



HAL
open science

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

Hélène Löning

► **To cite this version:**

Hélène Löning. 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. Gestion et management. HEC PARIS, 1994. Français. NNT : 1994EHEC0023 . pastel-00994928

HAL Id: pastel-00994928

<https://pastel.hal.science/pastel-00994928>

Submitted on 22 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
JOUY-EN-JOSAS

UNE APPROCHE CULTURELLE
DE L'UTILISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION COMPTABLE ET DE GESTION
DANS DIFFERENTS CONTEXTES NATIONAUX :
L'EXEMPLE DE LA FRANCE ET DE LA GRANDE-BRETAGNE

THESE

présentée et soutenue publiquement par

Hélène LÖNING

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR DE L'ECOLE
DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

Doctorat ès-Sciences de Gestion conforme au nouveau régime
défini par l'arrêté du 30 mars 1992

JURY

Président

BERNARD COLASSE
Professeur à l'Université de Paris IX Dauphine

Suffragants

RAYMOND DANZIGER, rapporteur
Professeur à l'Université de Paris IX Dauphine

SERGE EVRAERT, rapporteur
Professeur à l'Université de Bordeaux I, IAE-IRG

MICHEL FIOL
Professeur Associé au Groupe HEC

YVON PESQUEUX, Directeur de thèse
Professeur Associé, Groupe HEC

BERNARD RAMANANTSOA
Professeur au Groupe HEC

6 juillet 1994

Le Groupe HEC n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

***A mes parents,
qui m'ont amenée jusqu'à la thèse,***

***A Jan et Matthias,
qui m'ont accompagnée pendant celle-ci.***

Remerciements

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements à mon Directeur de Recherche, Monsieur Yvon Pesqueux. L'intérêt et la disponibilité qu'il a démontrés, les conseils et encouragements prodigués, le respect humain et intellectuel dont il a fait preuve à mon égard ont été mes alliés les plus précieux.

Je veux également exprimer ma gratitude à tous mes collègues du département comptabilité-contrôle de gestion du Groupe HEC, sans le soutien quotidien desquels je n'aurais sans doute pas mené à bien ce travail. Je pense en particulier à Lionel Collins, notre coordinateur, dont l'attention a été constante pour me permettre d'avancer dans cette entreprise; son apport fut grand, également, pour m'aider à garder une perspective "britannique", alors que j'étais de retour en France. Je remercie vivement aussi Michel Fiol qui, à travers la pertinence de ses suggestions et l'exemple de persévérance dans le travail qu'il donne, a su m'encourager. Je n'oublie pas non plus mes autres collègues, en particulier Eve Chiapello et Véronique Malleret, qui ont connu en même temps que moi l'apprentissage de rigueur intellectuelle imposé par une thèse.

Je tiens encore à manifester ma reconnaissance envers le département *Accounting & Finance* de la London School of Economics & Political Science. L'appui intellectuel et pratique des Professeurs Hopwood et Bromwich et leur accueil chaleureux, pendant près d'une année, au sein de leurs groupes de travail, ont permis à mon projet de prendre corps. Je les en remercie sincèrement.

Mes remerciements les plus vifs vont aussi aux entreprises qui m'ont accueillie, en Grande-Bretagne puis en France. Il va sans dire que rien n'aurait été possible sans la disponibilité et l'intérêt démontrés par tous les responsables, qui m'ont consacré une précieuse part de leur temps. Cela est vrai de tous ceux qui se sont astreints à participer au questionnaire et, plus encore, des personnes rencontrées dans les sept sociétés étudiées. Si, pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises n'apparaissent pas et il m'est impossible de remercier nominativement les responsables, ma gratitude n'en est pas moins grande.

Enfin, comment remercier toutes celles qui ont apporté une contribution à la mise en forme de ce document? Leur sourire, leur patience dans la phase d'amélioration du manuscrit ont été essentiels. Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Mesdames Leïla Pouillard et Michèle Vignal et surtout à Stéphanie Chauveau, pour l'efficacité discrète et l'expertise dont elle a fait preuve jusqu'au terme de ce travail.

***Ne dites jamais "c'est naturel",
afin que rien ne passe pour immuable.***

Bertolt Brecht

Un méridien décide de la vérité.

Blaise Pascal

PRÉAMBULE

INTRODUCTION ET MÉTHODES DE RECHERCHE

En ce début de thèse, nous avons réuni l'ensemble constitué par l'introduction et le premier chapitre de notre travail en un préambule: il s'agit de tenter d'expliquer où nous allons, pourquoi et comment nous cherchons à atteindre ce but. Nous partons d'un constat: c'est celui de la diversité des pratiques, en matière de systèmes d'information comptable et de gestion, dans différents pays, dans différents contextes culturels nationaux. Pour approfondir notre compréhension du problème et améliorer le diagnostic, nous choisissons une voie: celle de l'analyse culturelle. Pourquoi celle-ci? Quelles sont ses implications méthodologiques? Ce sont les questions posées dans ce préambule. Nous essaierons également de préciser jusqu'où peut aller une contribution à l'analyse de l'utilisation différenciée des systèmes d'information comptable et de gestion dans divers contextes nationaux, dans le cadre de ce travail et à travers l'exemple de deux pays, la France et la Grande-Bretagne.

INTRODUCTION

"La connaissance ne part pas des perceptions ni des observations, ni de la collection de faits et de données, mais plutôt des **problèmes** (...), de la tension entre connaissance et ignorance (...). Le point de départ est donc toujours un problème, et l'observation ne devient un point de départ que si elle révèle un problème".

K.Popper (1976, p.88)

Les lieux communs sur la culture nationale, comme facteurs explicatifs des différences entre les comportements ou les faits observés dans différents pays, ont la part belle de nos jours. Les préjugés sont là, bien ancrés; les clichés sont véhiculés par la culture de masse qui se propage à travers les média. L'ouverture du tunnel sous la Manche est une bonne occasion, pour de nombreux opportunistes, d'écrire une page du feuilleton "Amour et haine entre les Anglais et les Français" et de réalimenter, par des propos plus ou moins obligeants, l'anglophobie qui sommeille en chaque Français. Il est difficile de faire la part des choses, difficile de reconnaître les caractéristiques culturelles fondées sur l'étude et l'interprétation rigoureuses, des préjugés. La subtile ironie des chansonniers est devenue "bon sens populaire": c'est en cela qu'elle est dangereuse, car s'ils soulèvent de véritables questions, les propos d'un Pierre Daninos n'apportent aucune tentative d'éclaircissement:

"Des contrôleurs qui se méfiaient des voyageurs, des voyageurs qui se méfiaient des contrôleurs, qui donc, dans ce train de France, train de la méfiance, était le plus méfiant?"

Je me le demandais encore lorsque nous arrivâmes à destination. (...) Il est ainsi des millions de Français qui se méfient des hôteliers, des additions, des huîtres, des femmes qui les mènent par le bout du nez, des militaires qui les font marcher en avant, des politiciens qui les font marcher en arrière, des antimilitaristes qui vendraient la France au monde, des instituteurs qui "bourrent le crâne" de leurs enfants, de leurs ennemis, de leurs amis, et, secrètement, d'eux-mêmes". (1954, p.44-45)

Les illustrations offertes des Français par le Major Thompson (alias P.Daninos) qui, en bon Britannique, trouve des plus choquants¹ certaines de nos habitudes sont donc anecdotiques et caricaturales. Pourtant, ô combien vécues et vivantes sont, en sens opposé, les différences ressenties par chacun d'entre nous, lorsqu'il pose le pied sur la terre insulaire de l'autre côté de la Manche... Malgré une insularité "en sursis", malgré le lien désormais établi avec "le Continent", malgré la conjugaison au passé de ce qui était encore un objectif impossible à atteindre au début de notre travail ("1992", l'Acte Unique, l'Union Européenne), l'océan culturel qui nous sépare des Britanniques est encore large...

Cependant, la "culture" à l'instant évoquée n'a-t-elle pas "bon dos, trop bon dos" et les épaules trop larges? C'est de là qu'est partie notre interrogation. A force d'entendre, "c'est culturel, nous n'arriverons pas à comprendre", l'envie nous a prise de tenter de commencer à comprendre... Certainement pas tout, mais le défi était relevé. Nous allions pénétrer le monde mystérieux des contextes culturels nationaux, ce monde qui, un jour ou l'autre, fascine et bouscule ceux qui, fiers et porteurs de leur culture, acceptent de l'oublier un instant et se trouvent confrontés à d'autres...

¹: "most shocking" en anglais.

Mais l'envergure du problème est plus large et plus précise à la fois. La question émane d'un hiatus entre le contenu de nos enseignements en gestion, reçus puis donnés, où, non seulement les outils présentés mais aussi l'analyse des problèmes, se veulent universels et, à l'opposé, le constat ou le sentiment confus à ce stade que, dans les entreprises, tout n'est pas aussi simple. Et face à ce fossé, la seule réponse, lâchée à demi-mot dans les organisations, est: "c'est culturel...". Parfois même, se contentant des symptômes et sans offrir de diagnostic, on nous répond: "ah, oui, mais chez nous, c'est différent; vous comprenez, ici, c'est particulier". Entre l'universalité des livres et le "particularisme" revendiqué par chaque entreprise, où est la juste part des choses? Le phénomène existe déjà au sein d'une même entreprise, entre filiales ou divisions, et devient encore plus marqué lorsqu'on franchit des frontières. Qui n'a jamais rencontré un directeur de filiale en train de se targuer que sur son marché, le marché allemand, italien ou mexicain, les choses sont totalement différentes et "très spéciales" et les outils, valables ailleurs, inadaptés pour évaluer sa propre performance? Sans prétendre apporter une réponse complète à ce type de questions, qui soulève de multiples lièvres du contrôle de gestion, nous souhaitons du moins l'appréhender par l'une de ses facettes: l'objet est de tenter de mieux comprendre, si elle existe, la diversité culturelle à l'oeuvre dans les organisations.

Notre champ d'investigation, l'objet de nos recherches et préoccupations, c'est donc aussi l'entreprise; ou plutôt, l'organisation; plus précisément encore, les systèmes d'information comptable et de gestion, qui sont le coeur de nos enseignements de contrôle de gestion, ceux dont on constatait à l'instant le hiatus avec les pratiques d'entreprise. Et, comme l'organisation, les systèmes d'information, ne sont pas des êtres, sortis du néant ou de nos manuels, mais des créations humaines, notre préoccupation allait s'orienter vers les hommes d'entreprise, les managers, les responsables qui créent, font vivre et utilisent les systèmes d'information. Car ce sont eux qui parlent, qui agissent, qui croient, qui perçoivent. Et (est-ce là la clé du problème?) ce sont aussi ceux qui baignent dans une culture nationale, différente de celle de leur voisin.

Le point de départ de notre sujet, moins anecdotique que la phrase de P.Daninos ne pourrait le laisser croire, est donc le suivant: face à l'universalité des enseignements portant sur les outils de gestion et les systèmes d'information des entreprises, nous nous interrogeons sur les pratiques correspondantes. N'y-aurait-il pas là, au contraire, multiplicité de façons de faire? **Dans quelle mesure la diversité culturelle, inexistante dans les manuels, est-elle à l'oeuvre dans les organisations?** La question se pose de façon particulièrement abrupte pour les systèmes de comptabilité de gestion, dans la mesure où l'universalité des outils et manuels, qui ne sont pas "raccrochés" à un corpus juridique et fiscal national, est nette: les "cas d'école" sont les mêmes partout, le contenu des enseignements, souvent d'origine américaine, est similaire aux Etats-Unis, en France et en Allemagne (on ne peut pas tout à fait en dire autant des pratiques de comptabilité financière par exemple...). B.Colasse, dès 1988, posait le problème:

"Pas plus aujourd'hui qu'hier, on ne compte comme le prescrivent les manuels; il y a toujours un écart entre le discours pédagogique et les pratiques: le discours

pédagogique est presque toujours décalé, soit qu'il décrive des pratiques périmées, soit qu'il anticipe des pratiques qui, peut-être, ne seront jamais; de plus, il y toujours dans les pratiques un élément irréductible qui échappe au discours pédagogique. (...) peut-on prétendre que nos actuels manuels de comptabilité analytique décrivent correctement les pratiques?" (1988, p.85)

La culture n'est-elle pas cet "élément irréductible", dont parle l'auteur? Nous avons donc cherché, confrontée à ce problème, à apporter une contribution à une **meilleure compréhension des modes d'emploi spécifiques, dans différents pays, des systèmes d'information comptable et de gestion**. Par modes d'emploi spécifiques, nous entendons les façons de percevoir, de vivre et d'utiliser les systèmes d'information et de gestion.

Nous sommes donc partie du domaine très vaste des "différences culturelles", sur lequel nous avons fait en particulier deux remarques. D'une part, comme nous venons de le mentionner, chaque fois que l'on a du mal à expliquer, analyser ou comprendre les réactions vis-à-vis de tel ou tel outil de gestion, dans un pays ou un contexte donné, on a un peu facilement tendance à déclarer le problème "culturel". D'autre part, un regard un peu plus appuyé sur le sujet nous a permis de constater, dans la littérature, que beaucoup d'études dites interculturelles semblent s'avérer vaines. Peu de différences concrètes sont finalement mises à jour entre systèmes d'information et de gestion de pays différents. On peut alors se demander pourquoi, d'autant plus que l'on rencontre la même ambiguïté de la part des responsables d'entreprise: ils perçoivent l'importance du thème, manifestent un intérêt sincère, qui souligne le "vécu" et "l'importance ressentie" du sujet, mais en dernier ressort "l'urgence n'est jamais là", le caractère concret ou opérationnel à court terme de la question dans le travail quotidien a du mal à apparaître. Nous nous interrogeons alors: pourquoi en est-il ainsi? Les systèmes d'information comptable et de gestion sont-ils finalement universels, ce qui justifierait "l'abandon" du sujet par les uns et les autres? Ou bien, sont-ils réellement différenciés mais chacun recule devant la difficulté à exprimer et plus encore expliquer les différences?

Dans ce chapitre introductif, nous cherchons à préciser notre problématique; pour cela nous allons successivement:

- prévenir le lecteur des limites que nous avons volontairement données à notre travail: nous tenterons d'indiquer les éléments qu'il peut espérer trouver, sur un thème aussi large, et ce qu'il ne trouvera pas, dans les pages qui suivent;
- décrire le "processus" de recherche, empirique et théorique, par lequel nous sommes passée, ce qui nous permettra de présenter l'architecture de notre travail et le plan des chapitres à venir.

1. LA DÉLIMITATION DU SUJET

Pour mieux cerner notre problématique, il nous faut repartir de celle-ci: le sujet vise à une meilleure compréhension **des différences, si elles existent, dans les pratiques sociales, en matière de systèmes d'information comptable et de gestion, au sein des organisations, dans des contextes culturels nationaux différents.**

Un tel énoncé nous paraît devoir inciter à la formulation d'un ensemble de remarques, à plusieurs niveaux:

- tout d'abord, concernant le statut accordé à la culture dans notre travail;
- ensuite, sur le degré d'approfondissement des interrelations constitutives entre la culture (nationale) et les systèmes d'information comptable et de gestion, jusqu'auquel nous souhaitons parvenir;
- enfin, sur les divers éclairages délibérément donnés au sujet: réflexion préalable sur les systèmes d'information comptable et de gestion, approche interprétative, présentation de portraits types, etc...

Ce sont ces remarques qui vont constituer le corps de cette première partie.

1.1. Le statut accordé à la culture

La formulation même de la problématique souligne qu'il ne s'agit pas d'une thèse sur la culture, ni d'une thèse de "sociologie de la culture". Si le souhait, clairement exprimé, est de dépasser les approches comparatives et d'ébaucher une réflexion sur le rôle que joue la culture par rapport à l'existence de pratiques différenciées, en matière de systèmes d'information comptable et de gestion, cela ne signifie pas la nécessité d'offrir une "nouvelle et meilleure" approche de ce qu'est l'essence de la culture. Certes, une réflexion est exigée sur celle-ci, une définition, concordante avec nos analyses, doit être retenue: c'est essentiellement l'objet du chapitre 3 que d'apporter celles-ci. Mais la réflexion est empruntée à d'autres auteurs, souvent sociologues et anthropologues, qui, eux, ont fait de la culture le sujet de leurs recherches ou de leurs ouvrages. Les définitions finalement choisies sont le fruit de leur travail: elles présentent, pour nous, le double intérêt de correspondre à une vision approfondie et récente du concept et de nous permettre de mieux comprendre nos modestes résultats empiriques sur les différences entre les pratiques sociales organisationnelles britanniques et françaises. Dans le chapitre 5, nous allons "un peu plus loin" et tentons d'en offrir "un peu plus" au lecteur, à travers la proposition "d'éléments de culture", composantes intrinsèques de celle-ci. Ces éléments constituent, à notre avis, un lien essentiel entre elle et les systèmes d'information comptable et de gestion. Cependant, il s'agit là d'une ouverture mettant en valeur notre souhait d'approfondir l'analyse, non validée empiriquement. Nous n'avons les moyens ni conceptuels, ni méthodologiques à ce stade, de vérifier ces propositions théoriques émergentes.

Un deuxième point d'importance, concernant le statut accordé à la culture, est de préciser que les "différences culturelles", dans notre travail, sont exclusivement considérées sous l'angle des différences culturelles nationales ou géographiques. Nous ne cherchons pas, par exemple, à offrir une réflexion à propos des effets de la culture d'entreprise sur les pratiques en matière de systèmes d'information comptable et de gestion. Une difficulté conceptuelle et méthodologique majeure de notre travail est justement d'isoler ces effets de ceux de la culture nationale: on trouvera quelques éléments de réponse et les choix effectués, concernant ce problème, aux chapitres 1 et surtout 4 (comparaison de nos méthodes avec celles de G.Hofstede), au niveau des méthodes de recherche, et au chapitre 3 pour les concepts (introduction du concept de culture géo-sociétale et remarques sur la "polynucléarité" (E.Morin, 1984) de la culture). Bien que l'analyse de l'adaptation des outils "à des contextes culturels différents", "culturel" étant pris dans toutes ses acceptions, soit une retombée pratique importante de la problématique, nous n'avons délibérément, ici, regardé que le volet géographique. La réflexion sur la façon dont la culture interagit avec les systèmes d'information comptable et de gestion (identification "d'éléments de culture" au chapitre 5) pourrait peut-être s'appliquer aussi à des cas de différences de culture d'entreprise; mais la validation empirique devrait faire l'objet d'une recherche distincte.

Devant l'amplitude du sujet auquel nous nous intéressons et le caractère peu défriché de la problématique, la décision de nous pencher sur les différences culturelles nationales ou géographiques seulement s'est traduite, de façon opérationnelle, par le choix de centrer notre étude sur deux pays, la France et la Grande-Bretagne. En effet, il nous aurait semblé trop ambitieux de nous placer d'entrée de jeu dans un environnement multinational: l'étude comparative de deux pays nous paraissait plus propice à faire émerger des axes de différenciation. Nous avons également travaillé, dans un premier temps, dans un seul secteur d'activité, l'industrie agro-alimentaire, avant d'élargir notre recherche à un ensemble de responsables, tous secteurs confondus.

Sans doute est-il temps, d'ailleurs, de faire un détour pour apporter quelques précisions de vocabulaire, "justifier le découpage adopté dans l'espace" (F.Bédarida, 1990, p.13) et les vocables utilisés, parfois indistinctement, de "britannique", "Grande-Bretagne", et "anglais". Comme F.Bédarida (1990) le souligne, aucun des termes utilisés n'est, de toute façon, réellement satisfaisant. Notre choix d'employer de préférence les vocables "Grande-Bretagne" et "britannique" provient de la volonté de rappeler l'assimilation effectuée entre Ecosse, Gallois et Anglais; ceux-ci sont analysés ensemble, là où leurs pratiques se rejoignent, par opposition à celle des Français. Nous n'avons, quoiqu'il en soit, pas les moyens empiriques de les distinguer, car les organisations décrites sont de véritables "mélanges britanniques" en termes d'histoire et de personnes. On pourrait alors nous adresser le reproche d'écarter les Irlandais du Nord; ce serait un faux procès et n'est pas le cas, dès lors qu'ils sont venus et ont travaillé sur le sol britannique, dans les organisations concernées. Par contre, dans la mesure où l'Irlande est une

entité géographiquement à part, où nous ne nous sommes pas rendue et n'avons pas mené d'entretiens, il serait abusif de généraliser nos propos à celle-ci.

C'est donc une notion géographique - l'île principale- qui a prévalu, plutôt qu'une notion politique, historique, complexe, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que le seul adjectif correspondant est l'adjectif "britannique" et que l'on parle de passeport "britannique" (de la même façon que C.Journès intitule son ouvrage "L'Etat britannique"). Le niveau des particularismes auxquels nous nous intéressons se trouve et s'arrête donc là, il ne "descend" pas à la reconnaissance de ce qui est anglais, gallois ou écossais, pas plus que nous ne regardons, en France, ce qui est breton, normand, parisien ou corse... Ceci dit, nous reconnaissons, avec F.Bédarida (1990), que les termes "anglais" et "Angleterre" ont souvent eu une valeur générique, historiquement:

"La meilleure preuve, c'est qu'au 19^{ème} siècle, ni les Ecossais, ni même les Irlandais n'hésitaient à l'employer pour désigner le Royaume-Uni. En plein 20^{ème} siècle, Bonar Law, bien qu'il fût d'origine à moitié écossaise, à moitié canadienne, s'intitulait sans se troubler: "Premier Ministre d'Angleterre". Et, dans les grandes occasions historiques, c'est également le mot Angleterre qui a toujours prévalu, depuis Nelson à Trafalgar ("l'Angleterre attend que chacun fasse son devoir") jusqu'à Leo Amery lançant l'adjuration célèbre au porte-parole de l'opposition, dans le débat dramatique des Communes, le 2 septembre 1939: "Speak for England!". (1990, p.13)

De là vient la permission que nous nous sommes parfois octroyée d'emprunter le terme "anglais", terme le plus souvent retenu par les maîtres pionniers de la découverte de nos voisins d'Outre-Manche (de Tocqueville dans les années 1830: "Voyages en Angleterre, Irlande, Suisse et Algérie", à Elie Halévy: "Histoire du peuple anglais au 19^{ème} siècle", 1932, en passant par H.Taine: "Notes sur l'Angleterre", 1872).

L'objectif de notre travail est donc de détruire quelques clichés, parmi ceux qu'un Daninos aurait, avec une fausse naïveté, à l'égard des Anglais (en contrepartie de ceux du Major Thompson à l'encontre des Français). Le souhait est de pouvoir contribuer à mieux comprendre les pratiques sociales différenciées, dans les organisations françaises et britanniques, autour de systèmes d'information formels, d'outils de gestion similaires. Avec beaucoup de prudence et de modestie, nous voudrions nous engager dans la voie audacieuse suggérée par F.Bédarida et l'appliquer à l'étude des organisations:

"Il convient dès lors de laisser de côté toutes les facilités trompeuses du verbalisme. Et de procéder hardiment aux véritables analyses en découvrant les véritables forces: structures, classes, hiérarchies, codes éthiques, idéologies, croyances sacrées ou profanes. Là nous trouverons un terrain solide d'explication, loin des vues conventionnelles et des stéréotypes superficiels." (1990, p.12)

Ne reconnaît-on pas alors là la culture, qui attend à nouveau que nous nous penchions sur ses modes d'interaction avec les organisations et les sociétés?

Il nous a semblé impératif, dans ces premières pages, de rappeler que notre travail n'est pas une thèse sur la culture. Il s'agit plutôt de s'appuyer sur un solide concept de culture -nous ferons pour cela appel à des anthropologues et sociologues, plus qualifiés que nous en la matière!- pour tenter de mettre à jour un certain nombre de différences, au niveau des pratiques correspondant aux systèmes d'information comptable et de gestion, dans des contextes culturels différents. Nous avons aussi insisté sur notre choix délibéré et initial de ne nous intéresser qu'à la dimension géographique de la culture et de nous attacher à l'observation et l'interprétation d'axes de différenciation dans des contextes culturels nationaux distincts. Concrètement, cela s'est traduit par le choix de travailler sur deux pays en particulier, la France et la Grande-Bretagne. D'autres précisions doivent encore, au-delà de ses premiers choix fondamentaux, être évoquées sur notre sujet.

1.2. L'interrelation constitutive entre la culture nationale et les pratiques sociales attachées aux systèmes d'information comptable et de gestion

Une deuxième remarque importante, sur la problématique considérée, met en valeur l'interrelation "à double sens" dans laquelle la culture nationale et les systèmes d'information comptable et de gestion sont pris. Lorsqu'on parle de pratiques différenciées, en matière de systèmes d'information, dans différents contextes culturels nationaux, il faut souligner que l'interaction produit ses effets "des deux côtés": la culture influe sur les pratiques de gestion, dans un pays donné; celles-ci en retour, font à long terme évoluer la culture. L'une ne va pas sans les autres. Cependant, la formulation de la problématique et la façon dont nous l'avons envisagée, puis traitée, nous ont amenée à privilégier l'un des deux sens de la relation. C'est ainsi que notre travail contribue plutôt à une meilleure compréhension des effets de la culture nationale sur les systèmes d'information comptable et de gestion: la dynamique d'évolution de la culture, consécutive à l'introduction de nouveaux systèmes d'information comptable et de gestion et à l'apparition de nouvelles pratiques sociales, en conséquence, s'inscrirait dans un horizon temporel beaucoup plus long.

Nous allons maintenant évoquer plusieurs conséquences concrètes de ce "privilège" accordé, dans le cadre de notre travail, à l'une des "directions", dans l'interrelation entre culture et systèmes d'information. Il s'agit de conséquences pratiques, sur la façon d'éclairer la problématique; elles sont liées entre elles, mais nous avons cherché à les identifier séparément.

- Une première conséquence porte sur l'approche des systèmes d'information et de la culture, qui se révélera au lecteur plus anthro-po-sociologique (cf. chapitre 3) et teintée d'aspects psycho-comportementaux, qu'historique. En effet, la mise à jour de la façon dont les

systèmes d'information, et les pratiques sociales associées, entraînent une évolution de la culture, aurait exigé une perspective de long terme. L'émergence de la dynamique culturelle ne peut être rendue visible que par des études portant sur plusieurs décennies, voire plusieurs siècles. Quelques auteurs, de plus en plus nombreux, tels A.G.Hopwood (1987), M.Nikitin (1990), A.Bhimani (1994), ont pour cela mené des recherches historiques sur la comptabilité et les systèmes d'information comptable et de gestion. B.Colasse (1988) a bien résumé l'évolution des recherches historiques en comptabilité. Il décrit en particulier les travaux de A.G.Hopwood:

"Il s'agit d'étudier la façon dont les systèmes comptables, en évoluant, contribuent à l'ordre social et organisationnel; c'est leur rôle en tant qu'instrument de régulation que se propose d'étudier cette nouvelle histoire." (1988, p.87)

L'approche retenue dans notre travail est avant tout socio-organisationnelle. Cependant, dans la mesure où histoire et sociologie sont des disciplines qui s'inscrivent désormais dans la continuité l'une de l'autre, les travaux mentionnés et les nôtres ne peuvent que se compléter utilement. Ce sont les deux faces d'une même pièce: tandis que les historiens de la comptabilité décortiquent les processus selon lesquels les pratiques sociales, en matière d'information comptable et de gestion, "créent" de la culture, nous étudions comment des cultures nationales différentes vont induire des pratiques différenciées, dans les organisations.

- Une deuxième conséquence, liée à ce que nous venons de dire, est l'absence délibérée, dans le cadre de la thèse, d'un travail exhaustif sur les traditions nationales britanniques et françaises. Certes, nous avons ressenti le besoin, en chapitre introductif à notre partie empirique, de décrire à travers quelques illustrations les contextes historiques et les traditions, différents en France et en Grande-Bretagne. Ce dernier pays occupe d'ailleurs une place prépondérante dans le chapitre 6 car c'est celui, en général, qui est méconnu des lecteurs français. Mais il ne s'agit pas pour nous d'être exhaustive, ni de tout interpréter au travers des traditions nationales. Nous en restons délibérément au stade de la mise en relation et tentons de dessiner, sur quelques exemples, comment la culture nationale agit de façon concomitante sur les systèmes d'information comptable et de gestion, dans les organisations, aujourd'hui et a agi, historiquement, dans la société civile. En ce sens, notre perspective est distincte de celle de P.d'Iribarne par exemple, qui explique les pratiques sociales actuelles, dans les organisations, à travers des caractéristiques issues des traditions nationales et forgées au cours des siècles. Car, dans notre point de vue, l'analyse doit passer par une meilleure compréhension de la culture et de ses modes d'interaction avec les systèmes d'information comptable et de gestion: l'interprétation par les traditions nationales ne suffit pas, elle doit être -même si cela est plus délicat et dangereux- culturelle... Une réflexion sur la culture (chapitre 3 et 4) nous paraissait donc, à l'heure actuelle, primordiale par rapport à l'analyse historique de traditions nationales (chapitre 6), qui de toute façon ne saurait être exhaustive.

