

À LA RECHERCHE D'UNE CULTURE EUROPÉENNE EN COMPTABILITÉ ET CONTRÔLE DE GESTION...

[Hélène Löning](#)

Association Francophone de Comptabilité | « [Comptabilité Contrôle Audit](#) »

1995/1 Tome 1 | pages 81 à 97

ISSN 1262-2788

ISBN 2711734005

DOI 10.3917/cca.011.0081

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1995-1-page-81.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Association Francophone de Comptabilité.

© Association Francophone de Comptabilité. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

À la recherche d'une culture européenne en comptabilité et contrôle de gestion...

Hélène Löning

Résumé

Cet article cherche à montrer, à travers deux principales illustrations, l'intérêt des démarches comparatives, axées sur la compréhension des différences culturelles, dans le domaine de la comptabilité et du contrôle de gestion. De telles démarches sont particulièrement fructueuses dans le contexte européen, où elles permettent de mettre en exergue la diversité qui est une composante intrinsèque d'un éventuel « modèle de management européen ». Un premier exemple d'analyse des différences décrit l'émergence différenciée d'écoles de pensée organisationnelles et de courants de recherche en gestion en Europe et aux États-Unis. Quelques pratiques de comptabilité et de contrôle de gestion comparées, lors d'une recherche menée en Grande-Bretagne et en France, fournissent un second exemple de l'intérêt des démarches comparatives.

MOTS CLÉS. – CONTRÔLE DE GESTION, COMPTABILITÉ COMPARÉE, DIFFÉRENCES CULTURELLES.

Abstract : Researching a European perspective in accounting and management control

This paper aims to emphasize and illustrate the relevance of international comparative approaches which focus on better understanding cultural differences in management accounting and control. Such approaches are particularly fruitful in the European context where they highlight diversity — an essential character of any « European management model ».

We first describe, as an initial example of comparative analysis, the various processes of emerging organisational research and schools of management thought in Europe, as distinct from the US. Some different management and accounting information systems in France and the UK, compared on the basis of field research, provide a second illustration in support of comparative approaches.

KEYWORDS. – MANAGEMENT CONTROL, COMPARATIVE ACCOUNTING, CULTURAL DIFFERENCES.

Correspondance

Département Comptabilité-contrôle de gestion
Groupe HEC
78351 Jouy-en-Josas Cedex

Devant la diversité des pratiques, des normes et des lois dans les différents pays européens, et face aux interrogations dont la jeune Union européenne devient l'enjeu, on peut s'interroger sur l'existence d'une « culture européenne » en gestion. Celle-ci constitue-t-elle un leurre, un mythe, un rêve formulé — seul point commun ! — par les Européens eux-mêmes, au lendemain de deux guerres mondiales qui les ont tant meurtris et dont l'Europe fut le berceau ? Du « plus jamais », on est passé au « tous ensemble » et on a voulu à la fois harmoniser à tout prix, aplanir — au moins en apparence — les différences et en même temps définir « l'identité européenne ».

Ces questions se posent, en particulier, pour les disciplines comptables et de contrôle de gestion. Tandis que, du point de vue de la normalisation comptable, l'harmonisation européenne se heurte à des divergences et résistances importantes, aboutissant le plus souvent à des compromis au pire sens du mot, les Européens cherchent aussi ce qui, du point de vue des pratiques du management, des systèmes d'information, de la comptabilité et du contrôle de gestion, les distingue des « maîtres » japonais et américains du management.

Face à ces difficultés, nous nous interrogeons dans cet article sur le bien-fondé même des tentatives visant à « harmoniser » en aplanissant les différences et, en tout cas, sur la perspective dans laquelle elles ont été considérées. L'idée développée et illustrée dans les pages qui suivent est que l'étude des différences, entre pays européens, entre l'Europe et d'autres modèles de management, est plus pertinente pour définir et mettre en valeur ce qui est spécifiquement européen que ne l'est l'étude des similarités entre pays du Vieux Continent.

Dans la première partie, nous cherchons à montrer que l'analyse des différences peut être particulièrement fructueuse lorsqu'il s'agit de rechercher les effets concrets et tangibles d'une culture européenne, au niveau de la littérature consacrée à la gestion, comme au niveau des pratiques de gestion. Il est trop restrictif de ne s'intéresser qu'aux similitudes entre pays européens lorsqu'il s'agit de mettre en exergue l'existence d'un creuset de gestion spécifique à l'Europe. L'analyse des différences entre pays — que ce soit au niveau de leurs pratiques ou de leurs fondements et courants théoriques — revêt à notre avis une importance aussi grande. Il s'agit d'un sujet d'ordre méthodologique qui soulève aussi, au-delà de cet aspect, un problème de fond. L'approche en termes de différences, qui suppose des démarches comparatives, nous paraît mieux adaptée au contexte même, au sujet même, à la compréhension de ce qu'est l'Europe. Tel est le point de vue que nous cherchons à défendre ici.

Deux exemples sont ensuite développés dans l'article ; ils soutiennent cette idée. La question est en effet distincte selon que l'on considère les **pratiques de gestion** ou les **courants de littérature** (les « écoles ») en gestion : ce constat nous incite à examiner successivement ces deux niveaux. Ainsi, la deuxième partie de l'article fournit un premier exemple qui souligne l'intérêt de l'approche comparative ; ce sont les différences, au niveau de la recherche en gestion, entre les États-Unis et l'Europe qui sont mises en exergue. L'article s'appuie sur les travaux et la comparaison préalables de S. Kassem (1975). L'analyse de cet auteur offre une illustration des différences existant entre l'Europe et les États-Unis en matière de recherche organisationnelle et comptable.

Dans la dernière partie de l'article, un deuxième exemple nous est donné par l'étude de quelques différences entre pratiques de gestion, en France et en Grande-Bretagne. Quelques aspects contrastés dans les entreprises des deux côtés de la Manche sont interprétés de façon culturelle et nous

montrons comment les mêmes différences culturelles entre les deux pays peuvent être identifiées, par exemple, au niveau de la fonction sociale des systèmes éducatifs.

Il ressort de l'analyse de ces deux exemples que la diversité est une « constante » européenne, aussi bien en ce qui concerne la recherche en gestion que les pratiques des entreprises. L'article, qui offre une première réflexion théorique, conclura essentiellement à la multiplicité des **cultures européennes**. C'est en cela qu'il nous semble important de se donner les moyens d'étudier celle-ci, lorsqu'on choisit une méthode de recherche pour mener une étude sur la « culture européenne ».

1. À la recherche des points communs ou des différences ? Quelques réflexions théoriques préliminaires

1.1. Les limites de l'étude des similarités

Lorsqu'on considère les systèmes d'information comptable et de gestion dans différents pays européens, on est frappé, à première vue, par la proximité de ceux-ci. Le choix des logiciels est dicté par l'offre sur le marché, souvent international, et se révèle plus souvent sectoriel que national. Si les normes comptables et la législation fiscale modèlent la présentation des comptes et états financiers et dictent le choix des méthodes comptables, de façon nuancée dans les divers pays, les systèmes d'information comptable de gestion « formels » sont, en revanche, en fin de compte, peu dissemblables. Rien ne ressemble autant à un budget ou à une analyse d'écart britanniques qu'un budget ou une analyse d'écart français, allemand, néerlandais ou espagnol !

