qui, elle, est forcément bonne et juste, et qui ne *peut* pas avoir tort – alors qu'en fait, elle ne *sait* pas avoir tort. Cette pression cause une sélection entre ceux des élèves qui rentreront dans le rang, et ceux, minoritaires, qui

---

<sup>80</sup>Un cyberlecteur a entendu dire, dans l'enseignement privé « 20 c'est pour Dieu, 19 pour l'enseignant, et le reste pour les élèves »...

seront capables de garder intactes leurs capacités créatives et rebelles.

Le système éducatif français, au prix d'un énorme gâchis, repose tout entier sur l'échec par éliminations successives, dans la pénible ascension d'une pyramide qui culmine à l'École normale supérieure, à l'École Polytechnique, à HEC ou à l'École nationale d'administration, le terme « Grandes Écoles » impliquant que les autres soient petites<sup>81</sup>. Un « brillant », comme toujours, inspecteur des Finances m'avouait, il y a peu, qu'il concevait une certaine amertume à ne pas avoir été major de l'Inspection. Système malade et délétère, que celui où chacun se situe d'abord par rapport à ce qu'il n'a pas réussi.

Je connais un Français, éduqué aux États-Unis, qui était venu en France faire ses études de médecine. Il racontait alors comment tout l'entourage pédagogique insistait sur la difficulté des études, ses faibles chances de réussite, pourquoi ça ne marcherait pas, en quoi il était nul, et autres joyeusetés du même genre. Ayant échoué deux années de suite, comme on le lui avait d'ailleurs prédit, mais voulant tout de même devenir médecin, il retourna aux États-Unis (à Harvard, quand même). Et là, il trouva un environnement de support, intéressé à analyser ses forces et faiblesses et à l'aider à réussir. Pas de complaisance, énormément de travail aussi, mais dans une atmosphère où il allait de soi qu'il y arriverait, toute l'énergie du lieu étant tournée vers le succès. Il est maintenant oncologue dans un centre de grande réputation – et il est resté aux États-Unis.

J'ai assisté à de nombreuses classes, de tous niveaux, dans les deux pays. Aux États-Unis, dans l'enseignement élémentaire, les enseignants organisent régulièrement des séances de *show and tell*. Les enfants y présentent, devant leurs petits camarades, un sujet de leur choix (leur nounours, une sortie le week-end

---

<sup>81</sup>Le nombre croissant de jeunes Français doués pour les études qui contournent les classes préparatoires en passant par l'étranger devrait faire réfléchir les responsables, sans parler de la quasi-absence des Grandes Écoles « que le monde entier nous envie » dans les classements internationaux.

dernier, un film, etc.). Les enseignants ne font que des commentaires positifs, et pratiquement pas de critiques. L'impact est évidemment très fort sur la formation de la personnalité de l'enfant américain, qui se sent apprécié et gagne en *self-esteem*. Mais il sera relativement démuni en face d'une attitude systématiquement critique, par exemple en voyage en France ou dans un mariage interculturel. Enviant ses confrères américains, Charles Aznavour remarquait récemment, en substance<sup>82</sup>, que le trac est spécifiquement français, en tout cas pas américain : quand l'artiste rentre sur une scène aux États-Unis, il bénéficie de la présomption d'innocence, « *innocent until proven guilty* », alors que, sur une scène française, il sait que son auditoire guette la faille et ne lui fera pas de cadeau en cas de chute.

Le désir sincère des Américains de prendre en compte ce que l'autre dit et de chercher des accords sur la base du *win-win* fait la litière du lobbyisme. Cette pratique est surprenante pour les Français, qui ont plutôt tendance à prendre par principe le contre-pied de ce qui leur est demandé, sur la base du *win-lose*. Les Américains ont été formés tout au long de leur scolarité à parler en public, à exprimer clairement ce qu'ils souhaitent et à respecter les *feelings* de leurs concitoyens. Cette bienveillance peut certes être exploitée par des politiciens cyniques – mais tous ne le sont pas, loin de là, particulièrement au niveau local. J'ai pu constater de nombreuses fois que, si un groupe d'intérêt quelconque expose un souhait, il est écouté dans la perspective que sa demande soit réellement suivie d'effet. Cela s'applique aussi bien à une association de propriétaires, aux *Mothers Against Drunk Driving* ou aux firmes de tabac – même si ces dernières font par ailleurs l'objet de procès de la part de divers États.

---

<sup>82</sup>Juillet 2003, interview radiophonique non identifiée.

## Co-naissance et éducation

En écho à la lacanerie éculée de la « co-naissance », l'acquisition d'une connaissance est pour les Français un processus fondamentalement maternel. Du fait de l'incomplet sevrage, il y a un continuum entre le contexte et l'objet de l'acquisition cognitive – qui, justement de ce fait, n'est pas que cognitive, mais fortement affective. Le cartésianisme, le rationalisme, et d'autres mots en -isme viendront essayer de camoufler ce fait, alors que l'attrait des enfants pour une discipline et parfois la vocation pour une profession, s'expliquent non point d'abord par l'intérêt intrinsèque de la discipline en question, mais bien souvent par le fait d'avoir eu un professeur passionné et humain. Je me souviens avec émotion de feu Monsieur Poirier, mon professeur de français en classe de seconde, ou du Maître Camil Seneca au cercle d'échecs Caïssa ; et tout particulièrement, en Math Sup puis en Math Spé, de Claude Hagège, alors jeune linguiste, ensuite professeur au Collège de France, qui sut communiquer une parcelle de sa curiosité et de son enthousiasme à l'adolescent de seize ans que j'étais. Je lisais alors des auteurs comme Erwin Goffman et March & Simon, en me demandant comment on peut voir si clairement au travers des apparences sociales ; cependant la graine avait été plantée et elle a mis quarante ans à germer.

Mais beaucoup d'enseignants français n'ont pas envie d'être là et n'aiment pas ce qu'ils enseignent, et seuls les enfants ont l'honnêteté de le dire (de plus en plus violemment, d'ailleurs). Sans parler des enseignants qui n'aiment pas ou plus les enfants. Alors on culpabilise les faibles en maths et ceux qui n'ont pas mis en sourdine leur vitalité pour s'adapter au système, quand bien même d'autres facteurs devraient être mis en cause – mais c'est tabou car l'institution doit avoir toujours raison. Isolement des enseignants – les bons et les mauvais –, et corporatisme d'une maison monolithique qui se trouve dans

l'impossible obligation de devoir se réformer, et dont les ministres successifs servent de bouc émissaire.

À l'occasion d'un séminaire itinérant pour réfléchir ensemble sur la logique de compétences, j'avais emmené un groupe de dirigeants patronaux et syndicaux français visiter aussi une école américaine. Quelle ne fut pas leur stupéfaction, lorsque la sonnerie du début des cours retentit, de voir des parents rester dans la salle de classe puis aider l'enseignant. On me demanda avec une inquiétude palpable s'il s'agissait là d'un jour particulier. En fait, tant les parents que les enfants américains sont chez eux à l'école. On n'y détecte pas ce sens du territoire si perceptible chez un enseignant français dans « sa » classe – et la classe de Madame Dupont préfigure le service du professeur Durant à l'hôpital, ou la direction de Monsieur Duval dans une grande entreprise. Les élèves américains ont des droits, proches de ceux des adultes, affichés dans des chartes explicites, dont on peut à tout moment exiger – et obtenir – l'application dans le cas (rare) d'un manquement. À ce titre, l'école américaine est avant tout un lieu d'éducation au civisme, non pas par confinement dans des cours dits d'éducation civique qui permettraient d'autant plus d'en faire à sa guise par ailleurs, mais par l'application constante et délibérée des droits de chacun, même ceux des élèves...

## **L'enseignement et le marché immobilier**

Si l'école américaine a les faiblesses qu'on lui attribue, c'est ailleurs qu'il faut en chercher la raison, en particulier dans une curieuse boucle de rétroaction entre le marché immobilier et la gouvernance des districts scolaires. Les Américains, dont plus des trois quarts sont propriétaires de leur logement, principalement des maisons individuelles, sont très mobiles. Ils le revendent en moyenne tous les sept ans – moins de trois ans dans la Silicon Valley, mais très peu fréquemment en Alaska ou dans l'Idaho (« *The Potato State* »), et ne connaissent pas l'attachement à la maison de famille. Même le mobilier sera aisément revendu

lors d'une *garage sale*. La totalité des intérêts des prêts hypothécaires étant déductible des impôts, et la plupart des emprunts se faisant sur trente ans, il est plus avantageux d'acheter que de louer, et c'est de plus un facteur de stabilité politique. Supposons qu'une famille achète en mettant 20 % au comptant et en empruntant les 80 % restant. Si, quand elle revend, la propriété s'est appréciée de 10 %, un investissement de 20 se sera transformé en 30, soit un gain, considérable, de 50 % de la mise initiale, grâce à cet effet de levier. Si, à l'inverse, les prix ont baissé de 10 %, l'investissement initial de 20 ne vaudra plus que 10 – une perte de la moitié. On voit que les familles américaines, fortement endettées et dont le premier actif patrimonial est la maison, sont très sensibles aux variations du prix de l'immobilier.

Lorsqu'on cherche à acheter une maison, l'agent immobilier du coin vous remet une brochure décrivant le quartier et mentionnant l'évolution sur plusieurs années des notes des élèves des écoles locales à des tests standardisés. Si leur performance aux tests se dégrade, le quartier devient moins attractif, et les prix baissent. Or il se trouve que la majorité dans les conseils d'administration des districts scolaires, qui regroupent généralement entre cinq et vingt écoles, est détenue par les parents d'élèves, qui ne sont autres que les propriétaires immobiliers du quartier. Dès qu'ils constatent une dégradation, ils licencient le *superintendent* ; le suivant remplace les proviseurs, qui reprennent en main les enseignants (mais sans pouvoir les licencier, car ils sont généralement syndiqués).

Le phénomène est plus accentué dans les beaux quartiers, plus vigilants, que dans les zones défavorisées. Faites tourner la moulinette pendant plusieurs décennies, et vous avez un système scolaire de plus en plus clivé, avec une minorité de très bonnes écoles publiques et une majorité d'écoles médiocres – ou pire. Ajoutez-y une rémunération déclinante des enseignants dans une société qui a fait collectivement le choix de mieux récompenser d'autres métiers, à Hollywood, dans les professions

judiciaires ou à Wall Street, faites dériver le système d'évaluation en récompensant les élèves simplement pour ce qu'ils ont fait (l'application bête d'un *process*) et non l'acquisition de connaissances, *and what you have is not a pretty picture*.

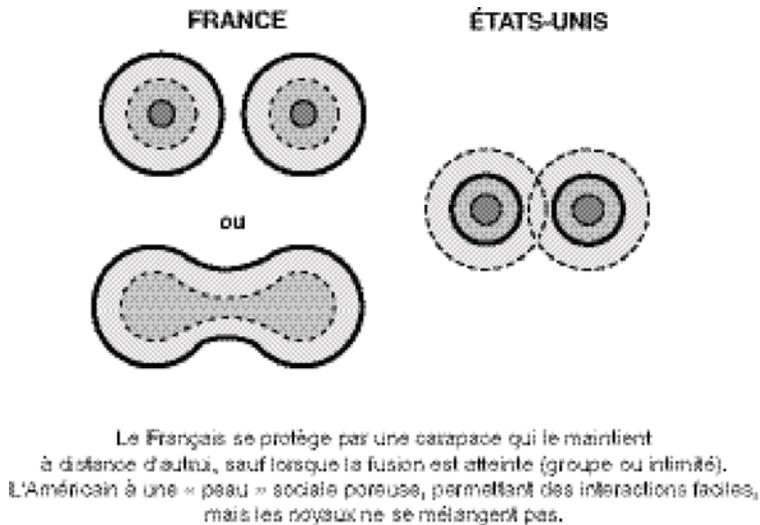
### **Fais pas ci, fais pas ça**

En France, les enfants sont vus par les adultes comme n'étant « que » des enfants. Les adultes considèrent *a priori* qu'un enfant n'est pas bien tel qu'il est, et qu'il convient de le modeler. Les enfants intériorisent peu à peu les critiques constantes qu'ils reçoivent des adultes, ce qui finit par saper leur confiance en soi et leur naturel. Cela passe invariablement par une période de confusion chez le jeune enfant, qui est rarement diagnostiquée pour ce qu'elle est – cela fait partie de ces choses que l'on ne voit pas de l'intérieur d'une culture. En particulier, les médecins français étant eux-mêmes imbus de la relation verticale et ne s'en rendant pas plus compte que leurs patients, ils ne soupçonnent pas combien le constant bombardement des jeunes ego est mortifère.

Du fait de la critique constante à laquelle est soumis l'enfant français au foyer et à l'école, le noyau central de sa personnalité, le *self*, est construit sur le doute et on pourrait le décrire comme relativement poreux. Cela le conduit à se protéger des attaques extérieures par une carapace attitudinale, relationnelle et corporelle, qui lui donne en quelque sorte la peau dure. Il reste à distance d'autrui, protégeant son *self*, à moins qu'il ne fusionne dans une situation groupale ou d'intimité qu'il appelle de ses vœux mais dont il a peur, car l'autre n'est pas nécessairement prêt au partage et à la vulnérabilité au même moment, et un revirement toujours possible rouvrirait des blessures mal cicatrisées. Cette fusion, que Montaigne a si bien décrite à propos de son amitié avec La Boétie, peut se représenter par une inter-pénétration des noyaux. L'Américain, nanti d'un *self* fort, n'a pas besoin d'une épaisse carapace sociale ; ses interactions avec

autrui sont faciles, mais ne touchent pas le noyau. Elles sont « superficielles » aux yeux des Français.

La Figure 6 représente très schématiquement le Français et l'Américain.



**Figure 6.** Le noyau de la personnalité (*self*) et la carapace sociale

Carapace ? Critiqués à l'école pour ce qu'ils ne savaient pas, alors même qu'ils ne reçurent pas de louanges pour ce qu'ils avaient appris, les Français ont vite compris qu'il ne faut jamais admettre son ignorance devant autrui : « Bien sûr, je connais déjà », « Ce n'est pas nouveau »... On notera combien il est curieux, pour une culture peu encline au changement, de voir rejeter quelque chose parce que ce n'est pas nouveau... Forcés d'apprendre des choses qui ne les concernaient pas directement, avec des horaires bourrés à l'extrême, dans des classes où le corps est supposé rester immobile pendant huit ou neuf heures d'affilée – avec le défoulement physique qui en résulte dans les cours de récréation françaises –, éliminés vers des filières

dépotoirs s'ils n'avaient pas l'esprit assez abstrait en vertu de la prééminence absurde donnée aux mathématiques, les Français ont été conditionnés à valoriser uniquement la connaissance intellectuelle, à croire qu'ils savent déjà, et à dévaloriser les aptitudes et savoir-faire pratiques.

Carapace ? Toujours au bord de la faute, pointée sans compassion par des adultes déformés par le même système, les enfants ont appris à ne jamais avouer. Comme l'exprima Talleyrand après l'assassinat du duc d'Enghien : « C'est pire qu'un crime, c'est une faute ! » Responsable mais pas coupable. On s'arrangera alors pour ériger en système la non-responsabilité personnelle et pour faire porter le chapeau uniquement aux autres grâce à une attitude systématique de fuite devant la loi. Dans quel autre pays l'Assemblée nationale aurait-elle pu envisager de s'auto-amnistier ?

Carapace ? Napoléon n'est pas le seul à avoir compris que la meilleure défense, c'est l'attaque. Le dissentiment chronique, ce « Je ne suis pas d'accord » systématique qui distingue si bien les Français des autres peuples, est une façon de se prémunir de l'attaque inéluctable qui viendrait de l'autre si l'on n'avait pas tiré le premier. Alors que l'attaque entraîne de la part de l'Américain l'explication, l'excuse ou le retrait, ce qui rend ceux-ci très démunis quand un Français les prend à partie, elle déclenche, de la part du Français, la riposte. Le Français a donc intérêt à attaquer haut et fort, à titre préventif, en se situant si possible d'emblée au niveau des grands principes qui présentent l'avantage de se situer le plus loin possible des faits, puis à monter rapidement dans l'altercation. Ainsi rencontre-t-on très tôt l'invective, qui s'attaque directement à la personne (qui elle est), et non à ses actes (ce qu'elle fait). Difficile de discuter sereinement d'un problème concret, quand on a reçu un « Va donc, eh, c... ! » Cohérente avec le personnalisme et l'essentialisme français, l'invective permet de faire l'économie de la discussion sur la situation réelle. Il est plus important de

dominer l'autre que de résoudre le problème<sup>83</sup>. Chacun étant à la merci d'une réification par l'injure de l'autre, il est ô combien nécessaire de se caparaçonner.

Les Français, et surtout les hommes, ont beaucoup de mal à s'excuser sincèrement. Je ne parle pas ici de l'excuse polie, mais d'une vraie contrition. La fausse excuse à la française n'est pas compréhensible par les Américains. Ainsi le mari français à sa femme américaine : « *I am sorry, but...* » Réponse : « *You are not sorry at all, so why do you say that you're sorry ?* » L'expression emphatique française « Je suis désolé », presque une antiphrase, est prise, à l'américaine, au pied de la lettre, selon la norme de l'explicite. Aux États-Unis, on apprend dès les petites classes qu'une excuse sincère est immédiatement suivie du pardon, et que les protagonistes doivent ensuite tourner la page. La facilité des Américains, hommes inclus, à présenter de vraies excuses touche ou énerve les Français, selon l'épaisseur de leur cuirasse.

La carapace peut être mise en œuvre même dans des situations apparemment non menaçantes. Ainsi, lorsqu'on emploie le mot « *merci* », de genèse symbolique similaire à celle de l'italien « *grazie* » ou du japonais « *arigato* », trois termes hyperboliques par lesquels on demande grâce (*mercy*) pour le fait d'être indigne du don qu'on a reçu. « Il n'y a pas de quoi », en réponse au merci, sert à éviter de rester le dernier débiteur moral<sup>84</sup>. Il s'oppose au « *You're welcome* » qui ponctue le *thank you*. Ce « Vous êtes bienvenu » ne nie pas le remerciement, il s'y ajoute. Quand un enfant américain fait état d'une bonne nouvelle auprès d'un autre, ce dernier répond « *Good for you* » ; cette dernière expression est intraduisible littéralement en français, car « Tant mieux pour toi » serait toujours accompagné

---

<sup>83</sup>Comme l'explique Edgar Morin, la France n'a pas de culture de débat car le respect de l'autre y est insuffisant.

<sup>84</sup>En ce qui concerne les Japonais, voir sur ce point (le *giri*) le chapitre très convaincant « Débiteurs du passé et du monde », in : Benedict, Ruth, *Le Chrysanthème et le sabre*, Éditions Philippe Picquier, 1995 [1946 pour l'édition originale en anglais].

d'un sous-entendu contraire, et c'est celui-ci qui serait décodé puisqu'une déclaration est rarement prise d'emblée à sa valeur faciale.

## **L'essentialisme**

La critique française est essentialiste. Ce qui est critiqué, c'est la personne, pas l'action. Il s'agit là d'une sorte de défouloir, d'abord pour des individus en position d'autorité (parents, enseignants, chefs de toutes sortes), pour se venger sur les plus faibles qu'eux des critiques qu'on leur a fait subir à l'époque où ils étaient faibles eux-mêmes. Et pour que la critique soit sans appel, quoi de plus sûr que critiquer la personne et non ses actes ? Quoi qu'elle fasse désormais, cela ne changera rien au fait qu'« elle n'est pas bonne ». Ce système est très stable, car les victimes de la critique (c'est-à-dire tout un chacun dans sa jeunesse) sont blessées, ont soif de prendre leur revanche plus tard, et se voient communiquer par leurs dominateurs le programme d'une forme apparemment acceptable de domination. Cela explique en partie pourquoi certains chefs, petits et grands, sont tellement toxiques pour leur entourage. Notons enfin que, dans une culture essentialiste, il est naturel d'être raciste. C'est le fait même d'être de telle ou telle origine ou de telle nature (race, sexe, école, âge) qui amènera à être jugé comme bon ou non, et rien de ce qu'on pourra faire n'y changera goutte.

## **L'autre rive**

Le parti pris systématiquement négatif et critique résulte d'une croyance de rareté, souvent présente d'ailleurs dans les pays anciens qui ont vécu les razzias, les disettes et les famines, et où un esprit paysan défensif s'est forgé au fil des siècles. Comme le dit la comptine : « Il y a du pain chez la voisine, mais ce n'est pas pour nous. »

Au-delà de cette explication historique et environnementale, on peut se demander si, à un niveau plus personnel, la dépression anaclitique du nourrisson n'est pas vécue de manière opposée dans les deux cultures, résultant en un optimisme indéfectible chez les Américains, et en un pessimisme chronique chez les Français. Ce passage dépressif lié à la perte de l'objet aimé se produit lorsque le nourrisson réalise, au stade dit du miroir, qu'il est distinct de sa mère, et quitte alors la plénitude de la fusion. Je formule ici l'hypothèse, qu'il faudra ensuite valider, que la mère américaine, fortement individuée, renforce par son comportement l'identité séparée du nourrisson en le laissant seul atteindre l'autre rive, quand la mère française tient à maintenir la fusion. L'enfant américain évitera ensuite à tout prix le retour à l'état dépressif qui a résulté du passage de Un à Deux, alors que l'enfant français, maintenu dans l'illusion fusionnelle de sa toute-puissance et empêché de vivre pleinement la douloureuse séparation identitaire, vivra plus mal la confrontation ultérieure avec la réalité de ses limites. Ce dernier préférera le retour au giron maternel et la non-individuation – et trouvera une mère (ou ses substituts) ô combien accueillante pour ce faire. Cet incident *princeps* majeur se combinera avec l'alimentation du tout-petit<sup>85</sup>, le sevrage, l'apprentissage de la propreté puis la résolution du conflit œdipien, pour contribuer à former le tempérament national (avec, bien sûr, de larges variations individuelles et générationnelles, mais qui ne peuvent suffire à elles seules à rejeter ma thèse).

La posture dépressive des Français constituera ensuite une sorte de garde-fou leur permettant de ne pas sombrer dans la mélancolie, au sens fort de ce mot dans la terminologie psychiatrique, c'est-à-dire la dépression endogène majeure, une douleur morale particulièrement intense avec sentiment d'auto-accusation ou de culpabilité excessive. Selon Freud, la mélancolie ne différerait de l'état de deuil que par la présence addition-

---

<sup>85</sup>Selon que l'on pratique l'alimentation à la demande ou à heures fixes.

nelle d'un trouble du sentiment d'estime de soi ; la personne se ferait à elle-même, dans une sorte de retour narcissique archaïque, des reproches visant en fait l'objet d'amour perdu (initialement, la mère)<sup>86</sup>.

## Happy ending

La quasi-incapacité des Américains à perdre lorsqu'il y a compétition, et qui va au-delà de la simple confiance en soi, ou la nécessité absolue du *happy ending* dans les films, tout comme l'hypochondrie fondamentale des Français, conduisent en tout cas à penser que ces attitudes très typées ont un ancrage intrapsychique fort.

L'Américain qui a perdu dans une compétition tourne la page très rapidement et s'investit dans la suivante (« *There is always another game* » ; « *Tomorrow is another day* »), en redéfinissant la défaite comme une occasion de progresser, la position dépressive n'étant pas permise. En cas de défaite collective, le responsable désigné (le coach sportif, ou le directeur de l'entreprise) aura généralement été éliminé et remplacé rapidement, ce sacrifice rituel aidant à dépasser l'échec au plan symbolique – et au plan réel aussi, en mettant en place un meilleur dirigeant, ou en tout cas un dirigeant qui, n'ayant pas d'attaches avec le passé, peut prendre des décisions radicales qui prendront le contre-pied des erreurs commises et permettront de mobiliser les énergies. Les Américains ne demandent qu'à croire en leur leader, comme on l'a bien vu lors de la guerre d'Irak.

L'une des forces des États-Unis, c'est que chaque échec est une occasion d'accroître l'orientation culturelle générale vers le futur, qui est nettement plus investi que le passé. À l'inverse, l'attitude culturelle française dans la défaite renforce

---

<sup>86</sup>On se souvient d'Emma Bovary : « Tout lui parut enveloppé par une atmosphère noire qui flottait confusément sur l'extérieur des choses, et le chagrin s'engouffrait dans son âme avec des hurlements doux, comme fait le vent d'hiver dans les châteaux abandonnés. »

l'orientation générale vers le passé en accréditant l'idée que la victoire n'est de toute façon pas possible (« C'est toujours pareil », « C'était perdu d'avance ») et en touchant à vif le noyau de doute du *self* français, qui a été façonné par la critique incessante. Des prétextes sont souvent évoqués (on n'avait pas les moyens nécessaires, c'est la faute à l'arbitre, l'informatique est déficiente, les conditions météo n'étaient pas les bonnes, le matériel était imparfait, le règlement est inique, etc.), qui permettent de ne pas assumer officiellement la responsabilité de la défaite. Des accusations réciproques, projetant la faute sur autrui, entraînent des divisions factionnelles qui trouvent un terrain fertile dans cette culture naturellement clanique.

## L'égalité

L'obsession française pour l'égalité est l'un des éléments d'une dynamique perdante car elle conduit à investir l'énergie sur la limitation du succès des autres au lieu de l'utiliser pour son succès propre – il est facile de démontrer mathématiquement, en Théorie des Jeux, que c'est là une stratégie perdante sur le long terme. Au plan psychologique, le fait que plus d'attention soit portée sur l'Autre, pour le limiter, que sur soi-même pour réussir, est la marque d'une frontière interindividuelle poreuse et d'une confusion d'identités, c'est-à-dire d'un manque d'individuation.

C'est parce que chaque Américain a une idée plus claire de son identité propre, distincte (quoique non d'abord antagoniste) de celle de son voisin, qu'il est capable de s'investir plus dans son propre succès ; gaspillant peu d'énergie à essayer de contrer l'Autre (sauf dans les situations d'opposition frontale), il peut forger des alliances avec lui, pour un plus grand succès collectif et individuel. En se réfugiant dans le groupe pour y trouver protection et exprimer ses désirs sous forme de revendication collective, le Français se rassure en se plaçant dans une logique d'opposition qui peut apporter des gains à court terme par le truchement de ses groupes d'appartenance mais qui n'est

pas optimale, ni pour l'individu ni pour le pays pris dans son ensemble. Le clanisme français gauche-droite, vestige d'une autre époque, empêche de fédérer les énergies pour résoudre les vrais problèmes qui se posent à la France, alors que les Démocrates et les Républicains, plus centrés sur la tâche, savent souvent mettre l'intérêt du pays au-dessus des clivages partisans – on pourrait en dire autant d'ailleurs de nombreux autres pays, ce qui accentue le désavantage relatif français en maintenant un immobilisme foncier.

### « Nul ne gagne qu'un autre ne perde »

Noël au balcon, Pâques aux tisons. Cigale ou fourmi. Fromage ou dessert. Cette croyance de rareté est arbitraire, tout autant que la croyance opposée, d'abondance, dont est nanti l'Américain. Dans la vie, certaines situations sont d'abondance, d'autres de rareté. C'est le systématisme du parti pris d'abondance ou de rareté qui est arbitraire.

La croyance de rareté s'exprimera par des syllogismes du genre : « Il n'y en n'aura pas assez pour tout le monde, donc l'un de nous deux va y perdre, donc si je fais perdre l'autre, j'y gagnerai. » Pour le Français, ce qu'a l'autre me manque à moi. Il faut donc nier ou dénier cette possession. Les Français et les Américains ont des positions différentes par rapport au manque. Les Américains sont du côté de l'envie et les Français du côté de la jalousie<sup>87</sup>.

À un Français, le sourire des Américains paraît, sublime reproche, stéréotypé, ou pire, « commercial ». Ce dernier terme est significatif par ce qu'il implique : il me sourit donc il veut me vendre quelque chose – et s'il me vend quelque chose, nécessairement il y gagnera, donc j'y perdrai.

---

<sup>87</sup>Il est intéressant de constater que, contrairement à la théorie psychanalytique classique, cette problématique du manque s'applique en France également aux deux sexes.

L'ethnologue Raymonde Carroll<sup>88</sup> a remarqué que les Français se protègent chez eux du regard d'autrui par des rideaux, ce dont sont dépourvues la plupart des maisons américaines. Je pense que non seulement l'Américain peut compter sur le fait que le passant respectera la norme selon laquelle on ne regarde pas chez autrui, mais aussi que, s'il est vu, il n'aura pas l'impression que l'autre lui soutire quelque chose. Il m'est arrivé, en France, l'anecdote suivante. Le maire d'un village du Nord du Morvan me faisait visiter une vieille demeure qui m'intéressait, au flan d'une jolie vallée, et je remarquai qu'il n'y avait pas de fenêtres donnant sur la rivière. Je lui dis donc que j'en ferais percer. Il me tança et me répondit, avec une emphase renforcée par son embonpoint, sa face couperosée, et l'accent du cru : « Jeune homme (j'avais alors quarante-cinq ans), je vais vous apprendre quelque chose. Quand on perce une fenêtre, on ne la rebouche jamais plus. » Et il est vrai, en pensée du XIV<sup>e</sup> siècle, que lorsqu'on se met à voir chez le voisin, il ne peut plus s'en défendre. Je n'avais pas encore découvert que le voisin, c'était lui...

La défiance par rapport au profit, attribuée aux « profiteurs » et à l'entreprise privée qui, en permettant l'enrichissement de quelques-uns, appauvrit nécessairement tous les autres, par opposition au secteur public vu comme seul défenseur du bien collectif, participe de cette attitude. Il est cocasse de voir l'effroi des touristes français aux États-Unis lorsqu'ils découvrent qu'il leur faudra payer un dollar pour n'obtenir que soixante-dix cents de timbres dans les distributeurs automatiques (privés, ô infamie !) Leur idée de l'État leur fait abhorrer la notion que ces maudites machines puissent être, sur leur dos de surcroît, une occasion de profit pour un tiers, comme s'il s'agissait de vulgaires distributeurs de bouteilles de Coca-Cola : « Ce n'est pas pour les trente cents, c'est une question de principe ! »

---

<sup>88</sup>*Évidences invisibles : Américains et Français au quotidien*, Le Seuil, 1991.

J'ai assisté en 2002 au palais de justice de Paris à une séance du procès dit de l'affaire du Sentier. Il était comique de voir le procureur et la cour pris entre le reproche fait à des prévenus d'avoir gagné trop d'argent, et celui de n'en avoir point gagné assez, ce qui planta les banques...

De même pour le partage d'informations : on a plus à perdre à laisser l'autre avoir des informations sur soi, qu'à gagner en ayant corrélativement des informations de même nature sur autrui. On est loin du « ouine-ouine », comme l'écrit Claire Brétecher, l'auteur des *Frustrés*.

En résumé, les États-Unis ont une norme du « et-et », alors que les Français ont une norme du « ou-ou » qui tourne souvent au « ni-ni ». On pourrait penser que l'intégration, concept très français et fort peu américain (par opposition à la juxtaposition), permet de dépasser le « et-et ». Mais en fait, il n'y a pas d'intégration sans désintégration, comme on le voit bien dans le débat français sur le communautarisme. Sous couvert d'intégrer, on retombe dans le « ou-ou », même engoncé dans les Grands Principes laïques et républicains.

## Statique et dynamique

Les Américains pensent en dynamique, tandis que les Français pensent en statique. Pour l'Américain, plongé très tôt dans le bain de la réalité par le sevrage, le progrès existe parce qu'on en fait partie<sup>89</sup>, il n'est pas une réalité étrangère, indépendante de soi et inatteignable. Pour le Français, retenu dans le giron maternel, le progrès ou la crise est une chose extérieure, qui existe de toute façon quoi qu'on fasse. Dans un cas, c'est donc la création qui est essentielle, d'où tout part ; il s'agit de travailler à agrandir la taille du gâteau. Dans l'autre, il n'y a qu'à partager les richesses qui existent déjà de toute façon, le gâteau étant de taille immuable – quelles que soient les ponctions qu'on y fait –, ou allant en se rapetissant, dans une dynamique dépressive.

---

<sup>89</sup> Selon l'adage « La preuve du pudding se fait en le mangeant ».

Une fois lancés, expulsés même, dans le réel, les Américains ne s'arrêtent plus. Ils seront dès lors et sans retour possible dans une dynamique perpétuelle (notamment par le travail) que seule la mort arrêtera, comme sur une bicyclette dont l'équilibre est consubstantiel au mouvement et dont l'arrêt signifie la chute. Dire qu'ils minorent les risques liés à toute action avant de s'engager n'a de sens que depuis un point de vue extérieur, statique – qui est précisément celui du Français qui, ne s'étant, en général, jamais vraiment détaché de la mère, ne s'est jamais mis en mouvement que par intermittence ; alors, il considérera longuement toute action avant que de l'entreprendre, dans une hésitation similaire à celle du nageur qui a peur de plonger et ressasse dans sa tête ce qui se passera quand il sera dans l'eau.

De ce fait, et donc pour des raisons défensives, le Français développe une capacité d'abstraction, de représentation mentale de l'action avant coup, en un mot de théorisation, alors que l'Américain développe une capacité de *learning* à partir de ses actions, et notamment de ses échecs, de façon à faire mieux la prochaine fois – puisqu'il y aura toujours une prochaine fois –, alors que pour le Français, une fois unique (ou son anticipation) suffit à en élaborer la théorie, qui lui servira de sauf-conduit pour désormais être exonéré d'être confronté à l'action. Ainsi, le Français élaborera la théorie de la bicyclette (dans un espace à N dimensions, cas particulier  $N = 3$ ), alors que l'Américain enfourchera son vélo et ira faire une balade.

Il n'est alors pas étonnant que le Français préfère les tournures passives, alors que l'Américain préférera les verbes actifs et le présent indicatif, ou l'indicatif en général, qui rend compte du réel ; il comprendra mal le subjonctif, ce temps de l'irréel si fréquent en français, qui sert à exprimer le doute, cette zone de gris tellement française<sup>90</sup>.

La retraite n'a pas le même sens dans les deux pays. Les lois américaines contre la discrimination sur la base de l'âge per-

---

<sup>90</sup>Nathalie Monsaint-Baudry, communication personnelle.

mettent de travailler aussi longtemps qu'on en est capable. Pour les Français, on travaille souvent à regret pendant la vie active, comme sous la contrainte, avant d'arriver au havre tant attendu de la retraite. Comme l'écrivait un humoriste<sup>91</sup> dans une bande dessinée, « Fini de rigoler », dit la maîtresse à l'entrée à la maternelle, dit la mère lors du passage en sixième, le prof au bac, l'adjudant à l'armée, le patron à l'entrée dans la vie active, le père lors du mariage... et ce « Fini de rigoler » emblématique figure (enfin) sur la tombe de notre personnage...

## La propreté

Les modalités d'éducation à la propreté sont notablement différentes chez les Américains et chez les Français. Il n'est pas possible dans un essai de psychanalyse interculturelle comme celui-ci de passer sous silence cet aspect. Un tel exercice présente cependant des difficultés spécifiques dans une culture implicite comme la culture française, où ces choses sont précisément supposées ne pas être dites. Les mécanismes d'interdiction du discours sur ce sujet sont variés (politesse, gêne, référence à la scatologie) et l'absence d'écrits antérieurs sur le sujet me conduit à placer ce chapitre sur le terrain de l'hypothèse plus que sur celui de la certitude.

La mère française tend à ne sevrer ses enfants qu'à regret, le plus tard possible, et, de toute façon, incomplètement. Comme la mère japonaise, mais à un degré moindre, elle manie l'induction de culpabilité pour retenir l'enfant dans son giron. Plus tôt que de nombreux autres peuples, et en tout cas que les Américains qui sont propres vers trois ans, elle passe rapidement à l'éducation de la propreté, qui est généralement achevée en France dès l'âge de deux ans. Pour l'enfant, cette marche forcée télescope le processus de sevrage par une *Gestalt* plus forte qui s'y substitue et provoque l'apparition de phénomènes qui, étant similaires d'un enfant à l'autre, contribuent ainsi à

---

<sup>91</sup>Non identifié – je cite de mémoire.

l'apparition d'un tempérament national – même s'il y a des variations individuelles, générationnelles, ethniques et régionales importantes.

Au lieu, comme la maman américaine, de laisser la maîtrise de la défécation apparaître quand l'enfant y est prêt, ou, comme la maman japonaise, d'avoir établi et maintenu une telle symbiose qu'elle anticipe la venue des selles de façon à éviter tout hiatus et tout inconfort chez l'enfant, la mère française projette sur celui-ci l'anxiété dont elle fut elle-même l'objet au même âge et exige plus tôt qu'il n'y est prêt ce don des fèces. Le besoin d'indépendance de l'enfant que vient contrarier l'obligation de ce cadeau forcé se manifeste par une rétention sadique, vécue des deux côtés comme un refus du cadeau symbolique, ce qui engendrera un processus de frustration circulaire entre la mère et l'enfant. La prise de distance croissante qui en résulte tient lieu de sevrage, mais sur un mode anal au lieu de se placer sur le mode oral qui aurait été approprié.

À mon avis, il ne faut pas voir ailleurs la source intime des croyances de rareté : chacun imaginant, bien sûr au niveau infraverbal pour l'enfant, qu'un seul des deux peut avoir satisfaction à un moment donné, il faut frustrer l'autre pour avoir satisfaction soi-même. À ce jeu, l'enfant ne peut être que perdant, incapable qu'il est de poursuivre l'escalade aussi loin que le parent. La première empreinte de la violence parentale s'exercera alors, de même que le premier refus de la règle<sup>92</sup>, de l'ordre, de la propreté. (Ce n'est pas par hasard si la France est le seul pays développé où l'on tolère, par un consensus certes bougon mais effectif quand même, les déjections canines sur les trottoirs.) Des compulsions obsessionnelles de type perfectionniste naissent alors, de même que les premières manifestations du pouvoir vertical, en même temps que le refus durable d'assumer la position basse dans une relation de pouvoir. Il faut

---

<sup>92</sup>Notons ici que c'est la règle qui est refusée, et par voie de conséquence, le *process*, mais pas la loi en tant que telle, qui sera au contraire magnifiée, divinisée, dans la culture française (pour les autres, s'entend).

y voir aussi une source du défaut d'empathie français, cette incapacité à se mettre à la place de l'autre pour prendre en compte ce qu'il ressent. C'est l'une des bases de la violence à la française (alors que la violence à l'américaine, d'une autre nature et beaucoup plus explicite, se situe dans un contexte de juxtaposition avec l'autre, dans une dynamique de concurrence mâle).

Notons que la mère suisse française procède aussi à l'éducation de la propreté de façon très précoce, peut-être le plus tôt dans le monde, mais la situation y est différente car l'enfant suisse a été sevré oralement tôt, et le télescopage évoqué ci-dessus ne se produit donc pas. L'enfant dispose déjà d'un concept de *self* suffisamment fort pour ne plus être en quelque sorte collé à la mère quand celle-ci lui présente le pot, et il vit l'éducation à la propreté dans une situation d'altérité déjà engagée. Il n'en résultera qu'une propension obsessionnelle à la propreté, dont celle des villes, et une sublimation plus marquée que de coutume des fèces dans l'argent, qui, on le sait, n'a pas d'odeur.

La mère américaine sevré vigoureusement l'enfant très tôt<sup>93</sup>, en fait trop tôt, ce qui provoquera chez ce dernier l'inquiétude durable de ne pas être aimé. Elle est moins collée à l'enfant et dispose d'une plus grande distance que la mère française. Alors, elle exige moins l'apparition d'un contrôle précoce, ce qui permet au jeune enfant de se sentir libre d'expérimenter, de jouer, *have fun*. L'expression « faire chier » n'a pas d'équivalent littéral en anglais – en revanche, une expression argotique significative dans cette langue est « *It sucks* », ou des variations comme *sucker*, qui renvoient évidemment au sevrage alimentaire. Paradoxalement dans cette société tout entière centrée sur la performance des adultes, c'est parce que la mère américaine n'exprime pas d'obligation de performance vis-à-vis du *toddler*,

---

<sup>93</sup>Au plan relationnel, car rendu propre et scolarisé plus tard que le petit Français, il reste en fait plus longtemps chez sa mère.

l'enfant qui commence à marcher, que le jeune Américain acceptera la règle à mesure qu'elle lui sera proposée, présentée comme un échange, un *give-and-take*, et non comme une imposition.

Cette manifestation est le précurseur du *win-win*, qui est insupportable pour les Français car cela les ramène à la frustration originelle de la rétention sadique décrite ci-dessus. La naïveté dont on affuble les Américains renvoie à cet état neuf, c'est-à-dire d'avant l'apprentissage forcé de la propreté et de la frustration concomitante. D'une certaine manière, le Français dit à l'Américain : « Cours toujours avec ton illusion du gagnant-gagnant ; tu verras quand tu seras grand, grand comme nous s'entend, nous qui savons qu'il y a toujours un perdant. » Le Français reproche à l'Américain de ne pas avoir perdu ses illusions.

