

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2004)

**À LA DÉCOUVERTE DES DIFFÉRENCES  
ENTRE FRANÇAIS ET AMÉRICAINS**

par

**Pascal BAUDRY**

Président de WDHB Consulting Group, Berkeley (Californie)

Séance du 9 janvier 2004

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

**En bref**

À partir de sa riche expérience, Pascal Baudry propose un portrait truculent des cultures française et américaine. D'inspiration psychanalytique, son approche suggère que tout commence par les relations mère-enfant telles qu'elles s'expriment par exemple autour d'un terrain de jeux. De ces relations qui se tissent de part et d'autre de l'Atlantique naissent deux ensembles contrastés de normes sociales. Les oppositions entre culture implicite et culture explicite, entre obsession de l'action et obsession de l'appartenance, entre prééminence de la loi et prééminence de la relation, entre des manières de percevoir la réalité éclairent les singularités des deux cultures. On comprend mieux alors la relation aussi conflictuelle que passionnelle nouée depuis longtemps entre ces deux nations.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents..*

## **EXPOSÉ de Pascal BAUDRY**

J'ai découvert l'interculturel en épousant une femme américaine. C'est un scénario classique que de prendre pour acquis sa propre culture et de réaliser que tout ne va pas de soi à travers l'expérience interculturelle. On commence alors à s'interroger sur les hypothèses qui fondent sa culture et celle de l'autre. C'est une expérience douloureuse truffée d'erreurs.

### **Parcours personnel**

Mes enfants sont nés en France et avaient respectivement trois et six ans quand nous avons immigré aux États-Unis. En tant qu'immigrants, ils ont été appelés à devenir des petits Américains en coupant les ponts avec leur culture d'origine. Voir mes enfants grandir différemment de ce que j'avais envisagé m'a conduit à m'intéresser au processus d'acculturation d'un petit immigrant. Par ailleurs, j'ai travaillé comme dirigeant chez American Motors dans la filiale canadienne de Renault qui rassemblait deux mille quatre cents personnes de cinquante-trois pays. Lorsque la filiale a été vendue, je me suis installé en Californie où j'ai conçu des voyages d'études (*learning expeditions*). Depuis, environ trois cents groupes de Français ont participé à ces voyages. Même si beaucoup connaissent bien les États-Unis, ils ont leur propre conception des choses, ils ne pensent pas comme leurs homologues américains. En fait, ils viennent pour travailler sur la stratégie et le management, mais quand ils réagissent "à la française", c'est l'occasion d'aborder l'interculturel franco-américain. Progressivement, j'ai mis des notes en ligne et fait appel aux réactions des internautes, ce qui m'a permis d'approfondir ma compréhension et d'éclairer des contradictions. Mon ouvrage *Français et Américains, l'autre rive* (Village Mondial, 2003, et en accès libre sur [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com)) est le fruit de ce dialogue avec les lecteurs. Il a déjà fait l'objet d'environ cinquante mille téléchargements et je travaille actuellement à la seconde édition à partir des quelque trois mille commentaires que j'ai reçus par courrier électronique ; je prépare séparément une bande dessinée.

