



Une étude en rétroingénierie sociale

Le langage peut-il influencer la performance intellectuelle et économique ?

Cassandra Crossings, entre février et novembre 2025

Il y a quelques temps, divers articles dans les médias ont évoqué un nouveau psychodrame économique : la place économique ABC a perdu un gros contribuable. Même si ce fait a monopolisé l'attention des médias durant quelques heures, un tel événement est juste un épiphénomène de la vie économique normale.

C'est, quoi qu'on en pense, une simple histoire de Jean-qui-rit et Jean-qui-pleure; un jour, la place ABC pêche un gros poisson et sabre le champagne. Un autre jour, un habitué s'en va définitivement et ça fait soudain un grand vide à la Stammtisch...

XYZ annonce son départ pour des cieux plus fiscalement accueillants. Les responsables politiques tentent leur possible pour retenir XYZ, entre autres en invoquant des arguments passésistes et subjectifs. Sans succès...

De banales considérations financières et fiscales ont justifié le départ. L'argent a parlé et l'entreprise s'en va.

"*Les états n'ont pas d'amis, seulement des intérêts*", cette phrase est attribuée à Charles de Gaule et montre bien à quel niveau doit se situer la réflexion d'une entreprise qui cherche à se localiser, ou se délocaliser. Les amitiés et les héritages doivent être pris pour ce qu'ils valent, c'est-à-dire pas grand-chose car ce sont des reliques du passé.

Le focus doit être mis sur les intérêts futurs de l'entreprise.

Et c'est précisément ce qui nous fait hausser les sourcils !

Dans ce cas précis, l'entreprise XYZ quitte la Suisse occidentale francophone pour la Suisse orientale germanophone au nom de ses intérêts financiers et fiscaux.

Certes...

Depuis plusieurs décennies, nous nous passionnons pour l'étude des interactions sociales. Et vu sous l'angle des interactions sociales, ce départ nous apparaît comme tourner sans regrets le dos à la première ligue pour se précipiter avec panache dans les bras de la quatrième ligue !!

Est-ce vraiment ce qu'on appelle un choix éclairé ?

Cela appelle au minimum 2 questions :

- XYZ savait-elle en quittant la Romandie qu'elle sortait de la première ligue ?
- Les pouvoirs politiques et économiques romands ont-ils su faire valoir leurs avantages d'hébergeur de première ligue au moment de retenir XYZ ? Plus cyniquement, les pouvoirs politiques et économiques romands savaient-ils seulement qu'ils abritaient la première ligue ??

La scène étant désormais ouverte, il est temps de passer aux choses sérieuses et démontrer en quoi consiste cette première ligue dont personne n'a jamais entendu parler avant de voir de quelle manière cette ligue peut être utile aux mondes économiques et politiques et comment la faire connaître.

Les textes qui suivront relèvent de la rétroingénierie sociale, c'est-à-dire que nous avons analysé les comportements usuels de plusieurs groupes socio-culturels, que nous avons extrapolé les lois sociales qui expliquaient ces comportements, que nous avons comparé les comportements caractéristiques de ces groupes sociaux afin de définir les archétypes sociaux de ces groupes. Finalement, nous avons étudié les interactions de ces groupes dans le but de déterminer comment chaque groupe se perçoit et perçoit les autres.

Il ressort de ces études que ces groupes ne sont de loin pas égaux, par exemple, dans leur capacité à générer une plus-value économique, et que les groupes socio-culturels capables des performances intellectuelles les plus élevées étaient également les groupes qui présentaient les plus grands handicaps sociaux-économiques. En d'autres termes, plus un groupe est capable d'une maîtrise fine de son environnement et plus il aura tendance à perdre pied face à l'adversité comme face à un groupe moins bien doté.

C'est ainsi que le groupe socio-culturel qui domine actuellement l'économie mondiale se trouve aussi être la plus mauvaise équipe de troisième division. La deuxième place est prise par la deuxième division, ce qui est assez logique, alors que l'équipe qui forme la première division et qui devrait dominer l'économie et la diplomatie de la tête, des épaules, des anches et des genoux, a une peine énorme à ne pas se faire dépasser par la quatrième division...

Il n'y a aucune "*rocket science*" derrière ce fait : la troisième division inspire plus confiance au reste du monde que la première division qui est elle-même très décriée au sein de ses propres rangs.

Les objectifs des pages à venir :

- Comprendre comment fonctionnent les groupes socio-culturels les plus pertinents pour la place économique ABC.
- Comprendre comment tirer parti des caractéristiques de chaque groupe socio-culturel, y compris dans les relations inter-groupes.
- Définir une stratégie de diffusion de l'information à ce sujet pour attirer l'attention de qui de droit.

Les groupes socio-culturels :

- Groupe francophone formé de son groupe principal français de métropole et de son sous-groupe romand.
- Groupe anglo-saxon formé du groupe originel britannique et de son sous-groupe états-unien.
- Groupe germanique formé du groupe principal allemand et du sous-groupe suisse-alsacien.
- Groupe des cultures asiatiques chinoise, coréenne et japonaise.

CAVEAT LECTOR

Toutes les études décrites ici ont été spécifiquement effectuées en tenant compte d'un contexte centré sur l'industrie et l'économie.

Toute interprétation de ces textes en dehors du domaine pour lesquelles ces études ont été optimisées est sous la responsabilité de celui/celle qui en fait mésusage.

Si le besoin apparaît d'une adaptation à un autre contexte, par exemple, politique, c'est très volontiers que nous effectuerons les études et conversions nécessaires et que nous les décrypterons. Le cas échéant, en l'absence de travaux sur un sujet donné, c'est certainement que nous avons jugé soit de son non-intérêt, soit que le domaine en question est réfractaire à une telle analyse.

Avertissement

Toutes les démonstrations qui vont suivre sont basées sur l'étude des interactions sociales. Ceci implique :

- **Usage du story-telling** : les comportements humains sont décrits en se servant de situation qui doivent être plausibles mais qui ne sont pas forcément liées à des événements historiques précis. Lorsque des événements historiques sont évoqués, l'éclairage qui en est fait n'est pas forcément issu des études académiques de référence; cependant, si une référence est disponible, elle sera fournie, le cas échéant. Avertissement : les études de référence sont effectuées selon des paradigmes monadiques cartésiens alors que nos travaux suivent des règles systémiques batesoniennes. Ceci explique l'impossibilité factuelle d'effectuer la moindre comparaison entre ces travaux et les nôtres.
- **Écriture de l'Histoire** : contrairement à ce que croit la majorité, l'Histoire n'est pas écrite PAR les vainqueurs, mais elle est écrite POUR les vainqueurs ! Ce changement de préposition a un impact nettement plus fort qu'on ne l'imagine de prime abord. Il explique que les historiens ne cherchent pas à décrire la réalité des faits mais, suivant à quelle audience ils s'adressent, à séduire les puissants en sélectionnant et en colorant des événements de manière à garantir la pérennité de leurs conditions de travail. En effet, un historien qui se trouverait trop à contre-courant des interprétations majoritaires aurait par la suite beaucoup de problème à exercer sa passion, si tant est qu'il puisse encore être en état de la pratiquer. C'est ainsi que les livres d'histoire se sont systématiquement appliqués à dépeindre la vie des grands de ce monde en négligeant la vie du plus grand nombre. Dans le cadre de ce travail, le focus a été placé sur la masse des oubliés des histoires "officielles" car c'est la masse qui fait la population, qui fait les groupes sociaux majoritaires qui forment le flux qui va porter les événements historiques.
- **La lune, le sage et le fou** : comme l'affirme le proverbe "*Lorsque le sage montre la lune, le fou regarde le doigt*", ici aussi, l'important est de ne jamais perdre de vue l'objectif de ce travail qui consiste à analyser et expliquer l'origine et la mise en œuvre des comportements humains en fonction de leur arrière-plan culturel. Cet avertissement est d'autant plus important que chacun(e) a tendance à voir midi à son horloge, c'est-à-dire à croire que son comportement est universel ou que le comportement du voisin est différent simplement "*parce que le voisin est comme ça...*"

Rien n'est plus éloigné de la réalité. Chaque comportement est individuel mais chaque comportement individuel ne peut être socialement toléré que s'il est suffisamment proche du comportement moyen du groupe social auquel cette personne appartient.

- **Les probabilités** sont également une caractéristique primordiale : pour tout exemple fourni, il se trouvera toujours un contre-exemple affirmant qu'il existe un comportement opposé à celui décrit. La question n'est pas de juger UN comportement en soi mais de considérer la plausibilité de ce comportement, de définir les règles sociales qui en autorisent ou réfrènt l'expression et de définir la probabilité d'occurrence de ce comportement.

Les comportements étudiés seront toujours des comportements majoritaires suivant les règles sociales les plus fréquentes, ceci afin de déterminer quels sont les comportements les plus plausibles même s'il est toujours possible qu'existe un autre comportement moins fréquent. Mais, quoi qu'il en soit, chaque comportement devra toujours répondre positivement à la question suivante : quelle que soit la probabilité d'occurrence d'un comportement, il devra toujours exister des règles sociales capables d'expliquer ce comportement.

Sans règle sociale adéquate, le comportement analysé sera déclaré impossible en conditions normales, c'est-à-dire que s'il existe, il relève de la pathologie dans le cadre du groupe social concerné, à moins qu'il fasse partie du comportement normal d'un autre groupe social, auquel cas, il conviendra d'expliquer pourquoi ce comportement a pu s'exprimer dans un groupe social dans lequel il ne s'exprime normalement pas.

Première partie: Définir les Différentes Ligues

Au début, était le Verbe !

Ce chapitre commence par ce qui semble une citation biblique. Il n'en est rien, il s'agit d'un rappel de l'importance du langage dans la détermination de la performance économique liée aux facteurs culturels.

Parmi tous les mots, le verbe tient une place prépondérante ; d'un point de vue syntaxique, le verbe est littéralement le moteur de la phrase, il donne accès au "*Qui fait quoi ?*" et sa maîtrise plus ou moins fine permet aux locuteurs impliqués de développer une connaissance commune de l'information partagée en relation avec le nombre de temps de conjugaison disponibles.

Le relativisme linguistique (Hypothèse Sapir-Whorf)

Le relativisme linguistique est le résultat des travaux des linguistes Edward Sapir (1884-1939) et Benjamin Whorf (1897-1941) qui affirmaient avoir mis en évidence l'interdépendance entre le langage et la perception de la réalité. Dans leur étude comparative des langues indo-européennes et amérindiennes, MM Sapir et Whorf ont démontré que le langage et la pensée s'influencent mutuellement, les concepts ne pouvant naître qu'en fonction de la langue disponible pour les énoncer et les concepts ne pouvant être traduits en langage qu'au sein du vocabulaire disponible dans la langue concernée.

L'hypothèse de MM. Sapir et Whorf n'a pas convaincu la communauté scientifique car il y a eu de la part de ses auteurs une méprise sur son domaine d'action.

Le relativisme linguistique en tant que constat d'une influence du langage sur la vision du monde est pourtant une réalité indéniable sauf qu'il n'agit pas au niveau de la perception du monde, ainsi que l'avaient affirmé MM Sapir et Whorf, mais au niveau de la communication entre individus.

Au sein de chaque langue, les personnes se débrouillent pour développer un langage qui réponde à leurs besoins : un éleveur de bovins dispose de nombreux vocables pour parler de ses animaux (bolet, vachette, veau, broutard, taure, génisse, vache, taureau, bœuf, etc.) là où le citadin ne verra que des vaches.

Cette spécialisation du langage, cette catégorisation des éléments lui est nécessaire pour s'exprimer sans ambiguïté face à ses collègues, autant pour comprendre ce qu'on lui communique que pour être compris de son interlocuteur. Le citadin n'ayant pas besoin d'une telle précision se contentera d'un terme générique.

Le relativisme linguistique est par conséquent le constat de l'évolution perpétuelle de chaque langage qui s'adapte aux attentes et besoins des locuteurs et il est d'une grande trivialité de remarquer que le vocabulaire évolue comme n'importe quel organisme vivant soumis au passage du temps.

Il en va de même avec les règles grammaticales qui se transforment sur un rythme plus lent que le vocabulaire. La principale différence dans l'évolution comparée du vocabulaire et de la grammaire est que le vocabulaire voit une création permanente de nouveaux mots répondant aux nouveaux usages ainsi qu'une épuration des termes désuets alors que les règles grammaticales n'évoluent que dans le sens d'une plus grande simplification, par exemple, la perte de compréhension de la concordance des temps chez les locuteurs francophones (la perte de l'imparfait au profit du subjonctif dans la subordonnée d'une phrase conditionnelle "Si j'aurais su...")

La conjugaison des verbes façonne les possibilités de transmettre une information entre plusieurs interlocuteurs. Les temps de conjugaison utilisés, leur signification et leur usage imposent un cadre conceptuel qui va guider, brider et orienter la vision du monde de celui qui se sert d'une telle conjugaison.

Deuxième partie: Les Verbes

Les conjugaisons selon les langues

Nous définissons le verbe et sa conjugaison comme étant le moteur de la communication des idées permettant la mise en œuvre de l'intention du locuteur. Nous avons catalogué les temps de conjugaison des langues suivantes:

- Français
- Allemand académique (Hochdeutsch/Schriftdeutsch)
- Suisse-allemand (Alemanisch)
- Anglais
- Chinois, coréen, japonais

Nous avons dénombré les temps de conjugaison pour ces différentes langues et nous les avons classés en raison de leur fonctionnalité.

Il est à noter que l'anglais dispose de deux modes - le mode simple et le mode continu - afin de faire la différence entre une action ou un état intemporel et une action en cours d'exécution. Le français et l'allemand expriment ces différences au moyen de périphrases ou de temps modaux.

Par exemple, l'anglais différencie entre "*I eat*" et "*I am eating*", ces deux modes se traduisent en français par "*Je mange*" qui désigne l'action intemporelle et "*Je suis en train de manger*" qui est le temps modal désignant l'action en cours d'exécution.

L'anglais dispose de plusieurs temps modaux qui sont des constructions normalisées dont la structure obéit à des règles explicites. De ce fait, il n'y a pas d'ambiguïté sur le sens véhiculé par le temps modal. Aussi bien l'émetteur du message que son récepteur disposent d'une grille de lecture claire sur la façon de construire et interpréter la communication.

Le français et l'anglais possèdent plusieurs temps de conjugaison pour le futur. Ils disposent de temps modaux permettant de préciser l'intentionnalité et la temporalité de l'action, proche ou lointaine, planifiée avec ou sans certitude. Ces différentes structures permettent de distinguer sans ambiguïté les différentes formes de futur.

Contrairement au français ou à l'anglais qui disposent de temps spécifiques pour différencier le futur proche et le futur lointain, par exemple pour définir ce qui relève de l'immédiat ou ce qui dépend d'actions susceptibles d'être entreprises après longue réflexion, l'allemand et l'alemanisch ne disposent que d'un seul temps futur.

C'est-à-dire qu'un Allemand ou un Alémanique (un Suisse-allemand) ne disposent pas d'outils permettant de développer et d'exprimer sans ambiguïté une stratégie complexe. Une telle stratégie se résumera à un paquet d'éléments divers dont l'ordre d'exécution à venir est a priori indéfinissable.