### Qui décide

Le *locus of control* est différent dans les deux cultures, ce qui a des implications considérables sur l'organisation de la société tout entière. Voyons donc qui décide, dans une situation donnée. La mère française régit son enfant et prend les décisions à sa place, le forçant à se comporter d'une certaine manière, qui lui convient à elle, indépendamment du fait que l'enfant y soit disposé ou non. Or, comme nous l'avons vu, il ne l'est pas, tant pour rester trop longtemps dans le giron que pour faire l'apprentissage de la propreté, alors il se rebelle et commence l'escalade de la frustration. À l'inverse, l'enfant américain est considéré par sa mère comme un être à part entière, et elle le laisse organiser son autocontrôle et en retirer les satisfactions corrélatives. Ayant vécu sa propre éducation à la propreté de la même manière, elle ne vivra pas, dans ce qui serait une croyance de rareté, la satisfaction de sa progéniture comme se faisant à ses dépens ; cela renforce le mécanisme du *win-win*. L'enfant vivra avec satisfaction et sans problème particulier vis-

à-vis de son entourage la production des fèces, qui sera sublimée plus tard dans la production d'un travail et l'obtention d'argent. La mère américaine, en tout cas WASP, ne réagira initialement que par encouragements et félicitations, avant de guider tout à la fois avec naturel et avec fermeté l'enfant vers le comportement souhaité. Ce faisant, elle préfigure l'attitude normale des enseignants puis des supérieurs hiérarchiques américains quand ils veulent faire modifier un comportement, qui commencent par un compliment, même si la critique peut ensuite être directe et forte – mais elle est toujours dirigée sur l'acte et non contre la personne.

En lisant la phrase qui précède, beaucoup de lecteurs français penseront que les Américains sont hypocrites, et cela mérite qu'on s'y arrête. Reconnaisant que, de l'intérieur de la culture américaine, ces comportements laudateurs ne sont aucunement perçus comme manipulateurs, force est de nous interroger sur ce qui fait que les Français le voient ainsi. Serait-ce justement une réminiscence de la façon dont l'attitude de l'entourage parental fut perçue comme manipulatrice lors de l'éducation à la propreté ?

Le Français mettra un point d'honneur à faire le travail en dilettante, refusant tout signe qui indiquerait qu'il a été forcé à « produire ». Et, lorsqu'il produira quand même, ce sera en laissant des traces latérales qui, tels de petits cacas, viendront signifier sa résistance et signifier qu'il peut fort bien ne pas faire comme on le lui a dit, na ! Alors les consignes ne seront pas toutes respectées, des manquements sporadiques à la sécurité se produiront, le *curriculum vitae* comprendra des fautes d'orthographe, le plein d'essence ne sera fait que quand l'aiguille aura dépassé le zéro, la date manquera sur un document signé, le verrou de la porte sera posé à l'envers et le robinet bleu sera celui de l'eau chaude, il faudra encore un formulaire, on sera légèrement en retard au rendez-vous, la déclaration fiscale ne sera pas tout à fait sincère et le vernis à ongles

sera un peu écaillé. Ou à l'inverse tout sera fait à la perfection, dans une sorte de compensation obsessionnelle, autre face d'une même pièce.

Mais, dira-t-on, et serait-on vraiment Français si l'on ne disait pas « mais », dans une sorte de réaction d'opposition anale – justement –, ce qui ne signifie d'ailleurs pas nécessairement que c'est à tort ? Mais vous exagérez, les Français ne sont pas tous des amateurs, et ceux qui le sont ne le sont pas tout le temps ! Alors, j'applaudirai cette noble objection, moi qui m'émerveille aussi qu'un pays si brouillon parvienne quand même à fonctionner, *nolens volens*. Puis j'invoquerai la logique de l'honneur<sup>94</sup>, qui conduira tout un chacun à faire de son mieux, et au-delà, dans l'héroïsme, malgré la pression hiérarchique, clamant ainsi que, plus que l'autorité (les parents), il est garant du bien commun, sait comment faire et le peut. Cette attitude combine la satisfaction du cadeau (le travail) et la résistance à la pression parentale, tout en permettant de s'autoféliciter pour l'acte héroïque accompli. Elle permet de ne pas dépendre de la félicitation du patron, vécue et comme un lait amer et comme une manipulation fécale. Lorsqu'on dirige des Français, il n'y a pas de meilleur ressort que de leur demander l'impossible en les mettant au défi : impossible n'est pas français, et ils se mettront en quatre pour vous prouver qu'ils peuvent le faire malgré tout. Après les intempéries catastrophiques de Noël 1999, EDF en a même fait le support d'une campagne de publicité institutionnelle, validant à quel point l'évocation du dévouement et du sacrifice touche une corde sensible dans le grand public<sup>95</sup>. Le problème est bien sûr celui de la durée, ou de la « régularité », comme le disent les publicités pour laxatifs.

---

<sup>94</sup>d'Iribarne, Philippe, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 1989.

<sup>95</sup>Nous ne nous prononçons pas ici sur la véracité – ou au moins sur l'étendue réelle – des actes héroïques montrés par ces pubs.

## Mais bon

Les Français disent « mais bon » à tout bout de champ. Maintenant que je m'en suis aperçu, je ne peux plus l'ignorer – inconvenient de l'attention à l'interculturel, avec un risque évident de contagion du lecteur désormais averti... Voisin sémantique du « quand même », le « mais bon » est de l'ordre du sursaut contre l'adversité, du micro-héroïsme français : « On ne va quand même pas se laisser abattre » (à noter le « on », ce « nous » qui ne dit pas son nom). Après une critique qui ne mène nulle part et qu'il sait largement factice, mais qui ne peut qu'attirer l'assentiment de l'interlocuteur, le Français s'en tire par cette pirouette, ce clin d'œil au système D, qui permettra de se rétablir sur ses pieds comme par magie. Ouf ! « On » a risqué une mini-déprime..., « mais bon ! »

Des expressions du langage courant, surtout des litotes, sont très révélatrices : « Il n'y a rien à redire », comme si l'option normale serait qu'il y a toujours à redire... Une kyrielle d'expressions révèle implicitement le caractère fortement critique de la culture française et la perspective négative sur les choses, ce que les Américains appelleraient *a negative outlook on life* : « comme quoi, décidément, comme d'habitude, je n'vous dis pas, c'est pas si mal que ça, tu vas pas encore, on a beau faire, une fois n'est pas coutume, ç'aurait pu être pire, on s'refuse rien, on aura tout vu, c'est toujours pareil, regarde-moi ça, vous m'en direz tant, on est bien peu de chose, on dira c'qu'on voudra, qu'est-ce qu'on déguste, d'abord, un tiens vaut mieux que deux tu l'auras, v'la aut'chose, n'empêche, il l'a pas volé, tout de même, faut pas s'étonner, toujours ça de pris, on aura beau dire, pas d'jaloux, faut pas désespérer, on peut pas lui en vouloir pour ça, à quoi bon, y a pas d'secret, on n'est pas les plus à plaindre, toute vérité n'est pas bonne à dire, prendre son

mal en patience, faut reconnaître, ça s'rait trop beau, on s'refait pas, bon courage<sup>96</sup>... »

## La production

Il n'est guère surprenant que l'attitude par rapport à l'emploi diffère fortement dans les deux pays. En France, le non-sevrage lors de la phase orale, suivi de la production forcée en amont de la phase anale, conduit à une attitude essentialiste où l'aspect production est secondaire par rapport à celui de l'appartenance. Comme au Japon, où le sevrage n'a pas lieu du tout<sup>97</sup>, l'attente d'un emploi à vie est la sublimation d'une appartenance définitive à la mère. Les revendications continuelles des salariés français, notamment par l'arrêt de production qu'est la grève, permettent d'exprimer la résistance au travail tout en glorifiant l'appartenance.

À l'inverse, les Américains ne se considèrent pas propriétaires de leur emploi, et font passer leur production au travail avant l'appartenance. Sevrés plus tôt, ils sont moins fidèles à leur entreprise. Ayant été éduqués à la propreté sans batailles, ils n'expriment aucune résistance à produire, et la société américaine récompense le travail comme une contribution qui lui est faite. Cette contribution peut s'analyser non seulement comme un cadeau symbolique, mais aussi, pour des êtres plus individuels que les Français, comme un échange contractuel (travail contre argent) entre deux parties (employeur et employé) qui existent séparément l'une de l'autre. Pour les Français, le non-sevrage est sublimé dans une symbiose où les bénéfices de l'appartenance vont de soi, et où l'on attend, inconsciemment bien sûr, d'être nourri *ad vitam æternam* par son employeur, indépendamment du travail effectué (ou non effectué, comme lors du paiement des jours de grève). Culture de l'appartenance

---

<sup>96</sup>Dans *Mais bon ! Essai sur la mentalité française*, mon épouse et moi-même avons identifié plus de 1 500 expressions de ce genre...

<sup>97</sup>Dans cet ouvrage, c'est l'aspect relationnel du sevrage qui nous occupe, plus que, au sens littéral, l'arrêt de l'allaitement.

et du statut contre culture du *process* et de l'obsession du résultat, en résumé, au travail, l'être prime en France, et le faire aux États-Unis.

## **Le penser petit**

Ayant passé, ce qui ne m'était pas arrivé depuis plus de quinze ans, quatre mois consécutifs en France afin d'y réaliser quelque quatre cents entretiens pour ce livre, j'ai dû me résigner à constater, *horresco referens*, que je finissais par penser petit. Penser petit, c'est aller à une boulangerie un peu plus loin parce que le pain y est moins cher. Travailler seul plutôt qu'en équipe. Calculer les coûts avant de calculer les gains. Préférer la rente au profit. Juger avant d'écouter. Se plaindre au lieu d'agir. Limiter le profit pour limiter l'impôt. Préférer le deuxième au vainqueur. Rogner sur l'investissement pour limiter les risques. Travailler moins pour moins en laisser à l'État. Chercher d'abord la subvention au lieu de viser l'équilibre financier sur ses seuls résultats. Donner plus de poids aux réactions probables d'autrui plutôt qu'à son désir propre. Épargner un centime au lieu de gagner un euro. Craindre l'échec, et en venir à craindre le succès. Préférer la promotion à l'ancienneté à celle au mérite. Voir en premier ce qui est faux dans un raisonnement, ce qui n'est pas possible dans un projet, ce qu'il y a à perdre dans un partenariat.

Penser petit, c'est dans l'atmosphère, ça vous prend par osmose, ça vous colle à la peau sans que vous vous en rendiez compte. Et puis ça vous embarque dans la spirale perdante de l'absence de vision, du manque de souffle, du rapiapia, de la perte de vitesse, de l'attitude défensive, de la plainte, de la critique, et bientôt du regret.

Une exception notable : les grands travaux du roi (Versailles, le Concorde, le TGV, La Villette, le Centre Pompidou, la Grande Bibliothèque, etc.) Mais, comme au temps de Louis XIV, le roi dépense et le peuple compte les sous.

Revenu en Californie, je me prends à nouveau à penser grand, à voir d'abord ce qui est possible, à construire avec. Ouf ! Ce n'était pas moi, c'est la faute à la culture.

# 5

## Le droit et le contrat

Le droit américain est issu directement du droit anglais, qui repose principalement sur le droit coutumier, la *common law* (et, pour pallier les trous de cette dernière, sur le droit de l'*equity*). Il s'appuie ainsi sur une tradition multiséculaire qui considère que le droit est centré sur le justiciable et non sur l'institution judiciaire. C'est un droit qui vient d'en bas, qui est ancré dans le réel car il s'est construit à partir de précédents, de cas concrets qu'il a fallu résoudre un par un. Bien qu'il se soit agité initialement d'un droit rendu par le roi et la *nobility*, il n'y a pas de noblesse dans cette justice-là : elle tire sa valeur de son caractère concret. Les décisions y sont motivées, parfois dans le plus grand détail, par des juges qui parlent à la première personne et qui signent de leur nom leurs arrêts (ou leurs avis de dissension d'avec l'opinion majoritaire de la Cour), à l'instar des décisions prises par les parents ou les enseignants qui les expliquent aux enfants, même jeunes, ce qui les rend intelligibles et acceptables et conforte l'aspect rationnel, prévisible et constant de la réalité.

Le droit français, coloré du divin, vient d'en haut. L'institution judiciaire joue à son égard le rôle que la France a assigné à « Notre Sainte Mère l'Église », dont elle est, comme on le sait, la fille aînée : sans elle, point de salut. Ainsi les clercs ont confisqué la justice comme ils avaient confisqué la religion<sup>98</sup>. Le roi étant de droit divin, la verticalité française conduit à « ne pas avoir à se justifier aux yeux des enfants ». Dans la drama-

---

<sup>98</sup>L'Église des puritains n'avait ni hiérarchie ni rituels.

turgie judiciaire française, le juge, tel un oracle, ne fait que révéler au mortel (le justiciable) une décision qui a la force de l'évidence car elle préexiste à son jugement, inscrit qu'il est déjà au firmament du droit. À l'extrême, la Cour de Cassation, dans sa concision impériale, rend des arrêts d'une seule phrase, signifiant ainsi qu'ils vont de soi, tout comme, en mathématiques, l'équation d'Euler<sup>99</sup> trouve sa force dans l'élégance de sa brièveté – les deux disciplines étant de l'ordre de l'immanence<sup>100</sup>.

La révolte contre le fait du prince, constitutive des États-Unis d'Amérique, fonde l'égalité des citoyens devant la loi. L'héritage français de 1789 affirme l'égalité des citoyens entre eux. L'article VI de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen indique : « La loi est l'expression de la volonté générale. [...] Tous les citoyens étant égaux à ses yeux, sont également admissibles à toutes dignités, etc. » ; et la devise initiale de la République : « Liberté, Égalité ou la Mort », s'est adoucie en introduisant la fraternité, et l'accent est passé de la lutte contre l'oppression à la protection par l'appartenance au groupe. On retrouve là l'opposition entre protestantisme et catholicisme, Dieu s'adressant dans un cas à chacun pris séparément, dans l'autre à tous pris collectivement, de même que la Constitution américaine viendra permettre la juxtaposition des libertés individuelles de personnes vues d'abord dans leur différence, alors que la République viendra régir le groupe (selon un rapport du Conseil d'État, « l'individu isolé, universel, semblable aux autres, est la seule composante du peuple reconnue par le droit français<sup>101</sup> »). La responsabilité est individuelle dans le premier

---

<sup>99</sup> $e^{i\pi} = -1$

<sup>100</sup>Pour un développement de ces concepts, nous renvoyons à l'ouvrage absolument incontournable d'Antoine Garapon et Ioannis Papadopoulos, *Juger en Amérique et en France*, Odile Jacob, 2003.

<sup>101</sup>Rapport public sur le principe d'égalité. «pÉtudes et Documentsp», n°p48, 1996.

cas, collective dans le second, ce qui amène alors à ce que, tous étant responsables, personne ne l'est. Cette indifférenciation infantilisante constitue la base, en France, d'un droit de l'évitement qui ne dit pas son nom, le droit servant en fait à permettre de ne pas être responsable de ses actes, sous l'apparence hautement proclamée, notamment par la basoche, de la finalité contraire.

Pour l'Américain, la loi fonde le contrat. Dans la mesure où il n'a nullement la fibre rebelle, il se considère engagé par l'obligation édictée par la loi, y compris à son encontre. Le Français, auquel la relation de sujétion est insupportable du fait de blessures passées que la Révolution n'a pas permis de cicatrifier, est irréductiblement opposé à l'application de la loi à son encontre ou à l'encontre de son groupe d'appartenance. Aussi, aux États-Unis, les lois sont-elles faites pour être appliquées, ce qui -surprend toujours les Français... En France, la loi n'est qu'une gesticulation tout au plus bonne pour les autres. On dira pudiquement qu'elle tire son importance principalement de sa valeur de signe.

### **L'applicabilité de la loi**

Aux États-Unis, les lois sont pour la plupart édictées après une large consultation qui permet de vérifier qu'elles seront applicables. De plus, tout citoyen peut demander à ses élus, avec de réelles chances d'être entendu, de proposer ou de modifier des lois. Chaque député dispose d'une équipe de collaborateurs chargés de recenser les *desiderata* de ses électeurs, qui ne se privent pas de les communiquer à tout propos par lettre, par téléphone et maintenant par e-mail. Les élections étant très fréquentes (tous les deux ans pour les députés), le premier objectif de chaque politicien dès sa prise de fonction est de se faire réélire, et le taux de réélection des titulaires dépasse en moyenne les 90 %. C'est pourquoi il doit tenir le plus grand compte des positions de ses électeurs. Cela a d'ailleurs pour effet pervers que les députés tendent à privilégier les décisions à court terme,

au détriment de plus importantes, à long terme, qui seraient impopulaires. On a là en quelque sorte un système trop démocratique.

En France, il n'y a traditionnellement pas validation *a priori* de l'acceptabilité ou de l'applicabilité d'une loi, notamment du fait qu'une consultation préalable entraînerait une telle levée de boucliers qu'on préfère le passage en force d'une loi ornée du nom de son auteur et drapée dans la dignité et la gloire de l'appareil de l'État. La Constitution de 1793 avait bien prévu, en ses articles LVI à LVIII, que tout projet de loi devait faire l'objet d'un rapport préalable communiqué à toutes les communes, mais, prise dans les tourmentes de la Convention, elle ne fut jamais appliquée. Ensuite, après l'effet d'annonce, la réalité s'installe : retard et rognage par les décrets d'application, manque de moyens financiers pour la mise en place, déficit d'explication, carence d'application par la police, les services de contrôle ou la justice, résistance ouverte ou passive des « assujettis » qui entendent justement ne pas l'être. L'introduction récente, dans le contexte de la réflexion engagée en France sur la décentralisation, de la possibilité de lancer des expérimentations sur une base régionale, est une évolution digne d'être mentionnée.

Selon l'OCDE, la France a le plus fort niveau de réglementation administrative parmi vingt pays développés, les États-Unis occupant la seizième place, devant le Danemark, l'Australie, le Canada et le Royaume-Uni<sup>102</sup>. Il y a quatre fois plus de lois en France qu'aux États-Unis. Comme l'a joliment écrit Montesquieu : « Les lois inutiles affaiblissent les lois nécessaires. » L'excès de lois tue la loi : trop nombreuses pour être toutes appliquées, les lois doivent de plus être excessives pour faire, avant-coup, la part de l'évitement et de la tricherie dans leur application. Les taux d'imposition fiscale forfaitaire seront ma-

---

<sup>102</sup>Cité dans «L'audit de la France», *Les Echos*, 15 mars 2002.

jurés car l'on sait que les contribuables dissimuleront une partie de leurs revenus ; les limitations de vitesse seront elles-mêmes excessives pour prendre en compte leur dépassement « naturel ». Des tolérances de fait viendront instaurer une zone de gris, établissant une frontière imprécise entre ce qui est permis et ce qui est défendu. Et ce, avant qu'une nouvelle loi sur les très grandes vitesses vienne précisément codifier que 40 km/h est la borne supérieure du « trop c'est trop » – mais alors, peut-être que 42 km/h de plus sera quand même toléré, Monsieur l'agent ?

### **Flexible droit**

Le flou introduit par la tolérance du non-respect de la loi viendra renforcer la verticalité française, le « Bon, ça va pour cette fois-ci, mais que je ne vous y reprenne pas » montre bien au conducteur que c'est la maréchaussée qui a le dessus, par l'arbitraire de sanctionner ou non dont elle dispose. Et lorsque des PDG français très respectables se sont retrouvés ces dernières années en prison, n'étaient-ils pas fondés à arguer d'une indulgence croissante pour certaines pratiques qui avait pu leur donner l'impression que la zone grise de la tolérance était devenue plus vaste que ce que certains juges saint-simoniens ont considéré, en revenant abruptement à une stricte application de la loi textuelle dans un pays où la corruption est endémique<sup>103</sup> ? Puis des aménagements à la réforme de la garde à vue, dès l'année qui a suivi sa promulgation, sont venus complexifier le maquis des textes existants, rendant plus probable que les avocats puissent trouver une faille pour vice de forme, tirant ainsi la réforme en arrière, au prix d'une calcification du dispositif et d'une iniquité généralisée.

---

<sup>103</sup>«La France est-elle un pays corrompu?», Grand dossier, *Le Monde*, 7 avril 2002. Voir aussi l'Indice de perceptions de la corruption de Transparency International, sur le site [www.transparency.com](http://www.transparency.com).

Nul n'est censé ignorer la loi. Mais cette prescription est irréalizable. Alors l'assujetti sera coincé entre cette impérieuse obligation et l'impossibilité de la satisfaire. De plus, *vox clamans in deserto*, il ne peut valablement s'insurger contre cette double contrainte. Il se trouve donc, techniquement, dans une situation paradoxale, au sens de la théorie des systèmes familiaux<sup>104</sup>. De même, tout citoyen a de temps en temps besoin de la protection de la loi. Or celle-ci est souvent floue, inapplicable, inappliquée ou non respectée par les autorités mêmes qui en ont la charge.

La non-application de la loi par les autorités ne peut être simplement le résultat de la préservation d'un pouvoir arbitraire, d'une somme d'incompétences ou d'une insuffisance budgétaire. Après tout, si l'on en croit l'idéologie démocratique, le budget de la justice est bien le reflet du choix des citoyens... Il y a en fait un consensus pour que la loi puisse ne pas être appliquée, ce qui augmente à l'avenir les chances d'impunité de chacun des acteurs, de même qu'à l'inverse, aux États-Unis, les jurys populaires ont tout intérêt à accorder des sommes considérables aux plaignants, sachant qu'ils pourront un jour bénéficier à leur tour du même traitement. Je me souviens d'un dîner en ville où un juge parisien se plaignait d'avoir reçu un PV et déclarait *a volo* qu'il allait dès le lendemain contacter Untel pour qu'il le lui fasse sauter... Et que penser du terme « juge d'application des peines » à propos de ceux dont la fonction est précisément d'éviter qu'elles ne s'appliquent entièrement ?

Par excès de textes, par ignorance forcée de la loi, par défaut de constance dans son application, par un désir névrotique, parfois camouflé en jeu, des assujettis de s'y soustraire, y compris par copinage, les Français évoluent en fait dans un univers de non-loi, où le législateur, les instances chargées d'appliquer les lois et les citoyens sont en collusion pour proclamer qu'on

---

<sup>104</sup>Bateson, Watzlawick et l'École de Palo Alto. Voir le chapitre 9 – Le tabou central de la culture française.

est dans un pays de loi, mais pour agir comme s'il n'en était rien, dans un confusionnisme délétère.

Ce n'est pas par hasard que l'expression « passe-droit » existe en français.

Aux États-Unis, la loi est faite pour être appliquée. Elle est stable, elle est annoncée ou rappelée aux justiciables, et les comportements illégaux sont sanctionnés. Je me souviens de la stupéfaction d'un collègue français recevant une amende de 14 dollars pour avoir traversé en dehors des clous et de la réaction offusquée d'un grand patron français, fumeur de cigare, quand l'hôtel nous fit passer une note dactylographiée nous informant que la loi les contraignait à appeler les pompiers et que la désodorisation des tentures de la salle de réunion serait à notre charge...

Les Français se sont beaucoup esclaffés lorsque les affaires Enron et Andersen ont révélé le monde des affaires américain sous son pire jour. Mais il n'a fallu que six mois pour que la justice condamne pénalement la société Andersen, la sortant ainsi officiellement du marché, et seulement huit mois pour obtenir la collaboration d'un témoin clé, avec *plea bargain* et dénonciation du numéro trois d'Enron, qui a été inculpé moins d'un an après le début de l'affaire. Par ailleurs, les autorités judiciaires américaines ont négocié en décembre 2002 avec une dizaine d'institutions financières de premier plan, dont Citigroup et Credit Suisse First Boston, des sanctions (non susceptibles d'appel) d'un montant total de 1,4 milliard de dollars, pour avoir trompé le public en matière d'investissements boursiers ; l'ensemble de l'affaire, depuis le commencement de l'enquête, a pris moins de dix-huit mois. Le cas n'est pas unique, et on se souvient d'une pénalité d'un milliard de dollars, levée également avec célérité en 1996 contre des professionnels véreux du Nasdaq.

En face, rappelons-nous les quatorze ans qu'il aura fallu pour que soient jugés quatre seulement des dix principaux protagonistes de l'affaire de délit d'initiés de la Société générale, un

seul d'entre eux, le multimilliardaire George Soros, étant condamné, et seulement à 2,2 millions d'euros, cette peine étant de plus susceptible d'appel ; et les dix ans d'atermoiements dans l'affaire du sang contaminé ou encore dans celle du Crédit lyonnais, où les mauvaises langues vont jusqu'à évoquer un usage répété de l'incendie criminel au lieu de la déchiqueteuse. Sans parler des huit ans d'instruction de l'affaire Elf, où aucun dirigeant politique n'a été renvoyé en correctionnelle, de l'affaire du Canal de Panama, de l'affaire Stavisky ou de celle des piastres.

### Breaking the law

Dans la culture américaine, binaire, l'expression *to break the law* s'applique tout autant à fumer dans un endroit interdit qu'à tuer sa belle-mère ; de même le mot « *crime* » est-il d'acception beaucoup plus générale qu'en français – le vol à l'étalage est un *crime* –, ce qui fausse la comparaison des statistiques entre les deux pays<sup>105</sup>. Dites à un Américain qu'il fait quelque chose *against the law*, et il s'excusera et cessera sur le champ. Dites la même chose à un Français et il vous rira au nez et vous invectivera, vous faisant généralement savoir par un raisonnement spécieux que, en fait, c'est vous qui êtes en tort. Ce retournement factice est significatif, car il signale que la notion de loi n'a pas disparu de son esprit, mais qu'il considère simplement qu'elle ne s'applique pas à lui, et qu'il peut cependant l'invoquer à l'encontre d'autrui. L'invocation fictive de la loi ou de l'autorité est d'ailleurs courante en France (« Vous n'avez pas le droit », « Je vais porter plainte », « Je vais vous attaquer en diffamation »), ce qui est risible quand on sait à quel point la police et la justice y fonctionnent de façon erratique. L'insistance des Français à se crisper sur les grands principes dès qu'un désaccord se fait jour dans la réalité quotidienne, tout

---

<sup>105</sup> Cité par Jean-François Revel, in p: *L'Obsession anti-américaine*, Plon, 2002.

comme à menacer sur le ton de l'invective un contradicteur d'un procès en diffamation (ou de toute autre faribole juridique), renvoie à un Père que l'on sait bien absent, mais dont on revendique quand même publiquement la fonction protectrice.

Aux États-Unis, l'éducation au respect de la loi commence dès le plus jeune âge par l'apprentissage des *consequences*, c'est-à-dire des récompenses ou des punitions de sévérité progressive qui font suite au respect ou au manquement aux règles. Le -concept corrélatif est celui d'*individual choices* : l'enfant fait ses choix, bons ou mauvais, et est amené à croire qu'il décide donc lui-même des conséquences, positives ou négatives, ce qui renforce tout à la fois son sentiment de contrôler lui-même la situation, la perception de son aptitude, et sa *self-image*. Les règles sont préalablement annoncées : par exemple, les principes de comportement sont affichés dans les petites classes. Elles sont invariables et sont appliquées de façon immuable et congruente entre la famille et l'école. Les raisons pour lesquelles les choix sont considérés par les adultes comme bons ou mauvais sont expliquées, ce qui donne une rationalité rassurante à l'ensemble du dispositif et développe la capacité raisonnante de l'enfant. Le système des *consequences* est progressif, de façon à ne pas traumatiser l'enfant ; étant appliqué de façon prévisible et stable, il lui apporte une grande sécurité en lui montrant clairement où sont les limites. Tout pousse à la construction de l'identité de l'enfant sur la base de ce qu'il fait et non pas de qui il est. Le renforcement par la pression des pairs (*peer pressure*) est encouragé et fait partie du système, tant par la dénonciation que par la demande directe à l'intéressé de modifier son comportement.

Un tel alignement est, à l'évidence, absolument insupportable pour les Français. Dans l'éducation française, l'argument d'autorité (« Ne discute pas, fais ce que je te dis », ou « Parce que je te le dis »), de nature essentialiste, déresponsabilise l'enfant, lui donne une impression d'impuissance et le maintient dans la dépendance. S'engage alors un jeu de va-et-vient

où la résistance de l'enfant rencontre constamment une résistance plus forte et opposée, qui lui apprend en fait à se rebeller sous couvert de lui apprendre à obéir. De plus, les punitions et récompenses ne sont pas stables, ni dans le temps, ni d'un individu à l'autre, et ne sont pas homogènes, ni pour des catégories similaires de manquements de l'enfant, ni au sein de sa fratrie, ni par rapport à ses camarades. Les conséquences ne sont pas toujours connues à l'avance, et celles qui sont annoncées ne sont pas toujours maintenues lorsqu'elles reçoivent un commencement d'application. Tout cela développe plus la capacité de fuite face à l'autorité, de prise de risque contre les règles et d'astuce pour se sortir d'une situation bloquée (le système D), que l'obéissance et la discipline officiellement recherchées. Le flou français en matière de limites est anxiogène et pousse l'enfant à désobéir, dans l'espoir à la fois de se voir indiquer une frontière claire entre le permis et l'interdit, et de reconquérir le contrôle de la situation dont il est privé par les adultes ; ce qui justifie l'escalade des adultes à son encontre, peut-être jusqu'à la rupture de l'intégrité physique et émotionnelle, la violence.

### **Inculquer la rébellion**

Un regard ethnologique, qui se préoccupe de ce qui se déroule réellement et non de ce qui est censé avoir lieu selon le discours ambiant, discerne rapidement que tout se passe comme s'il s'agissait d'inculquer la rébellion et de transmettre un modèle de comportement dominateur envers les enfants. Ce modèle sera reproduit à la génération suivante, assurant ainsi la transmission du système dans la culture. La loi, dont le rôle officiel est de protéger et de punir, est présentée comme toute puissante, mais en fait, tel un père faible ou absent, elle n'est pas cernable, connaissable, maîtrisable. Elle sera donc à la fois crainte et combattue, quoiqu'aussi présentée sur un piédestal aux yeux des individus de moindre statut (dont les enfants),

dans un double langage caractéristique des systèmes schizo-phréniques, certes dysfonctionnels, mais extrêmement stables.

Il n'est alors pas étonnant que les enfants en question contribueront, devenus adultes, tant comme citoyens que comme représentants de l'autorité (parentale, scolaire, hiérarchique, institutionnelle), à la réplication de ce système que tous pratiqueront depuis leur situation d'autorité ou d'exécution, sans le comprendre consciemment de l'intérieur. Dans ce contexte de grande ambivalence, il serait intéressant d'étudier les motivations inconscientes de ceux qui ont choisi les professions judiciaires et de les comparer à leurs actes et déclarations manifestes.

En France, le flou de la loi et de son application empêche d'avoir une norme stable. La norme française est fluctuante. Observez les hommes politiques français à la télévision, et vous les verrez la plupart du temps faire, l'index levé, des déclarations normatives, telles que « Quand on est..., alors on doit... », ou bien « Il est inadmissible de... », ou encore « Par ses fonctions, Monsieur Untel devrait être bien placé pour savoir que... ». Le problème est que ces déclarations, dont chacune se veut irréfutable et définitive, sont en fait contradictoires... La logique de l'honneur<sup>106</sup> vient essayer de remplacer une loi défaillante par des déclarations normatives péremptoires.

Mais ne nous y trompons pas : contrairement à la situation américaine, il n'y a pas de norme française invariable, faisant l'objet d'un consensus, à laquelle on pourrait se référer en toutes circonstances pour déterminer ce qui est « normal » – ce qui est bien la fonction de la norme... La norme française est l'inconstance de la norme, et ce paradoxe est au cœur de la culture. Comme la culture française est implicite, on ne peut naturellement pas débattre de la norme, ce qui en maintient la variabilité d'une situation à l'autre. En fait, tout cela permet à la

---

<sup>106</sup>d'Iribarne, Philippe, *Op. Cit.*

norme française d'être situationnelle ; on peut sortir d'un chapeau les lois et principes dont on a besoin en fonction des circonstances, tout en prétendant faire référence à des principes universels et immuables. Ce qui n'empêche pas pour autant les Français de s'affirmer cartésiens !

### **Le fonctionnement juridique américain**

Les Français cultivent l'illusion d'être omnipotents du fait de leur intelligence ; pour autant, il leur est très difficile de comprendre de l'extérieur à quel point ce qu'ils appellent de façon critique le juridisme américain, parce qu'ils redouteraient qu'il s'appliquât à eux, est en fait, outre-Atlantique, une façon normale de penser. Lorsqu'un Américain rencontre un interlocuteur, il a d'abord à l'esprit la situation de droit dans laquelle ils se trouvent tous deux. Ce n'est à l'évidence pas la première pensée d'un Français que de se demander avant toute chose quel droit s'applique.

En écrivant cette dernière phrase, je réalise qu'en français, elle sera lue dans l'optique implicite d'une confrontation ou d'un évitement, alors que, pour un Américain, il s'agit simplement de savoir réellement quel droit s'applique pour pouvoir ensuite le respecter, qu'il s'agisse du droit *stricto sensu*, des pratiques généralement acceptées dans une profession (*generally accepted principles*), de ce qu'on est supposé faire parce qu'on en a reçu l'instruction (« *I have a job to do* ») ou des usages de la civilité, pour lesquels existent des normes claires, stables et explicites. Rappelons-nous, même si cela n'est pas très crédible *a priori* aux yeux des Français, que les Américains cherchent d'abord à fonctionner en *win-win* et qu'ils ne font appel au contentieux qu'en cas de manquement patent au contrat.

La pratique contractuelle n'a pu se développer et perdurer chez les Américains que parce que les institutions judiciaires et parajudiciaires ont toujours relativement bien fonctionné au civil. Il est facile et rapide d'intenter un procès pour de petites affaires. Ainsi les *Small Claims Courts* ont compétence pour de

petits différends (de l'ordre de quelques centaines ou de quelques milliers de dollars) ; on doit y ester sans avocat, les frais d'assignation de la partie adverse sont minimales (quelques dollars) et les affaires sont jugées rapidement (un mois ou deux) par un juge élu ou un *commissionner* nommé, et non par un jury populaire. L'exécution des jugements pécuniaires est facile, rapide et sûre. Pour les affaires plus importantes mais inférieures à 25 000 dollars, des tribunaux régionaux (*Superior Courts*) ont compétence ; puis, en haut du dispositif, les tribunaux fédéraux (*Federal Courts, District Circuit*) interviennent. Dans ces deux dernières séries d'instances, soumises généralement à la décision de jurys populaires, l'assistance d'avocats est obligatoire. La pratique (optionnelle) du commissionnement, par laquelle les avocats prennent 30 à 40 % de ce qu'ils vous font gagner et rien en cas de perte, a entraîné un développement explosif du nombre de procès civils, la justice étant ainsi rendue accessible au plus grand nombre.

L'institution de la *class action*, qui permet de faire bénéficier à toute une catégorie d'ayants droit des remèdes et compensations offerts à des plaignants isolés dans une situation similaire, est venue renforcer le caractère dissuasif de l'institution judiciaire. Ainsi les supermarchés Lucky Store ont-ils été condamnés à verser à tous les candidats hispaniques qui n'avaient pas été recrutés par cette entreprise au cours des dix années précédentes une somme totale de 4,5 millions de dollars, alors même que seulement quelques-uns d'entre eux s'étaient plaints. De son côté, son concurrent Safeway a été condamné à mettre à disposition plusieurs millions de dollars à tous les clients qui y avaient acheté un steak annoncé de catégorie supérieure (US-DA) alors qu'il ne l'était pas. On imagine que peu de clients se sont manifestés au greffe pour toucher quelques dollars chacun, mais la mesure dissuade fortement de recommencer, d'autant que les avocats des plaignants ont touché un tiers du butin, ce qui amène certains d'entre eux, dans une pratique franchement parasitaire (*ambulance chasers*), à trouver des victimes

d'exactions modestes pour monter des procès et engranger le tiers des dommages totaux accordés par le tribunal.

L'énormité des rémunérations ainsi réclamées par les avocats (un tiers de cinquante milliards de dollars dans le cas des procès de divers États contre des compagnies de tabac) fera sans doute un jour l'objet d'une réforme, car cet enrichissement sans cause pèse excessivement sur les entreprises américaines de toute sorte, mais le fait que la plupart des députés américains sont des *lawyers* retarde ce changement nécessaire. Le monde juridique français, qui est allé à récipiscence en acceptant récemment l'introduction du plaider-coupable et qui vient même, ô sacrilège, d'autoriser le marketing aux avocats – pour des raisons bassement alimentaires qui ont conduit à un revirement soudain de la règle absolue, jusqu'alors affirmée avec tant de hauteur, de discrétion des professions libérales –, est farouchement opposé à la *class action*. On ne va quand même pas permettre à tout un chacun de pouvoir redresser les multiples manquements quotidiens au droit... toujours au nom des Grands Principes, bien sûr.

Sans aller jusqu'à ces excès, le recours quotidien au droit par l'Américain moyen est suffisamment facile, et les compensations sont suffisamment dissuasives – de même que les condamnations, au pénal –, pour qu'il respecte la parole donnée et suive les prescriptions de la loi. De plus, le tribunal joue un rôle important dans la formation du surmoi américain. Littérature, films, télévision mettent constamment en scène le jugement du citoyen par un jury de ses pairs, dans un processus de renforcement idéologique de la réalité.

Notons que le juge n'a généralement pour rôle que d'assurer la conformité du déroulement des débats avec le droit ; la fonction paternelle du jugement est assumée par le jury populaire, le citoyen ordinaire ayant investi la place du père au lieu de la laisser, comme en France, à une autorité extérieure supposée

être son émanation<sup>107</sup>. Éjecté très tôt par la mère, l'Américain a appris à vivre sous le regard du père et s'est rassuré auprès d'un père fort et admiré, dont il a aspiré à prendre la place, et qu'il a naturellement remplacé le moment venu. Ayant assumé la castration symbolique, il acceptera l'autorité et la loi et oindra d'un très grand respect la personne du président de son entreprise ou de la nation.

L'Américain n'est pas plus vertueux que les autres, mais il est soumis à un processus constant de renforcement du comportement socialement acceptable, tant par ses parents que par l'école, ses pairs, les médias et les institutions judiciaires. De multiples institutions parajudiciaires, médiateurs, arbitres, instances d'appel de toutes sortes (*ombudsman*, commissions *ad hoc*, syndicats de consommateurs, *Better Business Bureau*) viennent lui donner la sécurité de savoir qu'en cas de dysfonctionnement ou de manquement au respect de la règle ou du contrat, il y a toujours un recours efficace. Dans ces conditions, pourquoi dévier ?

En tout cas, au lieu de se plaindre de ce qu'un nombre croissant de contrats signés en France stipulent que la loi applicable sera la loi américaine, le barreau de Paris serait mieux inspiré de se demander pourquoi il en est ainsi, et d'en tirer les conséquences.

Les Américains ont tellement confiance dans leur droit qu'ils le placent au-dessus de la morale, ce qui est surprenant pour un peuple éminemment religieux (97 % des personnes déclarent être croyantes). Ainsi, ce que les Américains appellent l'éthique des affaires, qui s'enseigne maintenant dans les Business Schools, c'est l'éthique *a minima*, celle des avocats : tout ce qui n'est pas interdit par la loi est permis, y compris les coups pendables. Il y a même une catégorie d'actes permis grâce à des trous dans la

---

<sup>107</sup>À l'exception, très minoritaire, des cours d'assises.

couverture de la loi qui a omis formellement de les interdire, les *loopholes*.

Cela confirme que les Américains ne sont pas fondamentalement vertueux, mais qu'ils se comportent comme la loi le leur impose et le leur permet, rien de plus et rien de moins. La loi tient lieu de morale. Comme l'écrit Tocqueville dans *De la Démocratie en Amérique* : « Aux États-Unis on ne dit presque point que la vertu est belle. On soutient qu'elle est utile, et on le prouve tous les jours. » Et Benjamin Franklin écrivait que quand « tu apparaîtras comme un homme scrupuleux et honnête, [cela] augmentera encore ton crédit ».

## Les armes à feu

Ainsi, dans la culture américaine de la règle, tout ce qui n'est pas spécifiquement interdit est autorisé. Les citoyens sont *a priori* libres d'agir, le législateur et l'État n'intervenant que par subsidiarité, de même que, dans l'éducation des enfants, les parents n'interviennent que par défaut. L'Américain préfère le moins d'État et compte au premier chef sur lui-même, notamment pour assurer sa sécurité et celle de sa famille. D'où cet attachement étrange, vu de l'extérieur, pour la possession d'armes, avec ses conséquences souvent dramatiques.