Ainsi, une étude empirique que nous avons menée, dans le secteur agro-alimentaire en France et en Grande-Bretagne, nous a permis de constater que les mêmes outils étaient utilisés dans les deux pays : procédure budgétaire et contrôle budgétaire, comptabilité en coûts standard, calcul et analyse d'écart par rapport au budget, reporting des filiales au groupe, procédures de choix et d'octroi d'investissements, etc. Quelques différences apparaissaient entre les diverses entreprises, quant à l'importance accordée à la planification, au reporting, ou au niveau de délégation ; mais celles-ci n'étaient pas principalement liées au contexte national. Elles étaient plutôt à mettre en relation avec la structure, l'organisation interne, ou même la taille respective de la maison mère et de la filiale étudiée. Les différences nationales, au niveau des outils du contrôle de gestion, restaient quoi qu'il en soit minimales. Tout au plus le plan à moyen ou long terme avait-il un peu plus de valeur dans le contexte français. Dans les entreprises étudiées, le tableau de bord n'était pas significativement plus développé en France qu'en Grande-Bretagne. Ce que les responsables français qualifiaient de tableau de bord, lorsqu'il existait, n'était pas vraiment différent, en termes de contenu, de ce que les Anglais appelaient *reporting* : cela consistait pratiquement en des « données financières clés mensuelles ». La seule différence technique notable portait sur le degré de remontée de l'information vers les niveaux supérieurs, moins structurée en France.

Dans un contexte différent, mais illustrant la même idée, une tentative pour réunir des professeurs de gestion afin d'élaborer ensemble des recueils de cas « européens », que nous avons eu l'occasion d'observer, s'est soldée par un ensemble hétérogène de cas relativement insipides, ne dégagant

pas réellement les caractéristiques d'une gestion européenne. Ce sont à nouveau des problèmes très généraux et fort répandus qui surgissent — problèmes d'allocation et de comptabilisation des coûts indirects, de mise en place ou de dysfonctionnements de procédures budgétaires, problèmes de reporting dans des relations mère-filiale, etc.

S'agit-il donc là des outils de gestion européens ? Ceux-ci sont bien communs, identiques et présents partout en Europe. Cependant, lorsqu'on regarde d'un peu plus près, il apparaît qu'ils ne sont en rien spécifiquement européens. Il s'agit en grande partie de pratiques de gestion nord-américaines (parfois japonaises pour des méthodes introduites plus récemment) et « importées » dans toute l'Europe (occidentale) durant les Trente Glorieuses. Ces outils et ces pratiques sont le fruit du travail d'une « école » de responsables formés depuis l'après-guerre selon un modèle américain, avec des manuels (et parfois des diplômés) américains. Triste constat : le corpus européen commun des pratiques de gestion se réduirait à ce qui nous vient de pays tiers et les tentatives de description de cas spécifiquement européens seraient, alors, vouées à l'échec. Il devient difficile de parler de « culture européenne » traduite au niveau des pratiques de gestion ! S'il existe bien quelques spécificités françaises, allemandes ou italiennes que l'on peut souligner, le corpus commun spécifique à l'Europe, quant à lui, se réduit à peu de chose : en cherchant à le décrire factuellement et au niveau des outils, on risque fortement de ne visualiser que des aspects qui ne sont pas proprement européens.

En fait, il semble que les difficultés rencontrées lors des tentatives d'étude des similarités entre pays européens tiennent à plusieurs facteurs, dont deux surtout :

– la notion de plus grand dénominateur commun s'applique mal au contexte européen ; on peut difficilement capter et décrire le plus grand dénominateur commun entre les pratiques ou les courants de recherche en gestion allemands, italiens, français, anglais, danois et espagnols ;

– l'étude des similarités entre pays passe souvent par une focalisation sur les aspects « formels » des outils et systèmes ; il est en effet extrêmement délicat de percevoir des similarités au niveau du jeu social, des aspects informels, de l'utilisation des systèmes de contrôle et de gestion. Cependant, les similarités quant aux outils ne sont pas proprement européennes ; les aspects formels, les techniques font partie des choses que l'on peut tenter d'implanter presque universellement. L'idée même d'un manuel, descriptif d'outils et de techniques, est d'être transposable, de proposer des solutions, des systèmes que d'autres entreprises, y compris dans des contextes différents, pourront chercher à adopter. Elle est en cela opposée à la notion d'entité culturelle (européenne dans notre cas).

Face à ces difficultés et limites de l'étude des similarités entre pays et modes de gestion en Europe, on peut chercher à souligner, *a contrario*, l'intérêt de démarches comparatives, axées sur la mise à jour des différences.

1.2. L'intérêt de l'étude des différences

L'étude et la recherche des similarités dans les pratiques de gestion en Europe se révèlent donc souvent décevantes. Pourtant, sur le terrain, deux constatations complémentaires peuvent être faites :

- On perçoit dans les entreprises, dans la façon d'agir, de réagir, de prendre des décisions, d'utiliser et de vivre avec les systèmes, des différences avec le « modèle » américain. Celles-ci sont souvent difficiles à décrire, à formaliser, mais elles existent, sous-jacentes. Les responsables eux-mêmes les perçoivent et cela est matérialisé par l'intérêt ambigu qu'ils portent à l'interculturel : ils ressentent l'importance du thème et son intérêt général mais, en dernier ressort, n'en voient pas le caractère concret ou opérationnel dans leur travail. Des chercheurs comme P. d'Iribarne (1989, 1990...) ont

tenté d'analyser les différences comportementales, par exemple entre des responsables français et américains. Il existerait bien des pratiques européennes. Une façon de les appréhender est de se demander en quoi et pourquoi elles sont distinctes des modes de gestion américains.

• On observe aussi, sur le terrain, des différences entre pays européens ! Des outils qui, voici un instant, semblaient identiques ne donnent pas lieu aux mêmes pratiques. Ainsi, les systèmes d'information comptable et de gestion formels communs aux divers pays d'Europe sont très similaires entre eux, mais les **pratiques de gestion associées** demeurent malgré tout très différentes de pays à pays.

L'analyse des différences paraît donc plus adaptée pour faire émerger les spécificités européennes en matière de gestion que l'étude des outils de gestion communs. Il s'agit au premier abord essentiellement d'un problème méthodologique. Bien que certains pensent que la méthode comparative n'est utilisée par la sociologie que faute de mieux et qu'elle révèle l'état peu avancé de cette science, M. Grawitz (1990) souligne en effet :

« Pour de nombreux auteurs, la méthode comparative serait effectivement la méthode spécifique de la sociologie. Elle impliquerait, ainsi que nous l'avons vu, la constitution de types idéaux. » (1990, p. 470).

« Elle est utilisée par toutes les sciences sociales. [...] est également employée à tous les stades de la recherche. Elle fait partie de l'observation, mais peut aussi suggérer des hypothèses et parfois même les vérifier. [...] Liée à la typologie, la méthode comparative vaut, sur le plan scientifique, ce que valent les types qu'elle compare. Dans la mesure où ceux-ci, systématiquement établis, correspondent à ce que la réalité comporte de plus significatif, la comparaison aura de l'intérêt. » (1990, p. 471).

Cependant, au-delà des aspects méthodologiques, le problème soulève aussi des questions de fond, concernant la distinction entre les systèmes d'information et de contrôle formels et informels, concernant le statut de la culture et la compréhension des différences culturelles, concernant enfin l'essence même de l'objet étudié, l'Europe et ses modes de gestion.