Périphrases et temps modaux

La différence entre les temps modaux et les périphrases est essentiellement une question de norme sociale. A l'opposé de la périphrase qui est une construction individuelle, le temps modal est une construction normalisée dont la structure obéit à des règles explicites. De ce fait, il n'y a pas d'ambiguïté sur le sens véhiculé par le temps modal. Aussi bien l'émetteur du message que le récepteur disposent d'une grille de lecture commune sur la façon de construire et d'interpréter la communication.

Nous avons analysé les temps de conjugaison des langues suivantes: français, allemand (Hochdeutsch), suisse-allemand (Alemanisch), anglais, chinois, coréen et japonais.

Nous avons ensuite réparti ces temps en 4 catégories:

- Les temps du **présent** qui déterminent une action se passant au moment de la narration.
- Les temps du **passé** qui déterminent une action ayant eu lieu avant le moment de la narration.
- Les temps du **futur** qui déterminent une action qui se déroulera après le moment de la narration.
- Les temps **conjecturaux, conditionnel et subjonctif**, qui recouvrent le champ des actions hypothétiques ou soumises à la réalisation préalable d'une autre action.

Nous n'avons pas retenu le temps de l'impératif à cause de son usage restreint et identique dans les langues considérées. Nous présentons le résultat dans le tableau ci-dessous.

	Français	Allemand	Alemanisch	Anglais	Chinois, coréen, japonais
Présent	1 temps présent	1 temps présent	1 temps présent	1 temps présent L'anglais fait une différence entre le <i>present simple</i> et le <i>present continuous</i> ou <i>present progressif</i> qui se traduit par des périphrases ou des temps modaux dans les autres langues.	Il n'existe aucun mode de conjugaison dans ces langues asiatiques.
Passé	5 temps passés - Passé simple - Imparfait - Passé composé - Passé antérieur - Plus-que-parfait	3 temps passés - Prétérit - Parfait - Plus-que-parfait	1 temps passé	3 temps passés Ces temps sont dédoublés en modes simples et progressifs.	
	Temps surcomposés - Il existe en français et en allemand des temps surcomposés qui appartiennent au registre très soutenu (ou sarcastique), par exemple : Le blé, ça a eu payé ! - Ces temps surcomposés ne sont pas repris ici à cause de leur usage restreint ou littéraire.				

Futur	2 + 1 temps futurs Le français connaît un futur proche et un futur lointain. Le futur antérieur sert à définir l'antériorité d'une tâche dans le futur.	1 + 1 temps futur L'allemand connaît un futur indifférencié. Le futur antérieur sert à définir l'antériorité d'une tâche dans le futur.	1 temps futur	3 + 1 temps futur L'anglais connaît un <i>future simple</i> décliné en 4 temps modaux dépendant du contexte (shall / will) Il connaît comme le français un futur modal pour exprimer le futur proche ainsi qu'un futur modal spécifique pour le futur imminent. Le <i>future perfect</i> est l'équivalent du futur antérieur.	
Conjectural	7 temps conjecturaux <ul style="list-style-type: none"> - Conditionnel présent - Conditionnel passé 1 - Conditionnel passé 2 (soutenu) - Subjonctif présent - Subjonctif passé - Subjonctif imparfait - Subjonctif plus-que-parfait 	6 temps conjecturaux <ul style="list-style-type: none"> - Subjonctif I présent - Subjonctif I passé - Subjonctif I futur - Subjonctif II présent - Subjonctif II passé - Subjonctif II futur 	2 temps conjecturaux <ul style="list-style-type: none"> - 1 temps conditionnel - 1 temps subjonctif 	6 temps conjecturaux <ul style="list-style-type: none"> - Conditionnel présent - Conditionnel passé - Subjonctif présent - Subjonctif imparfait - Subjonctif potentiel (may/might) - Subjonctif hypothétique (should) 	

Troisième partie: Analyse comparée

Les conjugaisons et leur impact

ATTENTION: Notre langue maternelle est le français et cette langue nous a servi de référence pour l'analyse comparative des autres langues

Présent

Nous constatons que toutes les langues examinées disposent d'un seul temps pour parler du présent. L'anglais présente la particularité d'avoir une conjugaison spécialisée pour parler d'une action en cours d'exécution: le présent continu ou progressif. Le français et l'allemand résolvent cette question au moyen d'un temps modal : "*Je suis en train de...*" resp. "*Ich bin am ...*"

Passé

L'allemand et l'anglais disposent de 3 temps passés alors que le français dispose de 5 possibilités d'exprimer une action appartenant au passé. Ici également et, pour chacune des 3 conjugaisons, l'anglais présente la particularité d'avoir une déclinaison spécialisée pour relater des événements ayant eu lieu alors qu'une action était en cours d'exécution: le temps progressif.

Le français et l'allemand résolvent cette question au moyen de temps modaux.

Temps conjecturaux

L'anglais, l'allemand et le français disposent de 6 à 7 temps conjecturaux pour exprimer une action hypothétique ou conditionnelle.

Ici également, certaines conjugaisons anglaises présentent la particularité d'avoir une déclinaison spécialisée pour relater des événements pouvant avoir lieu alors qu'une action est en cours d'exécution: le temps progressif.

Le français et l'allemand résolvent cette question au moyen de temps modaux.

Futur

Français

La verbalisation du futur est le domaine qui présente le maximum de diversité. Le français dispose de 2 temps pour exprimer une action qui se déroulera dans le futur:

- Le **futur simple** qui décrit des actions qui auront lieu dans un futur plus ou moins lointain, par exemple "*Je ferai*".
- Le **futur composé** qui décrit des actions qui se produiront dans un futur proche "*Je vais faire*"
- Le **futur antérieur** est un temps qui sert à définir quelle action aura lieu avant celle identifiée par le temps de l'action principal, il établit la séquence de travail. Le futur antérieur se conjugue sous la forme "*J'aurai fait*" qui décrit l'action future préalable à l'action effectuée au futur simple "*Lorsque j'aurai fait ceci, je ferai cela*".

À l'aide de ces conjugaisons, il est possible de déterminer sans aucune ambiguïté l'ordre de réalisation de deux actions en fonction des temps utilisés pour les décrire.

Par exemple, la phrase "*Je vais boire un café, je mangerai un sandwich*" permet de comprendre sans équivoque que l'action de boire un café est un futur proche alors que manger un sandwich est un futur plus lointain.

Le futur antérieur ne donne aucune information de proximité temporelle. Par exemple, dans les phrases "*Lorsque j'aurai fait ceci, je ferai cela*" ou "*Lorsque j'aurai fait ceci, je vais faire cela*", le futur antérieur ne renseigne que sur l'ordre des actions, seul le temps de la phrase principale, futur simple ou composé, peut nous informer sur la proximité de l'action.

Anglais

L'anglais possède un seul temps de conjugaison pour le futur. Il dispose de plusieurs temps modaux pour distinguer les différentes formes de futur, proche ou lointain, planifié avec ou sans certitude. Ces différentes formes permettent de distinguer sans ambiguïté les différentes formes de futur.

L'anglais dispose également d'un futur antérieur pour ordonner la séquence des tâches.

Allemand

L'allemand ne dispose que d'un seul temps futur, ce qui ne permet pas de différencier les aspects proches ou lointains du futur. L'allemand résout cette question au moyen de périphrases.

L'allemand dispose d'un futur antérieur pour ordonner la séquence des tâches.

Des périphrases (rappel)

La différence entre les temps modaux et les périphrases est essentiellement une question de norme sociale. A l'opposé de la périphrase qui est une construction individuelle, le temps modal est une construction normalisée dont la structure obéit à des règles explicites. De ce fait, il n'y a pas d'ambiguïté sur le sens véhiculé par le temps modal. Aussi bien l'émetteur du message que le récepteur disposent d'une grille de lecture commune sur la façon de construire et d'interpréter la communication.

Des formes littéraires comparées aux formes vernaculaires

Il est primordial de bien comprendre que le langage examiné est le langage usuel. Le sujet de l'étude est la communication au sein de la globalité de la communauté considérée. Par conséquent, le langage analysé sera le plus petit dénominateur commun à l'ensemble des membres de la communauté.

Il peut exister des formes littéraires ou désuètes qui autorisent une communication univoque. Mais le fait que seule une minorité ait encore la maîtrise de ces formes les rend inaccessibles à l'ensemble des locuteurs.

Nous citons par exemple la concordance des temps en français qui est progressivement abandonnée par la majorité des locuteurs. Le célèbre "*Si j'aurais su, j'aurais pas venu*" opposé à la forme académiquement correcte "*Si j'avais su, je ne serais pas venu*" démontre sans équivoque la perte de qualité qui résulte de l'abandon de la maîtrise de la grammaire. Certes, on comprend toujours l'intention du locuteur mais la confusion des temps due à l'absence de concordance impose un effort de réflexion supplémentaire pour déterminer quelle action est subordonnée à l'autre.

D'autres langues telles que l'espagnol accordent une très grande importance à la concordance des temps, y compris dans le parler vernaculaire.

Quatrième partie: Usage stratégique des conjugaisons

L'encadrement de la pensée par la conjugaison

Comme expliqué ci-dessus, il est faux d'affirmer que le langage va brider la conception d'idées par sa seule nature.

La situation est plus complexe et subtile qu'il n'y paraît. Le premier élément de réflexion à prendre en compte est la caractéristique de tout organisme vivant de chercher à minimiser ses dépenses énergétiques en toute occasion. Depuis 3.5 milliards d'années que la vie unicellulaire est apparue sur Terre, cette "loi du moindre effort" a prouvé être un critère de survie d'une puissance et d'une ubiquité particulièrement fortes et qui a subsisté lors du passage aux organismes pluricellulaires.

En conséquence, même si les caractéristiques du langage ne peuvent à elles seules restreindre l'étendue de la pensée, l'usage du langage va progressivement limiter les capacités intellectuelles de tout individu selon un schéma propre à chaque individu.

Idiosyncrasie : du grec ancien [ἰδιοσυγκρασία](#), *idiosunkrasía* («tempérament particulier»)
(Psychologie) Caractères propres au comportement d'un individu particulier

Une des idiosyncrasies les plus tenaces de l'être humain est de croire que tout le monde raisonne comme soi-même, en suivant les mêmes chemins de pensée et avec la même profondeur d'analyse.

Le travail dans un milieu multiculturel ou le suivi d'un débat politique confrontant plus de 3 interlocuteurs montre très rapidement les limites de chaque individu face à une réflexion quelconque.

Le constat d'une limitation des performances analytiques étant posé, il s'agit de déterminer comment tirer parti de ces limitations pour améliorer les performances d'une entreprise ou de la société dans son ensemble.

Toute médaille a deux faces, le fait est bien connu. Ici également, cette caractéristique de la pensée possède plusieurs aspects antagonistes. La personne capable de maîtriser de très nombreux aspects d'une question ne sera pas forcément capable de maîtriser chaque aspect avec une grande minutie. De même, la personne capable de projeter son analyse sur de nombreuses étapes futures ne sera pas forcément capable de se focaliser avec succès sur une seule étape de ce processus.

Le but de la démonstration à suivre n'est pas de mettre sur un piédestal un seul langage, une seule culture dominant toutes les autres mais de donner des clés de réflexion sur la manière de réussir le bon mélange de talents pour assembler une équipe dirigeante et pousser ses performances à leur plénitude en étant capable de démontrer qu'il convient de placer tel individu à tel poste pour qu'il y exprime le plein potentiel de ses idiosyncrasies.

En résumé, la philosophie américaine du "*One size fits all*" sera démontée et ses défauts les plus criants mis en évidence avant de passer à la mise en application d'un processus de sélection approprié.

Les démonstrations qui vont suivre se focaliseront principalement sur le monde économique même s'il est certain que de nombreux autres aspects de la vie sociale pourraient être améliorés par une analyse similaire. De telles analyses sont possibles en cas d'intérêt suffisant.

Découpage des tâches en fonction des performances linguistiques

Les diverses tâches d'une entreprise peuvent être résumées en quelques domaines en lien avec des tiroirs linguistiques spécifiques :

- Tâches productives : ces tâches sont liées au présent, toute action se situant dans le "ici et maintenant."
- Tâches de gestion du personnel, des clients, du stock : ces tâches, comme les tâches productives, relèvent du présent.
- Tâches de contrôle : ces tâches s'occupent du passé proche à lointain car il est impossible de contrôler quelque chose qui ne s'est pas encore produit.
- Tâches de développement et prospection : ces tâches sont orientées vers le futur.

Il n'y a aucune différence notable entre les langages analysés dans les tâches relevant du passé et du présent. Il n'y a aucune surprise dans ce constat étant donné la trivialité de ces domaines temporels.

En revanche, dans les domaines qui relèvent du futur, les différences sont monumentales et toute entreprise tant soit peu soucieuse de maîtriser au mieux son avenir a intérêt à bien comprendre les rouages de ce que signifie la maîtrise du futur.

Cette maîtrise est à l'œuvre dans toutes les activités impliquant une projection de la pensée vers le futur : donnée d'ordre à court terme ou planification stratégique à l'échelle de la prochaine décennie.

Qu'on soit chef d'atelier devant attribuer les travaux de la journée à son équipe ou analyste devant définir la stratégie d'une holding pour la décennie à venir, les outils intellectuels à disposition sont les mêmes. La pensée est en théorie illimitée mais la pratique montre que les conjugaisons restreignent les possibilités par simple "flemme intellectuelle".

Moins on dispose de conjugaisons et moins on a de facilité à partager ses intentions. Et moins on a d'intentions à partager et moins on se "fatiguera" à penser à des hypothèses qu'on ne pourra pas partager à cause des restrictions du langage.

En conséquence, ce qui distinguera un bon stratège d'un médiocre, ce sont les outils linguistiques à disposition, le cadre social qui en autorisera l'usage et en favorisera le renforcement et, naturellement, les idiosyncrasies qui seront les pires freins à la réflexion étendue.

Conséquences comparées

En français comme en anglais, les locuteurs disposent de plusieurs conjugaisons pour séquencer le futur. Ces formes grammaticales sont connues de la grande majorité de la population et leur utilisation est banale, ce qui crée un cercle vertueux qui renforce aussi bien leur maîtrise que leur usage.

L'allemand ne dispose que d'une seule conjugaison pour ordonner la suite des actions à entreprendre. Le locuteur se voit contraint de recourir aux périphrases dont nous avons vu qu'elles peuvent être source de malentendus et de confusion à cause de l'absence de normes sur leur emploi.

La conséquence de cette réalité est que le locuteur allemand se trouve face à un dilemme lorsqu'apparaît le besoin de planifier et synchroniser ses actions futures avec d'autres intervenants.

L'alternative qui lui est offerte consiste à choisir entre la contrainte d'une communication explicite en cherchant à déterminer l'ordre des tâches à effectuer selon une séquence aussi exacte que possible ou la tolérance d'un certain "flou artistique" dans la réalisation de la séquence de tâches.

- Soit il consacre un temps et une énergie importante à synchroniser les actions des autres intervenants.
- Soit il accepte de donner aux intervenants une grande liberté de décision dans la réalisation de leurs actions.

La complexité et le coût énergétique de la synchronisation explicite fait que cette solution ne sera choisie que s'il existe d'impérieuses raisons d'y recourir. Dans tous les autres cas, en accord avec le principe d'économie d'énergie, la liberté d'action prévaudra.