Dans un best-seller américain<sup>108</sup> relatif aux phénomènes de contagion sociale, Malcolm Gladwell montre que, jusqu'à quelques décennies de cela, il n'y avait pas encore eu de suicide d'adolescent dans une certaine île de Mélanésie. Puis, à partir du moment où il y en advint un premier, cette pratique s'installa, et elle est devenue maintenant aussi fréquente que dans les pays occidentaux. L'auteur formule l'hypothèse que l'on n'a recours à des comportements, même nocifs, que s'ils figurent dans un *thesaurus* de pratiques « acceptables » (fussent-

---

<sup>108</sup>Gladwell, Malcolm. *The Tipping Point, How Little Things Can Make a Big Difference*. Little Brown & Co. 2000.

elles déviantes ou nuisibles). Ainsi, certaines conversions hystériques étaient monnaie courante du temps de Charcot et ont été remplacées depuis par des maladies socialement plus recevables ; tout se passe comme si des malades ou des déviants sociaux puisaient au sein d'un registre de maladies ou de comportements préalablement désignés comme socialement autorisés.

On peut se demander s'il n'en est pas de même quant à l'usage des armes à feu aux États-Unis. Contrairement au Canada, qui comprend une diversité ethnique similaire et un taux de possession d'armes comparable mais qui ne connaît qu'une centaine de morts violentes chaque année, les États-Unis enregistrent plus de onze mille<sup>109</sup> (et la France, deux cent cinquante). On pourrait dire que, pour les Canadiens, le fait de s'entretuer par armes à feu n'est pas rentré dans le vocabulaire des comportements considérés comme socialement possibles, voire acceptables ; alors que cela fait partie du registre « normal » des Américains, non seulement parce que le deuxième amendement de leur Constitution les autorise à détenir des armes, mais aussi parce qu'ils ont déjà une longue tradition de leur usage.

### **Culture de la règle ou culture du principe**

Dans la culture française du principe, où les parents se vivent comme tout-puissants et comme d'essence supérieure à leurs enfants, comme les rois par rapport à leurs sujets, on commence par l'interdiction, puis on octroie des autorisations. Bien sûr, ensuite, on s'accommode. La faiblesse du système américain, c'est qu'on ne peut pas compter sur la vertu ou le sens moral. Seuls comptent la loi et le contrat formel préalable, en dehors desquels tout est permis. L'inobservation des règles emporte des conséquences factuelles connues à l'avance, fortes, et appliquées. La faiblesse du système français, c'est la variabilité inte-

---

<sup>109</sup>Selon *Bowling for Columbine*, documentaire de Michael Moore, 2002.

individuelle des principes, leur manque de clarté avant-coup, et le fait que leur non-respect ne se juge, au mieux, que par rapport à l'honneur – notion ô combien malléable.

Le droit français révèle une représentation mentale, partagée par les divers acteurs du système, d'un père qui balance entre deux extrêmes, la tyrannie et l'absence. Mais pas, comme pour les Américains, d'un père symboliquement présent, sain et égal à lui-même. C'est de l'ordre du « Tu verras quand ton père va rentrer » ; et parfois c'est la raclée, et parfois rien ne se passe. Alors que le droit américain révèle un père présent – dont la présence constante, d'ailleurs, induit chez les Français une véritable terreur qui les conduit à être très critiques par rapport à l'omniprésence quotidienne du droit américain, qu'ils interprètent alors, à leur façon, comme étant tyrannique.

Cela dit, il faudra bien qu'ils s'habituent, parce que ce plus de droit, ou plutôt plus de justice, c'est ce qui leur arrive, étape par étape, notamment par le biais de l'Europe dont le droit naissant réplique largement dans ses principes celui des États-Unis. Le renversement de la charge de la preuve pointe son nez, avec le droit contradictoire, au lieu du droit accusatoire. On commence à parler du « plaider coupable », cette négociation pour une peine réduite qui permet de faire l'économie d'un procès, directement inspiré du *plea bargain*, et même de l'« empêchement » du président (*impeachment*), qui perdrait ainsi son caractère quasi divin. Sans omettre les débats sur la « gouvernance » (*governance*) ou sur la réduction des conflits d'intérêt.

Les démissions de quelques juges français ou d'une juge d'origine norvégienne, qu'un système pourri par le grand écart entre ce qui est dit et ce qui est fait a fini par lasser ou même par écœurer, ne sont que des péripéties indicatives de l'état de chaos qui survient en physique quand un système passe d'un état à un autre avant de s'y stabiliser. On n'échappera pas à une plus grande judiciarisation de la société française, qui va de pair avec une avancée inéluctable vers l'explicite et vers

l'individuation<sup>110</sup>. Mais pour que cette judiciarisation ne soit pas dysfonctionnelle, il faudra que le père retrouve sa vraie place dans la société et dans l'inconscient français, ce qui pose assurément la question de la relation homme/femme, mais surtout celle de la relation mère/fils.

## Le contrat

L'individuation et la présence d'une loi forte permettent à la culture américaine d'être contractuelle. Dans les deux cultures, le discours sur les conditions du contrat synallagmatique<sup>111</sup> est le même, mais l'intention et l'application diffèrent.

Tout d'abord le discours. Prenons le cas d'un contrat de vente de biens ou services. Deux personnes (physiques ou morales), dont aucune n'exerce une indue influence sur l'autre et qui toutes deux obéissent à une même loi, se mettent d'accord sur la chose et sur le prix. Est défini ce qui se passera s'il y a performance et en cas de défaut de performance.

Maintenant, l'application. Dans le cadre américain, explicite, il n'y a pas de différence sensible entre cette déclaration liminaire et son application. L'intention des parties est de respecter la loi, à laquelle elles se sentent naturellement soumises. L'individuation trouve sa transcription juridique dans les notions de *arm's length*, image selon laquelle aucune des parties ne peut ceindre l'autre de ses bras pour l'influencer indûment, et de *conflict of interest*, concept qui viendra interdire une relation juridiquement incestueuse, ou au moins obliger à déclarer des affiliations multiples et des loyautés potentiellement conflic-

---

<sup>110</sup> J'ai cependant le plus grand doute sur la capacité de la justice française d'introduire le témoignage obligatoire (*subpoena*) sous pénalité de parjure (*perjury*), cette dernière assortie de sanctions aussi sérieuses qu'aux États-Unis. Ce serait cependant, à mes yeux, la seule réforme qui lui permettrait d'arrêter de faire semblant.

<sup>111</sup> Contrat qui oblige réciproquement les deux parties.

tuelles. Les parties se mettront d'accord sur le contrat *avant* la mise en œuvre de celui-ci, négociant dans les moindres détails, *in good faith*, ses éléments constitutifs. Cette obligation de négocier de bonne foi (c'est-à-dire avec un strict alignement entre les intentions et les actes, sans manœuvre dolosive<sup>112</sup>) est inscrite dans la loi et est très généralement respectée.

Si l'on n'est pas d'accord sur une clause, c'est lors de la négociation du contrat qu'il faut le dire et non pas après, ce qui est une erreur fréquente des Français en affaires avec des Américains. Lorsque le contrat est signé, généralement après un examen juridique attentif, il est destiné à être appliqué, et chacune des parties s'y emploiera. En cas de manquement à l'une de ses obligations, l'autre le lui rappellera, directement puis par avocat interposé, et l'on ira facilement au tribunal pour faire entendre raison. Il faut savoir cependant que 95 % des procès au civil se terminent, souvent rapidement, par une transaction amiable – et que les jugements au civil, si l'on va jusque-là, sont généralement beaucoup plus rapides qu'en France<sup>113</sup>.

Dans le cadre français, une première différence : *ex post*, ce n'est pas ce qui avait été annoncé qui s'est produit. Les spécifications ont changé constamment, amenant à sortir de ce qui avait été convenu contractuellement, et à dépasser le temps imparti et le budget (mais auraient-ils été respectés quand même sans cela ?). Les indemnités de retard n'ont pas été exigées. Le produit ou service fourni n'est pas à la hauteur de ce qui était attendu – notamment du fait des malentendus résultant d'une insuffisante clarté de l'accord au départ.

Mais, si l'on y regarde de plus près, la différence majeure réside dans l'intention des parties. Malgré les apparences, pour les Français, dès l'origine il n'y a pas d'intention contractuelle.

---

<sup>112</sup>Trompeuse.

<sup>113</sup>La justice est plus rapide au pénal aussi, du fait du droit inscrit dans la Constitution américaine à un *speedy judgement*.

«Signons, on verra bien ensuite.» J'ai souvent entendu dire, aux États-Unis : « Quand on a signé avec des Allemands, c'est fini ; quand on a signé avec des Français, ça commence. » En effet, quand il a signé, le Français n'avait pas vraiment l'intention de respecter le contrat ; soit il n'avait pas le haut du pavé et il espérait pouvoir renverser plus tard l'ordre des choses, soit il était en position supérieure et le suzerain n'est pas tenu vis-à-vis de son vassal. « Un prince ne manquera jamais de raisons légitimes pour justifier qu'il manque à sa promesse<sup>114</sup>. » La signature est une célébration symbolique de la relation. Champagne ! « Ne prévoyons pas tous les détails maintenant, on fera les ajustements plus tard. » La bonne relation d'aujourd'hui donne l'occasion d'une dénégation vertueuse : « Nous sommes d'accord, nous nous entendons bien, alors ne laissons pas troubler cette harmonie exquise par un excès de juridisme intempestif, n'est-ce pas, cher ami ? »

Pour les Français, les inévitables manquements au contrat seront l'occasion de redéfinir la relation dans sa verticalité, soit pour la conforter, soit pour la modifier. « C'est un peu fort ! Je le connais depuis dix ans, comment a-t-il pu nous faire un coup pareil ? », ou « Je le connais bien, je vais arranger ça », ou encore « Bon, ça va pour cette fois-ci, mais il nous en doit une », ou enfin « Untel, chargez-vous en, envoyez-lui nos avocats. » Dans la verticalité à la française, si l'on a la position basse, on essaiera plus tard de renverser la relation ; et si l'on a la position haute (l'expression « donneur d'ordres » est éloquente à ce propos), on essaiera de la conforter. Rien de cela n'est dit lors de la signature, mais l'on n'en pense pas moins... Ô, beautés de l'implicite !

Souvent même, il n'y aura pas de contrat. « Ma parole ne suffirait-elle pas ? » Ce vide engendrera toutes sortes de malentendus, qui seront l'occasion d'interpréter l'intention de l'autre et

---

<sup>114</sup>Machiavel, *Le Prince*.

sa bonne foi, concept qui recouvrira en fait sa bonne volonté à rester à la place qu'on lui a assignée dans la relation. L'absence de contrat ou l'illusion qu'un quasi-contrat est en place sont sources de nombreux incidents, qui sont vécus comme autant de trahisons.

Pour les Américains, toute déclaration est contractuelle, en ce que l'interlocuteur peut légitimement s'appuyer sur ce qu'on lui a dit pour fonder son action. Fréquemment les dirigeants français récemment arrivés aux États-Unis commettent l'erreur de s'adresser à leurs collaborateurs, par exemple en tête-à-tête à l'occasion d'un recrutement, sur le mode de la certitude : « Je vous recrute comme manager et vous serez directeur dans deux ans. » Ils ne réalisent pas qu'une telle déclaration constitue un contrat qui pourra leur être opposé plus tard (même s'il n'y a pas eu de témoins). Notons que, dans la culture américaine, explicite, ce qui compte, ce qui m'engage, c'est ce que je dis. Tant pis pour moi si les mots ont dépassé ma pensée. *I will do what I said*. Dans la culture française implicite, ce qui compte, c'est ce que je pense. *I will do what I meant (and then, maybe I won't)*. Tant pis pour vous si vous avez mal compris. *Caveat emptor ! (Buyer, beware !)*

Le concept juridique de *detrimental reliance* vient poser que, si quelqu'un a fondé son action sur ce que vous lui avez dit, vous êtes responsable des conséquences négatives si vous en aviez connaissance avant coup et que vous ne lui en avez pas fait part (au titre d'une *disclosure*). Ainsi voit-on des pancartes, à l'entrée de bâtiments, vous prévenant que « l'État a connaissance que des produits cancérogènes sont utilisés dans ce local ». À vous de décider d'entrer ou non dans cette teinturerie ou dans ce bar (il en existe encore quelques-uns), ou même d'y accepter un emploi, vous avez été prévenu ; c'est maintenant de votre responsabilité. De même, lorsque vous achetez un bien immobilier en Californie, le vendeur doit vous communiquer par écrit tous les défauts dont il a connaissance, qui deviennent alors votre pro-

blème si vous achetez la propriété, mais restent le problème du vendeur s'il ne vous en a pas fait part.

Lorsqu'il m'arrive de donner ces exemples dans des conférences à des Français, je suis invariablement interrompu par une interpellation du genre : « Mais comment peut-on prouver que le vendeur en avait connaissance ? » ou « Mais comment le collaborateur pourrait-il prouver qu'on lui a promis cela ? » Questions légitimes, certes, mais qui méritent qu'on s'y arrête, car leur intention est culturellement significative. Le fondement de cette résistance en forme de questions est en fait le désir de tout Français normal d'échapper aux conséquences de ses actions. On ne pourrait pas rapporter la preuve de ce qui a été promis, et cela permettrait donc de s'exonérer de sa responsabilité.

En fait, un jury populaire de six à douze personnes selon les États tranchera après avoir écouté les deux parties qui témoigneront sous pénalité de parjure – et non sous serment sur le prétendu honneur, à la française, qui n'emporte de fait aucune conséquence réelle en cas de mensonge avéré, et ce dans une culture où mentir est normal...

## **Le contrat social**

Le contrat social en France n'est pas tant rousseauiste qu'il y paraît. Les droits sont conférés à une communauté plus qu'à des individus (la République, le peuple français, etc.) Par conséquent, toute loi ou règle est plus perçue comme une contrainte collective que comme le pendant nécessaire de la liberté individuelle. Aux États-Unis, le contrat social est d'essence individualiste (*Bill of Rights*). Un ensemble de droits a été conféré à des individus et non pas une à communauté. La relation à la loi ou à la règle est donc mieux vécue<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup>Nicolas Malo, communication personnelle.

## **Le relationnel et le contractuel**

Chez les Américains, le contractuel n'est pas teinté par le relationnel. Vous pouvez avoir été dix fois client d'une entreprise, cela ne vous donnera pas de droit à un traitement particulier, en dehors du contrat, la onzième fois. Peut-être votre fidélité vous aura-t-elle acquis une réduction de prix ou un avantage de quantité, mais cela sera officiel, connu d'avance, contractuel. Un hôtel où ma société avait amené, sur plusieurs années, de nombreux groupes de cadres dirigeants, nous factura le même dédit pour une annulation tardive, que si nous étions un client nouveau. Ma colère m'aida à réaliser que, à la française, j'avais acquis, au fil de cette relation d'affaire continue, une attente de traitement particulier. À l'ancienneté, le contractuel virerait vers le relationnel, qui viendrait effacer la dureté du contrat, vu comme un mal nécessaire.

# 6

## La tâche

---

Comme indiqué au chapitre précédent, lorsqu'un Américain rencontre un autre Américain, ils partagent une même référence à la loi. Ils se réunissent parce qu'ils ont une tâche à faire en commun. Peut-être sont-ils, l'un *supervisor* et l'autre *sales clerk* dans un magasin ; la tâche de ce tandem hiérarchique est de vendre aux clients, et de satisfaire ceux-ci pour qu'ils reviennent. Ou peut-être l'un est un médecin et l'autre est un patient, et la tâche commune est de collaborer pour dispenser et recevoir des soins. Alors, dans la mesure – et seulement dans la mesure – où ils en ont besoin pour le bon accomplissement de la tâche, ils vont établir le minimum de relation nécessaire. Puis quand la tâche sera terminée, ils dissoudront la relation.

Pour les Américains, la relation est secondaire par rapport à la tâche. La tâche est transitoire, alors la relation l'est aussi. Peut-être sont-ils époux et leur tâche est de faire ce qu'on fait quand on est époux : se soutenir affectivement, apporter des ressources financières, faire des enfants, s'amuser ensemble, s'occuper des enfants<sup>116</sup>. Le lecteur aura évidemment noté cette description très factuelle, qui nous laisse entrevoir que le concept de tâche n'a pas exactement la même acception dans les

---

<sup>116</sup>Quoique, dans le chapitre intitulé « L'Amour aux États-Unis » dans *De l'Amour*, Stendhal nous dise que : « Toute l'attention semble employée aux arrangements raisonnables de la vie ; et à prévenir tous les inconvénients arrivés enfin au moment de recueillir le fruit de tant de soins et d'un si long esprit d'ordre, il ne se trouve plus de vie de reste pour en jouir. » *Op. Cit.*

deux cultures – comme, par conséquent, celui de relation. Dans cet exemple, si l'un des deux rompt le contrat, par exemple en trompant son conjoint, ou s'il n'est plus capable d'assumer la tâche (financière ou... autre), il sera considéré comme normal de rompre la relation<sup>117</sup> (alors qu'en France, en général, « on s'accommode »).

Le couple américain ressemble plus à un partenariat, juxtaposition où chacun s'engage dans un cadre contractuel dans lequel les individualités restent distinctes. Dans la représentation mentale qu'ils en ont, aucun des deux protagonistes n'appartient à l'autre. Les conflits y sont majoritairement relatifs aux manquements à des obligations énoncées à l'avance. Le couple français forme un entremêlement, entité nouvelle, fusionnelle et indissoluble, qui subsume les individualités ; chacun y possède une partie de l'autre, et est possédé en partie par l'autre. Les conflits s'y articulent généralement autour de la revendication ou du refus d'individuation des parties. Remarquons en passant que le divorce n'a absolument pas le même sens pour les Américains – terminaison d'une relation lorsque la situation de tâche le justifie – que pour les Français – rupture d'une relation supposée indissoluble<sup>118</sup>.

L'importance de la tâche pour les Américains s'inscrit dans la perspective protestante, qui ne connaît pas la rédemption. Pour les Catholiques, un acte indu peut toujours être effacé par l'absolution, ce qui rend moins graves les petits manquements quotidiens. Pour les Protestants, la tâche est une chose sérieuse (de même que la parole), car les conséquences en sont ineffaçables. Selon l'idéologie des puritains, le territoire américain est un nouvel Éden confié au peuple élu<sup>119</sup>. C'est ce que représenteront les peintres des deux générations de l'Hudson River School autour de Thomas Cole puis de Frederic Church, et bien

---

<sup>117</sup>Le couple Hillary-Bill Clinton fait ici exception.

<sup>118</sup>Ce n'est sans doute pas uniquement pour des raisons institutionnelles que le divorce va généralement plus vite aux États-Unis qu'en France.

<sup>119</sup>Christian Monjou, communication personnelle.

d'autres ensuite – dont, plus récemment, John Kincaid et ses chromos –, ou, dans ce « pays sans musique » selon Stendhal, les compositeurs Anton Dvorák avec la *Symphonie du Nouveau Monde*<sup>120</sup> ou Aaron Copland avec *Appalachian Spring*. De même en littérature, le thème récurrent de l'homme rencontrant la nature à la frontière de la civilisation sera illustré par Nathaniel Hawthorne, Herman Melville, David Thoreau ou Edgar Allan Poe. La nature est maîtrisable et est destinée à être conquise et améliorée par l'homme, grâce à son travail. L'argent gagné par le *hard work* est un signe du succès obtenu dans l'accomplissement de l'œuvre de Dieu. Il doit donc être montré, contrairement à l'attitude française envers l'exécrable soif de l'or, proscrite depuis le temps de Virgile ; il ne peut être dépensé en plaisirs matériels, et, après qu'une portion en a été donnée à l'église, il sera réinvesti dans le *business*, ce qui est la source du capitalisme.

### **Le primat de la relation**

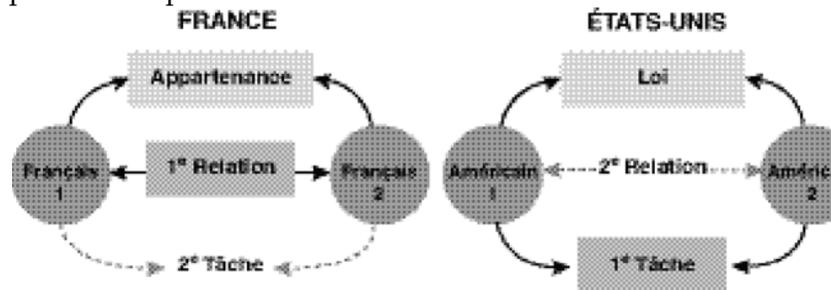
Quand deux Français se réunissent, ils n'ont pas en tête la référence à une même loi (ça se saurait), ni même à une loi quelconque. Ils recherchent une commune appartenance possible (même origine géographique, lointain cousinage, même formation...). Puis, ils établissent une relation et la renforcent et la cajolent. Enfin, si la relation est bonne, alors peut-être feront-ils une tâche ensemble. J'exagère un peu. Mais ce qui est clair, c'est que, si la relation n'est pas bonne, l'autre n'obtiendra jamais l'accomplissement de la tâche. « On ne peut pas faire ça à cause des assurances », « Il faut l'avis préalable de la commission », « Il manque des papiers », « Il faut que je demande à un responsable », « Revenez à 14 heures », etc.

Pour les Français, la tâche est secondaire à la relation, et toute relation est supposée durer indéfiniment – en tout cas c'est l'idée qu'on s'en fait sur le moment, même si, ensuite, on

---

<sup>120</sup>Composée en 1893, pendant qu'il était directeur du National Conservatory.

reprendra sa liberté. Mais ce sont les Français qui vont accuser les Américains d'hypocrisie et de superficialité en matière relationnelle. C'est d'ailleurs en partie parce que toute relation est à leurs yeux *a priori* durable que les Français manifestent une froideur typique envers les inconnus, alors que les Américains ne courent pas de risque à leur sourire puisque la relation est par nature éphémère.



Pour les Français, la tâche est secondaire à la relation.  
 Pour les Américains, la relation est secondaire à la tâche,  
 et ne dure que tant qu'elle est nécessaire au bon accomplissement de celle-ci.

Figure 7. La tâche et la relation

## Honfleur

Des choses bizarres se produisent quand un Français rencontre un Américain. J'ai assisté à Honfleur à une rencontre entre un indigène et un New-Yorkais qui avait loué une maison pour quelques semaines. Le horsain (terme local signifiant « hors la ville », et affublant d'un même épithète un Chinois de Hong Kong ou un habitant de Pont-L'Évêque) croise l'autochtone et émet, ô stupéfaction, un « sourire » (*n. m.*, terme technique ; on rapporte qu'on aurait vu quelqu'un sourire dans le pays de Caux en mai 1473, mais ce n'est pas encore avéré). Le lendemain, re-sourire, qui suscite quand même de notre Honfleurais un grognement étouffé en tournant la tête de l'autre côté tout

en regardant ses chaussures, ce qui constitue une marque d'estime polie dans le patois local. Je saute une série de rencontres au cours desquelles notre Américain, grand naïf s'il en est, met à l'épreuve son français rudimentaire pour parler du temps qu'il fait – il pleut, bien sûr. Cet assaut relationnel, on s'en doute, crée une grande commotion au sein de la famille honfleuraise. Puis arrive le moment historique où nos protagonistes, par une ascension progressive tenant de la riposte graduée, finissent par parler de la santé de la tante Ursule et de l'oncle Gudule.

La fin des vacances arrive, notre Américain rentre chez lui, et nos locaux n'en entendent plus jamais parler. « J't'avais bien dit qu'il avait pas l'bon genre. » Trahison ! Mauvais sort à l'étranger ! Pour eux, il s'agissait là d'un investissement significatif dans la construction d'une relation durable, ce qui ne se fait pas tous les jours ou, à Honfleur, toutes les décennies, et surtout pas avec n'importe qui. On a vu des gens s'épouser, et, deux générations plus tard, leurs descendants ne faisaient toujours pas partie de la famille.

Pour notre Américain, il s'agissait d'un comportement situationnel, la norme américaine requérant la tâche de pratiquer courtoisement le *small talk* avec les voisins, tant qu'on est voisins, et ne requérant rien après. À l'heure où j'écris ceci, ce *Yankee* est en train de parler d'une autre tante Ursule et d'un autre oncle Gudule avec un autre autochtone, à Pont-L'Évêque ou à Hong Kong...

## **Le process**

On ne peut pas comprendre le fonctionnement professionnel – et même personnel – des Américains sans le concept de *process*, qui se compose de deux temps : la définition des opérations à réaliser, puis leur exécution. Ce ne sont pas nécessairement les mêmes personnes qui définissent et qui exécutent ; ainsi verra-t-on la gestion des ressources humaines de certaines entreprises se partager entre *HR Policies and Procedures*, chargées de la définition

des règles et de la stratégie en matière de ressources humaines, et *HR Operations*, chargées de la gestion courante du personnel. Et il en est de même dans de nombreux autres domaines.

Dans cette culture monochrome, c'est-à-dire où l'on ne fait qu'une seule chose à la fois, le *process* est séquentiel : on définit d'abord ce que l'on va faire, et seulement ensuite applique-t-on ce qu'on a décidé. Les Américains ont beaucoup de difficultés quand il faut définir ou modifier le *process* en cours d'exécution, alors que c'est la norme pour les Français. Par exemple lors de l'affaire Clinton-Lewinsky le Sénat devait, du fait de sa nouveauté et de son importance, déterminer la marche à suivre et l'appliquer en même temps, et fut très mal à l'aise dans cette situation. Les Américains sont littéralement obsédés par le *process* et essayent d'en définir un dans toute situation, simple ou complexe. Le *process* est relativement rigide une fois défini, et ne pourra normalement être modifié qu'en appliquant un nouveau *process*... de modification.

Il faut bien voir que le *process* permet aux Américains de relier des faits perçus autrement comme isolés, séparés les uns des autres, alors que la vue syncrétique des Français, par laquelle tout est déjà relié, n'a pas besoin d'une couche de *process* en plus, laquelle viendrait modifier artificiellement, arbitrairement même, l'ordre naturel des choses. Un *process*, justement parce qu'il se voudrait absolu et impersonnel, serait vu en effet comme arbitraire car le Français y débusquerait la volonté d'un autre d'imposer sa façon, et donc de l'empêcher, lui, de mettre sa marque personnelle. Et puis, s'engager dans un *process*, fût-il aussi simple que le respect d'une *check-list*, c'est déjà une étape vers l'*accountability* si redoutée...

## L'élection de George W. Bush

L'élection contestée de George W. Bush en novembre 2000 est un excellent exemple d'application du *process* en Amérique. N'importe quel être humain contextuel normal avait compris très tôt, en tout cas avant les Américains, qu'on ne pourrait pas

mesurer un micron avec un décimètre en bois, ou 357 voix avec les machines à voter désuètes qu'avaient pu se payer plus de vingt ans auparavant les quartiers démocrates pauvres des environs de Miami. Mais pour les Américains, il était essentiel de respecter le *process* préalablement défini, qui prévoyait la possibilité de recompter les bulletins, mais aucunement celle de revoter, ce qui aurait été la solution normale en France. L'acharnement thérapeutique des Américains au chevet d'un processus de dépouillement moribond fit l'hilarité de la planète, mais de l'intérieur, en face des tentatives fort appuyées des deux camps de redéfinir le *process* au milieu du gué, il fut très rassurant pour l'électeur moyen de voir que ce qui avait été prédéfini – le recours à la Cour Suprême comme arbitre final – fut effectivement mis en œuvre, avec célérité et de façon résolutoire.

Alors, diront les tenants des cultures à large vue (*big picture*), valait-il mieux respecter à tout prix le *process* et voir inverser, dans un pays qui se veut le champion mondial de la démocratie, le résultat apparent de l'élection par la plus haute instance judiciaire américaine ? Une majorité d'Américains a dit oui lors d'un sondage *post mortem*. Après tout, s'ils trouvent un confort psychologique dans ce respect jusqu'au-boutiste du *process*, c'est leur affaire<sup>121</sup>. Et ne venons pas comparer un Conseil Constitutionnel largement inconnu du grand public, qui n'a de toute façon jamais été très respecté et qui a été décrédibilisé par l'annonce de l'implication de son président dans l'affaire Elf, avec une Cour Suprême toujours révérée outre-Atlantique, quand bien même les nominations aux instances judiciaires les plus élevées sont souvent de nature politique dans les deux cas (selon un clivage entre Républicains et Démocrates pour les

---

<sup>121</sup>En tout cas, faisons justice de critiques françaises pas toujours innocentes sur le système électoral américain, après qu'Al Gore a perdu l'élection présidentielle américaine avec plus de 50 % du suffrage populaire : la droite française a bien perdu elle aussi les élections municipales de mars 2001 à Paris et à Lyon en y recueillant 50,4 et 50,3 % des voix !

seconds, et selon des critères assurément moins clairs pour les premiers).

## La modularisation

La pensée par *process* tient une place centrale dans l'organisation mentale des Américains, qui ont tendance à en établir un pour tout. Cette mise en *process* se fonde sur un découpage de la réalité en modules (*chunking*), permis par une culture explicite, binaire, où une chose est ou n'est pas. L'accent mis sur le contenu et l'absence de gris dans la représentation américaine de la réalité permettent la modularisation, alors que les cultures implicites mettent l'accent sur le contexte et fonctionnent en analogique, par *continuum*. Il faut bien voir que l'imposition, sur une réalité naturellement complexe, d'un assemblage de modules par nature simplificateur force à grossir le trait, à supprimer de nombreuses boucles de rétroaction et à figer les choses. Ce changement de granularité, de connectivité et de viscosité fait perdre en acuité, en complexité et en instabilité.

Assez curieusement donc, le fonctionnement américain par *process* – qui est un de ses points forts – repose sur une distorsion de la perception à la base, au niveau élémentaire. La réalité n'est pas perçue pour ce qu'elle est mais pour ce qu'on peut en faire. Il importe donc de la décrire, d'en garder la trace, de la transmettre, de façon que soi-même et les autres puissent l'utiliser. L'application d'une grille-module engendre alors une grande économie de moyens car elle permet de réutiliser des catégories déjà établies lors de modularisations précédentes, mais au prix d'une certaine perte de la granularité de la nature. Une parturiente française, qui avait eu son deuxième enfant aux États-Unis, m'a confié que le *process* de l'accouchement y était tellement bien réglé, et son rôle si clairement déterminé, qu'elle

n'avait pas pu se laisser aller, s'abandonner, comme pour son premier qu'elle avait eu en France<sup>122</sup>.

Cette modularisation repose sur un certain nombre de croyances, de stabilité, de répétitivité, de substitutivité et de volonté pragmatique. Notre propos n'est pas d'analyser ici leur pertinence, mais d'indiquer qu'elles sont culturelles. Dans la culture française, personnaliste, il est plus important de mettre sa marque originale que de se diluer impersonnellement dans des catégories préétablies, fût-ce pour faciliter l'action collective. Le besoin compulsif des Français de se distinguer leur fait abhorrer tout ce qu'ils qualifient de « clichés », alors que pour les Américains, le recours à un élément connu permet de ne pas avoir à réinventer ce qui est déjà acquis et participe du fonctionnement modulaire et du *process*. De plus, la nature très contextuelle – et donc constamment en flux – de la culture française se prête mal à l'approche réductionniste d'une mise en modules. Du coup, le Français réinvente constamment la roue, et le taux d'apprentissage collectif est faible.

Les Américains, malgré la lourdeur insupportable aux Français de leurs *processes*, vont plus vite collectivement sur la longue période car ils savent repérer lorsqu'on se trouve en terrain connu, et appliquer le *process* idoine sans que les intéressés crissent des dents. En revanche, l'acquisition d'une information nouvelle par un Français prenant sens par mise en relation, par rattachement, avec ce qui est déjà connu – alors que les Améri-

---

<sup>122</sup>Notons au passage que la perspective institutionnelle et professionnelle américaine normale est de considérer d'emblée la mère et son enfant comme deux entités séparées, donnant ainsi une coloration d'individuation aux deux dès les premiers instants de la vie. Tôt repartie au foyer, la mère reprendra le travail le plus vite possible. La notion même de *bonding*, de créer un attachement, présuppose l'existence d'une dualité initiale, alors que la vision française est plus uniciste. Il ne peut y avoir de *process* que par assemblage d'éléments déjà distincts. Les Américains, en utilisant ce qu'on pourrait appeler un *alphabet de catégories* relativement limité, peuvent facilement en recombinaison les lettres, de même qu'ils créent facilement des mots nouveaux à partir de morphèmes, de sons ou de mots existants.

cains procèdent par identification catégorielle –, les Français deviennent cultivés là où les Américains deviennent spécialisés.

Pour un peuple très discipliné comme le sont les Américains, les avantages managériaux d'un *process* rigide sont clairs : en vertu de la division des tâches, les stratèges puis les organisateurs ont tranché, on sait où l'on va et chacun peut se consacrer à son *job* avec une entropie minimale. Les ressources nécessaires sont allouées, souvent importantes car il n'y a plus d'hésitation ou de partage nécessaire entre factions, et les énergies sont toutes canalisées dans la même direction. Inconvénient : quand la direction n'est pas la bonne, on va dans le mur avec fracas. Un nouveau *process*, souvent piloté par un nouveau dirigeant, viendra alors définir comment se relever. Dans des temps de changement permanent, où des signaux faibles perçus en temps réel par les niveaux au contact du terrain peuvent s'avérer décisifs, ce monolithisme risque d'être dirimant.

Le professionnalisme se définit pour les Américains comme référence explicite à un corps de connaissances et de pratiques généralement acceptées dans un métier : on agit professionnellement. Pour les Français, il désigne la constance d'un état d'esprit inscrit dans une pratique : on *est* « pro ». Trop de *process* conduit à ces films d'Hollywood techniquement parfaits, mais avec des scénarios nuls, réalisés avec un grand professionnalisme qui tourne à vide ; le risque est celui du manque de sens. De même, on peut voir dans le « *politically correct* » une application de l'esprit de *process*, l'expression de toute opinion qui ne s'inscrit pas dans la façon généralement acceptée de voir les choses étant à proscrire.

À l'inverse, la culture française n'est pas un berceau naturel pour les *processes* : l'individualisme des Français, la peur du risque et de la critique, et la constante renégociation du rang de chacun les empêchent de se mettre d'accord rapidement sur la marche à suivre, et les directives venant du sommet se heurteront souvent à la résistance passive des niveaux intermédiaires et à la résistance active de la base. Les Français tiennent chacun

à garder leur précieuse liberté de manœuvre personnelle, et j'ai vu de nombreuses organisations où les échelons d'exécution font tout autre chose que ce qui leur a été demandé par les dirigeants. Michel Crozier avait déjà fait cette observation de la société bloquée<sup>123</sup>.

Paradoxalement, comme la base est plus proche du terrain (du client, du marché), certaines initiatives prises au cœur du mouvement brownien à la française se révéleront porteuses d'émergences fructueuses. L'incapacité culturelle des Français à suivre avec constance, sans faire d'écarts, un *process* prédéfini, même dans les sous-cultures financières, médicales ou d'ingénieurs, leur assure une réactivité dont manquent les Américains et peut constituer une chance en ces temps de plus en plus chaotiques, mais souvent au prix d'un grand gâchis de ressources.

## **L'entreprise taylorienne et les modes managériales**

L'omniprésence du *process* combinée au caractère binaire de la culture américaine et à la centration sur la tâche qui conduit à la spécialisation a fait logiquement le berceau de l'entreprise taylorienne. Assez curieusement, c'est parce que les Américains se sont aperçu des limites du taylorisme dans l'environnement en changement constant de l'après-guerre qu'ils ont essayé d'en sortir après moult programmes de qualité, réductions d'effectifs, suppressions de niveaux hiérarchiques et automatisations de toutes sortes, tant par l'excellence<sup>124</sup> et l'*empowerment*, que par externalisation et recentrage sur les *core competencies*, application de *business process reengineering*<sup>125</sup>, *maillage en réseau*, *intégration de la chaîne de la valeur*, *webization* et autres innovations managériales. La primauté du résultat économique quan-

---

<sup>123</sup>La Société bloquée, Le Seuil, 1997.

<sup>124</sup>Voir Tom Peters et Robert Waterman, *Le Prix de l'excellence*, InterEditions, 1983.

<sup>125</sup>Voir James Champy et Michael Hammer, *Le Reengineering*, Dunod, 1993.

tifié par rapport au *statu quo* organisationnel et aux dogmes managériaux successifs, couplé à une certaine transparence et à la capacité de décrire clairement ce qu'on fait, a assuré la diffusion mondiale des innovations managériales et a fait des pratiques américaines des modèles universels, y compris maintenant dans la vague déferlante de la création de valeur pour l'actionnaire<sup>126</sup>.

Notons au passage que les modes doctrinales en matière de management existent des deux côtés de l'Atlantique, mais avec des cycles de vie différents. Les Américains font confiance aux experts, notamment universitaires, lesquels sont beaucoup plus impliqués que leurs homologues français dans le conseil en entreprise, voire dans la création d'entreprises ou la prise de fonctions dirigeantes temporaires avant de réintégrer leur université<sup>127</sup>. Dès la publication d'un ouvrage décrivant une nouvelle approche managériale (généralement sous forme de *process*) et s'appuyant sur quelques premières réalisations réussies, de nombreuses entreprises adoptent l'approche proposée et une vague prend forme, dans un mouvement moutonnier très comparable d'une mode à l'autre. Des organisations se créent pour soutenir l'application de ces approches en partageant informations et ressources ; une nuée de consultants, franchisés par les fondateurs ou ayant créé des produits dérivés, donnent corps à la dissémination des pratiques correspondantes, souvent adaptées à chaque secteur d'activité. Puis, au bout de plusieurs années, l'évolution des besoins sur le terrain et l'apparition d'un nouveau paradigme managérial amènent la naissance de la vague suivante. Entre temps, les préconisations de l'auteur en question ont réellement fait l'objet d'application dans la durée.

En France, les modes managériales – généralement importées d'Amérique – disparaissent dès qu'une partie suffisante de

---

<sup>126</sup>Voir à ce propos l'article que j'ai co-écrit avec Hervé Juvin, « Entreprises en quête de sens », sur le site [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com).

<sup>127</sup>Voir l'article « De certaines pratiques financières des universités américaines », sur le site [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com).

l'élite dirigeante estime les connaître déjà et les avoir comprises ; il n'y a généralement pas d'application sérieuse dans la durée (le mouvement de la qualité faisant exception) du fait du cynisme ambiant, de la primauté donnée à la connaissance sur l'action et de la méfiance vis-à-vis de tout *process* durable, considéré par le sommet comme trop rigide parce que ne permettant pas les revirements inopinés caractéristiques du pouvoir régalien, et par la base comme un rappel inacceptable de sa position « d'en bas ».

### **L'essentialisme**

Dans la culture française, essentialiste, chacun est évalué pour ce qu'il est et non pour ce qu'il fait. On « est », par la naissance (noblesse), le tatouage social du diplôme, l'atteinte d'un titre ou d'un niveau statutaire. Pour leur part, les Américains évaluent un individu selon le « faire ». Meilleure est la performance, plus forte sera la récompense, et plus riche ou mieux rémunérée est la personne, plus on lui impute une performance élevée. Puis, si la performance faiblit, la reconnaissance baissera corrélativement ; elle n'est pas intrinsèquement liée à la personne, mais seulement à ses actions. Aux États-Unis, on redémarre à zéro tous les jours. Dans une large mesure, ce qui compte, c'est ce qu'on va faire aujourd'hui, non ce qu'on a fait hier (ou avant-hier).

Un cadre français au chômage recherchera nécessairement un poste de même niveau, même s'il y en a peu sur le marché, car le statut qu'il avait atteint auparavant fait désormais partie de son identité. Cet effet de cliquet est un facteur de rigidité structurelle de l'économie. Un cadre américain n'hésitera pas, après un bout de recherche infructueuse, à rechercher un poste moins coté, sachant que sa performance ultérieure lui permettra de regrimper le long de l'échelle sociale. Ce comportement assure une plus grande fluidité du marché du travail.