Une première distinction utile à introduire pour l'analyse est la notion de système d'information comptable et de gestion, respectivement formel ou informel. On peut retenir une conception large et récente (N.B. Macintosh, 1985) des systèmes d'information qui inclut le jeu des acteurs, leurs comportements et réactions autour des outils, dans la définition même du système. Une telle définition est teintée à la fois d'une perspective systémicienne (J.-L. Lemoigne, 1977 ; J.-L. Peauccelle, 1981 ; Y. Pesqueux et J. Bucki, 1991) et d'une approche sociologique de l'information et des systèmes comptables et de gestion (M. Crozier, 1963, 1977). Suite aux distinctions apportées par C. Barnard (1938), H. Simon (1945) et N.B. Macintosh (1985), *on peut désigner ce jeu des acteurs, par opposition aux outils mêmes, sous le terme de « systèmes informels ».*

Dès avant-guerre, C. Barnard introduit la distinction entre structures formelle et informelle. En 1945, H. Simon souligne que l'opposition entre communication formelle et informelle ne doit pas être confondue avec l'antagonisme écrit/oral. Au milieu des années 80, N. Macintosh (1985) traite dans son ouvrage du « cœur mou des systèmes d'information comptable » ; c'est bien du jeu des acteurs qu'il parle. Son centre d'intérêt, pour mener son analyse, correspond bien à ce que nous qualifions de « systèmes informels ». On voit donc que la distinction reprise ici n'est pas nouvelle. C. Barnard l'a explicitée dès les années 30, mais elle n'a été remise au goût du jour, dans une perspective de revalorisation des recherches portant spécifiquement sur les systèmes informels, que plus récemment.

L'intérêt de cette distinction pour notre analyse est de souligner que les principales différences entre pays, ainsi qu'entre l'Europe et les États-Unis, apparaissent au niveau des systèmes informels. Les systèmes d'information formels, les outils, sont très proches ; les pratiques de gestion, en revanche, diffèrent parce que les systèmes **informels**, le jeu des acteurs autour des outils comptables et de gestion, est de tout autre nature, dans différents contextes culturels. C'est donc l'analyse des différences à travers une approche comparative, et non la recherche des similarités, qui fait apparaître l'importance des aspects sociaux et informels.

Ce choix méthodologique *a priori* pose une deuxième question : celle-ci porte sur le fond et concerne le statut de la culture. Les différences rencontrées sont, à notre avis, de nature culturelle. Deux éléments, qui jouent un rôle essentiel dans l'interrelation entre la culture et les pratiques de gestion (Löning, 1994), nous aident à les interpréter : il s'agit d'une part des modes de représentation, des modes de pensée des individus, largement déterminés par leur appartenance à une culture, et d'autre part des règles du jeu social, à un niveau collectif, qui prévalent dans un contexte donné. Ces deux éléments assurent un lien essentiel entre la culture d'un pays et ce qui se passe à la fois dans les organisations et dans la société civile de ce pays. En vivant, en étant éduqués et grandissant dans un contexte culturel, les hommes acquièrent des modes de représentation de la réalité qui les entoure, et apprennent à obéir à des règles (rarement écrites) collectives du jeu social, qui régissent leur comportement en société, comme en entreprise. Ces modes de représentation et ces règles sont culturels, mais ils imprègnent les comportements, les décisions et l'action en organisation (Löning, 1994).

Or, comme nous l'avons souligné ci-avant, l'influence de la culture est grande au niveau des aspects et systèmes informels. Il est, pour cette raison, difficile de détecter des similarités de culture, et plus encore de les décrire. Une telle description passerait par le rapprochement, extrêmement délicat et dangereux, de rites, de tabous, de valeurs, de symboles identitaires dans différents contextes culturels. Il est, en revanche, relativement plus facile, en matière de culture, de mettre à jour des différences. C'est d'ailleurs l'intérêt même des méthodes revendiquées par les partisans de l'analyse culturelle (ou de l'analyse sociétale) (Child, 1981 ; Silvestre, 1990) : les mécanismes et processus se dégagent et s'expliquent mieux en comparaison avec ce qui se fait ailleurs plutôt que selon une description absolue. Les travaux du laboratoire d'économie et de sociologie du travail à Aix-en-Provence, les mouvements culturalistes s'appuient sur cette idée.

Enfin, l'analyse comparative à travers l'étude des différences présente un troisième intérêt : elle est, d'un point de vue conceptuel, particulièrement bien adaptée à une meilleure compréhension de ce qu'est l'Europe, dans la mesure où cette dernière est avant tout faite de diversité. C'est même l'une de ses caractéristiques. Tenter de décrire un ensemble de traits communs sans mettre en exergue la multiplicité qui fait la richesse de ce continent, de même qu'aplanir les différences sous prétexte d'unifier, nous semblerait une erreur. Le chercheur est obligé de voir, de reconnaître et de décrire cette diversité.

Après cette longue entrée en matière théorique, qui souligne l'intérêt des approches comparatives et de l'étude des différences, nous allons maintenant développer deux exemples de cette dernière. Le premier exemple invite à opposer le modèle de gestion européen à d'autres modèles, afin de mieux discerner ce qui est spécifiquement européen ; nous examinons, en particulier, l'opposition entre l'Europe et les États-Unis en matière de littérature de gestion. Le second exemple suggère d'accepter et même de décrire la diversité européenne dont nous venons de parler ;

l'influence de la culture nationale sur les pratiques de gestion françaises et anglaises est analysée et mise en parallèle avec son influence sur les systèmes éducatifs de chacun des deux pays.

2. Premier exemple d'étude des différences : l'opposition États-Unis/Europe en matière de courants de recherche et de littérature en gestion

Nous nous appuyerons, dans cette partie, pour bâtir notre argumentaire, sur l'ouvrage édité par G. Hofstede et S. Kassem en 1975 (« European Contributions to Organization Theory ») et, en particulier, au-delà des contributions très diversifiées d'auteurs et de chercheurs européens (de Crozier à Pugh, de Gasparini à Luhmann, etc.), sur la très riche analyse introductive du seul contributeur à l'ouvrage qui soit extérieur à la culture européenne, Sami Kassem. Son analyse comparative des courants de recherche dominants et nés respectivement aux États-Unis et en Europe fournit une première illustration de l'intérêt de l'approche comparative, par les différences.

Le panorama, proposé par cet auteur, de la recherche organisationnelle depuis le début du siècle peut être schématisé à travers quelques tableaux. Il part du constat de l'existence d'une thèse mécaniste et d'une antithèse organique (selon la terminologie de Weber), pour décliner les accents différents pris en Europe et aux États-Unis par la synthèse, à savoir la théorie du système ouvert et la théorie de la contingence (cf. figure 2, page suivante).