Au vu de ce qui précède, il n'est pas surprenant que la culture allemande soit fortement marquée par les notions de consensus et les non-dits. Le non-dit est le résultat de la volonté de rester autant que possible dans la zone d'économie d'énergie alors que le consensus est le résultat des négociations implicites et explicites à effectuer chaque fois que les contraintes du moment imposent une synchronisation explicite de l'action.

En résumé, la culture allemande va privilégier autant que possible le non-dit, principalement pour une question d'économie de moyens, avant de céder à la nécessité du consensus, lequel présente toujours le risque d'être fastidieux à obtenir à cause des contraintes résultant de la neutralisation des ambiguïtés que les périphrases sont susceptibles de générer.

C'est également pour une question d'économie d'énergie que la langue allemande utilise aussi souvent que possible des formulations passives et dépersonnalisées car elles représentent un moyen très efficace d'accélérer la conclusion du consensus car on ne nomme pas directement la ou les personne(s) en charge du problème.

Cinquième partie: Culture et Futur

Futur et futurs

En linguistique sociologique comme en biologie, la nécessité force la création de la fonction.

En partant du tableau de la [deuxième partie](#), nous constatons qu'il existe des groupes sociaux qui utilisent des conjugaisons et d'autres qui n'en possèdent aucune.

L'examen du tableau montre que parmi les sociétés examinées, celles d'Europe occidentale usent toutes de conjugaisons alors que celles d'Asie n'en ont pas. Et ce n'est pas un hasard si ces mêmes sociétés occidentales sont marquées par un individualisme notable alors que les sociétés asiatiques privilégient les comportements de groupe.

Quant à savoir si c'est la culture individuelle qui a forcé l'apparition des conjugaisons ou si c'est l'apparition des conjugaisons qui a favorisé l'individualisme, il s'agit d'une question nettement plus insoluble que celle de la poule et de l'œuf (la science a démontré que l'œuf a précédé la poule de près de 200 millions d'années.)

De même, une comparaison géographique des cultures occidentales et des conjugaisons montre que les cultures continentales n'ont qu'un temps futur alors que les cultures océaniques ont maintenu les futurs différenciés.

L'origine des futurs différenciés dans le français et l'anglais se trouve dans le latin. Cette langue possédait même un participe futur inexistant en français et en anglais; ces dernières langues traduisant ce participe futur par une périphrase :

- *Delenda est Carthago*
- Carthage est "devant être détruite" → Il faut détruire Carthage, Carthage must be destroyed.

Il reste une trace encore très vivante de ce participe futur :

- *Ago, agis, agere* signifient "*Je fais*", "*Tu fais*", "*Faire*"
- Et le mot "*Agenda*" est le participe futur latin qui désigne "*les choses devant être faites...*"

Les Romains étaient une peuplade du centre de l'Italie qui a réussi à conquérir un très vaste empire grâce à ses talents de coordinateur et d'administrateur. Les Romains ont donc développé des outils grammaticaux qui permettaient la donnée d'ordres univoques effectués sans hésitation puisque les conjugaisons à l'œuvre étaient sans ambiguïté.

Les cultures océaniques françaises et britanniques ont maintenu vivantes les conjugaisons futur proche et futur lointain car cette capacité à discerner les événements proches et lointains leur apportait un avantage crucial au moment d'affronter les conditions météorologiques de la mer.

Il est vital pour un marin de comprendre que la mer, telle qu'elle est maintenant, va changer pour ceci demain avant de tourner à cela dans 2 jours alors que si elle présentait telle subtile altération, elle serait semblable à la première hypothèse demain tout en virant à quelque chose d'autre plus tard. La nécessité de la différenciation étant démontrée, les conjugaisons différenciées ont subsisté.

En revanche, le participe futur n'étant d'aucune utilité, il a disparu.

Les cultures continentales germaniques ont elles aussi été en contact avec le latin, par exemple, à travers la religion chrétienne, mais n'ont pas pour autant intégré les futurs proche et lointain car une telle distinction ne leur apportait aucun avantage.

En effet, un cultivateur n'a nul besoin de communiquer des informations temporelles aussi précises qu'un marin. Il lui suffit de savoir quand faire quoi sans se soucier de la suite puisque l'ordre naturel des végétaux est que demain sera semblable à hier et ce qui était satisfaisant l'an passé à la même époque est valable aujourd'hui et sera de nouveau d'actualité dans 12 mois.

Les cultures asiatiques, de leur côté, ont atteint un seuil de stabilité sociale suffisant pour leur permettre de vivre leur culture de groupe sans avoir besoin de recourir aux conjugaisons, les périphrases se révélant suffisantes pour garantir leur survie à long terme.

Sixième partie: Cultures Latines et Futur

Comparaison des langues française et anglosaxonnes

Les langues française et anglosaxonnes possèdent des futurs différenciés, la question est de savoir si ces langues se servent de ces futurs de la même manière, le cas échéant, en quoi d'éventuelles différences influenceraient l'usage du langage.

L'expertise de l'auteur montre que ces langues traitent effectivement différemment les futurs proche et lointain.

L'expérience de pensée suivante montre cette différence d'usage :

- Vous pouvez énoncer devant un francophone métropolitain la série suivante :
 - Ce midi, je vais aller au restaurant et je mangerai du poisson.
 - Ce soir je vais rester chez moi et je commanderai des plats à l'emporter.
 - Demain, je vais emmener mon amie au Steakhouse et nous dégusterons un T-Bone
 - La semaine prochaine, mes parents vont m'accompagner en province et nous irons chez des amis.
 - Nous irons passer nos vacances de neige en Savoie et nous nous essaierons au télémark.
 - Etc.
 - Il sera possible de poursuivre encore un peu cette liste de tiroir en tiroir avec une très faible probabilité que l'interlocuteur décroche et perde le fil de la discussion.
- Vous énoncez cette même série devant un anglophone d'origine étatsunienne et la probabilité est très forte que son attention décroche déjà à l'entame de la deuxième itération "Ce soir..."
- Si vous énoncez cette série devant un anglophone non étatsunien, il est probable qu'il vous suive encore durant la deuxième itération "Ce soir..." mais il n'ira vraisemblablement pas au-delà de "La semaine prochaine."

D'un point de vue structurel, les langues française et anglosaxonnes partagent la même capacité à maîtriser les deux futurs proche et lointain hérités du latin. La différence d'usage est le résultat d'approches culturelles différentes.

Origine de la maîtrise francophone étendue

La très grande maîtrise des différents futurs à tiroir par les francophones est récente, elle remonte certainement à la cour de Louis XIV.

Le roi Louis XIV était très intelligent et son règne a duré plus de 70 ans. Sa cour a été réputée pour ses fastes et ses courtisans.

Dans de telles circonstances, les règles sociales à l'œuvre ont favorisé les courtisans capables de rester dans le cercle d'attention du roi. Cela était possible à condition d'être toujours capable "d'appondre et répondre", c'est-à-dire d'avoir le dernier mot, et de préférence qu'il fût d'esprit !

En conséquence, le courtisan qui voulait rester dans les faveurs du roi et s'assurer une place avantageuse était contraint de suivre attentivement tous les fils de conversation d'où qu'ils viennent et parvenir à rebondir à propos sur l'une ou l'autre dernière saillie qui avait marqué l'attention du monarque.

Cela fait maintenant plus de trois siècles que le Roi-Soleil est mort mais cette caractéristique de la culture parisienne a duré jusqu'à nos jours. Et cette capacité était si cruciale que son absence a même reçu un nom : "l'esprit de l'escalier" qui désigne la situation d'une personne victime ou témoin d'une joute verbale et qui ne trouve la réplique idoine que lorsqu'elle est sur le point de quitter les lieux.

Cet héritage fait que les francophones métropolitains et, dans une moindre mesure, les Belges et les Suisses francophones, sont culturellement entraînés à maîtriser le futur sur de nombreuses itérations et d'être, par conséquent, susceptibles d'exceller dans les analyses stratégiques.

Du moins, le potentiel est présent, la question de sa réalisation sera débattue plus loin après analyse des autres langues et cultures.

Origine de la maîtrise anglosaxonne non étatsunienne

Les cultures anglosaxonnes non étatsuniennes dérivent toutes de la culture britannique. La culture britannique, comme décrite plus haut, est fortement marquée par le caractère océanique de ses conditions de vie.

Ni les conditions de vie de la noblesse, ni les conditions du *vulgum pecus* ne nécessitaient l'usage d'itérations multiples, en conséquence, seule l'aptitude élémentaire a été préservée chez chacun.

Naturellement, il existe des personnes qui seront capables de suivre quelques itérations de plus que les autres mais elles sont une minorité car rien dans la vie de la communauté n'exerce cette faculté ni ne lui offre la moindre reconnaissance ou avantage social. Plus précisément, à cause des liens entre les cours française et anglaise, la maîtrise des futurs à tiroirs était aussi importante à Paris ou Versailles qu'à Londres, mais elle restait l'apanage de la noblesse et de ses courtisans.

Origine de la faible maîtrise anglosaxonne étatsunienne

La culture étatsunienne dérive de la culture britannique puisque la colonisation de cette région a été le fait de personnes majoritairement issues du Royaume-Uni.

Deux faits ont toutefois entraîné une différenciation nette entre ces deux entités :

- Les habitants des États-Unis ont construit leur histoire culturelle dans un esprit d'opposition à la culture de leur région d'origine.
- Les conditions de vie locales ont montré l'avantage à maîtriser les futurs différenciés, ce qui a entraîné le maintien des 2 conjugaisons dans cette culture. Mais, simultanément, ces conditions étaient suffisamment changeantes pour rendre inutile, voire dangereuse la dépense énergétique et temporelle d'une réflexion au-delà de la première itération.

En conséquence, les Étatsuniens se sont retrouvés pris dans un nœud de contraintes puissantes :

- La vie pionnière leur imposait de prévoir au-delà de la première réflexion → la maîtrise des futurs proche et lointain était une nécessité vitale.
- Mais les circonstances étaient si imprévisibles que planifier au-delà de ces deux premières étapes devenait contre-productif → la maîtrise multiple devenait de facto réprouvée.
- Les Anglo saxons étaient d'autant plus susceptibles de maîtriser les itérations multiples qu'ils avaient reçu une éducation supérieure et/ou qu'ils avaient été en contact avec la culture française – la maîtrise des itérations multiples devenait ainsi le marqueur social de l'oppression des anciens maîtres → le rejet des itérations multiples devenait un acte fort d'allégeance à la sous-culture étatsunienne.

Autant les anglophones non-Étatsuniens ont une attitude fluide face aux itérations multiples, autant les Étatsuniens sont obtusément réfractaires à cette fonction du langage et fiers de leur pensée à deux étapes.

La vie politique actuelle offre la plus écrasante démonstration de cette réalité :

1. Vote for me.
2. We will make America great again !

Pour un citoyen étatsunien, tout est dit, ses capacités d'attention ont atteint leur limite naturelle. Le temps de la réflexion est passé, le temps de l'action est venu. Il va agir sans plus réfléchir.

Quelques politiciens français ont tenté lors de la dernière élection présidentielle de reproduire ce schéma sur les terres de Louis XIV.

Bien mal leur en a pris !

Autant ils bénéficiaient d'une attention médiatique favorable aussi longtemps que les débats ne sortaient pas du microcosme originel, autant ils se sont effondrés lorsqu'il a fallu affronter l'homme de la rue.

Pour le citoyen français culturellement habitué à la pensée à itérations multiples, la pensée étatsunienne à deux étages était une mise en bouche prometteuse qui a justifié leur intérêt pour les promoteurs de cette campagne.

Mais lorsque ces mêmes citoyens se sont rendu compte que la pensée de ces promoteurs n'allait pas au-delà de ces deux mantras, le sentiment d'être pris pour des imbéciles incapables d'additionner au-delà de 1+1 a entraîné un rejet irrémédiable de ces promoteurs.

Septième partie: Cultures et Compréhension du Futur

Tableau récapitulatif

Le tableau ci-dessous montre chaque groupe linguistique et les caractéristiques de sa compréhension du futur.

Groupe linguistique	Culture	Conjugaison	Futur différencié	Futurs multiples	Critère de survie	Remarque
Asie	Groupe	Non	Non	Non	Non	Les cultures asiatiques ont en commun d'être des cultures de groupe et de ne recourir à aucune conjugaison.
Germanie	Individu	Oui	Non	Non	Non	Les cultures germaniques sont individuelles, ont par conséquent des conjugaisons mais un seul futur indistinct.
États-Unis	Individu	Oui	Oui	Non	Oui	La culture étatsunienne reconnaît l'individualité des personnes mais présente de fortes caractéristiques de groupe. L'usage du futur est différencié mais limité à une unique itération, cette situation étant un marqueur social très puissant.
Autres Anglo-saxons	Individu	Oui	Oui	Restreint	Non	Les cultures des autres Anglo-saxons sont plus individualistes que la culture étatsunienne mais les caractéristiques de groupe restent fortement présentes. L'usage du futur est différencié, il se limite souvent à une seule itération mais rien n'interdit d'aller plus loin.
Français	Individu	Oui	Oui	Oui	Oui	La culture est très individualiste et l'usage des futurs multiples présente un réel caractère de promotion sociale.

Les cultures asiatiques n'ont pas une perception distincte du futur telle qu'on la trouve dans les cultures européennes. Dans les cultures asiatiques, le futur est perçu avant tout comme une continuation du présent. Cela se voit dans le monde économique à la façon dont les modèles d'affaire sont gérés.

Lorsqu'un individu ou un groupe commence à avoir un succès certain dans un domaine donné, par exemple, l'immobilier, son modèle d'affaire sera rapidement imité par un grand nombre de personnes et de sociétés et cette imitation se poursuivra jusqu'à l'excès, jusqu'à l'effondrement dans une crise immobilière.

À aucun moment ne vient à l'esprit de ces personnes, qui ont pourtant suivi des formations supérieures et qui ont des conseillers et des analystes en suffisance, qu'un excès d'offre va épuiser le marché et conduire à la ruine des investisseurs. Ils agissent comme si demain ne saurait être qu'une répétition d'hier et aujourd'hui.

De même, lorsqu'un pays est pris dans une phase négative, il est très difficile à ses habitants de sortir de l'ornière car ils ont tendance à répéter les schémas comportementaux qui les ont précipités dans la récession, rendant de ce fait impossible l'échappatoire à cette situation.

Tout semble indiquer que l'absence de conjugaison entrave la recherche de solutions innovantes car les raisonnements individuels qui permettraient l'émergence de solutions multiples à la crise en cours ne peuvent se former par défaut de pensée distincte.

++++

Les cultures germaniques sont individualistes et capables de solutions innovantes. Malgré cela, les cultures germaniques sont elles aussi parfois piégées dans une pensée dogmatique similaire à la pensée unique asiatique.

Les conditions de départ sont différentes mais la finalité est similaire.

Alors que dans les cultures asiatiques, c'est l'absence d'individualisation qui est responsable du blocage de la pensée, le schéma de pensée propre à la culture germanique est lié à l'absence de futur différencié.

L'absence de conjugaison future différenciée, telle qu'expliqué dans la quatrième partie ([Découpage des tâches en fonction des performances linguistiques](#)), montre que la culture germanique peine à définir les tâches futures à accomplir.