### **La maîtrise des différences culturelles**

La confrontation à une autre culture suscite différents degrés de maîtrise interculturelle. Le premier degré est l'ignorance qui consiste à ne pas s'apercevoir des différences. C'est l'attitude d'EuroDisney qui conçoit un parc d'attractions sans alcool, ou de Français qui concluent des contrats aux États-Unis par une poignée de main et sans avocat. Le deuxième degré est celui de la critique ou de la louange ; on constate des différences et on leur oppose une réaction régressive. Le troisième degré consiste à expliquer la culture de l'autre à la lumière de la sienne. L'intention est bonne, mais l'outil est inadéquat. Le quatrième degré correspond à un effort pour comprendre l'autre culture de l'intérieur. Avec le temps, on pénètre cette culture par une sorte d'osmose. On se laisse mettre en question, ce qui suppose à la fois vulnérabilité et courage pour se laisser dominer par d'autres valeurs. C'est un stade où l'humour de l'autre culture commence à être compris, mais c'est aussi un stade de conflits de valeurs. Le cinquième degré est la capacité à revenir à sa propre culture pour la voir de l'extérieur. À l'image du développement personnel ou du développement organisationnel, le développement culturel pourrait constituer une discipline visant à élargir les options culturelles envisageables, comme chez les enfants de couples mixtes. Au sixième degré, ayant mieux compris qui l'on est et qui est l'autre, on peut mieux communiquer en milieu interculturel. Le septième degré est celui où l'on fait évoluer une culture, qu'elle soit nationale, de métier ou d'entreprise. Mustafa Kemal Atatürk, Charles de Gaulle ou Margaret Thatcher, ont ainsi chacun fait évoluer leur culture.

### **Précisions de méthode**

Opposer la France et les États-Unis fait immédiatement courir le risque de généralisation abusive, mais il existe un niveau de zoom qui intuitivement convient pour cerner la différence culturelle. Dans mon exposé, je considérerai également les Bretons, les Alsaciens, les Corses

et les Lillois et je parlerai autant de l'Américain de l'Alaska, que de celui du Midwest ou que du Juif new-yorkais. Certes, des deux côtés, les comportements sont très diversifiés, mais il existe des normes largement partagées. Du côté américain, les normes WASP (White Anglo-Saxon Protestant) dominent et ce, malgré la très forte immigration ; on explique la norme aux nouveaux arrivants. Du côté français, la norme est moins explicite.

Parler de cultures soulève également la question de leur évolution. Certes la France évolue sous l'influence de la culture américaine et il faut situer les analyses dans le temps, mais il reste qu'il faut opérer un tri entre ce qui évolue et ce qui perdure...

Enfin, mon approche relève davantage d'un travail projectif et d'un essai subjectif que d'un travail scientifique. Il s'appuie largement sur des hypothèses et des intuitions. C'est une approche typologique et d'inspiration psychanalytique parmi bien d'autres approches.

### **Les normes françaises et américaines**

Les normes françaises et américaines se différencient à bien des égards.

#### *Culture explicite et culture implicite*

La culture américaine est explicite tandis que la culture française est implicite.

Aux États-Unis, la carte, c'est le territoire. Ce qu'on dit est ce que l'on veut dire. En outre, c'est une culture binaire qui oppose le oui et le non, ce que l'on connaît et ce que l'on ne connaît pas. Ce que l'on connaît s'incarne par exemple dans des processus et des modules éprouvés ici ou ailleurs sans qu'ils soient associés à des personnes particulières. On analyse les situations à la lumière de modèles ayant déjà fait la preuve de leur efficacité. Ce mécanisme permet la sélection des processus efficaces et un fort apprentissage. Le modèle binaire est enseigné à l'école. On construit des arbres de décision pour résoudre les problèmes. Au passage, on mesure ; on évalue les options par rapport à des seuils. C'est une culture quantitative, digitale dans laquelle les gens ont une mémoire très développée des statistiques, par exemple, en matière de performances sportives.

En France, le décalage entre ce qui est dit et ce qui est signifié n'est pas dû à des erreurs ou à un problème d'approximation. Il prend sens quand on considère le contenu, le destinataire, celui qui s'exprime, le moment du message, etc. Dans cette culture contextuelle, les relations et l'histoire sont des clés d'interprétation. Comme l'implicite augmente le risque d'être mal compris et de se fâcher, les multiples allusions, rappels historiques ainsi que tout ce qui contribue à créer du lien sont importants.