Cette opposition se traduit par des recherches de nature très différente des deux côtés de l'Atlantique :

Figure 1
**L'opposition des courants de recherche saillants
en Europe et aux États-Unis selon Kassem**

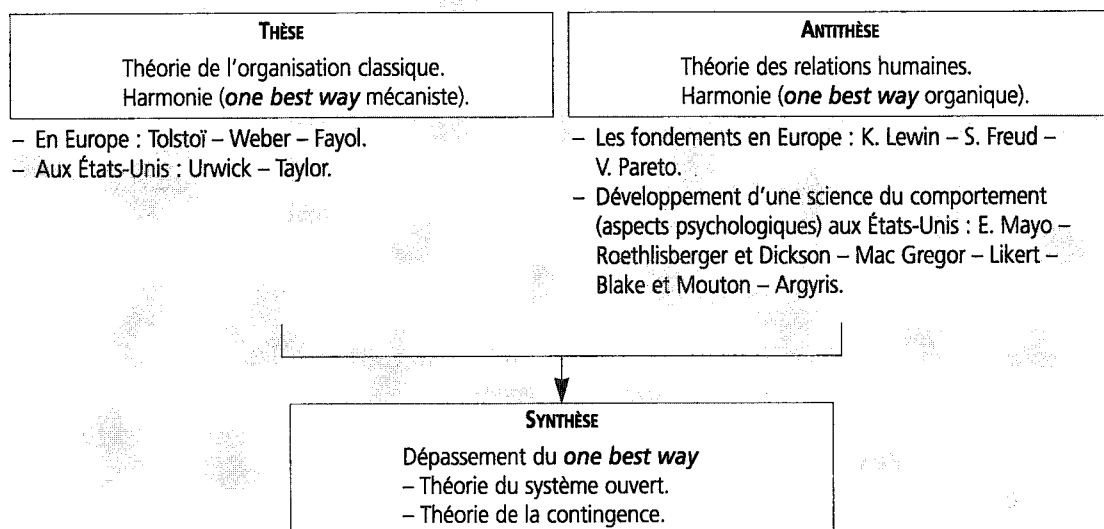
ÉTATS-UNIS

- L'école des « buts organisationnels » ; notion de *goal*
Ex. : Parsons, Selznick, Perrow, Blau et Scott, H. Simon (1964)...
- Une exception notable : l'école des sociologues de Chicago.
Quelques autres recherches :
Ex. : Merton, Perrow, Gouldner, Dubin, Blau et Scott, Etzioni, Aiken et Hage...

EUROPE

- En Grande-Bretagne : l'approche « technologique »
 1. Groupe de Tavistock (Miller, Emery, Rick)
 - influencés par Marx et Lewin ;
 - ils voient l'organisation comme système socio-technique.
 2. Groupe du Sud-Essex (J. Woodward)
 - Contingence, une forme d'organisation adaptée à chaque situation technologique.
 3. Groupe d'Aston (D. Pugh) :
 - Conteste l'existence d'un impératif technologique.
- Partout : les écoles dites institutionnelles et radicales (antiuniversalisme, étude des aspects culturels et des phénomènes de pouvoir).

Figure 2
L'opposition entre thèse mécaniste et antithèse organique selon S. Kassem (1975)



À travers sa revue de littérature, S. Kassem (1975) souligne les éléments suivants :

- Les **États-Unis** ont été le berceau de deux grands courants de recherche :

- Le premier (historiquement) est celui de la **théorie des relations humaines**. Cela peut s'interpréter par une plus grande importance accordée à la science du comportement, aux phénomènes motivationnels et psychologiques, alors que la tradition de recherche en Europe repose davantage sur une pensée sociologique. Il faut cependant noter l'exception que constituent les sociologues de Chicago aux États-Unis.

- Le deuxième est celui des **buts organisationnels**. D'après Kassem, l'importance accordée à ce thème aux États-Unis est à relier au système de valeurs (culturelles) de la société américaine, qui met particulièrement l'accent sur la fixation des objectifs et la réalisation de ceux-ci comme moyen d'accomplissement personnel (*goal-setting* et *goal-achievement*).

- **L'Europe**, au contraire, s'appuie sur une tradition très forte en **sociologie**. Alors que les travaux des premiers psychologues européens n'ont trouvé qu'un faible écho et de faibles développements en recherche en gestion, la sociologie a largement marqué de son sceau les écoles dites institutionnelle ou radicale. Les organisations, considérées et étudiées comme des (sous-) produits de leur propre société, sont en interaction permanente avec leur environnement, qui est un lieu de conflits naturels et de changement incessant. Les recherches européennes se veulent le plus souvent anti-universalistes, multi-critères (en particulier lorsqu'il s'agit de déterminer des critères d'efficacité) et elles étudient les influences politiques, les valeurs culturelles, dans un monde fait d'ordre et de désordre.

Deux thèmes, en particulier, sont très souvent traités :

- les problèmes d'**identité**. S. Kassem pense, à ce sujet, qu'une différenciation historique forte (entre régions, entre pays, entre classes sociales) crée un besoin et une volonté intégratrice supérieurs, en tout cas une préoccupation d'identité en Europe ;

– les phénomènes de **pouvoirs** (dont, par exemple, les travaux de M. Crozier). L'interprétation suggérée est, cette fois, que des sociétés plus rigides, plus stratifiées au départ qu'aux États-Unis, que des classes sociales et des luttes de classe plus marquées ont abouti à des idéologies plus radicales et à de plus grandes interrogations sur les phénomènes de pouvoir.

S. Kassem (figure 3, p. 14, 1975) résume lui-même sa vision des choses en un tableau :

Figure 3
Théorie des organisations en Europe et aux États-Unis :
comparaison selon S. Kassem, 1975, p. 14.

	AMÉRICAINNE	EUROPÉENNE
1. APPROCHE	Microscopique (comportementale)	Macroscopique (structurale)
2. DOMAINE D'ÉTUDE	– Psychologie organisationnelle – L'homme dans l'organisation ; l'individu	– Sociologie organisationnelle – L'organisation dans la société
3. CENTRÉE SUR	– Les personnes : besoins et attitudes – Ce qui se passe à l'intérieur du système	– L'organisation dans sa globalité – Les relations entre le système et son environnement
4. ACCENT MIS SUR ORIENTATION	– Fonctionnelle (approche orientée processus)	– Structurale
5. MÉTHODOLOGIE	– Expériences de laboratoire, enquêtes, observation, études de cas longitu- dinales, monographies	– Études de cas comparatives
6. IDÉOLOGIE	– Fondée sur l'harmonie, le <i>statu quo</i> (idéologie conservatrice) – Antimarxiste	– Fondée sur le conflit – Marxiste
7. CENTRES D'INTÉRÊT DES AUTEURS D'INFLUENCE	– Théoriciens-praticiens – Affiliés à des <i>business schools</i> – Contacts étroits avec la communauté des affaires – Orientés vers le savoir-faire et les techniques – Tentative de découvrir le <i>one best way</i>	– Théoriciens abstraits – Affiliés à des départements de sociologie universitaires – Contacts épisodiques avec la communauté des affaires – Orientés vers la connaissance, la compréhension et la théorie – Tentative de détruire le <i>one best way</i>
8. EXEMPLES D'APPROCHES		
• DE LA CONCEPTION DES POSTES DE TRAVAIL	– Enrichissement des tâches – Management participatif	– Systèmes socio-techniques – Démocratie industrielle
• DU DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION	– Humain et comportemental	– Techno-structurel

Si l'on suit l'analyse de S. Kassem, on peut donc conclure à l'existence d'une culture ou, du moins, d'une tradition de recherche en gestion dont les caractéristiques sont spécifiquement européennes. Mais surtout, l'exemple de l'analyse bibliographique comparée des deux continents est une illustration de l'intérêt des démarches mettant l'accent sur les différences.