À la différence des Asiatiques pour lesquels le futur est la poursuite du présent, les Germaniques comprennent que le futur peut marquer une différence par rapport au présent. Le problème né de l'impossibilité de définir les étapes intermédiaires qui permettent de passer du présent au futur final fait que le locuteur germanophone éprouve de grandes difficultés à partager sa vision.

À moins qu'il investisse une très grande énergie et un temps notable à convaincre ses contemporains de sa vision, le germanophone est condamné à transmettre tant bien que mal son idée à son cercle proche et à laisser ces personnes réfléchir par elles-mêmes à la signification à donner à cette idée et à la manière de la réaliser. Cette phase de création du consensus peut prendre un temps assez long mais il n'existe aucun moyen de circonvenir à cette contrainte.

En conséquence, pour un observateur externe, la culture germanique peut être assez déroutante à fréquenter car on a (en tant que francophone, par exemple) l'impression que les personnes restent inexplicablement figées dans une situation donnée, puis à changer pour une nouvelle situation sans continuité fluide, dans un temps très bref.

En fait, lorsque le seuil du consensus est atteint (la manière d'amener la majorité de la population jusqu'au pourcentage à atteindre sera étudiée plus tard, il suffit pour le moment de savoir que ce seuil est supérieur à 80% de la population concernée), le pourcentage de population convaincue de la nécessité du changement est si élevé que le changement pourra littéralement être mis en œuvre d'une heure à l'autre.

++++

Avant de passer aux cultures francophone et anglophone, nous allons examiner comment les cultures asiatique et germanique vivent leur quotidien, en particulier, comment ils vivent leur perception du futur.

D'un point de vue francophone (ce que nous sommes), il nous semble qu'ils doivent être passablement handicapés par cette incapacité à penser au futur ou à segmenter ce futur en multiples tiroirs.

Naturellement, sitôt qu'on abandonne ses a-priori, on se rend compte que la vérité est très différente des intuitions.

Il est certes exact que les cultures asiatique et germanique peinent à maîtriser les circonstances du futur, en revanche, ces cultures ont une bien meilleure maîtrise du présent que la culture francophone !

Il suffit de constater la proverbiale efficacité germanique ou la grande qualité des produits asiatiques.

Cette efficacité, cette qualité s'expliquent par le fait que ces cultures voient le présent et le futur comme un simple continuum. Dans de telles circonstances, tout écart par rapport au but à atteindre sera corrigé en agissant sur l'existant au lieu de développer une nouvelle version censément meilleure.

La qualité allemande ou japonaise est avant tout le résultat de cette capacité à se focaliser à court terme sur tout ce qui est perçu comme une entrave à la qualité parfaite (voir par exemple le Kaizen.)

+++++

Les cultures anglophone et francophone ont toutes deux les meilleures aptitudes à maîtriser tous les aspects du futur.

La capacité à la pensée individuelle et à la division du futur en étapes successives autorise la manipulation de toutes les circonstances à venir, autant que faire se peut.

De tous les environnements culturels examinés, ceux-ci présentent les meilleurs potentiels concernant les pensées conceptuelles et analytiques. En conséquence, il en résulte les environnements les plus favorables pour l'émergence de talents dans les domaines de l'ingénierie, du développement, de la stratégie et de la prospection.

En particulier, l'environnement français se révèle supérieur aux environnements anglosaxons étatsunien et non étatsunien par sa maîtrise de l'ergonomie de l'activité. Ceci implique que l'environnement français présente le plus fort potentiel des mondes économiques et industriels.

Une image vaut mille mots

L'avion de combat multirôle Rafale de Dassault Aviation a une vitesse potentielle supérieure à 1'900 km/h.
Mais aussi longtemps qu'il reste au sol, sa vitesse effective est de 0 (zéro) km/h...

Il en va de même avec les potentiels de quelque environnement culturel que ce soit, le potentiel n'est qu'une coquille vide aussi longtemps qu'il ne s'exprime pas avec une force suffisante.

Dans le cas de l'environnement économique français, ces potentiels conceptuels et analytiques sont les plus élevés au monde mais un bref examen de la situation réelle de la France montre que ce pays est très loin de dominer la planète. Il y a donc une discrédance marquée entre le potentiel et la réalisation.

Avant de chercher l'origine et l'influence de cette discrédance, nous examinons plus longuement les différences et convergences entre ces cultures.

++++

Une discussion avec Bernard

Après avoir publié la version originale de ce texte le 23 avril 2015, nous avons eu l'agréable surprise de recevoir un long courrier de Bernard, un ingénieur français à la retraite ayant plusieurs décennies d'expérience à l'international (selon son profil LinkedIn, il a travaillé comme consultant pour une entreprise IT en Hollande, au Royaume-Uni, au Brésil, en Allemagne, en Suisse, en Norvège et en Finlande).

Bernard nous a affirmé avoir été très surpris lorsqu'il a réalisé que nos explications étaient confirmées par son expérience.

En particulier, Bernard a mentionné le fait qu'il a constaté à de nombreuses reprises avec des personnes d'origine germanique leur tendance à se concentrer uniquement sur l'étape en cours de réalisation. Il n'a jamais fait d'expérience similaire avec des ingénieurs de Norvège, du Royaume-Uni, de Finlande, du Brésil ou avec les ingénieurs de la partie francophone de la Suisse

Lorsqu'il a travaillé pour une entreprise suisse, Bernard n'a rencontré aucune difficulté avec les ingénieurs du QG à Zurich, mais il a remarqué que ces personnes avaient des relations très conflictuelles avec celles de la succursale de Genève.

Ces difficultés entre personnes de la même entreprise, entre la branche suisse-allemande et la branche suisse-romande étaient si intenses qu'il a décidé de travailler directement avec la branche suisse-romande sans en référer au QG de Zurich pour le travail au quotidien.

Lorsqu'il a travaillé au Brésil, Bernard déclare avoir été fasciné par la façon dont les personnes d'origine japonaise¹ étaient capables de synchroniser leur travail sans un seul mot !

Durant son séjour, Bernard a longuement travaillé avec un ingénieur japonais né au Brésil mais éduqué sans contact avec la population brésilienne.

Cet ingénieur a été professeur à l'Université de Sao Paulo et avait de vastes connaissances professionnelles, il a pourtant été surpris par la façon dont Bernard s'est montré capable de décomposer rapidement un projet en étapes en relation avec les éléments à traiter, puis à définir les différentes actions à entreprendre jusqu'à sa réalisation totale.

Parlant de lui-même, il a avoué avoir de grandes difficultés à démarrer quoi que ce soit à partir d'une feuille blanche et a confié à Bernard "[se demander] comment êtes-vous venu si vite à découper le projet en sous-parties, et la façon dont vous avez définis chaque étape et le contenu connexe."

Bernard a été très surpris de ces commentaires, ayant eu le sentiment de n'avoir rien fait qui sorte de l'ordinaire.

Par la suite, les deux ont sympathisé et Bernard eu la possibilité de rencontrer toute la famille de cet ingénieur japonais vivant depuis de nombreuses années au Brésil.

Bernard décrit cet ingénieur comme vivant dans un environnement entièrement japonais impliquant trois générations (ses parents, nés au Japon; lui-même, né et éduqué au Brésil mais sans immersion dans la culture

¹ La communauté d'origine japonaise au Brésil compte 1.6 millions d'individus, elle est la plus forte concentration de personnes d'origine japonaise en dehors du Japon. Source: Wikipedia

locale, et ses propres enfants, également nés au Brésil et éduqués en immersion) et ayant de grandes difficultés à sortir des schémas habituels utilisés par ses parents nés outre-mer.

Concernant le travail effectué en compagnie de Bernard, l'ingénieur a finalement livré un très bon travail, mais ceci lui a demandé beaucoup de soin et beaucoup de temps.

Comment raccorder ce témoignage avec nos travaux ?

Le premier point est que cet ingénieur français, grâce à sa grande expérience, a bénéficié de nombreuses occasions pour **comparer** plusieurs modes de vie ou méthodes de travail. Quand il déclare que les personnes de culture allemande se concentrent uniquement sur la première étape d'une tâche à accomplir, nous pouvons lui faire confiance, il a eu le temps de voir les gens à l'œuvre et il dispose des connaissances nécessaires à l'examen de ce fait.

Par conséquent, le fait que les gens de culture allemande aient des problèmes à différencier les avenir proche et lointain est empiriquement validé. Le fait que ces personnes se focalisent sur la seule prochaine étape de travail est un palliatif d'une grande efficacité qui leur épargne l'effort d'avoir à faire face une longue réflexion sur la hiérarchisation temporelle des tâches.

Pour ce qui est de l'ingénieur japonais, ayant eu son esprit façonné par un langage contextuel qui ne lui permettait pas de lever le brouillard de l'incertitude sur les questions cruciales de conjugaison de verbes et de ramifications temporelles, ce ne sont que conséquences normales si cet homme a fait face à de grandes difficultés dans la planification de son projet. Rien dans son éducation culturelle ne l'a aidé à relever ce défi.

C'est seulement grâce à sa grande intelligence, à une bonne éducation technique et des compétences élevées dans son domaine professionnel qu'il a réussi à livrer un projet de bonne qualité.

Nous ne parlons pas de preuves anecdotiques, nous étudions des exemples archétypiques. La nature probabiliste de nos travaux permet d'établir des prévisions sur la façon dont les gens sont censés se comporter ainsi que ce qu'ils sont censés comprendre en fonction de leur éducation.

Mais l'esprit humain n'est pas gravé dans le marbre, il peut évoluer et une personne peut travailler sur elle-même pour modifier certaines parties de son caractère ou tout simplement en étant consciente que certaines circonstances particulières peuvent avoir des effets collatéraux indésirables.

Huitième partie: Comment les Cultures se voient à L'Intérieur D'Elles-Mêmes ?

Passé, Présent, Futur

Passé et Présent

Toutes les cultures ont une perception similaire des temps passés et présents. La seule différence se situe dans l'approche personnelle qui est liée à la conjugaison.

Dans les cultures à conjugaison, l'accès aux **personnes de conjugaison** (1^{ère} personne = je, 2^{ème} personne = tu, etc.) permet aux locuteurs de ces cultures de percevoir intuitivement à quel titre ils sont concernés par l'information communiquée.

Dans les cultures sans conjugaison, les locuteurs doivent prêter une très grande attention dans le choix des mots et du langage non-verbal de l'interlocuteur pour s'assurer que l'information transmise a été correctement reçue et comprise.

Futur

La perception des futurs présente une très grande diversité.

Pour les cultures sans distinction claire des tiroirs du futur, le futur est une continuation du présent, sans ou avec très peu de changement dans le cadre des cultures asiatiques, avec une éventualité de changement plus ou moins important dans le cadre de la culture germanique.

Les cultures à futur différencié perçoivent le futur comme une entité séparée du présent ou du passé, qui peut éventuellement subir une influence plus ou moins marquée de la part du passé ou du présent, mais qui a sa propre vie et ses propres règles.

Comme indiqué plus haut, la question des tiroirs disponibles et leur exploitation potentielle crée la plus forte disparité entre ces cultures.

Mais à l'intérieur de chaque champ culturel, la compréhension est similaire entre chaque locuteur et l'idiosyncrasie qui veut que chacun perçoive le futur comme soi-même est très répandue.

Étude des compréhensions croisées

Nous allons maintenant étudier comment chaque groupe culturel perçoit les autres groupes sur sa manière de comprendre le futur.

Du point de vue asiatique ou germanique

La confrontation entre les cultures asiatiques et germaniques ne pose pas de problème particulier, la question des personnes de conjugaison présentes dans les langues germaniques étant facilement traduite en périphrases dans les diverses langues asiatiques. Les perceptions du futur en tant que projection du passé et du présent étant similaire, les échanges d'information s'effectuent sans contrainte particulière.

Pour les groupes culturels asiatique et germaniques, le futur tel qu'exprimé par un membre d'une culture anglophone ou francophone est très déroutant.

Si l'interlocuteur présente un futur basé sur un tiroir proche – lointain unique, le locuteur asiatique ou germanique va réagir un peu comme face à un prestidigitateur effectuant un tour de magie : l'interlocuteur asiatique ou germanique perçoit qu'il y a un "truc" qu'il ne maîtrise pas. Cependant, le locuteur a le sentiment que, bien qu'il ne possède dans sa langue maternelle aucun outil pour appréhender le truc, celui-ci se situe "à portée de main !"

En conséquence, il accorde sa confiance à son interlocuteur et tous deux peuvent efficacement collaborer. Le locuteur asiatique ou germanique va rapidement se focaliser sur la prochaine tâche à accomplir et va la réaliser sans se laisser distraire par la tâche suivante. Une fois cette première tâche effectuée, il passera à la réalisation de la suivante et s'y adonnera en totale concentration.

Si le futur comporte plusieurs tiroirs, même si seuls deux tiroirs sont présentés, soit 4 successions, le locuteur asiatique ou germanique sera dérouté et rebuté par la soudaine complexité de l'information et va la rejeter avec force. En effet, il se trouve cette fois dans une situation beaucoup trop au-delà de ses capacités, il est submergé par la quantité d'information à traiter et va se retrouver bloqué par l'indécidabilité face aux éléments présentés.

Une analyse comportementale montre la complexité de la tâche :

- Lorsqu'un seul tiroir est présenté, celui-ci comporte 2 éléments. Pour le locuteur asiatique ou germanique, la situation est facile à gérer, il suffit de sélectionner le premier élément à travailler et laisser l'autre de côté. Dès que le travail sur le premier élément est terminé, il ne reste plus qu'à traiter le seul élément restant. Il n'y a jamais la moindre ambiguïté ou difficulté, la situation reste maîtrisée.
- À supposer que l'interlocuteur présente 2 tiroirs, cela fait 4 éléments à gérer. Même si la question du premier élément est facile à résoudre car l'interlocuteur le désigne explicitement, la situation face aux 3 autres éléments est bien au-delà de ce que la culture asiatique ou germanique permet de maîtriser. Il y a 3 éléments et aucun outil culturel n'est disponible pour autoriser le traitement de la situation.

Face à 2 tiroirs, le locuteur asiatique ou germanique doit soudain gérer 4 éléments dont seul le premier lui est pleinement accessible.

Les 3 autres éléments ne lui sont pas accessibles à moins de passer par un long processus cognitif qu'il ne maîtrise pas et qui lui donne le sentiment qu'il se met à merci de son interlocuteur. Et que dire lorsque le locuteur se trouve face à un Français qui aligne avec aisance les tiroirs sur une demi-douzaine d'itérations ?

La solution la plus simple et la plus sécuritaire est de rejeter fermement toute implication dans une telle situation.

Il est possible que, pour des questions d'étiquette et de politesse, le locuteur masque plus ou moins efficacement son rejet mais le rejet aura lieu malgré tout et il sera sans appel car il traite avec le sentiment de stabilité et de sécurité de l'individu.

Si le locuteur est germanique, il est possible qu'il exprime explicitement son incompréhension dans le but de maintenir la relation avec son interlocuteur. Le cas échéant, il est inutile de chercher à mieux convaincre son interlocuteur. Il est de loin préférable de procéder par étapes à un seul tiroir proche – lointain.

Note de l'auteur

L'auteur a travaillé plusieurs années dans un contexte de développement informatique dans une entreprise germanique.

