

QUAND DEUX CULTURES SE RENCONTRENT...

de Pascal Baudry, Président de WDHB Consulting

Interrogé par Marie Bellan.

Français d'origine et américain d'adoption, comment qualifieriez-vous les relations entre ces deux peuples ?

Les Français ont un sentiment mêlé d'admiration et de haine envers les Américains. Admiration parce que les Etats-Unis ont réussi en peu de temps à devenir la première puissance économique, militaire et culturelle du monde ; et haine parce que cette hégémonie, en particulier culturelle, était il y a encore un siècle et demi, détenue par la France elle-même, et qu'elle n'accepte pas de l'avoir perdue. Si les Français voient les Américains comme de grands naïfs un peu bêtas, les Américains eux, reprochent souvent aux Français leur arrogance et leur sentiment de supériorité (intellectuelle) qu'ils ne manquent pas de faire sentir.

Il y a du vrai dans les deux cas, mais chacun ne devrait-il pas aussi reconnaître les qualités de ces voisins ?

Bien sûr, nous avons d'ailleurs beaucoup à des autres. Les Français possèdent certaines qualités qui font défaut aux Américains et réciproquement. Si l'on regarde par exemple le concept d'émergence, il est vrai que les Français sont mieux préparés sur certains aspects à faire émerger de nouveaux paradigmes, mais ils n'en ont pas toujours conscience.

J'ai travaillé récemment sur le concept d'émergence*, que l'on peut définir comme le passage d'un niveau de complexité à un niveau supérieur. Internet est par exemple l'émergence de ces 15 dernières années. Mais une émergence n'est pas toujours positive. Prenons les biotechnologies, autre émergence de long terme : elles comportent certainement un potentiel positif au moins aussi important que les dangers qu'elles peuvent faire courir, selon l'utilisation qui en est faite.

Pour qu'une émergence ait lieu, cinq conditions sont nécessaires :

- la présence d'un grand nombre d'acteurs entendus au sens large (individus, institutions...)
- une forte densité territoriale
- la diversité des acteurs (hommes et femmes, origines sociales ou ethniques diverses, formations différentes)
- une communication transparente et sûre (respect de ses engagements)
- une intensité qui peut passer par la motivation, une passion commune, une colère partagée également.

Sur ces 5 conditions, les Français en possèdent au moins deux : la densité géographique (la France n'est pas un pays si grand que cela), et une certaine intensité (les Français peuvent être de véritables acharnés !). En revanche, le respect d'un contrat ou d'une parole donnée est loin d'être toujours avéré. Contrairement aux Américains, les Français ont une vision assez (un peu trop) souple du droit. C'est à se demander si une loi votée en France est vraiment faite pour être appliquée !



PASCAL BAUDRY

Professeur au Master in International Business à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées de Paris, où il enseigne en face-à-face et via l'Internet. Il est également Président de WDHB Consulting Group, société sise à Berkeley, où il réside, qui a organisé environ 200 séminaires itinérants et séminaires stratégiques aux Etats-Unis, pour équipes de direction d'entreprises européennes. Il publie actuellement sur le site www.pbaudry.com un weblivre intitulé "L'autre rive : comprendre les Américains pour comprendre les Français".

Autre point faible des Français : le manque de diversité des acteurs au niveau de la direction des entreprises. Tous sortent peu ou prou des 2 ou 3 grandes écoles françaises qui font notre fierté certes, mais qui réduisent de beaucoup les perspectives et les idées nouvelles.

Comment passer des managers aux « émergeurs » ?

L'émergence de nouveaux paradigmes ne peut se faire que dans un contexte où l'intensité est élevée, intensité dans la motivation, intensité dans le temps et l'espace. Or, qui crée ce contexte sinon les managers. Toute la difficulté pour eux aujourd'hui est d'être à la fois dedans et dehors. Dedans car il doit connaître parfaitement leur domaine d'expertise, et dehors car la prise de distance leur est nécessaire pour faire surgir de nouvelles idées. Sur ce point, les Français ont un atout : ils sont très attentifs au contexte, alors que les Américains se focalisent sur les processus sans toujours prendre de recul. L'efficacité certaine des Américains est donc parfois atténuée par leur manque de réactivité.

Il faut cependant noter l'exception de la Silicon Valley qui est un lieu totalement à part aux Etats-Unis. On y trouve une culture de réseau très prononcée bien différente de la culture des process en vigueur dans le reste des Etats-Unis.. C'est un lieu idéal pour faciliter et faire se propager les émergences. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si Internet comme nouvelle émergence économique (non comme invention en tant que telle) a basculé dans la Silicon Valley.

A quand l'émergence d'une Silicon Valley en France ?