3. Un autre exemple d'étude des différences : la diversité intra-européenne des pratiques de gestion, entre la France et la Grande-Bretagne

Nous allons à présent faire référence à un travail empirique personnel, afin de donner un nouvel exemple de l'intérêt des démarches comparatives, axées sur la recherche et les tentatives d'explication des différences entre pays européens plutôt que sur leurs similarités. Dans ce travail, nous avons pris d'entrée de jeu la décision de centrer notre étude sur deux pays, la France et la Grande-Bretagne, car il aurait été trop ambitieux de nous placer de suite dans un environnement multinational. L'étude comparative de deux pays permet de mieux faire émerger des axes de différenciation entre ceux-ci. De plus, une démarche exploratoire s'imposait au début de notre travail.

C'est pourquoi la recherche s'est organisée en trois temps, avec une étape de résultats intermédiaires.

– Dans un premier temps, nous avons procédé à une étude exploratoire, à travers **sept études de cas, menées par entretiens**. Cette étude s'est déroulée dans un seul secteur d'activité, le secteur agro-alimentaire, afin d'identifier des différences qui ne seraient pas dues au secteur, mais à la culture nationale. Nous avons ainsi observé les similitudes et les différences entre quatre entreprises britanniques et trois françaises.

– Nous avons ensuite esquissé des **portraits types d'organisations française et britannique** en mettant en lumière les différences de pratiques dans le domaine étudié. Ces « portraits types » ont ensuite été « mis à l'épreuve » dans une deuxième étude empirique, complémentaire.

– La dernière étape a donc consisté en l'envoi d'un questionnaire ouvert à des responsables en entreprise des deux pays. Nous avons ensuite réalisé une **analyse de contenu des réponses** adressées par ceux-ci. Cela a permis de valider assez largement les premiers portraits types et surtout de les affiner.

Les résultats de terrain de cette étude ont donc pris la forme, concrètement, de portraits types d'organisations française et britannique. Ces derniers sont centrés sur les différences au niveau des pratiques (en particulier de prise de décision) et du jeu des acteurs dans les entreprises.

Dans cette partie, par la suite, nous développons quelques exemples de caractéristiques contrastées, tantôt britanniques, tantôt françaises, qui apparaissent sur les portraits types finaux et suggérons une interprétation de ceux-ci en termes de modes de représentation individuels spécifiques au pays. Une nouvelle illustration de l'intérêt des démarches comparatives et de l'importance de l'étude des différences est ainsi fournie.

3.1. Quelques exemples de modes de représentation de la part des responsables, dans les organisations, qui diffèrent en Grande-Bretagne et en France

Les portraits types auxquels aboutit notre recherche empirique sont représentatifs d'une « atmosphère » britannique par opposition à une « atmosphère » française. Un axe majeur d'opposition concerne les modes de représentation, plus relatifs et pragmatiques en Grande-Bretagne et plus

absolus et idéalistes en France. C'est le thème que nous avons choisi d'illustrer rapidement ici. D'autres éléments, portant sur la nature des règles du jeu social, également différentes dans les entreprises des deux pays, ne sont pas abordés dans cet article. Le caractère respectivement idéaliste ou pragmatique des modes de représentation des responsables français ou britanniques transparait notamment à travers les sujets suivants :

- le rapport au temps ; le découpage et l'organisation du temps au travail ;
- le type d'engagement que représente le budget ;
- l'importance accordée respectivement aux chiffres et aux idées ;
- le sens du devoir et des responsabilités.

• Un rapport au temps et un découpage, une organisation du temps de travail différents dans les deux pays : telle est l'une des premières caractéristiques que nous avons remarquée au cours de nos entretiens. Dans les entreprises françaises, le temps est un bien que, paradoxalement, on ne compte pas. On travaille aussi longtemps qu'il le faut pour obtenir un résultat, et parfois plus longtemps. Ne pas avoir passé le nombre d'heures requises signifie avoir « bâclé » son travail ou ne pas avoir assumé ses responsabilités. Cela contraste avec la situation britannique où (peut-être parce que le temps, c'est de l'argent) ne pas avoir fini à l'heure de partir est signe de lenteur et d'incapacité à s'organiser. E.T. Hall (1984) a lui aussi signalé et approfondi ce type de différence, de façon plus générale, entre les cultures dites monochrones et les cultures polychrones. Il oppose en particulier, sur ce point, les Anglo-Saxons et les Latins : les premiers vivraient le temps de façon linéaire, menant une activité après l'autre, tandis que les seconds ayant une perspective multidimensionnelle du temps, seraient enclins à mener plusieurs activités en même temps, en parallèle. En ce qui concerne l'interprétation de nos observations, nous dirions plus simplement que les responsables français sont moins conscients de la contrainte de ressource représentée par le temps que leurs collègues britanniques. L'important semble être, avant tout, le travail, la tâche, la mission à réaliser, dont il faut assurer le bon aboutissement (notion d'efficacité), indépendamment du temps passé.

• Le budget représente un deuxième exemple d'une pratique liée au pragmatisme britannique, et dont Français et Anglais n'ont pas la même conception. Nous venons d'évoquer le budget « temps » pour remarquer que les Britanniques ont une conscience plus marquée du temps que les Français. Il semble que cette différence entre responsables français et anglais soit le reflet d'une attitude plus générale, par rapport à toute contrainte de ressource. Là où la préoccupation première d'un responsable français est l'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs, celle d'un homologue britannique relève davantage d'un souci d'efficience (maîtrise des ressources engagées pour atteindre l'objectif). Ce dernier fait donc preuve d'une attitude plus concrète. Lors des entretiens, les responsables français affirmaient, en effet, qu'il était préférable et souhaitable de respecter le budget, mais que cela ne constituait pas « un objectif en soi ». Dans les entreprises françaises, le budget tend à être une somme de ressources financières allouées, si possible à ne pas dépasser. Lorsqu'on interroge les responsables français sur ce à quoi sert le budget, ils répondent qu'il s'agit avant tout d'un instrument d'analyse, d'un moyen pour atteindre « des objectifs de nature supérieure¹ ». Le budget ne doit pas empêcher de saisir des opportunités supposant un dépassement de celui-ci. En Grande-Bretagne, la vision-conception du budget est à la fois plus stricte et plus motivationnelle. Elle est plus stricte, en ce sens qu'il s'agit d'un engagement ferme et définitif. Parallèlement, il existe une meilleure compréhension d'un modèle de contrôle budgétaire, d'un modèle de contrôle de gestion par les résultats : on pouvait le percevoir en analysant le contenu des réponses à deux des questions posées (portant

sur le budget et sur les facteurs de motivation au travail). Il arrive qu'il y ait un processus de négociation assez serré autour du budget, d'autant plus qu'il s'agit ensuite d'un engagement ferme. Il arrive aussi que les responsables cherchent à se constituer de « petits matelas » (*slack*) ; mais, à partir du moment où le budget est fixé, il devient le contrat, l'engagement définitif, l'objectif n° 1 pour le reste de l'année. Ne pas respecter ou ne pas atteindre (*achieve*) son budget revient à rompre le contrat, à ne pas être *fair*. En France, au contraire, le budget peut plus facilement être modifié en cours d'année, puisqu'il est susceptible de s'adapter pour suivre l'évolution des objectifs plus généraux.

