

Business Digest

N°122
SEPTEMBRE 2002

La lettre de réflexion mensuelle des dirigeants

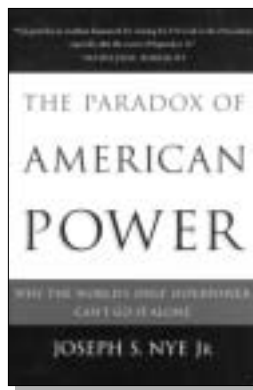
SYNTHÈSES

p.7 **Etats-Unis,**

« Le colosse aux pieds d'argile »

D'après l'ouvrage de Joseph S. Nye Jr, *The paradox of American Power*, Oxford University Press, 2002

Un an après les événements du 11 septembre, quelles leçons ont été tirées de la catastrophe ? Aujourd'hui première puissance mondiale, les Etats-Unis ne peuvent néanmoins faire l'économie d'une réflexion sur la signification de leur hégémonie.



p.15 **Américains et Français**

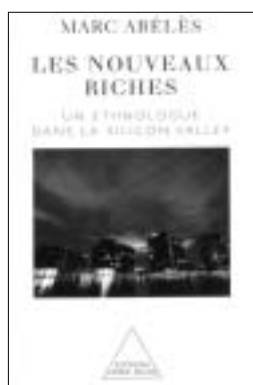
D'après le cyber-livre de Pascal Baudry, *L'Autre Rive, comprendre les Américains pour comprendre les Français*.

Parler des Américains pour comprendre les Français ? C'est en effet par le détour de la comparaison et la confrontation avec l'Autre, ou les autres, que la connaissance de soi est la plus complète.

p.23 **La philanthropie, nouvel esprit du capitalisme ?**

D'après l'ouvrage de Marc Abèles, *Les Nouveaux Riches*, Odile Jacob, 2002

Des philanthropes au royaume du capital-risque ? C'est bien le pari qu'ont fait les donateurs de la Silicon Valley. Mais au pays du capitalisme le plus pur, peut-on encore parler de don ?



ANALYSES

■ p.32 **The Mismanagement of Customer Loyalty**

« Les clients les plus fidèles sont les plus rentables ». Pas si sûr si l'on y regarde de près !

■ p.33 **Project alliancing vs project partnering**

Pour faire aboutir un projet, trouver des partenaires est une nécessité. Mais quelles formes donner à cette collaboration ?

■ p.34 **Financing sustainable development**

Financer des programmes d'aide au développement durable : un objectif parfois mal suivi par les institutions internationales.

■ p.35 **Tacit Knowledge Management**

Comment anticiper les savoirs et les contenus qui seront nécessaires demain ?

■ p.36 **Managing acquisitions to change and survive**

Les fusions-acquisitions ont cessé de faire la une des journaux. Trop d'échecs ? La preuve en tout cas que toute opération de ce genre ne s'improvise pas !

■ p.37 **Preparing for the financial crisis**

Les crises financières se font de plus en plus nombreuses. Comment anticiper leur apparition ?

L'AUTEUR DU LIVRE

Pascal Baudry se situe à la croisée de plusieurs univers : Ingénieur civil, licencié ès-lettres, il est aussi docteur en psychologie et titulaire d'un MBA ; Français marié à une Américaine, il vit actuellement à San Francisco. Après avoir pratiqué la psychanalyse en France pendant une dizaine d'années, puis occupé des postes d'encadrement au sein de grandes sociétés en France et aux Etats-Unis, il a fondé à Berkeley son cabinet de conseil, WDHB Consulting Group, qui a organisé depuis 1988 quelques 250 « Learning Expeditions » aux Etats-Unis pour aider les dirigeants européens à réfléchir sur des thèmes stratégiques et sur leur pratique managériale. Parallèlement, il est Professeur au MBA de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées de Paris, après l'avoir été à HEC Management et travaille régulièrement avec les universités américaines.