Dans le cadre du premier projet auquel il participait, après que les définitions de la dizaine de modules de l'application aient été rédigées avec succès, l'auteur a demandé dans quel ordre ses collègues comptaient développer les modules ?

La réponse a pris la forme de regards pleins d'une profonde incompréhension : "Du spinnst ??" (Tu as une araignée au plafond ?)

Pour ces personnes, les modules seraient développés au bon gré de chacun.

Pour l'auteur, un tel développement anarchique ne pouvait déboucher que sur une grande perte de temps et de qualité car il serait alors impossible de tirer parti des synergies nées du développement correctement séquencé de modules en interaction.

L'auteur francophone étant minoritaire, le développement a été germanique.

Le produit fini a été rendu fonctionnel au prix de plusieurs corrections rendues nécessaires par l'absence de coordination et de synchronisation durant le développement.

C'est-à-dire qu'il s'est passé exactement ce que l'auteur avait redouté : la non-prise en compte des futurs en tiroir a abouti à un développement inutilement compliqué et long, d'où une perte d'efficacité.

Quoi qu'il en soit, l'application, après intégration des corrections, était en tous points conforme au cahier des charges et a donné entière satisfaction aux utilisateurs finaux.

On pourrait être tenté de conclure que le combat de l'auteur était un pinailage de puriste puisque le résultat était conforme aux attentes. Cela a été effectivement le cas car le projet était de moindre ampleur et que le nombre de corrections et ajustements était faible.

En revanche, pour un grand projet de plusieurs centaines de modules, les difficultés croissent en rapport exponentiel avec le nombre des interfaces entre modules et deviennent rapidement ingérables.

Du point de vue étatsunien

Pour le groupe culturel étatsunien, l'interaction avec un locuteur asiatique ou germanique est très valorisante car elle permet de se mettre en évidence sans prise de risque. Pour peu que l'interaction se déroule dans un climat positif, le locuteur étatsunien présentera sa solution à tiroir unique proche – lointain et le locuteur asiatique ou germanique l'acceptera avec reconnaissance car il pourra maîtriser sans trop de difficultés cette solution qui lui apparaîtra simultanément comme étrangère et familière.

En revanche, la rencontre avec un interlocuteur utilisant les futurs à tiroirs multiples génère dans le groupe étatsunien un stress très important à cause de la contrainte sociale de rejet des futurs multiples qui oblige le locuteur à rejeter tout ce qui dépasse le premier tiroir. Ce rejet peut aussi bien prendre l'aspect d'un refus explicite de traiter l'information excédentaire comme se manifester sous la forme implicite d'une non-prise en compte de tout ce qui sera énoncé après le premier tiroir.

Du point de vue des anglophones non-étatsuniens et des francophones

Pour les groupes, l'interaction avec tous les groupes incapables de futurs à tiroirs multiples peut générer une incompréhension liée au nombre de tiroirs communiqués.

Les interactions sociales dépendent fortement du comportement des personnes en présence suivant si les individus anglophones ou francophones sont ou non sensibles à la perception rencontrée par leur discours.

Du côté francophone ou anglophone, ces deux cultures sont individuelles et il est fréquent que les interlocuteurs ne prêtent pas une attention soutenue au feedback social de leurs interlocuteurs.

Le cas échéant, en particulier avec les groupes sociaux soucieux de l'harmonie sociale (groupes sociaux asiatiques, par exemple), ces comportements peuvent être perçus comme une forme d'arrogance qui va, en retour, générer un rejet des propositions sans que ce rejet ne soit explicitement exprimé.

Dans le cas de groupes sociaux plus individualistes, la surcharge conceptuelle résultant de l'incapacité à maîtriser de nombreux tiroirs peut générer un rejet plus ou moins explicite des propositions. Dans certaines sous-cultures germaniques privilégiant un consensus social fort, le rejet peut ne pas être exprimé, ni implicitement, ni explicitement mais entraîner un ostracisme d'autant plus insidieux qu'il n'y aura quasiment aucun signal social permettant de gérer la situation.

Il est à noter que la capacité à maîtriser de nombreux tiroirs est précisément à l'origine de l'aptitude à générer des analyses stratégiques de grande envergure susceptibles de couvrir de longues périodes et c'est dans l'exercice de cette aptitude à l'analyse complexe que le rejet par les cultures inaptées sera proportionnel au nombre de tiroirs.

Cet état de fait est d'autant désolant que la culture qui domine l'économie et la politique mondiale est celle qui présente la plus grande faiblesse dans la maîtrise des tiroirs.

La culture étatsunienne a conquis cette place non pas par son mérite mais à cause de la non-défense de la place par les autres cultures plus aptes aux analyses stratégiques. Cette conquête est à la fois le résultat de la propension des États-Uniens à s'attribuer nombre de mérites réels et moins réels qu'au plébiscite des autres cultures face aux succès économiques et militaires étatsuniens à la suite de la WWII. Ce plébiscite a été grandement facilité, à la fois par la mauvaise image que la France a hérité de la Débâcle de 1940 et de son éviction d'Indochine et par la complaisance des Britanniques face aux Yankees, ces "cousins mal dégrossis."

Il est vrai que le fait que les États-Uniens utilisent un langage limité au nombre de tiroirs du futur que les cultures les plus restrictives en la matière puissent gérer a joué un rôle considérablement puissant, bien que peu de personnes aient réalisé l'importance de cet attribut. En effet, jamais les personnes membres de ces cultures restrictives ne se sont senties ridicules ou manipulées face aux États-Uniens en comparaison des relations avec les Français ou les Britanniques maîtrisant un grand nombre de tiroirs.

++++

Futurs Multiples et Effet Dunning-Kruger

L'Effet Dunning-Kruger (EDK) ou biais de surconfiance est un mécanisme cognitif mis en évidence par les psychologues étatsuniens David Dunning et Justin Kruger. Ces travaux leur ont valu le Prix igNobel 2000 de psychologie. L'étude de l'Effet Dunning-Kruger n'a pas encore fait consensus au sein de la communauté scientifique.

L'EDK se manifeste par la confiance exagérée manifestée par certaines personnes au sujet de leur (manque de) compétence pour un sujet donné.

Ce mécanisme résulte du fait qu'une personne ayant une connaissance limitée d'un certain sujet n'a pas, à cause de cette connaissance limitée, conscience de tout ce qu'il lui manque pour développer une véritable expertise dans le domaine considéré.

A cause de cette limitation de la connaissance et de l'absence de compréhension de cette limitation, la personne va oser affirmer péremptoirement certains faits qu'un expert ne formulerait qu'après un examen exhaustif à cause des interactions complexes entre les différents éléments concernés.

L'inverse de l'EDK est le syndrome de l'imposteur lorsqu'une personne, bien qu'objectivement compétente dans le domaine considéré, doute de ses capacités et redoute d'être "démasquée" et prise pour un imposteur si elle venait à commettre un faux-pas laissant supposer un manque de compétence.

Certaines études ont confirmé ces effets, d'autres les ont mis en doute. Toutes ces études portaient sur le comportement individuel.

L'auteur n'a connaissance d'aucune étude ayant examiné les interactions sociales liées à l'EDK. Pourtant, ce sont bien ces interactions EDK qui offrent les leçons les plus intéressantes au sujet de l'interaction entre les différentes perceptions du futur.

Il est patent qu'il faut plus de temps pour effectuer une analyse même sommaire sur plusieurs tiroirs temporels que sur un seul tiroir futur proche – lointain.

En conséquence, la personne qui se contente d'analyser un tiroir proche – lointain, non seulement, pourra plus rapidement communiquer le résultat de ses pensées, mais elle les exposera avec plus de conviction que son interlocuteur qui, parce qu'il aura examiné plusieurs tiroirs, aura une vision plus nuancée et n'osera, de ce fait, ni affirmer péremptoirement, ni défendre son point de vue avec la même "agressivité" que celui qui se laissera entraîner par sa surconfiance EDK.

En conséquence, c'est le moins compétent qui va remporter l'affrontement parce que le plus compétent est pénalisé par son incapacité à réagir aussi rapidement que son adversaire ainsi que par sa retenue et sa nuance au moment de développer ses arguments.

La domination étatsunienne dans les domaines de la politique, de l'économie, de l'éducation ou du management est une manifestation flagrante de l'Effet Dunning-Kruger.

Cependant, la domination étatsunienne ne tient pas aux résultats réels ou supposés des succès qu'elle revendique haut et fort mais à la superficialité de ses approches à cause de la limitation à un tiroir de sa maîtrise du futur et à sa surconfiance liée à l'Effet Dunning-Kruger.

En conséquence, les personnes qui désirent améliorer leur maîtrise du futur seraient bien inspirées d'apprendre le français et de plonger dans sa culture !

++++

Comment le Langage Peut Limiter la Vision du Monde (Weltanschauung)

Il existe deux grandes approches lorsqu'il s'agit de contrôler l'alignement des comportements réels par rapport aux attentes et contraintes sociales ; en particulier, les transgressions de ces normes qui peuvent être patentes ou cachées, donnant, le cas échéant, naissance aux non-dits.

La plus médiatisée – parce qu'elle est celle qui est exprimée par la culture étatsunienne et, de ce fait, mise en avant dans toutes les productions culturelles étatsunniennes – est celle du "*Don't ask, don't tell*". Chaque fois qu'il existe une dissonance entre un comportement réel et le comportement socialement accepté et valorisé, le comportement à l'origine de cette dissonance ne doit être ni revendiqué – c'est le "*Don't tell !*" – ni être questionné quant à l'origine, à la portée ou à la signification sociale de la dissonance – c'est le "*Don't ask !*"

Le *Don't Ask, Don't Tell* est, par exemple, à l'œuvre dans tout ce qui a trait à la communauté LGBTQI+. Certes, cette communauté bénéficie d'une grande visibilité médiatique mais elle l'obtient au prix d'un travail acharné de visibilisation et de rappel de son existence. Si cette communauté venait à cesser son effort, elle serait invisibilisée en un temps très bref.

L'alternative est une approche fortement valorisée par la culture française. Il s'agit de l'approche "*Pas vu, pas pris*", telle que de nombreuses personnes la connaissent. Mais cet énoncé très connu est incomplet car l'aphorisme exprimé dans son intégralité est "*Pas vu, pas pris. Pris, pendu !*"

Selon cette approche, il n'y a que peu de limite à la contestation de l'ordre établi et les normes sociales sont plus fluides que dans l'approche *Don't ask, Don't tell*. Les comportements transgressant les normes sociales sont tolérés aussi longtemps qu'ils sont commis dans la discrétion. C'est la partie "*Pas vu !*" de l'ordre social avec son corollaire "*Pas pris...*" qui veut que si la discrétion est de mise, il n'y a pas de sanction sociale.

Mais si cette société tolère les transgressions discrètes qui ne secouent pas l'ordre établi, il en va autrement lorsque la turpitude est exposée au grand jour.

Le cas échéant, la société est tenue de marquer sa désapprobation afin de maintenir l'ordre établi.

Autant la société était coulante lorsque la discrétion était de mise, autant la reprise en main se doit d'être musclée. C'est pourquoi le contexte en cas de faute devient "*Qui est pris, sera pendu !*"

Cette réponse forte est logique : lorsque la société accepte la transgression discrète, la société sait faire preuve de retenue bien que la règle soit bafouée, mais comme la règle est outrepassée en toute modération, la société laisse faire "pour ne pas avoir à chasser un moustique avec un canon."

En revanche, lorsque la transgression est rendue publique, soit que le coupable la pratique au vu et au su de toutes et tous, soit que la transgression soit devenue un secret de Polichinelle ou que quelqu'averti ait vendu la mèche, la société doit réaffirmer sa force et remettre l'église au milieu du village.

La sanction se doit d'être exemplaire, voire même infamante, comme dans ce proverbe qui prévoit la pire des sanctions sociales, la pendaison (au moins symbolique) pour celui qui aura franchi les bornes.

«Don't Ask, Don't Tell» vs. «Pas Vu, Pas Pris...»

Les cultures avec une maîtrise limitée des tiroirs du futur, telle la culture allemande, la culture étatsunienne ou les cultures asiatiques, ne peuvent agir que selon le principe du "*Don't ask, Don't tell*". En effet, seul ce contexte culturel garantit l'expression du non-dit d'une manière soutenable à long terme avec les exigences d'une vision du futur aussi restreinte qu'exprimé dans ces cultures.

Que la culture ne dispose pas de conjugaison (cultures asiatiques), qu'elle n'ait qu'un futur indistinct (culture germanique) ou qu'elle ne dispose que d'un unique tiroir proche – lointain (culture étatsunienne), dans tous ces cas de figure, il est conceptuellement difficile, voire impossible, d'aligner les étapes de découverte de la transgression, de son jugement et de ce qui va se passer au-delà. Une telle société ne sait ni ne peut digérer la faute, elle ne peut que la cacher derrière le non-dit ; éventuellement, se réfugier dans une réalité alternative qui considère que la faute n'en est simplement pas une. Cependant, il est à redouter qu'une telle gestion de la transgression alternative ne se révèle être une Boîte de Pandore impossible à refermer une fois ouverte et les effets de bord pouvant naître de ces interprétations alternatives peuvent se révéler littéralement explosifs.

Pour une culture disposant d'une (quasi) infinité de tiroirs, il est facile d'envisager les étapes s'écoulant entre la transgression, la punition et la rédemption. Une telle société peut envisager le pécheur, sa faute, son

expiation et le pardon dans un même processus intellectuel. Une telle société n'a donc pas besoin de taire la faute car elle sait pouvoir comprendre et pardonner.

La comparaison des modes d'action de ces différents contextes lève toute ambiguïté.

Le contexte de culture française du "*Pas vu, pas pris*" laisse un degré de liberté en dehors des actions socialement autorisées et valorisées. Dans cette société, celui qui veut agir en dehors du contexte socialement accepté peut le faire à condition de masquer les actions en question, c'est le "*Pas vu*". S'il réussit à cacher ces actions aux yeux de la société, bien que ces actions soient socialement réprimées, l'individu ne subira aucune sanction sociale, c'est le "*Pas pris*". Cette situation peut donner lieu à ce qui passe pour une certaine hypocrisie lorsque le pas de côté devient un secret de Polichinelle.

Mais le texte complet de la maxime nous renseigne mieux sur le contexte culturel global: "*Pas vu, pas pris. Pris, pendu !*". Ceci signifie que celui qui passe outre un interdit social, lorsqu'il sera pris, sera pendu, c'est-à-dire que la sanction sera socialement visible et infamante, marquant de ce fait la reprise du pouvoir par un ordre social qui tolère implicitement les écarts mais qui n'admet pas la contestation explicite de cet ordre.

Comme nous l'avons mentionné, l'acceptation de la transgression à condition qu'elle ne trouble pas l'ordre social peut passer pour hypocrite. Cette position morale est parfaitement justifiée et, dans un monde idéal, une telle hypocrisie devrait être combattue. En tolérant, et la pratique transgressive, et l'hypocrisie qui en résulte, le contexte social reconnaît implicitement que nous ne vivons pas dans un monde parfait et accompagne cette reconnaissance d'imperfection de la nécessaire tolérance face aux rébellions légères. Cette souplesse dans l'application du cadre social rend le contexte plus résilient et favorise son adaptation à l'évolution des mœurs et des contextes sociaux.