Ce n'est pas impossible car la France est nettement en train de changer en ce moment. C'est traditionnellement un pays où la culture du réseau au sens classique du terme, est très prononcée : tout s'y fait par relation, par connaissance. Mais paradoxalement, Internet, le réseau des réseaux, s'y est développé avec beaucoup de retard. L'explication est simple : les Français aiment la nouveauté, mais ils n'aiment pas le changement. Lorsqu'un changement s'impose, on freine d'abord des quatre fers avant de l'accepter. Ceci donne une courbe du changement très irrégulière : le décollage est très lent malgré des planifications nombreuses et ambitieuses, puis la courbe devient brutalement verticale. La nostalgie du passé, de ce qui a précédé, sentiment typiquement français, fait qu'on ne se sépare pas facilement de ce qui existe. L'aversion des Français pour la séparation peut ainsi expliquer leur retard.

Ceci a-t-il une incidence sur le faible degré d'innovation des Français par rapport aux Américains ?

Ce décalage s'explique par une différence culturelle profonde. Les Américains ont une culture de l'explicite, ce qui implique que le mot égale la chose dite, et surtout que la chose ainsi nommée est séparée de son contexte. On dissocie ainsi ce que l'on nomme de ce qui n'est pas nommé. A l'inverse, la culture française est implicite : c'est une tentative incessante pour ne pas nommer, pour ne pas distinguer, ce qui a des conséquences importantes dans le monde du travail. Ne pas distinguer, c'est non seulement refuser de dissocier mais aussi refuser de reconnaître les qualités d'autrui. Il est ainsi difficile en France d'attribuer une performance à personne. Ceci est d'autant plus vrai que la culture française est également essentialiste : on juge les gens sur ce qu'ils sont et non sur ce qu'ils font. C'est un premier frein à l'innovation auquel vient s'ajouter la totale déresponsabilisation des Français.

J'en reviens à l'opposition entre explicite et implicite qui fonde notre différence. Aux Etats-Unis, l'éducation au respect de la loi commence dès le plus jeune âge, les interdits sont énoncés clairement. L'explicite est partout, dans

***Les Français aiment
la nouveauté,
mais ils n'aiment
pas le changement***

***Le problème
le plus important en
France reste la fuite
devant les
responsabilités***

l'éducation, dans l'entreprise, on est comptable de ses actes, des bons comme des mauvais. S'ils sont bons, on sait que cela sera récompensé de façon juste. L'incitation à la performance est forte.

En France, la fuite devant la responsabilité, la peur non pas de commettre une faute mais d'avoir à reconnaître qu'on a commis une faute, empêche souvent la prise de risque et donc l'innovation.

Ce serait du à une différence de caractère ?

C'est plus qu'une différence de caractère, ce sont des modes de pensée totalement différents dont l'origine remonte à la petite enfance. L'enfant américain est sevré beaucoup plus tôt que l'enfant français. Ce sevrage anticipé fera de l'Américain un individu souvent solitaire qui ne comptera que sur lui-même pour s'en sortir ; là où les Français ont un attachement à la famille, à la région natale, beaucoup plus prononcé. Le sentiment d'appartenance à un groupe (familial, social, professionnel) est très développé en France, alors que les Américains se caractérisent beaucoup plus par ce que j'ai appelé l'individuation : être totalement soi-même sans avoir besoin de se rattacher à un quelconque groupe.

L'identité sociale de l'Américain repose sur l'individu, alors que l'identité sociale du Français repose sur le groupe. Cette prise en charge par le groupe explique le manque d'initiative personnelle des Français en général, là où les Américains sont beaucoup plus débrouillards et entreprenants.

Comment faire pour changer des modes de pensée aussi profondément ancrés ?

Il ne s'agit pas de changer les Français, d'ailleurs ils n'aiment pas ça ! L'enjeu est davantage d'évoluer vers une culture plus explicite, plus responsable, tout en gardant la finesse, la complexité et la créativité qui caractérisent les Français. Le problème le plus important en France reste la fuite devant les responsabilités : refuser de se sentir responsable, c'est s'empêcher d'aller de l'avant. Une fois cette conviction acquise, l'innovation ne sera plus vécue comme une menace.

Ce changement est tout à fait possible, d'ailleurs plusieurs indicateurs à la fois sociologiques et économiques prouvent qu'une nette évolution est en marche vers le basculement de la société française. Ce basculement se fera soit de manière brutale, comme ce fut le cas en 68, soit par une digestion plus lente de l'influence américaine. Quoi qu'il en soit, les managers français qui veulent mener une réforme avec succès doivent toujours garder en mémoire que côté français, la méthode et les formes sont tout aussi importantes que le contenu. On n'enlèvera pas aux Français leur goût du contexte et de l'implicite !

BIBLIOGRAPHIE

Manager ou émergent
De Pascal Baudry
Berkeley, 1999
Disponible sur www.pbaudry.com

La Silicon Valley
Système ouvert
Article de Pascal Baudry
MEDEF, la Revue des Entreprises, septembre 1999.

***L'identité sociale
de l'Américain
repose sur
l'individu...***

***Interview de
Pascal Baudry:
"Quand deux
cultures
se rencontrent..."***