La contrainte de ressources n'est donc, dans les deux pays, pas du tout perçue ni envisagée de la même façon : cela se vérifie en ce qui concerne le temps, mais aussi l'allocation financière des moyens.

Deux autres exemples peuvent être suggérés où les responsables britanniques font preuve de plus de sens pratique et de concret, alors que les cadres français insistent plutôt sur les lignes directrices « abstraites ».

- Tout d'abord, l'accent mis sur les chiffres en Grande-Bretagne, perçu dès les études de cas, et confirmé (réponses à la question 4) par l'analyse de contenu, contraste avec l'importance accordée au débat d'idées, à la créativité, à l'intuition, en France. Les chiffres et les « faits concrets » (*facts and evidence*) sont perçus en Grande-Bretagne comme un moyen de résoudre les désaccords, qui s'insère dans une règle de vie commune, une règle de bon fonctionnement démocratique en groupe, elle-même imposée par les menaces extérieures (et en tout premier lieu par la pression exercée par les actionnaires, par la City, axés sur la *bottom line*). En France, au contraire, le « débat d'idées » s'inscrit comme un élément de valorisation intellectuelle, dans un contexte où les responsables (d'après les réponses obtenues et les résultats de notre analyse de contenu) accordent beaucoup d'importance aux « qualités intellectuelles » et aux « intelligences supérieures ».

- Le dernier exemple que nous donnerons est celui du sens du devoir et des responsabilités, qui se traduit de façon radicalement différente dans les deux pays. Dans le contexte britannique, le sens du devoir tend à exister à l'égard des autres personnes au sein de l'organisation (ou éventuellement vis-à-vis des autres à l'extérieur de l'organisation), par référence à un engagement personnalisé, alors qu'en France le sens des responsabilités est perçu comme un sens du devoir accompli, sans référence à autrui, si ce n'est à travers l'image que chacun se fait de son travail, une certaine « logique de l'honneur² » et le besoin d'être fier de soi.

Les responsables français ont, en général, un sens assez développé de l'honneur personnel. Ils ont ainsi la sensation d'avoir une « mission », terme qui revient très souvent dans leur description de fonction, et veulent accomplir leur « devoir ». Dans l'une des sociétés françaises étudiées, par exemple, chacun se sent responsable vis-à-vis du groupe dans sa globalité, directement ou presque à l'égard du directeur général (qui, il est vrai, est une personnalité médiatique). On peut également trouver de nombreux exemples où chacun fait référence à son « devoir personnel », et montre combien il est fier de son travail. En revanche, sur l'ensemble des entretiens avec les responsables français, un seul a mentionné les objectifs et le « sens du rendre compte », et encore de façon édulcorée : « Je reçois des objectifs de production en termes de quantité, de qualité, de prix de revient, ainsi qu'un certain nombre de moyens, de budgets ; je rends compte de ma mission en termes d'atteinte des objectifs. »

Donnons à présent *a contrario* un exemple, beaucoup plus significatif de l'ensemble des propos entendus, et qui montre l'importance accordée à la « mission » par les responsables français, puisque le mot revient souvent dans le discours de ceux-ci : « Mon rôle est celui d'un homme global, assisté au niveau du siège par des fonctions qui l'aident dans les domaines dont il a mission. »

Au contraire, en Grande-Bretagne, la responsabilité est matérialisée par un engagement à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes. Il est considéré comme « normal » et même important, du point de vue de la reconnaissance de votre travail, que les autres « regardent » ce que vous faites. Cela pouvait également être perçu lors de nos entretiens à travers la façon dont chacun décrivait son rôle, sa fonction dans l'organisation.

À partir de ces quatre exemples tirés de la vie organisationnelle des entreprises britanniques et françaises, il apparaît que les modes de représentation et d'association, les façons de penser et de réagir autour des systèmes d'information et de gestion, ne sont pas identiques dans ces deux pays. En particulier, les pratiques de gestion différentes semblent s'expliquer par des modes de représentation plus « absolus », plus abstraits et idéologiques en France, plus empreints de pragmatisme, de sens du concret et du relatif (de la situation) en Grande-Bretagne. Ce phénomène, à savoir la nature différente des modes de représentation dans les deux pays, n'est d'ailleurs pas propre au seul monde des entreprises. Il existe en France comme en Grande-Bretagne une tradition, où les modes de représentation intellectuels et affectifs des individus se sont historiquement exprimés dans le même sens que ci-dessus. Par exemple, la fonction sociale assignée au système éducatif dans chacun des deux pays diffère également : elle est révélatrice, là encore, de modes de représentation distincts. C'est pourquoi nous proposons dans cette dernière partie un petit détour par un exemple emprunté au contexte sociétal et non à celui des entreprises : il illustre à nouveau à quel point l'étude des différences est essentielle pour mieux comprendre la « culture européenne ».

3.2. La fonction sociale du système éducatif : plus pragmatique en Grande-Bretagne, plus idéologique en France

Le lent avènement des systèmes éducatifs actuels des deux pays a commencé à partir du XIX^e siècle et prend même racine beaucoup plus précocement dans l'histoire en Grande-Bretagne. Les systèmes anglais et français présentent à première vue un certain nombre de points communs ; en particulier, ce sont des systèmes qui font preuve :

- d'élitisme : le pendant des grandes écoles françaises est aujourd'hui une hiérarchisation extrêmement rigide des universités britanniques, appuyée sur des traditions séculaires et un système scolaire qui opère une véritable « ségrégation » dès l'école primaire en Grande-Bretagne ;

- de mépris généralisé, jusqu'à une période très récente, à l'égard du commerce, de l'industrie et des affaires. Malgré l'autorisation pour la *gentry*, c'est-à-dire la petite noblesse (mais non pour les pairs — les *Lords*) d'exercer des activités lucratives dès le XVII^e siècle en Angleterre, alors que jamais les nobles, même les plus démunis, ne dérogeront à la règle de l'oisiveté en France, un facteur religieux a certainement induit les mêmes effets en France et en Grande-Bretagne. Le système scolaire et universitaire élitiste anglais reste l'apanage de la noblesse foncière traditionnelle jusqu'au XIX^e siècle. Il est donc empreint de valeurs anglicanes qui tendent, autant que le catholicisme en France, à déprécier les métiers et milieux du commerce. C'est dans la *middle class* bourgeoise, dont les valeurs n'imprègnent le système scolaire que beaucoup plus tardivement, que l'on trouve les confessions réformées et « non conformistes » en Angleterre.

Dès le XIX^e siècle, cependant, les systèmes éducatifs français et anglais, qu'il s'agisse de l'appareil éducatif « destiné à la masse » ou de l'appareil élitiste, s'opposent fondamentalement. Cette opposition porte aussi bien sur le but social affiché du système, c'est-à-dire la fonction sociale du système scolaire, que sur le contenu des enseignements, traduisant des objectifs pédagogiques différents à court terme, et la volonté de former un type d'homme différent à long terme.

En Grande-Bretagne, il s'agit d'une fonction de reproduction sociale, affichée en tant que telle d'entrée de jeu, mais qui doit être assez souple pour accompagner le développement du progrès technique, tandis qu'en France au contraire le « projet scolaire » découle de la rupture idéologique opérée par la Révolution : il s'agit de permettre « l'émancipation par l'éducation ». On retrouve dans « l'école laïque pour tous » de Jules Ferry et les mesures prises en France une forte connotation idéologique, tandis que l'approche anglaise est faite de conservatisme pragmatique. L'évolution d'un enseignement exclusivement privé vers un enseignement public en Grande-Bretagne s'est faite sans querelle idéologique, et la conciliation a toujours prévalu.