A contrario, dans le "*Don't ask, Don't tell*", l'écart n'est ni toléré, c'est le "*Don't tell*", ni même intégré d'une manière ou d'une autre dans le contexte social, c'est le "*Don't ask*". Alors que dans le contexte socio-culturel français, il existe une soupape de sécurité sous la forme d'une tolérance face à la transgression, ces systèmes de sécurité sont absents du contexte social allemand, asiatique ou étatsunien qui n'admet que la perfection d'un ordre absolu.

Toute personne qui se voit contrainte, sous quelque circonstance que ce soit, à venir frôler les marges ou qui se voit poussée à la transgression, ne dispose de facto d'aucune échappatoire. L'absence de mécanisme social de dissipation des tensions fait qu'une accumulation de contraintes peut dégénérer en désintégration plus ou moins violente lorsque le seuil de rupture est franchi.

Un tel contexte social est plus contraignant, moins résilient pour ses membres qu'un contexte plus souple, moins soucieux de perfection, avec toutes les conséquences que ce constat implique.

TACO ?? (Trump Always Chickens Out, Trump cède toujours sous la pression)

Comme tous les individus de cette planète, du plus illustre au plus insignifiant, le président des États-Unis d'Amérique est soumis aux contraintes et attentes du milieu culturel auquel il s'adresse. Il a bâti sa victoire sur un discours disruptif et les messages simples à un couple de tiroirs proche – lointain (*Vote for me – We'll make America great again !*) Comme expliqué au Chapitre 6, dans un pays comme la France, un tel discours ne passe pas car il est trop simple, il lui manque la complexité minimale pour adresser la situation présente avec un minimum d'efficacité. Mais dans le contexte culturel étatsunien, il fait sens car il correspond pleinement aux exigences linguistico-sociales de ce groupe.

Aux yeux de dizaines de millions d'électeurs, ce discours, qui était l'exact miroir de leurs capacités de communication, était forcément le signe d'un dirigeant compétent.

Partant de ce qui est expliqué ci-dessus, il est exagéré de supposer que D. Trump puisse se dégonfler (*chicken out*). Le président Trump ne se dégonfle pas, il s'adapte en temps réel à l'évolution de la situation mais comme son rayon d'attention est très restreint, il ne peut gérer les tenants et aboutissants d'une situation donnée dans toute leur complexité. Dans l'esprit du 47^{ème} président, ce n'est pas "Un clou chasse l'autre" mais la dernière information reçue chasse la pénultième.

Le président Trump déciderait-il (à supposer qu'il le veuille) d'allonger son rayon d'attention à une série plus étendue de tiroirs qu'il se couperait irrémédiablement de sa base et rejoindrait, aux yeux de celle-ci, la cohorte

des "*politiciens corrompus et menteurs qui trompent le peuple étatsunien*" avec des idées à rallonges déconnectées de la réalité binaire dont se revendique D. Trump.

Il est patent que D. Trump, en bon politicien et homme de média sait parfaitement saisir le sens du vent et s'y adapter très rapidement en usant d'un langage correspondant à sa base électorale.

S'il devait y avoir un problème, il devrait plutôt être cherché du côté de celles et ceux qui l'ont soutenu et choisi. Il est en effet assez amusant de constater que très peu de citoyens se rendent compte que le piège le plus vicieux de la démocratie est le vote de protestation.

Lorsqu'on accorde sa voix à une personne dont on ne partage pas les idées dans le dessein d'adresser un message de protestation à une tierce personne dont on est déçu, on prend le risque d'élire une personne qu'on juge inapte au poste mais dont on devra subir les décisions à cause du jeu électoral.

Une des plus importantes conséquences du jeu électoral est qu'on devient coresponsable des décisions prises par celui qu'on a contribué à élire puisque c'est précisément parce qu'on a voté pour lui (ou qu'on n'a pas voté pour une alternative) qu'il a acquis cette force politique qui lui permet de gouverner en tout ou en partie.

Pour en revenir au président Trump, il n'est pas TACO puisqu'il ne dispose pas de la maîtrise minimale lui permettant de gérer tous les éléments constitutifs d'une reculade (chicken out). La maîtrise d'une reculade implique l'analyse simultanée des éléments suivants :

- Compréhension de la situation actuelle.
- Compréhension de la situation attendue en cas de sûreté de décision.
- Et compréhension de la situation alternative constituant la reculade.

Il y a plus de 2 éléments, ce n'est ni "Trump-compatible" ni "USA-compatible."

En fait, il y a un point sur lequel le président Trump fait montre d'une maîtrise exceptionnelle, peut-être même unique dans les annales du pouvoir politique, c'est son sens du show et de l'adaptation aux attentes implicites de ses soutiens populaires.

L'ancien Conseiller fédéral Hans-Rudolph Merz avait coutume de citer le proverbe "*La ruse du renard tient pour moitié dans la stupidité de la poule.*"

Il est impossible de comprendre le phénomène Trump si on n'a pas cet adage en mémoire. Une fois cette pensée en tête, il apparaît évident que la force du président Trump réside, selon la situation, pour moitié dans les limitations conceptuelles de ses supporters ou dans la peur de ses adversaires. Le président Trump est un formidable animal social, il ne peut exister que dans le cadre de rapports sociaux parfaitement exploités et maîtrisés et le président Trump possède une maîtrise instinctive de ces rapports sociaux.

Mais cette maîtrise qui fait son incroyable force constitue également sa faiblesse. Comme un surfeur, il ne peut manipuler les masses que s'il se maintient au sommet de la vague de l'instant présent. Cela exclut toute profondeur d'analyse ou de réflexion et c'est ce qui explique les errances de ses décisions.

En d'autres termes, s'il agissait autrement, par exemple, dans le sens d'une plus grande constance d'opinion et de décision, il se déconnecterait ipso facto de ses soutiens et perdrait toute force et tout impact.

QED (Quod Erat Demonstrandum ; CQFD Ce Qu'il Fallait Démontrer)

Dieselgate

Le Dieselgate est un autre exemple mémorable de l'impact de la vision du futur sur la réalité des faits. Pour mémoire, le Dieselgate s'est mis en place en 1999 lorsque les autorités régulatrices étatsuniennes ont divisé par 15 les normes d'émissions polluantes pour les moteurs Diesel, passant de 1.0 gr/mile à 0.07 gr/mile.

Parallèlement, la communauté scientifique avait dénoncé l'écart prononcé entre les conditions de test des moteurs et l'usage en conditions de conduite usuelle.

Durant la période de mise en place de ces normes, VW rencontre de grandes difficultés d'adaptation et demande à son fournisseur Bosch la livraison d'un logiciel qui soit compatible avec les exigences étatsuniennes lorsqu'une procédure de contrôle est identifiée par les manipulations effectuées avec la voiture tout en court-circuitant ces normes en utilisation normale. Bosch livre le logiciel en l'accompagnant d'une mise en garde explicite contre son utilisation en dehors des études de laboratoire. VW prend note de la remarque mais installe malgré tout le logiciel en question dans les véhicules "en attendant une solution ultérieure qui résoudra le problème."

Cet artifice offre à VW la possibilité de continuer à fabriquer et commercialiser des véhicules sans interruption de production en se reposant sur l'illusion d'un Deus ex Machina qui assurera la mise en conformité "*mañana...*" (expression espagnole qui signifie aussi bien "demain" que "plus tard" ou "jamais !")

Le ver psychologique est dans le fruit : il existe un pis-aller qui repousse l'inéluctable, c'est un premier pas de côté dans l'illégalité qui est toléré parce qu'il apparaît comme temporaire. Le futur est envisagé comme une situation légale quoique légèrement différée, mais cela ne pose pas de problème "puisque tout redeviendra légal prochainement sous peu."

Les premiers véhicules soumis aux nouvelles normes sont commercialisés sans que la supercherie ne soit détectée, VW se soucie de moins en moins de la tricherie et ce qui était une déviation temporaire devient progressivement le "nouveau normal." Ce biais psychologique porte d'ailleurs le nom très explicite de "normalisation de la déviance."

Lorsque la supercherie sera dévoilée quelques années plus tard, toutes les personnes concernées chez VW commenceront toutes par jurer leurs grands dieux qu'il n'y avait rien d'illégal dans leurs décisions puisque cette décision était ancienne de plusieurs années.

++++

Boeing 737 Max et MCAS

Le problème du MCAS (un système d'anti-décrochage en cas de cabrage excessif) du Boeing 737 Max montre également comment le tiroir unique proche – lointain de la culture étatsunienne a entraîné ce fabricant d'avions dans un abîme financier vertigineux.

Le Boeing 737 est un avion dont la conception remonte aux années 60'. Entre les premières et dernières générations de cette famille d'avions, la puissance des turboréacteurs l'équipant a été doublée. En conséquence, les avions les plus récents ont vu l'équilibre des forces agissant sur l'enveloppe de vol être progressivement dévoyé de manière de plus en plus dangereuse.

En particulier, lorsque la puissance maximale est demandée durant la phase de montée après le décollage, il y a désormais un risque notable de cabrage de l'appareil susceptible de le faire sortir de son enveloppe de vol et s'écraser.

Pour lutter contre ce cabrage, les ingénieurs Boeing ont ajouté un module de contrôle lié à un des capteurs d'angle d'attaque qui doit provoquer l'abattée de l'appareil pour le ramener dans un comportement de vol maîtrisé.

La réflexion de ces ingénieurs a suivi l'exemple d'un tiroir proche – lointain unique :

- L'avion cabre.
- Un dispositif adapté fait cesser le cabrage.

Et voilà !

Le système a été approuvé et installé dans les avions concernés. Mais ce que les ingénieurs n'avaient pas prévu, ce sont tous les effets de bord qui peuvent survenir et que l'on ne peut anticiper que si l'on ajoute un ou plusieurs tiroirs de réflexion.

Le premier effet de bord qui vient à l'esprit est celui de la panne du capteur nourrissant le module de contrôle. Cet effet de bord peut être annihilé en ajoutant un deuxième capteur dont le fonctionnement sera comparé à celui de référence. Si les capteurs divergent, le système adoptera diverses mesures de préservation de la sécurité.

Le deuxième effet de bord est lié à la nature du système ainsi créé : sa faiblesse vient de l'absence de redondance entre ces 2 capteurs lorsqu'un des deux défaille. En l'absence d'un troisième capteur, il est impossible de déterminer lequel des 2 capteurs divergents fournit la mesure correcte.

Le cas échéant, l'ajout d'un capteur supplémentaire va réduire le risque résiduel mais il est absurde d'ajouter les capteurs. Le problème réside dans la nature similaire des capteurs concernés et la solution se trouve être l'appel à un capteur d'une autre nature.

En l'occurrence, l'intégration des capteurs altimétriques aurait pu constituer une protection idéale contre le risque de panne du MCAS. Quelle que soit l'action du ou des capteurs d'angle d'attaque, une action conjointe basée sur les valeurs fournies par les capteurs altimétriques était capable d'assurer une sécurité irréprochable. Au lieu d'un simple mouvement d'abattée provoqué par le MCAS, il suffisait de laisser le MCAS donner l'ordre de piqué et de transférer ensuite aux capteurs altimétriques la gestion d'une mise en palier de l'appareil.

De cette manière, si un danger de décrochage dû à un cabrage excessif est détecté, l'avion se contenterait de se remettre à plat au lieu d'un plongeon vers la mort comme expérimenté par les passagers des vols Lion Air 610, 29 octobre 2018 (189 morts) et Ethiopian Airlines 302, 10 mars 2019 (157 morts).

Ici également, la preuve est faite qu'une pensée à 2 composants n'a pas la puissance ni la qualité d'une pensée à tiroirs multiples.

Il est à noter que, sauf erreur, Boeing n'a toujours pas implémenté de solution d'un niveau de sécurité équivalent ou supérieur à ce qui est décrit ci-dessus. Boeing est et reste une société étatsunienne et son environnement socio-culturel ne lui permet pas d'adopter des solutions pragmatiques et efficaces provenant d'environnements socio-culturels plus puissants et plus vastes.

Comme dans toutes les sciences du vivant, la monoculture (One size fits all) ne saurait donner de bons résultats à long terme. Elle peut faire illusion durant quelque temps mais, sur le long terme, rien ne vaut la biodiversité. C'est-à-dire que les meilleures performances ne peuvent surgir que dans un environnement capable d'en autoriser l'occurrence, en engageant aux postes concernés les personnes susceptibles de fournir les prestations attendues.

++++

"A Ship in Harbor is Safe..."

Naturellement, il se trouvera quelqu'un pour objecter (avec raison) qu'il y a de très nombreux exemples d'entreprises provenant de zones culturelles censées être négativement impactées par la maîtrise du futur et qui ont pourtant connu des décennies de succès.

Certes...

Lorsque la conjoncture est au beau fixe, même un singe pourrait jouer les décisions de l'entreprise aux fléchettes !

Durant les Trente Glorieuses, les entreprises nord-américaines, japonaises ou germaniques performaient comme jamais. Cela n'a pas empêché Blackberry d'être éjecté du marché des smartphones après avoir possédé plus de la moitié de ce marché.

Cela n'a pas empêché Minolta de quitter le marché photo après avoir été le plus grand constructeur de ce marché.

Et cela n'a pas évité à Swissair le grounding malgré sa réputation de banque volante...

C'est pourquoi nous avons cité en titre le proverbe anglosaxon "*A ship in harbor is safe but that's not what ships are made for.*" (Un navire est en sécurité à la côte mais ce n'est pas pour cela [rester au port] qu'on l'a construit.)

Il en va de même avec les capitaines d'industrie, on ne les paie pas pour gérer l'entreprise par beau temps mais pour faire face lorsque le gros temps sévit et ces 3 cas emblématiques montrent bien que la tempête n'épargne pas les entreprises gérées en monoculture.

BlackBerry a failli parce que les 2 dirigeants historiques de BlackBerry n'ont pas pris la mesure du changement de paradigme né de l'apparition de l'iPhone. Ils n'ont pas réussi à séparer la fonction de l'activité dans leurs réflexions sur les stratégies de marché.

Selon les fondateurs, la fonction (le clavier physique distinctif des BlackBerry) était ce que recherchaient les utilisateurs alors que les utilisateurs n'avaient en vue que les activités accessibles au travers du clavier d'un smartphone, peu importait que ce clavier soit physique ou virtuel.

Ces dirigeants n'ont pas perçu que la fonction n'est que la brique qui donne accès à l'activité. L'activité doit s'appuyer sur des fonctions (clavier physique ou virtuel) pour être effectuée mais il n'y a aucune obligation ou contrainte à recourir à telle (physique) ou telle (virtuelle) fonction pour effectuer l'activité.

Comme les appareils à clavier virtuels permettaient d'effectuer plus d'activités ou des activités plus désirables que les appareils BlackBerry, les clients se sont détournés de ces derniers jusqu'à mener BlackBerry au bord de la faillite. Jamais une entreprise utilisant l'ergonomie à la française centrée sur l'activité et l'utilisateur final n'aurait pu échouer à ce point.

Minolta a failli et a été contraint de vendre son département photo à Sony après avoir tout misé sur un nouveau format photo, l'APS (Advanced Photo System, Système Photographique Avancé) qui était censé résoudre tous les aléas de la prise de vue argentique.