#### *Culture groupale, culture de l'individu*

Observons des mères et leurs enfants sur un terrain de jeux. La mère américaine incite son enfant à aller jouer par la formule suivante « *Go, have fun !* ». Lorsque l'enfant a un problème, elle le reconforte, lui explique ce qui s'est passé, lui indique comment faire la prochaine fois, l'assure qu'il en est capable « *You can do it* » et lui répète « *Go, have fun* » !

La mère française commence par établir des limitations : « *Ne va pas là-bas, tu vas te salir* »... Lorsque l'enfant a un problème, elle fait des attributions : « *C'est toujours pareil avec toi* », « *Tu n'écoutes jamais ce qu'on te dit* », etc. Puis, elle pose de nouvelles limites : « *N'y retourne pas* », etc. Ces processus créent des clivages différents. Aux États-Unis, la coupure se fait entre la mère d'une part, et l'enfant et la réalité à laquelle il se confronte, d'autre part. Le scénario américain génère un sens du soi fort et la réalisation d'apprentissages hors du giron maternel. La version française instaure un clivage entre, d'un côté, la mère et l'enfant, et de l'autre, la réalité conçue comme hostile et dangereuse.

Chaque scénario a ses limites. Aux États-Unis, l'injonction « *Go* » induit une séparation violente. Le sevrage social est précoce pour l'enfant non préparé : derrière « *You can do it* », l'enfant entend « *You must do it* ». Dès lors, l'enfant américain, expulsé très tôt, n'aura de cesse de savoir s'il est vraiment aimé et l'adulte américain a toujours un doute sur le fait d'être aimé. À cet égard, il est significatif que lorsque l'armée américaine est entrée dans Bagdad, Donald Rumsfeld ait déclaré que les Américains devaient conquérir les esprits *et les cœurs* ! En revanche, autour de ce petit noyau de doute irréductible, les Américains développent un self fort qui ne se sent pas menacé par les autres et la vie sociale en général.

En France, les enfants retenus trop longtemps dans le giron maternel sont condamnés à se demander s'ils sont capables d'être indépendants. L'enfant, puis l'adulte, ne désire pas nécessairement être durablement indépendant, mais si jamais il en avait envie, le serait-il ? Cette inquiétude débouche sur une alternance de périodes de prévisibilité, de continuité, de fougades et de rebellions soudaines telles des grèves. L'enfant est défini de manière essentialiste par le message récurrent qu'il n'est pas capable. Le doute permanent sur ses capacités et une critique constante par son entourage le conduit à développer une carapace de protection vis-à-vis de l'extérieur menaçant. L'image d'une mangue avec un gros noyau et une peau fine et celle d'une noix de coco avec une coque externe dure mais un centre fluide peuvent illustrer la différence entre Américains et Français.

Les étrangers sont frappés par le fait qu'en France les gens ne sourient pas. Effectivement, quand ils ne se connaissent pas, ce n'est qu'une rencontre de carapaces ! Cependant, ce à quoi aspirent les Français est l'interpénétration des noyaux. En d'autres termes, des relations très fortes qui permettent de laisser tomber les carapaces. Ces relations sont à l'origine des clans et leur rivalité ne prend sens que dans le renforcement de chaque clan qu'elle suscite.

Au contraire aux États-Unis, la couche externe de la personne est plus perméable, ce qui permet de nouer aisément des amitiés, mais celles-ci ne supposent pas la fusion des noyaux ; l'intimité n'est pas pénétrée. En France s'opère un passage complexe de la séparation stricte à la relation à vie ; c'est le régime du tout ou rien. Ainsi, le mariage (et par conséquent le divorce) est conçu très différemment aux États-Unis et en France : partenariat contractuel pour les uns, il est interpénétration irréfragable pour les autres.

### *La perception de la réalité*

Aux États-Unis, l'individu doit interagir avec la réalité. L'impératif « *Go* » signifie à la fois à l'enfant qu'il est capable mais aussi qu'il est obligé d'y aller. « *Have fun* » est une injonction à percevoir la réalité de manière positive. La position dépressive n'est pas admise ; on va tout de suite voir son psy. Dans les films américains, les héros, après un traumatisme initial, obtiennent une réassurance sur la nature positive de la réalité. « *You can do it* » renvoie à l'obligation de réussir. On a le droit à l'erreur... une fois !

