

OBSERVATIONS prononcées à la suite de la communication de Philippe d'Iribarne
(séance du lundi 21 janvier 2013)

Thierry de Montbrial : En arrière-plan de votre exposé se trouve l'idée de distinction, que les Français chériraient plus que d'autres. Or, il me semble que les Britanniques, à leur manière, et les Américains, à la leur, établissent des distinctions tout aussi fortes que celles faites par les Français. Ne serait-il pas judicieux de dire que chaque peuple a sa façon d'établir des distinctions, mais qu'aucun ne les ignore ?

Par ailleurs, je suis frappé par un phénomène actuel qui se manifeste fortement dans notre pays, à savoir le nivellement, autrement dit : le rejet des distinctions. Ainsi, par exemple, les médias vont inviter sur un même plateau de télévision un Prix Nobel et un doctorant et ils vont les traiter de la même manière.

En outre, il est assez paradoxal que pour être reconnu en France, il soit préférable de l'avoir d'abord été à l'étranger. L'exemple de notre confrère Maurice Allais, Prix Nobel d'économie, illustre parfaitement cette situation puisque ce n'est qu'après qu'il eut reçu le Prix Nobel que l'on s'intéressa à lui et qu'on le reconnut dans notre pays.

Réponse : Assurément, tous les pays opèrent des distinctions. Tocqueville déjà disait que les Américains, qui sont prêts à considérer leurs congénères comme des égaux dans la vie publique, manifestent dans la vie privée un souci de distinction plus radical encore que celui des Français. Je ne crois pas que les Français se distinguent plus que les autres, mais bien qu'ils ont une manière spécifique de se distinguer.

En ce qui concerne les médias, chez lesquels vous percevez un rejet des distinctions, je suggérerais que l'on interrogeât l'un des journalistes concernés sur l'appréciation qu'il aurait de ses collègues travaillant pour les magazines *Gala* ou *Closer*. On s'apercevrait sans doute très vite qu'il serait très réticent à les considérer comme des collègues exerçant le même métier que lui, ou tout du moins exerçant au même niveau que lui.

*

* *

Yvon Gattaz : Il est vrai que le chef d'entreprise à la tête d'une entreprise internationale a un poste d'observation privilégié sur les comportements spécifiques des personnels dans les différents pays où son entreprise est implantée. Il peut aussi se rendre compte assez facilement de la façon dont les Français sont perçus à l'étranger. À cet égard, un jugement lapidaire, peut-être venu d'Allemagne, énonce : « Le Français est meilleur, les Français sont moins bons ». Il y a du vrai dans cette affirmation. Ainsi, quand il y a une panne dans une usine de Chine, l'ingénieur français est généralement à même de tout résoudre seul – ce que ses homologues allemands ou américains ne peuvent faire, comme j'ai pu mainte fois le constater. – Mais dès que les Français sont en groupe – et la comparaison avec les Allemands le montre crûment – ils perdent en efficacité. Les Français n'aiment en effet pas marcher au pas d'une même musique, surtout si elle étatique.

On a souvent dit que les Français étaient les plus rapides. Il me semble plutôt que le Français pense vite, mais agit lentement. Il suffit de considérer toutes les grandes mutations pour voir que la France arrive toujours en retard. Les Français ont découvert l'ordinateur, mais ce ne sont pas eux qui l'ont mis en route. Les Français ont découvert les semi-conducteurs, mais ce ne sont pas eux qui les ont mis en route. Les Français sont de bons penseurs, mais souvent de piètres réalisateurs.

Par ailleurs, le ressentiment est assurément un ressort puissant des comportements en France. L'égalitarisme soixante-huitard, qui n'est jamais que l'expression vertueuse de la jalousie sociale, en est un bel avatar.

À vrai dire, les Français sont tous ambivalents. Trop laxistes dans le bien-être, ils sont aussi les plus acharnés dans la difficulté. Le problème de la France est de faire prendre conscience aux Français, lorsque cela est nécessaire, que le pays se trouve dans de grandes difficultés. En effet, l'assistanat et autres amortisseurs sociaux empêchent souvent nos compatriotes de croire à la réalité des difficultés qu'on leur annonce.