- Enfin, notre travail est davantage axé sur les systèmes de comptabilité de gestion et de contrôle, bref sur les systèmes d'information "internes" et les modes d'organisation et pratiques sociales correspondants, que sur les systèmes d'information comptable et financière, tournés vers les partenaires extérieurs à l'organisation. La thèse n'est pas orientée vers l'émergence et l'interprétation des différences entre systèmes de comptabilité financière dans les différents pays, mais sur celle de l'utilisation des outils de gestion et systèmes formels d'information de gestion. La raison de cette "option" est liée aux deux points précédents et à notre problématique même: les outils sont plus facilement considérés comme universels en comptabilité et contrôle de gestion qu'ils ne le sont en comptabilité financière. Dans cette dernière discipline, les différences sont visibles "à l'oeil nu", même si leur analyse n'en est pas moins exigeante. En comptabilité de gestion, le problème est rendu plus opaque par l'absence de corpus juridique ou institutionnel, spécifiquement national, dont on puisse rapprocher les systèmes. Les outils de gestion, les systèmes formels, sont décrits de façon identique dans tous les manuels aux quatre coins du monde. La question est bien alors celle des pratiques correspondantes. Sont-elles, elles aussi, similaires? Et, en cas de réponse négative, pourquoi? On risque bien alors de retrouver, dans l'analyse, des éléments et des caractéristiques déjà rencontrés dans l'étude des différences nationales en matière de systèmes de comptabilité financière... Notre propos n'est donc en rien de dénigrer ces dernières, au demeurant déjà nombreuses (J.C.Scheid & P.Standish, 1989; D.Boussard & alii, 1990...). Il est plutôt d'insister sur le fait que nous aborderons, principalement, une autre face de la question. Ce choix va d'ailleurs de pair (mais pas exclusivement) avec le premier point soulevé. Il nous semble en effet qu'un travail sur les différences, au niveau des pratiques de gestion, requiert une vision plus socio-anthropologique; au contraire, une évolution culturelle, sur une période d'histoire, est peut-être plus à même d'être rapprochée d'une évolution de systèmes de comptabilité financière, elle-même liée aux impératifs socio-économiques d'un moment, mis à jour par l'analyse historique.

Notre travail s'attache donc à mieux comprendre comment la culture nationale agit sur les systèmes d'information comptable et de gestion. Nous traitons peu de systèmes de comptabilité financière, mais plutôt de systèmes de comptabilité et contrôle de gestion. De plus, nous avons adopté une perspective sociologique, plutôt qu'historique du sujet. Enfin, notre analyse passe par l'approfondissement du concept de culture, à travers la lecture de quelques anthropologues et sociologues, et non pas principalement par la mise à jour de traditions nationales "explicatives". Ce sont là les principaux choix qui ont été effectués, devant une problématique particulièrement large.

1.3. Quelques précisions complémentaires, sur les éclairages apportés au sujet

Avant de conclure cette première partie, qui indique la direction et la délimitation que nous avons données à notre sujet, quelques précisions complémentaires nous paraissent devoir être apportées.

Tout d'abord, il nous a semblé impératif, face à une telle problématique, de nous interroger, de façon plus approfondie, sur la distinction entre "les outils" et "les pratiques". Si pour des outils communs, on observe cependant des pratiques différentes, cela signifie bien que les deux niveaux doivent être distincts dans l'analyse (théorique). Néanmoins, chacun reste conscient des fortes interdépendances qui doivent se jouer entre les deux, puisqu'il n'est pas d'outils, de systèmes formels d'information, sans que ne s'instaurent des pratiques sociales et vice versa. C'est une telle question qui est à l'origine de notre chapitre 2 et d'une réflexion, qui nous a semblé indispensable, sur notre objet d'observation, à savoir les systèmes d'information comptable et de gestion. Qu'entend-on sous le vocable "systèmes d'information comptable et de gestion"? Quelle acception retenir de ceux-ci? Quelle est la conception pertinente de ceux-ci, par rapport à notre problématique, donc par rapport à la distinction entre "outils" et "pratiques sociales"? C'est à de telles questions que le chapitre 2 cherche à apporter des éléments de réponse, à travers la mise en valeur de l'évolution du concept de système d'information et une réhabilitation de celui d'organisation.

Par ailleurs, notre travail se situe davantage dans un courant interprétatif (G.Burrell & G.Morgan, 1979) qu'hypothético-déductif. Il s'agit là encore d'une option liée à notre problématique. Une démarche exploratoire nous semblait s'imposer au début de notre travail. De plus, la valeur de celui-ci tient avant tout, à notre avis, aux interprétations qu'il suggère des observations réalisées. De tels choix sont cohérents avec une "rupture" qui se produit actuellement dans la recherche en gestion: comme nous l'expliquons longuement au chapitre 1, on ne trouvera dans la thèse ni des "hypothèses a priori", simples et carrées, ni des outils statistiques sophistiqués pour les confirmer... mais plutôt des observations, des réflexions, des analyses, des interprétations, qui tentent de faire progresser la pensée, dans un va-et-vient permanent entre elles...

Voici donc retracées les principales pistes que notre travail va emprunter. On aurait certainement, à plusieurs carrefours, pu choisir d'autres chemins. La culture est considérée comme un opérateur et non comme un sujet en soi; c'est néanmoins un opérateur essentiel, reconnu comme tel, ce qui lui vaut une place non négligeable dans notre réflexion théorique. Les différences dans les pratiques occasionnées par la culture d'entreprise ne sont pas finement étudiées: nous cherchons seulement -tâche délicate d'un point de vue empirique- à les isoler des effets de la culture nationale, qui constitue notre sujet de recherche.

Enfin, nous nous attacherons principalement à une approche anthropo-sociologique, et à l'étude des systèmes d'information comptable et de gestion internes, outils de gestion, de pilotage et de contrôle destinés aux responsables en entreprise. Après avoir spécifié les principaux choix effectués, nous allons maintenant, au cours d'une seconde partie, indiquer la forme qu'a pris notre travail et décrire, dans ses grandes lignes, le "processus" par lequel nous sommes passée, le cheminement concret qu'a suivi la thèse, afin de présenter l'architecture et le plan des chapitres qui viennent.

2. L'ARCHITECTURE DE LA THÈSE

2.1. Le processus

Comme nous l'avons mentionné à la fin de la précédente partie, le processus d'élaboration de notre travail a été un processus itératif, fait de multiples aller-retours entre la théorie et les observations pratiques: celui-ci aboutit à une approche interprétative, assez éloignée des modèles hypothético-déductifs classiques. C'est là un choix délibéré, conséquence de la problématique abordée, trop peu défrichée pour ne pas exiger une démarche exploratoire, en premier lieu.

Du point de vue empirique, la recherche s'est organisée en trois temps, avec une étape de résultats intermédiaires.

- ① Dans un premier temps, nous avons procédé à une étude exploratoire, à travers sept études de cas, menées par entretiens. Nous avons travaillé dans un seul secteur d'activité, le secteur agro-alimentaire, afin d'être capable 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.
- ② 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.
- ③ Nous avons pour cela procédé à l'envoi d'un questionnaire ouvert, à des responsables en entreprise des deux pays et avons réalisé une analyse de contenu des réponses adressées par ceux-ci. Ce travail nous permet de valider assez largement nos premiers portraits types et, surtout, de les affiner. Il suggère aussi une piste d'interprétation culturelle des différences: les portraits types finaux sont en effet structurés autour de deux composantes culturelles.

L'émergence de la partie théorique, dans un tel cas de figure, n'est pas antérieure, mais bien concomitante à la réalisation de travaux empiriques. On assiste à des itérations, à un

enrichissement permanents, du théorique par les observations empiriques et vice-versa de l'interprétation de celles-ci par la littérature. Ce qu'on peut qualifier de "résultats théoriques" est l'aboutissement, à la fois, de la réflexion sur les concepts, assise sur la lecture des principaux auteurs, et des observations de terrain: les concepts sont ainsi "travaillés", jusqu'à ce qu'il y ait concordance avec les observations. Il ne s'agit donc pas d'un modèle simple, du type:

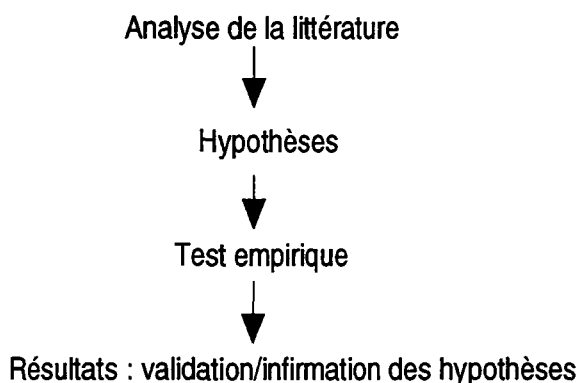


Schéma I.1. : Modèle hypothético-déductif classique

On pourrait plutôt représenter le processus itératif, de la manière suivante:

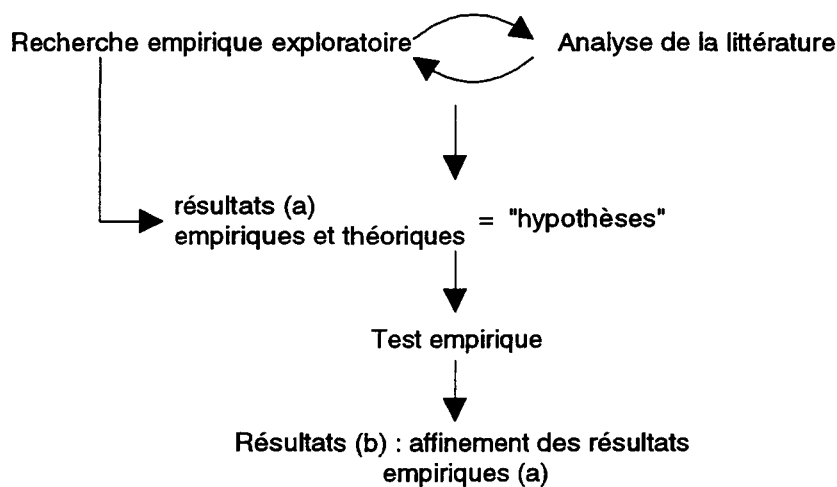


Schéma I.2. : Démarche suivie par notre recherche

Donnons encore quelques illustrations concrètes du processus itératif que nous évoquons. Celles-ci sembleront peut-être un peu difficiles à suivre au lecteur, à un stade si précoce de la présentation du travail, mais prendront leur sens petit à petit, au fil des pages. Commençons par un exemple d'enrichissement du théorique par les observations concrètes. Ainsi, au niveau empirique, la recherche exploratoire conduit rapidement à souligner:

- la nécessité de distinguer les outils des pratiques sociales, c'est-à-dire les systèmes (au sens technicien) de leur utilisation, leur vécu, etc... par les acteurs;

- le besoin de synthétiser l'information recueillie, dans la comparaison, sous forme de portraits types d'organisation; il s'agit d'un besoin de comparer les organisations dans leur ensemble, globalement, et non pas les seuls systèmes comptables.

De tels constats empiriques impliquent un enrichissement (grâce aux travaux d'auteurs dans le domaine) des concepts de systèmes d'information comptable et de gestion, de la distinction entre système formel et informel, et du lien conceptuel entre systèmes d'information et organisation.

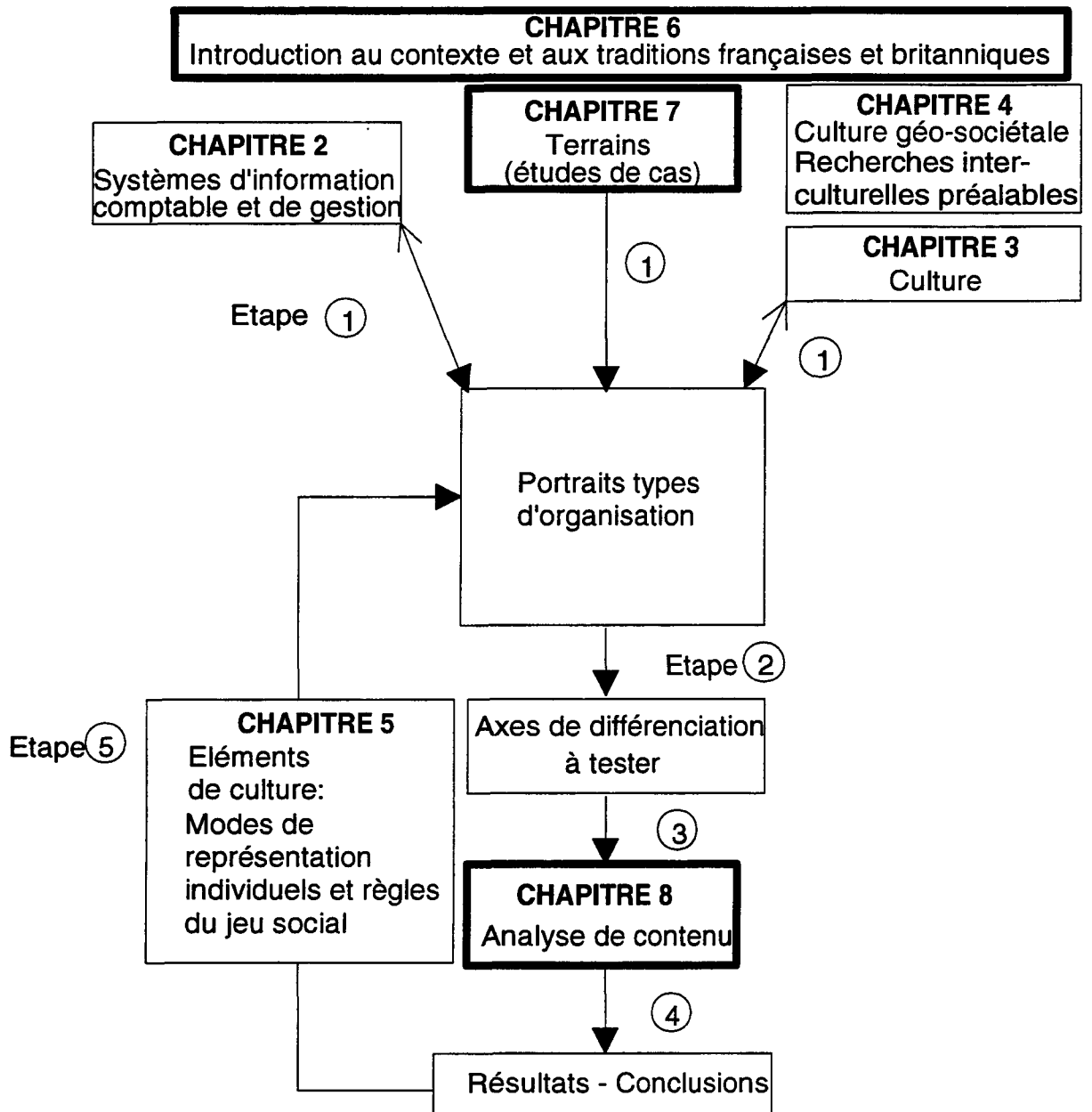
A son tour, l'approfondissement de ce lien conceptuel confirme le bien-fondé d'une interprétation de nos résultats empiriques sous forme de portraits types d'organisation. On a donc là, a contrario, un exemple d'enrichissement de l'interprétation des observations empiriques par la littérature.

D'autres illustrations peuvent être données. L'apparition de sous-cultures et la difficulté concrète à isoler ce qui, dans une culture observée, est national, régional, religieux, etc... peuvent être interprétées par la notion de "polynucléarité" de la culture (chapitre 3), empruntée à E.Morin. Ou encore, au coeur même de notre problématique, notre capacité à analyser de façon "culturelle" les différences observées, entre les organisations françaises et anglaises, provient de la définition de la culture comme "structure interprétative". Voici donc de multiples exemples de ces aller-retours incessants entre théorie et recherche de terrain, au cours des premières étapes de notre travail.

2.2. L'architecture

C'est à nouveau un schéma, aux vertus récapitulatives, qui décrit le plus simplement la façon dont nos divers chapitres s'articulent entre eux. (schéma I.3.)

Celui-ci synthétise les idées précédentes. En particulier, il reprend (étapes ①, ②, ③) les trois "temps", dans notre démarche, que nous avons évoqués: étude exploratoire à travers sept études de cas, émergence de portraits types d'organisations française et britannique et enfin analyse de contenu des réponses, par des responsables d'entreprise des deux pays, à un questionnaire ouvert. Les étapes ④ et ⑤, qui apparaissent sur le schéma, matérialisent une dernière phase essentielle, celle de la synthèse des résultats et de l'enrichissement des portraits types "intermédiaires", grâce à l'analyse de contenu. On pourrait presque considérer qu'elles "appartiennent" à l'étape ③, dont elles sont la conséquence, mais leur valeur intrinsèque nous a incitée à les en distinguer.



Description de travaux empiriques



Terminologie et concepts sur lesquels on s'appuie; "théorie en construction"

Schéma I.3. : Schéma général d'architecture de la thèse

Par ailleurs, le schéma met en valeur le processus itératif que nous avons décrit. Celui-ci est traduit par la "complexité" de l'étape ①: c'est la conjonction d'un important travail de terrain (chapitre 7), et de l'élaboration de résultats partiels, assis sur les concepts empruntés à la littérature (chapitres, 2, 3 et 4), qui nous autorise à dresser les portraits types d'organisation. Ceux-ci constituent alors, la base des axes de différenciation "à tester" au cours d'une étude complémentaire. Cette dernière donne lieu à un enrichissement des portraits types, affinés. De plus, ces résultats finaux illustrent des pistes interprétatives théoriques, présentées au chapitre 5: des "éléments de culture", qui jouent à notre avis un rôle déterminant dans l'interprétation culturelle des différences, au niveau des pratiques, sont suggérés.

Nous avons enfin fait apparaître sur ce schéma les divers chapitres, afin de permettre au lecteur de situer ceux-ci par rapport à notre démarche chronologique. Néanmoins, au-delà de la nature itérative de notre travail et de notre processus de recherche, notre souci était de respecter un plan d'ensemble relativement classique, reposant sur deux piliers, l'un théorique, l'autre empirique. C'est ce plan que nous allons maintenant présenter. Ainsi, nous tenterons, en dépit de la difficulté à "découper" un raisonnement global, de suggérer ce que le lecteur pourra trouver à chaque endroit (sans pour autant en dévoiler le contenu dès à présent...).

Comme nous venons de le mentionner, le plan est relativement classique, puisqu'il comporte un long préambule, suivi de deux grandes parties, dont la première est orientée vers les concepts et la théorie, tandis que la seconde développe les travaux empiriques menés dans les deux pays choisis, la France et la Grande-Bretagne. Le préambule est destiné, outre à définir notre sujet dans cette introduction, à argumenter nos choix méthodologiques et nos méthodes de recherche, à travers le chapitre 1. Il s'agit d'une petite contribution à un débat méthodologique devenu ardent, dans les dernières années, qui intéressera principalement un lecteur soucieux de questions de positionnement méthodologique et de rigueur des méthodes.

La première partie de la thèse (chapitres 2 à 5) est avant tout "théorique" et repose essentiellement (mais pas seulement, nous allons le voir) sur la revue de la littérature, dans plusieurs domaines. Etant donné, là encore, la faiblesse, du moins quantitative, des recherches en management interculturel et le peu de concepts développés, jusqu'à présent, relativement à notre problématique, nous avons été obligée d'aller "puiser à d'autres sources", de considérer d'autres domaines. C'est ainsi que le chapitre 3, sur le concept de culture, reprend les arguments et les définitions de quelques anthropologues et sociologues. Le chapitre 2, auparavant, premier chapitre de cette partie, se penche sur l'objet même de nos observations, à savoir les systèmes d'information comptable et de gestion, pour mieux les définir, en cerner l'évolution conceptuelle et approfondir la distinction entre systèmes formels et pratiques sociales. Quant au chapitre 4, il se focalise sur les travaux existants en management interculturel: tout en évoquant longuement et en discutant les références "de base" dans ce domaine, qui sont centrales pour notre problématique, nous tentons de montrer en quoi notre propre approche se situe dans leur lignée et, en même temps, se différencie de celles-ci. Un tel chapitre devrait intéresser, de prime abord,

tout lecteur soucieux d'entreprendre des recherches sur les différences culturelles nationales; une synthèse du champ est présentée. Enfin, la vocation du chapitre 5 est d'ouvrir vers des pistes interprétatives de l'origine des différences culturelles rencontrées. L'ensemble de cette première grande partie repose à la fois sur des définitions, des fondements conceptuels, des références de base et des résultats théoriques émergents.

La seconde partie de la thèse (chapitre 6, 7, 8), au contraire, développe exclusivement l'illustration empirique des deux pays que nous avons choisi d'étudier: la Grande-Bretagne et la France. Le chapitre 6 constitue une "entrée en matière" pour le chercheur en gestion, adepte d'histoire: nous signifions par là qu'il s'agit d'un chapitre sans prétention explicative ni exhaustive, mais qui s'adresse à tous les lecteurs désireux d'en savoir un peu plus sur l'histoire et les traditions nationales de l'Angleterre, comparée à la France. L'explication des différences observées, dans les pratiques, en matière de systèmes d'information comptable et de gestion, entre les entreprises françaises et britanniques, ne passe pas par les traditions nationales: elle passe par une meilleure compréhension des modes d'action de la culture. Cependant, les effets différenciés de la culture, en Grande-Bretagne et en France, sont sensibles sur les pratiques au sein des entreprises aujourd'hui, comme sur les pratiques sociales traditionnelles, historiquement observées. Le chapitre 6 offre quelques illustrations de ces dernières. Les principaux chapitres de cette partie restent cependant les chapitres 7 et 8. Chacun présente, respectivement, l'une des deux études empiriques complémentaires menées au cours de notre travail. Le chapitre 7 est particulièrement long, dans la mesure où quatre études de cas sont successivement narrées, deux dans chaque pays (après une assez longue introduction au secteur de l'agro-alimentaire, dans lequel toutes ont été effectuées). Il s'agit de notre matériau de base, de nos observations les plus concrètes. La lecture de la dernière partie du chapitre nous semble cependant la plus importante, dans la mesure où elle restructure par thèmes les éléments de différenciation entre France et Grande-Bretagne. Là se trouve le processus d'émergence de notre premier résultat, à savoir des portraits types d'organisations différenciés, français et anglais. Enfin, le chapitre 8, articulé avec le chapitre 7 par les portraits en question, décrit l'analyse de contenu des réponses faites par des responsables, des deux côtés de la Manche, à un questionnaire ouvert: celui-ci a été élaboré à partir des portraits types, qui constituent la base des axes de différenciation "à tester" empiriquement par l'analyse de contenu. Ce dernier chapitre nous mène spontanément à un premier niveau de conclusion, puisqu'il s'achève sur les portraits types "validés et affinés" des pratiques sociales, en matière de systèmes d'information comptable et de gestion, dans les organisations française et anglaise. De tels portraits sont, bien sûr, des idéaux types (cf. chapitre 1), des construits du chercheur qu'on ne rencontre jamais "tels quels" dans la réalité, mais ils ont une double vertu de synthèse et d'émergence d'axes de différenciation des pratiques organisationnelles dans les deux contextes culturels nationaux, en réponse à notre problématique.

Pour clôturer cette introduction, nous reprendrons une citation de Daniel Defoe ("En parcourant toute l'île de la Grande-Bretagne", 1724):

"Après tout ce qui a été exposé par d'autres ou par nous-mêmes, aucune description de la Grande-Bretagne ne peut constituer une relation définitive, de la même manière qu'aucun vêtement ne peut habiller un enfant qui grandit, ni aucun tableau ne peut ressembler à une figure en vie. La taille du premier, l'expression de la seconde ne cesseront de changer avec le temps." (extrait de F.Bédarida, 1990, p.14).

Nous pourrions élargir le champ d'application de cette citation: ce qui est vrai de l'Angleterre, l'est de la France, et plus encore des organisations, dans l'un et l'autre pays. Notre contribution ne pourra donc être que modeste, car susceptible de "grandir" et d'évoluer...

CHAPITRE 1

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET MÉTHODES DE RECHERCHE

"Ce qui importe en sciences sociales, ce n'est pas que les lois de la nature soient vraies ou fausses en un sens objectif, mais seulement que les gens les croient telles et agissent en conséquence".

"Toutes les "lois physiques de la production" que nous rencontrons, par exemple en économie politique, ne sont pas les lois physiques au sens des sciences physiques, mais les croyances des gens sur ce qu'ils peuvent faire".

Friedrich von Hayek, 1953

Avec les propos de F.von Hayek, qui résumant assez bien la tentative que nous allons mener dans ce chapitre, il nous semble bon, en préalable à la présentation des méthodes de recherche retenues, d'insister brièvement sur les particularités de l'observation, en sciences sociales. M.Grawitz (1990) nous rappelle trois principales caractéristiques des "faits sociaux"¹:

- le fait que l'objet est et reste humain;
- le fait que l'observateur est lui aussi humain;
- le fait que nous ne possédons pas, à l'heure actuelle, d'instrument d'observation vraiment adapté et dont la fiabilité soit incontestable.

La première caractéristique a pour conséquence que le fait social est à la fois unique et historique, à la différence des sciences de la nature observant le plus souvent des phénomènes qui se répètent "à l'identique" et permettent d'effectuer des "tests" empiriques répétés, donc beaucoup plus fiables:

"Les sciences sociales étudient des faits qui ne se reproduisent jamais exactement de la même manière, d'où la difficulté de généraliser et la nécessité de tenir compte, à la fois de facteurs historiques, généraux, mais aussi de contextes particuliers." (1990, p.437)

Dans le même ordre d'idées, un "objet humain" à observer signifie des comportements à observer: or, il faut se méfier d'actes identiques, de comportements apparents identiques qui peuvent dissimuler des attitudes² et des significations réelles très différentes. Mais en contrepartie, il faut reconnaître que le chercheur en sciences sociales dispose d'une source de d'information incomparable, à la fois très riche et très dangereuse, qui est le langage: prodigieuse source de connaissance que n'ont pas les physiciens, biologistes, etc..., mais aussi déformation de la réalité (tout le monde sait que le discours n'est pas la réalité³).

La deuxième caractéristique de l'observation en sciences sociales pose toute la question de la subjectivité du chercheur:

"Le plus souvent, c'est l'observateur qui est lui-même instrument, d'où la possibilité d'interférences de sa propre personnalité sur les résultats de l'observation, comme de l'interprétation. Le problème essentiel est donc, nous l'avons vu, celui de l'objectivité du chercheur." (M.Grawitz, 1990, p.437)

Le problème de l'absence d'instrument d'observation et de mesure vraiment adapté et dont la fiabilité soit incontestable ne fait que découler de ce qui précède. Au-delà même, la particularité

¹: ces caractéristiques demeurent réelles, au delà de la tentative, pourtant riche en conséquences sur les avancées des sciences sociales, d'E.Durkheim: le premier, il a suggéré d'analyser "les faits sociaux" (l'expression est sienne) "de l'extérieur", devenant ainsi précurseur de la sociologie moderne.

²: nous reviendrons sur ce terme.

³: nos propos ne sont pas pour autant ici en contradiction avec les réflexions des chercheurs qui soutiennent que le discours contribue précisément à créer la réalité. Nous nous contentons ici de souligner l'erreur qui consisterait à prendre la source d'information constituée par le langage et le discours comme simple reflet de la réalité.

provient du fait que l'interprétation, la réflexion, la recherche d'explication sont à la limite plus importantes que les techniques de recherche permettant de réaliser l'observation brute:

" Si les progrès des sciences sociales sont donc partiellement dus à l'amélioration des techniques de recherche, ceux-ci dépendent avant tout de la réflexion des chercheurs et théoriciens." (1990, p.438)

En cela, M.Grawitz rejoint la thèse de F.von Hayek sur laquelle nous avons ouvert ce chapitre.

Celui-ci prend précisément racine dans le sentiment que nous avons d'être **en rupture avec des approches positivistes ou normatives classiques, en termes de méthodologie**. Cela correspond sans nul doute à l'évolution, au cours des dernières années, de la gestion en tant que domaine de recherche, mais **c'est aussi notre problématique et le choix d'un tel sujet qui nous poussent vers des pistes méthodologiques novatrices**. Science sociale, la recherche en gestion est domaine d'étude du comportement humain. C'est du moins dans cette conception de la comptabilité et du contrôle de gestion que nous nous situons, comme a concouru à l'exprimer notre introduction. Et la définition même de notre sujet, de notre problématique renforce encore ce besoin: ne s'agit-il pas d'une contribution à une meilleure compréhension des différences de perception et d'utilisation de systèmes d'information par ailleurs proches, par les acteurs d'un jeu social organisé en entreprise, dans des contextes géo-culturels différents? Devant un sujet vaste et peu défriché, la démarche exploratoire s'imposait.

C'est pour cette raison que dans toute la première partie du chapitre, reprenant un certain nombre d'expressions épistémologiques "légitimantes", nous chercherons d'abord à nous situer par rapport à des questions de méthodologie aussi variées que les suivantes: faut-il des hypothèses? Qu'est-ce qu'un modèle? Quels sont les critères de scientificité d'un modèle? A partir de quand peut-on généraliser?... Nous tenterons également de rappeler comment l'analyse organisationnelle s'est insérée, au cours de ces dernières décennies, dans les différents paradigmes sociologiques, et de nous situer par rapport à cette évolution.

Dans un second temps, c'est la réalisation de notre propre recherche que nous décrirons, avec ses positionnements et parti-pris initiaux, les difficultés de méthode ou pratiques rencontrées en cours de chemin ainsi que la revendication d'une certaine validité. Au-delà d'une présentation d'ensemble soulignant la complémentarité des deux types de méthodes utilisées, nous approfondirons davantage les deux principaux travaux empiriques: la démarche d'études de cas sur le terrain par entretiens individuels, puis l'analyse de contenu de réponses à un questionnaire ouvert. Il nous a en effet semblé impératif d'évoquer, en les regroupant, les qualités, les choix, mais aussi les limites du travail entrepris et présenté ici.