Selon André Laurent<sup>128</sup> : « Les Anglo-Saxons ont une conception fonctionnelle ou instrumentaliste de l'organisation, contrairement aux Latins qui en ont une conception sociale. Pour les premiers, l'organisation est d'abord un système d'activités et de tâches qui doivent être coordonnées, puis il s'agit de chercher les personnes qui pourront les assurer. Pour les seconds, l'organisation est avant tout un groupe de personnes mobilisées autour d'un projet dont il s'agit d'organiser les relations. »

Quand il s'agit de pourvoir un poste dans une organisation, les Américains définissent d'abord le *job* et trouvent, après une recherche systématique, le collaborateur qui correspond exactement au profil. N'ayant pas besoin de faire appel à une personne plus polyvalente que ne l'exige la définition du *job* en question, ils ne payent les impétrants que pour les attributs recherchés, ce qui, globalement, est facteur d'économie. De plus, ils savent faire occuper un poste donné par une personne qu'on pourrait considérer comme plus médiocre (en fait, moins polyvalente) que son équivalent français, ce qui permet à une partie plus large de la population de trouver emploi à sa mesure. Mentionnons qu'aux États-Unis, il n'y a pas de « petits boulots » dévalorisés par rapport aux autres ; tout emploi, même le plus modeste, est objet de fierté, ce qui est un facteur d'intégration sociale et d'unité nationale important. Les Français font le choix d'une personne avec laquelle ils ont déjà des liens, et la laissent modeler le *job* en fonction de sa personnalité, ce qui donne plus de relationnel, plus de souplesse, mais moins de professionnalisme. Il ne faut pas se laisser abuser par le caractère formel des descriptions de poste à la française, ni d'ailleurs par celui des appels d'offre dont le rituel pesant du *process* apparent camoufle souvent un choix déjà fait à des niveaux supérieurs.

---

<sup>128</sup>« Management et mondialisation. La gestion des différences culturelles dans l'entreprise », *Cahiers de l'ENSPTT*, septembre 1998.

## La signature

Le Français a besoin de mettre un nom. Il veut signer sa prestation, et le fera, dans une situation répétitive, par des erreurs ou des manquements à la règle ou à la procédure établie ; sinon il se sent anonyme et cette non-reconnaissance lui est insoutenable. Cela n'est évidemment pas un gage de qualité ou de sécurité. La première préoccupation d'un nouveau directeur français est souvent de prendre le contre-pied des décisions de son prédécesseur, pour imprimer sa marque. La mise en place de la carte Vitale a pris des années de retard et a coûté beaucoup plus cher que prévu, car les Français ont voulu concevoir tout le système par eux-mêmes (et dans une verticalité typique), alors qu'ils auraient pu acquérir une solution étrangère, canadienne par exemple, qui aurait satisfait, et rapidement, 95 % des fonctionnalités souhaitées, mais par une entorse au perfectionnisme, et surtout au prix de l'orgueil national.

Dans son écriture manuscrite, le Français exprime sa subjectivité en écrivant en lettres cursives, très différentes d'un individu à l'autre (et difficiles à déchiffrer outre-Atlantique), là où l'Américain écrit en script, en *block letters*, aussi semblables que possible d'un scripteur à l'autre<sup>129</sup>. Sur un document, la signature française se veut aussi personnelle, spécifique que possible, alors que la signature américaine se veut refléter exactement et fidèlement le nom de la personne. La signature française doit être illisible, pour être personnelle. En France, elle est un signe de différenciation, aux États-Unis, elle est une marque d'identification. Le paraphe de John Hancock, président du *Continental Congress* de 1776 et l'un des signataires de la Déclaration d'indépendance, n'est passé à la postérité et dans le vocabulaire américain que parce qu'il était exceptionnellement alambiqué. L'Américain n'a pas d'états d'âme en face de tâches

---

<sup>129</sup>Notons au passage que l'écriture manuscrite française (attachée) repose sur le lien entre les lettres, alors que l'écriture américaine les dissocie.

répétitives s'inscrivant exactement dans une procédure prédéfinie ; il n'a pas l'impression d'en exister moins pour autant.

# 7

---

## La relation

Les Français arrivant en Amérique sont généralement surpris par le statut qui y est accordé aux enfants, dans des pratiques éducatives qu'ils considèrent souvent comme laxistes, qualifiant d'impolitesse ce que les Américains appelleraient *positive self-image*. À table, les enfants de tous âges ont droit à la parole, qui paraît y avoir autant d'importance que celle des adultes ; cette parole est prise naturellement, elle n'est pas octroyée. À l'école, les élèves sont considérés – et se considèrent – de statut égal à celui des adultes ; ils expriment à tout moment leurs *desiderata*. Ils ont des droits reconnus explicitement, dont l'exercice est assimilé à l'apprentissage de la démocratie par les enseignants et les parents, lesquels sont toujours bienvenus à l'école, notamment comme volontaires.

Tout se passe comme si l'école américaine avait d'abord pour but de socialiser les élèves, de leur apprendre la pratique de la démocratie, de leur donner confiance en eux, de les aider à se débrouiller au quotidien, et enfin seulement de les aider à acquérir ce qu'on appelle en France la culture générale – qui, de ce fait, y est d'un niveau lamentable. Mais, à niveau socio-économique égal, les enfants semblent y être plus heureux... Dans ce pays, construit à coups d'immigration, l'effet intégrateur de l'école est essentiel ; on ne fait généralement pas redoubler une classe, de façon à ne pas séparer les élèves de leurs camarades, ce qui, on s'en doute, n'est évidemment pas une garantie de qualité académique, surtout dans les quartiers défavorisés. Quoi qu'il en soit, les enfants sont constamment im-

prégnés de la notion qu'ils sont des adultes en devenir, et non pas « seulement des enfants ».

Centrée sur la relation, la culture française l'est en fait sur une relation verticale. Pour les Français, dire que quelqu'un est sympathique signifie qu'il n'essaye pas de prendre l'ascendant sur vous. Le « Après vous – Je vous en prie – Je n'en ferai rien – Mais si, j'insiste », à la Bouvard et Pécuchet, révèle que chacun sait qu'il pourrait passer devant, qu'il sait que l'autre le sait, et réciproquement, et que chacun fait comme s'il n'en était rien. Qui est au-dessus de qui ? Qui est plus important que qui ? Le caractère implicite de la culture française permet d'occulter ces questions. Mais, tout comme les Japonais, les Français ne peuvent se situer les uns par rapport aux autres que dans la verticalité. Il s'agit dans ces deux pays de traces de la féodalité. La relation suzerain/vassal s'exprime par l'échange de la loyauté d'appartenance contre la protection. Ce contrat multiséculaire repose sur ce que sont les personnes et non pas sur ce qu'elles font, et rien de ce qu'on peut faire n'est supposé le remettre en cause. On trouve encore aujourd'hui dans la société française ce troc implicite, qui recèle une attente non dite d'emploi à vie, de protection sociale totale, de prises en charge de toutes sortes dans ce que Foucault a appelé l'État prudentiel. Le problème est que, lorsqu'il n'y a plus de ressources pour se protéger de tout et à jamais, les individus qui avaient investi dans l'appartenance se sentent floués. Valéry Giscard d'Estaing puis Jacques Delors, en leur temps, ont essayé d'éduquer les masses à ces dures réalités économiques, mais en vain, elles éteignirent le poste (on ne zappait pas encore, à l'époque).

J'ai vu de nombreux Français arrivant aux États-Unis être bientôt en manque de verticalité relationnelle et en recherche de centre. La *suburbia* américaine les perturbe, il leur faut un centre-ville, qu'ils réclament, en vain, à Los Angeles<sup>130</sup> – San Fran-

---

<sup>130</sup>Nathalie Monsaint-Baudry, communication personnelle, à partir d'un essai sur Los Angeles, en cours d'écriture.

cisco ou Boston les rassurent sur ce plan. L'horizontalité américaine s'exprime topographiquement par le quadrillage et par une relative équirépartition des richesses sur le territoire, alors que la verticalité française se traduit par l'étoile et la concentration de la richesse dans la capitale (de *caput*, la tête). Tous les chemins mènent à Paris, ce qui correspond par métaphore à la position centrale du roi. La ville de Detroit, dans le Michigan, permet d'observer la superposition des deux systèmes : les Français ont commencé par y établir des boulevards convergeant vers un point focal (le port), puis les Américains qui leur ont succédé y ont percé un quadrillage d'avenues dont l'intersection avec le réseau précédent fait apparaître un certain nombre d'angles aigus...

### **Pouvoir féodal**

Le chemin vers l'explicite, l'individu et le contractuel est ardu, d'où certaines des difficultés actuelles de transition de la société française, sur lesquelles nous reviendrons. L'omniprésente hiérarchie française est une incarnation du pouvoir féodal dans des représentations mentales partagées tant par le haut que par le bas. On ne change pas un millénaire dans les têtes en une génération. Le client ou le fournisseur ont une place assignée le long de la verticalité : en bas. Il est plus important d'avoir raison contre le client que de le satisfaire. Servir le client est souvent ressenti comme étant équivalent à être le domestique du client. « Non mais, je n'suis tout d'même pas sa domestique ! » L'expression « taillable et corvéable à merci » illustre bien ce propos.

On peut observer dans certaines administrations et entreprises un emboîtement vertical descendant, représenté dans la Figure 8.

J'ai présenté cette figure à des Anglais, qui m'ont dit : « Chez nous, c'est différent ; on trouve d'abord le chien, puis le client. »

Cette pyramide peut se transposer aisément à l'hôpital, depuis le « grand professeur » jusqu'à l'aide-soignante, en passant

par le médecin et l'infirmière, en dessous desquels se trouve le patient (et le pot de chambre à la place du chien).

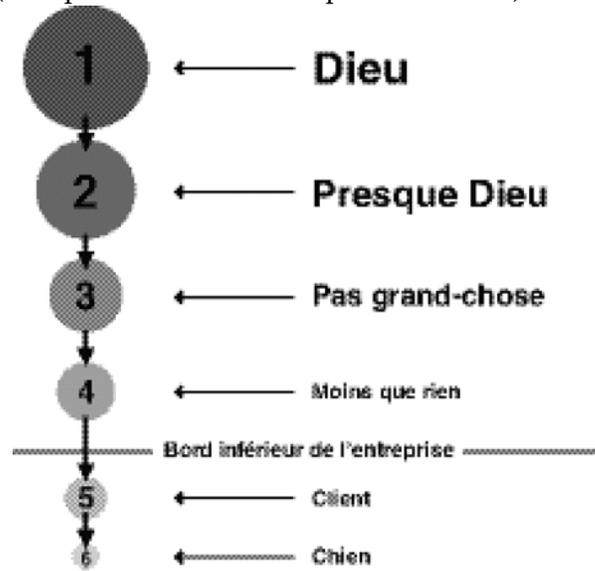


Figure 8. La relation verticale en France

La relation verticale a besoin de maintenir l'implicite pour perdurer, car trop d'explicite risquerait d'atteindre la verticalité en la rendant patente. Dans une entreprise ou une administration qui n'est pas encore passée à la modernité, tant un hiérarchique que son collaborateur savent pertinemment que certaines choses ne doivent pas être évoquées par ce dernier. On m'a rapporté l'exemple de ce monopole historique dans le domaine de l'énergie où un hiérarque s'était offusqué (mais plus tard, et en privé) de ce qu'un collaborateur auquel il proposait une apparente promotion – pourtant pour un poste fort peu clairement défini et dans un contexte très politique et non exempt de risques pour sa carrière – lui demandât de préciser quelle performance serait attendue de lui. Bien entendu, évoquer la question de la rémunération aurait été sacrilège, car

l'immixtion de la contractualité menace elle aussi la verticalité. Dans une relation perçue comme verticale par les acteurs, un échange entre les parties est vécu par le dominant comme une faveur octroyée, et par le dominé comme un avantage acquis. Ramener une logique de l'échange et du contrat introduirait une horizontalité de mauvais aloi.

On dit : « Je travaille chez Untel », ou « avec Untel », ou « dans le service du professeur Untel ». Les hommes français se réfugient auprès d'une image du père qu'ils n'investissent pas cependant. Ils obéissent à leur supérieur hiérarchique, le représentent, en ont peur, l'évitent, le protègent, lui font des grâces, anticipent ses désirs, bref font comme s'il était un père présent, alors que c'est un père absent, et ils pleurent ensuite dans l'alcôve du consultant ou du coach<sup>131</sup>. « Mon président m'a dit... », combien de regret caché dans cette expression tant entendue chez des cadres supérieurs, qui le critiqueront cependant dans son dos ? À chaque niveau successif, chacun souffre de ne pas être reconnu par son papa, puis réplique le modèle à l'échelon du dessous, selon une hiérarchie d'autant plus hautaine, rigoureuse et rigide qu'elle est fondée sur le faux-semblant de cette présence-absence. Le père non investi que l'on continue à chercher, c'est aussi la royauté qu'on a déboulonnée, et que chaque président cherche à réincarner dans un effort impossible. Comme l'écrit Balzac, « en coupant la tête de Louis XVI, la République a coupé la tête à tous les pères de famille ». Les Français n'ont pas assumé le meurtre du père<sup>132</sup>.

Et puis parfois ce père est là, mais trop là, et la verticalité qu'il impose est insupportable, et fournit un modèle d'identification trop extrême.

---

<sup>131</sup>Martine Laval, communication personnelle.

<sup>132</sup>Selon le Dr Jean-Pierre Lablanchy, médecin psychiatre, une tendance perverse dans le tempérament Français trouverait là sa source. Communication personnelle.

La prolétarianisation gagne les cadres, lassés qu'ils sont de cette non-existence qui leur est assignée, et de plus en plus d'entre eux se replient sur des 35 heures qui signent l'arrêt de leur tentative désespérée de trouver leur affiliation vers le haut d'une hiérarchie qui, à un niveau fondamental, ne reconnaît pas ses enfants. C'est clair, le modèle a vécu, même si beaucoup ne l'ont pas encore compris. Heureusement, de nouveaux modes de fonctionnement apparaissent (par projets, par externalisation, ou en réseau, entre autres), qui ne reposent plus sur cette identification verticale mortifère, mais qui nécessitent et renforcent l'explicitation, l'individuation, le centrage sur la tâche et le contrat, l'initiative, au lieu de se contenter de l'implicite, du groupal, du relationnel féodal, du léonin et de la passivité.

### **La verticalité dans le service**

La verticalité française dans le service s'exprime notamment par le désir du vendeur d'avoir raison contre le client, ce qu'il prend comme équivalent à avoir le dessus par rapport au client et donc à renverser la relation de dépendance verticale, de domesticité. Ainsi, un client qui vient se plaindre sera généralement vu d'abord avec suspicion, étant d'emblée perçu comme un gêneur, un tricheur et un maître qui abuse de son pouvoir. Ce que j'ai appelé « la frontière poreuse » entre les individus permettra au vendeur de se mettre dans la peau du client en confondant sa perspective avec celle de celui-ci, comme par exemple dans le dialogue suivant. La cliente : « On m'a dit au téléphone que... » La vendeuse : « Mais Madame, ça n'a pas pu se produire comme vous le dites puisque nous ne faisons jamais cela. » Cette redéfinition de la réalité d'autrui est significative en ce que la vendeuse s'arroge le droit de violer le territoire du vécu de la cliente, avec les conséquences qu'on imagine en matière d'escalade entre les deux protagonistes. Le « responsable », appelé à la rescousse, prendra généralement parti pour son personnel ; et du fait de la verticalité et de la solidarité représentées par le schéma ironique ci-dessus (*cf.* Figure 8), selon

lequel la cliente est perçue comme extérieure à l'entreprise ; et parce que, tel un suzerain supposé protéger son vassal, il sait qu'il aura « sa » vendeuse dans son équipe et sur le dos pour une longue période à venir.

### **Question de principe**

« Mais voyons, Monsieur, si tout le monde me demandait la même chose ! » Cette hypothèse n'est invoquée que parce qu'elle n'est pas plausible – justement, « tout le monde » ne demande pas la même chose, et la probabilité que cela arrive est infime. Mais il s'agit-là d'une façon très française de monter tout de suite au niveau de la généralité théorique et du principe. Une « question de principe » est réputée supérieure à toute autre considération, surtout celles issues directement de la vulgaire réalité, contingente par nature.

Une différence essentielle entre Français et Américains est que, en France, on sait ce qui est bon pour les gens et on décide à leur place. L'irréalisme d'un tel modèle entretient la dépendance et conforte la fibre rebelle, alimentant les alternances gauloises entre soumission et rébellion.

Ainsi, il va de soi, dans la culture française, que le médecin est omniscient et que le patient ne sait (donc) rien (et réciproquement), ce qui limite le recours aux ressources de prévention et de guérison des patients ; le fait, récent, que des patients de plus en plus nombreux viennent en consultation après s'être documentés sur Internet, est mal ressenti par beaucoup de médecins qui voient ainsi contestée l'illusion de l'exclusivité de leur savoir. De même, l'enseignant, par définition, sait ce qu'il faut que l'apprenant sache (même dans l'enseignement supérieur), et donc ce dernier n'a pas voix au chapitre ; on est de ce fait sur le registre de la réplique, non sur celui de la découverte ou de la co-construction. Des raisonnements en tout ou rien viennent empêcher la recherche de points intermédiaires de savoir partagé et de co-responsabilité, et maintiennent la

verticalité et l'illusion de toute-puissance des uns et donc d'impuissance des autres.

Le modèle prévalent est celui du fonctionnaire, investi par l'État d'une parcelle du divin laïque, et donc incontestable. Il y a une juxtaposition schizophrénique d'un discours démocratique, qui implique la responsabilité de l'élu devant ses électeurs, et d'une irresponsabilité des clercs, nouveaux prêtres du Service Public dans les hautes sphères, ou détenteurs d'une parcelle d'autorité défendue par un corporatisme féroce dans les basses.

L'ingénieur, le responsable, le fonctionnaire se croient supérieurs au client, à l'employé, à l'usager. Alors la signalétique routière ne sera pas vérifiée sur le terrain, personne n'allant voir ce qui se passe réellement du côté des automobilistes et des piétons, quand bien même elle ne fut dessinée que pour des gens qui connaissent déjà le quartier ou la région. Les autres n'avaient sans doute qu'à rester chez eux ! Alors une directive sera donnée, sans vérifier auprès des gens du terrain qu'elle est applicable. Alors, l'entreprise ne regardera pas l'usage réel que le consommateur fait de ses produits, qui, puisque le roi ne peut pas se tromper, sont supposés être parfaits d'emblée et utilisés uniquement pour leur objet initial. De toute façon, si quelque chose ne marche pas, c'est certainement de la faute du client – et l'on perd alors une source considérable d'innovation, comme l'ont bien compris les Japonais, qui, dans la verticalité féodale qui leur est propre, placent le client au-dessus de l'entreprise et non au-dessous.

L'accent mis sur la tâche au détriment de la relation permet aux Américains de moins s'embarrasser de cette dernière lorsqu'il s'agit de remettre en cause une certaine façon de procéder. De ce fait, se trouvant moins concernés par l'éventuelle interprétation d'une critique personnelle à l'encontre des responsables de la précédente façon de faire, ils ont moins d'états d'âme pour introduire des changements,

qui, alors, sont plus nombreux et fréquents que dans les organisations françaises.

Il est de constatation quotidienne, pour quiconque a l'expérience des deux pays qui nous occupent ici, que les Français sont plus souvent victimes d'erreurs en tous genres que les Américains. Quand on s'en plaint, on s'attire souvent l'expression : « Tout le monde peut faire des erreurs. » Il faut noter le glissement sémantique qu'une telle réponse comporte. La question n'est pas de savoir si tout le monde peut se tromper ou non (bien sûr – et la réponse visait justement à obtenir cet immanquable assentiment), mais qu'une erreur spécifique a été faite par cette personne-ci ou par son organisme d'appartenance, dans un cas précis, et non en général, et qu'il s'agit d'en rendre compte. Le détournement, par généralisation défensive, de la question ou de la confrontation permet au fautif ou à son collègue de ne pas assumer la responsabilité de l'erreur, dans ce qu'il faut bien appeler une culture de la non-responsabilité<sup>133</sup>.

L'individuation américaine, et la relation entre le vendeur et le client plus horizontale et centrée sur la tâche, donnent à la vente ou au service une tournure différente, comme le remarquent fréquemment avec surprise les touristes français aux États-Unis. L'attention du vendeur est portée sur la tâche à accomplir, qui est de servir le client de manière qu'il soit content, en parle, revienne, fasse faire du bénéfice, etc., et non sur le client lui-même. Le client est perçu comme le moyen de réaliser cette tâche, selon un déroulement codifié et transmis par des formations très précises et prises au pied de la lettre par ceux qui les suivent. Il faut bien comprendre que, vu de l'intérieur de la culture américaine, cette instrumentalisation du client n'est pas hypocrite, alors qu'elle serait perçue comme telle dans la culture française. Le client existe séparément et indépendam-

---

<sup>133</sup>Voir les résistances considérables qui ont accompagné dans l'administration française l'instauration du port d'un badge nominatif visible par l'administré ou l'utilisateur.

ment du vendeur, qui a juste à exécuter sa tâche, et auquel cette position d'exécutant ne donne pas d'états d'âme.

De son côté, le client américain ne s'attend ni à des glapissements amoureux à son égard, ni à un rejet dédaigneux et hautain. Il s'attend simplement à être servi avec compétence et civilité, et se plaindra aisément si l'une ou l'autre manquent. Si le client vient pour une réclamation, sa bonne foi est présumée. Le *supervisor* donnera généralement raison au client. On connaît l'histoire, maintenant légendaire aux États-Unis, de ce directeur de magasin Nordstrom en Alaska qui remboursa deux pneus à une cliente mécontente. Or Nordstrom vend des vêtements et des chaussures, mais pas de pneus... Un vendeur qui essaierait systématiquement d'avoir raison contre le client ne ferait pas long feu dans un magasin américain. Enfin, dans une perspective *win-win*, le vendeur a généralement une part significative de sa rémunération liée à l'obtention d'objectifs chiffrés, ce qui renforce la clarté de la tâche, d'autant plus qu'il sera vite licencié s'il n'atteint pas ses objectifs.

### **Maître et serviteur**

Dans *De la Démocratie en Amérique*, livre toujours actuel du fait du génie perspicace de Tocqueville, et parce que les fondamentaux de la culture américaine sont restés les mêmes depuis plus de deux siècles, on peut lire : « À chaque instant, le serviteur peut devenir maître et aspire à le devenir ; le serviteur n'est donc pas un autre homme que le maître. Pourquoi donc le premier a-t-il le droit de commander et qu'est-ce qui force le second à obéir ? L'accord momentané et libre de leurs deux volontés. Naturellement ils ne sont point inférieurs l'un à l'autre, ils ne le deviennent momentanément que par l'effet du contrat. Dans les limites de ce contrat, l'un est le serviteur et l'autre le maître ; en dehors, ce sont deux citoyens, deux hommes. [...] Au fond de leur âme, le maître et le serviteur n'aperçoivent plus entre eux de dissemblance profonde, et ils n'espèrent ni ne redoutent d'en rencontrer jamais. Ils sont donc sans mépris et

sans colère, et ils ne se trouvent ni humbles ni fiers en se regardant. Le maître juge que dans le contrat est la seule origine de son pouvoir, et le serviteur y découvre la seule cause de son obéissance. Ils ne se disputent point entre eux sur la position réciproque qu'ils occupent ; mais chacun voit aisément la sienne et s'y tient. [...] De leur côté, les maîtres n'exigent de leurs serviteurs que la fidèle et rigoureuse exécution du contrat ; ils ne demandent pas des respects ; ils ne réclament pas leur amour ni leur dévouement ; il leur suffit de les trouver ponctuels et honnêtes. »

Tout est dit, et dans quelle langue !

Dans la langue de Voltaire, *of course*, qui écrit, dans les *Lettres philosophiques*<sup>134</sup> : « En France est marquis qui veut ; et qui-conque arrive à Paris du fond d'une province avec de l'argent à dépenser et un nom en *Ac* ou en *Ille*, peut dire : «un homme comme moi, un homme de ma qualité» et mépriser souverainement un négociant ; le négociant entend lui-même parler si souvent avec mépris de sa profession, qu'il est assez sot pour en rougir. Je ne sais pourtant lequel est le plus utile à un État, ou un seigneur bien poudré qui sait précisément à quelle heure le Roi se lève, à quelle heure il se couche, et qui se donne des airs de grandeur en jouant le rôle d'esclave dans l'antichambre d'un ministre, ou d'un négociant qui enrichit son pays, donne de son cabinet des ordres à Surate et au Caire, et contribue au bonheur du monde. »

Où sont les Voltaire aujourd'hui ?

## Niveaux d'exigence et de finition

Les Français sont parfois surpris par la rusticité de certains produits américains, par exemple dans l'électroménager, dans l'automobile, dans l'informatique (sauf Apple, mais Microsoft est souvent taxé de préférer la vitesse à la sophistication), là où ils auraient eux-mêmes investi beaucoup de temps à rechercher

---

<sup>134</sup>Flammarion, 1997.

des solutions aussi élégantes que possible – une culture de l'esthétique et l'esprit des mathématiques (à la française) sont passés par là. Ce qui compte, c'est de fournir le produit le plus simple qui est suffisant pour l'usage recherché ; dans certains cas, cela implique de « mettre le paquet », et alors on n'a pas d'états d'âme pour allouer des gros budgets, mais dans d'autres cas ce n'est pas nécessaire, et l'on se contente du minimum efficace.

L'hésitation à s'engager, à prendre des risques, à se séparer de son produit – j'allais dire de son bébé – conduit les Français à la procrastination et au perfectionnisme. En revanche, les Américains sont en général plus exigeants en ce qui concerne les finitions, et le « bon ça suffira bien comme ça » n'a pas cours. Les CV français sont rarement d'une qualité acceptable par les Américains. Je ne parle pas seulement ici d'erreurs basiques, comme celle de mentionner sa date de naissance ou de ne pas indiquer les résultats chiffrés qu'on a obtenus, soutenus par des verbes d'action, mais d'orthographe approximative, de ponctuation défectueuse, de fautes d'anglais. Les Américains n'ont pas de patience pour ce qu'ils qualifient de « *sloppiness*<sup>135</sup> ».

## Une filiale américaine d'entreprise française

J'ai interviewé des dirigeants et des cadres supérieurs dans des entreprises françaises très diverses et dans leurs filiales aux États-Unis. La constance avec laquelle les uns et les autres se plaignaient des mêmes choses me donne à penser qu'on est en présence de phénomènes liés aux cultures nationales et non aux cultures d'entreprises.

Voici une histoire composite, reconstituée à partir d'éléments disparates mais réels. Le dirigeant américain de la filiale, peu familier avec la culture française, est convoqué au siège parisien

---

<sup>135</sup>Comme il n'y a pas d'équivalent direct de ce terme en français, ce qui est toujours significatif, on doit utiliser la périphrase « caractère bâclé », « manque de soin », « travail peu soigné ».

et y discute avec son patron français des objectifs pour la prochaine période budgétaire. Satisfait d'en avoir fini, quoique deux ou trois points n'aient pas été complètement clarifiés, il rentre aux États-Unis et s'attend à pouvoir fonctionner avec clarté au cours de la période qui s'ouvre, et à être jugé sur la *bottom line*, comme il l'avait négocié par avocats interposés lors de son embauche, ce qui avait « tout de même un peu surpris » alors à Paris. Puis un dirigeant du siège l'appelle et lui fait comprendre qu'« il serait bien vu » qu'il prenne son filleul en stage, bien que celui-ci n'ait pas de qualifications particulières.

Ensuite, il reçoit des demandes continuelles de précisions chiffrées sur divers points de détail, avant de voir débarquer un jeune contrôleur de gestion qui produit une masse de rapports envoyés derechef outre-Atlantique. Enfin les objectifs restent les mêmes mais, sans que cela lui ait été annoncé, une ressource clé lui est soustraite, alors qu'il se croyait naïvement responsable du résultat. Puis l'un des « hauts dirigeants » français, auquel il n'est pas rattaché directement, lui dit au dessert, à l'occasion de son passage à la filiale : « Il ne faut pas attacher trop d'importance à toutes ces histoires d'objectifs, moi, ce n'est pas comme ça que je juge les hommes. » Une demande de clarification sur ce qu'il entend par là reçoit pour réponse un geste évanescent et une bouffée de fumée.

Fortement perturbé dans les mois qui suivent par de nombreuses demandes ponctuelles apparemment pusillanimes et sûrement hors des objectifs négociés, notre homme se risque à refuser tout de go l'une d'entre elles, excipant du fait qu'il ne peut tout à la fois la satisfaire et consacrer le temps nécessaire à l'atteinte des résultats attendus par le siège. Ce crime de lèse-majesté est très mal pris à Paris, où des mots très durs sont prononcés sur ce *Yankee*, qui ne va tout de même pas nous donner des leçons, après quoi il est décidé, sans le consulter, de le flanquer d'un adjoint français et de le rattacher à un vieux de la vieille. On l'a deviné, c'est cet « homme de confiance » qui

prendra, « provisoirement », la direction de la filiale après le départ de notre Américain.

On voit là le choc de deux perspectives, l'une explicite, centrée sur le contrat et sur l'atteinte des résultats, l'autre personaliste, reposant sur la confiance individuelle, largement implicite et fortement imprégnée d'esprit féodal. Ces deux mentalités sont radicalement incompatibles, et encore plus lorsque chacun, engoncé qu'il est dans sa propre logique, est incapable de prendre le recul nécessaire pour s'apercevoir que, la perspective de l'autre étant différente de la sienne, une métacommunication est nécessaire, au niveau six de l'interculturalité<sup>136</sup>. Heureusement, un certain nombre de groupes français ont su passer à un fonctionnement plus « à l'américaine », dont quelques-uns avec beaucoup de succès. Mais se sont-ils complètement débarrassés de toute trace de féodalisme ?

---

<sup>136</sup>Cf. Chapitre 1 – Le développement culturel.

## 8

---

## Le temps

**C**omme l'a fort bien montré Edward T. Hall dans *La dimension cachée* et *La danse de la vie*<sup>137</sup>, la culture américaine est monochrome, c'est-à-dire que la norme consiste à ne faire qu'une seule chose à la fois. La relation bijective entre une tâche et un temps pour l'accomplir correspond bien au caractère séquentiel du *process*. Une chose pour chaque temps et un temps pour chaque chose. Il est alors nécessaire de terminer une tâche à l'heure, notamment une réunion ou un rendez-vous, de façon que la suivante puisse commencer au moment convenu.

Le retard endémique des Français peut s'interpréter comme une transgression d'un engagement explicite ou tacite pris par rapport au temps. Arriver en retard à une réunion ou permettre qu'une réunion commence en retard (ou annoncer un horaire de début que l'on sait ne pas devoir être tenu, « quart d'heure universitaire » ou autre), est une façon de manifester implicitement qu'on ne va pas se laisser contraindre à une stricte observance du contrat temporel – ou qu'on renonce à y contraindre les autres. C'est en quelque sorte un déni de pouvoir. On nie le pouvoir de celui qui aurait pu rappeler au respect de la règle d'exactitude, ou on renonce à son pouvoir d'exiger l'exactitude d'autrui. Ou, à l'inverse, on excipe de son pouvoir de déroger à la règle. Il y a collusion entre celui qui est en retard et celui qui l'en absout, ce qui marque symboliquement leur connivence

---

<sup>137</sup>Hall, Edward T., *La Dimension cachée*, Le Seuil, 1977 ; *La danse de la vie*, Le Seuil, 1984.

dans la transgression du contrat temporel. En même temps, si je puis dire, le fait que l'un des deux ait le pouvoir d'absoudre l'autre marque la verticalité de leur relation.

Le retard est le prix à payer pour rappeler à tous qui est plus important que qui. Le fait que certains seulement puissent arriver en retard permet de situer leurs positions relatives dans l'échelle verticale des pouvoirs et des statuts. Cette échelle peut aussi être scandée par le rappel à la discipline effectué par l'individu de rang le plus élevé, mais cela se produit alors au prix d'une perte de la face des autres protagonistes. À moins, bien sûr, que l'on soit en train de fonctionner dans un cadre clairement contractuel accepté par toutes les parties, hypothèse que l'on ne peut totalement exclure...

On pourrait faire des remarques similaires en ce qui concerne l'argent, le retard étant alors remplacé par la dette et son effacement, ou par le prix et sa réduction.

Au plan individuel, le retard est aussi la marque d'un attachement. C'est parce qu'on n'arrive pas à se détacher de la situation présente (rendez-vous, réunion), qu'on sera en retard pour la prochaine activité programmée. Les Américains, moins dans l'attachement, terminent plus facilement une réunion ou un rendez-vous et arrivent plus facilement à l'heure.

## Rythmes

Les Français comme les Américains fonctionnent sur deux modes distincts en matière de rythme. Chez les Français, le suzerain peut prendre tout son temps ; en tout cas, nul ne peut lui dicter son rythme. Aller lentement est une marque de pouvoir, c'est parfois la seule dont dispose le fonctionnaire, avec celui de faire accélérer les choses par faveur et celui de dire non. Et puis, il y a l'urgence, qui sera traitée sur le mode de l'héroïsme. À Vimy, on laisse pendant plus de quatre-vingts ans se dégrader des obus de la Première Guerre mondiale. On croyait qu'ils étaient indestructibles. Maginot, déjà... Puis décelant sans doute des fuites d'ypérite – ce dont on n'informerait pas les po-

pulations car il ne faut pas effrayer les enfants –, on organisera héroïquement en huit jours l'évacuation d'une douzaine de milliers d'habitants.

Chez les Américains, le *process* s'accompagne d'un séquençement pré-établi, qui a son rythme propre. Par mon activité de consultant, il m'a été donné d'observer l'importance primordiale du facteur temps dans la Silicon Valley (cf. Annexe 4 : « Manager ou émerger ? »).

## Souvenir, souvenir

Comme Fons Trompenaars<sup>138</sup> l'a décrit, les Américains sont principalement tournés vers l'avenir et le présent, alors que les Français valorisent plus le passé. Optimisme et pragmatisme des uns, pessimisme et attachement aux racines des autres. Dans ses mémoires, George Bush père s'étonne de ce que Mitterrand commençait toujours leurs rencontres par une explication historique, dont il avoue ne pas comprendre l'intérêt – et il n'est pas sûr que son fils, bien qu'éduqué à Yale et Harvard, ait dépassé le père sur ce sujet. Kissinger a fait exception, mais ses origines européennes récentes le situent un peu à part. Les enfants américains ne s'intéressent pas à l'histoire, parce qu'à leurs yeux, elle ne sert à rien. On accorde de la valeur aux individus sur la base de ce qu'ils peuvent faire pour vous aujourd'hui, et non de leur gloire d'antan. Et, pris dans leur ensemble, peu de peuples ont la mémoire aussi courte que les Américains.

## Statues de sel

On dit des Américains qu'il est logique qu'ils ne soient pas tournés vers le passé car ils ne disposent pas d'une longue his-

---

<sup>138</sup>Trompenaars, F. et Hampden-Turner, C. *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey. 2<sup>e</sup> édition, 1997. *L'Entreprise Multiculturelle*, Maxima, 1994.

toire. Je suis persuadé que si l'on rajoutait mille ans à leur compteur, cela ne changerait rien. Leur propension à s'orienter vers le futur me paraît être, au niveau individuel, le résultat direct du sevrage qu'ils ont vécu très jeunes et de l'interdiction qui leur a été faite alors de regarder en arrière, la position dépressive, celle du retour au paradis perdu ou celle du « à quoi bon ? », ne leur étant offerte ni par la mère d'abord, ni par l'entourage social ensuite. Il y a chez les Américains un véritable interdit vis-à-vis de la dépression, considérée comme un mal qui peut et doit être traité immédiatement et non, comme chez les Français, une maladie honteuse et irrémédiable dont il faut taire l'existence et les causes. Le biais vers le futur, omniprésent dans l'éducation des enfants américains, résulte sans doute des problèmes rencontrés par les pionniers, qui n'ont dû leur survie qu'à une attitude résolument optimiste et constamment orientée vers la résolution du défi suivant ; dans l'environnement hostile du début de l'histoire américaine, la sélection naturelle a fait le reste, puis la mythologie de la conquête est venue sceller le tempérament national.

À l'inverse, comme la culture japonaise, et pour la même raison d'attachement à la mère non résolu par le sevrage, la culture française est d'abord tournée vers le passé. Dans l'inconscient de ces peuples non sevrés, tout changement est vécu comme une séparation. À ce titre, il est douloureux et doit être proscrit. La culture doit rester implicite, car une trop grande explicitation des choses risquerait de déboucher sur un changement. L'individuation est haïssable, car l'initiative individuelle pourrait révéler les dogmes du groupe en les dépassant. Trop de contractualisation est dangereux, car cela entraînerait la responsabilité sur les conséquences de ses actions, par opposition à une impunité rassurante pour les bénéficiaires de l'ordre établi. La place donnée dans le champ social à l'esthétique s'explique non par une quelconque attraction platonicienne vers le beau, le bien et le vrai, mais parce que le beau trouve sa source dans la tradition, qu'il valorise en s'y référant.

La *nuance* permet aux cultures qui valorisent plus le passé que le futur d'introduire des variations et d'éviter trop de répétitions, sans rompre leurs attachements. Pour rester orientée vers le futur, une culture a besoin de permettre des choix contrastés, qui rompent avec les attachements et la tradition.

Le *win-win* américain n'est possible que grâce à l'orientation vers le futur. C'est parce que l'on croit que demain sera mieux qu'aujourd'hui que l'on peut travailler avec autrui à la recherche de solutions créatives pour agrandir le gâteau commun. Lorsqu'on se centre sur le passé, ou lorsqu'on est habité par la croyance que demain sera encore pire qu'aujourd'hui, le repli défensif pour le maintien du statu quo s'impose.

## Temps et travail

La réduction du temps de travail n'est pas uniquement une tentative de réduire le chômage en partageant le travail. Vue de Sirius, elle n'a pu se faire jour et s'imposer que parce qu'il y a un consensus tacite chez les Français, à l'exception des dirigeants d'entreprise et de certains cadres, commerçants et membres de professions libérales, pour travailler le moins possible, ce qui est logique car le Français ne donne pas de l'extérieur l'impression manifeste d'aimer le travail, en tout cas dans une situation de subordination (ce qui ne pose pas problème aux Américains)<sup>139</sup>.

Les calculs savants auxquels se livrent les salariés français pour maximiser l'impact des ponts et des jours de congés sont surprenants pour les Américains expatriés dans l'Hexagone, tout comme la durée des vacances, pour des gens qui n'ont généralement que trois, voire deux, semaines de congés les cinq premières années chez leur employeur, ainsi que dix jours fériés au total, et pas de ponts. Lorsqu'il s'agit de fixer un rendez-vous ou une réunion, les cadres français optent souvent pour

---

<sup>139</sup>Je ne parle pas ici de l'amour du travail bien fait, ce qui est autre chose.

une date pas trop proche, alors que les Américains choisissent généralement une date aussi rapprochée que possible ; les premiers attendront alors souvent cette réunion pour faire quelque travail que ce soit sur le sujet en question, alors que les Américains y auront déjà mordu à belles dents avant de se réunir.

Les Américains sont conditionnés à l'école à mettre le travail avant toute chose et à se considérer comme responsables de leur devenir professionnel. Il est facile d'obtenir d'eux qu'ils travaillent tôt matin, le soir ou le week-end lorsque c'est nécessaire. Longtemps, dans les entreprises syndicalisées (qui ne représentent plus que 17 % des travailleurs de l'industrie), ils furent payés le dimanche en heures supplémentaires au tarif double, et cette pratique est maintenant en train de disparaître, le personnel de vente étant même maintenant souvent payé au tarif simple. En France, la législation est venue interdire l'ouverture des magasins le dimanche, et même s'il y a progressivement des assouplissements, c'est quand même un signe qui ne va pas dans le sens de placer le travail avant toute autre chose. En bref, tout cela valide l'aphorisme selon lequel les Français travaillent pour vivre, alors que les Américains vivent pour travailler<sup>140</sup>.

---

<sup>140</sup>Il est banal mais opportun de rappeler ici que le mot « travail » vient du latin *tripalium*, torture.

# 9

---

## Le tabou central de la culture française

**O**n entend souvent parler de la « schizophrénie » française, et le terme est fréquemment cité dans la littérature sur les Français. C'est déjà un progrès, la prise de conscience étant une première étape nécessaire vers la résolution ; mais le mot, employé seulement dans son sens métaphorique, risque de faire écran. Le *tu autem*, ce qui est si difficile à comprendre de l'intérieur, c'est qu'il ne s'agit point ici seulement d'une métaphore. Je pense que, lorsqu'on met bout à bout un certain nombre de caractéristiques culturelles des Français, on obtient un tableau clinique d'un syndrome réellement schizophrénique.

J'indiquerai ici seulement quelques pistes que je soumetts à la sagacité des lecteurs en leur suggérant un couple observation-réflexion qui laisse du temps pour faire un travail de décantation sérieux sur un sujet qui ne s'appréhende pas facilement, car il est vraiment bien caché, là, sous nos yeux, au cœur de la culture. Constatant le fort déni et les intenses résistances que suscite ce thème lorsque je l'aborde en France, je compte revenir dans d'autres écrits sur le sujet de la schizophrénie culturelle, qui me paraît être rien moins que le tabou central de la culture française.