Minolta s'est laissé piéger par un beau discours très "marketing à l'américaine" au lieu de demander aux utilisateurs finaux ce qu'ils désiraient recevoir et utiliser (coucou l'ergonomie à la française !).

Le format 135 (standard cinéma 24x36mm adapté pour la photographie vers 1910) dans sa cartouche de protection développée en 1934 a juste eu le temps d'enterrer l'APS avant de céder face au numérique.

Swissair avait de bonnes stratégies pour survivre après le rejet de l'EEE (Espace économique européen) en 1992. Mais Swissair n'a pas compris que le temps est une valeur critique lorsqu'on implémente une stratégie d'intégration et qu'il peut vite devenir mortel lorsqu'on veut danser plus vite que la musique.

Entre 2005 et 2024 (source : Évolution du PIB romand, étude des banques cantonales romandes), le PIB romand, c'est-à-dire suisse francophone, a progressé de 49.5% alors que le monde a traversé durant ces 2 décennies la crise des subprimes en 2008, la crise de la dette dans la zone Euro ainsi que les diverses crises boursières et économiques.

Durant cette période, la Suisse a connu une croissance de 43% – comme cette croissance concerne la Suisse dans son intégralité et que la Suisse romande a connu une croissance de près de 50%, cela signifie que la croissance de la Suisse sans la Romandie a connu une croissance inférieure à cette valeur de 43% – et la croissance totale des économies industrialisées était de 36.5%.

Nous avons affirmé plus haut que la francophonie était l'environnement présentant le plus fort potentiel de maîtrise du futur. Nous avons également affirmé que la Belgique et la Romandie étaient en léger retrait par rapport à la France métropolitaine et Paris en particulier.

Pourtant, la France patine et c'est la Romandie qui performe !

Il n'y a pas de contradiction entre ces informations, il faut juste éviter de confondre "potentiel" et "réalisation".

La France a le meilleur potentiel au monde mais les dirigeants politiques et économiques français se pâment devant le management à l'américaine. Il n'y a pas besoin de chercher plus loin l'explication sur la mauvaise performance française.

«Au royaume des aveugles...

...**les borgnes sont rois !!** » nous apprend le proverbe.

Comme expliqué plus haut, l'environnement socio-culturel de 3^{ème} division (l'environnement étatsunien) domine actuellement toute l'économie et la politique mondiale alors qu'il a été démontré que les solutions que cet environnement propose ou utilise sont loin d'avoir l'efficacité, la qualité ou la sécurité de solutions issues des environnements de 1^{ère} division (environnement francophone) ou 2^{ème} division (environnement anglophone non étatsunien.)

Ceci tient au fait que, parmi tous les environnements coexistant sur la planète, la grande majorité fait partie des 4^{ème} et 5^{ème} divisions (environnements germaniques ou asiatiques, par exemple.) Et cela a été démontré dans l'étude des compréhensions croisées que les groupes culturels préfèrent accorder leur confiance aux solutions issues de l'environnement culturel étatsunien à cause de la faible charge intellectuelle nécessaire à leur compréhension.

Il est regrettable de constater que les malvoyants préfèrent accorder leur confiance aux borgnes myopes plutôt qu'à ceux qui ont une vision supérieure.

Comme expliqué précédemment, il est logique que les malvoyants du futur préfèrent suivre les injonctions des borgnes parce qu'ils supposent qu'entre handicapés de la vision du futur, ils arriveront mieux à préserver leurs intérêts. Hélas, cette intuition est erronée parce que la maîtrise du futur n'a rien à voir avec un classement sportif.

Dans la réalité de la sociologie économique, il apparaît que les différentes maîtrises du futur ne sont pas antagonistes mais complémentaires. La formule gagnante n'est pas de miser sur des profils similaires mais de réaliser un panachage qui comprenne une répartition bien proportionnée de talents capables de couvrir l'entier du spectre des visions du futur.

En l'occurrence, l'idéal pour tous les groupes socio-culturels est de composer ses forces économiques avec des individus du groupe socio-culturel capable de la plus vaste maîtrise du futur pour toutes les tâches en rapport avec la planification et la prospection, des individus avec une vision du futur moins vaste qui présenteront d'excellentes aptitudes dans la gestion à court terme et des individus focalisés sur l'immédiat pour les tâches productives et de contrôle.

De cette manière, chaque groupe socio-culturel sera en mesure d'assurer une maîtrise très efficace de son domaine car ses aptitudes pourront y donner leur pleine puissance.

Les économies et industries qui mettront en œuvre de telles stratégies de gestion des ressources professionnelles auront à leur service des forces de travail d'une performance inégalée et inégalable.

++++

La situation en France devrait différer de ce qui est décrit ci-dessus puisque la France est le pays de la 1^{ère} division. Pourtant, la France se révèle elle aussi incapable de tirer parti de ses aptitudes.

Pour comprendre ce qu'il se passe en France, il faut revenir à l'origine de la maîtrise généralisée des futurs à tiroirs qui semble remonter au siècle de Louis XIV. A cette époque, la fortune venait de la possession de biens matériels ou de la puissance politique. Les soirées mondaines où l'on cassait du sucre sur le dos du voisin et où l'on prenait plaisir à le voir s'empêtrer à bafouiller ses réponses tenaient lieu de théâtre social et les défaites étaient socialement mortifiantes mais sans réel impact vital.

Quoi qu'il en soit, la société de cette époque a pris l'habitude d'attendre de l'attaqué qu'il réponde avec esprit et célérité. Quant à celui qui ne possédait que l'esprit de l'escalier, il était d'autant plus apprécié qu'on pouvait rire deux fois de lui :

- Lorsqu'il peinait à répliquer à propos.
- Et lorsqu'il tentait de revenir à la charge mais, hélas, trop tard pour remporter la lutte.

Ici également, cette situation déplaisante a généré son proverbe : "Rira bien qui rira le dernier !"

Certes, le dernier à rire aura la saveur de la victoire ultime en lui et cette saveur sera douce mais aussi amère car il risque de n'y avoir personne avec qui partager ce sentiment.

La culture française a retenu de ces joutes verbales que le champion est celui qui peut suivre le fil de plusieurs conversations, y compris dans les plus nombreux tiroirs futurs, et qui est prompt à la répartie avec un esprit aussi affuté et plaisant que possible pour amuser la galerie aux dépens de ceux qui n'ont ni vitesse ni sens de la formule.

Cependant, nous ne vivons plus au Siècle du Roi-Soleil !

Depuis plus de 200 ans, ce ne sont plus les richesses matérielles ni le pouvoir social qui devraient déterminer le titre de champion.

Depuis que nous avons basculé dans l'Ère Industrielle et scientifique, ce sont les connaissances et les savoirs qui devraient établir les hiérarchies et les modèles à suivre. Le cas échéant, le champion serait celui qui prend son temps pour répondre et qui correspond à la devise des Ig-Nobels, ces prix qui «récompensent les travaux qui font d'abord rire, puis qui amènent à réfléchir.»

La prise de conscience qui amènerait la société française à valoriser la connaissance sur l'ironie et la condescendance est ce qui manque à ce pays pour prendre conscience de ses propres valeurs et potentiels avant de pouvoir commencer à les utiliser à son profit avec, en ligne de mire, la possibilité d'un jour regagner sa place de phare au milieu des nations, aussi bien en philosophie qu'en sciences ou en économie.

Mais tout ceci n'est même pas une musique d'avenir car les règles sociales sont immuables et le seuil à atteindre pour voir la société française basculer dans la connaissance de soi et la promotion de ses aptitudes à la pensée stratégique est particulièrement élevé; il se situe, comme indiqué auparavant, à au moins 80% de personnes convaincues du bienfondé de la chose.

Même si nous ne croyons pas en la possibilité d'une France qui se mettrait soudain à oser exprimer ses potentiels et qui déciderait soudain de suivre et soutenir celles et ceux qui réfléchissent et agissent en précurseurs, nous allons quand même décrire ci-dessous des domaines et situations dans lesquels la France mène potentiellement la danse "à l'insu de son plein gré."

Ergonomie

Il existe 3 grandes écoles d'ergonomie : l'américaine qui se focalise sur les métriques, la scandinave qui se concentre sur le confort (pex. IKEA, Bang & Olufsen) et l'école française qui additionne les deux précédentes en y ajoutant une approche holistique et humaniste.

La supériorité de l'école française est manifeste puisqu'elle cumule les potentiels des deux autres en dynamisant leurs avantages mais même les universités françaises qui l'enseignent peinent à la valoriser à sa pleine puissance. En d'autres termes, si même celles et ceux qui l'enseignent n'osent pas la mettre en avant, qui va s'y intéresser ? Qui pourra se rendre compte de ce que peut la France dans ce domaine ?

Nous insistons ici sur le fait que les industriels français, qui confient souvent des mandats d'étude à ces universités, ignorent la puissance réelle de l'ergonomie à la française non parce que ces industriels auraient un parti-pris médiocrisant envers cette ergonomie mais parce que les spécialistes de cette ergonomie ignorent eux-mêmes le potentiel réel de cette branche. La faute est donc une dépréciation autoinfligée franco-française.

Durant l'acquisition de nos connaissances, nous avons bénéficié de la proximité avec un mentor formé en ergonomie dans plusieurs instituts français du domaine de l'aéronautique civile et militaire et nous avons pu prendre conscience à son contact des possibilités incroyables de cette discipline.

Nous avons également été amené à collaborer avec une personne formée en ergonomie chez un constructeur automobile germanique.

Malgré l'énorme différence d'aptitudes métier entre ces personnes, l'une venant d'un constructeur du secteur luxe de l'automobile allemande et l'autre venant de l'aéronautique française, ce sont les propositions allemandes qui ont prévalu, peut-être parce qu'elles étaient plus faciles à comprendre, certainement parce que le nom du constructeur obnubilait les décideurs et leur faisait perdre tout sens critique.

À la clé, plusieurs dizaines de millions € / CHF d'économies potentielles qui ne se réaliseront jamais parce que "quelqu'un a misé sur le mauvais cheval"...

Ici également, l'Effet Dunning-Krueger porte une responsabilité phénoménalement lourde dans cet échec. Comme analysé plus haut, l'EDK a offert à la personne la moins compétente la possibilité d'écraser les propositions de l'autre parce que ses exposés étaient plus péremptaires, plus succincts, plus faciles à comprendre parce que basés sur nettement moins de prérequis multidisciplinaires.

« Abondance de biens ne nuit pas » selon le proverbe bien connu. Ici, l'obligation de posséder une grande abondance de connaissances dans de très nombreux domaines a clairement nui à la défense de la meilleure solution.

La preuve est ainsi faite que la France est bien le pire ennemi de la France !

Ses élites tombent en extase devant la médiocrité étatsunienne et refusent de voir que leur propre culture dispose d'un potentiel à des années-lumière devant les capacités de cette culture qu'elles prennent en exemple.

Son monde académique rêve de pouvoir égaler les réalisations des institutions étatsuniennes alors que leurs propres accomplissements dépassent de plusieurs ordres de grandeur ces réalisations qu'elles envient.

Ses industries calquent leur développement sur celui des entreprises étatsuniennes, imitant leurs hiérarchies et leurs méthodes managériales en s'aveuglant sur les limitations criantes de ces stratégies. Si les industries françaises appuyaient leur croissance sur les enseignements issus de la culture française, des études académiques françaises, des travaux des spécialistes français, elles seraient en mesure de produire des objets réels (voitures, avions, etc.) ou virtuels (logiciels, méthodes managériales, encadrement) d'une qualité et d'une efficacité nettement supérieure à tout ce qui vient de chez Tonton Samy.

La limitation du potentiel français se trouve d'abord dans la tête des Français.

Politique du président Macron

Durant ses deux mandats, le président Macron a souvent donné la preuve de ses très nombreuses qualités et sa très grande maîtrise des problèmes politiques.

Autant il a montré être d'un calibre qui le place parmi les plus grands présidents français, autant ce calibre a montré l'écrasante médiocrité (euphémisme...) de la classe politique française de quelque bord qu'elle soit.

Quel que soit le dossier qu'on examine, le président Macron démontre à chaque fois qu'il est capable d'en analyser un très grand nombre d'aspects et qu'il est également capable de mixer en une solution efficace ces nombreux aspects.

En revanche, lorsqu'on examine le reste de la classe politique française, le constat est accablant. Ce ne sont que des médiocres dont l'orgueil n'a d'égal que la faiblesse de jugement, la courte vue et l'incapacité à réaliser la vacuité de leurs propositions.

La médiocrité de la classe politique française n'est pas un accident de l'Histoire qui résulterait d'une conjonction transitoire, cette médiocrité est le résultat direct de la culture française, au même titre que l'incapacité à réaliser la valeur de ses potentiels.

À la différence de la médiocrité académique et industrielle sur lesquelles les citoyens n'ont quasiment aucune emprise, la médiocrité politique est la conséquence directe du choix intentionnel des électeurs.

Certes, l'intentionnalité est indépendante de la volonté de se choisir une classe dirigeante compétente et tout indique que c'est « à l'insu de leur plein gré » que les Français se sont choisis de tels représentants mais les forces sociales en jeu qui déterminent l'issue de la décision ne sauraient aboutir à un autre résultat.

En d'autres termes, la classe politique française est médiocre parce qu'elle est dans l'obligation de l'être pour satisfaire aux influences sociales caractéristiques de la culture française.

Il en résulte une classe politique au comportement égotiste, marqué par un EDK d'une puissance équivalente à celle des éléments les plus symptomatiques du trumpisme étatsunien.

Pour comprendre cette situation, la question à poser n'est pas "Pourquoi agissent-ils ainsi ?"

Tout analyste batesonien sait que la question est "Pourquoi devraient-ils agir autrement ?", c'est-à-dire "Y-a-t'il un mécanisme social qui puisse les contraindre à "mieux agir pour le salut de l'économie et de la politique française" et qui devrait être leur principale préoccupation ?

Et la réponse est qu'il n'existe aucun mécanisme social susceptible de les pousser à agir ainsi.

Si on rembobine l'histoire de la politique française jusqu'à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale, on constate que durant les Trente Glorieuses, tout élu pouvait se permettre de promettre quasiment tout et son contraire, la conjoncture était telle que la progression du niveau de vie était assurée. Les élus ont pris l'habitude de promettre "Toujours plus de confort, toujours moins de contraintes."

Lorsque les premières crises ont frappé, les élus et leurs électeurs ont cru que cette crise serait passagère et n'aurait pas d'influence durable. Rester dans le mensonge des promesses (du côté des élus) et dans la ferveur des illusions (du côté des électeurs) était socialement justifiable. Il n'y a pas eu de changement.

Lorsque la crise est devenue "les crises", aussi bien les électeurs que les élus ont joué à l'autruche, ils ont mis la tête dans le sable et se sont réfugiés dans la Méthode lancée par le pharmacien français Émile Coué et qui consiste à s'autopersuader que tout ira mieux.

Bien que les électeurs se soient progressivement rendu compte que "Non, tout ne va pas mieux", les électeurs ont malgré tout continué à élire celles et ceux qui leur servaient de pieux mensonges et de ces promesses dont Jacques Chirac disait "qu'elles n'engagent que ceux qui les écoutent !"