1. QUELQUES QUESTIONS PRÉALABLES DE MÉTHODOLOGIE

Dès 1953, F.von Hayek soulève le problème fondamental de la recherche en sciences sociales et donc en gestion, à savoir la question de la **subjectivité**.

"Chaque progrès important de la théorie économique pendant les cent dernières années a été un pas de plus dans l'application cohérente du subjectivisme." (F.von Hayek, 1953)

Il répond par là-même à la première critique importante qui pourrait être faite à notre recherche. F.von Hayek fait partie des précurseurs qui ont revendiqué, pour nos "sciences molles"⁴, le droit à d'autres types de recherche, voire le droit à la recherche tout court: car comment tenter d'avancer dans le domaine des comportements humains dès lors que l'on refuse d'être subjectif? La deuxième question majeure est celle de la capacité démonstrative. Faut-il avoir "démontré" pour avoir fait de la recherche au sens plein du terme? Notre objectif est plus modeste: nous le considérerons atteint dès lors que nous aurons observé, avec nos lunettes certes déformantes, puis interprété et analysé nos observations, et enfin déduit de celles-ci une hypothèse, une tentative de modélisation. C'est un parti pris totalement exploratoire, le parti pris de celui qui ne sait rien et part "à la pêche" pour reconstruire son puzzle.

La troisième question à se poser, qui est un peu "l'autre face" de la précédente, est celle de **l'utilité**. Une recherche doit-elle être utile? En quoi notre recherche est-elle pertinente? La seconde formulation nous semble meilleure que la première, dans la mesure où pour savoir si une recherche doit être utile, encore faudrait-il pouvoir formuler les critères d'appréciation de l'utilité. Utile à qui, à quoi?

Objectivité, capacité démonstrative, pertinence: trois exigences ou trois illusions? Perdus au milieu d'une foule d'autres mots prisés des scientifiques, sont-ils ceux qui retirent ou au contraire confèrent toute **validité** à une recherche? Nous nous proposons, au long de cette partie, de considérer successivement ces trois exigences initiales, pour montrer à quel point elles sont elles-mêmes relatives.

1.1. Autour de la quête d'objectivité et de l'acceptation de la subjectivité

Autour du mot "objectivité" gravitent en général chez les chercheurs un certain nombre d'autres termes, parmi lesquels on trouve, en vrac, "empirique, descriptif, rigueur/rigoureux, vérifiable, généralisable", etc... Il semble cependant nécessaire, étant donnée la confusion entretenue sur ce vocabulaire, de préciser ses acceptions et de remettre en cause un certain nombre d'idées préconçues. On pense en particulier à des "thèses" soutenant que ce qui est subjectif ne saurait être rigoureux, puisque "la pensée subjective repose non sur des faits et des analyses logiques,

⁴: selon l'expression anglo-saxonne.

mais sur des perceptions et des intuitions". On peut encore penser à l'énoncé de conditions nécessaires, du genre "pour être objectif, il faut avoir une démarche empirique"; "pour pouvoir généraliser, il faut avoir eu une approche "objective""; ou encore "la vérification est gage d'objectivité". Ces énoncés ne sont certainement pas erronés; mais ils ne sont pas pour autant à élever en dogme. Ils méritent d'être discutés, commentés, afin qu'une clarification des termes employés soit effectuée.

Ce sera là l'objet de cette partie. Le but poursuivi avant tout, dans ces paragraphes, est d'expliquer que "l'objectivité à tout prix" (et surtout l'objectivité **du chercheur**) en sciences sociales est non seulement un objectif irréaliste à l'heure actuelle (sous peine de ne faire aucune recherche) mais qu'il est de plus un objectif dommageable, un "non-sens". Tout au long de notre cheminement vers cette conclusion, K.Popper puis F.von Hayek, dans des styles et selon des approches totalement différentes, seront nos principaux témoins.

Commençons par des énoncés tels que "pour être objectif, il faut avoir une démarche empirique"; ceux-ci relèvent clairement d'une approche positive de la science, qui "croit" fortement à la preuve par les faits, et à l'observation-vérification. C'est l'approche des positivistes tels Milton Friedman et, avant lui, celle d'Auguste Comte. M.Friedman, qui fait de la vérification empirique le gage de "l'objectivité", insiste bien sur le peu de différence existant pour lui entre sciences physiques et sciences sociales à cet égard. Ce qui caractérise réellement et profondément une science **positive**, c'est d'être fondée sur une théorie, un langage de prédicats, qui peuvent être mis et remis à l'épreuve des faits. Que ces faits soient d'ordre quantitatif ou qualitatif lui paraît peu essentiel:

"En bref, l'économie positive est -ou peut être- une science "objective" précisément dans le même sens que toute science physique. Bien sûr, le fait que l'économie traite des interrelations entre êtres humains, et que le chercheur fait lui-même partie à part entière du "sujet" sur lequel se fait la recherche, de façon plus intime que dans les sciences physiques, soulève des difficultés spécifiques pour parvenir à l'objectivité, mais il procure en même temps au chercheur en sciences sociales un "type de données" qui ne sont pas accessibles au chercheur en sciences physiques. Mais ni l'un ni l'autre n'est -à mon sens- une distinction fondamentale entre les deux groupes de sciences." (M.Friedman, 1953, p.19)

"L'incapacité à mener des expérimentations dites "contrôlées" ne reflète pas, à mon sens, une différence fondamentale entre les sciences sociales et physiques, à la fois parce qu'elle n'est pas propre aux (seules) sciences sociales et parce que la distinction entre une expérience "contrôlée" et une expérience "non-contrôlée" n'est au plus qu'une différence de degré. Aucune expérience ne peut être entièrement contrôlée (...) les influences perturbatrices perturbent de façon relativement constante leur cours."(1953, p.24)

Même pris dans un tel sens, "l'empirisme gage d'objectivité" a cependant été largement critiqué par les anti-positivistes, en tête desquels Karl Popper. Celui-ci "renverse" le problème, d'une part

en redonnant une place prépondérante aux **problématiques** auxquelles la recherche tend à répondre, par rapport à l'observation et à l'empirique, d'autre part, en articulant "l'objectivité" d'une méthode non pas autour de sa "vérifiabilité" par les faits, mais autour de sa **falsifiabilité**.

"4ème thèse: la connaissance ne part pas des perceptions ni des observations, ni de la collection de faits et données, mais plutôt des **problèmes** (...), de la tension entre connaissance et ignorance (...). Le point de départ est donc toujours un problème, et l'observation ne devient un point de départ que si elle révèle un problème." (1976, p.88)

"6ème thèse: la soi-disant objectivité de la science repose sur l'objectivité de la méthode critique. Cela signifie, essentiellement, qu'aucune théorie ne peut se soustraire de l'attaque par la critique; et de plus, que le principal instrument de la critique logique (la contradiction logique) est objectif." (1976, p.90)

K.Popper est donc contre le positivisme, en ceci que pour lui, il n'y a pas de justification positive; en particulier, on ne peut pas montrer qu'une solution (ce qu'il appelle "*tentative solution*") est probable, au sens statistique. Seule l'approche critique est possible. C'est en insistant vigoureusement sur ce point qu'il s'oppose à M.Friedman.

Mais surtout, sur la question de l'objectivité, on doit lui rendre grâce d'avoir distingué **objectivité du chercheur** et **objectivité de la démarche**; c'est une distinction essentielle qu'il introduit là. Bien que le chercheur reste toujours subjectif et bien que nous ne puissions pas justifier nos théories de façon rationnelle, nous pouvons au moins appliquer une démarche objective, scientifique, consistant à les critiquer.

"En faisant cela, toutefois, il vous faut être conscient du fait que l'objectivité est beaucoup plus difficile à atteindre dans les sciences sociales (à condition même qu'elle puisse être atteinte) que dans les sciences naturelles. C'est-à-dire une science "objective" doit être "libre de tout (jugement de) valeur"; au sens d'indépendante de tout jugement de valeur. Mais le chercheur ne peut que dans de très rares cas se libérer du système de valeur de sa propre classe sociale et ainsi parvenir à un degré simplement limité de "liberté de valeur" et d'"objectivité"." (K.Popper, 1976, p.91)

En fait, tout le discours de K.Popper tend vers la démonstration de la valeur de la falsification; y compris sa définition de "l'objectivité" (objectivité de la méthode) est dépendante de l'approche "falsificationniste". Il perçoit une forte dépendance entre les deux "axes": objectif/subjectif et confirmation/falsification. De plus, il réhabilite la **problématique**: c'est d'elle que naît le besoin de recherche, puis une théorie (induite de faits ou de perceptions, ou déduite de raisonnements logiques) est construite pour tenter d'apporter une réponse et enfin des tests, ou des contre-tests, sont réalisés pour tester cette théorie, jusqu'à ce qu'elle soit démontrée, au moins partiellement, fausse ou incomplète, bref "enrichie".

M.Friedman donne une importance plus marquée que K.Popper à la construction d'une théorie,

et à sa déclinaison sous forme d'hypothèse (modèle dit hypothético-déductif), et moins à la problématique. Cependant la **pratique** de recherche de cet auteur n'est peut-être pas si éloignée de celle de K.Popper qu'il peut sembler au premier abord; elle confère pleinement son rôle au chercheur:

"Le progrès en économie positive requiert non seulement le test et l'élaboration d'hypothèses existantes mais aussi la construction de nouvelles hypothèses (...). La construction d'hypothèse est un acte créatif d'inspiration, intuition, invention; son essence est celle de la vision de quelque chose de nouveau dans (au sein d') un matériel familier. Le processus doit être discuté (décrit) en termes psychologiques et non en catégories logiques, étudié en bio et autobiographies et non en traités sur les méthodes scientifiques, et promu par la maxime et l'exemple, et non par des syllogismes ni théorèmes." (M.Friedman, 1953, p.35)

Dans ce dernier paragraphe, M.Friedman insiste bien sur la dimension de la théorisation qui, avant d'être déduction ou induction, est surtout "acte créatif". Une théorie ne peut pas découler d'une seule logique de déductions compilées; elle n'est pas non plus la seule observation des faits. A l'une de ces deux démarches s'ajoute "une étincelle", le moment où le lien est fait entre l'observé/ou le déduit et la problématique. Il nous paraît par ailleurs intéressant de souligner que l'approche "inductive" peut tout aussi bien mettre "en valeur" ce moment et cette dimension de la théorisation, que l'approche hypothético-déductive.

F.von Hayek et T.Kuhn vont plus loin encore que les "poppériens" (P.Feyerabend, S.Toulmin, J.Watkin...); en particulier, par rapport à notre débat objectivité/subjectivité, ils rompent totalement avec "l'objectivité nécessaire". Pour K.Popper, comme pour M.Friedman, "l'objectivité" est un "bien impossible"; tous deux en viennent à contourner le problème en restreignant la définition de l'objectivité (objectivité de la méthode, objectivité par la pluralité). T.Kuhn au contraire, en insistant sur le rôle de l'Histoire et en introduisant la notion de paradigme, prouve la "relativité de la Recherche", et par là-même la subjectivité de toute recherche. Il dit clairement ce que K.Popper accordait timidement et rétablit la recherche comme le fruit d'une évolution sociale et historique (cyclique). K.Popper avait déjà largement perçu l'illusion de l'objectivité mais continuait à tenir celle-ci pour nécessaire:

"Thèse 13: L'objectivité peut seulement s'expliquer en termes d'idées sociales telles que la concurrence (à la fois entre chercheurs individuels et entre écoles différentes), la tradition (essentiellement la tradition critique); l'institution sociale (par exemple, la publication dans des journaux différents et par des éditeurs différents, la discussion à des Congrès); le pouvoir de l'Etat (sa tolérance de la liberté d'opinion/libre discussion)." (1976, p.96)

C'est ainsi, selon K.Popper, que "l'habitat" social et idéologique du chercheur tend à être éliminé sur le long terme. Bref, l'objectivité ne peut être pour lui que le fruit de la confrontation d'une multiplicité d'"habitats sociaux" de chercheurs différents.

T.Kuhn et plus encore F.von Hayek vont plus loin puisqu'ils ne revendiquent plus l'objectivité.

F.von Hayek est sans doute celui qui se risque, en 1952, au rejet le plus net de l'objectivisme. Dans "Scientisme et sciences sociales", il y consacre un chapitre entier, le chapitre V: "L'objectivisme scientifique" (1953, p. 65-80). Ses arguments sont doubles. Il pense d'une part que "l'objectivisme" est illusoire, car un réel objectivisme exigerait de revenir à l'explication du processus de classification des catégories mentales. Or, cette étude est impossible à l'être humain, selon F.von Hayek, dans la mesure où son degré de complexité est supérieur à celui que nous pouvons déployer. C'est pourquoi, il juge "l'objectivisme" infructueux:

"Nous aurions ainsi unifié la science, mais nous ne serions pas, en ce qui concerne la tâche spécifique des sciences sociales, en meilleure position que nous ne le sommes maintenant.

(...) Le problème que pose l'explication des processus mentaux par des processus physiques est entièrement distinct des problèmes des sciences sociales. C'est un problème de psychophysiologie." (1953, p.75)

L'idée est qu'on pourrait peut-être découvrir de "meilleures" classifications mentales, mais que l'on continuerait à devoir recourir, pour interpréter des actions humaines, à la classification utilisée par leurs auteurs. L'objectivisme peut même devenir dangereux:

"On peut y voir la source des premières aberrations et absurdités produites dans les sciences sociales." (1953, p.77)

F.von Hayek perçoit fermement tous les efforts pour éviter l'usage de l'introspection comme voués à l'échec. En effet, toute perception (physique) est d'après lui fondée sur notre expérience personnelle et rien ne nous certifie que la perception de notre voisin doit être identique (ceci est d'ailleurs valable aussi bien pour les simples sensations, telles que la couleur, que pour les "configurations" ou les perceptions affectives - "une figure amie"; un "geste menaçant"...). Pourtant, il est des choses qui nous paraissent semblables alors qu'elles n'en sont pas en un sens "objectif" (elles n'ont aucune propriété en commun). Et les individus agissent en permanence sur le postulat que les autres ont perçu et analysé tel ou tel phénomène social de la même façon qu'eux et procédé aux mêmes "actes de classification des stimuli extérieurs".

F.von Hayek considère, en effet, **tous les phénomènes mentaux comme des "actes de classification des stimuli extérieurs que nous faisons spontanément"** et non pas comme des propriétés des objets. En ce sens, **les phénomènes mentaux sont entièrement subjectifs et non objectifs**, et le fait de classer ensemble des objets différents, qui constitue une erreur dans les sciences naturelles, est en sciences sociales un "lien essentiel dans les mécanismes de société". F.von Hayek se montre donc encore plus "radical" que tous les auteurs précédemment cités: il "consomme la rupture" avec la nécessité d'objectivité.

Notre propre recherche est sans doute imprégnée de son approche sur ce point. La recherche en gestion se trouve quelque part à la croisée des recherches comportementales, en sciences sociologique et économique. Comment penser alors que nos descriptions, qui constituent notre seule légitimation empirique, sont objectives? Comment croire, qui plus est, que les théories avancées puissent l'être?

Tous s'accordent pour dire que **la description seule ne peut pas constituer une recherche digne de ce nom**: la recherche doit non seulement être descriptive, mais également prédictive et source interprétative. Quand bien même la description serait objective, ce qu'elle ne peut être selon F.von Hayek, l'analyse et la théorisation ne sauraient l'être; **si l'interprétativité est une condition nécessaire de la recherche, celle-ci ne peut raisonnablement être objective**. L'objectivité est donc un leurre, du moins pour une science dont l'avancée ne passe pas par **la mesure de phénomènes**, encore trop mal compris et d'un fort degré de complexité, mais par **l'analyse de ces phénomènes** et de leurs interrelations⁵.

Cependant, on peut penser que le souci d'objectivité qui a préoccupé les chercheurs, et en particulier les chercheurs en gestion depuis que celle-ci existe en tant que "science à part entière", reflète une préoccupation plus profonde, et n'est pas infondé. Peut-être ce souci est-il à attribuer à leur volonté - consciente ou inconsciente - de distinguer la Science de ce qui, jusqu'au 19^{ème} siècle, avait prédominé sur elle, à savoir la Religion⁶. Adopter une démarche scientifique, c'est prendre le contre-pied d'une démarche religieuse, une démarche conduite par la foi. Le royaume de la religion est celui des croyances et des certitudes sereines; le royaume de la science devrait être celui des incertitudes et des remises en question permanentes^{7 8}.

On peut alors penser que ce qui préoccupe les chercheurs, au-delà de l'objectivité pour l'objectivité (impossible dans un univers -celui de la science- sans vérités ni certitudes ni dogmes), c'est un élément de stabilité morale. Cette recherche de stabilité joue non seulement sur les résultats et l'utilisation de la science, mais également sur sa méthodologie. S'il est impossible d'être "objectif" au chercheur, il peut du moins chercher individuellement à avoir une démarche

⁵: car il est difficile d'isoler un phénomène social d'un autre.

⁶: d'après B.Russell (1971) "la science et la religion sont deux faces de la vie sociale" (...) "entre la science et la religion a eu lieu un conflit prolongé"....

⁷: c'est d'ailleurs au travers de cette idée de remise en question permanente que le concept falsificationniste de K.Popper paraît tout à fait intéressant. Tous ceux qui ont prétendu découvrir la "vérité" grâce à la Science seraient de bien mauvais scientifiques, bien loin de l'esprit de celle-ci.

Nous ne voudrions pas pour autant que notre compréhension de la science et de la religion soit mal entendue. En disant que la religion est le domaine des certitudes et la science celui des incertitudes, nous ne signifions en rien que les deux soient exclusifs l'un de l'autre et opposés. Au contraire, si l'homme, ce qu'il nous semble, est fait de ce paradoxe entre incertitude et certitude, alors science et religion se complètent au lieu de s'opposer, puisque l'homme a besoin des deux.

⁸: il est également intéressant de souligner que, dans l'analyse wébérienne, la religion repose sur un mode de domination soit charismatique, soit traditionnel, alors que la science repose sur un mode de domination rationnel.

rigoureuse, à atteindre le niveau le plus élevé "d'objectivité de la méthode", une "honnêteté" dans ses descriptions et interprétations. "L'objectivité réelle" sera assurée ensuite par la communauté des chercheurs via la multiplicité inhérente à la science, la remise en cause permanente et le refus du dogme. C'était déjà là en fait le contenu de la thèse n° 12 de K.Popper:

"ce qui peut être décrit comme l'objectivité scientifique est fondé seulement sur une tradition critique qui, malgré les résistances, rend possible, dans bien des cas, de critiquer un dogme dominant. **En d'autres termes, l'objectivité de la science n'est pas une question de chercheurs individuels mais plutôt le résultat social de leur sens critique mutuel, de la division du travail amico-hostile entre chercheurs, de leur coopération et de leur concurrence.** Pour cette raison, elle dépend, en partie, d'un certain nombre de circonstances politiques et sociales qui rendent cette critique possible." (1976, p. 95)

Revendiquer le statut de science "positive" pour les sciences sociales, leur imposer d'être objectives au même titre que les sciences de la nature serait donc à la fois irréaliste et regrettable. Ce serait irréaliste car, selon les propos de M.Grawitz (1990, p.365), "l'objectivité est impossible à concevoir". L'auteur rappelle tous les facteurs, d'origine politique sous certains régimes non démocratiques, d'origine socio-économique (liés à la fois aux modes de financement et au conditionnement culturel et social personnel du chercheur), ou encore d'origine psychosociologique, "ce qu'on appelle l'équation personnelle du chercheur" (p.368), qui rendent illusoires l'objectivité.

Ce serait également dommage dans la mesure où, comme elle l'inscrit, l'objectivité "signifierait une absence d'intérêt regrettable":

"Cette subjectivité, dangereuse d'une certaine façon, est aussi une nécessité, car elle seule permet la compréhension des faits humains. On peut rarement connaître les faits sociaux du dehors, il faut, suivant les cas, participer plus ou moins." (1990, p.365-366).

Dans ces propos est déjà contenu l'arbitrage entre validité interne et validité externe d'une recherche, que nous développerons plus loin. Cette question introduit aussi directement le thème de la partie qui suit: quelle doit être l'utilité, la pertinence d'un travail mené?

Avant d'aborder ce sujet, on peut conclure sur le problème de l'objectivité d'une part avec la proposition de K.Popper tendant à faire de l'objectivité le résultat social des critiques mutuelles des chercheurs et d'autre part en s'accordant sur la solution de M.Grawitz (et avant elle, d'E.Durkheim) incitant à "séparer jugements de valeur et faits":

"Il faut distinguer la description des faits, qui doit toujours être objective, de l'interprétation, qui peut être plus personnelle, à condition que les deux ne soient pas confondues." (1990, p.365)

Disant cela, elle admet pratiquement que la deuxième étape, l'étape "subjective" est impérative, et que c'est peut-être la plus intéressante, celle qui fait le plus progresser les sciences sociales.

1.2. Critères de validité d'une recherche: capacité démonstrative et/ou pertinence

Dans la logique de notre défense de la subjectivité, au cours des paragraphes précédents, il paraît évident que l'approche falsificationniste poppérienne est séduisante, attirante, puisque toute confirmation ne peut qu'être partielle et momentanée. Rien n'est en réalité généralisable, mais on accepte la généralisation tant qu'elle n'a pas été prouvée déficiente. La falsification est en fait la soeur jumelle du type de raisonnement couramment employé en mathématiques: le raisonnement par l'absurde. Suivant l'idée qu'il n'existe pas de **vérité**, de **théorie scientifique vraie** mais seulement des théories scientifiques non (encore) fausses, l'approche falsificationniste correspond certainement à notre approche. La proposition de modélisation que nous présentons dans cette recherche pourrait être falsifiée ou enrichie. Le fait de refuser, du moins dans un premier temps, la mesure des phénomènes sociaux pour rechercher leur analyse et leurs interrelations n'enlève rien à la falsifiabilité de nos propositions. Notre analyse est fragile, susceptible d'être contestée ou surtout largement enrichie, et les éléments théoriques peuvent et méritent d'être soumis et resoumis à l'épreuve empirique en d'autres pays et circonstances. Notre souhait de généraliser ne va pas au-delà.

Cependant, la démarche épistémologique de K.Popper peut ne pas paraître totalement satisfaisante, en ce sens qu'elle peut sembler "négative". En mettant le projecteur sur la démarche de falsification, les disciples de K.Popper ont un peu oublié la réhabilitation de la problématique opérée par le maître et surtout ont tendance à occulter le processus de génération des théories. Il faut aussi des chercheurs et des recherches pour générer des théories et la genèse de celles-ci nous paraît, du point de vue épistémologique, tout aussi importante et intéressante que leur falsification. Il semble que l'on puisse concevoir toute recherche comme le fruit de trois "actes" consécutifs, qui sont parfois difficiles à distinguer, à savoir:

- la définition d'une problématique;
- ce que M.Friedman, en tant que positiviste et opposé à Popper, appelle "l'acte créatif"; c'est le moment réhabilité par M.Friedman où l'étincelle jaillit dans le cerveau du chercheur, qui "découvre" une théorie.
- l'acte "test", l'épreuve que va constituer la tentative de vérification empirique pour les uns, la tentative falsificationniste pour les autres.

Les deux derniers actes nous paraissent moins dissociables qu'il n'y paraît, en ce sens que la génération d'une théorie n'est pas exclusivement un acte créatif (néanmoins essentiel) mais prend déjà sa source dans des éléments de vérification/falsification de celle-ci. Le moment "créatif" est en fait très limité car la "théorie" se forge peu à peu par itérations successives entre l'observé-perçu et l'analyse de cet observé-perçu. L'acte "créatif" ou plutôt le moment de découverte est celui où, des milliers de combinaisons des différents éléments observés et de milliers d'analyses

potentielles, le choix se porte sur **une** de ces combinaisons⁹ et que celle-ci paraît pertinente pour éclairer la problématique initiale.

Au-delà de la question de la capacité démonstrative, se pose néanmoins une question plus générale, qui est celle de la **validité** d'une recherche. Si une recherche ne peut être "vraie", peut-elle être utile ou - au moins - pertinente?

Quel chercheur ne revendique pas un degré de **validité** pour ses recherches? Mais derrière cette revendication, ce que chacun cherche à atteindre peut largement différer, voire être opposé: la science peut-elle prétendre à la vérité ou doit-elle se vouloir utile? Quelle différence peut-il exister entre une recherche "juste", une recherche "utile" et une recherche "pertinente"? Voilà les questions qui nous sont aussi posées.

S'il n'est pas **d'objectivité** possible, il ne peut donc pas y avoir non plus de **vérité** de la science. Il faut alors chercher ailleurs, dans d'autres attributs, la **validité/légitimité** d'une recherche. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas la prétention d'apporter (ni même de contribuer à) la "Vérité"¹⁰. Comme nous l'avons souligné plus tôt, la science est le royaume des incertitudes - Descartes l'avait bien compris - et des remises en cause: ce sont elles qui la font progresser. Mais progresser vers quoi puisque ce n'est vers la vérité?

W.J.Bruns Jr. & R.S.Kaplan (1987), dans la justification de leur méthode d'études de cas, proche de la nôtre, distinguent deux types de validité, dont l'une, la validité externe, correspond assez bien à notre préoccupation (ce vers quoi nous cherchons à progresser). Ils la définissent de la façon suivante :

"(Il y a validité externe d'une recherche lorsque) les phénomènes sur lesquels se font la recherche comportent une relation aux phénomènes "du monde réel"." (1987, p.5)

On peut bien entendu s'interroger sur "le monde réel" de W.J.Bruns Jr. & R.S.Kaplan, mais eux-mêmes ont pris la précaution d'en parler entre guillemets. Ayant défini la validité d'une recherche par sa légitimité, et ayant nié que cette légitimité puisse provenir de la vérité des théories énoncées, nous nous tournons donc vers une justification par l'utilité. Mais là encore se posent quelques problèmes: qu'est-ce qu'un "modèle utile"? Utile à qui, à quoi? La définition d'un modèle utile¹¹ n'est-elle pas de facto normatrice et donc réductrice?

Toutes ces nouvelles interrogations nous conduisent à beaucoup de prudence quant à la validité

⁹: voilà un processus de conception, de création somme toute assez classique!

¹⁰: c'est là encore à notre avis une erreur de prime jeunesse de la Science, qui, au Siècle des Lumières, s'est trouvée rivale de la Religion: elle a voulu, en s'opposant à elle, "proposer des certitudes alternatives".

¹¹: en supposant que l'on puisse savoir ce que c'est et en acceptant qu'il soit subjectif.

que nous revendiquons. Ce n'est certes pas une validité-vérité, pas non plus réellement une validité-utilité mais plutôt une "pertinence" que l'on pourrait définir comme suit:

- la reconnaissance, par ceux dont on parle, que l'on parle bien d'eux (c'est peut-être là une autre façon "d'éliminer" le problème de la subjectivité).
- la reconnaissance, par ceux dont on parle, que le fait de "verbaliser" ce qu'ils vivent les "aide".

Une telle approche apporte une réponse à plusieurs problèmes épistémologiques en même temps, car elle introduit une "multiplicité de subjectivités" susceptible d'entraîner davantage d'objectivité, et elle propose une alternative à la recherche de la vérité. Une telle approche n'appartient pas non plus à un paradigme; elle tente du mieux qu'elle le peut d'être une démarche et une justification méthodologiques inspirées des idées de différents théoriciens de la science, dont cette première partie nous a donné l'occasion d'exposer quelques traits.

En conclusion de ce paragraphe, on pourrait dire que notre recherche, exploratoire dans un premier temps (études de cas, chapitre 7), s'est centrée sur la "découverte" (aussi petite soit-elle) et la génération d'analyses, "mises à l'épreuve" seulement très partiellement dans un second temps (analyse de contenu, chapitre 8). Cette génération d'idées sur l'usage, les modes d'emploi variés des systèmes d'information et de gestion dans différents contextes géo-culturels est essentiellement fondée sur des observations, des perceptions empiriques et sur leur analyse, selon une approche descriptive puis interprétative.

On ne cherche donc pas à démontrer au sens strict ici; on propose des schémas d'analyse, et on espère pouvoir les appliquer - dans le futur - à d'autres cas de figure que ceux dont on a tiré ces schémas (d'analyse); on est plus intéressé par l'explication et la compréhension (partielles) que par la démonstration. C'est un parti pris; il est lié à ce que nous pensons être l'état de méconnaissance des phénomènes sociaux et géo-culturels, dans différents pays.

1.3. Les différents paradigmes méthodologiques de l'analyse organisationnelle

Après avoir positionné notre travail empirique par rapport à un certain nombre de concepts et de "mots" du vocabulaire épistémologique en général, il nous semble bienvenu de restreindre notre champ d'analyse et de nous resituer rapidement par rapport aux grands courants - "paradigmes" - de l'analyse organisationnelle. La réflexion sur l'organisation, et en particulier sur l'entreprise, couplée avec la pensée sociologique ou non¹², est vieille d'un siècle pratiquement à l'heure actuelle. Mais c'est essentiellement après la Seconde Guerre Mondiale, comme le souligne

¹²: E.Durkheim, M.Weber ont été des pionniers.

J.F.Chanlat (1989), qu'elle devient une science à part entière.