### La schize

Survenant sur un fond de clivage entre Gaulois et Romains et sur la schize mère-enfant contre réalité extérieure, l'interdiction

par la religion française de référence, le catholicisme, du sexe (sauf pour la procréation) et de l'argent (sauf pour la subsistance), condamnation irréaliste pour le commun des mortels, entraîne forcément la transgression et le double langage : « Faites-le, mais ne le montrez pas<sup>141</sup>. » Cette transgression n'est pas si grave pour les Catholiques, puisque dans l'esprit de la plupart d'entre eux, ils peuvent recevoir l'absolution. Elle permet également la permanence du sentiment de culpabilité, légitimé par le dogme du péché originel. Se sachant constamment coupable, on verse alors facilement dans un cynisme faux-cul avec un fonctionnement apparent, officiel, public, et un autre, caché celui-là. Cette dichotomie est de nature schizophrénique. Mais le phénomène ne s'arrête pas là.

Selon un canon français, inculqué depuis Pascal, « le moi est haïssable ». Cette distance à soi, mandatée culturellement, et qui correspond dans l'inconscient à l'imposition d'un surmoi tyrannique et à l'interdiction du plaisir, est de l'ordre de la schize<sup>142</sup>, par l'institution d'une frontière entre soi et soi. L'excès de critiques reçues pendant l'enfance, en particulier les attributions (verbales ou manifestées par un sevrage trop tardif) du type : « Tu n'es pas capable », induit un clivage entre le vécu primaire de l'enfant (« Je suis comme je suis ») et la parole reçue de l'adulte (« Je suis comme on me dit que je suis »).

La schizophrénie s'installe chez un individu lorsque son modèle cognitivo-affectif de compréhension de la réalité, et d'action sur la base de cette compréhension, est systématiquement et durablement invalidé par son entourage, et tout particulièrement par les figures d'autorité durant les phases formatrices de la personnalité. S'installent alors des schémas interprétatifs de la réalité trop étroits et trop rigides, qui empêchent durablement une adaptation efficace à son environnement,

---

<sup>141</sup>Ce que Ernst Troeltsch appelle pudiquement « le compromis entre les exigences de la morale temporelle et la morale chrétienne originelle ».

<sup>142</sup>Clivage psychologique. Séparation rigide entre deux parties de la personnalité.

conduisant à sélectionner dans un contexte donné uniquement les informations qui confortent le modèle prévalent, et à refuser de prendre en compte tout ce qui pourrait remettre en cause le schéma cognitif imposé.

Cette tendance est normale, à un certain degré, chez tout être humain. Je pense qu'on pourrait même dire que la théorie de la dissonance cognitive<sup>143</sup> est un fondement de toute culture et que, pour qu'il y ait culture, il faut, dans une certaine mesure, une part de schizophrénie collectivement partagée. C'est évidemment lorsque ce phénomène est aigu que l'on peut réellement parler de schizophrénie, au sens clinique du terme. Il y a ici à mes yeux une différence de degré, et non pas de nature. Cette vue permet par ailleurs d'éviter la supériorité du psychiatre, qui contribue au renforcement du problème en se plaçant au-dessus du lot, en introduisant de son fait un clivage « moi bon et toi mauvais », schizophrénisant par nature.

Réalisons cependant que la vue du monde inculquée aux enfants par des parents et des enseignants, et en écho par les autres enfants, constamment critiques, accompagnée en parallèle de la mise sur piédestal d'un prétendu enfant roi – que l'on ne laisse alors pas être vraiment enfant et que l'on force à l'imposture d'un faux roi – crée un schéma cognitif dysfonctionnel. Rajoutons-y une invalidation chronique des affects de l'enfant (« Ce n'est rien », « On ne pleure pas », etc.), et le tour est joué.

Tant par l'apparente soumission que par la désobéissance cachée – en fait tolérée, car sans sanctions réelles, par les parents et l'école pour permettre l'apprentissage de la schizophrénie –, l'enfant apprend le clivage nécessaire à son évolution vers l'état d'adulte membre à part entière de la société, qui doit avoir intégré à la fois la règle du jeu réelle (« On s'accommode ») et la règle apparente (« On fait comme on est officiellement supposé faire »). Alors cette complexité, holomor-

---

<sup>143</sup>Feistinger, *op. cit.*

phe à celle des générations précédentes, lui permettra à son tour de jouer le jeu.

### La double contrainte

Selon l'École de Palo Alto, la schizophrénie s'installe lorsque l'individu, placé durablement dans une double contrainte, ne peut la résoudre en l'explicitant ou en s'en soustrayant. Techniquement, une double contrainte comprend trois éléments : une injonction (« Fais ce que je te dis ») ; une injonction contraire, située sur un plan logique supérieur, régissant la première (« Ne fais pas ce que je fais ») ; et enfin une interdiction de rendre explicite la contradiction ci-dessus. Ainsi, un conditionnement schizophrénisant de sabotage consistera à communiquer simultanément le message formel « Vas-y » et un message caché « Tu n'es pas capable », tout en interdisant de parler de cette contradiction – je ne prends pas cet exemple au hasard.

Cette tension insoutenable créera chez le sujet un clivage entre deux parties, l'une qui veut et l'autre, régissant la première, qui ne peut pas, schize rendue stable par l'intériorisation de l'interdiction d'en parler – qui devient même impossibilité de la voir, grâce à la force et à la répétition de l'interdiction. Cette atteinte à l'*awareness* (le mot n'existe pas en Français<sup>144</sup>, disons « lucidité ») permet la permanence du clivage car, pour en sortir, il faudrait<sup>145</sup> : 1. S'en apercevoir ; 2. L'accepter au lieu de mettre son énergie dans le déni ou la résistance ; puis enfin 3. Changer – mais les deux premières étapes font obstacle à l'atteinte de la troisième.

Le « ou-ou » du Français n'est pas de même nature que le binaire de l'Américain. Pour ce dernier, il s'agit d'un binaire de classification entre des éléments qui se situent au même niveau logique : « *I know it as a fact* » ou « *I don't know it as a fact* », A ou B.

---

<sup>144</sup>Et les connotations humoristiques que ce terme a prises en français ne vont pas arranger les choses.

<sup>145</sup>Concept emprunté au chercheur et thérapeute américain Will Schutz.

L'un n'est pas supérieur à l'autre, ce qui fait écho à l'acte fondateur de l'Amérique d'« horizontalisation » de la relation, et à des relations parent/enfant dans lesquelles ce dernier est considéré comme un être à part entière. Quand on examine bien le « ou-ou » français, on voit que les deux branches de l'alternative ne sont pas au même niveau, ou alors qu'il y a une branche d'alternative cachée. Prenons pour exemple une phrase que j'ai entendue de la part d'un fonctionnaire français : « Ou bien on est dans le service public, ou bien on s'en fout plein les poches. » Un beau cas de « ou-ou ». Apparemment, deux branches d'alternative au même niveau. En fait, c'est l'ensemble de cette déclaration qui est à comparer avec une autre déclaration, deuxième branche cachée d'un « ou-ou » plus pervers : « Il est interdit de réussir financièrement ». Comme elle est cachée, on n'a pas prise sur elle. Le lecteur aura vu le long chemin que je dois prendre pour la nommer, alors même que je ne risque pas ici d'être interrompu par ce qui serait une tentative de maintenir cette contradiction sous le boisseau.

## Conjugaisons

Trois caractères de la culture française viennent se conjuguer pour en assurer la nature schizophrénique : la tyrannie de l'implicite, la faible individuation et la prédominance de la relation verticale.

Le caractère fortement implicite de la culture française et les interdictions, tacites ou non, à être trop explicite – au risque de se faire taxer d'impolitesse, de naïveté, de ridicule ou de manque d'intelligence, ou même à celui de la violence verbale physique ou symbolique, pour faire taire –, permettent de maintenir la chape de la double contrainte qu'elles empêchent de révéler pour s'en affranchir.

La faible individuation intervient à deux titres. Au niveau primaire, la symbiose mère-enfant contre réalité extérieure est en elle-même schizophrénisante car elle impose à l'enfant – contre sa perception naturelle, mais avec plus de force que

celle-ci – une vue clivée de la totalité [mère + réalité extérieure]. Au niveau secondaire, le clivage intérieur entre une part de soi que l'on fait bien sienne et une part que l'on exclut (*dis-own*) conduira à chercher à retrouver sa complétude par appropriation complémentaire d'une partie d'autrui, d'où cette perception fantasmatique que chacun possède une partie de l'autre et est possédé, régi, par une partie de l'autre.

Enfin, la relation verticale à la française induit le modèle dominant/dominé, cette dialectique collusive de l'esclave indispensable pour qu'il n'y ait pas révolte précoce du sujet contre la tentative schizophrénisante du dominant. Le sujet qui n'a pu expliciter la double contrainte schizophrénisante ou qui n'a pu y échapper, versera dans un retrait de nature autiste, ou bien gardera un désir de revanche qui cherchera à s'exprimer avec force, violence même, à l'encontre d'autres sujets identifiés comme étant en position de faiblesse (clients, assujettis, handicapés, femmes, étrangers, enfants).

### **Six cas de violence**

La vendeuse mal traitée et mal payée, peu considérée, jamais félicitée, ignorée, ne pourra prendre sa revanche que contre la cliente. La brave dame qui travaille au guichet de la préfecture, et dont le sort n'est guère enviable par rapport à celui de la précédente, ne pourra s'en prendre qu'aux administrés. Toutes deux se serviront alors de l'arsenal institutionnel à leur disposition : pour l'une, froideur hautaine devant le client, tolérée par une hiérarchie intermédiaire elle aussi en situation de double contrainte ; pour l'autre, dédales réglementaires lui donnant le pouvoir du refus. Elles croiront s'en sortir enfin par la position dominante, alors qu'elles ne feront qu'être à leur tour des instruments de réplication d'un système schizophrénisant.

L'attitude particulièrement barbare des Français par rapport aux handicapés me paraît ressortir de cette même dynamique ; le déni dans lequel sont la plupart des Français par rapport à ce problème est d'ailleurs fort révélateur. Il y a là une sorte de vio-

lence collective qui ne dit pas son nom, les handicapés servant de souffre-douleur, littéralement, et n'étant pas supposés se plaindre, eux qu'on laissera perversement alors se perdre dans des dédales administratifs et architecturaux. Inconsciemment, ne rappellent-ils pas trop manifestement aux Français leur blessure intérieure, tel un *Parsifal* à qui le metteur en scène avait fait porter sa blessure comme un objet extérieur que l'on trimballe au flanc ? Quoi qu'il en soit, tout est fait pour qu'on ne les voie pas.

Dans une société dominée historiquement par les hommes, qui ont disposé pendant des siècles du castolement puis, jusqu'en 1935, du droit de correction, et où les femmes n'ont le droit de vote que seulement depuis 1944, il n'est pas surprenant que la lente ascension de celles-ci ne soit pas encore achevée. Au sein des entreprises, malgré des percées, le plafond de verre est tenace. J'ai souvent entendu dire, d'apparente bonne foi, des choses du genre : « Nous ne pouvons pas promouvoir des femmes, nous n'en trouvons pas. » En fait il s'agit là, à un niveau inconscient, du refus des mâles de se trouver à nouveau sous la dominance d'une mère qui fut trop envahissante, et qu'ils ne veulent pas revoir sur leur territoire par une sorte d'inversion de *l'idion* et du *koïnon* grecs<sup>146</sup>.

Le bizutage auquel sont soumis les étrangers pour s'assimiler en France est en fait un rite de passage et la vérification qu'ils jouent bien le jeu. À l'inverse, les Américains autochtones seront jugés naïfs, prenant les apparences pour la réalité, innocents qu'ils sont. Et leur posture de donneurs de leçon de morale est absolument insupportable aux Français, car ces derniers savent bien qu'ils ne font pas ce qu'ils disent et qu'ils s'arrangent pour ne pas être comptables de leurs actions : c'est une condition de survie dans la culture française, a *survival skill* qu'ils ont appris pour (dys-)fonctionner normalement, comme les autres. Ça les rend

---

<sup>146</sup>Voir l'ouvrage de Jean Cornut, *Pourquoi les hommes ont peur des femmes*, PUF, 2002.

malheureux, et même déprimés, c'est-à-dire avec une colère tournée contre soi, parce qu'ils n'ont pas le droit d'en parler, mais ils n'ont pas le choix, du moins le croient-ils, ayant intériorisé l'interdiction parentale. Ce n'est pas la peine de venir le leur expliquer en plus, ils le savent déjà – en tout cas à un certain niveau, par en dessous.

Quant aux enfants, ne sont-ils pas les sujets les plus désignés pour permettre aux adultes schizophrénisés l'inversion tant espérée ? Car non seulement ne se rendent-ils d'abord pas compte de la tentative de schizophrénisation qui est faite à leur encontre, mais encore, lorsqu'ils commencent à s'en apercevoir, il est facile de les faire taire. Et puis, ils rappellent tant le sujet qu'on a été, que cela permet au surmoi tyrannique de l'adulte, résultant du clivage, d'exercer sa violence contre une réplique imaginaire de son moi affaibli. Aussi voyons-nous que, dans la possession excessive par la mère française, prétendument pour la protection du jeune enfant, s'insinue une dimension étouffante qui expliquera la force avec laquelle le Français cherchera ensuite, par foudrises, à se rassurer sur sa capacité à être indépendant – en fait par contre-dépendance.

Il est clair que, dans la norme américaine, il n'y a pas de tentative de domination excessive des clients, des administrés, des handicapés, des femmes, des étrangers et des enfants. Nous verrons plus tard ce qu'il en est, en revanche, de la schizophrénie américaine au plan international.

### « Ce héros au regard si doux »

Dans le couple parental français typique, la position dévolue au père – celle de l'autorité – mérite mention. Il est censé représenter symboliquement la loi, mais c'est en fait une loi à géométrie variable qu'il incarnera, et ce point est essentiel à comprendre pour saisir comment la schizophrénie culturelle se transmet. L'arbitraire parental, qui sera sublimé et trouvera plus tard écho dans l'arbitraire institutionnel, est primordial pour la formation de la schize. L'argument d'autorité (« Pourquoi ? –

Parce que je te le dis »), suivi de l'inévitable escalade verbale, voire physique, permet de remplacer la situation de réalité qui correspondrait à une culture centrée sur la tâche, par une situation de pouvoir dans une culture centrée sur une relation verticale. La décision d'appliquer ou non la règle, plus un jour, moins le lendemain, communique clairement, mais d'une façon que l'on ne peut confronter explicitement, que la seule prévisibilité sur laquelle l'enfant peut compter est celle de l'arbitraire parental ou, plus généralement, celui des figures d'autorité, notamment à l'école. Ce conditionnement modélisant induit chez l'enfant la substitution d'un modèle de compréhension du réel de type « cause à effet », par un autre modèle de type « pouvoir arbitraire ».

Cet arbitraire se manifeste par des oscillations imprévisibles dans l'exercice de l'autorité, qui résultent en des variations erratiques dans l'ensemble du système affecté. Chacun des acteurs (individus ou institutions), devant alors se prémunir contre ces écarts imprévisibles et potentiellement dangereux, trouve sa sécurité en se dissociant des autres dans un éparpillement caractéristique des systèmes schizophréniques. Il s'agit avant tout de ne pas se faire remarquer, « pour vivre heureux, vivons caché » (notamment si ça va bien), et de ne pas pouvoir se faire imputer une quelconque responsabilité quand ça va mal.

Comme tout le monde joue à cela dans la culture, et comme la plupart chercheront à inverser, une fois adultes, la polarité dominant/dominé, et comme les institutions sont faites par des gens qui ont baigné dans la marmite quand ils étaient petits, il en résulte une société non seulement schizophrène à un moment donné, mais aussi apte à répliquer de façon stable le modèle schizophrénique.

En France, le père oscille entre l'absence et la tyrannie pour échapper, respectivement par la fuite ou par l'escalade, à l'emprise de la mère toute puissante. Alors, il ne sera pas là quand il l'aurait fallu, pour jouer le rôle qui aurait dû être le sien, soustraire l'enfant à l'emprise de la mère. La fusion mère-

enfant, ainsi trop longtemps prolongée, est schizophrénisante en ce qu'elle introduit chez l'enfant un clivage d'avec la réalité extérieure, là où aurait dû se développer la relation objectale. Le trop de mère fait basculer la culture vers la schizophrénie alors que le trop de père l'aurait fait basculer vers la névrose. Les institutions, voulues et moulées par les petits devenus grands, reprendront ensuite cette posture maternante, étouffante même, de surprotection d'individus perçus comme des administrés et viendront conforter la non-individuation, dans une boucle mortifère de renforcement circulaire.

### **L'allégorie de la caverne de Platon**

Retenu dans la position non sevrée qui est la sienne, initialement dans la symbiose maternelle, puis contre son gré, y trouvant cependant des bénéfiques secondaires, l'enfant d'abord, l'adulte français ensuite, ne peut que voir se dérouler sans lui le théâtre des ombres de la réalité extérieure. Son impuissance à l'agripper l'amènera à fuir en avant dans l'illusion de la toute-puissance, base de la relation verticale. Ne pouvant être en prise directe avec la réalité, il est condamné à idéaliser celle-ci par la fuite dans les idées et par la critique permanente. Sa position hors du monde des vivants le condamne à l'irresponsabilité. Elle est la base du clivage schizophrénique à la française.

La notion d'« exception française », unique dans le concert des nations, mérite qu'on se demande de quoi les Français veulent ainsi être exemptés. C'est de la réalité même qu'ils veulent être excusés par ce billet matinal que leur maman rédigera à l'attention de la maîtresse – qui sera complice – pour expliquer que ce pauvre petit est indisposé et ne peut donc venir en classe. L'exception française est un billet d'excuse pour être absent de la confrontation à la réalité quotidienne et à un avenir incertain.

Lancé trop tôt dans la réalité, dans un monde qui n'est pas encore le sien, l'enfant américain est, quant à lui, condamné à déplacer vers le monde réel la toute-puissance infantile du mi-

lieu protégé, du paradis perdu, dont il a été exclu par son sevrage précoce. Mais la vue d'un enfant sur un monde d'adultes ne peut être que partielle, et ce peuple qui se croît grand protecteur de la planète va, en fait, être le premier prédateur du milieu naturel. Ayant trop confiance en lui, il tend à être dominateur en ne se posant pas trop de questions, ce qui alimente sa vision limitée et non subtile des choses.

Alors, les uns repousseront le plus possible le passage à l'acte, par les études, la conceptualisation, la diplomatie, les débats qui n'en finissent pas, quand les autres seront obsédés par l'action immédiate, le *test and learn*, l'intervention militaire, le prototypage rapide. Mais le Français, dégagé de l'obligation d'agir, sera mieux préparé à une pensée holistique et à la complexité, à l'établissement de liens entre des morceaux de réalité apparemment disjoints auxquels il sera plus apte à porter attention simultanément. Alors que l'Américain se satisfera de l'action partielle sur les seuls modules qui sont directement à sa portée et sous sa responsabilité propre, dans une vue plus étroite et plus spécialisée, et n'aura cure de l'intégration de l'ensemble.

Plongé tôt dans le bain de la réalité, *sink or swim*, l'Américain a été forcé d'expérimenter, et cet apprentissage constant lui a permis de rattraper par les succès acquis la confiance qui avait été entamée par le rejet maternel trop précoce. La mère avait d'ailleurs constamment félicité le jeune enfant sur ses succès initiaux. Il est névrotiquement condamné à la réussite, au *happy ending*. Un échec raviverait la douleur initiale. Il redéfinira donc comme une leçon (*learning*) ce que le Français aurait appelé un échec, et comme un *challenge* ce qu'on nommerait problème. Par exemple, le chômage sera vu comme une phase professionnelle, évidemment transitoire, et non comme une remise en cause de l'identité. Pour un dirigeant américain, le licenciement n'en est que plus facile à décider.

## Renforcements circulaires

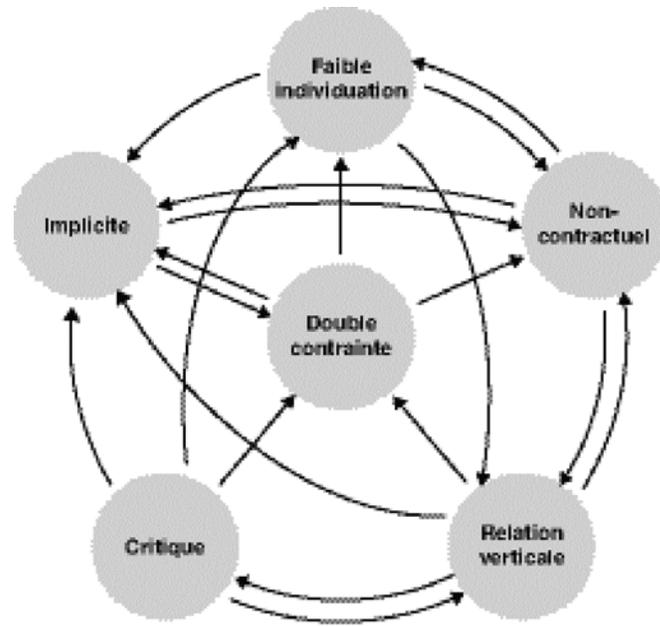
L'explicite, l'individué, le contractuel, la relation verticale, la critique et la double contrainte sont des concepts liés systématiquement par des boucles de renforcement circulaire.

Dans la culture française, l'individuation est faible, ce qui limite la possibilité d'être contractuel et maintient l'implicite. Il ne peut en effet y avoir contrat si l'un des deux protagonistes exerce une indue influence sur l'autre. Le non-contractuel permet la relation de domination verticale et laisse les choses dans le non-dit. Ce qui vient interdire de révéler et de dissoudre la double contrainte, laquelle maintient et le caractère implicite de la culture et la faible individuation, ainsi que le non-contractuel, lequel renforce aussi la non-individuation. La relation verticale permet d'éviter d'être sujet au contrat et à la loi, et s'accompagne de critique, laquelle empêche l'individuation et renforce la double contrainte.

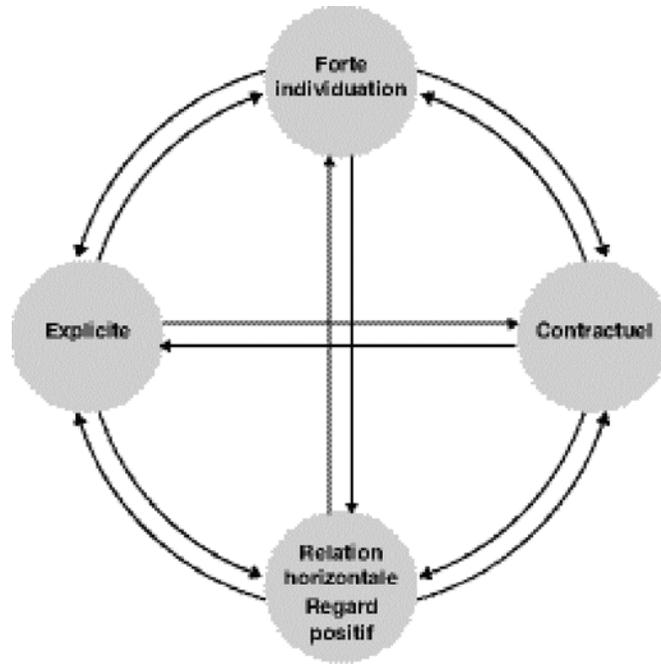
À l'inverse, dans la culture américaine, l'individuation forte permet l'explicite, la relation horizontale et le contractuel ; ce dernier renforce la relation horizontale et l'explicite, qui permettent tous deux l'individuation. L'explicite permet d'assurer que la relation demeure horizontale et qu'il n'apparaît pas de doubles contraintes, et assoit le contractuel. Enfin, la relation horizontale permet l'explicite, et aussi le contractuel, lequel renforce l'individuation.

Les renforcements circulaires multiples présents dans chacune de ces deux cultures donnent à celles-ci une grande stabilité.

Les Figures 9 et 10 illustrent ces boucles de renforcement circulaire.



**Figure 9.** Boucles de renforcement circulaire dans la culture française



**Figure 10.** Boucles de renforcement circulaire dans la culture américaine

### **La schizophrénie américaine à l'international**

Dans une dialectique de la paille et de la poutre, les Français sont très sensibles à l'hypocrisie, qu'ils détectent facilement et imputent souvent à la charge des Américains. Et de s'esbaudir des déboires d'Enron, des manigances comptables d'Andersen et des leçons de vertu de George W. Bush. Mais, contrairement aux reproches d'hypocrisie qui lui sont faits par les Français, la culture américaine n'est, du fait de l'accent qu'elle met sur la responsabilité individuelle, pas fondamentalement schizophré-

nique en interne (ce qui ne veut évidemment pas dire qu'il n'y a pas de schizophrènes en Amérique !)<sup>147</sup>.

En revanche, elle l'est clairement à l'international. Très respectueux du droit chez eux, les Américains sont connus pour utiliser tous les moyens en leur pouvoir pour s'imposer à l'extérieur ; c'est ce *double standard* qui est schizophrénique, pas leur volonté de domination en tant que telle. Subventions déguisées à leur industrie aéronautique tout en accusant vertueusement des pays européens de faire de même ; espionnage économique à grande échelle avec le réseau Echelon et par d'autres moyens, tout en s'en défendant ; déstabilisation d'autres pays par la CIA, mais toujours niée ; désinformation planifiée des pays ennemis mais aussi amis... Ce ne sont là que quelques exemples. Et ils ne reconnaissent que du bout des lèvres la légitimité d'institutions internationales, telle l'ONU, qui viendraient leur dicter la loi.

La radicalisation du président Bush sur la scène internationale et sa dérive sécuritaire à l'interne après les événements du 11 septembre inquiètent la planète tout entière (et même bon nombre d'Américains), mais, drapés qu'ils sont dans leur *star spangled banner*, les Américains semblent incapables de comprendre le rôle que joue leur manichéisme dans une escalade circulaire mondiale, où la notion même d'« axe du mal » ne peut qu'exacerber les tensions dans une logique de guerre sainte. Le statut juridique volontairement incertain des prisonniers de Guantanamo<sup>148</sup> ne gagne pas le respect international envers des Américains qui se déclarent généralement plus respectueux du droit (en tout cas, à l'intérieur de leurs frontières, d'où cette extraterritorialité cynique). Le cas n'est d'ailleurs pas

---

<sup>147</sup>Mais on peut se demander si le manichéisme américain fondamental ne situe pas l'Amérique traditionnelle du côté opposé, celui de la paranoïa.

<sup>148</sup>Ou déplacés dans des pays qui, selon Washington, pratiquent la torture, comme la Jordanie, l'Égypte et le Maroc – quand ce n'est pas en Irak même. « *US decries abuse but defends interrogations* », *Washington Post*, 26 décembre 2002, un article signé notamment par Bob Woodward.

isolé en période de tension, et la décision du président Roosevelt en 1942 d'interner les Japonais résidant aux États-Unis restera l'une des pages noires de ce pays, de même que les excès du maccarthysme. L'Amérique a besoin d'un ennemi, écho extérieur à un clivage interne trop marqué entre bien et mal. Au lendemain du 11 septembre 2001, 61 % des Américains voulaient entrer en guerre, et 62 % ne savaient pas contre qui. Gardons-nous cependant d'enfermer les États-Unis dans une double contrainte qui leur interdirait, attaqués en plein cœur de leur territoire physique, symbolique et financier, de se défendre. Qu'aurait fait la France à leur place ?

Il ne s'agit pas là de critiquer *per se* le fonctionnement américain, et mon rôle n'est pas ici de décerner des prix de vertu, même s'il est sans doute dans la nature d'un lecteur français normalement constitué de s'être demandé pour qui je penche<sup>149</sup>. Les Français ont d'ailleurs des dérapages similaires à se reprocher dans chacune des catégories mentionnées ; les subventions à Airbus ne sont pas nécessairement plus *clean* que celles à Boeing, l'espionnage industriel attribué naguère à Bull dans la Silicon Valley n'est pas nécessairement plus louable que les « nouvelles missions » des agences de renseignement américaines<sup>150</sup>, l'action de Foccart en Afrique ne fut pas nécessairement plus juste que celle de la CIA en Amérique latine, et les exactions françaises pendant la guerre d'Algérie ne furent pas nécessairement plus morales que celles des Américains au Salvador. Mon propos se borne ici à pointer le *double standard* (deux poids, deux mesures) appliqué par les Américains, significatif en ce qu'il me paraît schizophrénique, l'Amérique se croyant morale en interne mais se permettant les pires comportements à

---

<sup>149</sup>Il lui aura fallu alors se méfier d'une lecture par trop unilatérale, car j'aurais des compliments et des critiques à adresser à chacune des deux cultures... ce qui n'est pas le problème, l'important ici étant d'utiliser la comparaison culturelle pour comprendre et faire progresser sa propre culture.

<sup>150</sup>En face desquelles la naïveté de nombreux cadres dirigeants français, très peu conscients en matière de sécurité de l'information, reste confondante.

l'international. Le *double standard* des Français vers l'extérieur me paraît moins digne d'intérêt, dans une optique de compréhension et non de jugement, car il n'est que le prolongement naturel d'une culture généralisée du grand écart.

### **America über alles**

La schizophrénie des Américains à l'international contraste avec leur non-schizophrénie en interne. Mais, m'ont fait remarquer plusieurs lecteurs internautes, comment peut-on dire que les Américains ne sont pas schizophréniques en interne alors qu'ils ont pratiqué le racisme vis-à-vis des Noirs, leurs propres citoyens, jusqu'au milieu des années 1960 ?

Bien sûr, il n'en est rien. En fait, les Américains sont non-schizophréniques seulement dans l'espace où ils se définissent comme Américains, selon un « nous » qui les différencie et les sépare du reste du monde. Mais à l'extérieur de cet espace du « nous », c'est *America über alles*. Les Américains sont horizontaux par rapport au « nous » et verticaux (dominants) par rapport au « eux ». Tout l'effort des Pères Fondateurs des États-Unis d'Amérique a été d'assurer que la nation qu'ils créaient ne serait pas soumise au fait du prince dont ils avaient eu à souffrir dans l'ordre colonial anglais. Leur génie a été de mettre en place des institutions et des mécanismes garantissant durablement, à l'interne, l'horizontalité et la transparence, le *due process*, les *checks and balances*. Mais ce qu'ils appelaient « nous » du temps de Jefferson, c'était seulement les hommes blancs et riches ; en étaient exclus les femmes, les esclaves et les pauvres. Les *colored people* n'ont été admis à faire partie du « nous » américain qu'en 1963, dans le cadre de la vigoureuse politique de déségrégation des frères Kennedy, par le vote du Civil Rights Act de 1964 et du Voting Rights Act de 1965, sous Lyndon B. Johnson.

Notons au passage que l'ardeur américaine durable à dénoncer l'apartheid en Afrique du Sud a sans doute recélé une dimension projective, par un mécanisme similaire à ce que l'on

voit chez d'autres peuples qui sont passés dans l'histoire du rôle de victime à celui de persécuteur ou l'inverse, et qui sont prompts à détecter la paille chez autrui, au lieu de leur propre poutre – mais la schize demeure. En tout cas, l'Amérique a été capable de ressentir de la culpabilité à propos de son rôle dans l'esclavage des Noirs, alors que la culpabilité d'un pays qui s'est construit sur le génocide des Indiens étant inassumable, elle en a reporté la faute sur le peuple exterminé, et s'est placée par cette inversion sur le versant paranoïaque. Il a fallu attendre longtemps pour que le cinéma américain sorte de sa compulsion à montrer les Indiens comme les vilains, mais le pli paranoïaque était déjà pris.

Pour les Français, avec la mondialisation, le développement des identités régionales, un flux d'immigration élevé, l'arrivée de l'Europe – et notamment le passage à l'euro avec sa charge symbolique élevée –, le sens du terme « nous » a évolué et n'est pas stabilisé. Cette incertitude sur le « qui nous sommes », non compensée par un investissement dans un projet collectif fort, entraîne des réactions de repli défensif de nature régressive.

Quoi qu'il en soit, la force des institutions américaines et de la culture qu'elles ont engendrée, c'est d'avoir créé un corpus d'une résilience plus que biséculaire, qui comprend une idéologie fortement inculquée et partagée des « droits à la vie, à la liberté et à la poursuite du bonheur<sup>151</sup> », selon les termes de la Déclaration d'Indépendance, et des principes et pratiques d'horizontalité, de contractualité, d'individuation et de transpa-

---

<sup>151</sup>En invitant les Américains à la « *pursuit of happiness* », les Pères Fondateurs ont su canaliser la dangereuse hostilité à laquelle se vouaient les sectes protestantes, en faisant converger collectivement les énergies vers des finalités terrestres. Mais les Américains ne donnent pas au mot « bonheur » le même sens que les Français, sinon Stendhal n'aurait pu écrire, dans *De l'amour* : « Ils sont justes, ils sont raisonnables, et ils ne sont point heureux » – Montesquieu n'écrivait-il pas déjà que, dans les pays où on lit la Bible, les gens ne sont pas heureux ? Au 18<sup>e</sup> siècle, les Français cherchaient le sens du bonheur quand les Américains se contentaient de le trouver. La France est l'un des rares pays où l'on enseigne encore la philosophie dans toutes les classes de terminale.

rence. Le prix à payer pour cette grande cohérence et cette remarquable stabilité, c'est un *disconnect* à l'international. Le problème, c'est que ce ne sont pas seulement les Américains qui le payent – demandez aux citoyens de certains pays d'Amérique latine ou d'Asie ce qu'ils en pensent.

Les Américains craignent, avec les instances internationales telles que l'ONU et le Tribunal Pénal International, ou avec le protocole de Kyoto, l'imposition d'une volonté supérieure à la leur, ce qui leur est vigoureusement reproché. Mais pour maintenir la cohérence interne du système, l'Amérique est sourde aux discours de ceux qui viennent lui renvoyer une image différente de celle qu'elle se souhaite. Comme l'écrivait Paul Valéry : « Les faits ne pénètrent pas dans le monde des croyances. »

### **Le jeu français**

« Bon, il y a la théorie, et puis il y a la pratique. » Cette antonymie recèle généralement une pointe d'humour, les interlocuteurs étant bien conscients des dichotomies irréconciliables qu'elle révèle, entre usine à gaz et système D, entre discours sur les valeurs et comportement réel, entre ceux qui conçoivent et ceux qui appliquent, entre hier et aujourd'hui, entre la grande vision et l'exécution au quotidien, entre les dirigeants et le peuple, entre ce que l'on pense et ce que l'on dit, entre ce que l'on dit et ce que l'on fait. Cet humour dénote un « compérage », comme entre des frères qui ont appris très jeunes à faire semblant d'obéir aux parents ou à la maîtresse. Cause toujours ! En France, la théorie et la pratique, tout le monde joue à ça, c'est devenu une seconde nature, on ne s'en aperçoit même plus.

Notons cependant dans ce qui précède deux dimensions significatives, celle de la collusion et celle du jeu.

Le jeu est essentiel pour les Français. On le voit au bout de quelques mois d'immersion des nouveaux expatriés aux États-Unis, lorsque d'un seul coup le jeu (ou la triche) leur manque. Face à des Américains qualifiés de plats et de trop sérieux, se révèle alors par l'absence, et dans la surprise, ce besoin qu'ils

avaient toujours eu, mais dont ils n'avaient pas perçu l'importance tant il est comblé chaque jour, que dis-je, chaque minute, dans le fonctionnement culturel français normal (et encore plus, d'ailleurs, dans la culture italienne). Le « faire comme si » fait partie intégrante de la culture française. Qualifier cela de jeu permet d'en minimiser l'importance, et c'est aussi de l'ordre du clin d'œil.

Le compéragé noté plus haut, au sein de la fratrie, est orthogonal à la collusion entre enfants et parents, entre le roi et ses sujets, entre l'administration et ses administrés, entre la direction et les syndicats, parce qu'en faisant comme si, chacun laisse l'autre dysfonctionner en paix et tirer avantage de son statut, au prix d'une déshérence de sa mission théorique. Il s'agit là d'une sorte de *win-win-lose* tacite, par un faux-semblant du genre : « Je te laisse faire comme si tu me dirigeais, tu me laisses faire mes trucs dans mon coin, et aucun de nous ne se préoccupe vraiment du sort de nos clients-assujettis-administrés. » La culture du grand écart n'est possible que parce que l'on sait qu'on ne sera pas tenu pour comptable de ses actions (ou inactions).

Souvent, les Français ne disent pas la vérité sous couvert de protéger l'autre, ou par protection anticipatoire contre la réaction de l'autre. Cet usage du mensonge fait suite à la surprotection maternelle dont ils ont été l'objet, et même la victime. L'entité ainsi protégée, chez l'autre ou chez soi, est vue comme faible, incapable de se défendre toute seule. Surprotéger l'autre, c'est considérer qu'une partie de l'autre vous appartient symbiotiquement ; quant à la surprotection de soi, elle concerne cette partie dévalorisée de soi-même – cet autre de l'intérieur – qu'on n'a pas complètement faite sienne.

Dans les deux cas, cette distorsion (*redefinition*) de la réalité est schizophrénique. Au fur et à mesure de leur marche vers l'individuation, les Français ont une aspiration de plus en plus grande à ce qu'on leur parle vrai ; et leur parler vrai, c'est les aider à s'individualiser. Cette spirale est une voie de sortie de la schizophrénie à la française. Dans la mesure où les femmes sont

souvent plus aptes que les hommes à dire la vérité, elles devraient être amenées à jouer un rôle de leadership croissant dans une société française en marche vers plus d'explicité. La résistance masculine à leur rencontre participe de la défense contre l'immixtion maternelle (et donc contre la partie féminine qu'il y a dans chaque homme) et de la grande peur, la terreur même, camouflée en machisme, que la schize soit exposée. Cette terreur entraîne de la violence, sous diverses formes (harcèlement moral, violence silencieuse des institutions, violence physique).

Un fonctionnement schizophrénique s'accompagne généralement de raisonnements en « tout ou rien ». Par exemple, l'assujetti ou le client qui vient de formuler une requête particulière, pourra se voir répondre par le fonctionnaire ou le commerçant : « Mais si tout le monde faisait comme vous, on ne... » Cette totalité fort hypothétique permet à ces derniers, par englobement généralisateur, de rejeter une demande particulière qui les dérange, et d'assurer par le refus leur position haute dans la relation verticale avec leur interlocuteur. De telles fautes de logique sont des dévalorisations d'éléments de réalité ; isolées, elles ne sont la marque que d'une résistance ; fréquentes, elles sont généralement symptomatiques d'un dysfonctionnement schizophrénique et méritent alors d'être remarquées avec soin. Dans une situation saine, elles seront aisément corrigées dès qu'elles seront pointées ; dans une situation systématiquement dysfonctionnelle, les confronter provoquera une escalade significatrice.

### **Schizophrénie et institutions**

Dans un système dysfonctionnel, il y a dissociation des rôles dans le triangle formé par celui qui est déclaré malade, celui qui souffre et celui qui se plaint. Le Français ronchonne constamment, c'est-à-dire qu'il déclare qu'une autre entité est malade. Mais il ne faudrait pas prendre sa plainte au pied de la lettre : elle n'est aucunement destinée à entraîner un changement sys-

témique. Et puis, pendant que vous y êtes, cherchez ailleurs qui souffre vraiment : c'est un tiers. Exemple : les salariés déclenchent une grève (se plaignent), la direction est décrite comme incompétente (malade), les usagers trinquent (souffrent).

Un système dysfonctionnel introduit un clivage entre différents types d'acteurs, et il a besoin du clivage des acteurs pour continuer à dysfonctionner. Ce renforcement circulaire le rend très stable. Dans la société française, ces clivages sont à la fois verticaux (classes, niveaux de responsabilité) et horizontaux (clivages bureaucratiques). Une récente directrice de l'ENA, elle-même passée par cette école puis par le Conseil d'État, a déclaré que « la vocation première de l'ENA est de préparer les futurs énarques à l'administration ». L'objectif qu'elle s'est fixé est de donner aux élèves « un sentiment fort de leur appartenance au service de l'État »<sup>152</sup>. D'où (?) la suppression des stages en entreprise dans la réforme de 2002. Ainsi, sous couvert de renforcer la vocation administrative de cette respectable école, on augmente le clivage entre deux mondes indissolublement liés dans la société d'aujourd'hui. Cela assure, pour de nombreuses années à venir, une recrudescence de dysfonctionnements que l'introduction de plus de concurrence dans l'économie, l'impact de Bruxelles, le recul relatif du système consanguin des participations croisées du capitalisme d'État et une plus grande prise en compte des performances des dirigeants d'entreprises pour leur carrière avaient menacé de faire reculer quelque peu. Et quand, la directrice ayant été remerciée, les élèves de l'ENA, à la quasi-unanimité, ont publié un rapport, au demeurant très mesuré, dénonçant les incuries du système, leur ministre de tutelle, Renaud Dutreil, pourtant également ministre de la Réforme de l'État et auteur d'un ouvrage de « réflexions sur la France », et sans doute promis à un bel avenir, a fait montre de la plus extrême dureté pour qu'il n'en soit tenu aucun compte. La dysfonction publique a la peau dure.