Réponse : Permettez-moi de préciser qu'à mes yeux, l'appartenance à un certain univers mental, culturel n'entraîne nullement des comportements stéréotypés. En effet, quand la situation, l'environnement changent, les comportements font de même.

Quand la situation est très difficile et exige que l'on renonce à un certain nombre d'avantages, que l'on fasse un certain nombre de sacrifices, les Français ont le sentiment de participer à un grand œuvre et considèrent alors qu'il est honorable de le faire. Au contraire, quand tout va bien, réellement ou en apparence, et que l'on demande à des Français de changer, ils sont prompts à imputer cette demande à un caprice de celui qui la formule. Or, pour les Français, obéir pour satisfaire un caprice n'est pas honorable.

*
* *

Jean-Claude Casanova : Je suis à la fois séduit et inquiet par votre interprétation par les tempéraments nationaux. Vous avez dit que prévalait dans les sociétés modernes une double dynamique contradictoire : d'un côté le mouvement démocratique et de l'autre la division du travail. La division du travail entraîne la hiérarchie et l'instabilité, lesquelles sont contraires à l'égalité. Rousseau l'avait bien perçu, lui qui disait que nous voulons l'égalité, mais que nous acceptons la division du travail et que donc nous aurons le malheur. Les efforts pour échapper à cette difficultés, en dépassant la division du travail (Marx), en organisant la division du travail (Hegel), en ajoutant l'éducation (Smith), etc. ont tous échoué.

Cette double dynamique ne se trouve-t-elle pas en contradiction avec l'idée statique d'un comportement national ? Weber disait en se moquant que quand on interprète par le tempérament national, on explique l'inexpliqué par l'inexpliquable. D'une part, comment mesure-t-on les caractéristiques de tel ou tel peuple ? D'autre part, si les Anglais sont tels, si les Français sont tels, etc., cela n'exclut-il pas tout changement, toute évolution ?

Mignet, à la différence de ses contemporains, Michelet, Guizot ou Tocqueville, qui tous cherchent dans l'histoire un mouvement linéaire, estime que ce

qui est propre aux Français, ce sont la dualité, la division, l'antagonisme, le conflit perpétuel sans linéarité.

Réponse : Je me garderai bien de dire que les Français ne changent pas. La Révolution française suffit à démontrer que les Français peuvent changer radicalement. Néanmoins, il est à l'évidence des caractéristiques durables, propres à chaque peuple, dans tous les domaines. On ne peut ignorer, par exemple, que perdre chez les Indiens le souci de la pureté et, chez les Français la peur de déchoir, d'être humilié. Comment ces cadres de pensée se transmettent-ils de génération en génération ? J'é mets l'hypothèse que ce pourrait être par l'éducation, tant familiale que scolaire.

Il existe des raisons pour lesquelles la France est dans un conflit perpétuel, tel que vous l'avez évoqué. L'une d'entre elles est sans doute l'existence de trois versions parfaitement contradictoires les unes des autres de l'idéal de grandeur. Il y a la version "aristocratique" qui se fonde sur la distinction. Il y a la version "cléricale", réputée plutôt de gauche dans le monde actuel, qui se fonde sur l'universalisme, l'égalité. Il y a enfin la version "bourgeoise", qui privilégie ce qui est clair, net, sérieux... Déjà sous l'Ancien régime ces trois versions coexistaient. Proust les a mises en scène de façon magistrale. Bourdieu les a amplement étudiées. Tout me porte à croire qu'elles continueront encore longtemps à marquer le paysage français.

*
* *

Jean-Claude Trichet : Votre exposé est très convaincant. Je souhaiterais avoir votre sentiment sur deux autres traits de la culture française qui m'ont semblé très caractéristiques dans la comparaison avec les autres cultures nationales européennes et qui me semblent informer aussi très largement la vie économique et sociale et la sociologie des entreprises.

Le premier tient à la construction historique de la France. L'État chez nous a fondé la nation. La légitimité de la construction capétienne repose sur la qualité de la protection que l'État accorde à ses sujets.