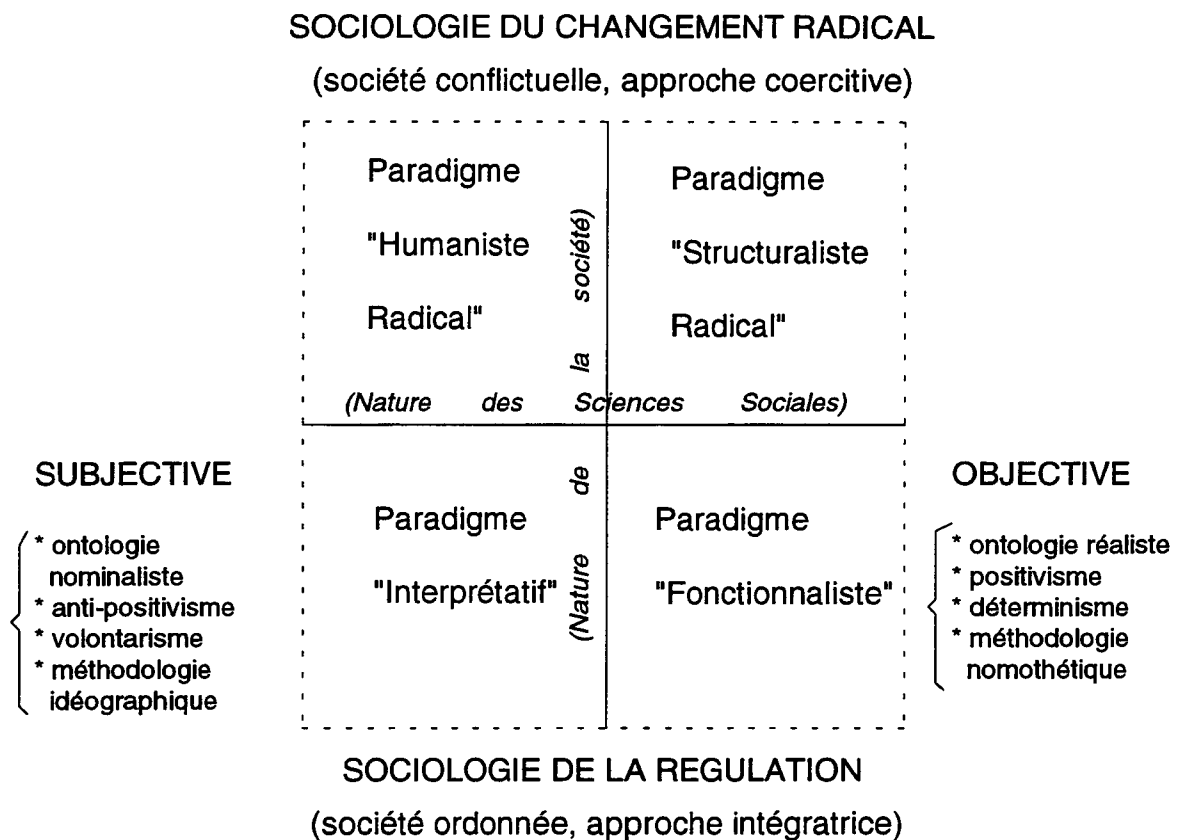
Nous nous proposons, dans cette partie, de reprendre tout d'abord une analyse tirée d'un ouvrage extrêmement riche de G.Burrell & G.Morgan, "Sociological paradigms and organisational analysis" (1979) et de chercher à situer notre recherche dans le contexte d'un ou plusieurs courants présentés par les auteurs. Nous nous appuyerons également sur une typologie, légèrement différente, proposée par J.F.Chanlat dans un article fortement inspiré de G.Burrell & G.Morgan, à savoir "L'analyse sociale des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine 1970-1988"(1989).

1.3.1. Les théories de l'organisation selon G.Burrell & G.Morgan (1979)

La gestion (la "science administrative") est une discipline qui a beaucoup emprunté à des disciplines aussi variées que la sociologie, la psychologie, l'économie, etc..., elles-mêmes longtemps considérées comme des disciplines plus "fondamentales", alors que la gestion restait "un art". Les liens entre la gestion et la sociologie en particulier sont cependant devenus de plus en plus visibles, au niveau de la recherche, au cours des dernières années, au fur et à mesure que la gestion revendiquait son statut de science sociale. Les gestionnaires s'intéressaient de plus en plus à la sociologie des organisations, n'en laissant plus l'apanage aux seuls sociologues. "Paradigmes sociologiques et analyse organisationnelle" est le fruit du travail de deux chercheurs en comportement organisationnel qui, à la fin des années 1970, ont tenté une typologie compréhensive des paradigmes organisationnels. Consciemment ou non, ils n'ont peut-être pas été pour rien dans le développement de certains paradigmes, au détriment d'autres, dans le courant des années 1980. L'article de J.F.Chanlat, outre une bonne synthèse du travail colossal de G.Burrell & G.Morgan, offre également une réactualisation de celui-ci en faisant apparaître les courants les plus récents (courant écologique par exemple).

Dans leur ouvrage, G.Burrell & G.Morgan proposent d'abord un cadre conceptuel pour classer les différents paradigmes, en fonction des hypothèses, concernant **la nature des sciences sociales** et **la nature de la société**, sur lesquelles ils se fondent. Ils présentent ensuite une typologie des recherches menées dans les décennies précédentes, enrichie par l'analyse systématique des liens entre théories sociologique et organisationnelle correspondante.

Le cadre conceptuel de G.Burrell & G.Morgan est bâti sur l'existence de deux dimensions qui déterminent quatre "grandes familles" de paradigmes: l'un des axes concerne la perception qu'ont les chercheurs de **la nature des sciences sociales** (objective-subjective) tandis que l'autre concerne leur **perception de la société** (ordonnée-conflictuelle).



*Schéma 1.1. : Paradigmes pour l'analyse de la théorie sociale
extrait de G.Burrell & G.Morgan (1979, p.22)*

Ainsi, dans un premier temps, d'après G.Burrell & G.Morgan, on peut considérer les sciences sociales comme de nature objective ou au contraire subjective. Ce choix est lié à l'attitude adoptée par le chercheur, tant au niveau méthodologique qu'ontologique, c'est-à-dire concernant l'essence des phénomènes perçus. D'un côté, on trouve ceux qui considèrent que les phénomènes ("la réalité") ne sont que perception, que le fruit du vécu des individus, à travers lesquels tout existe et est modelé. Pour ceux-ci, il n'existe pas de connaissance "dure". Cette dernière doit être vécue: donc **les méthodologies utilisées doivent reposer sur l'expérience subjective des individus, pour expliquer ce qui est unique en chaque expérience et tenter de comprendre comment chaque individu crée et interprète le monde dans lequel il se trouve.** Cette vision s'oppose totalement à ceux qui croient en la nature objective des sciences sociales, pensent que **la réalité existe indépendamment des perceptions de chacun et optent pour un positivisme épistémologique.** Ces derniers croient le plus souvent au déterminisme et, au lieu d'insister sur la culture et l'histoire de l'objet/sujet étudié, insistent sur la "rigueur" des tests mis en place pour éprouver une théorie.

De la même façon, dans un second temps, deux visions opposées du monde et de la société sont possibles: l'une d'elles voit la société comme un lieu ordonné, intégré et stable, l'autre comme un lieu de changement permanent, de conflits structurels.

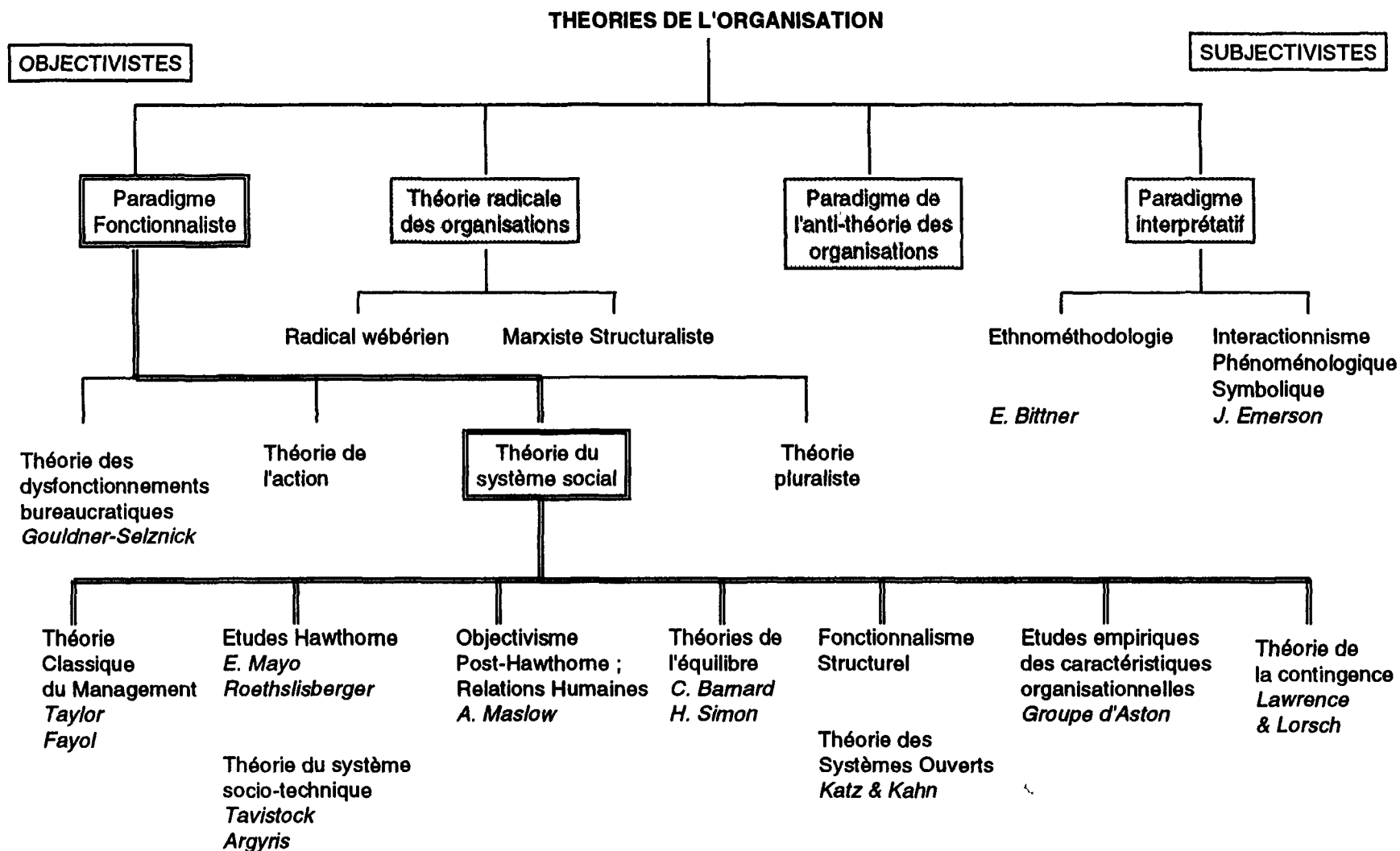
Ces deux axes définissent quatre paradigmes présentés par le schéma ci-dessus, à savoir les paradigmes interprétatif, humaniste radical, structuraliste radical et fonctionnaliste. Ce dernier paradigme, qui date (dans sa phase de développement) de l'après-guerre et des années 1950-60, a trouvé alors diverses formes dans les différents domaines techniques et scientifiques de la gestion: optimisations, recherche opérationnelle, développement de l'informatique, toute confiance en la science et la technique, méthodes de gestion prévisionnelle "à l'américaine", etc... La plupart de nos outils formels de gestion et de contrôle actuels en sont tirés et la majeure partie des travaux de recherche qui ont été faits dans le domaine de la gestion ont été marqués de façon indélébile par les influences "fonctionnalistes", donc par l'hypothèse préalable d'un monde rationnel, le plus souvent mono-critère, où chacun cherche à maximiser :

- son propre profit;
- la situation globale en cas d'équivalence (et cela parfois même sans définir l'horizon-temps, souvent pris à très court terme).

D'après G.Burrell & G.Morgan, le paradigme fonctionnaliste est:

"le cadre dominant en sociologie académique au 20ème siècle et représente la plus grande partie de la théorie et de la recherche dans le domaine des études en organisation." (1979, p.48)

Ces deux auteurs ont, de plus, structuré leur présentation autour d'une typologie des recherches menées en théorie des organisations. La lecture de l'ouvrage et la classification, opérée par les auteurs, des théories appartenant à chaque famille est synthétisée par le schéma 1.2.:



**Schéma 1.2. : Reconstitution des différents paradigmes en théorie des organisations
d'après l'ouvrage de G.Burrell & G.Morgan**

Situer notre recherche sur le cadre de G.Burrell & G.Morgan (schéma 1.1.) paraît bien difficile et peut-être prétentieux. Nous nous contenterons de dire que notre intention se situe plus vers l'extrémité "subjective" qu'une recherche "classique" fonctionnaliste ne le serait. Le second axe, essentiel de façon générale, est moins pertinent pour souligner ce qui peut caractériser le travail présenté ici. Ce dernier ne répond vraisemblablement pas à une vision "radicale" du monde, et c'est peut-être du paradigme interprétatif que nous sommes le plus proche. Mais on ne peut pas dire que notre méthode soit celle de l'ethnométhodologie. Notre travail n'applique pas, par exemple, les techniques suggérées et mises en oeuvre par H.Garfinkel (1967). De plus, il serait déplacé de nier toute influence fonctionnaliste, et de renier par la même occasion la quasi totalité de la recherche en organisation entreprise jusqu'ici! Les théories classiques du management ont "nourri" tous les outils que nous utilisons ou rencontrons. Plus concrètement par rapport à cette recherche, les études du groupe d'Aston et la théorie de la contingence, même si elles présentent quelques insuffisances déjà dénoncées par une "nouvelle" génération britannique (dont J.Child, nous y reviendrons) nous ont été d'un apport précieux en ce sens qu'elles avaient "débroussaillé" le terrain sur lequel allait se porter notre investigation; elles avaient déjà, à partir des années 70, dénoncé les "*one best way*" et relativisé les résultats des études précédentes.

1.3.2. Les relations entre sociologie et théorie des organisations: la perspective historique de J.F.Chanlat

On peut élargir l'analyse proposée par G.Burrell & G.Morgan en la resituant, comme J.F.Chanlat l'a fait, dans une perspective historique. L'article de J.F.Chanlat est moins riche au niveau théorique, que l'ouvrage de G.Burrell & G.Morgan, en raison de l'absence d'une grille d'analyse; toutefois, il y gagne en clarté de l'explication de l'évolution historique. Ainsi, J.F.Chanlat qualifie les années 1940 à 1960, "d'ère weberienne": cela en dit long sur la relation entre sociologie et théorie des organisations à cette époque. Il s'agissait, par des études de cas, de passer de l'étude de l'idéal-type tel que présenté par M.Weber à l'étude de la réalité (par exemple bureaucratique) concrète. Ainsi se sont développées, en théorie des organisations, les théories des dysfonctionnements bureaucratiques. A partir des années 1960 à 1975, le paradigme "structuro-fonctionnaliste" dont nous venons de parler, se développe et "s'institutionnalise" selon l'expression de J.F.Chanlat. A partir d'une taxonomie des structures organisationnelles et des travaux de T.Parsons en sociologie, ce sont surtout des méthodes quantitatives qui sont utilisées en recherche en gestion et théorie des organisations (régressions et autres outils d'analyse statistique). Vers la fin de la période, quelques recherches longitudinales sont déjà entreprises et la théorie de la contingence, tout en s'inscrivant dans le paradigme structuro-fonctionnaliste, fait une brèche dans le monolithisme de celui-ci: pour la première fois, on souligne qu'il n'existe peut-être pas de "*one best way*" absolu, mais que les structures organisationnelles doivent être adaptées au contexte de chaque organisation. Enfin, à partir de 1975, le champ "éclate" et le

paradigme structuro-fonctionnaliste (tout comme l'économie, les modèles de gestion appliqués et peut-être la société) est en crise. J.F.Chanlat distingue alors quatre courants émergents en théorie des organisations:

- **le courant culturaliste:** dépassant les travaux déjà entrepris par C.Barnard, etc... et les essais du management comparatif des années 1950-60¹³, il insiste sur les problèmes de culture organisationnelle, selon deux approches complémentaires qui, dans les faits, sont souvent opposées:
 - une approche à tendance "managériale", développée par des consultants qui cherchent à être des "ingénieurs de la culture" en tant que facteur-clé de succès (mise en place des cultures "gagnantes"), et croient au "*leadership*" culturel, c'est-à-dire en la capacité d'un homme, le "*leader*", à orienter toute une organisation vers une culture qui sera ou non adaptée;
 - une tendance socio-anthropologique développée plutôt jusqu'ici par des chercheurs et scientifiques. On y retrouve des courants divers tels que l'ethnométhodologie, l'interactionisme symbolique ou encore des courants "anthropologiques".

- **le courant critique:** apparu dans les années 1970, il refuse de dissocier l'organisation de son contexte "macro", comme cela a été fait jusque-là. Les divers courants critiques, inspirés tantôt du marxisme, tantôt d'un humanisme radical, de mouvements d'économie politique radicale ou encore de néo-wéberianisme, insistent tous sur les rapports de domination qui régissent les mécanismes de pouvoir organisationnel et sur les phénomènes de légitimation au sein des organisations. Nouveau pour les anglo-saxons, ce genre d'analyses est un contrepoids aux analyses traditionnelles de l'organisation, mais on lui a souvent reproché son déterminisme social absolu, et son caractère idéaliste, exclusivement théorique, assorti d'une absence de solutions ou même de propositions alternatives.

- **le courant écologique:** à partir de la fin des années 1970 et surtout dans les années 1980, il cherche à étudier les conditions concourant à la naissance, au développement et à la mort des organisations vues comme des écosystèmes, à travers des études de cas le plus souvent ou à travers des études statistiques longitudinales. Ce sont l'écologie, la sociologie et les caractéristiques "démographiques" de **populations d'organisations** qui sont étudiées, soit dans une perspective de darwinisme social (sélection, compétition et homogénéité des populations), soit selon l'approche d'écologie communautaire (diversité et coopération des organisations).

¹³ : il est bon de remarquer, par rapport à notre thème, que ce dernier courant se perpétue.

- enfin, *le courant institutionnel* a cherché, à partir des années 1980, à mettre à jour les différences entre organisation et institution. Diverses orientations sont apparues:
- une orientation sociologique, qui a donné lieu à la phénoménologie (de Schultz) et à la sociologie de la connaissance (de Berger & Luckman);
 - une orientation économique, qui cherche à comprendre les relations entre entreprises, marchés, institutions et les relations contractuelles entre les différents agents, sur les traces de W.Coase, O.Williamson, C.Barnard, H.Simon et A.Chandler;
 - une orientation politique, qui considère les organisations comme des acteurs autonomes capables d'influencer leur environnement social.

Sans renier totalement les lectures qui peuvent être faites de nos observations empiriques par les autres courants, c'est sans doute du courant dit "culturaliste" que nous nous rapprochons le plus. Par le choix d'une approche plus socio-anthropologique (bien que telle ne soit pas notre formation!) que strictement "managériale", nous avons surtout voulu éviter les pièges de cette dernière.

Nous ne négligeons pas non plus l'apport complémentaire que peuvent avoir les trois autres "nouveaux" courants que nous venons de décrire brièvement. Il nous semble cependant que l'apport de chacun ne peut être que partiel (nous aider à comprendre quelques aspects ou à ne pas oublier d'autres interprétations) par rapport à notre sujet. Ce dernier, du fait même de sa nature, se situe davantage "au coeur" des préoccupations d'un courant "culturaliste". C'est ainsi que s'expliquera, au chapitre 3, notre référence privilégiée à l'anthropologue C.Geertz, plus proche du paradigme interprétatif que, par exemple, d'un courant critique ou structuraliste.

Enfin, nous avons souligné dans les précédents paragraphes que l'apport du paradigme structuro-fonctionnaliste, avait été trop conséquent et fondamental pour le rejeter en bloc. Le chapitre 3, en proposant une définition opérationnelle de la culture, nous donnera l'occasion de bien expliquer en quoi l'approche suggérée ici diffère de la théorie de la contingence; mais le fait même de nous appuyer sur celle-ci, pour bâtir une thèse différente, montre que nous ne renions pas ses acquis.

Avant d'argumenter plus en détail le choix des méthodes de recherche que nous avons retenues sur notre sujet, nous nous proposons enfin, dans les derniers paragraphes de cette première partie, d'effectuer une transition des questions de nature épistémologique vers des considérations plus pratiques de méthodes de recherche. Nous allons pour cela revenir sur un débat désormais traditionnel entre méthodes quantitatives et méthodes qualitatives. L'opposition entre les deux types de méthodes n'est bien sûr pas sans lien avec les choix méthodologiques évoqués jusqu'à présent. C'est pourquoi elle clôturera cette première partie de chapitre.

1.4. Méthodes quantitatives et méthodes qualitatives: intérêt et comparaisons

M.Grawitz note que:

"si l'on veut comparer les méthodes qualitatives aux méthodes quantitatives, on doit le faire non seulement sur le plan de la sécurité des données obtenues, mais également de l'intérêt de leurs conclusions." (1990, p.409)

Ainsi, derrière la problématique "méthodes quantitatives versus qualitatives", surgit à nouveau l'éternel débat entre validité interne et validité externe évoqué par W.J.Bruns Jr. & R.S.Kaplan. Si la fidélité et la validité au sens étroit¹⁴ des méthodes quantitatives sont incontestablement supérieures, on s'accorde sur l'idée qu'il ne faut avoir recours à ces méthodes que si elles ont une valeur ajoutée, si elles apportent réellement quelque chose à la recherche:

"Plus l'information visée est profonde, plus elle est complexe, difficile à saisir et à exprimer. Les notions de validité et fidélité dans le sens traditionnel et étroit, se bornent à rendre compte de la justesse des résultats. (...) La validité d'une technique de recherche dépend non seulement de la justesse de ses résultats, de leur conformité avec la réalité observée, c'est-à-dire de la validité au sens strict, mais encore des objectifs qu'elle permet d'atteindre et à quel prix, de l'originalité et de la richesse des informations qu'elle recueille, de leur possibilité de généralisation et d'explication." (M.Grawitz, 1990, p.411)

De toute façon, il ne faudra pas oublier que les données à quantifier, en sciences sociales, sont initialement recueillies, quoiqu'il en soit, comme des données qualitatives:

"Opposer dans les sciences sociales l'imprécision et le subjectivisme du qualitatif, à la rigueur et l'objectivité du quantitatif, c'est oublier que l'on n'obtient du quantitatif qu'à partir du qualitatif." (M.Grawitz, 1990, p.404)

Les méthodes quantitatives, en dépit de leur caractère "rassurant" et du plus faible investissement en temps-chercheur qu'elles nécessitent, présentent un certain nombre de risques:

- le risque de s'attacher plus à la forme, à la rigueur de la démarche, qu'au fond, et de perdre ainsi leur validité externe. M.Grawitz (1990, p.412) parle d'un "formalisme excessif, qui a détourné l'attention du contenu réel de la recherche pour l'attacher aux rites et opérations liturgiques".
- le risque de mal s'adapter à certains domaines, où de toute façon l'information de base est qualitative et doit ensuite être quantifiée.
- le risque d'une pseudo-scientificité, où l'instrument mathématique dissimule, en raison des

¹⁴: ces définitions strictes sont données par M.Grawitz (1990, p.405):

"La fidélité réside dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des observateurs différents, sur les mêmes sujets", il s'agit donc d'une permanence des qualités de l'outil de mesure.

"Un instrument est valide s'il mesure avec exactitude ce qu'il a pour but de mesurer." Cela "implique l'exactitude du résultat par rapport à l'objectif recherché, la correspondance avec la réalité choisie."

présupposés sur lesquels est bâtie son utilisation, une manipulation des données (au départ qualitatives) et des erreurs de raisonnement dans la méthode.

En contrepartie, on peut insister sur les avantages et l'intérêt particulier de l'usage de méthodes qualitatives:

- celui-ci est particulièrement approprié dans les recherches exploratoires, dans la mesure où les données qualitatives permettent de désigner de nouveaux problèmes, ou de mettre en exergue des faits révélateurs de phénomènes plus importants;
- les méthodes qualitatives offrent le loisir de s'attarder sur les cas "insolites", les cas aberrants¹⁵, qui peuvent devenir particulièrement révélateurs des phénomènes lorsqu'on cherche à les analyser; les méthodes quantitatives au contraire "lissent" ou même excluent d'emblée les cas "atypiques".
- enfin, le qualitatif peut souligner des corrélations, des liens de cause à effet ou, de façon plus intéressante encore, des liens d'association, qui certes ne sont pas démontrés statistiquement significatifs, mais souvent sont plus riches en explications potentielles. Ces liens font en effet apparaître des "concordances", "des idées centrales":

"L'analyse d'observations qualitatives permet, non seulement d'émettre des hypothèses précises concernant les rapports de cause à effet, mais aussi de proposer des explications plus générales, sous forme parfois de théories limitées." (M.Grawitz, 1990, p.639)

Plus généralement, on a déjà souligné que notre démarche se trouve empreinte d'une grande méfiance à l'égard de la volonté de transposer à tout prix des méthodes fondées sur la mesure des phénomènes, à un domaine où les conditions d'application de ces méthodes ne sont pas réunies. C'est encore F.von Hayek (1953) qui met l'accent sur les conséquences fâcheuses qu'une telle attitude peut avoir, en soulignant le risque d'étudier des phénomènes inintéressants, qui seront laissés de côté pour leur "non-mesurabilité", ou encore le risque d'affecter aux phénomènes des valeurs numériques en réalité dépourvues de sens. Cela nous semble être, toutes proportions gardées, l'une des limites de travaux par ailleurs extrêmement riches comme ceux de G.Hofstede (dont nous reparlerons longuement). Menant un énorme programme de recherche sur plus de 50 pays en parallèle, il est extrêmement riche et innovant dans la mesure où il aborde le problème (et est parmi les premiers à le faire) en termes socio-organisationnels. Cela signifie qu'il ne recherche pas seulement les différences strictement techniques entre pays mais surtout les différences de nature socio-organisationnelle. C'est là un pas significatif en avant. Mais il reste confronté au problème de la **mesure** des caractéristiques sociologiques rencontrées. Une intéressante analyse en composantes principales fait apparaître des dimensions comme le niveau de tolérance de l'incertitude, les distances hiérarchiques, les valeurs plus ou moins "féminines"

¹⁵: l'exemple donné par E.Durkheim, en sociologie, à travers l'étude du phénomène de suicide, est là pour nous le rappeler. (E.Durkheim, 1897, 1967).

ou "masculines". Cependant, il reste d'une part extrêmement difficile de rendre ces dimensions opérationnelles¹⁶ et d'autre part plus difficile encore de les quantifier, pour "noter" les pays sur ces échelles.

Notre proposition est d'accepter, au moins dans un premier temps, de passer d'un type d'analyse quantitatif à une approche qualitative, qui n'est moins rigoureuse qu'en apparence, et qui tente d'approfondir les mécanismes d'influence éventuelle entre la culture et la façon dont les systèmes d'information et de gestion sont vécus et utilisés. Peut-être devons-nous en fait reconnaître, après des études comme celles de G.Hofstede ou même, antérieurement de J.Horowitz, qu'il nous reste encore un long chemin à parcourir, dans le domaine des sciences sociales, pour commencer à comprendre la complexité des mécanismes d'interaction entre les caractéristiques culturelles et les autres éléments, avant qu'il ne nous soit possible d'essayer de les mesurer!

En conclusion à ce paragraphe, qui tentait de répondre aux critiques dont font le plus souvent l'objet les études de terrain qualitatives, nous citons, avec G.Morgan & L.Smircich (1980, p.499) les propos de l'anthropologue C.Geertz en relation à l'ethnographie:

"Du point de vue des livres et des manuels, faire de l'ethnographie, c'est établir des relations, sélectionner des éléments d'information, retranscrire des textes, rechercher des généalogies, cartographier des terrains, tenir un journal, etc...Mais ce ne sont pas ces choses, ces techniques, ni ces procédures apprises qui définissent l'entreprise (ethnographique). Ce qui la définit, c'est le type d'effort intellectuel qu'elle représente." (1973, p.6)

Ou encore, G.Morgan & L.Smircich, eux-mêmes:

"... la dichotomie qui est faite entre méthodes de recherche quantitatives et qualitatives est une dichotomie brute et sursimplifiée. La recherche qualitative est une approche plutôt qu'un ensemble de techniques, et sa pertinence, tout comme celle de la recherche quantitative, est conditionnée par la nature du phénomène étudié." (1980, p.499)

Pour clore cette partie, on peut conclure à la complémentarité des deux méthodes. L'idée est qu'elles ne sont pas généralement mutuellement exclusives; même si **une** recherche empirique donnée se situe nécessairement d'un côté ou de l'autre, l'ensemble d'un travail de recherche peut faire appel à plusieurs méthodes. Là encore, nous prendrons M.Grawitz pour témoin:

" Il n'y a pas une seule technique, un seul moyen utilisable dans toutes les sciences sociales. (...) Il n'y a pas opposition entre qualitatif et quantitatif, mais un continuum allant de la recherche quasi systématisée, jusqu'à des formes de mesure plus rigoureuses." (1990, p.414)

¹⁶: on peut en particulier remettre en cause les questions posées aux responsables d'entreprise pour les juger sur ces critères.