---

<sup>152</sup>*Le Monde*, 19 février 2002.

La comptabilité publique donne un autre exemple frappant de dissociation schizophrénique. Ordonnateur, payeur, contrôleur sont distincts – et aucun ne s’occupe de la pertinence de la dépense (c’est-à-dire de son adéquation à la réalité ; on fonctionne ainsi dans un monde artificiel, comme celui d’Alice au Pays des merveilles). Les administrations ne sont épinglées par la Cour des comptes que plusieurs années après les faits ; ce qui leur est reproché est en général qualifié d’erreur de gestion, pas de faute ; et, même en cas de faute, personne n’en portera la conséquence, et l’on pourra continuer de dysfonctionner comme avant. Un ouvrage de l’économiste Jacques Marseille, *Le Grand Gaspillage : Les vrais comptes de l’État*<sup>153</sup>, évalue à quelque 85 milliards d’euros les économies budgétaires qu’une saine gestion des dépenses publiques permettrait de réaliser, soit en gros deux fois le montant de l’impôt sur le revenu des Français. On peut ergoter sur les chiffres, mais de toute façon, l’enjeu est colossal. Cependant une réforme aussi évidente dans son principe que celle de Bercy, qui aurait permis à chaque Français de n’avoir qu’un seul interlocuteur administratif en matière fiscale, a capoté au bout d’un an de travaux du fait de l’opposition purement corporatiste des syndicats, et c’est le ministre des Finances qui en a fait les frais et qui a servi de bouc émissaire en étant désavoué par son Premier ministre.

## **Le système médical français**

Le système médical français, censé servir la santé des citoyens, a connu une série de restrictions implicites qui, limitant sa finalité, ont permis de le modeler en un système clos, faisant litière à une schizophrénie institutionnelle. Tout d’abord, il s’est restreint au soin des malades (les « patients »), dans une perspective uniquement curative. De ce fait, une vraie médecine préventive viendrait amoindrir le champ d’exercice de ceux qui profitent du système médical existant. Le choix, au moins im-

---

<sup>153</sup>Plon, 2002.

plicite, a été fait d'amener les individus à se déposséder de leur propre santé en s'en remettant aux seuls professionnels de la santé (en fait, de la maladie), au lieu de donner à tous une formation médicale de base à l'école.

De plus, on a opté pour une définition étroite de l'exercice de la médecine, réservé aux seuls titulaires d'un diplôme de docteur en médecine, avec de plus un *numerus clausus* maintenu rigide-ment à des niveaux trop bas pour des raisons corporatistes, empêchant ainsi de nombreux autres professionnels de la santé, par exemple les infirmières (profession longtemps exclusivement féminine, issue des bénévoles de la Première Guerre mondiale, mal payées et exploitées par la suite), d'accomplir des actes dits médicaux – selon une définition étroite servant les intérêts apparents des médecins et non du public. Les médecins étrangers ont été empêchés, d'abord en droit, ensuite en fait, de s'établir en France. Il est à noter qu'un tel décalage entre des besoins publics reconnus et le fonctionnement réel a conduit le système dit de santé à se créer un monde fictif permettant d'échapper schizophréniquement à la réalité des besoins de la population que ce système était supposé servir. Il aura fallu une dizaine d'années pour que des mesures soient prises pour relever le *numerus clausus*, mesures partielles s'il en est, qui ne porteront leurs fruits qu'une décennie plus tard. Notons au passage que même les intérêts corporatistes des médecins qu'il s'était agi de protéger, ne l'ont pas été dans cette affaire. Un système pris de dysfonctionnement schizophrénique maintient son homéostasie, contre la menace que présente la réalité toute nue, en secrétant des croyances partagées qui s'affranchissent à tel point de la situation réelle qu'elles peuvent aller durablement à l'encontre des intérêts qui les avaient fait mettre en place, acquérant ainsi la force d'un dogme.

Les « patrons » qui forment les médecins exercent un pouvoir absolu qui permet la réplique du système, la double contrainte ne pouvant être exposée sous peine d'exclusion du système. Surchargés car trop peu nombreux, les médecins n'ont

que très peu de temps à consacrer à chaque patient, et moins encore à leur éducation permanente. Ils ont laissé les laboratoires pharmaceutiques prendre une place parasitaire dans le système, non seulement pour la prescription médicamenteuse, mais aussi pour une apparence de formation continue, à coup de congrès et de séjours qui sont une forme de prévarication ou de trafic d'influence à peine déguisée. Les nombreuses erreurs et fautes médicales engendrées par un système en déréliction sont couvertes, la justice rendue par les pairs permettant tous les abus. Le système craque de tous côtés, mais ses acteurs y sont très attachés, le légitimant par des raisonnements en tout ou rien tendant à montrer que c'est le seul possible, comme c'est fréquemment le cas dans les systèmes dysfonctionnels. Au passage, ils en profitent pour en maintenir le caractère clos, comme ce fut le cas autour de l'arrêté Perruche.

Les évolutions apportées de divers côtés au système médical, encore timides et sujettes à des tirs de barrage, vont dans le sens du passage d'un système fermé à un système ouvert : augmentation du *numerus clausus*, autorisation d'exercice pour les médecins étrangers, droit d'accès du patient à son dossier médical, développement de la prévention, prise en compte des soins palliatifs et du confort des malades, rudiments de formation psychologique et à l'écoute pour les soignants, auto-information de patients grâce à l'Internet et au sein de groupes de support, automédication, usage de médecines dites parallèles ou traditionnelles, actions d'information, de soutien et de défense des patients par des associations autogérées, intrusion de la justice civile et pénale, augmentation du montant des dommages compensatoires, réduction de certains abus des firmes pharmaceutiques. Sans doute n'est-ce là que le début d'un processus de rénovation.

## Le musée du Louvre

Le Musée du Louvre en vient à fermer ses salles par rotation pour « manque d'effectifs »<sup>154</sup>. Bien sûr, des solutions technologiques existent, le volontariat pourrait être développé, les gardiens pourraient moins papoter deux par deux et assurer chacun une meilleure couverture territoriale, bref on pourrait trouver des solutions créatives si l'on voulait vraiment résoudre le problème. Mais les syndicats, la direction et le ministère préfèrent chacun camper sur leurs positions de principe en se renvoyant la balle. C'est le public qui est le grand exclu, et il faut qu'il le soit visiblement pour que chacun puisse imputer la responsabilité de ce fiasco à l'autre, quitte à donner collectivement l'image que la France grande et éternelle ne peut plus se payer le premier musée du monde.

## La fraude fiscale

La fraude fiscale, endémique en France, permet, comme au joueur ou au kleptomane, de se sentir constamment à la limite, toujours susceptibles qu'ils sont d'être pris en tort. Le flou des réglementations, malgré leur grand nombre et leur apparente précision, ce qui permet notamment de maintenir l'illusion nécessaire au caractère institutionnel et à la pérennité du système, entretient un dispositif pervers où le contrat n'est pas possible. En effet, soit l'assujetti (bien que nul ne soit, en théorie, censé ignorer la loi) ne peut obtenir avant-coup une information précise, fiable et qui engage la responsabilité de celui qui la donne, soit l'intention d'aucune des parties en cause n'est réellement contractuelle (dissimulation des données ou des règles, chausse-trapes, coups fourrés). Les manquements des uns justifient les manquements des autres, dans un *give-and-take* qui a certainement sa logique – mais c'est une logique schizophrénique, coupée de la loi, de la justice et de la réalité.

---

<sup>154</sup>Bien avant les 35 heures, qu'on ne nous raconte pas d'histoires...

Aux États-Unis, la fraude fiscale est faible et est surtout le fait du crime organisé. En effet, d'une part les taux d'imposition sont plus bas et ne sont pas vécus comme confiscatoires, et d'autre part les déclarations fiscales se font sous pénalité de parjure, autrement plus sérieuse que la déclaration dite sur l'honneur, qui permet de faire semblant mais qui n'entraîne aucunement les peines de prison appliquées aux États-Unis. En fait, il y a là une réelle volonté des acteurs, de tous les acteurs, pour ce que le système soit *fair*, volonté générale qu'en France on qualifie seulement du terme de volonté politique, ce qui permet de se plaindre de sa déréliction, chacun continuant à dysfonctionner tranquillement dans son coin. Il y a bien sûr toujours des choses à améliorer (qualité de la réponse téléphonique, simplification du code fiscal), mais on ne peut pas dire que le système fiscal américain soit schizophrénique. Croyez-en mon expérience, c'est étrange de rencontrer des gens qui n'ont pas envie de frauder, et des contrôleurs qui vous considèrent avec un préjugé de bonne foi. Mais en cas de triche, c'est le tribunal et la prison. D'un système comme celui-là, les Français (politiciens, fonctionnaires, contribuables) ne veulent pas car ils préfèrent continuer à jouer, à tirer avantage des failles du système et à faire mine de se plaindre.

Pour que le système à la Française puisse continuer de dysfonctionner, il est essentiel que la justice soit elle-même dysfonctionnelle. Tout progrès apporté au fonctionnement de la justice menace l'homéostasie, la stabilité du système, et est donc vécu comme dangereux par les acteurs concernés, qui réagissent parfois par des manœuvres complexes pour retrouver un équilibre familial – tout comme dans des familles schizophréniques, des améliorations de santé de l'un des acteurs entraînent quasi mécaniquement la rechute d'un autre membre de la famille. Les grandes organisations, en particulier les administra-

tions, auxquelles tant de Français sont attachés<sup>155</sup>, sont des endroits de choix où dysfonctionner schizophréniquement. Lorsqu'elles sont sans concurrence, l'obligation de réalité, c'est-à-dire de performance, ne s'impose que faiblement à elles, et elles peuvent assigner leurs assujettis à la place qu'il leur convient. Alors la SNCF, dans sa sagesse toute polytechnicienne, vous mesure un taux d'arrivée à l'heure de ses trains, sans prendre en compte les jours nombreux de grève, où il n'y a pas de train. Les services (*sic*) d'immigration des préfectures font sadiquement revenir de multiples fois, dans des conditions d'attente scandaleuses, les demandeurs de permis de séjour parce qu'il manque encore un papier, et il faut faire la queue pour savoir quels papiers sont requis.

On pourrait continuer cette litanie, ce qui attirerait invariablement le « Oh mais vous savez, ça change tout ça, on a fait beaucoup de progrès ces dernières années ». Vrai, et l'assujetti d'hier est souvent le client d'aujourd'hui. Indiscutable même – et la coexistence de pans entiers en changement rapide avec d'autres qui n'ont pas ou peu changé rend le diagnostic difficile. Heureusement que les choses évoluent, parce qu'avec l'ouverture des frontières, l'Europe, les fonds de pension américains, etc., on a intérêt à s'y mettre, et vite. Le génie français se manifeste d'ailleurs au mieux lors des crises, un peu comme les enfants qui se rabibochent et s'organisent vite pour réparer leurs méfaits lorsqu'ils réalisent que, cette fois-ci, ils sont vraiment allés trop loin. *The good news is* qu'il y a du génie par ici et que ça ne sera pas de trop, parce qu'il y a beaucoup à faire.

### Sortir de la double contrainte

Je vois six réactions possibles de l'intérieur d'un système dysfonctionnel, pour en sortir ou pour le faire évoluer : la colère, la déprime, l'alliance-séduction, la désertion, le contre-feu ou

---

<sup>155</sup>Leur fonction maternelle en est à l'évidence l'une des causes. On parle même de « tutelle »...

l'explicitation. Les Français se partagent généralement entre les trois premières, dont aucune n'est systématiquement résolutoire, en ce qu'elles permettent au système de continuer de dysfonctionner. La désertion (retirer ses enfants de l'école publique ou aller s'établir en Angleterre ou en Belgique) peut, si elle devient massive, entraîner un ressaisissement de l'institution ; elle cesse en tout cas la souffrance de ceux qui ont choisi d'aller ailleurs. Le contre-feu (externaliser, sous-traiter, déréglementer) fait basculer d'un système fermé à un système ouvert et bouleverse la dynamique perverse. L'explicitation (description publique de la double contrainte) est rarement pratiquée, bien qu'elle permette de placer le débat à un niveau de conscience plus élevé, peut-être résolutoire, sous réserve des fortes réactions de déni et de résistance du système.

Selon l'École de Palo Alto, la double contrainte schizophrénique ne peut perdurer dans les systèmes dysfonctionnels (familiaux, organisationnels, sociétaux) que tant qu'il est interdit de la rendre explicite – en général du fait d'une imposition par les instances de pouvoir, qui a été intériorisée par les sujets. Fais ce que je dis mais pas ce que je fais, et n'en parle pas. Michel Foucault a déjà crié cela, de l'intérieur de la culture française. Le grand nettoyage qui s'y produit actuellement, consistant à aller fouiller les recoins les plus interdits et les éclairer à coups de projecteur, conduit précisément à s'affranchir de nombreux avatars de la double contrainte inscrite au cœur même de la culture française.

### **L'affadissement de la démocratie américaine**

Une raison pour laquelle la culture américaine est fondamentalement non schizophrénique en interne est qu'elle glorifie et respecte des valeurs de transparence, du moins en temps de paix. Les Américains ont bien compris que le *First Amende-*

*ment*<sup>156</sup> est essentiel : laissons la presse et les citoyens dire et écrire absolument ce qu'ils veulent, les avantages de la non-schizophrénie l'emporteront sur les inconvénients de la cacophonie. C'est logique dans un pays qui s'est fondé sur la révolte contre le fait du prince, et où les citoyens ne sont pas considérés comme étant moins que leurs dirigeants. Là où les Américains deviennent schizophréniques, c'est lorsqu'ils s'interdisent, par patriotisme, de remettre en cause leurs doubles contraintes dès que leur rôle international est en cause, y compris par une restriction de la liberté de parole<sup>157</sup>. Il en est de même lorsque, sous l'influence croissante du juridisme, il n'est plus possible d'assumer publiquement les conséquences de ses actions, par crainte des conséquences judiciaires, au pénal ou au civil. Le mensonge par omission qui en résulte est l'un des éléments de la double contrainte<sup>158</sup>.

Il existe aussi un risque pernicieux d'évolution de la culture américaine vers la schizophrénie en interne. Le *First Amendment* n'a de sens que s'il ne se cantonne pas à une possibilité théorique, mais fait l'objet d'une pratique. Pour cela, il faut que les Américains aient quelque chose à dire. Or sur ce point, le déclin prononcé de l'enseignement primaire et secondaire, la très faible distance critique naturelle des Américains et leur propension à accepter tout *process* du moment qu'il remplit sa fonction apparente, tous ces facteurs tendent à vider le débat de son sens. On risque alors, de façon perverse, de se cantonner dans

---

<sup>156</sup>« *Congress shall make no law respecting an establishment of religion, or prohibiting the free exercise thereof; or abridging the freedom of speech, or of the press; or the right of the people peaceably to assemble, and to petition the Government for a redress of grievances.* »

<sup>157</sup>Ainsi l'administration Bush a-t-elle diffusé en 2002 une directive enjoignant les échelons décentralisés de restreindre l'accès du public aux documents administratifs.

<sup>158</sup>On en est même venu, dans l'armée américaine, à instituer le principe du « *Don't ask – Don't tell* », qui interdit à l'institution de s'enquérir des orientations sexuelles d'un militaire, et aux individus de les révéler, de sorte que la situation des homosexuels restant cachée, on ne soit pas contraint de rentrer dans un processus juridique contraignant.

une idéologie de l'ouverture et du débat qui tourne à vide par manque de munitions. Rajoutez-y une élite cynique, à Washington, à Hollywood ou à New York, et vous obtiendrez sur quelques décennies une idéologie creuse, abêtie par des politiciens manipulateurs, la télévision et la primauté de l'espace marchand, pour une culture qui se sera mise elle aussi à faire le grand écart. Le cœur des vierges françaises pourra répliquer : « Tant mieux, ils seront aussi pourris que nous. » La différence avec la schizophrénie culturelle à la française sera alors seulement que le citoyen américain lambda n'aura pas conscience de contribuer au double jeu. Et de nouveau le cœur des vierges : « Alors j'préfère ben la schizophrénie d'cheu nous. »

# 10

---

## Évolutions françaises<sup>159</sup>

### Jeunes générations

La culture française est en train d'évoluer, et ce changement va en s'accélégrant. Les jeunes adultes sont plus explicites, plus transparents, plus individués, et ne s'embarrassent pas des tabous des générations précédentes, et pas seulement dans les *reality shows*. Mais au-delà des jeunes, le phénomène concerne tous les groupes d'âges. La judiciarisation – encore bien incomplète – de la société ; le déferlement télévisuel de débats en tous genres, qui exposent les derniers recoins cachés de la culture : pratiques sexuelles minoritaires ou déviantes, « affaires », dossiers enfouis depuis des décennies, transgressions de toutes sortes, étalage d'affaires plus sordides les unes que les autres (inceste, pédophilie, violence conjugale, harcèlement, agissements de sectes, etc.) Tout cela contribue à une sorte de retour du refoulé, qui a valeur cathartique et qui répand dans la culture un certain modèle d'acceptation de la réalité et de transparence.

La société française marche vers l'individuation. Une première inflexion forte a été portée par la génération issue de mai 1968, du choc pétrolier de 1973, de la fin des Trente Glorieuses et de la montée du chômage. Génération sans pères, dans un contexte d'IVG et de revendications féministes diverses. Les

---

<sup>159</sup> L'essentiel de ce chapitre a été écrit en 2002-2003. Il a paru intéressant de le laisser dans cette 3<sup>e</sup> édition. Cela révèle combien les esprits, sinon la situation, ont changé en quelques années.

mères laissent ensuite plus d'espace à leur progéniture, et les pères commencent à s'investir plus dans l'éducation des enfants – une tendance qui s'accélère actuellement, pour le plus grand bien de tous. Moins couvés que leurs aînés, donc moins dépressifs, les jeunes de maintenant ont plus la « niaque » et peuvent commencer à échapper au modèle de l'éternel adolescent style *Tanguy*. Une série de succès sportifs de haut niveau renforce l'idée que la France peut gagner. Génération critique vis-à-vis de l'appartenance féodale de ses aînés envers leur entreprise, laquelle les laissa tomber lorsque les temps devinrent difficiles. Génération à qui on ne fait plus du pipeau et qui met son intérêt propre avant celui d'un quelconque employeur – et le dit<sup>160</sup>. Plusieurs grands patrons français m'ont demandé ces quelques dernières années comment s'y prendre avec les jeunes, alors que cette question ne m'avait jamais été formulée auparavant ; cela semble indiquer qu'il y a là un changement à la base, perçu par des élites dirigeantes mal préparées à le prendre en compte, parfois autant dans leur famille que dans leur entreprise.

Alors que les évolutions démographiques prévisibles, dont un doublement dans les quarante ans à venir du rapport numérique entre les plus de 65 ans et les 20-64 ans<sup>161</sup>, viendront poser la question de la solidarité intergénérationnelle, les jeunes d'aujourd'hui seront moins enclins que ceux qui les ont précédés dans la carrière à tolérer des transferts significatifs vers leurs aînés, et cela de façon potentiellement explosive à long terme.

---

<sup>160</sup>Voir à ce propos l'ouvrage d'Hervé Sérieyx, *Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës*, Eyrolles, 2002.

<sup>161</sup>Rapport *Démographie et économie*, Conseil d'analyse économique, Paris, 2002.

## Place du corps et violence

1789. Décapitation des rois et des nobles. Séparer la tête du corps. Symboliquement, arracher la tête du corps... social. En France, à la schize dans la tête s'ajoute un *split* entre la tête et le corps. La coupure entre Paris et la province<sup>162</sup> n'est pas autre chose : la région parisienne compte 18 % des habitants et représente 28 % du PIB ; et le pays tout entier est régi par une coterie parisienne. « Parle à ma tête, mon corps est malade. » Le corps des Français est considéré comme étant moins que la tête. À l'école, il est contenu, contraint, discipliné. Alors rien d'étonnant qu'à cette violence de contention, des enfants par ailleurs sains répondent par une autre forme de violence, que les enseignants et la société tout entière prennent alors en pleine figure. « Quand j'donne mon avis, on m'dit : «Ferme ta gueule.»<sup>163</sup> » Cette violence-là, pour inacceptable qu'elle soit, est un signal qu'il faut que l'école révise profondément la place qu'elle donne au corps. Et la marginalisation schizophrénique du corps, confiné dans l'éducation physique et sportive, n'est qu'une soupape, car elle ne traite pas la question de la place du corps dans la classe et donc, symboliquement, dans les têtes.

Quand j'accueille aux États-Unis des comités de direction d'entreprises françaises, il arrive que nous allions le dimanche à une messe gospel. Du fond de l'église, on peut repérer tout de suite, de dos, les Français : ce sont les plus coincés physiquement (mais, me dit un cyberlecteur, les Américains sont les plus gros). Comme l'école a pour une de ses fonctions principales d'empêcher que la culture évolue, et qu'elle suit les évolutions sociétales avec un retard considérable au lieu de les précéder, cette situation ne changera pas de sitôt – même si certains enfants, rejetés par le modèle dominant, font faire irruption au corps social en plein cœur du sanctuaire scolaire.

---

<sup>162</sup> Terme encore souvent employé avec une connotation péjorative.

<sup>163</sup> Texte de Rap, cité dans *Caméra Télécity*, France 3, 2 mars 2002, 13 heures.

Pour que la France aille mieux, il faudra réhabiliter le corps et lui donner toute sa place, et symboliquement (Paris/province, château/campagne, élites/citoyens, métiers intellectuels/métiers manuels), et physiquement (sport, beauté, bien-être, sexe, santé). C'est peut-être dans le domaine de la santé que les évolutions seront les plus difficiles, car les efforts risquent d'être portés principalement sur les aspects financiers et de gestion – certes importants – alors que c'est le concept même de santé qui est complètement à revoir, en le situant par rapport à la plénitude et au bien-être et non seulement par rapport à la maladie. Les médecins sont formés pour la plupart uniquement aux aspects techniques et non aux aspects relationnels ou psychologiques. De visites médicales bâclées en ordonnances rituelles non exécutées ou en médicaments non consommés – sans parler des demandes de certificats de complaisance –, ils ont à faire face à une demande inassumable de « leurs » patients d'être pris en charge. Mais la réappropriation de la santé par tout un chacun n'est pas pour demain, notamment du fait de la résistance du « corps » médical.

### **Les sectes**

L'inquiétude française actuelle envers les sectes mérite qu'on s'y arrête. Au-delà d'affaires bien réelles, qui doivent absolument être débusquées et poursuivies, il me semble que les sectes jouent dans l'inconscient collectif français le rôle du loup-garou d'autrefois : « Hou, fais-moi peur ! » On sait que l'Église avait fait réviser, lors des travaux préparatoires de l'Assemblée nationale, le texte d'un projet d'une loi sur les sectes tellement inclusif qu'il aurait fait tomber sous sa coupe certaines pratiques religieuses courantes. De même, après un travail initial réellement centré sur les pratiques sectaires, la mission interministérielle de lutte contre les sectes avait progressivement élargi ses travaux vers divers champs (écoles Steiner, PNL, formation, conseil, santé) dans une dérive et avec des raisonnements d'autojustification qui font penser aux glissements progressifs

de l'Inquisition. On est revenu depuis à une attitude plus mesurée.

Au-delà des gesticulations, l'important c'est la nature des peurs enfouies évoquées par l'épouvantail sectaire. Peur de l'enfermement, certes, mais surtout peur de se perdre dans une mère toute puissante, en une régression antérieure au stade du miroir. Ce qui est significatif ici est que cette peur resurgisse maintenant, pour ce que cela nous indique sur les évolutions et les involutions en cours dans la culture française. À un mouvement sociétal marqué vers l'explicitation, l'individuation, la prise de risques, la contractualisation, la responsabilisation, la judiciarisation, correspond en réaction un sentiment d'isolement, de fractionnement, et un besoin accru d'appartenance qui réveille l'ambivalence du trop d'appartenance, de la fusion, également évoqué, mais *a contrario*, par le phénomène des sectes. Dans un sens, l'excès d'épouvante suscité par les sectes est un symptôme positif, en ce qu'il dénote une crise de croissance dans l'évolution de la culture française vers la maturité.

## Étrangers en France

La France, qui fait mine de ne pas aimer les étrangers, est en fait le pays d'Europe occidentale qui en a assimilé le plus au cours de son histoire. Et, dès la deuxième génération, plus personne ne se préoccupe que l'on s'appelle Jaszewski, Linares, Muller, Spasski, ou de tout autre nom qui reflète l'origine étrangère de ses parents. Le prix à payer pour cette assimilation est de jouer le jeu en se comportant comme les autres Français, quitte à renoncer aux pratiques de son pays d'origine, en tout cas aux plus visibles d'entre elles. L'un des sens du mot égalité dans la devise nationale, c'est l'uniformité républicaine ; tous pareils, qu'aucun ne vienne revendiquer une différence essentielle.

Alors, on interdira le port du foulard islamique, perçu comme symbole « ostentatoire » d'une appartenance autre à laquelle on n'aurait pas renoncé, insulte insupportable à la

culture du pays d'accueil. La référence à la laïcité républicaine est venue compliquer le débat, dans un pays encore marqué par les affrontements passés entre catholiques et anticléricaux. Et l'on invoque la séparation de l'Église et de l'État, dans un pays où les églises de village égrènent encore les heures (ce qui était le privilège de la classe dirigeante avant que les horloges se répandent dans la population) – mais où les *muezzins* ne chantent pas de sourates depuis les minarets, malgré la présence de millions de musulmans. La peur du communautarisme, hautement invoquée, est en fait celle que des groupes viennent se désolidariser de la meute, par un phénomène de scission qui remettrait en cause le Grand Tout.

Les Américains, plus sûrs qu'ils sont, à tort ou à raison en cette époque d'hispanisation galopante, de leur capacité d'assimilation des immigrants, en exigent moins de conformité apparente et ne comprennent rien à cette affaire de tchador, pour peu qu'on s'essaye à leur expliquer. Ils les laissent donc pratiquer leur religion à leur guise, s'habiller comme ils veulent et manger des *ethnic foods*, ce qui, d'ailleurs, fait marcher le commerce. En revanche, la loi s'impose à tous de la même manière : pas question de frauder le fisc, de ne pas payer ses contraventions ou de mentir sous serment.

« Venez nous rejoindre en France, nous savons que vous avez souffert pour avoir à quitter votre pays ; nous sommes prêts à faire des sacrifices pour vous accueillir parmi nous, mais, de grâce, comportez-vous comme nous, assimilez-vous. Payez tribut. Ça nous coûte d'être Français, en ennuis et dysfonctionnements de toutes sortes, bien que nous y soyons affectivement très attachés ; alors il faut que ça vous coûte aussi, sinon, ça serait quand même trop facile ! Et puis, c'est nous qui payons pour vous, donc il vous faut en baver pour mériter de devenir comme nous. » Alors que le communautarisme anglo-saxon passe par une juxtaposition ethnique, l'assimilation française se fait selon les canons de l'« intégration » et par acquisition de la

nationalité française ; ce « Devenez comme nous » rassure la meute.

Ce processus a fonctionné longtemps sans problèmes majeurs, en tout cas à partir des deuxièmes générations, et a permis de renouveler continuellement le capital génético-culturel français. On peut affirmer que le *melting pot* a été un mécanisme fondateur tout aussi bien en France qu'aux États-Unis, en tout cas jusqu'à des temps récents, lorsque l'intégration des Africains du Nord s'est mise à poser problème. Ce que les Français dits de souche reprochent aux Maghrébins, c'est de ne pas jouer le jeu, de revendiquer leur différence, de ne pas chercher à s'assimiler. Et peu leur chaut que les conditions mêmes de l'immigration, décidées initialement à l'initiative des grandes firmes automobiles, conduisirent à amener en masse en France des Maghrébins choisis parmi les plus analphabètes pour ne pas avoir de problèmes syndicaux. Cet apport voulu dans son ampleur et dans sa forme par la France, dans une politique à courte vue, les Français ne s'en estiment pas responsables et en imputent les conséquences aux immigrés eux-mêmes, les plaçant ainsi, d'ailleurs, dans une double contrainte<sup>164</sup>.

Alors, comme aux États-Unis avec les *Chicanos*, on assiste en France à la création de véritables ghettos urbains qui accroissent encore les difficultés d'intégration et qui précipitent une chute vertigineuse de la qualité de l'enseignement dans les écoles de la République. Et cependant, il n'est que de regarder les génériques des émissions télévisuelles pour voir que nombreux sont les descendants de l'immigration nord-africaine qui sont en train de trouver leur place dans la nation, qu'ils pratiquent ou non l'Islam. Mais il en reste un grand nombre qui sont laissés à la marginalisation, participant à la création d'une société duale dont on voit les prémisses aux États-Unis, où l'affaiblissement des classes moyennes fait apparaître crûment le contraste entre

---

<sup>164</sup>Et je ne parle pas ici du sort réservé aux harkis.

ceux qui savent naviguer dans une société de l'information et ceux qui sont condamnés aux *McDonald's jobs*.

Sur ce point, dans les deux pays, l'érosion constante du niveau scolaire ailleurs que dans les beaux quartiers est un phénomène extrêmement préoccupant qui devrait faire l'objet de toutes les attentions. Mais, aux États-Unis la faiblesse de l'État, et en France le poids des corporatismes dans une Éducation nationale géante et donc irréfornable, bloquent des évolutions dont l'absence est un facteur primordial du déclin de nos sociétés respectives. Les États-Unis ont trois faiblesses majeures, qui peuvent se révéler fatales à long terme : leurs problèmes d'éducation, de drogue et de violence<sup>165</sup> ; si la France veut avoir une chance de s'en sortir, il lui faudra absolument éviter ces pièges.

## 18 Brumaire

De plus en plus atteinte des maux américains, dont l'absence croissante des références à son passé, la perte de sens due à la montée du mercantilisme, la violence, la drogue, et, en plus, le défaut de projet clair pour l'avenir, la France est en mauvaise posture. L'idéologie fondatrice de la République est moribonde, mais pas encore remplacée par autre chose, même si l'on voit poindre ici ou là dans le discours public des termes comme refondation, Sixième République, etc. Le problème du primat actuel de l'économique sur le politique est qu'on ne peut pas demander au mercantilisme d'apporter du sens, ce n'est pas son rôle, et si l'on s'y acharne, on tombe dans la confusion, comme l'a très bien montré André Comte-Sponville. Dans un pays actuellement sans grand penseur, sans grand artiste, sans grand homme politique<sup>166</sup>, et en très

---

<sup>165</sup>Aux États-Unis, plus de Noirs sont en prison qu'à l'Université.

<sup>166</sup>Et quand d'aventure en apparaît un, tous lui tombent dessus, même dans son propre camp. De la difficulté culturelle française d'accepter un projet positif au lieu de se définir uniquement *contre*...

grande carence de sens, le vide sera peut-être salutaire, le désenchantement étant susceptible de provoquer un sursaut – mais rien n'est sûr en l'espèce.

La France est peut-être aujourd'hui dans un état de confusion similaire à celui qui préluda au 18 Brumaire : perte de repères, cacophonie politique, manque de vision et de projet collectif. Et puis Napoléon perça sous Bonaparte et fit le ménage en deux ans. Dans les temps difficiles, les Français sont désireux de trouver leur salut dans un homme providentiel, avec tous les dangers de l'exercice et l'inévitable binôme adulation-rejet, dont Napoléon, Pétain et de Gaulle firent les frais en leurs temps<sup>167</sup>. La grande ambivalence nationale envers un homme fort reflète une relation archétypique à un père trop dur, « craint et respecté », selon l'expression consacrée. Le regain d'intérêt actuel pour Napoléon, « le plus grand homme qui ait paru dans le monde depuis César » si l'on en croit Stendhal, correspond à ce besoin d'un homme d'exception qui viendrait tout résoudre pour les Français, comme par magie. Ce personnage mythique est d'autant plus significatif dans la psyché française, et pas seulement pour Chateaubriand, que « Monsieur N. » finit déchu et comme lavé de ses fautes par sa fin tragique en forme d'expiation.

À mesure que les valeurs sociétales continueront à se féminiser, non par une exacerbation d'un État déjà trop maternel mais au contraire par une entrée, dans les sphères dirigeantes publiques et privées, de vraies femmes, le problème s'estompera. De vraies femmes, et non des mères toutes puissantes, des mères

---

<sup>167</sup>« On n'aurait certainement pas jugé utile de poser ces questions dans une enquête purement nationale, tant la démocratie paraît complètement admise dans notre pays. Les réponses obtenues sont pourtant étonnantes [...]. Un tiers des Français trouve très ou assez bon un système politique conduit par «un homme fort qui n'a pas à se préoccuper de parlement ni des élections». », Pierre Bréchon, *Les Valeurs des Français*, Armand Colin, 2003.

sévères à la Édith Cresson ou à la Martine Aubry, dirigeantes de première génération qui sont temporairement acceptables pour les hommes car elles les rassurent en ayant l'air comme eux (et les infantilisent à la fois). Mais la France sera encore pour longtemps sous l'emprise d'une culture profondément machiste, ce qu'elle ne s'avoue pas, dans une sorte de violence masculine silencieuse qui fait partie du problème.

Une autre voie d'évolution possible de la France sera par l'émergence. Rappelons que, dans la théorie de la complexité, on appelle émergence l'apparition d'un niveau de complexité supérieur au précédent, qui le subsume et qui ne peut pas être prédit mécaniquement à partir de la connaissance de ce niveau précédent. Le texte en Annexe 4, « Manager ou émergeur », développe cette question.

La société civile sera-t-elle capable de faire éclore des émergences positives originales ? On est ici dans le domaine de l'imprévisible, et tout au plus peut-on agir sur la création de contextes qui augmentent les chances d'émergences positives. Agir sur la culture, ce qui nous anime dans cet ouvrage, s'inscrit dans cette ligne.

## **Blocages**

Selon Freud, le travail procure une jouissance créatrice chez ceux qui sont capables de sublimer leurs pulsions agressives. Pour la fraction importante des Français qui ne prennent pas intrinsèquement plaisir au travail, la question se pose de savoir si l'on est là en présence d'un trouble de cette sublimation. Si tel est le cas, où passe alors l'agressivité ? Le manque d'engagement affectif envers le travail peut être compensé par une agitation socialisée. Cette catatonie<sup>168</sup> explique en partie la montée de la violence sociale, en tant que phénomène de compensation.

---

<sup>168</sup>État schizophrénique de passivité apparente.

L'absence de récompenses au travail trouve son pendant dans les protections mises en place par les salariés et leurs organisations syndicales pour ne pas se faire critiquer outre mesure en cas de manquement. Sur un fond idéologique apparent, les réticences aux privatisations, dérégulations et autres irruptions du monde réel, tiennent en partie au désir des fonctionnaires, des assimilés et de ceux qui voudraient l'être, de faire perdurer un système d'irresponsabilité organisée. Comme si l'appartenance maternelle *ad vitam æternam* était un droit imprescriptible, de même que la protection de l'illusion d'immortalité dont jouissent les monopoles d'État. Il en résulte un ensemble cotonneux qui favorise la médiocrité et qui explique en large part qu'avec 51 % de prélèvements obligatoires contre 43 % en moyenne dans les autres pays du G8, les Français payent trop cher leurs services publics et n'en ont pas pour leur argent. La conjugaison de la vache à lait intarissable, de la promotion à l'ancienneté et non à la performance – le système de mérite étant taxé d'arbitraire, comme si l'ordre d'arrivée ne l'était pas encore plus –, et de l'intangibilité des avantages acquis, est un désastre. Ces derniers sont de l'ordre de l'être et leur suppression est vécue comme une *diminutio capitis* et non comme un retrait de fait lié à une situation de réalité. Tout cela glorifie la bureaucratie, tue l'initiative, bloque les réformes nécessaires, protège les corporatismes, éteint la passion et empêche le génie français de s'exprimer autrement que par l'héroïsme du rattrapage des erreurs et le système D, quand ce n'est pas par le copinage et par des pratiques inavouables bien que fort répandues – sur lesquelles il est notoire que certains grands groupes français se sont construits, et je ne parle pas des pratiques de certains tribunaux.

### **Révolution ou évolution en crabe**

Le blocage du système français a souvent été analysé depuis Crozier, et nous n'y reviendrons pas. Constatons seulement que

la France évolue de deux façons : soit par la révolution, soit par ce que j'appelle l'évolution « en crabe ».

Lorsque le système est tiraillé par des intérêts contradictoires et que chacun est de plus en plus mécontent de son sort et souhaite ardemment le changement – mais pas en ce qui le concerne, lui ou son groupe d'appartenance –, l'affrontement devient inévitable, les tensions s'arc-boutant jusqu'à la rupture. De nombreuses révoltes et jacqueries ont nourri l'inconscient national et ont forgé un tempérament revanchard. La Révolution fut assurément énormément coûteuse, non seulement sur le coup mais aussi quand on prend en compte les décennies d'oscillations et d'atermoiements qui l'ont suivie. Et surtout, elle ne changea pas fondamentalement le tempérament national, en particulier dans ses relents de féodalisme.

Et pourtant, si l'on regarde la France de dix ans en dix ans, il est incontestable qu'elle change, et de plus en plus vite. Mais, malgré l'influence toujours actuelle du colbertisme, manifesté par le dirigisme d'État et la mainmise d'une caste d'héritiers sur les grands rouages du système, elle ne change pas nécessairement dans le sens prescrit par ses dirigeants, et il en est de même dans les grandes entreprises. Tout se passe comme si les dirigeants pointaient dans une certaine direction, et que les résistances plus ou moins chaotiques des assujettis finissaient par décider d'une autre direction, pas complètement opposée d'ailleurs. La France avance de travers, en crabe, mais elle avance. Et ce n'est peut-être pas plus mal ainsi, car les réactions des gens de la base sont parfois plus empreintes de réalisme que celles de dirigeants isolés du terrain, dans leur superbe.

Dans son excellente histoire de la Révolution française, *Citizens*, l'auteur américain Simon Chama développe la thèse selon laquelle l'essentiel de la colère qui déboucha sur la violence révolutionnaire trouve sa source dans l'hostilité contre la modernisation qui était déjà en cours dans l'Ancien Régime, plutôt

que dans l'apparente impatience envers le progrès<sup>169</sup>. Il se pourrait que la France soit actuellement dans une situation pré-révolutionnaire ; les catégories laissées au bord du chemin par une évolution des choses qui les dépasse, notamment en matière d'individuation et donc de moindre prise en charge, ne trouvant d'exutoire que par la violence en l'absence criante d'un grand dessein qui vienne rassembler leurs énergies.

### **Maternage politique**

Ce risque, sans doute intuitivement perçu par les dirigeants politiques, est venu accroître le caractère maternel de leur réponse, ce qui ne fait que renforcer la dépendance des citoyens. Le maternage est le nouvel opium du peuple. Il s'agit d'écouter et non d'agir ; la médiatisation forcenée renforce l'importance du paraître (paraître écouter, paraître agir), mais le système est suffisamment bloqué pour que l'apparente écoute, suivie souvent d'effets d'annonce et de lois de circonstances pas réellement destinées à être appliquées dans la durée, ne débouche pas sur des actes ; ce qui renforce la colère, et donc la dépression ou la violence de ceux qui se sentent exclus.

L'implicite est maternel. L'explicite est paternel. Dans la double contrainte, l'interdiction de dire est d'ordre paternel ; l'impossibilité de dire est d'ordre maternel. Dans une perspective freudienne, on ne peut pas échapper à une identification inconsciente des dirigeants à des figures paternelles ou maternelles. Un problème que je perçois dans le système politique français actuel est le glissement qui s'est opéré progressivement des premières vers les secondes. On est loin des Napoléon, des Clemenceau, des Pétain et des de Gaulle, maintenant que les partis politiques et l'État rivalisent pour materner toujours plus les électeurs. Personne ou presque n'ose rappeler à la loi. On est

---

<sup>169</sup>Simon Chama. *Citizens: A Chronicle of the French Revolution*. Vintage Books. 1990.

allé si loin dans l'excès de maternage que des discours paternels, notamment sécuritaires, ont commencé à faire recette, au moins en tant que sirènes...