Le deuxième tient à l'interprétation dominante que l'on a donnée au christianisme en France, avec une domination des valeurs de charité et de compassion par rapport à la responsabilité personnelle. On retrouve les mêmes traits dans l'interprétation française du socialisme au 19^e siècle : le socialisme utopique.

Votre analyse du sens de l'honneur au sein de l'entreprise est très séduisante et explique aussi pourquoi les affrontements durs entre partenaires sociaux sont aussi fréquents en France : c'est que l'honneur commande de se battre avant de faire une concession éventuelle. Vous insistez aussi sur l'importance de la notion de considération qui me paraît également absolument essentielle dans un pays dans lequel chacun, quelle que soit sa position, souffre d'un manque de considération.

Réponse : Je n'ai évidemment rien à redire sur votre propos. Je souhaiterais simplement ajouter, à propos de la réception du christianisme en France que l'idée de la grandeur est éminemment présente. Il suffit de penser à Bossuet définissant la vraie grandeur ou encore à l'image du chevalier défendant la veuve et l'orphelin.

Quant à l'État, il est bien une référence omniprésente dans la mentalité française, mais en tant que représentant et garant de l'intérêt général, ce qui lui vaut

d'être loué ou vilipendé selon qu'il est perçu comme défendant plus ou moins bien cet intérêt général.

*
* *

Michel Pébereau : Ce qui différencie la France d'aujourd'hui par rapport à celle du siècle des Lumières, c'est que la liberté n'est plus la première des valeurs, mais que nous avons placé devant elle l'égalité. On a pu le constater à l'occasion des dernières campagnes électorales : le terme d'égalité et même celui de fraternité étaient mis en avant et celui de liberté n'était même plus évoqué. Il s'agit là d'un changement considérable de hiérarchie des valeurs.

À mon avis, il existe un lien entre cela et l'affaiblissement du respect pour l'avis des savants, des experts. Dès lors que l'on n'attache plus la même importance à la liberté, les savants et les experts n'apparaissent plus aussi indiscutables que lorsqu'ils luttaient pour la liberté de pensée et d'expression. On les soupçonne aisément d'être dépendants d'intérêts divers. La question des OGM vient de nous fournir une illustration de ce propos. On le sait, pour la plupart, les scientifiques du monde entier considèrent que les OGM ne posent aucun problème particulier. En France, au contraire, on persiste à considérer qu'ils sont très dangereux. Un prétendu expert a récemment fait état de conclusions sans appel sur leur dangerosité. Toute la presse s'en est immédiatement fait l'écho, confortant ainsi l'opinion publique dans l'idée qu'ils devaient être interdits. Il y a quelques jours, alors que le milieu scientifique réfutait clairement les affirmations du prétendu expert, la presse a presque passé sous silence cette information.

Dans un autre ordre d'idées, mon expérience me porte à penser qu'il est très difficile d'établir des différences entre les peuples en ce qui concerne leur attitude vis-à-vis du travail. C'est avant tout l'entreprise, ce qu'on appelle la culture d'entreprise, qui influe sur l'attitude des salariés.

Il n'en demeure pas moins que les Français possèdent un avantage comparatif incontestable par leur force de travail, par leur opiniâtreté lorsqu'ils sont engagés dans des projets précis. Cela tient sans doute à leur éducation. En effet les Français sont, parmi tous les peuples du monde, ceux qu'on a habitués à travailler le plus longtemps pour l'école. Il en résulte qu'ils sont capables de s'investir complètement dans les projets qu'on leur propose sans se préoccuper du temps qu'ils y consacrent. Mais, fort opportunément, grâce au génie incomparable de certains de nos gouvernants, afin de mettre un terme à cet avantage comparatif choquant, la France a su prendre les mesures adéquates, notamment par la loi des trente-cinq heures, ou l'avancement de l'âge de la retraite, qui permettent efficacement d'empêcher les Français d'exploiter leur avantage comparatif.