En France, à l'image de la caverne de Platon, on théorise sur la réalité, que l'on laisse à distance. L'enfant reste dans une relation fusionnelle avec la mère et regarde la réalité de loin. C'est le lien qui compte. On raconte *La chèvre de monsieur Seguin* en France et *The Little Engine that Could* aux États-Unis. En France, la séparation expose au danger tandis que l'appartenance sauve ; aux États-Unis, la séparation permet aux individus d'agir et les rend capables.

### *La loi et la relation*

C'est la séparation claire entre deux personnes qui leur permet de conclure un contrat pour réaliser une tâche dans le cadre de la loi qui s'applique aux deux. En France, les liens d'appartenance incitent à se faire confiance sans faire de référence à la loi. Lors d'acquisitions aux États-Unis, trop de patrons français font l'erreur de faire confiance et d'omettre les procédures de *due diligence*.

En France, deux personnes commencent par rechercher leurs appartenances communes pour construire la relation. Elles s'attachent à choyer cette relation dans le cadre de laquelle elles effectuent ensemble une tâche. Les lois existent, il y en a même quatre fois plus qu'aux États-Unis, mais elles ne sont pas systématiquement appliquées, les relations permettant faveurs et dispenses. Aux États-Unis, les deux personnes font allégeance à une même loi et pour réaliser une tâche commune, elles examinent en détail la loi applicable pour définir le mandat. Il n'y a pas d'attentes hors de ce mandat précis.

### *La justice*

Aux États-Unis, la tradition protestante et la révolution américaine ont façonné une représentation "horizontale" : les justiciables existent d'abord, les juges n'étant que les garants du processus. Le droit de *Common Law* se développe selon les situations réelles rencontrées. C'est un droit jurisprudentiel (*Case Law*) à l'image du droit anglais. L'inflation du recours au judiciaire constitue selon moi un dévoiement de la culture américaine d'origine. Il suscite un enrichissement parasitaire des avocats qui ne s'inscrit pas dans l'esprit du droit américain mais qu'il est difficile de remettre en cause car les parlementaires sont majoritairement des avocats !

En France, la loi est d'essence divine, immanente. Le juge se présente comme un oracle qui révèle la loi comme en témoigne la brièveté des arrêts qui semblent aller de soi<sup>1</sup>. C'est une vision verticale ; en quelque sorte, l'institution judiciaire a remplacé l'Église. C'est un absolu de principes qui s'applique au vulgaire justiciable.

De manière générale, en France, les relations sont verticales. On pourrait établir la pyramide hiérarchique suivante<sup>2</sup> :

Dieu  
Presque Dieu  
Pas grand-chose  
Moins que rien

Ligne de séparation radicale :

—————  
Client  
Chien

Dans ces relations verticales, un contrat implicite implique que l'on prête allégeance, en retour de quoi l'on reçoit protection. Par exemple, le problème des retraites découle de la disparition de cette protection implicitement attendue.

### *Culture critique, culture positive*

La culture américaine est positive. Une ferme croyance dans l'abondance et la conviction qu'il y en aura pour tout le monde permet d'envisager des relations de type "gagnant-gagnant", voire "gagnant-gagnant-gagnant" pour la version californienne dans laquelle "je gagne", "tu gagnes" et la planète entière gagne aussi ! Dès lors, cela suscite l'envie, l'envie d'avoir autant que l'autre.

La culture française est critique. Elle se fonde sur une croyance dans la rareté. Les solutions sont des alternatives : ou ceci ou cela, voire ni, ni... Cette culture suscite la jalousie. De même si l'autre perd, je peux gagner, mais un seul peut avoir raison à la fois.