AMÉRICAINS et FRANÇAIS

quand deux cultures se rencontrent



Synthèse réalisée d'après l'ouvrage *L'Autre Rive, Comprendre les Américains pour comprendre les Français*, de **Pascal Baudry**

en accès libre sur le site www.pbaudry.com
(sera publié en parallèle en janvier 2003 chez Village Mondial)

SOMMAIRE

- p.16 Synthèse du cyberlivre de **Pascal Baudry**, *L'Autre Rive, Comprendre les Américains pour comprendre les Français*
- p.18 Commentaire de **Calixte Toyoro**, consultant
- p.19 **Tocqueville revisited**, d'après un article de Harvard Business Review, janvier 2001
- p.20 Interview de **Paul Leonetti**, Professeur à l'EM Lyon et consultant
- p.21 **L'Amérique au miroir de la presse française (1998-2000)**, La revue Tocqueville, 2001
- p.22 Interview de **Polly Platt**, consultante

LES IDÉES CLÉS

Difficile d'éviter les préjugés, les clichés et la généralisation lorsque deux cultures se rencontrent. Le dialogue franco-américain n'échappe pas à la règle. Peut-être même est-il devenu emblématique des difficultés de toute communication interculturelle. Régulièrement, une vague d'antiaméricanisme saisit les médias entraînant la France entière dans l'éternel refrain du "je t'aime moi non plus". Les Américains seraient-ils à la fois trop proches et trop différents des Européens ?

Pays de tradition protestante, terre d'accueil pour les dissidents en mal d'innovation, les Etats-Unis d'Amérique ont poussé très loin l'aspiration libérale née en Europe. Certes, le parcours de la première démocratie et puissance économique du monde n'a pas été sans faute et son capitalisme peut sembler agressif. Pourtant, par les fondements idéologiques qui ont présidé à sa naissance et qu'il est susceptible d'incarner encore, le capitalisme apparaît paradoxalement comme le seul outil qui puisse peut-être lutter contre la pauvreté dans le monde.

Longtemps, la société française a été marquée par de lourdes spécificités culturelles : importance de l'implicite, faible individuation et relations inégalitaires, autant de normes à l'opposé de celles véhiculées par le peuple américain. Aujourd'hui, les nouvelles générations de managers sont mieux préparées à la diversité culturelle et plus sûres d'elles-mêmes. Mais cela suffit-il aux entreprises hexagonales pour briller dans une économie globalisée ?

L'autre rive : comprendre les Américains pour comprendre les Français

D'après le cyber-livre de **Pascal Baudry**, en accès libre sur www.pbaudry.com

Pourquoi Américains et Français ont-ils tant de mal à se comprendre alors qu'ils partagent la même civilisation, que leurs nations sont issues de nombreux métissages, et que leurs racines sont communes ? Comprendre la culture de l'autre implique d'accepter la remise en cause de son cadre mental, d'abandonner tout jugement de valeur et de s'immerger dans un nouvel environnement. Difficile exercice que l'empathie ! Mais ce qui déstabilise peut aussi s'avérer une richesse en permettant une prise de conscience neuve de ses faiblesses et de ses atouts. Pour les Etats-Unis comme pour la France, deux pays porteurs de doctrines à visée universaliste, l'acceptation d'un contre-modèle, d'une autre culture, n'est pas une attitude spontanée. Mais ne faut-il pas en passer par là ? Cet examen critique est certes douloureux mais bénéfique pour qui, individu comme société, veut gagner en maturité.

LE CHOC DES CULTURES

De nombreux dirigeants d'entreprise soulignent les problèmes de communication que peuvent rencontrer Français et Américains travaillant sur un projet commun. Pourquoi est-ce si fréquent et comment y remédier ? L'examen de certaines notions transversales permet d'expliquer ce décalage entre des traits nationaux et culturels, parfois si profondément ancrés qu'ils en deviennent inconscients pour la plupart d'entre nous.

- **La critique** : les Américains font preuve d'un optimisme forcené qui découle de leur éducation. Dès leur plus jeune âge, les enfants américains sont salués par des encouragements pour chaque progrès obtenu. Considérés comme des « adultes en devenir » dans leur foyer comme à l'école, ils développent une énorme confiance en eux. Inversement, leurs camarades Français sont soumis à la critique constante de leurs parents et de leurs maîtres. Leurs personnalités se développent alors sur le doute. Ce parti pris de la critique et de la dureté s'explique historiquement par une culture de la rareté propre aux pays de la vieille Europe qui ont connu famines et disettes durant les siècles précédents. Le Français entretient donc un rapport particulier au Manque et à la possession. Il en résulte une réelle défiance vis-à-vis du profit et de l'entreprise privée, sous-tendue par l'idée, souvent non formulée mais bien ancrée dans les mentalités, que ce que l'un possède fait forcément défaut aux autres.