La première partie de ce chapitre était destinée à indiquer et préciser nos choix méthodologiques. En particulier, nous avons souligné notre refus d'ériger "l'objectivité" en critère de validité, dans la mesure où l'objectivité du chercheur n'existe pas; il nous semble plus approprié de parler de rigueur et honnêteté de la méthode que d'objectivité de celle-ci. A contrario, nous avons donc valorisé la subjectivité en ce sens qu'elle nous paraît légitimée par la validité externe (degré d'intérêt, de pertinence, des résultats) et par un paradigme interprétatif. Ce dernier met l'accent sur la richesse de l'interprétation - nécessairement subjective - des observations faites. Notre inclination pour un paradigme interprétatif n'implique cependant pas, dans nos propos, de reniement des apports conceptuels majeurs des fonctionnalistes. Pour les mêmes raisons, liées à la validité "externe" recherchée, nous avons enfin pris position en faveur des méthodes qualitatives, particulièrement adaptées à notre avis à des thèmes de nature exploratoire. C'est déjà là un choix très concret, qui nous amène progressivement vers une réflexion plus poussée sur les méthodes mêmes utilisées au cours de notre travail.

2. LE CHOIX DES MÉTHODES DE RECHERCHE

Cette seconde partie de notre chapitre consacré "aux méthodologies et méthodes de recherche" présente un caractère plus pratique. Nous parlons davantage de méthodes que de méthodologie dans les pages qui viennent, et présentons la démarche concrète que nous avons suivie pour notre recherche. L'amplitude du sujet auquel nous nous intéressions, alliée au peu de recherches préalables dans le domaine et au caractère peu défriché de notre problématique nous ont amenée à réaliser deux premiers choix.

- Comme nous l'avons précisé dans la première partie de ce chapitre, nous nous sommes rapidement située dans un courant plus interprétatif (G.Burrell & G.Morgan, 1979) qu'hypothético-déductif. La démarche exploratoire s'imposait au début de notre travail. De plus, la valeur de celui-ci tient davantage aux interprétations qu'il suggère des observations réalisées qu'à la validation empirique d'hypothèses.
- Nous avons décidé de centrer notre étude sur deux pays, la France et la Grande-Bretagne, car il nous aurait semblé trop ambitieux de nous placer d'entrée de jeu dans un environnement multinational. L'étude comparative de **deux** pays nous paraissait plus propice à faire émerger des axes de différenciation entre ceux-ci.

2.1. Présentation des méthodes de recherche adoptées: complémentarité des deux démarches et difficultés sous-jacentes

2.1.1. Complémentarité des deux démarches

a) La chronologie: recherche empirique exploratoire - émergence d'un modèle d'analyse (portraits types d'organisation) - recherche empirique "test"

En termes de méthode, nous avons donc été très vite amenée à adopter une première démarche exploratoire (et inductive). En effet, partant d'un faible niveau d'appréhension de la société britannique, notre premier pas a été de considérer les différences majeures qui existaient entre cette société et la société française. En particulier, nous nous sommes intéressée aux quatre "fonctions" principales d'une société, telles que définies par T.Parsons (1971) :

- le système éducatif, donc de maintien des valeurs, et en particulier le thème de la formation à la gestion;
- le système social et la pression qu'il exerce;
- le système politique et les grands traits de son évolution historique;
- le contexte économique-financier.

Après avoir dressé un rapide portrait de ces quatre "composantes" des deux sociétés, nous nous sommes très vite rendu compte que la structuration des idées nouvelles qui en découlaient ne nous permettrait pas d'en déduire des conclusions satisfaisantes et "logiques" concernant les entreprises et les systèmes d'information et de gestion des deux pays. Il nous fallait donc "aller voir" ce qui se passait sur le terrain. De plus, au niveau théorique, ce n'était pas tant la stricte comparaison entre deux pays qui nous intéressait, que l'émergence du lien éventuel, plus puissant, entre la culture nationale et la mise en oeuvre des systèmes d'information et de gestion dans les pays en question. Ce sont les mécanismes régissant le processus d'influence mutuelle entre culture et pratiques de gestion, qui étaient primordiaux dans notre recherche et pour notre analyse. Très rapidement, nous avons donc commencé à étudier sept entreprises, toutes choisies dans le secteur agro-alimentaire, dont quatre britanniques et trois françaises. Notre but, clairement annoncé, était de percevoir des différences d'attitudes entre les responsables, se traduisant par des différences au niveau des processus d'information - décision - contrôle. La recherche a été inductive, en ce sens que nous sommes partie de "l'expérience terrain"; c'est l'aller-retour permanent entre l'étude des sept organisations et l'approfondissement théorique du concept de culture qui nous a ensuite permis de "dégager une modélisation". Nous ne sommes pas partie d'une théorie ex ante, ni d'analyses théoriques, ni d'un corps d'hypothèses préétabli puisque notre premier souci était "d'aller voir". Nous avons donc vu s'imposer, au moins dans un premier temps, le choix d'une méthode "inductive", en ce sens que le modèle analytique ne pouvait émerger que de recherches de terrain et de perceptions empiriques (études de cas). Notre

démarche était aussi et surtout exploratoire, en quête tout d'abord de différences pouvant exister entre les organisations et les systèmes d'information et de gestion des deux pays, puis d'explications de celles-ci. L'idée était de les observer, puis de les interpréter en tentant de comprendre d'où elles provenaient. La première recherche empirique s'achève donc par l'émergence de portraits types d'organisations française et anglaise. Ceux-ci nous permettent de générer des "premiers résultats à tester" sur la nature des différences entre les deux pays, ainsi que de proposer une ébauche de réflexion modélisatrice sur l'interrelation entre culture nationale et systèmes d'information et de gestion.

La présentation sous forme de "portraits types" nous a paru d'autant plus intéressante dans le cadre d'une recherche comparative. Bien que certains pensent que la méthode comparative n'est utilisée par la sociologie que faute de mieux et révèle l'état peu avancé de cette science, M.Grawitz souligne:

"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." (1990, p.471)

Le même auteur nous aide enfin à comprendre l'intérêt et la nature des "types":

"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)

Elle justifie ainsi pleinement la présentation de types à l'issue d'une recherche exploratoire comme celle que nous avons (chapitre 7) menée dans un premier temps. Mais elle souligne aussi la nature même de portraits types comme ceux des organisations française et anglaise que nous proposons, ce que de tels portraits types sont et ne sont pas. Elle nous rappelle pour cela que M.Weber fut le premier à utiliser cet artefact:

"Suivant cette démarche qui lui est particulière (sociologie compréhensive), Weber ne définit pas le type idéal. R.Aron note que Weber pense "contre", ce qui oblige surtout à voir ce que le type n'est pas. Ce n'est pas une hypothèse, car c'est une proposition correspondant à une réalité concrète, d'où le type est abstrait. Ce n'est pas une description de la réalité, puisqu'il ne retient que certains aspects de celle-ci. Ce n'est pas une moyenne: le significatif ne relève pas de la notion de quantitatif dans le sens d'une moyenne d'âge ou de taille." (M.Grawitz, 1990, p.136-137)

Les types en sociologie ne sont considérés ni comme des espèces biologiques, ni comme des

étapes du développement historique, ni comme des êtres, ce sont "**des images mentales obtenues par des rationalisations utopiques**". D'après M.Gravitz, M.Weber reconnaît "le caractère empirique, arbitraire et utopique de sa typologie."

Il est donc clair que les portraits types que nous proposons, comme les idéaux-types wébériens, sont un **construit** du chercheur, qui est destiné à aider à mieux comprendre les phénomènes, une "rationalisation utopique qu'on ne rencontre jamais dans sa "forme pure" dans la réalité."

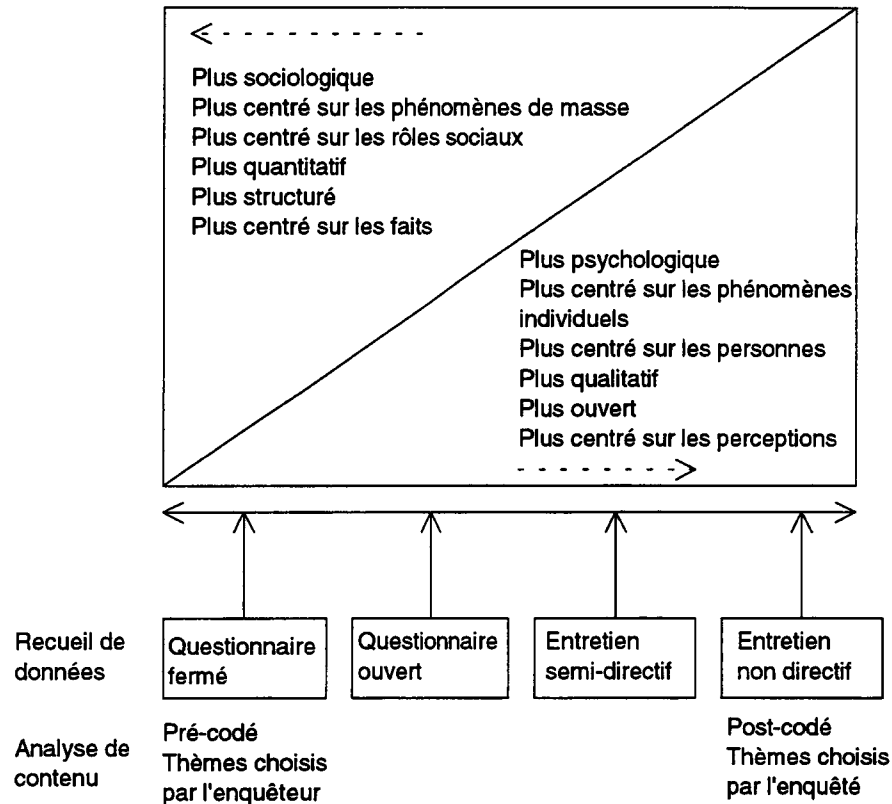
Cependant, notre recherche ne pouvait s'arrêter à cet endroit, pour deux raisons au moins:

- la méthode comparative est théoriquement "pauvre" si elle se limite à la comparaison pour la comparaison. C'est pourquoi, au-delà des portraits types d'organisation, notre effort théorique s'est porté sur un début de compréhension des interactions entre culture nationale et modes d'utilisation des systèmes de gestion et d'information dans les organisations. C'est aussi à ce niveau que se situent nos tentatives d'explication théorique dans les chapitres 2 à 5.
- l'observation de documents, d'attitudes des responsables, l'interprétation des idées qu'ils avaient émises, par le chercheur, au cours de la recherche exploratoire, demandaient à être validées par les responsables eux-mêmes, objets de l'étude, dans un souci de plus grande rigueur et "systématisation" de la méthode.
- c'est ce qui nous a amenée à développer un travail empirique complémentaire (chapitre 8) consistant à envoyer, tous secteurs confondus, à des responsables financiers d'entreprises anglaises et françaises, un questionnaire ouvert portant sur les thèmes émergeant comme des axes de différenciation entre les deux pays. Les réponses à ces questions ouvertes ont été traitées par analyse de contenu exhaustive, puis des tris croisés effectués avec la nationalité (anglaise ou française) du répondant, afin de faire apparaître les différences entre les opinions exprimées dans chacun des deux pays. Ce travail a largement affiné les résultats de l'étude exploratoire.
- des "éléments de culture", caractéristiques intrinsèques de la culture, se sont également dégagés à ce stade final. C'est autour d'eux que se sont restructurés les portraits types d'organisation finaux. Ils constituent à notre avis une intéressante piste d'interprétation des liens entre la culture et l'organisation.

b) Différences de nature et complémentarité des deux travaux empiriques

Après avoir expliqué l'émergence des portraits types d'organisations française et britannique dans notre recherche et avoir souligné leur rôle de "maillon", nous voudrions ici montrer à la fois la différence de nature et, parallèlement, la complémentarité des deux méthodes mises en oeuvre.

Nous reprenons pour cela un schéma proposé par M.Boisot, F.Cuevas, M.Fiol & B.Garette (1990, p.31), qui permet de présenter différentes méthodes de recueil et d'analyse des données selon un continuum.



*Schéma 1.3. : Spectre de méthodes de recueil des données
extrait de M.Boisot, F.Cuevas, M.Fiol & B.Garette (1990 p.31)*

Notre travail est allé dans le sens d'un passage progressif de l'entretien semi-directif vers le questionnaire ouvert en matière de recueil des données. En ce qui concerne l'analyse et l'interprétation des données, la seconde étude empirique traduit un déplacement dans le même sens :

- la situation de la première étude était exploratoire: sur un sujet défini de façon volontairement large par le chercheur, les enquêtés ont choisi eux-mêmes les thèmes qu'ils souhaitent approfondir ou même suggérer. Le travail a été "post-codé", en ce sens que les axes de différenciation n'étaient pas préétablis mais ont émergé du discours des personnes interrogées.
- au contraire, dans la seconde étude, les thèmes sont strictement définis par le chercheur (ce sont les axes de différenciation de la première recherche empirique, que l'on cherche à confirmer et affiner): les enquêtés n'ont pas la liberté d'évoquer d'autres thèmes.
Par contre, l'analyse de contenu n'est pas totalement pré-codée, dans la mesure où les unités de sens et catégories ne sont pas préétablies.

Sur un nombre de thèmes et d'axes de différenciation perçus et choisis par nous, donc nécessairement limités, la seconde recherche pratique une analyse de "vérification", au sens où l'entend M.Grawitz:

"...la distinction entre l'analyse de documents ayant pour but la **vérification d'une hypothèse**¹⁷ (...) et celle dont le but consiste d'abord à **explorer**. Il est évident que la première est plus facilement rigoureuse et systématique." (1990, p. 698)

"...sans l'aide d'hypothèses nettes, on gaspille en général son temps et ses efforts. Sur le plan de la systématisation, il faut admettre l'analyse dirigée, mais en reconnaissant ses inconvénients: le risque de laisser les éléments essentiels, mais imprévus, en dehors du champ d'étude." (1990, p.698)

Nos deux recherches empiriques nous ont paru bien se compléter pour éviter ces risques...
C'est ce que le tableau suivant essaie de visualiser de façon synthétique:

Recherche empirique n° 1	Recherche empirique n° 2
<p>Objet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploratoire = étude pilote destinée à la génération d'idées et au diagnostic de situation • Centrée sur ce que les interviewés veulent spontanément exprimer 	<ul style="list-style-type: none"> • Validation empirique: test d'observations: les différences perçues par le chercheur correspondent-elles bien aux différences de perception des responsables?
<p>Nature</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitative • Aucune exploitation quantifiée 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative • Début d'exploitation statistique descriptive
<p>Techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etudes de cas et entretiens en profondeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de contenu des réponses à un questionnaire ouvert
<p>Caractéristiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echantillon très réduit: 7 entreprises • En aucun cas généralisable • Interprétation riche mais fortement subjective 	<ul style="list-style-type: none"> • Echantillon moyen: 100 responsables, 90 entreprises environ • Validation des résultats sur un nombre plus important d'interviewés • "Rigueur" de l'interprétation dont les limites sont connues (réponses aux préoccupations du chercheur); interprétation des résultats descriptifs précis de tris croisés sur des variables qualitatives

Tableau 1.1. : Comparaison et complémentarité des deux types d'études empiriques menées dans la thèse

L'approfondissement de chacune de nos méthodes de recherche, de son intérêt et de ses limites, et en particulier de l'analyse de contenu, par opposition aux études de cas, nous offrira l'opportunité de revenir sur ces principales différences et cette complémentarité. Nous voudrions maintenant, pour finir cette partie de présentation générale de l'ensemble des recherches

¹⁷: nous parlerions plutôt d'observation à tester concernant notre travail.

empiriques, évoquer encore quelques difficultés communes aussi bien à l'un qu'à l'autre type de méthode et liées, sans doute, au choix du thème interculturel.

2.1.2. Les pièges et difficultés sous-jacents

Avant de présenter un peu plus longuement chacune des deux méthodes que nous avons développées empiriquement, il nous paraît nécessaire de nous arrêter quelques instants sur les difficultés spécifiques à l'approche choisie et d'en dénoncer quelques pièges ou limites sous-jacents, afin de présenter clairement les choix effectués pour les déjouer.

Deux premiers "pièges" ont déjà été soulevés et nous avons montré comment la complémentarité des deux travaux empiriques et le développement théorique de la thèse permettaient de contourner ces difficultés. On veut parler tout d'abord du risque de "caricature" qui existe à travers la présentation de "portraits types d'organisation" et qui disparaît dès que précaution a été prise de préciser ce qu'est un portrait "idéal-type". Le second risque évité est celui de "tomber" dans la comparaison ayant pour seule fin de comparer, mais ne constituant pas la base d'une meilleure compréhension théorique. Nous espérons que de nombreux éléments des chapitres 2 à 5 nous permettent d'échapper à cette erreur.

Un des problèmes principaux, d'un point de vue pratique, concerne l'existence et la difficulté à isoler les différents niveaux de culture, dont on perçoit les effets sur le terrain. La question se pose, en particulier, d'être capable d'identifier ce qui relève de la culture nationale versus la culture d'entreprise. Il s'agit d'un enjeu majeur pour les recherches comparatives interculturelles, que quelques lignes ne suffisent pas à relever. Tout en soulignant, dès à présent, l'importance de celui-ci, nous préférons tenter d'apporter plus loin une réponse: il nous semble en effet nécessaire d'avoir présenté notre approche concrète au préalable, et d'avoir également réfléchi davantage sur le concept de culture, dans la mesure où c'est la multiplicité des facettes de celle-ci (culture d'entreprise, culture nationale,...) qui pose problème. Très concrètement, c'est au chapitre 4, par comparaison de notre façon de collecter et analyser des données avec les méthodes de recherche retenues par G.Hofstede, que nous approfondirons cet aspect. Contentons-nous de souligner, à ce stade, que les entreprises observées et décrites dans nos études de cas sont "franco-françaises" et "britto-britanniques" et, d'autre part, que culture d'entreprise et culture nationale ne nous paraissent pas, elles-mêmes, indépendantes!

D'autres risques sous-jacents existent. Ils sont centrés autour de la question de savoir **ce que l'on capte** grâce au dispositif de recherche:

- une première question est de déterminer si l'on souhaite (idéalement) et si l'on capte (réellement) des opinions, des perceptions, des attitudes ou des comportements des objets-sujets observés. Une autre interrogation, liée à celle-ci, concerne le niveau atteint: observe-t-on (éventuellement mesure-t-on) des perceptions, opinions, comportements, attitudes

d'individus ou de groupe?

- d'autre part, le chercheur, dans une étude multiculturelle, capte-t-il, avec sa propre culture, de façon "égale" les phénomènes rencontrés dans les différents pays (dont éventuellement le sien)? Comment, de plus, résoudre le problème de la traduction et des différences linguistiques, inhérent à la recherche interculturelle?

a) opinions, comportements et attitudes

Si "la psychologie sociale considère l'étude des opinions et des attitudes comme relevant plus particulièrement de son domaine" (M.Grawitz, 1990, p.571), ce qui pourrait donner à croire que notre travail constitue un essai de psychologie sociale "pure", il n'en reste pas moins que "toutes les sciences sociales sont amenées à les étudier".

Il nous faut alors éclaircir brièvement, en rappel, ce vocabulaire et l'acception de ces diverses expressions, avant d'examiner ce que nous avons cherché à capter à travers chacune de nos études empiriques. M.Grawitz nous offre là encore une synthèse des définitions. Concernant les attitudes, elle souligne:

"L'attitude implique un état dans lequel l'individu est prêt à répondre d'une certaine manière à une certaine stimulation." (1990, p.571)

"L'attitude ne se construit qu'en face de quelque chose et à travers l'expérience. Ceci implique dans l'attitude un pôle plastique, évolutif, susceptible de changement, mais aussi une possibilité d'éléments figés, stabilisés, qui constituent les préjugés ou stéréotypes." (1990, p.572)

Elle rappelle aussi la définition de H.J.Eysenck (1954, *The Psychology of politics*, Routledge, Londres), pour qui l'attitude est "un ensemble d'opinions non seulement stables, mais encore liées entre elles" (p.574). Plus généralement, elle soutient l'idée que:

"Les attitudes se forment en réponse à des problèmes (...). Nos attitudes nous permettent d'organiser nos connaissances et nos besoins; car elles sont à la fois de nature **affective**: on aime ou pas, et **cognitive**: elles nous permettent d'apprécier les objets." (1990, p.574)

Au contraire, elle souligne que:

"L'opinion peut être isolée, accidentelle, alors que l'attitude est reliée à quelque chose de stable dans l'individu. L'opinion s'exprime verbalement, alors que l'attitude implique (...) une possibilité d'expression plus variée que la parole: gestes, mimiques." (1990, p.573)

Enfin, le(s) comportement(s) nous semble(nt) relever d'un autre niveau encore: les comportements sont, à notre avis, un des modes d'expression des attitudes telles que définies ci-dessus. Ils constituent, au même titre que le langage, une des façons dont les attitudes se manifestent. Ils se distinguent en cela nettement de ces dernières. Comme l'expression orale, les

comportements peuvent être maîtrisés, "biaisés", bien qu'en pratique ils le soient moins souvent¹⁸. La seule nuance à apporter serait que le langage peut être partie intégrante du comportement et non l'inverse: en ce sens, le comportement est plus "englobant" que le langage.

Si nous nous posons maintenant la question de comprendre ce que nous avons cherché prioritairement à "capter" lors de nos études empiriques, on s'aperçoit que la recherche exploratoire par études de cas et l'analyse de contenu des réponses aux questions ouvertes se situent sur des registres différents. Lorsque nous utilisons l'analyse de contenu des réponses à un questionnaire envoyé par courrier, il est clair que:

- nous ne sommes pas dans le domaine de "l'observation directe", puisque nous n'établissons pas de contact "physique" avec le répondant;
- nous recueillons les opinions ou les perceptions des répondants, mais en aucun cas nous ne sommes capables d'observer leur comportement réel et de nous assurer de sa conformité avec les opinions exprimées.

Sur ce point, la première recherche empirique menée, à savoir la réalisation d'études de cas "sur le terrain", est certainement plus riche et plus satisfaisante. A travers un contact "direct" avec nos interlocuteurs, nous pouvions apprécier une partie de leurs attitudes, liées à leur rôle, leurs *status*¹⁹, et nuancer ainsi leur discours. L'analyse de contenu d'opinions ou de perceptions recueillies "sur le papier" est de ce point de vue moins satisfaisante. Cependant, elle se justifie dans le cadre de nos deux démarches empiriques et de leur complémentarité, de la façon suivante:

- l'analyse de contenu présentée a pour seule ambition de recueillir des perceptions ou des opinions et non de capter des différences de comportement. Cependant, dans la comparaison franco-britannique qui nous préoccupe, les différences de perception par les acteurs peuvent être tout aussi révélatrices et significatives que des différences de comportement. Ces dernières auraient été beaucoup plus coûteuses à capter, en termes de lourdeur des méthodes de recherche. Quant aux résultats, leur pertinence aurait peut-être été seulement **légèrement** meilleure, étant donné que nous cherchions à identifier des écarts **culturels**. Ceux-ci se matérialisent aussi bien dans des différences de perception que des différences de comportement. L'arbitrage a été fait en fonction de **l'objet** de la recherche.
- la recherche exploratoire par études de cas n'atteint pas non plus entièrement un objectif d'"observation directe" des comportements. Très rares sont en fait les méthodes qui y parviennent totalement, en dehors de l'observation participante, l'immersion complète²⁰. C'est encore M.Grawitz qui souligne ce problème:

"L'interview constitue certes plus qu'un document écrit, une approche **directe** de la

¹⁸: cela est peut-être lié au fait que les opinions s'expriment uniquement par le langage, et que les individus contrôlent avant tout leur expression orale.

¹⁹: cf. les définitions du "rôle" et du "status" rappelées par M.Grawitz, 1990, p.577-578.

²⁰: outre ses exigences en temps et en conditions d'immersion, cette technique n'est pas sans défaut non plus.

personne, mais ne constitue généralement pas une approche plus directe du **problème**. (...) Le plus souvent, l'objectif de l'enquête ne porte pas sur le comportement de l'individu pendant l'entretien, mais vise à obtenir des enquêtés, par le moyen de l'interview, des informations concernant des événements présents ou passés ou des opinions. (...) L'interview, contrairement à ce qu'on répète généralement, nous paraît un instrument adapté à la quête de matériaux ne relevant justement pas de l'observation directe." (1990, p.560)

La seule réelle technique d'observation directe, dans le sens où l'entend M.Grawitz, que nous ayons pratiquée ont été les présentations aux entreprises, qui nous ont donné l'occasion d'observer (mais en situation participante, ce qui est la contrainte en contrepartie!) le **groupe** en train de discuter. L'observation participante et les techniques de groupe, que nous n'avons donc que peu ou pas utilisées, ont à notre avis pour inconvénient majeur d'être extrêmement coûteux en temps. Le rapport du temps passé par le chercheur par rapport à l'amélioration de la qualité de la recherche, du fait que l'on observe des comportements au lieu de capter des perceptions individuelles, ne nous a pas paru jouer en faveur des techniques de groupe ni d'observation participante²¹. Notre vécu des présentations nous a renforcée dans cette idée. Les responsables sont beaucoup plus prolixes, se livrent davantage sur une base individuelle. Dès que la confiance est établie, ils sont contents de vous faire part de leurs idées, leurs espoirs, leurs angoisses, leurs frustrations²², avec beaucoup plus de sincérité qu'ils ne le feraient en "société". Décoder les comportements en groupe pour analyser les attitudes réelles de chacun demande une immersion de très longue durée du chercheur: ceci n'est jamais "parfait" et nous a semblé irréalisable ou du moins trop coûteux en temps dans les entreprises, en particulier en Grande-Bretagne. De plus, comme nous l'avons déjà souligné, il ne faut pas perdre de vue l'objet de notre recherche: faire émerger des axes de différenciation entre Grande-Bretagne et France. Les différences au niveau des perceptions des responsables, et en particulier des perceptions qu'ils ont de la signification des termes²³, nous semblent de ce point de vue tout aussi pertinentes qu'au niveau des comportements.

b) le biais "ethnographique" et le problème linguistique: difficultés inhérentes à la recherche interculturelle

Deux autres critiques peuvent être soulevées, en particulier dans le cadre d'une recherche biculturelle.

La première est un reproche de "biais ethnographique". Il risque de se matérialiser par une déformation dans l'analyse des autres cultures, forcément interprétées avec les lunettes

²¹: il faudrait disposer d'une grille de décodage ex ante, qui est justement ce que nous cherchions à faire apparaître à travers les entretiens...

²²: il faut alors être extrêmement vigilant pour ne pas perdre de vue l'objet de la recherche en général et de l'entretien en particulier...

²³: les travaux de sémantique linguistique de F.Saussure.

déformantes de sa propre culture, de ses propres modes d'association, et en conséquence par une propension à voir toujours davantage de complexité et de nuances "chez soi" que dans les cultures "étrangères". Cependant, l'existence inévitable d'un tel biais ne nous paraît pas un argument pour refuser d'aborder des sujets géo-culturels. Comme pour l'anthropologue, le problème est en effet **inhérent** au choix du sujet même. On ne peut chercher à étudier la façon dont la culture interagit avec d'autres éléments ou systèmes sans appartenir soi-même à une culture (nationale, mais aussi d'autres cercles de culture): ceci n'est qu'une application concrète au thème du management interculturel du problème de la subjectivité du chercheur. En ce sens, tous les arguments que nous avons déjà avancés trouvent un champ d'application dans la réponse à la critique de "biais ethnographique".

En choisissant la France et la Grande-Bretagne (nous reviendrons sur ce choix), nous gagnions "une bonne connaissance" de l'un des deux contextes sociétaux au moins, mais nous exposions particulièrement au reproche de biais ethnographique. Toutefois, il nous semble qu'un tel biais aurait également existé dans le cas d'une recherche menée dans deux pays à l'exclusion de notre pays d'origine, en termes de préjugés, de "normes" implicites. Il nous semble donc important de tendre vers la plus grande "honnêteté", en faisant la part, dans la mesure du possible, entre préjugés initiaux véhiculés par "le bon sens populaire" sur tel ou tel pays, idées nées de la lecture d'études sociologiques comparées, déjà menées sur ces deux pays, et enfin observations dans les organisations étudiées. Il ne nous semble cependant pas que notre incapacité, dans le cadre de la thèse, à mener la recherche simultanément avec un autre chercheur, dans notre cas britannique, soit une raison suffisante pour s'interdire de commencer par une étude unilatérale. Un de nos souhaits, dans le futur, pourrait être justement de nous associer avec un chercheur britannique afin d'aller de l'avant avec le projet. Cependant, dans un premier temps, afin de minimiser le biais ethnographique, nous avons cherché à soumettre le plus possible nos idées et conclusions à des Britanniques (et en particulier aux personnes que nous avons au préalable interrogées) afin qu'ils réagissent, commentent et éventuellement contredisent celles-ci.

Un second point d'achoppement éventuel concerne le problème linguistique, c'est-à-dire la difficulté existante à **traduire** certains termes et/ou expressions. C'est là encore une question inhérente au management interculturel. On serait tenté de poser la même question que précédemment, concernant le biais ethnographique: est-ce une raison pour abandonner toute recherche interculturelle, toute recherche dépassant le cadre d'une barrière linguistique? Certainement pas...! On pourrait aussi argumenter, et nous serions plus réceptive à cette remarque, que les études interculturelles n'ont de sens que lorsqu'elles sont entreprises dans le domaine de la linguistique. Il nous paraît juste que les travaux des linguistes sur les différences entre les langues et leur interprétation en termes de différences de cultures et de civilisations sont particulièrement pertinents. Une langue - à travers sa syntaxe comme à travers la richesse, la précision de son vocabulaire dans tel ou tel domaine, son degré de différenciation, la connotation

valorisante ou non des mots - est le reflet d'une organisation sociale, de règles du jeu social et d'un rapport au temps (passé-présent-futur) et aux choses, à l'espace (façon de désigner les choses, de les démontrer, façon de traduire les mouvements...). Cependant, la valorisation de ce type de travaux en linguistique ne signifie pas, selon nous, l'inutilité de recherches interculturelles dans d'autres domaines. Une prise de conscience de cette difficulté permet de prendre un certain nombre de précautions.