---

<sup>1</sup> Voir l'excellent ouvrage d'Antoine Garapon et Iannis Papadopoulos, *Juger en Amérique et en France* (Odile Jacob, 2003).

<sup>2</sup> Des interlocuteurs anglais m'ont suggéré que cette pyramide était également valable à propos de l'Angleterre à condition toutefois d'inverser l'ordre entre le chien et le client !

## DÉBAT

### Les deux Amériques

**Un intervenant :** *Le portrait que vous dressez devrait être plus connu. J'avais une théorie avant de vous lire. D'abord, je constate l'extraordinaire efficacité et l'extraordinaire brutalité de la vie américaine qui réduit un licenciement à la simple rencontre entre deux avocats. Ensuite, en France, il y a quatre-vingt-dix personnes en prison pour un million d'habitants tandis que six cent soixante-dix-neuf personnes pour cent mille habitants sont emprisonnées aux États-Unis ! Relions ces deux faits. Il y a une Amérique avant 17 heures, celle que vous avez décrite, et une autre Amérique après 17 heures, heure à laquelle chacun rentre chez soi, c'est-à-dire les Italiens dans leur quartier italien, les Chinois dans Chinatown, etc. ; chacun se sent reconnu dans sa chacunière, et cela permet de panser les plaies de la vie d'avant 17 heures. Ceux qui n'ont pas de chez soi sont en prison. En France, il n'y a pas de rupture entre avant et après 17 heures. La vie sociale suit son cours, comme vous l'avez décrit, on cherche les appartenances communes... J'ajoute que dans votre schéma de la pyramide, Dieu porte un nom, c'est la raison. La vérité existe et il convient de la trouver...*

**Pascal Baudry :** La société américaine est une société de juxtaposition... Elle est aussi obsédée par l'action ; tout doit avoir une solution. La brutalité n'est pas perçue comme telle. La France est obsédée par l'appartenance.

**Int. :** *La notion de brutalité est relative. En France, l'échec est insoutenable.*

### Schizophrénie culturelle

**Int. :** *En tant que chef de projet, j'ai vécu des situations qui illustrent ce que vous décrivez. Dans les réunions, la direction s'exprime, les chargés de mission restent muets. Il faut voir les interlocuteurs en réunions privées car les choses ne peuvent être dites officiellement, organiser des sas... Par ailleurs, je m'intéresse à la politique de la ville. Aux États-Unis, elle s'appuie sur des projets de la base. En France, elle est pensée en haut ; on apporte des dispositifs à des incapables. Des initiatives sont prises dans les quartiers car contrairement à ce que le "haut" pense, il existe des chefs d'entreprise dans les quartiers, mais elles ne rencontrent pas les démarches qui viennent du haut !*

**P. B. :** Le problème est que l'énergie existe dans les quartiers mais qu'elle n'est pas légitime ! Cela renvoie à une image schizophrénique de la France. C'est un système de double contrainte comme celui que l'École de Palo Alto a mis en évidence dans les familles dysfonctionnelles. Les parents donnent une double injonction contradictoire aux enfants : il faut à la fois réussir et échouer. Et l'inégalité de rang entre parents et enfants empêche ces derniers d'exprimer la contradiction et les prive donc de toute voie pour en sortir. Ce schéma me semble transposable à toute une série de relations dans la culture française : rapports entre élites/non-élites, hommes/femmes, médecins/malades, enseignants/élèves. Ce qui provoque un immense gâchis ! Un double langage est nécessaire pour qu'un tel système dysfonctionnel survive longtemps. Par exemple, pour les catholiques, le péché est un repoussoir, mais finalement il n'est pas si grave puisque les confessions permettent l'absolution. Chez les protestants, l'individu n'a pas d'échappatoire, il devra rendre des comptes sur l'ensemble de sa conduite.