L'attitude par rapport à l'emploi est elle aussi significative : les Français font grand cas de leur appartenance à un corps de métier, à une corporation mais sont moins sensibles à la qualité de leur production. Les Américains, eux, ne se définissent pas en fonction de leur emploi mais davantage par rapport à leur contribution à la société : il s'agit d'un échange contractuel et l'attachement à l'entreprise n'est pas indéfectible.

- **Le droit** : Les Etats-Unis, pays de tradition protestante, tiennent la responsabilité individuelle pour primordiale. Leur système juridique repose ainsi sur des sanctions parfaitement connues de tous et qui s'appliquent immédiatement. En France, pays de tradition catholique, la responsabilité est vécue comme une donnée collective. Il n'est pas surprenant alors de constater le flou qui baigne le respect et l'application des lois dans l'Hexagone. Cette inconstance de la norme juridique est paradoxale pour une société qui ne jure que par l'égalité sans s'en donner vraiment les moyens. Selon l'OCDE, la France a le plus fort niveau de réglementation administrative parmi les vingt pays les plus développés. Les Etats-Unis n'arrivent qu'en seizième position dans ce classement et comptent quatre fois moins de lois, mais mieux appliquées. La plupart ne sont édictées qu'après une large consultation vérifiant leur applicabilité ; procédé qui n'existe pas en France.

- **Le contrat** : Aux Etats-Unis, la signature d'un contrat signifie que chaque détail en a été préalablement négocié afin d'en rendre l'application claire. En cas de manquement, le recours à l'avocat puis au tribunal s'imposera, ce qui se terminera dans 95% des cas par une transaction à l'amiable. En France, le contrat est souvent encore perçu comme une déclaration d'intentions, les détails étant précisés par la suite, au cours d'ajustements. Or, aux Etats-Unis, le concept juridique de « detrimental reliance » est omniprésent : si un partenaire d'affaires a fondé son action sur ce qui lui a été dit et qu'il en tire des conséquences négatives, il est en droit de vous poursuivre en justice, si vous-même saviez qu'il encourait un risque mais ne le lui aviez pas dit. Enfin, aux Etats-Unis, le relationnel n'affecte pas le contractuel, ou alors de façon programmée : les bons clients sont remerciés dans le cadre d'un plan marketing par exemple mais n'obtiendront jamais de faveurs particulières ou individuelles venant adoucir l'application du contrat.

• **La tâche** : Pour les Français, la tâche est secondaire à la relation. Et lorsqu'ils y sont confrontés, ils chercheront par tous les moyens à se distinguer des autres. D'où leur difficulté à suivre un processus pré-défini mais leur meilleure réactivité lorsqu'ils font fausse route. 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. La culture américaine est fonctionnelle et instrumentaliste. La culture française est essentialiste car fondée sur la reconnaissance par le diplôme, la naissance, etc.

• **La relation** : les Américains font l'apprentissage de la démocratie dès l'école, dans laquelle maîtres et élèves sont considérés au même niveau. La relation est horizontale et centrée sur la tâche à accomplir. Elle doit être « gagnante » pour les deux parties, c'est le fameux « win-win ». Ainsi, un vendeur ne se sentira-t-il pas moins considéré que le consommateur dont il s'occupe. Les Français se situent encore dans une relation de vassal à suzerain. D'où le malaise des cadres à l'égard de leurs supérieurs dès lors qu'il faut aborder les questions de reconnaissance financière ou encore l'arrogance de nombreux vendeurs se percevant dans une relation verticale avec leurs clients.

• **Le temps** : en France, le retard est non seulement accepté, mais il est devenu un jeu social où s'octroyer un retard est une liberté que s'accordent ceux qui sont en haut de l'échelle.

Le temps passé au travail est par ailleurs vécu le plus souvent comme une contrainte pour un Français, alors qu'aux Etats-Unis, le travail passe avant toute chose et ceci dès l'enfance. Autant dire que les lois sur les 35 Heures paraissent bien énigmatiques pour nos voisins d'Outre-Atlantique.