La boucle est bouclée et la preuve est faite qu'ici aussi, la solution se trouve d'abord dans la tête des Français.

++++

"C'est bien joli ! Mais..."

Avoir analysé la situation en France, avoir constaté que ce pays et ses habitants ont le potentiel de prendre le leadership mondial, c'est bien ; mais expliquer comment y parvenir serait peut-être mieux ?

Hélas, la probabilité que cela arrive un jour est si faible qu'elle en devient inexistante.

Le pourcentage de personnes à convaincre au sein d'une population est d'approximativement 80% (la démo sera fournie ultérieurement) et un pourcentage si élevé indique bien l'irréalité de la tâche.

Cette transformation de la société française ne peut se produire qu'en se servant d'un média de masse tel que la télévision. Les réseaux sociaux sont incapables de fournir le type d'interaction voulu. Par conséquent, le but ne peut être atteint faute de moyen.

Mais supposons un instant (pour la beauté de l'art) que le moyen de réussir est fourni, quelles sont les étapes à franchir ?

- En premier lieu, il faudra réformer le cadre légal, c'est-à-dire élire des parlementaires capables de faire passer les lois qui autorisent la mise en œuvre du changement. Cela signifie, soit élire d'autres personnes qu'actuellement; soit changer le comportement des élus actuels. Il s'agit d'un objectif facile à atteindre à l'aide des sciences sociales pour autant que les électeurs jouent le jeu.
- Oui, mais, le problème est que le corps électoral français est d'une très grande naïveté, il croit à l'existence du vote de protestation, principalement parce que de nombreux élus et chefs de parti le leur ont affirmé ! Il n'en est rien, le système électoral français n'est absolument pas compatible avec le vote de protestation et chaque usage de ce droit équivaut à se tirer une balle dans le pied.

L'exemple-type est l'élection présidentielle au second tour de laquelle ne s'affrontent que les deux meilleurs. Cette disposition date d'une époque depuis longtemps révolue où la politique était un jeu auquel seuls quelques happy fews de bonne naissance étaient conviés. Cela n'est naturellement plus le cas aujourd'hui – même les gueux peuvent prétendre y participer – et c'est là l'origine de l'absence totale de résilience de ce système d'élection. Si de nombreux électeurs choisissent de déposer un vote de protestation au premier tour, le corps électoral dans son entièreté risque d'être pris en otage au deuxième tour en se voyant contraint à choisir entre la peste et le choléra.

Un système résilient consisterait à laisser concourir au deuxième tour toute personne ayant atteint un certain seuil électoral (ou quorum électoral). De cette manière, le citoyen peut jouer sans risque de son droit de protestation au premier tour et ainsi forcer la classe politique à écouter son malaise tout en revenant dans le droit chemin lorsque les choses redeviennent sérieuses au second tour.

- Ensuite, il faudra casser le lien psychologique avec la culture étatsunienne. Cette tâche est nettement plus difficile que la précédente car il s'agira d'amener une forte majorité de la population à croire en ses propres chances.
- Si ces étapes peuvent être franchies, le reste – la mise en place des conditions académiques et industrielles – sera un vrai jeu d'enfant !

La mise en place des conditions nécessaires à cette transformation sociale prendrait entre 2 et 3 ans.

Addendum 15.09.2025, après le remaniement ministériel de l'exécutif français

Dans leurs discours de passation de pouvoir, MM. Bayrou et Lecornu ont déclaré qu'il convenait d'inventer un monde nouveau (Bayrou) et le nouveau premier ministre (Lecornu) a répondu qu'il acceptait sa nomination avec humilité et sobriété, ajoutant que la tâche était, selon lui, faisable car "*il n'y a pas de chemin impossible.*"

Il s'est exprimé sur le double décalage qu'il constate entre la situation politique [et la situation réelle] ainsi qu'entre les attentes légitimes des citoyens [et la situation réelle]. Il a qualifié ce décalage de préoccupant.

Il a résumé sa vision de l'avenir en affirmant "*Qu'il va falloir changer, être créatif, technique, sérieux*" et avertissant "*Qu'il y aura des ruptures sur le fond.*"

Certes...

Mais tout cela ne fait pas un programme !

La lecture des médias est peu rassurante : ce que propose M. Lecornu équivaut à proposer "*toujours plus de la même chose*" ou, plus précisément "*légèrement moins de ce qui a été proposé par son prédécesseur mais toujours dans le même ordre d'idée → plus ça change et plus c'est pareil...*"

En gros, il propose de renforcer la fiscalité pour diminuer la dette.

Visiblement, comme tous les politiciens et -ciennes de France, ce brave homme ne voit comme planche de salut que la vieille recette de toujours taxer un peu plus un volume équivalent ; ce qui, mathématiquement, apportera un petit peu plus d'argent frais pour le service de la dette.

À ce stade, M. Lecornu n'est ni créatif, ni disruptif et encore moins innovant. Tout cela n'est pas sérieux.

S'il n'y avait que ce seul point de "pas sérieux", la situation ne serait pas grave, il suffirait (comme le font tous ses adversaires politiques...) d'attendre qu'il lasse et passe pour qu'un autre prenne sa place et :

- À écouter ses ennemis : qu'eux fassent mieux s'ils sont choisis. Ils n'ont aucun doute sur leurs chances de succès car ils feront différemment (si on se réfère au discours) tout en faisant exactement pareil (si on se fie au comportement.)
- À écouter ses amis : qu'ils réussissent là où il aura échoué en appliquant les mêmes recettes mais différemment.

"Insanity is doing the same thing over and over and over again but expecting different results."

"La folie [aliénation mentale], c'est faire la même chose, encore et encore, tout en espérant des résultats différents"

Jane Fulton, personnage fictif du roman *Sudden Death* (1983) de Rita Mae Brown

L'examen attentif du microcosme politique français et ses interactions à travers les divers influenceurs de la société française montre que ces individus, bien qu'ils critiquent tous les actions du gouvernement, ne proposent rien d'autre que ce qui est dénoncé plus haut dans ce chapitre : "*Plus de la même chose*" sous une présentation légèrement différente, sous une coloration dictée par les a-priori du groupe social concerné. Mais, quoi qu'il en soit, cela finit toujours par quelque chose de substantivement identique.

Si M. Lecornu avait voulu être innovant, il aurait pu proposer de taxer pareil, voire, légèrement moins mais en taxant un volume financier nettement plus important !

Bien évidemment, des âmes chagrines répliqueraient qu'augmenter le volume à taxer est, au mieux, un vœu pieux, au pire, la marque d'un esprit dérangé qui a perdu le contact avec la réalité.

Nous nous devons de répéter ici ce qui a déjà été énoncé :

- La France, plus précisément, la culture de la France métropolitaine, a le potentiel de dominer la pensée stratégique par sa maîtrise des conditions d'analyse et d'expression du futur.
- Des ingénieurs de France métropolitaine ont développé l'environnement ergonomique le plus puissant et le plus *user friendly* (centré sur la satisfaction de l'utilisateur final) qui soit au monde. Ils ont cependant échoué à le transcrire dans le monde industriel à cause des réticences du monde industriel à accorder la moindre importance à ce qui ne vient pas des États-Unis ou qui n'a pas l'agrément de ce pays.
- Des ingénieurs de France métropolitaine ont développé des outils de réalisation de logiciel qui sont parmi les mieux sécurisés et les plus performants dans le Retour sur Investissement qui soient au monde. Ils ont cependant échoué à les transcrire dans le monde industriel à cause des réticences du monde industriel à accorder la moindre importance à ce qui ne vient pas des États-Unis ou qui n'a pas l'agrément de ce pays. La mise en œuvre de ces outils aurait permis une division par deux du temps de développement ainsi qu'une réduction des coûts de réalisation d'un tiers tout en proposant une meilleure utilisabilité (ergonomie), une meilleure évolutivité et une résistance aux cyberattaques loin devant ce qui se fait actuellement.

La France possède sans le savoir des potentiels qui sont objectivement les plus puissants au monde mais la France ne réalise aucun de ces potentiels parce qu'elle n'a même pas conscience de leur existence.

De plus, ces potentiels étant intrinsèquement liés à la culture de la France métropolitaine, cela implique qu'ils ne peuvent être ni copiés, ni piratés ou altérés par une influence extérieure. Mais cela implique aussi qu'ils ne peuvent pas être compris et appréciés par des acteurs extérieurs au monde francophone, faute d'ambassadeurs susceptibles de prêcher cette bonne parole.

Les applications industrielles susceptibles de tirer parti de ces potentiels sont principalement celles caractérisées par un emport technologique important et les emplois concernés par ces potentiels sont des emplois à forte valeur ajoutée.

En d'autres termes, aucun autre pays, aucune autre culture ne peut prendre avantage sur la France dans les domaines cités plus haut. Dans de telles circonstances, il est patent que l'affirmation préalable d'une forte augmentation du Revenu National Brut liée à la mise en œuvre de ces potentiels prend tout son sens.

Nous citerons à titre d'exemple les véhicules autonomes.

Lorsque le "buzz" s'est emparé de ce sujet, les constructeurs automobiles ont affirmé avec un incroyable aplomb que leurs véhicules seraient 100 à 1'000 fois plus sûrs que les conducteurs humains qu'ils remplaceraient à l'avenir.

Les années ont passé et de nombreux incidents et accidents, parfois mortels, ont refroidi les enthousiasmes au point que les constructeurs ont ajusté leurs prévisions en déclarant du bout des lèvres que leurs véhicules ne seraient que 10 à 100 fois moins fiables que les humains qu'il n'est soudain plus nécessaire de remplacer....

Ces affirmations nous ont irrité, aussi bien la première dont nous savions qu'elle était totalement irréaliste puisque les constructeurs et instituts académiques en charge de ce domaine étaient intrinsèquement incapables de tenir leur promesse étant donné qu'aucun de ces intervenants n'utilisait les méthodes analytiques adéquates, que la deuxième que nous savions être trop pessimiste puisqu'il suffit de mettre en œuvre les méthodes analytiques idoines pour obtenir des véhicules autonomes qui pourraient atteindre un niveau de sécurité environ 10 fois plus sûr que le conducteur humain parce que ces systèmes ne connaissent ni fatigue, ni émotion, ni distraction.

Pour entrer dans le détail : développer un concept de véhicule autonome revient à maîtriser le futur de ce véhicule en respectant le cadre légal et en amenant ce véhicule à remplir la fonction qui en est attendue.

Or, les zones culturelles d'où proviennent la majorité des acteurs du développement des véhicules autonomes sont précisément les zones culturelles dont nous avons démontré les faiblesses dans les domaines concernés. Pire : d'après quelques communications faites à l'auteur, les acteurs français se sont alignés sur les acteurs états-uniens, semble-t-il parce que l'aura d'un des principaux constructeurs de véhicules électriques leur a fait croire que cet acteur serait le plus avancé sur ce sujet.

Si les constructeurs automobiles français se libéraient de cette illusion et décidaient de suivre leur voie "naturelle" dictée par leur environnement socio-culturel, ils deviendraient de facto capables de produire des voitures autonomes réellement sûres, fiables et efficaces.

- À cause de leur aptitude à comprendre et séquencer le futur en épisodes aussi pertinents que possible, les pilotes automatiques ainsi développés bénéficieront d'un micro-management du futur qui augmentera leurs performances et la qualité de la prédictibilité de la trajectoire.
- Grâce aux qualités de l'ergonomie à la française, l'Interface Homme-Machine sera nettement plus lisible et les fonctions plus adaptées aux attentes et besoins de l'utilisateur final. Ces caractéristiques apporteront une nette amélioration de la sécurité, en particulier en situation dégradée lorsque le pilote automatique commence à faillir sous la difficulté et doit rendre la main au conducteur humain.
- Dernier point, et non le moindre, à l'aide des concepts de qualité et de sécurité informatique, les logiciels de mise en œuvre de la conduite autonome seront mieux cloisonnés dans les différents domaines de la conduite automatique; la sécurité informatique sera mieux appliquée, réduisant d'autant le risque de bug et de piratage. La maintenance de la version en cours et l'évolution vers une version ultérieure seront ainsi mieux maîtrisées, diminuant aussi bien le coût de cette maintenance que les éventuels dédommagements en cas de sinistre évitable dont la responsabilité échouerait sur le constructeur.

Addendum 10.10.2025, FCAS "Fiasco Certain d'une Arme Sophistiquée" ou "Future Combat Air System" ?

Les médias ont brui en début de semaine sur l'échec prévisible du potentiel avion militaire européen de sixième génération actuellement planifié autour des industries allemande et française, avec un soutien espagnol.

Ce projet devisé à 100 milliards concernerait un avion furtif capable de gérer une escadrille de drones de reconnaissance au moyen de l'intelligence artificielle.

Selon certaines plateformes internet spécialisées sur le monde militaire, il semblerait qu'un acteur principal, une entreprise française, revendique la part du lion dans la conduite opérationnelle de ce projet. Cette mainmise sur la direction de projet indispose naturellement les autres partenaires qui n'y voient que la crise d'égo d'un partenaire obnubilé par son propre panache.

Certes, nous ne sommes en rien impliqués dans ce projet et notre opinion ne représente rien de plus que notre connaissance très limitée de cet avion du futur. Cependant, nous soutenons pleinement la demande de ce partenaire car nous savons de quoi il est capable. Nous le soutenons d'autant plus fort qu'il est précisément un membre de cette culture dont nous avons démontré les potentiels en termes de vision stratégique.

Nous l'avons clamé haut et fort en tant que ligne directrice de notre étude : seule une sélection bien raisonnée de talents adaptés aux tâches à exécuter est susceptible de produire des résultats d'une qualité très élevée pour un coût restreint dans des délais plus brefs qu'usuellement admis.

Cela signifie que les entreprises françaises sont autorisées à revendiquer la préséance pour les tâches de planification mais cela signifie aussi qu'elles doivent jouer la retenue dans les domaines où les partenaires jouent une partition correspondant à leurs potentiels culturels réels.

++++

La preuve est ainsi faite que la France est un incroyable réservoir de talents et de promesses mais ni ces talents, ni ces promesses ne se réalisent parce que la France, en l'occurrence, les Français eux-mêmes, ne croient pas à l'existence de ces aptitudes et, par conséquent, ne les cultivent ni ne les promeuvent.

Au risque de paraître iconoclaste, si, actuellement, la France va mal, c'est (pour paraphraser une pub très française) « Parce qu'elle le veut bien ! »

En d'autres termes, si la France le voulait, elle n'aurait aucune difficulté à améliorer sa situation !

Et concluons en beauté avec un proverbe...

Le proverbe francophone le plus approprié est "On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif !"

Mais sa version anglophone est plus adéquate "You can lead the horse to the river but you can't make it drink..."

"*Vous pouvez mener le cheval à la rivière mais ne pouvez le forcer à boire.*"

Mener le cheval à la rivière, c'est précisément ce que nous avons fait tout au long de ce texte, nous avons décrit en long, en large, en travers et même en couleurs d'où vient la supériorité de la culture française métropolitaine dans les domaines stratégiques grâce à sa très grande maîtrise des conditions du futur.

Et, comme l'affirme le proverbe anglophone, ici s'arrête notre rôle.

C'est maintenant au cheval de prendre ses responsabilités et de décider s'il a soif, le cas échéant, s'il désire boire, ou non !

À bon entendeur...