En ce qui concerne notre travail, il faut souligner au moins trois points :

- en tant que langues indo-européennes et langues de civilisations qui ont connu une évolution globale dans la même direction, l'anglais et le français ne présentent pas les différences conceptuelles majeures que l'on pourrait rencontrer avec des langues orientales par exemple.
- si certaines expressions anglaises ou françaises sont beaucoup plus "savoureuses" lorsqu'elles sont prises dans leur contexte linguistique, et même sont qualifiées "d'intraduisibles" pour cette raison, si d'autres termes, qui ont en apparence la même signification, ont en réalité des **connotations** fort **différentes** dans les deux langues, il faut reconnaître que nous sommes précisément à la recherche de ces **connotations différentes** et de ces expressions "typiques" et "intraduisibles". Ce sont elles qui caractérisent les modes de penser, les modes d'application de l'environnement et les relations entre individus dans l'un ou l'autre pays. Ce sont donc elles que nous cherchons à capter.
- enfin, il faut insister²⁴ sur le fait que notre travail porte **sur les idées** plus que sur les mots. Nous nous sommes donc attachée à repérer les idées exprimées par les responsables anglais ou français, quels que soient les mots employés pour cela. Plusieurs mots ou plusieurs termes peuvent parfois traduire une même idée, y compris dans une même langue. Pour travailler sur les idées exprimées dans deux pays dont les langues diffèrent, il s'agissait davantage de bien maîtriser **le sens** des propos tenus par les responsables respectivement français et britanniques et de formuler les questions qui leur étaient posées de façon à ce que la signification, le sens, soient identiques, que de résoudre un problème de "traduction". Par contre, cela signifiait bien la nécessité de choisir des pays dont les langues étaient suffisamment maîtrisées pour percevoir des idées similaires ou au contraire distinctes.

Cette première sous-partie nous a permis de récapituler l'articulation de notre démarche empirique, le processus d'émergence des portraits types d'organisation qui en constituent le résultat et les difficultés méthodologiques propres à notre sujet. Nous allons maintenant successivement examiner, du point de vue de la méthode, les études de cas réalisées par entretiens individuels dans sept entreprises britanniques et françaises, puis l'analyse de contenu effectuée sur les perceptions d'une population d'une centaine de responsables des deux pays.

²⁴: les travaux des linguistes sont d'ailleurs intéressants lorsqu'ils portent sur les mots en tant que porteurs d'idées ou d'attitudes.

2.2. Validité et fidélité des études de cas sur le terrain, par entretiens individuels

2.2.1. Présentation de la méthode de collecte et d'analyse des données

Une idée fondamentale était, concernant la collecte de données, qu'elle soit essentiellement constituée d'entretiens avec des cadres responsables ou utilisateurs des systèmes d'information et de gestion.

L'une des principales difficultés pratiques de ce type de recherche devient alors l'utilisation de la masse d'information, extrêmement volumineuse et riche, mais très inégale en densité, qui ressort des entretiens. Concrètement, chaque étude de cas des sept sociétés s'est déroulée en trois temps:

- une appréhension globale de l'entreprise, de "sa" culture, ses traditions et son histoire, ainsi que de ses systèmes d'information et de gestion dans leurs grands traits (systèmes formels uniquement à ce stade). Celle-ci s'est en général développée au travers d'un ou deux entretiens avec le directeur financier ou responsable du contrôle de gestion, qui était notre "correspondant" dans l'entreprise, ainsi qu'à travers la lecture et la consultation de documents internes à celle-ci.
- environ une dizaine d'entretiens dans chaque entreprise, de deux à trois heures en moyenne chacun, avec différents responsables dans l'organisation: directeurs financiers et responsables du contrôle de gestion, de la comptabilité, des systèmes d'information, mais aussi directeur des ressources humaines, et opérationnels (directeurs d'usine, commerciaux, marketing). Les personnes rencontrées, bien qu'occupant majoritairement des fonctions de direction ou de niveau immédiatement inférieur ("*Senior Managers*"), étaient de niveaux hiérarchiques différents et variables selon les entreprises. Les fonctions exactes ne coïncidaient pas toujours non plus parfaitement (ne serait-ce qu'en raison d'organisations différentes). Ces entretiens constituent en fait le coeur de nos travaux empiriques. Deux grands "volets" étaient abordés avec les responsables rencontrés: dans un premier temps, après une question introductive sur la nature et les limites de leur rôle dans l'entreprise, un ensemble de thèmes concernait les systèmes d'information proprement dit, en tant qu'outils d'aide à la décision; puis, dans un second temps, lorsque les responsables commençaient à se détendre, à être plus en confiance et parler plus librement, des sujets de nature plus organisationnelle prenaient le relais. Différents points étaient abordés, avec des recoupements, et l'on s'efforçait de balayer tous les thèmes prévus sur notre guide d'entretien (cf. chapitre 7), mais une grande liberté de parole était respectée à l'égard de nos interlocuteurs, notre objectif étant de les amener à s'exprimer le plus spontanément possible.

Peu importait alors que le schéma du guide d'entretien soit suivi ou non, dès lors que tous les points étaient abordés au moins une fois.

- enfin, une à deux présentations par entreprise. Notre objectif était de réaliser systématiquement deux présentations, dont la première était spécifique à chaque entreprise et visait, nous concernant, à nous assurer l'accord des responsables sur nos premières perceptions vis-à-vis de leur société, tandis que la seconde présentation était centrée sur les aspects comparatifs entre la France et la Grande-Bretagne, après étude de l'ensemble des entreprises. En pratique, la première présentation, réalisée rapidement après les entretiens, fut une bonne occasion de rassembler et restructurer de nouvelles idées des participants (tous les responsables rencontrés étaient conviés), qui contrairement à la situation d'entretien en tête-à-tête, se trouvaient réunis et interagissaient. Par contre, l'apport de la seconde présentation fut plus nuancé: elle arrivait avec plusieurs mois de "décalage" dans les entreprises anglaises, puisqu'il avait fallu réaliser l'étude des entreprises françaises entre temps. Alors que deux des entreprises préféraient se contenter du rapport sur ce sujet, les deux autres présentations ne nous suggéraient pas vraiment d'éléments nouveaux, les responsables acquiesçant généralement, ou souriant, mais sans citer par exemple de nouvelles anecdotes. En France, les deux présentations (intra-entreprise et comparative franco-anglaise) se sont finalement fondues en une seule, les aspects comparatifs étant directement abordés au cours de la dernière partie de la première présentation.

Enfin, il nous semble approprié de donner ici quelques explications sur le choix d'une part de la France et de la Grande-Bretagne pour champ d'application de notre expérimentation et d'autre part sur le choix du secteur agro-alimentaire pour "terrain de recherche".

Le choix des deux pays était motivé, entre autres, par la nécessité de répondre à des contraintes pratiques de recherche "terrain". Il nous semblait préférable, pour des raisons de finesse de l'analyse, que la "distance", tant en termes culturels que géographiques, ne soit pas trop grande entre les deux pays. Les différences nous paraissent plus intéressantes lorsqu'elles impliquent des nuances, que si leur importance interdit quasiment les comparaisons. Cela aurait, à notre avis, présenté peu d'intérêt de choisir d'entrée de jeu de comparer par exemple le Brésil et la République Tchèque! D'autre part, nous souhaitions être capables d'atteindre un certain niveau de finesse et de compréhension de chacun des contextes en présence: c'est pourquoi il nous semblait avantageux de choisir la France et un pays européen "proche" et comparable. Outre les contraintes "matérielles" telles que la langue ou la distance, le choix de la France et de la Grande-Bretagne soulève, en comptabilité, des questions significatives, liées sans doute à

l'appartenance de ces deux pays à des "cercles" culturels historiques assez différents et subissant des influences diverses. Ainsi, la Grande-Bretagne fait partie à la fois de la tradition des pays du Commonwealth et de l'ex-Empire colonial britannique, de ce qu'on qualifie de "monde anglo-saxon" (si l'on admet que l'expression a un sens) et, plus récemment seulement, de la Communauté Economique Européenne²⁵. La France, quant à elle, est un pays "latin", au coeur de ce qu'on appelle "la francophonie", et membre fondateur de la Communauté, aux débuts de laquelle elle a participé avec la C.E.C.A. puis la signature du Traité de Rome.

Le choix, qui aurait pu se porter également sur l'Espagne, l'Allemagne ou l'Italie, s'est donc finalement effectué en faveur de la Grande-Bretagne pour un ensemble de considérations pratiques touchant aux capacités linguistiques et opportunités de séjourner assez longtemps dans le pays. Dans la mesure où la réflexion théorique a pour vocation d'être appliquée et testée au-delà de la France et de la Grande-Bretagne, ces autres pays pourraient bien entendu représenter pour nous des "terrains" de recherche prioritaires dans le futur.

Nous devons reconnaître, de plus, que nous avons procédé à une simplification, concernant la Grande-Bretagne. En effet, la question de la distinction entre société et nation ne se pose pas en France; en revanche, de l'autre côté de la Manche, la nation est le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. Par simplification (géographique), nous n'avons considéré que la Grande-Bretagne. De plus, nous avons "assimilé" les trois cultures anglaise, écossaise et galloise, dans la mesure où le "melting pot" culturel avait joué trop fortement dans les organisations visitées Outre-Manche pour les distinguer: l'une des entreprises étudiées était née de la fusion de biscuitiers écossais et londoniens, par exemple; dans plusieurs entreprises, l'un de nos interlocuteurs s'appelait Mr Mac X... Cette simplification ne nous a pas gênée dans l'étude des différences entre la France et la Grande-Bretagne. Elle a cependant contribué à soulever quelques interrogations sur le niveau de "culture" considéré (s'agissait-il bien de culture nationale?). Ces questions pratiques, associées à notre réflexion théorique, seront développées dans le chapitre 3. Nous voulons seulement rappeler ici que les termes "britanniques" et "anglais" sont souvent employés indifféremment de façon un peu simplificatrice dans notre travail, alors que les entreprises et responsables concernés étaient britanniques.

D'autre part, le choix du secteur agro-alimentaire correspondait, lui aussi, à un certain nombre d'objectifs que nous nous étions fixés. Il avait été envisagé, dans un premier temps, de considérer des "paires" d'entreprises franco-britanniques, dans des secteurs différents, représentatifs de l'économie des deux pays, aussi bien activités industrielles que de services. Ce projet, sans doute trop ambitieux, étant donné le temps préalable nécessaire à l'appréhension du secteur, a été limité à une activité: l'agro-alimentaire.

²⁵: devenue Union Européenne.

Ce secteur présente en effet plusieurs avantages:

- le premier est d'être un secteur industriel, qui possède néanmoins des activités marketing et commerciales importantes. Ce n'est pas une industrie "lourde", où les activités de production "tiennent le devant de la scène", où le contrôle de gestion est souvent à la fois hyperdéveloppé dans le sens du suivi des résultats et atrophié dans le sens de la mesure des performances et tend à devenir, dans certains cas, "une grosse machine à tirer des coûts". C'était là, à nos yeux, un point fort d'une industrie de grande consommation.
- en parallèle, il s'agit d'un secteur qui n'est ni dans les services, ni dans la haute technologie, secteurs dont les spécificités propres peuvent avoir un très large impact sur les systèmes et auraient biaisé nos résultats, ou du moins rendu plus difficile notre effort d'isoler l'impact culturel national.
- la taille globale du marché (en volume d'achats et en potentiel), bien que différente selon les produits en raison des habitudes nationales de consommation, est comparable dans les deux pays.
- le niveau de concentration des entreprises est également comparable, bien que la structure du secteur soit en revanche assez différente:
 - un "géant" et plusieurs "grosses entreprises" en France, où il reste aussi encore beaucoup de petites entreprises;
 - plusieurs "très grosses" entreprises (voire plusieurs géants) en Grande-Bretagne;
- c'est par ailleurs un secteur "ancien" qui, malgré une évolution profonde et en dépit de rares "vraies" multinationales qui font exception, comme Philip Morris ou Nestlé, n'en demeure pas moins majoritairement d'"obédience nationale" (cf. chapitre 7).
- enfin, et ce sont là également des contraintes à considérer, le problème de confidentialité qui pouvait être soulevé par les entreprises est amoindri dans un secteur où cohabitent plusieurs activités, et où les entreprises peuvent fabriquer des produits qui ne sont pas en concurrence directe. Nous reconnaissons, par là même, une des limites de notre recherche, puisque les études de cas n'annihilent pas complètement les différences éventuelles dues à des métiers, des "*businesses*" différents. On peut néanmoins souligner qu'il s'agit, à deux titres, d'un moindre mal: toutes les entreprises appartiennent au même "secteur" général, l'agro-alimentaire; de plus, trois des sept entreprises (une en Grande-Bretagne, deux en France) appartiennent au même "métier" du lait ou des produits laitiers. Il était en pratique impossible d'avoir systématiquement accès à une entreprise française et une entreprise anglaise (de surcroît de taille un tant soit peu comparable) du même "*business*", pour trois ou quatre "métiers" agro-alimentaires précis et différents.

2.2.2. Validité et fidélité des études de cas sur le terrain; le problème de l'utilisation de l'information

Avant de présenter la seconde étude empirique, expliquons et résumons encore rapidement les difficultés - et en même temps à notre avis la richesse - de la recherche exploratoire qui a constitué initialement le coeur de notre projet. Suite à la démarche décrite ci-dessus, il est bien évident que la principale difficulté à laquelle nous avons été confrontée fut celle de l'utilisation de la masse d'information (enregistrement des entretiens + prise de note systématique) à notre disposition à l'issue des quelques soixante-dix entretiens... Il ne s'agit plus, dans un tel cas, de "traiter l'information" comme on pourrait le faire à partir d'hypothèses à valider ou infirmer mais, au-delà, "d'absorber" celle-ci pour l'interpréter, l'analyser et la synthétiser à la fois. C'est de cette information et de son interprétation mêmes que doit "sortir" une grille de décodage du vécu, que doivent être tirées les "hypothèses" ou une proposition de modélisation. Seul un aller-retour permanent entre les faits observés, les propos recueillis et interprétés, accumulés, compilés sous forme écrite ou enregistrée et la "théorie en construction" permet, par réécritures successives et itératives des études de cas, d'y parvenir. C'est en contrepartie de ces difficultés et de l'acceptation d'une certaine subjectivité du chercheur (non de sa démarche) que l'on enrichit le corpus. "Mieux vaut être approximativement juste que précisément faux" dit l'adage populaire; nous pourrions ajouter, avec R.Kaplan: "**Mieux vaut être subjectivement pertinent que rigoureusement insignifiant**". Comme il l'a souligné, les recherches menées par études de cas sont récentes et le nombre de références, bien que croissant, reste peu élevé (...); surtout, insiste-t-il, le nombre de chercheurs ayant tenté de décrire leur démarche "terrain" et les difficultés propres à celle-ci est encore plus réduit. Nous espérons contribuer à l'élargissement de ce domaine via cette recherche, même si l'une des principales difficultés de ce type d'approche est précisément de répondre aux critiques concernant les limites de la collecte d'information par entretien, que R.S.Kaplan souligne lui-même:

(Je suis) "préoccupé par l'usage des entretiens dans le processus de recherche empirique par étude de cas "sur le terrain" (...). S'en remettre au contenu d'entretiens, avec leur potentiel de sélectivité et de biais, est une limite importante de ces études terrain. Les entretiens restreignent également les possibilités de renouvellement à l'identique, puisqu'on ne peut les répéter à des fins de confirmation ou de comparaison." (1987, p.12)

Cependant, R.Kaplan insiste ensuite sur la façon dont une telle méthode de recherche, très récente en gestion (mais déjà utilisée en sciences sociales depuis quelques décennies) peut se légitimer et surtout dont ses qualités pourront être appréciées.

"Les recherches de terrain coûtent plus cher, en argent et en temps, et sont plus frustrantes que les études théoriques, mais c'est là le prix à payer pour développer la connaissance sur le monde réel..." (1987, p.4)

Ces deux auteurs proposent quatre critères, à savoir le choix du sujet de recherche, l'architecture et les méthodes de mise en oeuvre de la recherche ("*research design*")²⁶, la présentation et l'interprétation des données (citations des personnes interrogées, façon dont les données sont reliées à la théorie et dont on leur donne un sens) et enfin les implications pratiques de la recherche (validité externe dont nous avons déjà parlé).

2.2.3. Quelques remarques sur la technique de l'entretien individuel

Il faut souligner en dernier point de cette partie que la première méthode de recherche constituait déjà un pari audacieux. L'entretien individuel est une technique difficile, qui nécessite un apprentissage (on est certainement "meilleur" au soixante dixième entretien qu'au premier...) et qui demande vigilance et performance du chercheur en raison de ses difficultés spécifiques. Celles-ci se présentent en particulier à deux niveaux:

- l'établissement d'un lien et d'un rapport sociopsychologique qui s'établit avec l'enquêté pendant le laps de temps passé ensemble;
- la sélection de l'information "significative".

a) *Le rapport psychologique entre enquêteur et enquêté*

Décrit en détail par M.Grawitz (1990, p.761-779), on retiendra seulement que celui-ci, déterminant du "succès" de l'entretien, est complexe et fonction de:

- l'enquêté: ses mécanismes de "défense" naturels, sa plus ou moins grande spontanéité ou retenue, ses "blocages", son besoin de s'exprimer, son "degré d'engagement dans la situation d'entretien" (p.767);
- l'enquêteur: sa capacité à éveiller l'intérêt sur le sujet abordé, à rassurer et gagner la confiance de l'enquêté, sa qualité d'écoute, sa capacité à éviter de juger l'enquêté **pendant** l'entretien (à éviter ainsi les "prévisions de réponse"), à reformuler les questions de façon neutre sans induire la réponse, son "delta" socio-culturel par rapport à l'enquêté, etc...
- la façon dont a été obtenu l'entretien: par qui le chercheur a-t-il été introduit, dans l'entreprise et auprès des personnes interrogées? l'entretien a-t-il été imposé (formellement ou informellement, par demande de la hiérarchie) à l'enquêté? lui a-t-on, et si oui, qui lui a "vendu" le projet, l'a intéressé aux résultats futurs?

Ce sont là autant de points qui influencent largement la qualité des entretiens.

b) *La sélection de "l'information significative" par le chercheur*

Qui dit sélection de l'information fait forcément référence, outre les qualités de l'enquêteur

²⁶: ceci comprend: le choix délicat des sites, l'ordre dans lequel les enquêtes sont effectuées, le choix des questions soulevées pendant les entretiens, etc...

mentionnées ci-dessus, à une opération de "tri" où intervient la subjectivité, plus ou moins raisonnée (d'autant moins raisonnée que le "tri" s'effectue rapidement) du chercheur. Les différences qui apparaissent parfois entre l'écoute de l'enregistrement complet de l'entretien et la lecture de la prise de note rapide en entretien est souvent, de ce point de vue, révélatrice!

M.Grawitz définit l'entretien individuel comme:

"un procédé d'investigation scientifique, utilisant la **communication** verbale, pour recueillir des informations, **en relation avec le but fixé.**" (1990, p.742)

La notion de "communication" suppose un émetteur et un récepteur. Sans entrer dans une réflexion sur les processus de communication, on peut simplement souligner qu'au cours de l'entretien, le chercheur va agir directement sur le degré de liberté laissé à l'enquêté, à travers la formulation (souvent spontanée) des questions, et qu'il va agir plus indirectement sur le "niveau de profondeur" de l'information recueillie, en termes de richesse et complexité des réponses. Mais surtout, il faut garder à l'esprit que la qualité d'une technique de recherche dépend toujours de son adéquation au "but fixé", à l'objectif poursuivi:

"L'enquêteur reste libre, quant à la façon de poser les questions, leur libellé, leur ordre, il peut en ajouter, mais il est tenu de recueillir les informations exigées par la recherche. (...) L'enquêté peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur le ramène au sujet. Il doit se rendre compte du niveau de profondeur auquel se situent les réponses de l'enquêté et les orienter dans le sens de l'objectif de l'entretien." (1990, p.747)

Toute la difficulté de la tâche consiste donc à relever ces défis, sans démotiver l'enquêté ni "briser" son éventuel enthousiasme, sa "verve", son envie de s'exprimer...

Cette partie nous a permis de présenter nos choix et la méthode suivie lors des premières études de cas réalisées. Après avoir tenté d'en évaluer la pertinence, les aspects positifs, mais aussi les limites, nous allons maintenant examiner, de façon comparable, notre seconde démarche de terrain, en soumettant l'analyse de contenu mise en oeuvre à la réflexion.

2.3. L'analyse de contenu

Bien différent est le second travail empirique que nous avons mené. Nous nous proposons maintenant de développer la démarche retenue pour cette recherche, et de montrer en quoi elle est complémentaire des études de cas exploratoires préalables, à travers ses limites et apports. Après avoir présenté un certain nombre de considérations générales sur cette deuxième méthode, nous étudierons d'un peu plus près les techniques d'échantillonnage, de conception du questionnaire, d'analyse des données, avant de conclure sur les apports spécifiques - et aussi les

limites - de l'analyse de contenu.

2.3.1. Présentation de la démarche, notions générales

a) L'analyse de contenu n'est pas ici une technique isolée, mais le complément d'une recherche exploratoire préalable

Comme nous l'avons déjà souligné, ce deuxième travail empirique se veut le complément, si non conclusif, du moins plus rigoureux, de la recherche exploratoire précédente.

W.Zikmund (1991) résume d'ailleurs très bien l'intérêt et les limites traditionnelles de cette dernière. Pour cet auteur, la recherche exploratoire est un premier pas utile, voire indispensable, pour un chercheur qui a une expérience limitée d'un sujet et qui veut s'assurer que des études futures ne partiront pas sur des bases faussées par une compréhension limitée ou biaisée du problème. Elle peut servir en particulier, comme ce fut notre cas, à "diagnostiquer une situation", ou à "découvrir de nouvelles idées" (1991, p.77-78). Bien que, comme le souligne l'auteur, la nature, exploratoire, descriptive ou causale, d'une recherche soit davantage déterminée par son but, son objectif, que par sa technique, la première recherche empirique, menée en France et en Grande-Bretagne en 1989-1990, faisait appel à des techniques très classiques de la recherche exploratoire (entretiens en profondeur et études de cas organisationnels). Son objet était d'apporter une meilleure compréhension générale des mécanismes entrant en jeu et des différences organisationnelles entre quelques entreprises françaises et britanniques. Elle a, en particulier, fait ressortir (chapitre 2) que c'était au niveau de l'usage, des modes d'emploi des systèmes d'information²⁷ qu'apparaissaient les principales différences, ainsi que fait émerger un certain nombre d'axes de différenciation entre les deux pays. Le principal avantage de cette recherche N°1 était non seulement de nous donner la possibilité d'étudier plusieurs organisations en profondeur, mais aussi dans leur globalité. Cela nous a permis, par exemple, d'identifier les relations et liens organisationnels entre les fonctions et individus, ainsi que les différences entre les organisations, grâce à la coopération et la flexibilité de celles-ci. De même, le fait de procéder par entretien en profondeur, comme nous l'avons vu, enrichit considérablement les résultats du point de vue de l'expression par les responsables interrogés, de leurs perceptions, de leurs motivations, des interrelations et du pourquoi des choses, autant d'éléments extrêmement précieux dans la phase initiale de recherche sur un nouveau sujet. Bref, la présence physique du chercheur et la durée de l'entretien permettent de multiplier les questions du type "A quoi pensez-vous? Pourriez-vous donner un exemple? Pourquoi?" etc..., qui forcent l'interlocuteur à aller au fond de sa pensée.

On reste néanmoins conscient que cette première recherche n'était pas sans limites. Tout d'abord la généralisation à l'ensemble des entreprises et acteurs organisationnels anglais et français est

²⁷: nous qualifierons, au chapitre 2, cette dimension sociale des systèmes d'information sous le label de "systèmes d'information informels".

exclue à partir d'un nombre très limité de cas étudiés; la seconde étude ne résout d'ailleurs pas totalement cette question, mais nous avons largement discuté de la notion de capacité à généraliser dans la première partie de ce chapitre. D'autre part, au-delà de l'aspect coûteux en temps de ce type de démarche, nous avons vu que celui-ci est étroitement lié au contact, à la qualité de la relation de confiance qui s'établit entre chercheur et interviewé. Les résultats ne sont en conséquence pas exempts de la marque de cette interaction inévitable!

La seconde recherche empirique, par analyse de contenu de réponses à des questions ouvertes, adressées à un échantillon plus large de responsables anglais et français, a alors cherché à être "un test de validité" des résultats partiels préalables. Nous avons avant tout tenté de répondre à la question: avons-nous été aveuglés par nos propres préjugés lors de notre première étude? S'agissait-il "d'impressions" ou bien cela correspond-il bien aux perceptions des responsables mêmes des deux pays? M.Grawitz présente ainsi l'analyse de contenu:

"La nouveauté de l'analyse de contenu a consisté à substituer à l'impressionnisme, dépendant des qualités personnelles de l'observateur, des procédés plus standardisés, tendant parfois à quantifier, en tout cas à convertir des matériaux bruts en données pouvant être traitées scientifiquement. Pour cela, le texte va être découpé, c'est-à-dire étudié en fonction des idées ou des mots qu'il contient, ceux-ci étant choisis ou recensés en liaison avec l'objectif cherché." (1990, p.696)

La seconde étude empirique s'inscrit donc comme un complément à la première, le tout formant un ensemble. Elle vise à montrer que les axes perçus n'étaient pas des "visions de l'esprit" du chercheur mais correspondaient bien aussi aux perceptions des cadres britanniques et français. Comme nous l'avons déjà dit, il s'agit d'une analyse de "vérification", même si, dans notre cas, on ne peut pas proprement parler d'"hypothèses" mais plutôt de résultats partiels à tester.

b) Quelques remarques sur l'analyse de contenu pratiquée

M.Grawitz rappelle aussi la définition de l'analyse de contenu par Berelson (1955):

"C'est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative, du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter." (1990, p.696)

Si le côté "systématique" de l'analyse, c'est-à-dire du découpage et de la ventilation du texte, et, dans une moindre mesure, "l'objectivité"²⁸ de la méthode nous paraissent indéniables, on note que M.Grawitz elle-même mentionne, à propos de l'aspect "quantitatif":

"Le plus souvent, il s'agit de dénombrer des éléments significatifs, de calculer leur fréquence, etc... Mais cette condition n'est pas indispensable et certaines analyses de type qualitatif recherchent les thèmes plus qu'elles ne les mesurent." (1990, p.696)

²⁸: au sens de M.Grawitz.

On peut dire que notre travail présente assez précisément ces deux tendances: un pas vers la quantification, mais le choix délibéré de rester avant tout une recherche qualitative, avec quelques unes des limites que cela comporte et, à notre avis, les nombreux avantages que cela signifie. Si l'on peut reprocher à l'analyse de contenu effectuée de ne pas apporter de réelle "mesure" de l'ampleur des phénomènes, nous répondrons qu'il nous paraît artificiel, à un stade si précoce, de chercher à mesurer un concept aussi mal défini que celui de culture (nationale), et dont les effets sur les organisations sont encore aussi mal cernés. La richesse et la finesse dans les nuances dont témoigne l'analyse de contenu comparative, aussi fruste soit-elle en matière statistique, nous paraissent préférables aux résultats qu'auraient pu apporter des questions fermées numériques ou à choix multiples²⁹. Le choix de l'analyse de contenu procède donc d'une volonté consciente de rester "du côté du qualitatif", tout en atténuant la subjectivité du chercheur par rapport à la recherche exploratoire³⁰ et en améliorant la validité externe des observations menées. En contrepartie, l'exploitation statistique potentielle reste peu élaborée. On ne va guère plus loin que la statistique descriptive de base, c'est-à-dire la réorganisation et la synthèse de pourcentages, à partir de tableaux de contingence, issus de tris croisés avec la nationalité du répondant. Par "statistique descriptive", nous entendons, avec W.Zikmund:

"la transformation de données brutes en une forme qui les rendra faciles à comprendre et interpréter. La description des réponses et observations est typiquement la première forme de l'analyse. Le calcul de moyennes, de distributions en fréquence absolue ou en pourcentages sont les formes les plus courantes pour résumer des données." (1991, p.443)

C'est également ainsi que se présentent la plupart de nos résultats (chapitre 8).

Par contre, lorsqu'on cherche à pousser l'exploitation statistique plus en avant, on est confronté à un certain nombre de difficultés, liées à la nature qualitative de l'analyse de contenu: la plupart des tests d'association sont, à la suite de l'analyse de contenu, inopérants, et même les méthodes non paramétriques, adaptées en principe à des données qualitatives, connaissent leurs limites à cet endroit.