Pour terminer, j'évoquerai le rôle du secteur public que je crois très important dans l'évolution des mentalités qui s'est produite depuis le XIX^e siècle. Si le secteur privé cherche à promouvoir chez ses collaborateurs le sens de l'initiative, la recherche d'innovations et l'amélioration de leur productivité. Il n'en va pas du tout de même dans le secteur public. Or, dans notre pays, 25% des actifs travaillent dans le secteur public. Cela a forcément des conséquences sur la compétitivité globale de notre pays. En outre, les représentants des syndicats au niveau national sont, pour la plupart, tous issus du secteur public, ce qui ne les qualifie guère pour traiter utilement des conditions de travail dans le secteur privé.

Réponse : Tocqueville déjà se lamentait de voir les Français plus attachés à l'égalité qu'à la liberté. J'ajouterai que de même qu'il existe différentes conceptions de la liberté, il existe différentes conceptions de l'égalité et la relation entre liberté et égalité n'est évidemment pas la même dans les différents univers culturels.

La vision de l'égalité des Français est plus sociale et moins juridique que celle des Américains ou des Anglais pour qui l'égalité est simplement le fait d'être soumis aux mêmes lois.

En ce qui concerne l'attitude des Français vis-à-vis des experts, on constate que nos concitoyens sont prêts à vénérer leurs experts, mais que s'ils ont le moindre doute concernant leur fiabilité et ou leur honnêteté intellectuelle, ils les vouent aussitôt aux gémonies. Il n'y a vraiment qu'un pas entre le Capitole et la Roche tarpéienne !

*
* *

Georges-Henri Soutou : Définissant personnellement la France comme une hiérarchie subtile de mépris superposés, je suis bien entendu pleinement d'accord avec votre analyse du sens de l'honneur et du sentiment de n'être pas reconnu.

Par ailleurs, je suis d'accord pour dire que même dans le cadre de la mondialisation, différents cadres culturels, nationaux ou sociaux peuvent se maintenir sans s'exclure mutuellement.

Je ne sais si je vous ai mal compris, mais il me semble que votre propos est empreint d'un trop grand optimisme. En effet, la situation de la France s'aggrave. Dans les années cinquante, soixante et soixante-dix, nous avons connu une certaine adéquation entre le système économique, le système étatique, le système des Grandes Écoles et le système d'administration du pays. Cela a permis, dans un moment donné de l'évolution des techniques et de l'économie de réaliser plusieurs grands projets. Cette belle harmonie a commencé à se défaire à partir des crises pétrolières. C'est alors qu'a été mis en place ce que j'appellerai un système dual, avec un secteur ouvert à la compétition mondiale – grandes entreprises françaises très efficaces sur le marché international – et un secteur protégé – enseignement, culture, entreprises du bâtiment, etc. – dont on estimait qu'il pourrait rester à l'écart de la compétition mondiale. Cela a plutôt bien fonctionné jusqu'à la fin des années quatre-vingt-dix.

Mais il s'est alors passé ce qui advient dans tout système dual quand la polarisation devient excessive : un déséquilibre s'installe. Aujourd'hui, nous sommes au pied du mur et il va nous falloir rapidement remettre en cause notre système, sous peine de voir dépérir même nos grandes entreprises. Déjà, on constate une fuite de jeunes cerveaux diplômés vers l'étranger et ce phénomène inquiétant me paraît être dû à des causes au moins autant structurelles que culturelles.

Réponse : Si j'ai donné l'impression d'un grand optimisme, c'est involontairement. J'ai simplement voulu indiquer que l'état de crise actuel, qui tient à la façon dont est gérée la situation française, est à distinguer d'un fond plus permanent qui, à certaines époques, a donné de très bons résultats. La question que je pose est : comment faire pour revenir à de bons résultats, mais avec réalisme, c'est-à-dire sans imaginer naïvement que nous pourrions le faire en nous transformant comme par enchantement en Allemands, en Danois ou en Américains ?