Mais quand même, il faut ne pas affoler la population, ces pauvres petits, incapables de se défendre tous seuls contre le sang contaminé, le nuage de Tchernobyl, les farines animales, l'avenir des retraites... Cette attitude maintient la non-transparence et le caractère féodal du système. Alors, on cède aux revendications catégorielles, mais le plus tard possible – juste avant l'explosion –, et le moins possible – en gestionnaire et non en leader, ce qui met sur le même plan les débitants de tabac, les médecins, les intermittents du spectacle et les chercheurs. L'État français étant actuellement une figure maternelle, on comprend les réflexions des politiques, au soir du premier tour des élections présidentielles de 2002 : « Les Français nous envoient un message de défiance très fort, nous devons donc mieux les écouter », et non pas : « Français, vous êtes des garnements. »

## **Le père et la politique**

Le père français ne pouvant, dans l'inconscient collectif français, être que tyrannique ou absent, les dirigeants politiques ont préféré l'absence à la tyrannie, personne ou presque n'osant être sur le versant paternel. Tout cela renforçant le sentiment général qu'il n'y a pas de pilote dans l'avion, et décrédibilisant l'ensemble du système politique, augmentant le cynisme des plus malins et des profiteurs, sur un fonds de discours d'« impunité zéro » carrément abracadabrantesque. Le résultat est un éclatement schizophrénique où chacun dysfonctionne de son côté, de moins en moins en prise sur la réalité. Les dirigeants ne dirigent plus, la politique devient spectacle, les électeurs votent A pour signifier B, chacun survit ou s'enrichit comme il le peut, etc.

Comme dans les temps qui ont précédé la Révolution, des changements sont demandés de toutes parts, mais jamais réel-

lement souhaités, chacun se bloquant lorsque le changement le concerne personnellement ou touche sa catégorie d'appartenance. Ces demandes ont valeur de plainte et permettent en fait le maintien de la schize, dans une croyance partagée de rareté où ce sont les autres qui doivent changer, mais pas soi-même, comme s'il fallait qu'un seul des deux seulement évoluât. Paradoxalement, ces demandes de changement omnidirectionnelles, en ce qu'elles assurent des blocages tous azimuts, renforcent l'homéostasie et donc la robustesse du système. Les évolutions ne se font que par concessions ou par ruptures, et ne sont en aucun cas optimales.

Aux États-Unis, les figures politiques paternelles prévalent, et l'on reproche aux plus maternels d'être des *wimps* (poules mouillées), comme ce fut le cas pour Jimmy Carter ou pour George Bush père, qui pratiqua la fuite en avant lors de la guerre du Golfe sans doute en partie pour redorer son blason de « mec », avant que son fils n'essaye de finir le boulot pour lui. Les Américains, issus de l'acte courageux de leurs Pères Fondateurs, souhaitent un leadership fort, tant en entreprise que dans le monde politique, et ils adulent leurs dirigeants dont les actions leur sont constamment rappelées comme pour les rasséréner. Dans une certaine mesure, les escapades de Clinton les ont rassurés sur leur virilité collective, et, selon une rumeur persistante, Al Gore avait suivi des séminaires pour se donner une image plus *alpha male* (lorsque les singes servent d'inspirateurs aux politiciens...).

Il est possible qu'une sortie du collapsus politique français actuel vienne soit des femmes (des vraies, pas des dragons ni des maternelles envahissantes), soit d'un passage par un homme fort (avec tous les risques du genre...) – ou une femme forte. En tout cas, il faudra un certain temps pour que les Français se réconcilient avec leurs figures de proue et se laissent façonner en miroir par l'image qu'elles leur renverront. Une identité symbolique collective ne va pas se changer juste en quelques années.

Mai 1968 fut une tentative de s'affranchir du joug de la double contrainte, et a subi le sort que l'on sait. Mais maintenant, la France est en train d'effectuer un autre essai, plus pacifiquement pour l'instant, et encore en dessous des radars. Le véritable affrontement dans les années à venir ne sera pas entre la gauche et la droite, ni même entre les dirigeants et le reste du pays, entre la France d'en haut et celle d'en bas, pour reprendre cette formule qui est venue expliciter la verticalité française. Il sera entre les partisans du *statu quo*, essayant de maintenir les doubles contraintes, et ceux qui œuvreront pour que le pays en sorte. En raison des énormes capacités de résistance des systèmes dysfonctionnels, le risque de rupture me paraît réel, et pas seulement dans les banlieues ; ainsi que celui d'un durcissement fascisant contre la chienlit et le chaos, pour reprendre les mots du Général de Gaulle. Il faudra se garder de ces deux écueils. Espérons-le pour notre pays.

La France s'embarque actuellement, non pas dans un changement, mais dans une transformation, telle que la théorie des systèmes définit ce terme. *Nolens volens*, la France se trouve passer d'un système fermé à un système ouvert. Présentement au milieu du gué, le pays vit la phase chaotique typique des basculements d'un paradigme à un autre. En raison de l'aversion française à tout *process* durable, cette révolution ne peut être objet de savoir maîtrisé ; la discipline de changement systématique de grande dimension que les Américains nomment *Organizational Development* n'a pas d'équivalent direct en France. Et il n'y a généralement pas de consensus dans l'Hexagone pour laisser un dirigeant ou groupe de dirigeants politiques piloter un vrai changement. Font exception les périodes d'après-crise : beaucoup de changements profonds en France sont survenus après des révolutions violentes ou après des défaites militaires (1789, 1830, 1848, 1871, 1940, 1958). Mais, dans la crise post-électorale de 2002, il y a un risque à vouloir refonder trop tôt la République. Un long travail d'analyse critique et d'appropriation collective est d'abord nécessaire pour que se

dégage une vision partagée. Il faut se méfier au plus haut point des consensus factices<sup>170</sup> – d’autant plus que les occasions de réelle refondation ne se présentent pas fréquemment dans l’histoire.

### The French Dream

Un pays qui n’a pas de vision est un pays sans avenir. Ce qui a fait de l’Amérique un grand pays, et qui lui a permis de le rester si longtemps, c’est sa capacité à faire rêver. J’étais cadre dirigeant à Detroit en 1986, l’année où fut annoncé que Lee Iacocca venait de gagner 20 millions de dollars comme président de Chrysler, une grosse somme pour l’époque. Resté au bureau un soir, j’ai demandé à une technicienne de nettoyage, Américaine d’origine colombienne, ce qu’elle en pensait. Pour elle, c’était une bonne chose, car si son fils travaillait assez dur, il pourrait y arriver lui aussi. Le discours de John F. Kennedy par lequel il engageait l’Amérique à envoyer un homme sur la Lune avant la fin de la décennie présentait une vision, de même que le New Deal de Roosevelt ou la reconstruction après la guerre civile de 1861-1865. Un jour prochain, les Chinois enverront sans doute à leur tour un homme sur la Lune, et l’Amérique, piquée au vif comme elle le fut en octobre 1957 par le bip-bip de Spoutnik, développera alors une autre vision de reconquête et évoluera peut-être vers une attitude hostile envers la Chine – mais une vision n’implique pas nécessairement la désignation d’un adversaire<sup>171</sup>.

Une vision forte est soutenue par une idéologie forte. Pourquoi rencontre-t-on les deux chez les Américains, et seulement

---

<sup>170</sup>La loi sur le foulard islamique en fut un, qui mit presque tout le monde d’accord, sauf une partie des intéressées elles-mêmes, sans rien résoudre sur le fond, comme le démontra une circulaire d’application granguignolesque.

<sup>171</sup> Lune ou pas, la question se pose en tout cas de savoir quelle sera l’attitude de l’Amérique lorsqu’elle aura été rattrapée économiquement par la Chine.

du cynisme chez les Français ? Parce qu'en France les mots ne correspondent pas aux choses ; les Français savent que, lorsqu'on parle de valeurs, on manipule. Alors ils écoutent, narquois, ou font semblant d'adhérer lorsqu'ils s'y sentent obligés par la verticalité hiérarchique. Mais le cœur n'y est pas, car ils ont déjà été trompés et ils savent que les actes ne correspondent pas aux paroles. Et puis leur fonds dépressif les empêche d'adhérer durablement à une vision optimiste des choses. Enfin, leurs croyances de rareté les conduisent à porter plus d'attention à ce que l'instituant de la vision aurait à y gagner pour lui et donc, dans ce schéma de croyances, contre eux, plutôt qu'à ce qu'ils pourraient en tirer pour eux-mêmes.

Une vision n'a pas à être réaliste ; elle doit même être au-delà du réalisme, sinon il n'y aurait pas de rêve, pas de souffle, pas d'allant. Il lui faut être engageante, inviter à se dépasser, faire sentir qu'on n'y arrivera pas tout seul et qu'il faut unir ses forces dans un acte positif. Actuellement, la France n'a pas de rêve, pas de vision, pas de projet. Pour l'instant, elle n'a pas d'avenir. Mais c'est peut-être de ce grand vide, qui ne peut plus être nié malgré les contorsions autour du thème du déclin de la France, que des forces inconnues surgiront et se mobiliseront pour une renaissance. S'il est un peuple capable de rebond, c'est bien les Français.

Edgar Morin écrit : « La désintégration d'une culture sous l'effet destructeur d'une domination technico-civilisationnelle est une perte pour toute l'humanité dont la diversité des cultures constitue un de ses plus précieux trésors. » Et d'ajouter : « La mondialisation culturelle n'est pas homogénéisante. Il se constitue de grandes vagues transnationales qui favorisent en même temps l'expression des originalités nationales en leur sein tout en nourrissant un bouillon de culture planétaire. Son développement est un trait marquant de la seconde partie du 20<sup>e</sup> siècle et il devrait s'amplifier dans le 21<sup>e</sup>. » Si nous voulons pouvoir partager son optimisme sur ce dernier point, ce ne sera qu'au prix d'un dynamisme au moins égal à celui de la culture

actuellement la plus conquérante. Je suis persuadé qu'il y a une place pour une cohabitation fructueuse des cultures française et américaine – c'est un combat que je mène depuis vingt ans – mais ce droit à la coexistence n'est pas acquis, il se gagne.

En avant !

### **Et Sarkozy arriva<sup>172</sup>...**

Dans la lignée de ce qui précède, les Français ont élu Nicolas Sarkozy en mai 2007. Se mettant dans le rôle de l'homme providentiel, il concentre beaucoup de pouvoirs entre ses mains et déploie une énergie considérable pour mettre en œuvre tous azimuts les réformes qu'il a annoncées. L'avenir dira si les Français acceptent celles-ci dans la durée, en particulier quand viendra le temps des sacrifices pour chacun et pas seulement pour les autres, et celui des grandes résistances, celles qu'ont traversées Reagan et Thatcher. Mais, au-delà de considérations politiciennes qui ne sont pas l'objet de cet ouvrage, je ne peux résister à l'envie d'identifier ce en quoi cet « hyper-président » incarne des valeurs plus généralement associées avec les Américains qu'avec les Français.

Qui d'autre que lui, dans la classe politique française – et surtout pas ses deux prédécesseurs –, peut exhiber à un même degré des valeurs ou des comportements axés sur l'explicite (notamment par élimination de sous-entendus), l'individuation (*I/You can do it !* et une philosophie de l'*empowerment*), la tâche – par son rythme de travail et par sa centration sur la résolution de problèmes –, la valorisation du travail, la culture du résultat, la méritocratie et le refus de l'égalitarisme, l'« *accountability* », le volontarisme (par opposition à l'acceptation d'un destin ou de la fatalité), la préférence donnée au *maintenant* sur le *plus tard* et au *dynamique* sur le *statique*, le refus de la position dépressive, le succès (dont la richesse et son étalage sans com-

---

<sup>172</sup> Écrit en août 2007.

plexes, ainsi que la fréquentation des « pipole »), sa logique inductive (notamment par l'expérimentation) et pragmatique anglo-saxonne partant du terrain et non des Grands Principes, sa méfiance par rapport à l'essentialisme français (énarchie, corps constitués), son refus de la verticalité féodale française en se désignant comme issu du peuple, parlant un français familier, même parfois émaillé de fautes, son langage corporel et sa gestuelle, voulus simples et directs, l'usage de phrases courtes (construction directe sujet-verbe-complément, avec peu de virgules), sa vulnérabilité non dissimulée, la place donnée publiquement à sa famille (recomposée, et, semble-t-il, sans enfants cachés) ?

Le choix populaire de ce personnage atypique et improbable dans une tradition française où le Président était supposé être plus du côté des dieux que des hommes, constitue une réelle rupture culturelle. Mais surtout, il représente la réintroduction officielle d'un Père qui s'assume comme tel, dans la grande famille dysfonctionnelle française. L'Histoire dira si les Français se seront mis à marcher dans ses traces, et seront donc devenus plus comparables aux Américains, ou si le décalage aura été trop fort et aura entraîné un rejet par une explosion sociale.

### **Je t'aime, moi non plus**

Ce qui compte ici, ce n'est pas que Nicolas Sarkozy ait des valeurs et des comportements qui sont américains, mais qu'il ait tels ou tels valeurs et comportements, qui auront telles ou telles conséquences ; au passage, il se trouve que ces traits sont plutôt comparables à ceux des Américains. Cela dit, ce dernier point, même s'il est subsidiaire, ainsi que le pro-américanisme affiché par le Président, vont sans doute avoir des conséquences sur les relations franco-américaines. Du fait de leur inquiétude quant à l'amour qu'on leur porte<sup>173</sup>, la question concerne sans doute

---

<sup>173</sup> Cf. Chapitre 3 – L'individuation.

plus les Américains que les Français. En tout cas, un retour de balancier est probable, lui aussi encouragé par les leaders et amplifié par les médias. Espérons que les Français sauront alors faire preuve de discernement pour décider ce qu'il y a à prendre dans la culture américaine et à protéger dans la culture française. Si cela leur donne le sens du possible et du « penser-grand », la « gagne » dans la durée, une plus grande tolérance au risque, une meilleure individuation, une mesure d'« *accountability* », et s'ils ne se départissent pas au passage du sens du contexte, de la finesse, de la profondeur des relations, et de ce qu'ils appellent « la culture », alors ils n'auront pas perdu au change.

# 11

---

## Génie culturel et génie individuel

### Le génie culturel

Dans les chapitres précédents, mon propos a été, en pointant des différences culturelles entre Français et Américains, de faire réfléchir les Français à leur propre culture là où, du fait même du caractère implicite de la culture française, il est difficile de mettre des mots sur les choses. Compte tenu de tout ce qui précède, on pourrait croire qu'il est désagréable, voire rebutant, de vivre en France. Et pourtant, *angulus ridet*, les Français aiment leur pays et y sont très attachés. Certains étrangers aussi, d'ailleurs, parmi lesquels nombre d'Américains qui viennent s'y installer pour leur retraite. Comme je l'ai montré, cet attachement des Français pour leur pays a des ressorts cachés, certes, mais on ne peut réduire l'attraction de la culture et de l'art de vivre à la française à une simple suite de bénéfices secondaires.

La culture française est magnifique, et elle est digne d'être défendue, notamment contre la banalisation et l'américanisation à tous crins. Prenons comme maître à penser sur ce point nul autre que Johnny Hallyday lui-même, grand importateur en France d'une certaine culture américaine, qui déclare<sup>174</sup> avec une finesse qui nous met à quia : « Honnêtement, si Le Pen était passé, j'aurais sans doute quitté le pays.

---

<sup>174</sup>Interview par Stéphane Davet et Frank Nouchi, *Le Monde*, 3 novembre 2002.

– Pour aller où ? Aux États-Unis ? – Sûrement pas ! Je serais resté en Europe. J’aime bien aller aux États-Unis, un mois. J’aime les chevaux, les Harley, la musique américaine, mais ce n’est pas ma culture, je suis trop latin pour ça. Je suis déçu par la mentalité américaine, leur obsession du pognon, du business, leur tendance à se prendre pour les maîtres du monde. »

Mon but est ici de mettre en mouvement, de permettre aux Français de prendre leurs responsabilités (ou, plus exactement, *to take responsibility*) pour leur culture, pour décider ce qui doit être chéri et préservé, et d’identifier ce qui doit changer. Cet examen critique et cette démarche volontariste à propos de la culture nécessitent lucidité, courage, tolérance et persistance. Tel est le prix à payer si nous voulons encore avoir une culture française dans les décennies à venir, et non un amalgame affadi de la culture française et de la culture américaine.

Je suis favorable à l’exception culturelle (au sens où l’on entend ce terme dans les milieux de la politique culturelle), mais sans en être dupe. Cette exception est une projection, au niveau national, du désir de chaque Français d’être une exception. Une exception à quoi ? À la règle, bien sûr, comme dans cette expression, bizarre quand on s’y arrête : « L’exception qui confirme la règle » ; c’est-à-dire que l’exception serait confirmée, mais seulement pour les autres qui, eux, seraient soumis à la règle alors qu’on y échapperait soi-même. Quoi qu’il en soit, l’exception culturelle est nécessaire, au moins le temps de faire cesser l’hémorragie. Mais cette mesure conservatoire n’est pas suffisante. Il faut aussi s’occuper du problème de fond par une promotion vigoureuse de la culture française dans tous ses aspects, et en pensant grand. D’une manière générale, je crois les mesures protectionnistes dangereuses, par l’endormissement moelleux qu’elles permettent et les réveils douloureux qui la suivent. Il s’agit là, bien sûr, du refus de grandir, de devenir adulte et d’affronter la réalité.

La culture française peut être qualifiée de longitudinale. Elle ne se comprend que si l'on prend en compte ses racines ; elle prend toute sa force dans la durée. Cela ne veut pas dire qu'elle est passéiste ou immobile, bien au contraire, mais que le changement doit s'y analyser dans une perspective diachronique. En face, la culture américaine est transversale, dans le temps et dans l'espace. Temps : le présent s'autojustifie, sans qu'il soit nécessaire de se référer au passé pour le comprendre. Espace : par la prétention à l'universalisme grâce à la domination de la planète. Alors, le choc était inévitable entre deux universalismes concurrents. Celui des États-Unis au faite de leur puissance, puisant sa légitimité dans l'économie et dans le militaire. Celui de la France, écho amer de la grandeur passée, déclinant car n'ayant plus aucune de ces deux légitimités, ni d'ailleurs de doctrine ou de vision qui pourraient s'imposer d'elles-mêmes.

Le rayonnement culturel a contribué à la domination économique. Les accords Blum-Byrnes, qui ouvrirent pour des décennies et sans restriction les frontières françaises à la production audiovisuelle américaine, portent une lourde responsabilité dans la pénétration pernicieuse en France d'un modèle culturel, sociétal et économique qui accompagna le déclin culturel français. Il ne s'agissait plus là de la découverte distancée, raisonnée, intégrée et assimilée de l'Amérique par les André Siegfried, Georges Duhamel, André Maurois, Jean Giraudoux, Paul Morand et bien d'autres. Puis le plan Marshall contribua à la renaissance économique de la France, mais amplifia le déferlement culturel. Maintenant, la domination économique alimente la domination culturelle, qui apporte sur les écrans français, au cinéma et à la télévision, l'opposition vulgaire entre violence armée (pudiquement couverte par le terme « scènes d'action ») et scènes de tribunal. Comme le disait la Marquise de Sévigné : « La France, ton café fout le camp. » Est-il encore temps de réagir ?

Je n'ai pas de solution magique à proposer pour tirer la France de la spirale descendante où elle est engagée, et qui a été maintenant reconnue par le Premier ministre lui-même<sup>175</sup>. Il n'y a d'ailleurs aucune raison fondamentale pour que ce pays conserve sa grandeur putative dans la longue durée – pour s'en persuader, il suffit de lire l'ouvrage de Michael Porter sur la compétitivité des nations<sup>176</sup>. Ni les États-Unis d'ailleurs. Bush fils ne s'y était pas trompé, qui avait commencé, avant le 11 septembre 2001, à positionner la Chine comme un potentiel futur ennemi, avant d'enfourcher un autre cheval.

Les civilisations sont mortelles, même si le capital accumulé – de toute nature – rend le déclin suffisamment lent pour ne pas susciter de réflexes d'urgence lorsque la spirale descendante s'amorce. Il faut un certain temps d'abord pour que des éclaireurs s'en aperçoivent ; encore plus de temps pour qu'une masse critique l'admette, particulièrement pour les Français, fort portés au déni ; beaucoup de temps ensuite pour qu'un consensus se dégage sur les solutions, ce qui peut ne jamais arriver chez les Français du fait de leur penchant plus que millénaire pour la discorde, déjà noté par Jules César à propos des Gaulois ; puis, à supposer que la structure de pouvoir soit assez claire et forte, ce qui est rarement le cas en Gaule, il faut mettre en œuvre, avec courage, les solutions, et enfin attendre qu'elles portent leurs fruits. Pendant tout ce temps, considérable, la si-

---

<sup>175</sup>« Jean-Pierre Raffarin a déclaré, vendredi 20 décembre, à Poitiers, devant l'Agence française des investissements internationaux en France, que «le recul de notre pays est réel» depuis quelques années. » (*Le Monde*, 21 décembre 2002.) Puis des hommes courageux comme Nicolas Baverez et Jacques Marseille, faisant face à un déni massif, manifesté par les accusations de « déclinisme », ont montré que la situation du pays était de plus en plus compromise.

<sup>176</sup>*L'Avantage concurrentiel des nations*, Dunod, 1990.

tuation continue de se dégrader, généralement dans une accélération mortifère<sup>177</sup>.

Quel génie culturel rechercher pour la France ? Comme pour les entreprises, la stratégie gagnante s'appuiera sur une *unique selling proposition* : l'avantage distinctif résultera de ce que les Français seront capables de valoriser, qui leur soit unique, tout en apportant une valeur appréciée par le reste du monde. Il faut passer à l'offensive en dépassant les frilosités culturelles. À ce titre, les budgets étiques de la culture, l'insuffisance scandaleuse de moyens donnés aux Alliances françaises, la grande médiocrité de nombre de fonctionnaires en poste à l'étranger, plus préoccupés par leur carrière – « La Carrière », comme on l'appelle au Quai d'Orsay – que par une action dynamique pour le rayonnement de la France, la baisse sensible, dans les universités et grandes écoles françaises, du nombre de bourses pour les étrangers<sup>178</sup>, tout cela conduit pour sûr au déclin de la culture française dans le monde.

En face, nous voyons une Amérique d'une redoutable efficacité, qui, étant tout à la fois l'alliée de la France et sa concurrente, dispose d'atouts remarquables qui lui assurent généralement une meilleure performance économique sur le long terme. Alors, quels sont les points forts de la culture américaine ? Pèle-

---

<sup>177</sup>Cette analyse est empruntée à Langdon Morris, notamment d'après son ouvrage *Fourth Generation R&D*. John Wiley & Sons. 1999.

<sup>178</sup>La remontée, modeste, de ces bourses est récente, alors que c'est l'un des moyens les plus simples et les moins coûteux pour accroître à long terme l'influence politique et commerciale de la France en développant son réseau mondial de sympathisants francophiles, comme l'ont très bien compris les États-Unis. Dans *Le Monde* du 27 décembre 1953, Léo Hamon écrivait : « [Nous] offrons au Japon 6 bourses quand les États-Unis en offrent 716. En Italie 28 au regard de 150. En Amérique latine se joue une partie capitale. Deux cent millions d'hommes et non plus seulement quelques millions seront au début du siècle prochain des civilisés (*sic*). La langue, le goût, tout ce qu'il est convenu d'appeler la latinité inclinent ces hommes à chercher dans le français leur langue internationale : tout... sauf la présence de la France. » On ne pourra pas dire qu'on n'était pas prévenus...

mêle : des objectifs peu dispersés et d'une grande constance, une orientation vers le futur et l'action, un intérêt marqué pour l'innovation, considérée comme un *process* qui peut être managé, un optimisme foncier, une croyance dans les capacités de l'individu et une grande sûreté en soi (« *a can-do attitude* »), la capacité d'identifier et de nommer ce qui ne va pas sans tourner à l'attaque personnelle et de faire des changements abrupts s'il le faut, l'habitude de voir grand et de mettre le paquet sans aucune énergie perdue en lamentations stériles, une glorification du travail et une grande attention portée à la tâche, des relations non féodales, la recherche préférentielle du *win-win*, la préférence donnée au dynamique sur le statique, un contraste fort entre récompense et punition, un système juridique fait pour fonctionner et constant, des valeurs claires et explicites, un accent sur l'*accountability*, une idéologie qui pousse à l'effort, et un sens développé de l'intérêt national. Ça fait beaucoup.

### **Les avantages uniques de la France**

Pour autant, la France n'est pas dépourvue d'atouts. Il nous faut d'abord examiner ce qui est uniquement français, et tout particulièrement de façon différentielle par rapport aux Américains. Qu'on me comprenne bien, je ne suis pas anti-américain, mais je ne partage pas pour autant l'illusion américaine qu'il faille que tous les peuples soient moulés à leur image. À l'heure de la primauté de l'économie sur tous les autres ordres, le risque est d'aligner le moral, le culturel et le technique, sans parler du militaire, sur l'économie mondiale dominante, dont le succès servirait à lui seul de légitimité. De même que la mondialisation a apporté des pratiques nouvelles de « coopération » entre entreprises, c'est-à-dire de coopération partielle entre concurrents, de même il faut que la France trouve une bonne distance de collaboration et de concurrence simultanées avec les États-Unis. Il s'agit ici d'être dans le « et-et », pas dans le « ou-ou ». Pour cela, il faudra bien sûr s'appuyer sur l'Europe, une Europe dynamique, non ankylosée par l'obsession française de

la prédominance de l'Allemagne ou de la défense systématique des intérêts des grands pays en face des petits, ce qui suppose que la France y trouve un rôle spécifique et substantiel, par exemple comme celui d'y apporter le lien avec la francophonie.

Alors, quels sont les points forts des Français ? Pêle-mêle : une culture riche en contexte, la variété, le sens critique, la finesse, l'art de vivre, l'esthétique, la dimension historique, le sens des racines, la grandeur passée, la fidélité, la dimension affective, le capital intellectuel, la tradition scientifique, la créativité, le système D, une certaine forme d'adaptabilité, l'héroïsme, le sens de l'honneur, sa situation géographique, l'appartenance à l'Europe, sa diversité ethnique et culturelle, l'ouverture sur la francophonie, la réussite de certaines entreprises<sup>179</sup>.

Des actions ont déjà été mises en œuvre dans chacun de ces domaines mais de façon éparse, sans envergure, comme souvent chez les Français, en vertu du penser petit. Or les réserves d'énergie des Français sont immenses si elles sont mues par l'amour du pays. Il faudra un cristallisateur (un événement ? une personne ?) qui invoque le positif et non le négatif chez ce peuple clivé de l'intérieur. C'est sans doute là une émergence que nous pouvons appeler de nos vœux, un sursaut collectif surprenant, une vraie refondation, qui puiserait non pas sur la capacité révolutionnaire destructrice mais sur cette énorme affectivité, celle qui saisit le pays au soir de l'importante et symbolique victoire en Coupe du Monde de football en 1998, mais en allant au-delà de l'événementiel et de l'éphémère. Quand je vois le génie culturel national à l'œuvre chez un Aimé Jacquet – sens du don et dépassement de soi, astuce, opiniâtreté, « niaque », confiance dans son intuition qui n'empêche pas le professionnalisme, le sens de l'équipe, l'humilité, l'autorité, le cœur, la résistance à l'adversité (notamment lors de la campagne de dé-

---

<sup>179</sup>Sans oublier la tête de veau sauce gribiche...

nigrement ignominieuse menée, jusqu'au jour de la victoire, par quatre journalistes de *L'Équipe*), je suis fier d'être né Français.

## Le génie individuel

Le génie individuel consiste, en prenant en compte l'ensemble de vos talents et des influences que vous avez reçues, à concrétiser dans un projet de vie ce qui vous passionne et qui fait que vous êtes complètement unique, et à vous autoriser à le réaliser avec succès.

S'apercevoir qu'on a une passion naissante sans laisser les objections intériorisées de son entourage passé la tuer dans l'œuf peut prendre beaucoup de temps ; et la plupart des gens n'y arrivent jamais, étouffés qu'ils sont par un surmoi excessif, le désir de plaire, l'ignorance du possible, le déni de la mort, le manque de sens de l'urgence, la difficulté d'assumer l'état d'adulte, la sensibilité à la critique, le poids de la routine, le confort du groupe, l'ampleur perçue du travail à accomplir, leurs carences diverses, l'incertitude de la tâche, les obstacles pratiques, leur situation matérielle, la peur de l'inconnu, le besoin de sécurité, le contentement de la médiocrité, la résistance au changement, l'effroi du succès, la singularité de la démarche et mille autres prétextes.

Je me souviens d'un patient, aujourd'hui disparu, qui avait abouti dans une prestigieuse grande école commerciale du fait des aspirations de ses parents et non par désir propre – le cas n'est sans doute pas unique. Sa véritable passion était l'ichtyologie, l'étude des poissons, et il vivait mal le caractère apparemment irréconciliable de ces deux polarités, partagé entre l'apparente inutilité de son hobby et la culpabilité de ne pas mettre en œuvre ce pour quoi il avait été formé. Il trouva finalement son génie personnel en créant une entreprise d'aquariums en kits pour collectivités. Cette synthèse créative improbable lui permit d'inscrire dans une modalité professionnelle originale et viable son amour des poissons et ses savoir-faire de gestion. Il n'était pas Mozart, et ce n'est pas lui qui a

démontré le grand théorème de Fermat, mais il avait trouvé une voie originale, presque incongrue, qui l'employait complètement, dans sa singularité assumée. J'aime cet exemple en ce qu'il a d'un peu plat – mais pas pour lui ! –, par opposition à une conception grandiose du génie, dont le tout ou rien impose justement le rien.

Comme l'écrit Sénèque, « ce n'est pas parce que les choses sont difficiles qu'on n'ose pas, c'est parce qu'on n'ose pas que les choses sont difficiles ». Et, selon Goethe : « Quelle que soit la chose que vous pouvez faire ou que vous rêvez de faire, faites-la. L'audace a du génie, de la puissance et de la magie. Commencez dès maintenant. » Hegel enfin : « Rien de ce qui est grand dans ce monde ne s'est fait sans passion. »

Cette définition du génie individuel pose des défis particuliers dans le cadre de la culture française, mais aussi elle s'inscrit directement dans le génie culturel français, dont elle constitue l'une des chances.

Selon cette perspective du génie individuel, il faut se permettre son désir, s'affranchir de la pesanteur du passé, du jugement d'autrui, des interdits, de la critique, en un mot, s'autoriser. Or, il est difficile à l'enfant français, futur adulte, de s'affranchir du projet parental sur lui. En général, ce projet parental est passé en force, faisant fi du désir propre de l'enfant et y substituant le legs des générations précédentes, qui inclut la lourde obligation de le retransmettre en le maintenant tel quel. Legs trop imposant pour tolérer que l'enfant le redécouvre par lui-même, legs trop inflexible pour admettre que la génération suivante l'accepte seulement sous bénéfice d'inventaire : il faudrait tout prendre.

La critique constante par les pairs vient de son côté limiter l'initiative individuelle et augmente donc la stabilité culturelle. La réussite est vue sans bienveillance, puisque, au nom des croyances de rareté, ce que l'un a gagné est perçu comme soustrait aux autres et non comme – selon l'éthique protestante – ajouté au pot commun. De plus, les attachements et le fond dé-

pressif du tempérament français viennent limiter la prise de risque<sup>180</sup> et faire majorer la perception de la hauteur des obstacles à franchir. L'échec est sévèrement condamné, en partie comme châtiment pour avoir voulu tenter de sortir de la norme et de se désolidariser du groupe (le succès aussi, d'ailleurs). Ce qui sera qualifié de « banqueroute » en France sera couvert par le *Chapter 11* du code américain des faillites, qui permet à l'entrepreneur de continuer d'exercer en protégeant l'entreprise contre ses créanciers jusqu'à ce qu'elle démontre dans un délai raisonnable qu'elle peut redevenir viable. Les Américains ont fait le choix de privilégier la vitalité de l'économie, au détriment des créanciers et notamment des actionnaires. Quant aux Français, on ne peut pas dire clairement quels choix ils ont fait, lorsque l'on voit le groupe quasiment parasitaire des syndicats de faillite mettre en coupe réglée, souvent pour leur seul enrichissement personnel, des entreprises qui auraient pu rester viables.

Alors, avec tous ces obstacles, y a-t-il place dans la culture française pour l'expression du génie personnel ? À l'évidence, oui. D'abord parce que la culture n'est pas monolithique et qu'il y a d'importantes variations individuelles. Ensuite, parce que le fond critique, rebelle, héroïque du Français sert justement de tremplin à la remise en cause des pratiques acceptées<sup>181</sup>. Encore, parce que le personnelisme français s'appuie sur la différence individuelle. Enfin, il suffit de regarder autour de nous pour admirer cette collection d'individualistes français forcenés qui ont osé et réussi leur projet personnel. On en côtoie tous les jours dans la Silicon Valley.

---

<sup>180</sup>Il est à noter que ce qui s'appelle *venture capital* dans un pays est dénommé *capital risque* dans l'autre.

<sup>181</sup>Selon Tocqueville, le peuple Français est « le plus casanier et le plus routinier de tous, quand on l'abandonne à lui-même, mais, lorsqu'une fois on l'a arraché malgré lui à son logis et à ses habitudes, prêt à pousser jusqu'au bout du monde et à tout oser », in : *L'Ancien régime et la révolution*.

## **Le don et le devoir de transmission**

Un mot enfin sur deux dimensions du génie individuel qui rejoignent le génie collectif, tout en s'inscrivant dans la lignée des points forts de la culture française. Je veux parler ici d'une part du don et d'autre part du devoir de transmission. Dans une société de plus en plus mercantile et cynique, où la générosité se perd et où l'individu est de plus en plus isolé, il faut réintroduire le cœur : don de son temps, de son attention, de son argent, de son savoir. Et dans un pays dont la culture est en train de s'affadir, il faut être acteur d'un grand sursaut collectif bien nécessaire. Dépasser le gain personnel immédiat, retrouver la générosité, cette fraternité positive et non pas apeurée ou défensive ; transmettre autour de soi, notamment aux générations suivantes, la richesse de notre culture. Ce sont là deux impératifs, personnels et collectifs. Par les satisfactions individuelles qu'ils procurent, ils s'inscrivent dans le génie personnel ; par la continuité qu'ils assurent à notre culture, ils participent du génie culturel. L'écriture de ce livre, ancré dans le riche *corpus* de la culture française dont il se veut défense et illustration, et sa mise à disposition gratuite sur la Toile en parallèle avec l'édition papier traditionnelle correspondent à ce double impératif, mais il y a heureusement un nombre infini d'autres façons de le satisfaire.

# 12

---

## Déconstruction

**E**t si...

Et si les choses n'étaient pas aussi claires que ce livre a pu le laisser croire...

Et si même les Américains, pour apparemment simples qu'ils sont, ne pouvaient se laisser réduire à des petits schémas et à quelques principes explicatifs...

Et si les Français, malgré leur manque d'*awareness* sur leur propre culture, disposaient là d'un trésor potentiellement plus fructueux pour agir avec succès dans le monde complexe d'aujourd'hui...

Et, tout d'abord, s'il y avait dans la culture américaine plus d'implicite qu'il n'y paraît...

Dans toute culture un train peut en cacher un autre. On pourrait croire qu'il n'en est ainsi que dans une culture implicite. Mais, pour qu'il y ait culture, pour que des hommes puissent vivre ensemble, pour qu'ils puissent communiquer, il faut qu'ils trouvent un *middle ground* collectif entre des vues individuelles nécessairement différentes. Il est nécessaire qu'il y ait un décalage entre ce qui est dit et ce qui est signifié pour que l'ajustement collectif que l'on baptise du nom de culture puisse s'opérer. Alors, on se mettrait à trouver aussi de l'implicite chez les Américains, et pas seulement chez les dirigeants ou dans le *politically correct*.

Et puis, chez les Français, s'il y avait de plus en plus d'explicite dans le management, dans les professions à culture technique ou financière, mais aussi généralement chez les jeu-

nes générations, avec le recul du catholicisme et l'influence de la culture américaine. Bref, si l'on se mettait à dire de plus en plus les choses en France aussi...

Fini, l'explicite ?

L'individuation ? *You can do it !* Mais si, sevrés trop tôt et doutant d'être aimés, les Américains étaient en butte à une insécurité personnelle fondamentale qui les conduirait à se précipiter dans le conformisme et la sécurité d'un *process* omniprésent – même dans leurs relations personnelles –, qui tiendrait alors lieu de pensée et leur permettrait de se rassurer en faisant plutôt que d'avoir à se coltiner la difficulté ordinaire et banale d'exister, et qui leur donnerait, à eux aussi, la sécurité de l'appartenance, dans un mercantilisme généralisé, une religiosité collective, un nationalisme rassurant... Sans parler de ceux qui, ne pouvant faire face à ce déficit d'être, se réfugieraient dans la drogue ou d'autres paradis virtuels...

En face, les Français, ces êtres mal sevrés, certes, mais ô combien capables d'amour, de lien et de sens, attachés au passé et donc capables d'histoire...

Finie, l'individuation ?

Et si les Américains, tant attachés au droit en interne mais dominateurs à l'extérieur, laissaient sauter la chape d'une contractualité trop pesante car elle leur tient lieu de vertu. Au passage, ils se débarrasseraient d'une classe parasite d'avocats qui a détourné de son esprit un système qui fut parfaitement viable jusqu'à ce que l'esprit de lucre s'en emparât...

Et si les Français, de leur côté, étaient en train de faire l'apprentissage de la responsabilité de leurs actions, avec un système judiciaire moins dysfonctionnel et un système contractuel plus fiable, en réalisant enfin, dans les faits et pas seulement dans les mots, que la liberté se mesure à l'aune de la responsabilité...

Fini, le contractuel ?

Et s'il apparaissait que l'obsession de la tâche chez les Américains, comme celle de la possession matérielle, recouvrait la peur du grand vide intérieur et le déni de la mort...

Et si les Français retrouvaient le vrai sens de la relation verticale, celui du service, du dévouement, découvrant la dimension de générosité qui s'est perdue dans les relents féodaux... Si, du fait de relations parentales plus saines, les Français étaient plus capables de faire face, et pas seulement dans une réaction d'indépendance rebelle...

Finies, la tâche et la relation ?

Et si la culture américaine était, elle aussi, schizophrénique en interne... Si ce pays, sûr de lui et dominateur, était en train de pourrir de l'intérieur dans l'endormissement confortable des fins de civilisation, s'abandonnant, sans véritablement réagir, à l'esprit de lucre effréné de Wall Street, à la banalisation de la violence présentée sans aucune conscience de sa responsabilité – pourtant grande – par Hollywood, et à la décadence générale de l'enseignement. En un mot, si ce grand pays n'avait plus le leadership moral qui pourrait justifier son leadership politique, militaire, monétaire, commercial et culturel...

Et si, de son côté, la France se ressaisissait, réformait sa justice et promulguait un véritable esprit de responsabilité, se trouvait un dessein à sa mesure, sans dépit ni arrogance mais sans capitulation, et assumait le rôle particulier qui peut être le sien dans ses localités, dans ses régions, en Europe, dans la francophonie et dans le concert des nations...

Finie, la schizophrénie ?

Et si...

Ces quelques exemples illustrent que, par un jeu de miroirs successifs, les cultures pourraient se prêter à une série sans fin de recombinaisons critiques, qui n'aurait pour résultat que de maintenir le *statu quo ante* et de rester dans l'inaction.

Mais, quand bien même ces points et contrepoints viendraient menacer le bel édifice rationnel des différences culturelles apparentes entre nos deux pays, cela ne nous dispenserait

pas de réexaminer sous un jour critique les tenants et les aboutissants de la culture française, d'en comprendre les ressorts cachés, de la maîtriser davantage en la connaissant mieux, de la faire évoluer – consciemment, et non sous le poids de déterminismes qui nous échappent –, enfin d'assumer notre responsabilité dans la survie de notre propre culture, laquelle, clamons-le, est chose trop importante pour être abandonnée aux Américains<sup>182</sup>.

---

<sup>182</sup>Félicitations pour avoir lu l'ensemble de ce texte. Du fait des inévitables circularités qu'il contient, il vous est maintenant conseillé de le lire une deuxième fois. « *Double pleasure* »...

## Annexe 1

## L'antiaméricanisme français: et si tout se jouait avant six ans?<sup>183</sup>

À mesure, en cette fin de l'an 2002, que les Américains s'enfoncent dans une rhétorique belliqueuse et que la locomotive guerrière est lancée, l'antiaméricanisme monte en France. En tout cas, il fait débat, illustré par les positions contradictoires de Jean-François Revel et d'Emmanuel Todd. Cet été, un essai remarquable de Robert Kagan<sup>184</sup> est venu nous rappeler que, depuis des siècles, c'est le plus faible qui est le plus pacifiste. Du temps de la grandeur de l'Europe, c'étaient les Américains qui tentaient de modérer la foudre guerrière du Vieux Continent.

Ainsi, nous ne manquons pas de lectures sur l'antiaméricanisme. Mais ce débat ne cache-t-il pas autre chose ? Quels que soient les arguments pour ou contre les Américains, il y a lieu de se demander si la position très ambivalente des Français à l'égard de ces derniers n'obéit pas à des déterminismes cachés, plus puissants que les arguments employés – trop rationnels pour être pleinement honnêtes.