En conséquence, l'élitisme du système éducatif français est un **élitisme méritocratique**, qui confère une valeur intellectuelle et technocratique *ad vitam eternam* au diplôme. Appareil éducatif de masse et appareil éducatif élitiste sont parfaitement intégrés : l'un est le prolongement de l'autre, pour les « meilleurs ». Au contraire, l'élitisme éducatif britannique est avant tout un **élitisme social**. Celui-ci a su s'entrouvrir, pour survivre, lors de l'ascension sociale de nouvelles strates de la société. Mais surtout, plus tardivement et en parallèle, sans intégration possible, un « appareil éducatif de masse » s'est développé, destiné à permettre le progrès scientifique de la nation.

F. Bédarida (1990, p. 215) dresse un tableau complet de l'évolution du système éducatif et de la permanence des hiérarchies sociales en Grande-Bretagne. À travers les principales réformes successives, loi Forster dès 1870, puis loi Balfour (1902) et loi Butler (1944), les *public schools* ont été laissées intactes : « Elles détiennent toujours la part du lion dans l'Establishment, à un point tout à fait extraordinaire de stabilité et de permanence. » (p. 333). « Non seulement l'organisation scolaire renforce la structure de la société et en accuse les traits, mais, en Angleterre plus qu'ailleurs, elle a été — elle est partiellement restée — un facteur décisif d'inégalité. » (p. 216).

Ce sont ces *public schools*, coûteuses, destinées aux enfants des classes dirigeantes, qui assurent l'essentiel de la reproduction sociale (au XIX^e siècle, mais encore aujourd'hui). Correspondant à l'enseignement secondaire, elles étaient et sont peut-être restées plus déterminantes encore que le choix de l'université, dans la mesure où, de toute façon, elles conditionnaient quasiment l'accès à ces dernières (Oxford, Cambridge) et où le bagage universitaire n'était impératif que dans un nombre limité de carrières (F. Bédarida cite — p. 218 — le droit, la théologie, la politique, les sciences). Célébrées dès 1864 par le Clarendon Report, elles ont leur propre hiérarchie, différenciant les *sacred nine*⁶ destinées aux enfants de la *upper class* qui nourriront les rangs de la marine royale, de la fine fleur politique et des professions libérales, et les autres *public schools*, souvent plus récentes, qui recrutent les enfants de la moyenne bourgeoisie et fournissent les milieux d'affaires du pays en cadres moyens et supérieurs.

L'enseignement pour tous, c'est-à-dire pour le peuple, a pour seule vocation au contraire, selon l'auteur, de former des manuels, dans un contexte « d'obéissance et de résignation ». Si l'alphabétisation a été supérieure et plus précoce qu'ailleurs en Europe, c'est dans un souci d'adaptation aux exigences de la production moderne, et face à la nécessité reconnue précocement de disposer d'un nombre croissant de travailleurs ayant reçu une instruction élémentaire pour faire face au progrès. Mais la finalité proclamée est de « préparer le futur travailleur à l'existence en lui assurant le (léger)

bagage nécessaire » (p. 222). Il cite l'Anglais R. Lowe, présenté comme l'un des pères de la réforme de 1870 (p. 222) : « Il ne s'agit pas de donner à ces enfants une éducation qui les élève au-dessus de leur condition de travail⁴ mais qui les adapte à ce travail. »

D'autres thèmes que celui du système éducatif auraient pu être choisis : l'équilibre entre les idéologies et la pratique sociale a souvent basculé en faveur des idéologies en France et de la pratique sociale en Grande-Bretagne. Les types de révolutions (politique et industrielle) accomplies par les deux nations aux XVIII^e et XIX^e siècles auraient été un autre exemple : en Grande-Bretagne les idéaux « ascendants » ont toujours été progressivement intégrés par la classe dirigeante en place, ce qui s'est traduit socialement à la fois par un conservatisme sans égal et par une évolution en souplesse des pratiques. La conception de la liberté, dès le XVI^e siècle, révèle les mêmes tendances : en Angleterre, la liberté est conçue historiquement comme une notion extrêmement concrète, très éloignée d'idées moralisatrices ou égalitaires. Elle est avant tout liberté garantie à l'**individu** (*Magna Carta*, 1215, *Habeas corpus*, 1660) et liée à la **propriété**. On peut citer, pour illustrer notre propos, la « révolution » gagnée par la *gentry*, noblesse foncière, au XVII^e siècle, puis le *Bill of Rights* (1668), et enfin le libéralisme économique au XIX^e siècle. En France, au contraire, la liberté est associée aux idéaux républicains d'égalité et de fraternité, aux droits de l'homme, idéaux qui doivent être défendus s'il le faut par le sang et la terreur... On voit donc que la comparaison entre les systèmes éducatifs des deux pays ne constitue qu'une illustration, parmi d'autres, de modes de représentation plus abstraits, absolus et idéologiques en France, plus pragmatiques et concrets en Grande-Bretagne.

Conclusion – pistes de réflexion : de nouveaux types de recherche et de méthodes

Cet article souligne et illustre l'intérêt des approches comparatives, mettant en exergue les différences culturelles, pour dégager les spécificités de la gestion « européenne ». De façon plus générale, il suggère quelques éléments de réflexion sur l'existence d'une culture européenne et sur sa traduction au niveau des pratiques comptables et de gestion, comme au niveau de la recherche organisationnelle.

Deux illustrations nous ont permis de montrer l'intérêt de l'analyse des différences culturelles. Nous avons d'abord souligné, à partir d'une réflexion de S. Kassem, en quoi les courants de littérature européens et américains en matière de gestion s'opposaient. Puis, nous avons décrit quelques exemples de différences dans les pratiques de gestion et l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion entre deux pays européens, la France et la Grande-Bretagne.

Cet article aboutit au constat que la principale caractéristique culturelle européenne est peut-être la diversité et la multiplicité : multiplicité des climats, des langues, des paysages, des traditions locales ou régionales, mais aussi multiplicité et diversité nationale des pratiques comptables, des modes de perception par les responsables, en entreprise, de l'information, du contrôle, des règles qui régissent le comportement et le « jeu social » organisationnels, et enfin des courants théoriques qui servent de support à la pensée en gestion. Une deuxième caractéristique, moins développée dans l'article, est sans doute l'exacerbation des phénomènes de pouvoir, acceptés et conscients. Comme nous l'avons souligné à travers ces quelques pages, l'Europe, sa recherche et ses pratiques de gestion, ont « un visage de communautés villageoises juxtaposées et de territoires composés de fiefs ».

En termes d'ouverture (et de limitation !) du champ des recherches sur la « culture européenne en gestion », ces premiers constats suggèrent la complémentarité des recherches dans deux directions :

– vers des études focalisées sur l'observation et l'interprétation des différences entre pays européens, donc sur la description et la compréhension de cette multiplicité intrinsèque à la culture européenne ;

– vers des études orientées sur la mise en évidence d'un creuset, d'un certain nombre de traits communs européens en gestion ; afin d'être mis en exergue, ces derniers doivent cependant être pensés en opposition à des cultures non européennes. C'est l'analyse des différences entre des courants de recherche ou des pratiques de gestion européens et américains ou orientaux, etc., qui peut permettre de dégager l'essentiel d'une « culture européenne en gestion ».