UN PAYS QUI S'AIME... L'AUTRE PAS

« Etats-Unis, terre d'asile », voilà qui pourrait être la devise d'un pays fondé par des hommes et des femmes cherchant à fuir les oppressions politiques, religieuses et sociales. L'aspiration libérale ne va pas sans la recherche de transparence, de simplicité et d'innovation. C'est pourquoi la culture américaine est empreinte d'explicite : ce qui est dit équivaut à ce qui est pensé. La place de l'explicite est liée à l'idée protestante du gain collectif : le partage d'information est une notion positive alors qu'en France, il est associé à une perte de pouvoir. La norme française est celle de l'implicite : les paroles sont souvent empreintes d'arrière-pensées ou d'allusions. Elles sont parfois plus le reflet d'un environnement que d'un contenu significatif.

L'identité sociale d'un Américain repose sur l'individu alors que celle d'un Français repose sur le groupe. Ceci s'explique par des variantes importantes dans l'attitude maternelle : les mères américaines montrent à leur enfant que la réalité est accueillante en l'incitant à découvrir le monde, alors que les mères françaises maintiennent plus longtemps des liens fusionnels, faisant passer le message d'une exté-

riorité dangereuse. Il s'ensuit que les Américains perpétuent sereinement un certain détachement à l'égard d'autrui alors que les Français oscilleront toujours entre le rejet et la tentation de la fusion.

Enfin, comme cela a été souligné, les Etats-Unis ont refusé les systèmes de vassalité qui caractérisaient les modes de régulation sociale en Europe au profit d'une relation qui met toutes les parties sur le même plan. On comprend mieux maintenant comment ces normes que sont la recherche ou non de l'explicite, la forte ou la faible individuation et la prédominance de relation égalitaire ou non, ont façonné si différemment les comportements. Aux Etats-Unis, la conjonction de ces trois composantes aboutit à « l'American Dream », l'idée que quels que soient les obstacles, un individu a quand même une chance un jour de voir son rêve aboutir. En France, l'individu est enserré depuis l'enfance dans un maillage schizophrène lui enjoignant de faire face à la réalité tout en le lui interdisant implicitement. L'aspiration au changement est réelle mais l'incapacité à la réaliser tout aussi forte. Les nombreux blocages que connaît la société française en découlent ainsi qu'une forte prédisposition au pessimisme et au cynisme.

LES FACTEURS DE CHANGEMENT

Pourtant, la France n'est pas sans atout : sa culture et son art de vivre sont autant de trésors enviés par ses voisins. Son ancrage européen lui ouvre des perspectives économiques et politiques de taille. Il est encore temps pour elle d'adopter une stratégie gagnante et de se placer dans une relation de « win-win » avec les Etats-Unis. Il existe des domaines émergents, comme ce fut le cas pour la net-économie, qui contribuent à bousculer les habitudes et les mentalités.

L'évolution nationale n'aboutira pacifiquement que si elle s'appuie sur une plus forte individuation, aspiration bien réelle des générations nées après Mai 68, une plus grande participation des femmes aux processus de décision en politique comme en économie, un véritable effort d'intégration en direction des populations issues de l'immigration. Les hommes politiques ont leur part de responsabilité : il leur faut abandonner le maternage, agir et non pas seulement écouter, sous peine de voir les tensions s'accumuler et provoquer de terribles affrontements. Déjà, les élections présidentielles d'avril 2002 ont dévoilé la tentation de porter l'extrémisme au pouvoir. La période actuelle est celle de la reconstruction : elle nécessite patience et rigueur de l'analyse afin de pouvoir élaborer une vision collective.

Et au niveau individuel ? Il revient à chacun de développer son « génie », ce qui signifie se permettre de réaliser un désir, une passion, s'autoriser à agir pour transformer sa vie, sans être entravé par les freins habituels que sont le poids de la routine, les obstacles pratiques, le contentement de la médiocrité ou l'effroi du succès qui paralysent souvent les meilleurs intentions. Il s'agit en fin de compte de faire entrer une dose d'explicite dans une culture certes raffinée mais par trop confinée. ■