Regardons également la conception de la délation. En France, l'automobiliste prévient par des appels de phare les autres conducteurs de la présence de la police pour lui éviter d'être pris alors que sur certains camions américains figure un numéro vert que tout automobiliste peut appeler s'il est témoin d'une conduite inappropriée du chauffeur !

**Int. :** *Comment les groupes humains fonctionnent-ils ? Avec des routines, des appartenances, des symboles, des hasards, etc. Or, dans la culture française, l'éducation revient à acquérir des savoirs. Entre les savoirs et le fonctionnement politique des groupes, il y a de la place pour la schizophrénie ! Le fondement culturel américain, c'est la Bible qui met en son centre des problèmes résolus par des routines, des appartenances, des symboles. Elle est nourrie aux réalités.*

### **La place des pères**

**Int. :** *Je voudrais nuancer le fait qu'aux États-Unis, les gens disent ce qu'ils pensent. Personnellement, j'avais été prévenu : quand les gens disent "interesting", cela signifie qu'ils s'en moquent ! De même, les débats d'idées sont évités. Cohabitent l'évitement et l'affrontement quand il s'agit d'argent !*

**P. B. :** Il existe un héritage anglais dans la culture américaine ; on félicite facilement mais on peut aussi changer d'avis. En France, la conception essentialiste signifie que l'on est bon. Un problème est d'ailleurs de trouver des reconnaissances car on ne félicite pas. Quant à l'évitement civil, et l'affrontement brutal, ils n'ont pas lieu dans les mêmes contextes. Les moments sont étiquetés. Pour déterminer le filtre à appliquer, il faut savoir si l'on se place dans la conversation, dans le cadre d'une tâche à accomplir, ou autre. En France, ces moments sont davantage imbriqués les uns dans les autres.

J'ai comparé les mères françaises et américaines, il faudrait ajouter le rôle du père dans le tableau. En France, le père est soit absent, soit tyrannique, mais il n'a pas une juste place. Le père renvoie un peu au juge qui pourra faire preuve de manière imprévisible de laxisme ou d'une sévérité extrême. Comme dans une grande famille schizophrénique, il faut se tenir prêt à des basculements instantanés.

**Int. :** *Il reste un paradoxe à résoudre : d'un côté une culture marquée par des règles, un esprit binaire et donc une certaine rigidité et de l'autre cette même culture marquée par l'initiative : « you can do it » !*

**P. B. :** Lorsque la mère laisse filer l'enfant, elle a confiance dans les institutions, la nature, les processus... Le père joue un rôle de séparateur ; il apporte ordre et protection, son fonctionnement est prévisible. En France, nous ne pouvons pas faire confiance à l'institution pour nous en sortir alors qu'aux États-Unis, les rails sont tout tracés.

**Int. :** *La contradiction entre liberté et règle n'est qu'apparente ; la liberté ne s'exerce que dans le cadre strict des règles.*

**Int. :** *Dans la société américaine le loser est un repoussoir. Entre la paralysie de l'attachement et l'obligation d'agir, ne pourrait-on pas trouver un juste milieu ?*

### **Évolution culturelle ?**

**Int. :** *La culture américaine repose, vous l'avez montré, d'une part sur l'individu, l'explicite, le contrat et d'autre part, sur une vision communautaire, une communauté morale. L'équilibre historique entre ces deux aspects comme au sein du système juridique qui combine le droit et la bonne foi serait-il menacé par la déstabilisation du pôle communautaire au profit du pôle individuel ?*

**P. B. :** Je le crois. L'intégration historiquement promise aux immigrants diminue. Je ne parle pas du communautarisme qui apparaît en Français comme un épouvantail. Pourquoi le fait de souligner des appartenances particulières devrait-il conduire à la rupture d'autres appartenances ? Aux États-Unis, il est admis que les enfants existent indépendamment et qu'en conséquence, ils puissent décider de créer une communauté. Il me semble qu'une des dimensions de la décadence américaine est la déshérence du système éducatif, il n'y a plus de fibre morale commune.