Prenons, par exemple, un des plus simples et le plus courant de tous les tests non paramétriques, à savoir le test de l'hypothèse d'indépendance par le chi-2. Pour chacun de nos tableaux de contingence³¹, l'hypothèse d'indépendance peut être formulée, le degré de liberté spécifié³² et la différence entre deux populations indépendantes, la France et la Grande-Bretagne, a priori mesurée par un test du chi-2. Il suffirait pour cela de comparer les fréquences observées des

²⁹: cela est d'ailleurs très net au niveau des quelques questions fermées - échelles de Likert ou classements ordonnés - introduites dans le questionnaire; cf. chapitre 8.

³⁰: celle-ci, non totalement éliminable, continue néanmoins à exister, et apparaît désormais au niveau du découpage et de la ventilation du texte, au moment de la mise en oeuvre de l'analyse de contenu.

³¹: dans notre cas, les tableaux de contingence ont la forme de tableaux à double entrée, présentant dans un sens la "nationalité" du répondant (deux occurrences possibles : française ou anglaise) et, à l'autre entrée, l'idée (ou unité de sens) dont on mesure la fréquence. Le nombre d'occurrences varie selon la question analysée, mais il est de toute façon élevé ; il est d'une vingtaine en moyenne.

³²: dans l'exemple précité, le degré de liberté serait de : $(20 - 1) (2 - 1) = 19$

idées, avec les fréquences attendues dans le respect d'une loi multinomiale par exemple. Lorsque la loi multinomiale n'est pas respectée, le rejet de l'hypothèse d'indépendance permet d'établir l'existence d'une association statistique entre la nationalité de l'interviewé et l'idée dont on est en train de mesurer la fréquence.

Malheureusement, l'utilisation du chi-2, qui a l'avantage d'être "facile" d'abord et très encouragée pour comparer des distributions qualitatives, impose un certain nombre de contraintes fortes (W.L.Hays & R.L.Winkler, 1971, p.799), que notre étude, fondée sur une analyse de contenu, ne remplit absolument pas. Le non respect de ces "conditions d'emploi" nous interdit donc de faire appel au chi-2. Ce "non respect" porte essentiellement à deux niveaux:

- Le premier type de contraintes porte sur les fréquences attendues. La règle conservatrice veut que pour des tables à plus de **un** degré de liberté (ce qui est toujours le cas dans notre étude) les fréquences attendues de chaque case soient au moins de 5, pour que le test ait une quelconque validité. Dans des conditions moins strictes, **pour des degrés de liberté très élevés**, une fréquence attendue jusqu'à 1 peut être acceptable, à condition que moins de 20% des cellules soient concernées. C'est là un premier type de condition non respecté dans notre étude: les degrés de liberté sont souvent "élevés"³³, mais la règle "la plus souple" n'est pas remplie. Dans bien des cas et sur bien des questions, plus de 20% des cellules (c'est-à-dire des unités de sens) ont une fréquence nulle.
- Le second problème vient du fait que, dans notre étude, les "répondants" sont susceptibles d'émettre plusieurs idées à la fois (ce qui se traduit pour un individu par plusieurs unités de sens, en nombre variable) ou au contraire plusieurs fois la même idée (ce qui se traduit par un nombre d'occurrences plus élevé de l'unité de sens). Or, pour appliquer le test du chi-2, chaque observation doit quantifier une et seulement une colonne, et une et seulement une ligne dans la table de contingence: cela n'est pratiquement respecté dans notre étude que pour les observations concernant la nationalité du répondant ou concernant la réponse fermée - affirmative ou négative, oui ou non - à une première question. Par contre, dans tous les autres cas de figure, le caractère spontané des réponses aux questions ouvertes s'oppose au respect de cette contrainte. Les questions ouvertes font appel à l'imagination, à la créativité plus ou moins grande des répondants qui créent les unités de sens, aucune n'étant suggérée. A la limite, une idée émise trois fois par une population de cinquante personnes, de façon spontanée, et zéro fois par une autre population est, pour l'analyse de contenu, déjà perception d'une différence, alors qu'elle ne l'est pas statistiquement.

Nous venons ici d'illustrer, avec le chi-2, la faiblesse de l'outillage statistique devant les problèmes spécifiques de traitement des données qualitatives. Pas plus que le test du chi-2,

³³: 19 dans notre exemple.

d'autres méthodes statistiques non paramétriques (t-test, Z-test d'association, Mann Whitney, Kruskal-Wallis, etc...) ne peuvent répondre à nos besoins. Et à ce stade, c'est l'analyse de contenu, le caractère ouvert des questions, le refus de suggérer les réponses, qui nous ont paru primordiaux par rapport aux potentialités d'exploitation statistique. Plutôt que de "rétrécir" les questions pour nous permettre d'exploiter statistiquement les réponses (adapter le problème à l'outil en quelque sorte), nous avons préféré continuer à considérer le problème dans sa totalité et toute sa richesse. Nous avons accepté, devant l'inexistence de l'outil adapté à résoudre le problème, répondre de façon moins complète à celui-ci, en attendant celui-là. Examinons maintenant notre méthode de collecte et d'analyse des données plus en détail.

2.3.2. Méthode de recherche: échantillonnage, questionnaire, analyse

La démarche suivie a donc consisté en deux étapes:

- *le questionnaire*: conception, traduction, test, puis constitution de la base d'échantillon et envoi du mailing.
- *les réponses retournées*: saisie des réponses, traitement des données par analyse de contenu informatisée, enfin analyse des résultats.

Ce sont ces étapes successives que nous allons présenter maintenant, afin d'étudier d'un peu plus près la méthode de recherche employée, dans ses aspects concrets.

a) le questionnaire

Il faut tout d'abord souligner que, si l'élaboration du questionnaire reste une phase critique et particulièrement délicate de notre démarche, les questions ouvertes présentent l'avantage de permettre au répondant de "déborder" sur d'autres thèmes, d'exprimer ce qu'il a à exprimer sans se sentir "à l'étroit" dans des réponses précodées ne lui convenant pas. Cela libère en partie le chercheur de sa crainte de biaiser les réponses à travers les questions posées. Par contre, les questions ouvertes sont impitoyables en matière de compréhension de la question par les répondants: une absence de compréhension ou une compréhension faussée de leur part est immédiatement visible à la réponse. C'est donc dans un double esprit, de pertinence par rapport aux observations que l'on souhaitait tester et de clarté (compréhensibilité) des questions, que le questionnaire a été élaboré.

L'ambiguïté n'a volontairement pas été exclue de toutes les questions, mais soigneusement "dosée": elle fait en effet partie du "lot d'incitations", pour le répondant, à développer sa réponse (question ouverte). Néanmoins, cette ambiguïté ne porte jamais sur le thème abordé ou la question soulevée mais éventuellement, lorsqu'elle existe, sur l'interprétation, le sens donné à tel ou tel mot, telle ou telle expression, situation dans la question, laissant ainsi le champ ouvert pour la réponse.

De même, les questions "doubles", à éviter absolument dans un questionnaire fermé, permettent plutôt, ici, soit de préciser le champ que l'auteur du questionnaire cherche à circonscrire avec la question spécifique, soit à pousser le répondant à aller plus loin, à répondre plus longuement, à expliciter les liens que lui-même fait entre les deux questions.

En revanche, un problème spécifique à notre recherche interculturelle, déjà évoqué dans la partie précédente, venait se greffer et compliquer notre tâche: celui de la traduction. Nous avons souligné qu'il est totalement inévitable dans ce genre de situation et que ses effets sont très mal saisis: l'erreur due à une mauvaise traduction reste inconnue. Le questionnaire en anglais a tout d'abord été rédigé par le concepteur de la version française, possédant un niveau d'anglais suffisant pour cette première ébauche. Puis cette version anglaise a été soumise à un chercheur en gestion anglophone et maîtrisant le français. On lui a d'abord donné seulement le "*draft*" en anglais, avant de lui divulguer aussi la version française pour en discuter. Ce sont là les précautions qui ont été prises du point de vue linguistique. Elle sont allées de pair avec les précautions prises au niveau du fond et de la conception globale du questionnaire: avant même d'être traduit et recréé en anglais, le questionnaire français avait été testé auprès de cinq responsables d'entreprises en France et était donc considéré comme "finalisé"; pour des raisons matérielles, cette étape n'a malheureusement pas pu être réitérée en Grande-Bretagne. Le fait que le "correcteur" anglais soit aussi chercheur en gestion atténuée, espérons-nous, les effets de cette omission.

Enfin, la dernière source potentielle d'erreur provient d'un éventuel biais "d'ordre", c'est-à-dire de séquence des questions. Cela paraît là aussi difficile à éviter, dans la mesure où ce biais d'ordre existe quelque soit l'ordre effectif des questions. Néanmoins, ses conséquences sont réelles et étaient même perceptibles à la lecture d'un certain nombre de questionnaires retournés: par exemple, le fait d'avoir discuté des réunions fait surgir à nouveau ce thème au niveau de la question sur l'organisation, ou encore le thème du consensus est réapparu au niveau de la motivation, etc... Si empêcher les associations d'idées chez les répondants est un objectif voué à l'échec, il faut souligner que tous les répondants, français comme anglais, sont soumis aux mêmes associations d'idées potentielles, et que si celles-ci diffèrent, cela peut déjà être interprété comme une différence culturelle.

Le questionnaire adressé aux responsables des deux pays se trouve au chapitre 8. Nous nous contenterons de rappeler ici qu'en termes de contenu, le questionnaire était structuré autour de deux parties, la première posant des questions relatives à l'organisation du temps et aux façons de travailler, tandis que la seconde était centrée sur les modes de motivation et de délégation. Les questions correspondaient donc à des axes de différenciation perçus entre organisations anglaises et françaises lors de notre étude exploratoire. La première partie du questionnaire

comportait par exemple des questions sur la perception que les responsables ont de leur temps, de leur propre sens de l'organisation, du rôle (réel et idéal) des réunions, de la notion de "consensus" et du caractère plus ou moins formel ou formalisé des relations et échanges dans l'organisation. La seconde partie aborde les problèmes de motivation et de délégation. Par exemple, on cherche à déceler si le budget est vécu, en tant qu'instrument motivationnel, de façon différente des deux côtés de La Manche. Un ensemble de facteurs incitatifs au travail est ensuite demandé, par ordre de notoriété spontanée puis suscitée. Viennent ensuite les facteurs limitatifs d'autonomie. Enfin, le rôle et l'importance de la direction générale dans les deux pays sont confrontés.

b) l'échantillonnage

Notre population de "départ" était constituée d'un nombre relativement important de cadres français et anglais, supposés comparables par leur activité et leur "affiliation" fonctionnelle en entreprise, mais issus néanmoins de groupes d'échantillon légèrement différents. Les deux populations avaient en commun d'être liées à des associations de "contrôleurs de gestion" et responsables financiers d'entreprise. Mais, la taille de ces organismes n'étant pas comparable, la constitution de la base d'échantillonnage s'est faite différemment:

- les responsables français ont été "sélectionnés" en deux temps:
 - reprise d'un fichier de responsables (contrôleurs de gestion) ayant déjà répondu à une enquête réalisée par le département contrôle de gestion du Groupe HEC, dont le thème était néanmoins sans rapport avec l'étude interculturelle (87 responsables). On espérait un bon taux de réponse chez ce public déjà sensibilisé à la recherche;
 - élargissement de la base aux membres de l'Association Française des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (ADFCG). Il s'agissait là d'un échantillon aléatoire de 250 responsables du contrôle de gestion ou directeurs financiers d'entreprises en France environ.
- les responsables britanniques, pour lesquels on anticipait un taux de réponse plus faible³⁴ ont été aléatoirement (distribution alphabétique) choisis parmi la liste des membres du CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) occupant des fonctions de contrôle de gestion ou direction financière - autant que le laissaient transparaître leurs coordonnées de "management accountant" ou "finance/business analyst" ou encore de "finance director". C'est là une base de 550 répondants qui a été choisie, dans l'espoir d'un taux de réponse (moyen standard classique pour ce genre de démarche) de 10%.

³⁴: pour plusieurs raisons, dont la provenance française du questionnaire, la moindre notoriété de l'Association Française de Comptabilité et du Groupe HEC auprès de ces responsables, ainsi que la tendance à notre avis plus nettement professionnelle du CIMA qui, au-delà de travaux de recherche importants et intéressants, est surtout reconnu pour la délivrance de diplômes professionnels en Grande-Bretagne. Par ailleurs, le nombre de membres et les activités du CIMA et de l'ADFCG respectivement confirment ce fait.

A chaque responsable, aussi bien anglais que français, était envoyé, avec son questionnaire à remplir personnellement, un deuxième exemplaire du questionnaire, que l'on demandait de bien vouloir remettre à un ou plusieurs responsables opérationnels. On espérait ainsi avoir pour chaque entreprise, et surtout globalement, deux échantillons finaux, l'un constitué de cadres financiers et l'autre de responsables opérationnels.

Le taux de réponse pour les responsables financiers a été sensiblement conforme aux attentes, très légèrement supérieur à 10% en France et légèrement inférieur à 10% en Grande-Bretagne.

Nombre de réponses	Questionnaires français	britanniques
"financiers seulement"	35	42
taux de réponse (des financiers) opérationnels	10,5 %	7,5 %
	15	8
TOTAL	50	50
taux de réponse "global"	15 %	9 %

Tableau 1.2. : Taux de réponse au questionnaire par nationalité

Nous appelons "taux de réponse global" ici le rapport entre le nombre global de répondants et le nombre de responsables (financiers) auxquels le mailing avait été adressé. Un taux de réponse tous responsables confondus serait en réalité très faible, car le "dénominateur" potentiel (nombre de responsables destinataires d'un questionnaire) serait beaucoup plus élevé si les responsables financiers avaient effectivement "fait suivre" auprès de leurs collègues opérationnels. La déception a donc davantage porté sur cette remise "indirecte" du questionnaire, où l'on avait espéré que joueraient positivement la recommandation personnelle et personnalisée du responsable financier, et le facteur "démultiplicateur".

Néanmoins, ce phénomène s'avérait de moindre importance pour notre travail dès lors que les responsables financiers avaient, eux, répondu.

La distribution de la base des répondants nous est, de plus, donné de façon synthétique par les tris à plat. Ces derniers soulignent:

- une répartition équilibrée entre les deux nationalités des enquêtés: 50 Français et 50 Britanniques, 14 non réponses;
- une très grande variété des secteurs d'activité répondants;
- une majorité de grandes et très grandes entreprises: 5 % des répondants appartiennent à une société dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions de francs, 22 % entre 50 et 500 millions, 42,5 % entre 500 et 5 000 millions, 30,5 % au-dessus de 5 milliards de francs;
- 34,3 % des répondants appartiennent à une société d'origine française, 46,1 % à une société britannique, mais 13,7 % encore à une société dont la maison mère est américaine; quelques

autres pays d'origine sont représentés de façon ponctuelle et non significative (Pays-Bas, Espagne, Suisse, Canada). L'appartenance à des sociétés dont la maison mère est étrangère touche surtout les questionnaires français: les questionnaires français - maison mère française représentent 33,5 % des répondants (questionnaires français - maison mère étrangère: 18 %) tandis que les questionnaires anglais - maison mère anglaise constituent 44,5 % des répondants (questionnaires anglais - maison mère non anglaise: 4 %);

- 47 % cependant des répondants ont déjà travaillé pour une société étrangère. Parmi eux, la plupart ont travaillé pour des sociétés américaines (41,4 %) (mais aussi 15 % pour des sociétés portugaises... Les autres pays d'origine ne sont pas représentés au-delà de 5%);
- 75 % des répondants appartiennent à la fonction "financière" au sens large;
- les répondants ont en moyenne sept ans d'ancienneté dans leur entreprise.

La saisie des réponses a commencé environ trois mois après l'envoi du mailing. Le logiciel utilisé était constitué de telle façon que le traitement ne peut commencer que lorsque tous les questionnaires sont saisis: en d'autres termes, il n'est plus possible après le début de cette phase d'insérer de nouveaux répondants. En conséquence, seuls les questionnaires retournés dans le trimestre (trois mois et demi environ) suivant le courrier ont été incorporés dans le traitement. Une dizaine de questionnaires supplémentaires nous sont parvenus au fil des mois qui ont suivi, mais n'ont pas pu être pris en compte.

c) la démarche pratique de l'analyse de contenu

Il nous faut tout d'abord ici rendre "grâce" aux possibilités offertes par l'informatique et en particulier par le logiciel Question, car la première caractéristique de l'analyse de contenu est d'être particulièrement coûteuse en temps et fastidieuse à la main. Etant donné la taille relativement importante de notre échantillon pour ce type de méthode de recherche (100 répondants, 4 lignes en moyenne de réponse à 23 questions, soit 9200 lignes environ au total), la base informationnelle à traiter et à analyser aurait pratiquement été impossible à manipuler manuellement.

L'analyse de contenu consiste en trois étapes essentielles, que le logiciel Question structure, tout en laissant l'utilisateur totalement libre de les réaliser comme il le souhaite:

- le découpage du texte,
- la création des "unités de sens" et la ventilation du texte découpé en unités de sens,
- la création de "catégories" et le regroupement des unités de sens en catégories.

La relative "liberté" laissée par le logiciel a d'ailleurs deux conséquences. Cela signifie d'une part que l'utilisateur est le seul responsable d'éventuelles erreurs ou interprétations abusives. C'est lui qui crée les unités de sens, les catégories et ventile le texte. D'autre part, si le logiciel remplace avantageusement la colle et les ciseaux traditionnels de l'analyse de contenu et effectue

automatiquement le tri des occurrences, il est loin de faire tout le travail et laisse à l'utilisateur le travail le plus long - le plus délicat aussi - de découpage du texte et d'attribution du texte découpé aux unités de sens.

A chacune des trois étapes, le chercheur est donc libre de découper là où bon lui semble, de créer les unités, les catégories que bon lui semble, d'effectuer la ventilation à sa guise.

Bien sûr, une des limites de l'analyse de contenu, en pratique, est le côté quelque peu artificiel du découpage et surtout de la ventilation: c'est le propre du regroupement progressif d'idées qui, au départ, sont toutes dissemblables et souvent multidépendantes. En conséquence, la difficulté principale de ce type de méthode réside dans le "degré de finesse" du découpage. Lorsque celui-ci est trop faible, le découpage grossier empêche, par manque de nuance, de percevoir par exemple des différences plus fines entre la France et la Grande-Bretagne. Au contraire, lorsque le découpage est trop fin, il y a trop peu d'occurrences de chaque idée, de chaque unité de sens, et l'exploitation comparative, même en statistique descriptive, est irréalisable. Par exemple, à l'extrême, on rencontrerait la situation suivante:

		France	Grande-Bretagne
Unité de sens:	U1	1	0
	U2	1	0
	U3	0	1
	U4	0	1
	U5	1	0
	U6	0	1
	U7	0	1

ce qui ne peut absolument pas être interprété.

Imaginons maintenant, par exemple, que le regroupement de U3, U4, U5 et U7, considérés assez proches, d'une part, et de U1, U2 et U6 de la même façon donne:

	France	Grande-Bretagne
V1	3	0
V2	0	4

On voit à présent que la situation prend un sens et qu'une interprétation peut être recherchée. Ce nécessaire degré de finesse est d'autant plus difficile à déterminer que les inconvénients de son non-respect ne sont perceptibles qu'a posteriori, au moment de l'exploitation statistique. De plus, il est étroitement lié aux résultats mêmes de l'étude (degré de finesse des différences réelles) et diffère donc pour chaque analyse de contenu. Il semble d'ailleurs que notre recherche se trouve plutôt du côté d'un degré de finesse trop important (difficultés d'exploitation

statistique) qu'insuffisant, mais sans que cela ne soit vraiment dommageable à l'analyse des résultats.

2.3.3. Valeur et limites de l'analyse de contenu

Pour conclure cette partie sur le second travail empirique que nous avons mené, il nous semble souhaitable de formuler une rapide synthèse de la valeur et des limites, en général, de l'analyse de contenu et de la nôtre en particulier.

Les principales limites sont, finalement, celles adressées en début de chapitre aux recherches en sciences sociales, et particulièrement aux méthodes qualitatives: de ce point de vue, l'analyse de contenu demeure clairement "du côté du qualitatif".

Nous pensons tout d'abord à la subjectivité qui, en dépit de la rigueur de la démarche, n'est pas éliminable. Comment en effet être certain que des chercheurs différents, analysant les mêmes réponses, les "coderaient" de la même façon, trouveraient les mêmes résultats et aboutiraient aux mêmes conclusions? L'interprétation, qui est aussi l'enrichissement par le chercheur, intervient dès le stade premier du traitement des données, au moment où celui-ci effectue le choix des unités de sens³⁵, et plus encore au moment où il exerce son libre arbitre³⁶ pour ventiler le texte sous ces différentes unités de sens.

De plus, comme M.Grawitz nous le rappelle, l'analyse de contenu ne vaut que par la valeur des catégories (ou unités de sens) émergentes.

" La valeur d'une analyse de contenu dépend de la qualité de la conceptualisation faite **a priori** par le chercheur, (...) et en définitive, de la concordance entre la réalité à analyser et ces catégories." (1990, p.729)

"Elle est avant tout une réponse qui ne vaut que par rapport à la question posée, au but poursuivi, à l'objet de la recherche. Elle doit révéler l'absence ou la présence dans la réalité observée, des variables supposées et donner un ordre de grandeur, un rapport entre ces variables." (1990, p.729)

C'est donc des limites mêmes de l'analyse de contenu que naît sa valeur: c'est la partie qui ne peut pas être informatisée, celle où intervient la subjectivité du chercheur pour faire correspondre la création des unités de sens aux objectifs de la recherche, tout en respectant le contenu du discours et des opinions exprimées par les responsables, qui lui confère toute sa valeur.

L'analyse de contenu pratiquée ici présente d'ailleurs deux avantages dans cette perspective:

- la recherche était déjà structurée au préalable; l'analyse de contenu était "bornée" puisqu'elle n'était pas de nature exploratoire, mais constituait un "test de résultats intermédiaires".

³⁵: non prédéfinies dans cette recherche; à ceci vient se greffer le problème du "degré de finesse" évoqué plus haut.

³⁶: pour preuve, le logiciel ne peut remplir cette fonction.

- malgré cela et de façon concomitante, on cherchait à dénombrer les éléments d'un contenu qui n'était pas encore "arrêté": les unités de sens n'avaient pas été prévues ex ante.

La conceptualisation a priori existait donc, les objectifs poursuivis étaient clairement définis et le questionnaire bâti en conséquence, tandis que la création des unités de sens s'est effectuée a posteriori, à partir des propos recueillis des responsables, et de façon à pouvoir tenter de répondre aux questions posées par cette seconde recherche empirique.

Un autre type de limite néanmoins apparaît. Il est là encore partagé avec la quasi-totalité des méthodes de recherche en sciences humaines: il est souvent difficile - pour ne pas dire impossible - de différencier les perceptions réelles des répondants de ce qu'ils veulent bien avouer, de distinguer "la réalité des faits extérieurs" aux individus³⁷ de leurs perceptions. L'idéal et le réel sont souvent et facilement confondus par les personnes interrogées, dont on ne peut que subjectivement "retrier" les propos et dont il faut chercher à percer "l'inconscient". Sur ce point, il nous faut spécifier que c'est bien au niveau des perceptions et opinions exprimées que nous avons travaillé. L'observation directe des comportements, comme nous l'avons souligné, est délicate à mettre en oeuvre et nous ne nous sommes pas sentie autorisée, afin de réduire le problème dont il est question, à "traduire" les opinions exprimées, à effectuer une codification de celles-ci sous forme de comportements. Ce sont bien les opinions des responsables anglais et français qui sont captées et comparées dans notre travail. Cela³⁸ nous paraît un moindre mal dans le cadre d'une recherche ayant pour objectif de faire apparaître les axes de différenciation entre les deux pays.

Ce chapitre, qui constituait un préambule important à notre recherche proprement dite, cherchait à poser les fondements de notre travail et proposait plus particulièrement une réflexion sur les bases méthodologiques de notre entreprise. De façon plus concrète, les méthodes empiriques mises en oeuvre au cours des travaux de terrain, présentés aux chapitres 7 et 8, ont été examinées.

Poussée par le choix de notre sujet, et par l'ensemble des réflexions épistémologiques récentes dans le domaine de la recherche en gestion, il nous a semblé nécessaire de tenter de nous situer "méthodologiquement". Nous nous sommes d'abord appuyée pour cela sur l'analyse d'épistémologues contemporains reconnus, en particulier K.Popper et F.von Hayek, et de chercheurs en sciences de l'organisation, comme G.Burrell & G.Morgan ou encore J.F.Chanlat. Cela nous a permis de souligner la revendication du droit à la subjectivité qui est la nôtre:

³⁷: si tant est qu'elle existe.

³⁸: nous avons déjà développé l'argument.

subjectivité inexpiable quoiqu'il en soit, dans la mesure où les données de base des sciences sociales sont toujours qualitatives, et même subjectivité voulue, dans la mesure où l'interprétation constitue précisément l'élément de richesse, l'apport du chercheur. Une telle prise de position, proche du paradigme interprétatif de G.Burrell & G.Morgan, n'est d'ailleurs pas antinomique avec un souci de rigueur de la démarche, garant de la "scientificité". Du point de vue des méthodes privilégiées, le choix épistémologique réalisé conduit à privilégier des méthodes dites "idéographiques" par G.Burrell & G.Morgan, dont font partie les études de cas, prônées par W.Jr.Bruns & R.Kaplan.

Cela nous a amenée, dans un second temps, à examiner de plus près les méthodes auxquelles nous avons fait appel, afin d'en souligner l'adéquation avec nos choix de problématique et de méthodologie. Nous avons tenté de mettre en valeur la complémentarité entre notre approche exploratoire, par études de cas d'entreprises françaises et britanniques, dans le secteur agro-alimentaire, et l'analyse de contenu des réponses à un questionnaire ouvert adressé à des responsables d'entreprises, tous secteurs confondus. Mais, nous avons aussi montré les revers de médaille et en conséquence les limites de l'interprétation que l'on pourra bâtir sur notre recueil de données. Voilà donc bien une deuxième pierre posée à notre édifice, après avoir explicité notre problématique dans l'introduction. La méthodologie et les méthodes de recherche retenues n'en sont d'ailleurs qu'une conséquence.

Nous allons maintenant en venir au cœur de la thèse. Les chapitres 2 à 5 constituent à la fois les fondements théoriques sur lesquels nous avons appuyé notre réflexion, à partir de notre problématique, et les principales pistes d'interprétation théorique que l'on peut dégager de nos travaux de terrain. Ces chapitres, tout comme les résultats évoqués, sont en effet issus d'un processus itératif permanent et des aller-retours incessants par lesquels nous sommes passée, entre littérature et terrains de recherche, dans notre travail exploratoire. Dans le chapitre 2 en particulier, nous allons tenter de définir plus précisément ce que nous entendons par "système d'information comptable et de gestion". Nous nous inscrirons dans l'évolution actuelle de l'acception donnée à cette expression, qui est une acception non fonctionnaliste, large, et incluant dans le système d'information le jeu mené par les acteurs autour de celui-ci, donc l'utilisation qu'ils en font. Cela nous conduira à souligner un premier résultat théorique, en mettant justement l'accent sur l'importance de ce jeu des acteurs, de l'utilisation qu'ils font des systèmes formels, bref de ce que nous qualifions de "systèmes informels".

I**L'ANALYSE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES**

La première partie de la thèse est composée de quatre chapitres. Les trois premiers visent à approfondir, de façon théorique, la problématique soulevée en introduction. Il s'agit de mieux comprendre celle-ci, en proposant une analyse culturelle des différences rencontrées entre systèmes d'information comptable et de gestion dans divers contextes nationaux. Le dernier chapitre de cette partie condense quelques apports personnels: il ouvre une piste d'interprétation, sur l'origine des différences culturelles observées.

Le chapitre 2 nous permet tout d'abord de mieux définir notre objet d'observation, les systèmes d'information comptable et de gestion. Il s'appuie sur une analyse de l'évolution, dans la littérature, de ce concept et retient une définition récente, large du système d'information: ce dernier englobe les pratiques sociales et le jeu des acteurs autour des systèmes, c'est-à-dire l'utilisation et la perception des outils. Cette définition permet en effet d'appréhender les différences culturelles, contrairement à une approche exclusivement instrumentale ou même décisionnelle.

Dans le chapitre 3, nous partons du constat du faible nombre d'analyses culturelles en gestion, fondées sur les apports de disciplines fondamentales, comme l'anthropologie et la sociologie. Nous reprenons donc les arguments et définitions de l'anthropologue C.Geertz et du sociologue E.Morin, en particulier, sur le concept de culture. Il nous semble que c'est en "puisant à d'autres sources" que celles de la recherche en gestion que nous pourrions contribuer à améliorer la compréhension des différences culturelles dans les entreprises. Comme le chapitre 4 nous donne l'occasion de le montrer, rares et récents sont en effet les courants de recherche, dans le domaine du management comparatif, qui ont procédé à une réflexion sur le concept de culture et de ses modes d'action sur les pratiques d'entreprise. Enrichie des apports d'autres disciplines sur la culture dans le chapitre 3, nous évoquons et discutons au chapitre suivant les principales recherches en management interculturel: nous tentons ainsi de mettre en évidence en quoi notre travail s'inspire et en même temps se différencie de celles-ci. Une telle analyse, sur l'ensemble des trois chapitres, nous permet d'énoncer un certain nombre de résultats, assis à la fois sur l'approfondissement théorique et sur des constats empiriques émergents. Elle aboutit aussi au dernier chapitre de cette première partie, dont l'objet principal est d'offrir une perspective nouvelle et de suggérer des axes d'interprétation des différences culturelles: deux "éléments de culture" sont identifiés et présentés. Ceux-ci constituent, en fin d'analyse théorique, des pistes d'explication novatrices et non des résultats généralisables.