Le premier axe est essentiel pour comprendre ce qui fait l'Europe, ce qui la constitue, et pour souligner sa richesse à travers la diversité culturelle, géographique, linguistique... qui est la sienne. En termes de méthodes de recherche, nous avons illustré nos propos d'un exemple de travail réalisé et concourant à ce plus vaste projet, mais l'enrichissement passe certainement par l'accumulation ; d'autres pays peuvent et doivent être considérés, d'autres types de méthodes de recherche sont possibles. Le cheminement pourra aller, lorsqu'un premier corpus de recherches « locales » sera constitué, de méthodes particulièrement exploratoires vers des méthodes plus structurées et visant à faire émerger puis confirmer des axes de différenciation et des traits distinctifs de chaque « sous-culture ». Les méthodes qualitatives devraient néanmoins rester une nécessité dans la mesure où elles permettent souvent une finesse de l'analyse, impossible à atteindre avec des méthodes plus fermées.

L'étude des similarités entre pays européens ne doit sans doute pas être définitivement écartée. Mais, si l'on veut éviter le piège d'un « plus petit commun dénominateur » vide de substance et de sens, et réduit à des pratiques et des théories de gestion venues d'Ouest et d'Est, c'est précisément en opposition à ce qui s'écrit et se vit, en gestion, dans le reste du monde, que la « culture européenne » doit être envisagée. On est un manager ou un chercheur en gestion européen parce que l'on est allemand, espagnol ou français (et l'on a donc intérêt à étudier nos spécificités en tant que telles), mais aussi parce que l'on n'est ni américain, ni brésilien, ni coréen... Il peut donc être judicieux d'aborder, d'un point de vue empirique, la question de la culture européenne sous cet angle. De même, on peut s'interroger à partir de propos qui tendent à qualifier l'Est des États-Unis de plus « européen » que l'Ouest : qu'entend-on par là ? Quelles sont les différences entre ces deux « extrémités » américaines ? Fait-on référence à des rigidités sociales plus importantes, à un degré de tolérance différent face à l'incertitude (pour reprendre deux dimensions évoquées par G. Hofstede, 1980) ?

De toute façon, dans cette deuxième voie comme dans la première, les avancées en matière de description et de compréhension d'une culture européenne en gestion ne peuvent passer que par l'accumulation d'études interculturelles, dont on arriverait à dresser une synthèse : de telles études seraient aussi bien intra-européennes que comparatives entre pays européens et non européens. Étant donné le petit nombre d'études empiriques dans ce domaine, le chemin est encore long... À nos boussoles d'anthropologues d'entreprises, de globe-trotters impénitents et à nos plumes de « raconteurs » des faits, donc...

Notes

1. Réponse apportée à l'une de nos questions pour l'analyse de contenu (question 6).
2. P. D'IRIBARNE, 1989.
3. Parmi ces neuf écoles, sept sont des internats, dont les plus connus sont par exemple Winchester (1382), Eton (1440), Harrow, Rugby, etc.
4. « Their Station and Business in Life ».

Bibliographie

- ARON R. (1967), *Les Étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, Tel.
- BARNARD C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- BÉDARIDA F. (1990) (1^{re} éd., Librairie Arthaud, Paris, 1976), *La Société anglaise du milieu du XIX^e siècle à nos jours*, Seuil, collection Points histoire.
- BIRNBERG J.G. et SNODGRASS C. (1988), « Culture and Control : a Field Study », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, n° 5, pp. 447-464.
- BOSCH (van den) F. A.J. et PROOIJEN (van) A.A. (1982), « The Competitive Advantage of European Nations : the Impact of National Culture : a Missing Element in Porter's Analysis ? », *European Management Journal*, vol. 10, n° 2, pp. 173-177, suivi d'une réponse de Michael PORTER, p. 178.
- BRAUDEL F. (1986), *L'Identité de la France*, t. III. *Les hommes et les choses*, Arthaud-Flammarion.
- BRUNS W.J. Jr et KAPLAN R.S. (1987), introduction à *Field Studies in Management Accounting*, pp. 1-14.
- BURREL G. et MORGAN G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann.
- CHILD J. (1981), « Culture, Contingency and Capitalism in the Cross National Study of Organizations », extrait de L.L. CUMMINGS et B.M. STAW, *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, pp. 303-356.
- CROZIER M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Seuil.
- DANINOS P. (1954), *Les Carnets du Major W. Marmaduke Thompson. Découverte de la France et des Français*, Librairie Hachette.
- DUBY G. et MANDROU R. (1984), *Histoire de la civilisation française*, t. II : XVII^e-XX^e siècle, le Livre de Poche, collection Références, Armand Colin.
- GEERTZ C. (1973), *The Interpretation of Cultures. Selected Essays by Clifford Geertz*, Basic Books Inc.
- HALL E.T. (1978) (trad. française 1971 de : *The Hidden Dimension*, Doubleday et Co., New York), *La Dimension cachée*, Seuil, collection Points Essais.
- HALL E.T. (1984) (trad. française 1984 de : *The Dance of Life*, Anchor Press/Doubleday, New York, 1983), *La Danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Seuil, collection Points Essais.
- HOFSTEDE G. (1980), *Culture's consequences*, Sage Publications.
- HOROWITZ J. (1980), *Top Management in Europe*, MacMillan.
- IRIBARNE (d') P. (1989), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Sociologie.
- KASSEM S. et HOFSTEDE G. (1976), *European Contributions to Organization Theory*, Van Gorcum.
- LEMOIGNE J.-L. (1977), *La Théorie du système général, théorie de la modélisation*, Presses universitaires de France, collection Systèmes-Décisions.
- LÉVI-STRAUSS C. (1961), *Race et Histoire*, Gonthier, bibliothèque Médiations, Unesco.
- LÖNING H. (1994), thèse de doctorat, Groupe HEC, *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux : l'exemple de la France et de la Grande-Bretagne*.
- PERKIN H. (1985) (1^{re} éd. 1969), *Origins of Modern English Society*, Routledge et Kegan Paul Ltd., ARK Paperbacks.
- PESQUEUX Y. et BUCKI J. (1991), « Pour une réhabilitation du modèle cybernétique », *Revue française de gestion*, n° 86, pp. 70-77.
- PESQUEUX Y. et BUCKI J. (1992), « De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique », *Revue française de gestion*, n° 90, pp. 5-19.
- POPPER K.R. (1976), « The Logic of the Social Sciences », extrait de ADORNO T.W., *The Positivist Dispute in German Sociology*, pp. 87-104.
- SILVESTRE J.-J. (1990), « Systèmes hiérarchiques et analyse sociétale : une comparaison France-Allemagne-Japon », *Revue française de gestion*, pp. 107-116.
- SIMON H.A. (1983) (trad. française de « Administrative Behaviour : a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization », Simon, 1945, The Free Press, 1975), *Administration et processus de décision*, Economica, collection Gestion.
- WEBER M. (1971) (trad. française de *Wirtschaft und Gesellschaft : Grundriss der verstehenden Soziologie*, JCB Mohr, Tübingen, 1922, 4^e éd. augmentée et établie par J. Winckelmann, 1956), *Économie et société*, Plon.