**Int. :** *Quel est l'avenir des communautés ? Les communautés sont artificielles, construites autour d'intérêts étroits, de catégories sociales qui se protègent les unes contre les autres. Quid d'une société dans laquelle les personnes âgées ne veulent pas financer les écoles ?*

**P. B. :** Le fractionnement est sans doute le début du déclin d'un modèle.

### **Une histoire refoulée**

**Int. :** *Je reprends le discours tenu à l'école aux immigrants sur le fait qu'ils doivent se débarrasser de leur ancienne culture. Ne serait-ce pas que l'Amérique existait dans les esprits avant la découverte de l'Amérique, c'est-à-dire que ceux qui ont construit la nation américaine ont fui pour bâtir autre chose et désiraient tirer un trait sur le passé.*

**P. B. :** Le refoulement est obligatoire ! Les Américains n'assument pas leur histoire ; ils répètent n'avoir pas de racines et oublient le génocide des Amérindiens. Lors de voyages en Europe, nous avons montré à des dirigeants américains d'où étaient partis les pèlerins pour retracer leur filiation. Nous avons tenté de passer d'un rapport macho de tensions au registre de la tendresse, de les réconcilier avec une part refoulée d'eux-mêmes !

### **États-Unis, France et... Irak**

**Int. :** *Quels enseignements peut-on tirer de la guerre en Irak ?*

**P. B. :** Les États-Unis sont une nation qui a commencé à aller vers l'Ouest puis vers le haut. Les attentats du 11 septembre sont une atteinte symbolique majeure. Les manuels scolaires ne mentionnent pas la destruction de la Maison Blanche par la Grande-Bretagne au début du XIX<sup>e</sup> siècle, mais ils ne pourront pas faire l'impasse sur le 11 septembre. La guerre en Irak illustre que les Américains ne comprennent pas les revendications d'indépendance françaises.

### **Frictions franco-américaines**

**Int. :** *Peut-on établir un parallèle entre les relations entre la France et la culture WASP et les relations entre la France et la perfide Albion ?*

*Sur un autre registre, le programme de Kyoto me semble une incarnation de la caricature des relations entre la France et plus largement l'Europe et les États-Unis. On a accusé les Américains de porter la responsabilité de l'échec final du sommet puisqu'ils n'ont pas signé le traité. Or, en Europe on ne fait rien. La recherche sur le développement dispose aux États-Unis d'un milliard de dollars de budget, en France, on y consacre quatre-vingts millions d'euros !*

**P. B. :** Les frictions franco-américaines sont nombreuses et constantes. Les Américains ont du mal à prendre les Français tels qu'ils sont. Le management explicite à l'américaine bénéficie d'une forte diffusion, on codifie les processus de rectification... En France, on considère qu'il suffit de savoir que la mode existe, de montrer que l'on a compris et d'attendre que la mode change. Il n'y a pas de réel désir de changer les choses. Dans de rares cas, lorsqu'ils perçoivent que la mère patrie est en péril, les Français, mus par une dimension affective, sont capables de mobiliser leur génie et leur courage.

**Int. :** *Pourquoi tant de passions réciproques entre la France et les États-Unis ?*

**P. B.** : On peut y voir un petit et un grand frère... Toute une panoplie de personnages peut incarner cette relation, mais surtout ce sont deux pays dont chacun est le père de l'autre, ils nous doivent leur gestation, nous leur devons notre survie.

Présentation de l'orateur :

Pascal Baudry : président de WDH B Consulting Group à Berkeley (Californie), société qui a organisé environ 300 *Learning Expeditions* en Amérique du Nord et en Asie pour des équipes de direction d'entreprises d'une vingtaine de pays. Auteur de *Français et Américains – L'autre rive* (Village Mondial, 2003), en accès gratuit sur le site [www.pbaudry.com](http://www.pbaudry.com).

Diffusion mars 2004