Sevrés très jeunes, expulsés trop tôt par une mère qui leur a constamment seriné « *Go, have fun ! You can do it !* », les Américains sont habités par la lancinante question de savoir s'ils sont aimés. Il est étrange de voir qu'un peuple apparemment si sûr

---

<sup>183</sup>Un large extrait de ce texte est paru dans *Le Figaro Magazine* du 7 décembre 2002.

<sup>184</sup>Kagan, Robert, *La Puissance et la faiblesse*, Plon - Omnibus, 2003.

de lui et dominateur, pour reprendre une expression qu'employa le Général de Gaulle dans un autre contexte, est aussi sensible sur cette question. Au lendemain de l'expulsion des États-Unis de la Commission des Droits de l'Homme de l'ONU, le *New York Times* titrait : « Le monde entier nous déteste. » La touriste américaine qui débarque à Roissy et se fait rabrouer par un chauffeur de taxi s'imagine que les Français haïssent les Américains. Mais que ne sait-elle pas qu'un Français aurait été accueilli de la même manière... En un mot, pour forts qu'ils paraissent, les Américains sont vulnérables au rejet. Quelque part, les Français le sentent et essayent de se venger, là où ça fait mal, de leur hégémonie déchu.

Le titre choisi par le très sérieux professeur Stanley Hoffmann, de l'université de Harvard, dans son article sur l'antiaméricanisme<sup>185</sup> n'est autre que : « Mais pourquoi n'aime-t-on pas les États-Unis ? » Il y écrit : « Les anciennes puissances hégémoniques, de l'Empire romain à l'Empire britannique, avaient [...] une attitude tout à fait réaliste : elles voulaient être obéies (ou, dans le cas de la France, admirée) mais rarement rêvaient-elles d'être aimées. Les États-Unis en revanche, combinaison de shérif justicier et de missionnaire ardent à convertir, ont toujours attendu des autres gratitude et affection. La déception était inévitable : la gratitude n'entre pas dans le registre des sentiments caractéristiques du comportement des États. »

Sevrés tardivement et incomplètement, les Français, eux, n'ont pas à se demander s'ils sont aimés : ils ne le sont que trop. Mais, retenus trop longtemps par leur mère, ils n'ont de cesse de se prouver qu'ils sont quand même capables d'être indépendants. Alors, éternels intermittents, ils font des foucades, en se mettant en grève à tout bout de champ, en ne respectant pas la loi, en construisant des usines à gaz – mais une fois seulement, pour prouver qu'on avait tort de croire qu'ils n'en étaient pas

---

<sup>185</sup>*Commentaire*, n° 96, hiver 2001-2002.

capables –, en faisant preuve d'héroïsme ou en utilisant le système D, en trichant sur les impôts, et, de temps en temps, en faisant la nique aux Amerloques. Puis, satisfaits de savoir qu'ils pourraient être sevrés, mais ne désirant pas l'être durablement, ils reviennent en toute hâte dans le giron maternel où ils s'endorment confortablement sur le mol oreiller des avantages acquis, de l'emploi à vie, des 35 heures et autres luxes de l'exception française.

Trop proches des Américains, tellement influencés par eux, presque envahis culturellement et économiquement, et subjugués par leur séduction mercantile, les Français vivent l'Amérique comme une mère ambiguë et clivée, tantôt toute bonne et tantôt toute mauvaise. Trop près de cette mère toute-puissante, ils ont, là encore, besoin de se détacher avec force en clamant leur opposition. La relation de ces deux pays est aussi celle de deux frères qui s'aiment et se détestent en même temps. L'Amérique, le plus jeune, déplore la légitimité héréditaire de l'aîné, tandis que celui-ci est envieux de la liberté et du manque de responsabilités du plus petit<sup>186</sup>.

La société française, de plus en plus exposée au chômage, à la compétition économique, à l'exigence de performance, bref, à la réalité, a réagi depuis trente ans par un maternage effréné. En essayant de protéger ses pauvres petits, elle les a rendus encore plus dépressifs, car le message implicite de la surprotection – celle du jeune enfant comme celle du citoyen – est : « Tu n'es pas capable. » Cette attribution a rouvert la blessure du noyau de doute autour duquel est construite la personnalité du Français, si constamment critiqué durant son enfance. Prenons garde, car la dépression est une agression tournée contre soi, et il ne faudrait pas grand-chose pour que cette énergie arc-boutée se déverse de façon chaotique et massive.

---

<sup>186</sup>Alex ElKayem, communication personnelle.

Symboliquement, il aurait fallu un père pour soustraire les enfants à l'emprise excessive de la mère (patrie). Mais voilà, dans l'inconscient collectif français, le père est soit absent, soit tyrannique, en tout cas jamais à sa vraie place. Aux élections d'avril 2002, les Français ont eu le choix entre un discours toujours plus maternant (père absent) et une radicalisation à l'extrême du rôle paternel (père tyrannique). La tentation pourrait devenir celle du recours à un homme providentiel, c'est-à-dire investi de pouvoirs divins, comme l'indique la résurgence actuelle du mythe napoléonien. Avec tous les périls du genre, bien sûr, dont celui du rejet et de la déchéance finale, si fortement inscrite depuis Vercingétorix dans la psyché nationale.

Dans ce contexte difficile, la fermeté martiale du président Bush a réveillé chez les Français leur ambivalence par rapport au père, et leur a donné une cible logique dans la dialectique de la paille et de la poutre.

Encore très imbibés de la verticalité qu'ils ont héritée de la féodalité puis de la royauté, les Français ne tolèrent pas d'avoir la position basse dans une relation. Ayant été constamment critiqués dans leur enfance, ils cherchent à renverser les termes de la domination en étant critiques à leur tour, envers les Américains cette fois-ci. Et de noter tout décalage entre les paroles et les actes, et de les accuser d'hypocrisie, et de trouver tous les arguments pour leur montrer que ce sont eux les mauvais, ce qui permet alors *ipso facto* de se trouver bon.

Ce qui précède ne signifie pas nécessairement pour autant que les Américains ont raison. Leur attitude moralisatrice irrite ; le grand écart entre le légalisme en interne et l'action directe en externe exaspère ; l'idée d'« axe du mal » vient malencontreusement placer frontalement le débat sur le terrain de la guerre sainte ; et la notion de guerre préventive pose assurément question. Mais, de grâce, ayons la lucidité de reconnaître qu'un train peut en cacher un autre.

## Annexe 2

## Français et Japonais

Même s'ils ne s'en aperçoivent pas, trompés qu'ils sont par l'aspect physique et par une culture qui les déroutent – et que, de toute façon, bien peu connaissent –, les Français sont culturellement plus proches des Japonais que des Américains. J'avancerai deux raisons à cela : le manque de sevrage pour les Japonais, qui fait écho, en en amplifiant les effets, au sevrage tardif des Français ; et l'héritage féodal des deux pays.

Alors, des deux côtés, se jouera une dialectique similaire entre la forme et le fond, entre le cadeau et l'art de le donner ou de l'envelopper, entre ce qui est dit et ce qui est sous-entendu, entre la dette morale et son remboursement, entre la carte et le territoire, entre sentiments réels et apparente politesse, le tout reflétant le décalage entre le réel et le symbolique.

Aussi, sans la notion d'attachement, on ne pourra pas comprendre ces deux cultures. Attachement à la mère, bien sûr. Nostalgie définitivement inconsolable chez les Japonais, forte appartenance mâtinée de rébellion chronique chez les Français, mais dans les deux cas, un fort désir d'abandon extrême auprès d'une mère toujours bienveillante (« *amae* »<sup>187</sup>), que les Français sublimeront dans un État maternel et ses institutions protectrices comme la Sécurité Sociale, ou dans diverses formes de tutelle<sup>188</sup>. L'attachement maternel précipite ces deux cultures du côté de l'implicite, en tout cas en ce qui concerne la relation (car

---

<sup>187</sup>Concept que E. Dale Saunders, traducteur de Takeo Doï, a rendu par « indulgence ». Michael Balint a employé le terme d'amour primaire et d'amour objectal passif. In : *Primary Love and Psychoanalytic Technique*. Liveright. 1965.

<sup>188</sup>A l'inverse, la mère américaine ne permet pas à l'enfant de faire *amae*.

la culture japonaise est extrêmement explicite en ce qui concerne la tâche). Il est à noter que des sevrages incomplets ou tardifs produisent les mêmes effets dans d'autres cultures, que ce soit la nostalgie, voir le désespoir, dans l'âme russe, ou la *saudade* chez les Brésiliens.

Attachement au passé aussi, marqué par la place de l'histoire et de la tradition, et par l'esthétisme. L'extrême de l'appartenance s'exprimera dans les deux cultures par des sentiments d'insularité prononcée, correspondant chez les Japonais au fait qu'ils vivent vraiment dans une île, et chez les Français au fait qu'ils le croient, ainsi que le montrent protectionnisme, exception culturelle et ce que les Américains qualifient parfois affectueusement d'un « Vive la différence ! ».

Alors, la verticalité sera essentielle dans les relations interindividuelles, même si les Français tendent à ne pas en être conscients. L'argument d'autorité, chez les Français, correspond au *rikutsu nuki shuukanka saseru* (l'inculcation d'habitudes sans donner de raison) des Japonais. Dans les deux cas, il s'agit de transmettre à la génération suivante le caractère implicite de la culture, sans permettre que soit exposée la contrainte. La différence est que les Français passent en force, s'il le faut par une violence dont ils ne se rendent même pas compte, alors que les Japonais passent en douceur, par une attention constante apportée à l'enfant par ses parents et grands-parents. Par exemple, l'apprentissage de la propreté, bien qu'extrêmement précoce, se fait sans résistance : l'adulte observe le rythme des besoins naturels de l'enfant, lui enseigne à mettre des mots dessus (*shishi* ou *unun*), et le place sur le pot quelques mois après la naissance, dans une situation sans affrontement, et donc sans le télescopage avec le besoin d'indépendance que nous avons noté pour les Français. Chez les Japonais, la violence s'exprime ailleurs.

Mais dans un cas, il n'y aura même pas apparition d'un *self*, et l'absence de conscience de soi laissera le Japonais être régi tout entier par le surmoi collectif, alors que le Français sera

condamné à osciller perpétuellement entre l'appartenance et la révolte sporadique.

Les deux cultures se caractérisent par l'absence ou la faiblesse du père. Chez les Japonais, celui-ci sera remplacé par un groupe omniprésent, qui donnera un caractère curieusement maternel à la loi. Chez les Français, l'oscillation du père entre l'absence et la tyrannie produira des effets de schizophrénie culturelle que nous avons décrits au Chapitre 9.

D'une certaine manière, on gagne à observer les Japonais pour comprendre les Français, en se demandant si tel ou tel trait de caractère qu'on peut y observer ne serait que l'exagération d'un trait similaire existant chez les Français. J'avoue que je me suis adonné à cette méthode pour écrire ce livre. J'ai, du reste, fait la même chose avec les Italiens, plus évidemment proches des Français, mais auxquels il manque certains traits anaux de ceux-ci. Symétriquement, on gagne à observer les Allemands pour comprendre les Américains<sup>189</sup>.

---

<sup>189</sup>Cette approche peut être dangereuse si l'on n'y prend garde, comme l'est l'usage de l'analogie en mathématiques, en ce qu'elle risque de mener à des comparaisons abusives, et il convient de faire preuve de discernement.

### Annexe 3

## Culture explicite, *process*, et théorie de la complexité

Nous avons écrit au Chapitre 2 – L'explicite – que, pour les Américains, « la carte égale le territoire ». Sans nous attarder ici sur le paradoxe pragmatique engendré par cette confusion volontaire (et volontariste), examinons-en quelques conséquences en termes de Théorie de la Complexité.

Soit  $S_{R,G}$  une suite visant à décrire une réalité  $R$  avec une granularité (une finesse de discrimination)  $G$ , en appelant ici granularité la base dans laquelle s'exprime la suite  $S_{R,G}$  ; plus la base est élevée, plus la granularité (la taille des mailles du filet) est fine et plus l'on discerne de détails dans la réalité  $R$  ; la valeur minimale de  $G$  est 2, pour une suite binaire.

Toute culture tend à opérer une distorsion de la perception, ou plus exactement à appliquer un filtre, qui conduit à voir (= mettre au premier plan pour s'en servir), dans le flou d'une réalité  $R$  donnée, ce qui fait sens pour l'atteinte d'une satisfaction  $S$ . Pour la culture américaine, la satisfaction  $S_A$ , est monodimensionnelle, et généralement exprimée en dollars. La satisfaction  $S_F$  pour les Français est multidimensionnelle, et s'exprime en qualité de vie, relations, attachements historiques, statut, argent, etc., en proportions variables selon les individus et les organisations. Du fait de la multidimensionnalité de  $S_F$ , l'atteinte d'un optimum local est plus probable que celle de l'optimum absolu  $S_{max}$ , la probabilité que  $S_A = S_{max}$  est plus grande que celle que  $S_F = S_{max}$  et, dans la plupart des cas,  $S_A > S_F$ .

Le filtre des Américains sélectionne les éléments de la réalité  $R$  en fonction de l'application antérieure de *processes* déjà connus comme efficaces pour l'optimisation de  $S_A$ . Au fil du

temps, le filtre évolue selon un processus markovien (l'état du système à l'étape  $n$  dépend de son état aux étapes  $(n-1)$ ,  $(n-2)$ , ...,  $(n-p)$ ), ce qui est l'une des composantes du *learning*, de l'apprenance, dans une culture. Plus la satisfaction atteinte est forte, plus grande est la propension à réutiliser les *processes* efficaces ; ce tropisme est plus élevé pour les Américains puisque  $S_A > S_F$ .

La suite  $s_{R,G}$  présente une structure, c'est-à-dire des redondances qui permettent d'y reconnaître des *patterns*, des formes, dont la prise en compte a déjà été récompensée antérieurement. Étant redondante, elle est compressible. Si  $s$  est une suite binaire, on appelle Mesure de Levin  $m(s)$  la probabilité définie par  $m(s) = 1/2^{K(s)}$ , où  $K(s)$ , la complexité de Kolmogorov, est la longueur du plus petit programme capable de décrire  $s$ . On démontre que  $K(s)$  est aussi la taille de sa meilleure version comprimée.

Plus une culture est explicite, plus elle est structurée (puisqu'il faut « des mots pour le dire », qui sont chacun autant de micro-structures, de petits *processes* qui s'appliquent à décrire la réalité  $R$ ), et donc plus faible est  $K(s)$ .

Pour une suite  $s$  de granularité  $G$ , posons  $m_G(s) = 1/G^{K(s)}$ , avec un cas particulier pour  $G = 2$  (suite binaire). Plus la granularité est élevée, plus faible est la mesure de Levin. Cette dernière est plus sensible à l'augmentation de granularité qu'à une augmentation de la complexité de Kolmogorov, qui figure en exposant au dénominateur de la formule de Levin. Pour obtenir une même mesure de Levin à partir de deux couples  $\{K(s_1), G_1\}$  et  $\{K(s_2), G_2\}$  différents (l'un pour les Français, l'autre pour les Américains, évidemment), il suffit dans un couple d'une faible augmentation de granularité pour compenser une forte augmentation de complexité. Dans le cas qui nous occupe, la propension des Américains à regarder la réalité à travers le filtre de leurs *processes*, et donc à fonctionner avec une granularité élevée, les aide pour traiter (= maximiser la fonction de satisfaction) une réalité plus complexe que les Français qui,

par aversion envers les *processes*, maintiennent une granularité fine.

Ainsi les Français, quoique restant plus proches de la complexité du réel et cherchant à maximiser plusieurs critères à la fois, fonctionnent de façon sub-optimale, alors que les Américains, par la simplification qu'ils font en regardant le réel au travers du filtre de leurs *processes*, et par la poursuite obsessionnelle des gains matériels, optimisent mieux leur fonction de satisfaction et bénéficient d'un meilleur *learning*. On verra à l'Annexe 4 que, en revanche, sous certaines conditions, la culture française peut engendrer plus d'émergences, ce qui constitue l'une de ses chances dans un monde toujours plus complexe.

Au passage, il est intéressant de voir que, dans la chaîne de cognition-action qui va de la perception au contrôle, en passant par l'identification, le classement, l'interprétation, la désignation des objectifs, l'allocation des ressources et leur management, il est plus pertinent, pour optimiser une fonction de satisfaction donnée, de se centrer sur l'amont de la chaîne que sur l'aval, qui recueille pourtant l'essentiel de l'attention des chercheurs et des hommes d'action<sup>190</sup>.

## La dualité culturelle

Puisque nous parlons dans cette annexe de ce que l'on pourrait appeler « la mathématique culturelle », profitons-en pour formuler furtivement ici une autre remarque. Il m'apparaît que la culture française et la culture américaine ne sont pas simplement différentes, imbriquées, opposées, contraires, ou même orthogonales. Le mot qui me paraît le mieux décrire la relation qui les lie est celui de « dualité », au sens mathématique du terme.

---

<sup>190</sup>En tous cas parmi les Modernes, car les Anciens ont déjà découvert cela, dans de multiples cultures.

Alors s'éclairera qu'à la verticalité relationnelle de la culture française correspond l'horizontalité de la culture américaine ; qu'à la culture (au sens d'« être cultivé ») de l'une (transversalisation horizontale entre les connaissances) fasse écho la spécialisation (approfondissement vertical) de l'autre ; qu'à la largeur de champ de la première corresponde la focalisation de la seconde ; qu'au caractère analogique ici corresponde là le caractère digital ; qu'à la granularité fine de type impressionniste corresponde la perception par filtres à grosses mailles ; qu'à la prise en compte préférentielle des nuances de gris du ventre mou de la réalité à la française corresponde chez les Américains la recherche des options blanc/noir les plus binaires possibles ; qu'à l'être corresponde l'avoir, à la relation la tâche, et qu'à la recherche du maintien de l'appartenance corresponde la séparation et la prise de risque, que le *process* et son universalisme réponde à l'essentialisme et à la signature personnelle, et que l'Américain essaye de maximiser ses gains (*maximin*) quand le Français tente de minimiser ses pertes (*minimax*).

Outre la dualité entre cultures, il semble exister aussi des dualités à l'intérieur d'une culture donnée. Par exemple, le fort degré de contraste manifesté par le clanisme français (*in* ou *out*) ou par le prétendu cartésianisme ; ou bien, pour les Japonais, par l'implicite de la relation et l'explicite de la tâche. Il se pourrait que ces divers niveaux de dualité soient liés par des relations de fractalité.

Si mes intuitions sont justes, est là en jeu une sorte de structure culturelle sous-jacente dont nous n'effleurons dans ce livre que les rameaux terminaux de la réalité quotidienne et peut-être aussi une première couche interprétative, mais guère plus à ce stade. Je compte revenir plus en détail sur cette « dualité culturelle » dans des écrits ultérieurs.

## Annexe 4

# Manager ou émergeur ?

Il est bien connu aujourd'hui que la théorie du management suit à quelque distance la théorie scientifique, comme si la vision fondamentale que nous avons du monde précédait notre compréhension de la manière la plus adéquate de le gérer. Ainsi, au paradigme scientifique de causalité a correspondu une représentation pyramidale et centralisée de l'entreprise, où la notion de prévisibilité trouve écho dans la planification dite stratégique et l'organisation dite rationnelle. Il n'est donc pas surprenant que la remise en cause du modèle newtonien par Einstein, puis par Heisenberg et Prigogine, et l'apparition corrélative des sciences de la complexité, trouvent maintenant leur pendant dans un nouveau paradigme managérial.

Le Santa Fé Institute est né, au Nouveau Mexique, de l'essoufflement des laboratoires nucléaires de Los Alamos, et de la détermination de l'excentrique Murray Gell-Mann, prix Nobel de physique, qui avait perçu tout l'intérêt de cette bande étroite entre l'ordre classique des phénomènes calculables et le chaos de la turbulence nucléaire. Dans cette zone résident de nombreux phénomènes de la vie courante difficilement accessibles à une modélisation nécessairement réductrice, tels que la pensée, l'économie, l'auto-organisation (notamment biologique). L'insistance à chercher des solutions dans l'univers du calculable, et non dans l'univers du possible, avait jusqu'alors exclu du champ de notre attention raisonnée la majeure partie de ce que la nature nous offre.

L'intérêt de ces travaux n'échappa pas à John Reed, président de Citicorp, qui, au-delà d'une curiosité personnelle évidemment sincère, y voyait sans doute l'espoir d'une meilleure compréhension des mécanismes économiques, notamment

boursiers. En France, le mathématicien René Thom était venu, à la faculté d'Orsay, établir la théorie des catastrophes, qui allait être affinée par le franco-américain Mandelbrot et l'équipe de l'université de Santa Cruz, en Californie, où furent enrichis les concepts de fractales, et trouvés des invariants clés de phénomènes complexes. Puis Brian Arthur, un penseur de la complexité capable de poser une question telle que « *Why do clocks run clockwise ?* », lança une interrogation éponyme, qui en fit – à l'époque (1960) – la risée de ses collègues économistes : « Et s'il y avait place, dans l'économie, pour des phénomènes de rendements croissants ? »

Tout économiste normalement constitué savait bien que seule prévaut la loi immuable des rendements décroissants, selon laquelle le prix marginal d'un bien ou service sur un marché non monopolistique tend vers le coût marginal, et la marge tend donc vers zéro. Ainsi, l'alléchant profit réalisé par l'innovateur attire d'autres entrants ; leur situation concurrentielle va les conduire à baisser les prix, jusqu'à ce que la différenciation initiale juteuse fasse place à une banalisation généralisée et à un ordre calculable bien rassurant pour les adeptes de la main invisible. Dans ce concert de gens de bonne compagnie, Brian Arthur faisait figure de gêneur.

Jusqu'à ce que l'économie de l'information, par ses effets d'externalité de réseau, vienne justifier sa conjecture : il est aujourd'hui banal de constater qu'un téléphone ou un télécopieur est d'autant plus utile que nombreux sont les autres usagers à en utiliser déjà ; ou que Windows est un choix logique parce que c'est le système d'exploitation le plus répandu (même si beaucoup d'usagers pensent que l'OS Mac est supérieur, - contrairement à ce qu'une communication habile a laissé accroire). Ainsi, à l'économie traditionnelle des rendements décroissants est venue se juxtaposer l'économie contemporaine du *winner take all* : plus une nation est riche, plus l'écart spontané avec les autres continue de se creuser ; plus le premier entrant

réussit à conquérir vite des parts de marché, plus le jeu devient futile pour les traînants.

Dans cette nouvelle économie, le temps est la ressource clé. Le talent (défini comme la capacité combinée de comprendre puis d'exécuter plus vite que les concurrents) et la richesse écologique de l'environnement de support (ouverture culturelle et institutionnelle à la création de richesse, variété et disponibilité des ressources nécessaires à la création et à l'essor rapide) deviennent plus importants que les ressources financières, lesquelles finissent par être plus une conséquence qu'une cause. La situation n'est pas nécessairement désespérée pour les isolés à relativement faibles moyens – ceux qui, cependant, ne sont pas tombés dans le piège de la pauvreté, cet « attracteur », dont on ne réchappe que par intervention extérieure. Il leur reste la possibilité de s'attaquer à une niche ; pour bénéficier des effets circulaires de renforcement positif, ils pourront même la créer, par exemple en instituant un nouveau métier (comme la PAO ou l'iPod par Apple Computer) suffisamment novateur et délimité pour qu'ils puissent y faire jouer l'effet de spirale divergente qui nous occupe ici.

Dans ce contexte de coexistence de deux modèles contradictoires, l'un bien connu et relativement maîtrisé, l'autre encore mal compris par beaucoup d'économistes et de simples mortels, entre en scène John Holland. Dans l'un des colloques annuels du Santa Fé Institute, il institue la situation expérimentale suivante. Supposons que nous disposons d'un nombre relativement important d'agents (molécules, individus, entreprises, pays, concepts ou galaxies). Imaginons que nous commençons à les relier deux à deux, au hasard, par des bâtonnets (des liaisons, des relations) ; et que, de temps en temps, nous nous arrêtons pour tirer, également au hasard, l'un de ces bâtonnets, et regarder ce qui vient avec. Pas grand-chose au début : ont été reliés des points épars, et les liaisons correspondantes sont éparpillées. Mais au fur et à mesure que le temps passe, des clusters se forment, puis soudainement, lorsque la densité de

relations approche un demi, la pêche aux bâtonnets change de caractère, et l'on tire alors une structure plus riche, composée de la plupart des éléments initiaux *et* des bâtonnets qui les relie. Les physiciens et les chimistes auront reconnu ici un phénomène de transition de phase.

Ce qui nous intéresse dans cette hypothétique expérience, c'est que ce que l'on retire autour et au-delà du point d'inflexion est d'une nature différente de celle des éléments constituants dont on était parti. Là où, par exemple, on ne s'intéressait au départ qu'à des entreprises éparses, on contempera, lorsque la densité de relation sera devenue suffisante, plus que des individus, des idées, des ressources financières, des institutions, des subcultures : une entité suffisamment complexe et performante pour être pleinement identifiable par le vocable « Silicon Valley ». Dans ce processus de mise en relation, il y a eu apparition d'une entité d'un ordre de complexité supérieur à celui de ses éléments constitutifs, qu'elle subsume et régit. Cette nouvelle entité comprend les éléments initiaux, les relations établies entre eux, mais bien plus encore : des fonctionnalités nouvelles, une structure nantie d'un certain degré de stabilité ou en tout cas de pérennité, qui nous permettent d'admirer la naissance d'une nouvelle espèce. En un mot, une émergence.

La question se pose alors de savoir comment on pourrait provoquer de façon volontariste des émergences favorables. Il s'agit là plus que d'une question théorique. Au plan général, nous y invitent le fractionnement de la société post-moderne, le manque de sens de plus en plus ressenti dans nos sociétés dites développées, l'échec du politique, la recherche de nouveaux modèles économiques globaux. Au plan de l'entreprise, nous y appellent la nécessité d'en mobiliser toute l'intelligence, et pas seulement celle de ses dirigeants ; l'intérêt d'une innovation plus proche de son marché, et notamment plus répartie entre marketing et R&D ; la recherche non seulement de nouveaux produits, mais de nouveaux *business models*.

Des travaux de John Holland et d'autres théoriciens de la complexité se dégagent cinq conditions pour augmenter les chances d'émergence (qu'il soit clair que l'émergence ne se crée pas selon le modèle *command and control* traditionnel ; on ne peut au mieux qu'augmenter les chances de son apparition) :

- la présence d'un nombre élevé d'agents ;
- une forte densité des agents ;
- une certaine diversité ;
- un grand nombre de connexions ;
- une intensité élevée des agents.

Il est intéressant, et plus qu'anecdotique, de constater que la Silicon Valley répond à ces cinq conditions. Annalee Saxenian, professeur à l'université de Californie, Berkeley, l'a fort bien montré, mais sans y faire explicitement référence dans son ouvrage *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*<sup>191</sup>, où elle explique le succès de la vallée par l'adoption précoce d'un modèle dit ouvert, par opposition au modèle fermé de la route 128 à Boston. L'apparition récente de régions similaires en d'autres endroits du monde montre que le modèle est transposable dans d'autres environnements.

*Le nombre élevé d'agents* résulte en partie du fait que les entreprises californiennes innovantes préfèrent établir des partenariats avec les meilleurs dans leur domaine (*best of breed*), plutôt que d'essayer de tout faire par elles-mêmes. Ce faisant, elles peuvent se centrer sur leurs compétences clés et gagner du temps en n'ayant pas à réinventer des solutions déjà trouvées par d'autres. Cette préférence à l'appel à une multitude de prestataires extérieurs donne place à un foisonnement de petites

---

<sup>191</sup>Harvard University Press. 1996.

entreprises qui essayent chacune d'être la meilleure dans un domaine très étroit, aidant ainsi à réaliser la première condition de l'émergence. La pratique juridique américaine permet une contractualisation rapide et fiable des accords.

La tradition française, au contraire, consiste à monter en interne un projet aussi ambitieux que possible, qui s'inscrit dans une durée plus longue, s'exprimant en années plutôt qu'en mois, et qui rechigne à faire appel à des compétences extérieures, comme s'il s'agissait là du renoncement à la fierté d'avoir fait son usine à gaz à soi et d'un aveu d'incompétence. Cette approche plus monolithique, qui s'inscrit dans la tradition colbertiste et dans la culture prévisionniste des grandes écoles, nécessite moins d'agents dans l'économie environnante, et est donc moins propice à l'émergence.

*La forte densité des agents* est causée dans la Silicon Valley par un confinement dans un espace étroit, limité par l'océan Pacifique, la baie et la ville de San Francisco, et par les montagnes au sud de San José. Des confinements peuvent s'observer à des échelles plus réduites, par exemple dans des bureaux paysagers ou dans des centres de recherche, comme celui de Steelcase dans le Michigan, dont l'architecture pyramidale vise à contenir le maximum de chercheurs dans un minimum d'espace, réalisant du même coup la quatrième condition, de communication. À l'évidence, les enfilades de bureaux le long de couloirs austères ne vont pas dans le sens de l'émergence.

*La diversité* peut s'exprimer, soit par plusieurs catégories d'agents dont les nombres respectifs sont d'un même ordre de grandeur, soit par une catégorie dominante dopée par quelques « impuretés », pour prendre une analogie chimique ou électronique.

La diversité ethnique, clairement appréciée dans la culture de la Silicon Valley comme un facteur de richesse, permet au système de receler en son sein une variété de perspectives et de solutions potentielles plus grande que dans un système plus monochrome. Cette diversité permet de satisfaire au principe

de *requisite variety*, selon lequel un organisme vivant est plus apte à profiter des opportunités offertes par son environnement et mieux capable de se défendre contre ses dangers si son degré de variété interne reflète adéquatement la variété externe (c'est évidemment le rôle des dirigeants d'une entreprise ou d'un groupe de veiller à maintenir le degré approprié de variété de l'entité dont ils ont la charge – ni trop complexe car il risque de mourir sous son poids bureaucratique, ni trop simple car il sera inapte à percevoir et à traiter adéquatement son environnement).

À l'inverse, dans les environnements stables d'antan, avaient été sélectionnées les « espèces » qui s'accommodaient bien de cette stabilité, qu'elles contribuaient à renforcer. Il est à noter à ce propos que les cercles dirigeants purement masculins que connaissent beaucoup d'entreprises sont un non-sens du point de vue de l'émergence : certes, quelle entreprise, quel pays, peut se priver de la moitié de l'intelligence disponible ? Mais aussi, en face de la variété des problèmes posés, comment refuser l'écho d'une variété similaire en interne ? L'invocation, inévitable en France, du *politically correct* dès qu'on mentionne la féminisation souhaitable du management supérieur ou de la recherche-développement, n'est qu'un rideau de fumée qui cache l'énorme résistance des mâles traditionnels à voir émerger de nouveaux comportements, moins prévisibles que ceux du « groupisme » masculin.

*Le grand nombre de connexions* est favorisé dans la Silicon Valley par une culture qui pousse à la communication entre personnes ne se connaissant pas. Le fait que ces relations soient souvent éphémères, et donc qualifiées d'hypocrites par les Français, n'est pas recevable. Ce qui compte ici, c'est la fertilisation croisée la plus rapide possible. Les Français et les Japonais préfèrent des relations plus durables et en plus petit nombre, qui résultent en moins de surprise et moins d'émergence. La distance interpersonnelle, remarquée par Polly Platt dans le chapitre sur le sourire ou son absence dans son ouvrage *Ils sont*

*fous, ces Français* !<sup>192</sup>, est un obstacle à la communication et, par tant, à l'émergence.

La tolérance au risque, notoirement plus grande dans la culture américaine, la transparence et la croyance d'abondance qui se manifeste par l'esprit de *win-win*, amènent à -considérer l'étranger comme un apporteur potentiel d'enrichissement, et non pas comme un prédateur. Le fonctionnement en économie largement dérégulée va également dans le sens de l'émergence.

*L'intensité élevée des acteurs* s'exprime, dans la Silicon Valley, par la passion technique (faire aboutir son projet) ou par la motivation financière (distribution de stock-options à l'ensemble des collaborateurs des start-up).

Les « grèves » de chômeurs français de 1995, avec occupation de locaux de l'ANPE, ont présenté les cinq conditions requises pour des émergences. Dans ce cas, la colère, qui remplaçait la passivité dépressive, tenait le rôle de la cinquième condition, l'intensité élevée des agents. Le gouvernement et la CGT l'ont bien compris, qui sont venus enfoncer, figurativement, des barres de bore dans le réacteur social pour en éviter une divergence critique, avec l'émergence potentielle d'une nouvelle forme de syndicalisme que l'on n'aurait su contrôler par les mécanismes en place.

Toute émergence se produit dans une relative surprise, sinon on serait dans le domaine du prévisionnisme mécaniste. Le calme peut être trompeur, indiquant des réorganisations sous-jacentes où se préparent des tempêtes (une sorte d'incubation). Mais surtout, le produit de l'émergence peut être favorable ou non. Il faut donc rechercher les conditions requises pour des émergences favorables, ou des mécanismes de sélection des émergences pour ne retenir que celles qui sont désirables. Il s'agit de donner une pente au terrain, ou de créer un champ de

---

<sup>192</sup>Bayard Editions, 1997.

forces, un tropisme, qui faciliteront la tâche aux émergences bienvenues, et rendront la vie plus difficile aux autres, tout comme, en biologie, l'émergence des espèces rencontre des facteurs facilitants ou régressifs. L'éthique sociale, entendue comme un *corpus* de valeurs partagées par un milieu, peut remplir cette fonction. L'une des responsabilités du dirigeant sera de veiller, par philosophie et par exemplarité, à la permanence d'une telle éthique<sup>193</sup>.

Albert Einstein a déclaré que le même niveau d'intelligence qui a créé des problèmes ne peut suffire pour les résoudre. C'est bien là une émergence qu'il appelle de ses vœux. Et si le rôle de dirigeant et de dirigeante politique ou d'entreprise était avant tout de faire émerger, d'être des émergents et pas seulement des managers ? Quelles philosophies, cultures, politiques, structures, comportements, quels moyens enfin, mettre en place pour augmenter les chances d'émergences fécondes ? Nous n'en sommes en la matière qu'aux prolégomènes, tant la plupart des dirigeants se sont trouvés jusqu'alors acculés à des comportements défensifs exacerbés par l'augmentation du rythme général du changement, l'intensification de la concurrence, et la croyance que l'attitude de contrôle qui les a amenés là où ils sont est la seule possible pour résoudre les problèmes qui se posent à eux, à « leurs » organisations et à la société. Alors qu'au contraire, un certain lâcher-prise est nécessaire pour accepter la surprise des émergences, tout comme les enfants ne peuvent devenir des adultes épanouis que s'ils bénéficient d'un espace de liberté suffisant pour vivre leurs propres émergences, et non revivre celles de leurs parents.

Nos sociétés sauront-elles laisser émerger ces dirigeant(e)s d'un type nouveau, ou se cantonneront-elles dans des schémas mécanistes rassurants parce que connus, mais incapables de

---

<sup>193</sup>Au-delà de la référence à une éthique déjà existante, on pourrait s'interroger sur la criante nécessité de se référer à des éthiques nouvelles, et donc aussi sur les conditions... de leur émergence.

résoudre les problèmes causés par la complexité croissante des choses ?

## Remerciements

À mes « bons maîtres », Messieurs Mariani, Poirier, Siros et Claude Hagège, qui surent toujours maintenir un niveau d'exigence élevé, garder éveillée ma curiosité, me faire détester la médiocrité, et conjuguer le sens du possible avec l'enracinement dans la tradition. Je tiens les métiers de passeur (dont celui d'enseignant) pour les plus beaux, lorsqu'ils sont pratiqués avec amour, finesse et compétence.

À Henry Brod, Claude Allais, Celia Russo, Vincent Lenhardt, Will Schutz, Beverly Silverman, le docteur François Perrier, le docteur François Cloutier, et de nombreux autres, qui m'ont aidé à élargir mon cadre de vision.

À mon collègue et ami Langdon Morris, qui est un modèle pour moi et qui a profondément influencé ma pensée.

Aux amis et connaissances, et aux lecteurs qui m'ont encouragé pendant ce laborieux travail d'introspection culturelle – ce livre m'a écrit autant que j'ai écrit ce livre. Je veux en particulier citer ici Bob Aubrey, Arantxa Balson, Lene Bisgaard, Roger Campariol, Pierre-Jean Charra, Alain Gauthier, Ale Gicqueau, Joël Gond, Cédric Jacquemont, Bruno Jarrosson, Pierre-Denis Jollet, Hervé Juvin, Mathieu Le Roux, Christian Monjou, Anne-Élisabeth Moutet, Luc Nisset, Henri Onteniente, Polly Platt, Valéry Rapaud, Marie Rebeyrolle, Jean-Florent Rérolle, Richard Schomberg, Calixte Tayoro, Françoise Tollet.

Je tiens à citer aussi Jean-Louis Barsoux, de l'Insead, Michel Berry, de l'École de Paris, Jonathan Bohbot, Sandrine Bonetto, de Sciences-Po, Christophe Carrier, Ben Casnocha, Suzel Eschenbrenner, de Sciences-Com, Jean-Benoît et Yuki Etienne, Emanuel Falkenauer, Hélène Finidori, Philippe Georges, Stéphane Gragnic, Carole Granade, Carolyn Granier-Deferre, Philippe d'Iribarne, Cédric Jacquemont, François-Laurent Jacquier, Janet Caulkins, Florence Kragen, François Laugier, Joël Lerendu, Daniel Nicollet, Thierry Porcher, Gérard Schoun,

Serge Soudoplatoff, Loïc Vieillard-Baron, de même que Jacques Boivin, Hubert Bonal, Michel Buffard, Julie Cummings-Debrot, Anne-Carole Delhommeau, Sabah Djouad, Marc Dupin, Pierre-Marie Fayard, Séverine Fenez, José Forné, Christine Gastinel, Jane Hergt, François-Laurent Jacquier, Jean-François Macary, Nicolas Malo, Bernard Monot, Jean-François Rauger, Maximilien Rouer, Jean-Manuel Rozan, Olivier Savoye, Philippe Seberac, Eric Setton, Michel Sizaïre, Michael H. Wilson.

Philippe Le Roux et Béatrice Lecerf, de Key People, m'ont également apporté un appui très apprécié.

Pierre-Denis Jollet m'a fait le cadeau d'une relecture détaillée de la première édition, Jean-Claude Decla, Catheline H. Van der Branden et Pauline Soumoy de la deuxième, et mon épouse Nathalie des deux dernières.

Je lui suis également redevable de beaucoup d'apports sur le fond, ainsi que de m'avoir aidé à donner plus de rondeur à un livre qui en avait besoin.

Je devrais mentionner littéralement des centaines de noms. Tous ne sont pas d'accord avec l'ensemble de mes idées, mais chacun m'a aidé significativement à avancer dans la pensée et l'écriture.

Je voudrais également remercier mes collaborateurs de WDH Consulting Group à Berkeley, pour leur patience en face de mon investissement mental et de temps dans la conception de cet ouvrage. Et je tiens à féliciter Olivier Leveau, de Webvisuel à Bordeaux (France !), pour son remarquable travail comme webmestre durant les premières années de fonctionnement du site pbaudry.com. Sa discrète proximité, pour électronique qu'elle soit, ses talents techniques et graphiques et son sens du service ont permis le succès de cette aventure dans la virtualité.

Je remercie aussi Geoff Staines, directeur éditorial de Village Mondial lors de la sortie de la première édition, dont j'apprécie le courage et la réussite éditoriale depuis vingt-cinq ans, et qui a été d'accord pour tenter l'aventure de la publication simultanée

de cet ouvrage sous une forme électronique, gratuite, et en édition papier traditionnelle. Ses collaborateurs, Guillaume de Lacoste Lareymondie, suivi, après son départ, par Gaëlle Picard, et Julie Berquez, ont apporté au texte une clarification bien nécessaire.

J'apprécie le dynamisme et le professionnalisme de Pascale Pernet, directrice éditoriale de Pearson Education France, et je la remercie pour son soutien.

Merci enfin aux clients de WDHB Consulting Group, dont certains sont ultra-fidèles. Bien que les aspects interculturels n'aient été généralement qu'au second plan par rapport à la dimension stratégique ou managériale dans ma pratique de Learning Expeditions ou de Strategic Expeditions® avec eux, ils m'ont donné l'opportunité d'observer et d'explorer de nombreux traits des cultures française et américaine.

À tous les lecteurs, et enfin, à ceux qui approfondiront les pistes que j'ai ouvertes ici.

## **Bibliographie**

Une bibliographie étendue (plus de 600 références) est disponible sur le site [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com); les lecteurs sont invités à signaler à l'auteur (à [pbaudry@wdhb.com](mailto:pbaudry@wdhb.com)) des ouvrages qui leur paraissent y faire défaut.