*
* *

Jean Mesnard : Permettez-moi d'ajouter à votre propos un exemple littéraire susceptible d'apporter un élément concret dans ce qui vient d'être dit. Il s'agit du chef d'œuvre de Molière, *Le Misanthrope*. Alceste, le héros principal, s'exclame : « Je veux qu'on me distingue. » Par ces mots, il illustre pleinement ce que vous avez dit du caractère français.

Mais Molière ne s'arrête pas là. En Philinte, antithèse d'Alceste, il propose un personnage qui n'est pas moins français et qui forme avec Alceste un couple emblématique du débat français. Alceste dit en effet en désignant Philinte : « L'amour du genre humain n'est pas du tout mon fait. »

Réponse : C'est là un exemple effectivement très éclairant et je me demande si Philinte ne pense pas que lui-même est porteur, à travers cet amour du genre humain, d'une certaine grandeur.

*
* *

François Terré : Quiconque a eu participé à certains débats bruxellois sur des domaines du droit a pu constater que le domaine le plus représentatif des caractéristiques des peuples est celui du droit de la faillite, au sens classique du mot. Pour répondre à la faillite, les responsables allemands restent introvertis et ne s'expriment qu'à travers le groupe. Les Anglo-Saxons répondent par le contrat. Quant aux Français, ils recourent au jugement, au procès. Toutefois, il sera toujours très difficile de dire ce qu'est un Allemand, un Anglais, un Français tant que la psychologie des peuples restera une discipline peu développée, comme c'est le cas aujourd'hui en France.

Réponse : Pour des Français, on ne fait pas seulement faillite, mais on est failli. La faillite est vue de façon bien différente dans d'autres pays. L'idée que l'on puisse se relever après bien des échecs est tout à fait commune aux États-Unis alors que l'échec est perçu chez nous comme une tache.

Je ne suis pas certain que l'on puisse véritablement élaborer une psychologie des peuples. Pour ma part, j'essaie de repérer ce que j'appelle des univers de sens. Il s'agit pour moi de savoir quelles grilles de lecture on peut utiliser pour une situation matérielle donnée. Cela n'empêche évidemment pas qu'il y ait, à l'intérieur d'un même pays des réactions, des comportements individuels différents.

*
* *

Bertrand Collomb : Face à une situation difficile, ne pas comprendre les ressorts des comportements des protagonistes est une garantie de prendre une mauvaise décision. À l'inverse, trop bien comprendre la permanence de certains de ces ressorts peut conduire à la paralysie. Si l'on considère que les Français ont tel ou

tel trait permanent de caractère, à quoi bon vouloir les faire changer ? Ils ne pourront pas s'adapter. On entend en effet souvent lors de débats : « Les Français n'accepteront pas que... ». Certes, ce n'est pas là votre point de vue puisque vous pensez au contraire qu'en identifiant certains traits de caractère, on peut adapter les mesures à prendre pour sortir d'une situation difficile.

Comme vous l'avez indiqué, dans le monde de l'entreprise, on trouve assez vite et assez facilement des solutions aux problèmes. Cela tient au caractère concret des problèmes, à leur proximité et aux effets quasi-immédiats d'une solution. Dans le secteur public, par contre, on est davantage dans le monde des représentations et l'on y a beaucoup plus de mal à trouver des solutions.

Pourriez-vous nous donner un ou deux exemples de réformes que l'on n'a pas réussi à conduire parce que l'on n'a pas tenu compte des éléments de comportement que vous identifiez, mais que l'on pourrait mener à bien si l'on s'y prenait mieux ?

Réponse : D'abord, permettez-moi de dire que si l'on cherche à comprendre, c'est pour changer les choses. Si l'on n'a pas envie de changer, il est inutile de chercher à comprendre.

Ensuite, je tiens à souligner à nouveau que les éléments caractéristiques que je m'efforce d'identifier constituent une manière de donner sens, mais qu'en aucun cas ils ne sont des cadres induisant comme par automatisme certains comportements stéréotypés.

Si les exemples de réformes, transformations, mutations, réussies ou non, sont foison en entreprise, ils manquent largement dans le domaine public, ou en tout cas ne sont guère connus, faute d'études scientifiques suffisamment renseignées et documentées.

*

* *