CHAPITRE 2

**DES SYSTÈMES D'INFORMATION,
OUTILS TRADITIONNELS DU CONTRÔLE,
VERS LES PRATIQUES SOCIALES DES ACTEURS,
DIMENSION INFORMELLE DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

"Les systèmes ne sont pas dans la nature, mais dans l'esprit des hommes".

Claude Bernard, 1865

Ce premier chapitre de notre partie théorique définit notre objet d'observation, les systèmes d'information comptable et de gestion. C'est à ce titre un chapitre "fondement". Il souligne en particulier que nous retenons une conception large des systèmes d'information. Cela signifie:

- que notre approche inclut le jeu des acteurs autour des systèmes dans la définition de ceux-ci;
- que notre réflexion est enrichie des apports de la systémique d'une part et des approches sociologiques de l'information d'autre part;
- que les systèmes d'information sont pratiquement considérés comme isomorphes avec l'organisation.

De plus, ce chapitre énonce déjà un premier résultat théorique fondamental, en insistant sur l'importance du contexte relationnel et social dans lequel s'inscrivent les systèmes d'information formels. Dans la perspective de H.Simon (1945), qui parle de communication informelle, et de N.B.Macintosh (1985), qui évoque "le coeur mou des systèmes d'information", nous désignerons ce contexte relationnel et social sous le terme de "systèmes d'information informels". Cela inclut en particulier les modes d'utilisation et le vécu des outils par les acteurs. Il nous est alors apparu que les principales différences, dans la pratique, entre les organisations étudiées en France et en Grande-Bretagne, concernaient les systèmes informels. Ce résultat, émergent de nos travaux de terrain, est également lié à notre problématique: si, à des manuels de gestion identiques dans différents pays, correspondent néanmoins des pratiques diverses, cela est peut-être dû au fait que les manuels ne traitent que des outils, que des systèmes formels, alors que les pratiques comportent une autre dimension: celle du jeu des acteurs, du contexte relationnel et social des échanges d'information, la dimension "informelle" des systèmes d'information.

Nous allons donc, dans ce chapitre, procéder en deux temps.

Nous reviendrons tout d'abord sur les définitions et les rôles qui, historiquement, dans la littérature, ont été conférés aux systèmes d'information. Cela nous permettra de mettre à jour une évolution conceptuelle dans le sens de l'élargissement progressif de ce que recouvre le terme "système d'information comptable et de gestion". En particulier, nous essaierons de voir la progression d'une conception que l'on pourrait qualifier simultanément de mécaniste, rationnelle, fonctionnaliste, utilitariste et technologique, vers une compréhension de ce que N.B.Macintosh (1985) baptise le "*social software of accounting and information systems*"¹. Par systèmes d'information, ce dernier fait en réalité référence à la "technologie sociale" de l'organisation, c'est-à-dire "aux flux d'autorité formelle, aux lignes de communication, à la division des tâches et aux instruments de coordination de l'effort". C'est en quelque sorte du "coeur mou" des systèmes d'information comptable et de gestion qu'il parle. Sans celui-ci, ces systèmes ne prennent que très partiellement leur sens. Ainsi, nous passerons d'une vision de l'information comme simple support de la décision à une approche des systèmes d'information comme créateurs d'une représentation de la "réalité", comme créateurs de visibilité, et enfin à une

¹: l'expression nous paraît très difficilement traduisible; les lignes qui suivent tentent d'en expliciter le sens.

conception de l'information en tant que langage organisationnel, faiseur de sens et instrument de coordination à la fois. Les systèmes d'information et de gestion se confondent alors pratiquement avec l'organisation, ou du moins en deviennent le "système sanguin". Dans une telle perspective, le jeu social mené par les responsables en entreprise, par les acteurs dans l'organisation, fait partie à part entière de ce que nous qualifions de "système d'information comptable et de gestion". On ne saurait plus concevoir le système d'information comme simple support technologique, ni l'information déconnectée du jeu organisationnel auquel elle appartient, fait de pouvoir et d'ambitions.

Dans une seconde partie, nous adoptons une démarche plus thématique, en développant les aspects qui nous ont paru essentiels lors de l'étude des phénomènes interculturels affectant les systèmes d'information et de gestion. La plupart des thèmes auront déjà été évoqués, de manière plus ou moins explicite, au fur et à mesure des développements sur les rôles des systèmes d'information: en effet, l'assignation d'un rôle, économique ou social, au système porte souvent en soi la réponse, clairement exprimée ou non, aux interrogations sur les problématiques actuelles de celui-ci. Par exemple, le choix de notre conception des systèmes d'information et de gestion guide fortement la distinction opérée entre système d'information et système informatique. C'est elle également qui est à l'origine de la distinction apportée entre système formel et système informel. Suite à la définition englobant le jeu des acteurs dans le système d'information, et aux distinctions apportées par H.Simon entre communication formelle et communication informelle, nous suggérons alors de désigner le jeu des acteurs autour des systèmes d'information sous le terme de "systèmes informels". Ces derniers recouvrent donc les modes d'emploi, les façons de percevoir et d'utiliser les systèmes formels d'information, les outils et techniques de la comptabilité et de la gestion. Nous avons alors constaté, comme le montrera notre partie empirique, que c'est au niveau des systèmes informels qu'apparaissent les principales différences entre les deux pays. Nous soulignerons donc à quel point la notion de système informel nous semble essentielle à approfondir, lorsque l'on cherche à comprendre et à analyser la façon dont la culture nationale interfère avec les pratiques de gestion. Il s'agit d'un élément fondamental qui est apparu au cours de nos premiers travaux de terrain, et qui se trouve confirmé non seulement par la perspective sur les systèmes d'information comptable et de gestion dans laquelle nous nous inscrivons, mais aussi par les réflexions sur la culture, fondées sur les travaux de sociologues et d'anthropologues, que nous menons dans le chapitre suivant.

On peut d'ailleurs remarquer que les résultats de notre première recherche de terrain aboutissent à des portraits types **d'organisation** et non de **système d'information**. Nos comparaisons, afin de prendre tout leur sens et d'être pertinentes, ont rapidement dû se porter sur les organisations des deux pays, ce qui correspond bien à notre logique: nous nous appuyons ici sur une définition et une approche des systèmes d'information comme étant isomorphes avec l'organisation. Nous

avons abouti, sur le terrain, à la nécessité de conclure que les deux sont pratiquement assimilables et qu'un portrait d'organisation vaut portrait de système d'information. Cela ne serait bien entendu pas acceptable si nous n'avions pas défini les systèmes d'information comme nous allons le faire maintenant, ou si nous nous limitions à une perspective technique et formelle des systèmes.

D'autre part, tout au long de ce chapitre, nous examinerons aussi bien les travaux et la littérature portant sur les systèmes, par des spécialistes de l'information, que les réflexions menées au niveau du contrôle de gestion. Cela pourrait créer, aux yeux du lecteur, une impression de confusion ou d'amalgame entre les deux. On pourrait être tenté de poser la question: quel est l'objet de ce travail? De quoi traite-t-on? Des systèmes d'information? Des systèmes de contrôle? La distinction conceptuelle que nous faisons entre ces différentes sphères ne sera développée qu'en fin de chapitre. Dans l'immédiat, il importe seulement de souligner que les deux nous ont paru complémentaires et nécessaires à analyser; on verra que c'est là encore notre conception "large" des systèmes d'information, confondus avec l'organisation, comme nous venons de l'évoquer, qui nous y contraint.

1. DÉFINITIONS ET RÔLES DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE GESTION

Notre objet d'étude, dans ce travail de thèse, porte donc sur les systèmes d'information et de gestion "au sens large". Qu'entend-on exactement par là? Comment en pratique allons-nous mener nos investigations à ce niveau et tenter de "capter" les différences entre système d'information et de gestion de pays distincts? De quelle nature sont ces différences et en conséquence quelle définition, opérationnelle et pertinente, retenir de notre objet d'étude? Ce sont sur ces quelques questions que nous allons mener une réflexion dans cette partie de chapitre. Cela passe, de façon inévitable, par la synthèse du cheminement historique du concept de système d'information et le rappel des principales approches des systèmes d'information et de gestion, qui se traduisent par différentes définitions de ceux-ci. Mais nous sommes bien entendu loin de prétendre à l'exhaustivité dans un domaine aussi large.

Cette première partie va nous amener à suivre progressivement l'évolution de la pensée des chercheurs qui, dans les quarante dernières années, se sont particulièrement intéressés au concept d'information. En partant d'une définition "standard" des systèmes d'information, nous tenterons de montrer comment une perspective relativement technique peut être dépassée par une conception fonctionnelle, dont l'idée maîtresse est de comprendre la fonction (économique) des systèmes d'information. Ceux-ci sont alors souvent assimilés à des systèmes de support de la décision, et cette approche fonctionnaliste est à son tour, plus tard, devenue insuffisante, laissant ainsi place à des visions plus socio-organisationnelles de l'information.

Cependant, afin de clarifier un peu les propos qui suivent, il nous faut tout d'abord, dans cette introduction, rappeler l'articulation des différents courants de pensée qui, depuis la Seconde Guerre Mondiale, se sont intéressés aux problèmes soulevés par les systèmes d'information. D'une part, cela nous permettra d'éclairer la progression conceptuelle et historique que nous décrivons dans cette première partie de chapitre. De plus, nous pourrons alors énoncer les objectifs de cette partie, de façon plus compréhensible pour le lecteur.

Deux grands types d'approche se sont toujours confrontés. D'un côté, des logiques de nature économique, ou issues du domaine de l'économie, ont longtemps (jusque vers les années 1980) prédominé, du moins dans la pratique des entreprises, et ont développé des thèses plutôt fonctionnalistes et souvent cybernétiques. A l'opposé, on trouve des approches sociologiques de l'organisation qui, progressivement, ont évolué du fonctionnalisme vers le structuralisme, le constructivisme, voire des mouvements "radicaux". M.Grawitz note:

"Les sociologues, au contraire, du fait de la complexité beaucoup plus grande des sociétés qu'ils étudient, de leurs exigences méthodologiques, enfin de leur tradition de recherche théorique, examinèrent avec plus de méfiance les fondements et principes du fonctionnalisme. (...) Les économistes et biologistes sont amenés à faire des observations du même ordre: un poumon ou un rein fonctionnent, une chambre de commerce, une coopérative aussi. Ils n'ont jamais éprouvé le besoin d'échafauder, à partir de ces faits, une soi-disant théorie qui ne les explique pas, mais les constate." (1990, p.479)

ou encore:

"L'économiste est sans doute, comme le sociologue, lui aussi préoccupé de rapports humains, mais de rapports humains à propos des choses." (1990, p.479)

Le blason de ces nouvelles thèses sociologiques s'est trouvé considérablement rehaussé ces dernières années, du fait des problèmes nouveaux rencontrés par les praticiens. Les deux perspectives, reposant sur des disciplines scientifiquement "reconnues", se sont alternativement succédées et contrebalancées pour influencer la jeune discipline "gestion". Nous tenterons plus loin une synthèse de travaux relativement récents, proposés par des économistes systémiciens d'un côté et par des "sociologues d'entreprise" de l'autre pour montrer, en dépit des apparences contradictoires, la proximité des problèmes pratiques qu'ils cherchent à traiter.

Retraçons brièvement le développement des idées dans chacune des deux disciplines que nous venons d'évoquer: l'économie et la sociologie. Celui-ci pourrait être représenté, de façon un peu caricaturale, à travers le tableau suivant, qui évoque en bref "l'histoire des idées" dans la seconde moitié du 20ème siècle, et ses conséquences en termes de "paradigme dominant" en sociologie, économie et biologie.

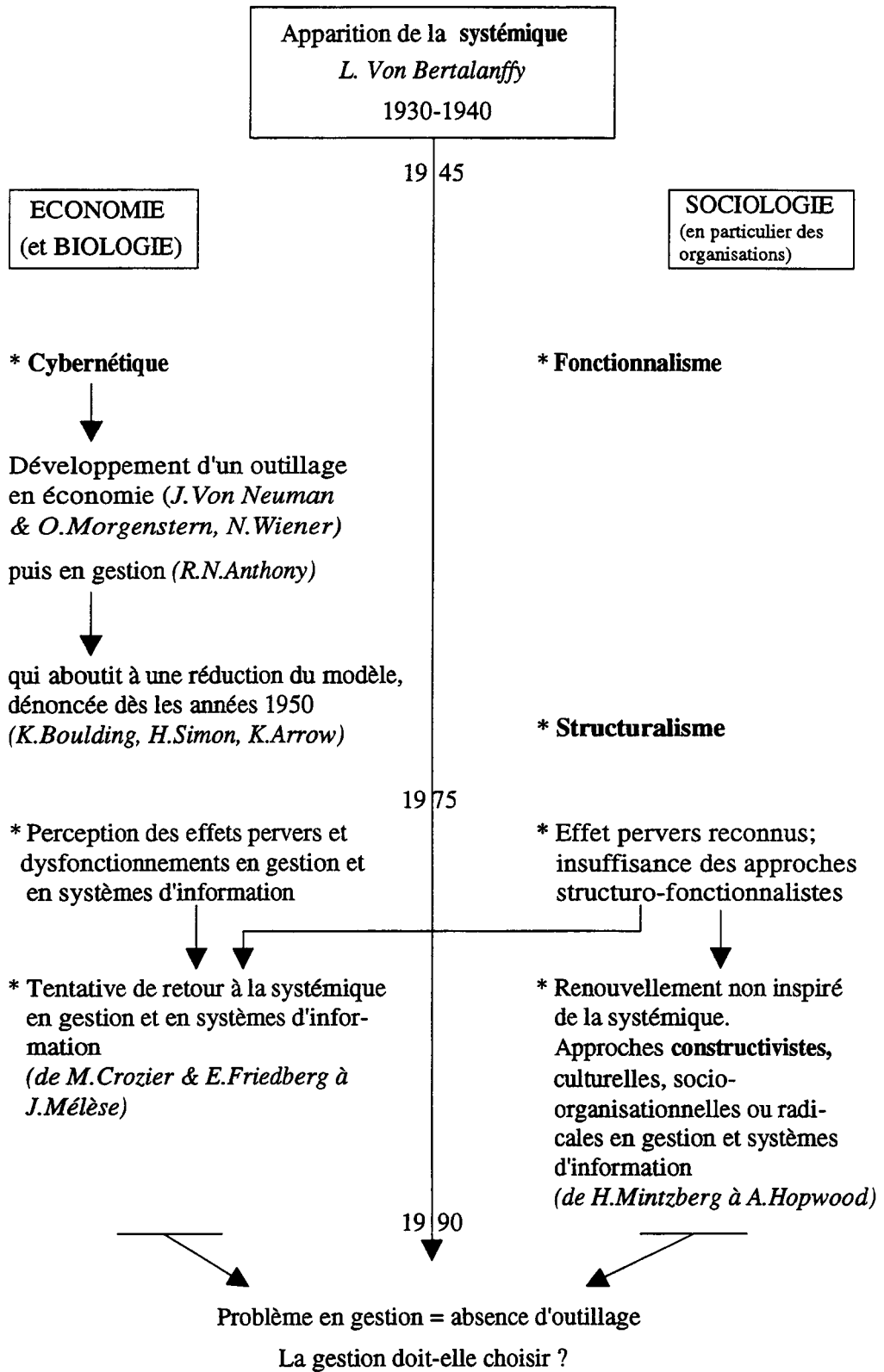


Schéma 2.1. : Evolution des paradigmes dominants en économie et sociologie et renouveau de la systémique

C'est L.Von Bertalanffy qui, le premier, a proposé une Théorie générale des systèmes et défini le cadre et l'intérêt de la systémique. Du côté des économistes, les premiers, chronologiquement, à

avoir tenté d'analyser et à avoir recherché des modes de représentation des systèmes mis à jour par la systémique ont été des cybernéticiens (J.Von Neumann & O.Morgenstern, 1944; N.Wiener). La cybernétique s'est alors développée dans de multiples directions, trouvant en particulier des applications dans le domaine de l'informatique et de l'électronique, et influençant un grand nombre de disciplines, telle la gestion. Celle-ci n'en a, malheureusement, principalement retenu que le modèle d'autorégulation du thermostat. A partir des retombées de la cybernétique en biologie, dès la fin des années 1950, un certain nombre d'auteurs ont néanmoins remis en question le caractère "fermé, clos" des systèmes dans l'approche cybernétique, insistant sur la nécessité d'adaptation de ceux-ci, systèmes ouverts dans un environnement mouvant, rappelant ainsi l'un des apports majeurs de la systémique. Des auteurs importants tels que K.Boulding (1957), en économie, et H.Simon (1948) ou K.Arrow (1959) ont alors servi de relais à ces idées, qui sont parvenues jusqu'à la gestion. Les systèmes de contrôle de gestion continuaient à reposer sur un modèle étriqué de la cybernétique, mais le domaine des systèmes d'information s'intéressait désormais vivement à la systémique (par exemple, J.Mélèse, 1979, avec l'Analyse Modulaire des Systèmes). Tandis que, dans le domaine des systèmes d'information, se développait la méthode Merise, la systémique ne parvenait pas à proposer un outillage réellement opérationnel en contrôle de gestion. Pourtant, M.Crozier & E.Friedberg nous ont parlé, dès 1977, de "L'acteur et le système"; et en 1991, P. Besson & H. Bouquin tentent de proposer un "retour aux sources", un "passage du management cybernétique au management systémique".

Du côté de la sociologie des organisations, c'est au moment où les modèles et outils issus de la cybernétique ont commencé à être remis en question que la critique de ces auteurs a trouvé un écho plus important et que les thèses de type psycho- ou socio-organisationnelles sont apparues en gestion. N'étant pas, pour la plupart d'entre elles, issues du paradigme fonctionnaliste, elles se sont posées comme renouvellement complet de la problématique des systèmes d'information; en ce sens, elles sont devenues des concurrentes assez fortes au renouvellement de l'approche systémique. On trouve cependant, relevant de la "sociologie des organisations et des systèmes d'information et de gestion", des auteurs et des perspectives très variées, dont quelques unes seront présentées dans les pages qui suivent (H.Mintzberg 1973, mais aussi A.G.Hopwood, 1987, ou encore M.Crozier, 1989 ...).

Tout au long de cette première partie de chapitre, à travers **la présentation de deux types d'approches concurrentes**, notre propos va **tendre à montrer que si les approches fonctionnelles et décisionnelles "pures" des systèmes d'information doivent être dépassées, l'opposition entre les deux courants cités n'a peut-être, en termes pratiques, qu'un sens limité**. Dans un premier temps, nous allons donc successivement :

- souligner les limites, à travers son évolution, d'une **vision technologique et fonctionnelle des systèmes d'information**, en particulier tant qu'elle est exclusivement fondée sur les théories de la décision;
- rappeler les principaux apports de **la perspective systémique**;
- compléter celle-ci par référence aux **apports sociologiques dans la compréhension des systèmes d'information et de gestion**; ceux-ci confèrent aux systèmes d'information le rôle de sujets socio-organisationnels, créateurs de visibilité ;
- tenter une **synthèse, "opérationnelle" pour notre travail**, fondée sur le concept de systèmes d'information et de gestion isomorphes à l'organisation.

1.1. L'approche technologique et fonctionnelle inspirée de la cybernétique, les théories de la décision

Nous allons, en premier lieu, rappeler les principaux traits d'une approche des systèmes d'information que l'on peut qualifier de "technologique et fonctionnelle", pour mieux en montrer les limites et souligner les critiques formulées à son égard.

1.1.1. Qu'est-ce que "l'approche technologique et fonctionnelle"?

Nous repartirons de la définition "classique" proposée dans un manuel de G.Davis, M.-H.Olson, J.Ajenstat et J.-L.Peaucelle:

"(Un système d'information de gestion est) un système "utilisateur-machine" intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Le système utilise des équipements informatiques et des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles, des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision." (1986, Vol.1, p.6)

On s'aperçoit rapidement des limites et du caractère simpliste d'une telle définition. C'est pourtant celle retenue par de nombreux manuels, comme celui-ci qui, dans un passé encore très proche (1986), a fait référence. Elle a les vertus d'une (apparente) simplicité et d'une traduction pédagogique aisée. La tendance est à vouloir produire une définition opérationnelle. Malheureusement ce type d'approche s'est révélé moins opérationnel, à l'usage, qu'on ne l'avait espéré; l'information ne s'est pas lassée de "jouer des tours" à ceux qui voulaient "l'utiliser", et les avancées technologiques en matière de systèmes informatiques ont été loin de résoudre toutes les difficultés qui ont surgi en matière de gestion de l'information. En soulignant les limites d'une telle définition, nous insistons par là-même sur le caractère souvent suranné de nos enseignements. L'un des résultats de ce travail sera de montrer que les pratiques, elles, ne se sont pas contentées de ces définitions "simples", opérationnelles et pédagogiques.

La limite principale, lorsqu'on regarde d'un peu plus près, est qu'il s'agit en quelque sorte d'une "définition catalogue", avant tout descriptive. Les modes les plus courants que peut prendre le système d'information sont recensés, mais c'est le contenu et le support du système d'information qui nous sont restitués, non son essence. La définition répond à la question: "quelle forme a un système d'information?", propose des pistes de réflexion quant à la **fonction** d'un système d'information, mais n'aborde pas le problème essentiel de ce qu'est un système d'information. Ainsi, les "logiciels", "modèles pour l'analyse" et "la planification" ne sont-ils que des mots, dont on a l'impression qu'ils peuvent rimer avec "système d'information", mais qui ne le définissent pas vraiment. La perspective proposée, à savoir "assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision" reprend très exactement les trois niveaux de R.N.Anthony (1965) exposés plus loin, dont on sait qu'ils sont en réalité fortement interdépendants. Elle est de plus résolument fonctionnelle (la fonction du système d'information est d'aider l'homme); elle comporte une forte dimension technique (énumération de "l'outillage" correspondant au système d'information).

Au-delà de cet exemple, saisi dans un manuel, nous nous proposons de rappeler rapidement les principaux cadres conceptuels "technologiques et fonctionnels", souvent cybernétiques, développés dans les années 1950 à 1970 et utilisés par les théoriciens de l'information. Outre des ouvrages originaux, nous nous inspirons pour cela de la synthèse proposée par R.Hurtubise (1980) dans son ouvrage "A la recherche du Système d'Information de Gestion". A travers ces brefs rappels, nous cherchons à présenter un panorama de quelques recherches de type "cybernétique" dans le domaine des sciences de l'information, avant de montrer comment celles-ci ont été dépassées par un retour à des analyses systémiques ou par des arguments de nature sociologique. Ainsi, nous rappellerons successivement le cadre conceptuel de H.Simon (1960)², celui de J.W.Forrester (1961) dans la mesure où, avec le cadre proposé par R.N.Anthony dont nous avons déjà parlé, celui-ci a dominé le contrôle de gestion pendant des années, et enfin celui de G.A.Gorry & M.S.Scott Morton (1971), qui offre une synthèse des modèles de H.Simon et R.N.Anthony. Nous laisserons de côté d'autres cadres conceptuels, souvent orientés vers le traitement de l'information, pour nous intéresser ici de prime abord à ceux orientés vers la compréhension des processus décisionnels³.

Nous allons présenter ces différents cadres conceptuels, qui ont marqué leur époque, de façon la plus neutre possible. C'est seulement dans un second temps que nous montrerons que de telles définitions ne font pas face aux nombreuses critiques qui se sont élevées depuis, dans le courant

²: les idées du Prix Nobel d'Economie sur les systèmes d'information sont parmi celles qui ont le moins "vieilli" de toutes celles évoquées ici, mais il est intéressant de montrer que, dans l'enthousiasme cybernétique" des années 1960, le grand penseur et chercheur lui-même avait espéré avoir "trouvé"...

³: c'est en effet de ces cadres conceptuels "décisionnels" que nous montrerons ensuite les limites.

des années 1980, contre une vision jugée trop mécaniste et utilitariste de l'information, contre le postulat que "plus d'information, c'est toujours mieux, puisque cela améliore les décisions". Nous ne nous attachons pour l'instant qu'à rappeler des travaux s'inscrivant dans un cadre cybernétique, qui sont le reflet de la pensée en systèmes d'information et en gestion, dans les trente années d'immédiate après-guerre.

a) H. A. Simon et les processus décisionnels

Le cadre conceptuel proposé par H.Simon (1960,1980) dans "The New Science of Management Decision" repose essentiellement sur la distinction opérée entre les décisions "programmées" et les décisions "non programmées". Le second axe de sa réflexion l'amène à considérer les techniques de prises de décision, selon qu'elles soient "traditionnelles" ou "modernes". Les résultats de sa recherche peuvent être résumés sous la forme du tableau suivant (H. A. Simon, 1980, p. 44) :

<i>Types de décisions</i>	<i>Techniques de prise de décision</i>	
	<i>Traditionnelles</i>	<i>Modernes</i>
Programmées : Décisions routinières et répétitives L'organisation développe des processus spécifiques pour y faire face.	1. L'habitude 2. La routine administrative : procédures opérationnelles standardisées. 3. La structure de l'organisation : les attentes communes un système de sous-objectifs des canaux d'information bien définis.	1. La recherche opérationnelle : - l'analyse mathématique - les modèles - la simulation par ordinateur 2. Le traitement informatique de données.
Non programmées : Décisions politiques uniques, nouvelles et mal structurées. Application de processus généraux de résolution des problèmes.	1. Le jugement, l'intuition et la créativité 2. Les règles empiriques 3. La sélection et la formation des dirigeants.	Les techniques heuristiques de résolution de problèmes appliqués à : a) la formation des hommes qui prennent les décisions. b) la construction de programmes heuristiques pour l'ordinateur.

**Tableau 2.1. : Techniques traditionnelles et techniques modernes de prise de décision
 extrait de H.A.Simon (1980, p.44)**

Par décisions programmées ou structurées, H.A.Simon précise (1980, p. 41) qu'il entend les décisions à caractère répétitif et routinier, pour lesquelles "une procédure normalisée sera généralement mise en place", alors que les décisions non programmées, au contraire, sont celles, toujours nouvelles, qui "se présentent de façon inhabituelle", pour lesquelles "il n'existe pas de méthode pré-établie pour régler le problème". H.A.Simon précise bien qu'il s'agit d'un continuum le long duquel les décisions plus ou moins programmées se placent, et non de deux

catégories distinctes de décisions. Il définit également la notion de programme (au sens informatique) comme "une règle ou une stratégie détaillée qui régit la séquence des réponses d'un système à un environnement tactique complexe".

La seconde dimension (techniques de prises de décision traditionnelles versus modernes) distingue "les techniques classiques, la panoplie d'instruments à laquelle ont eu recours les dirigeants et les organisations depuis l'aube de l'histoire de l'humanité", des nouvelles techniques de prise de décision,

"les nombreux instruments forgés depuis la Seconde Guerre Mondiale, qui ne sont que très récemment devenus d'un usage courant dans les techniques de gestion des Etats-Unis, et qui poursuivent énergiquement leur progression." (1980, p.43)

L'idée principale de H.A.Simon avec ce cadre conceptuel est d'exprimer, de façon résolument optimiste, sa conviction que l'homme va vers l'amélioration croissante de sa propre connaissance et de sa connaissance des processus de prise de décision. Alors même que les méthodes traditionnelles appliquées à la prise de décision programmée et routinière ont pu être remplacées par de nouvelles méthodes (par exemple grâce à la recherche opérationnelle), il devrait en être de même, à plus ou moins long terme, selon H.A.Simon, des prises de décisions non programmées, qui ont traditionnellement exigé beaucoup d'intuition et de discernement de la part des décideurs. Il conclut en soulignant :

"Notre compréhension croissante de la prise de décision non programmée aura sur la gestion deux sortes de conséquences très différentes. D'un côté, elle ouvrira des perspectives d'automatisation de certains aspects des processus de prise de décision dans la catégorie non programmée, tout comme la recherche opérationnelle a favorisé l'automatisation de nombreux aspects de la prise de décision programmée. De l'autre côté, en éclairant en profondeur certains des processus mentaux de l'homme, elle créera de nouvelles occasions, par l'éducation et la formation tout particulièrement, d'augmenter les capacités des hommes en général, et des dirigeants en particulier, lors des prises de décision dans des situations complexes, difficiles et mal structurées." (1980, p.75)

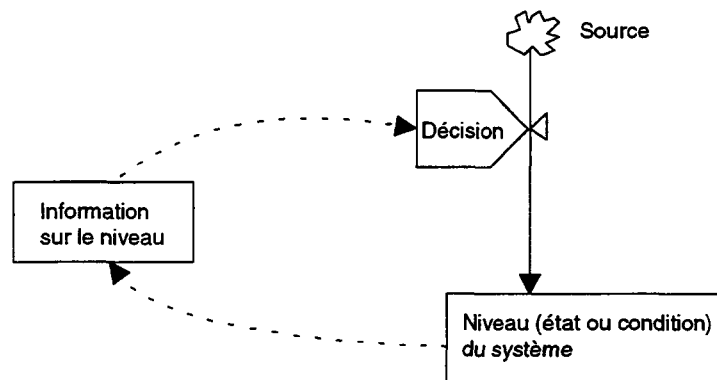
Au-delà de cet optimisme, que nous allons largement remettre en cause dans la partie suivante, il faut reconnaître et apprécier dans le cadre conceptuel de H.A.Simon:

- la distinction opérée entre l'évolution des techniques et la nature des décisions à prendre, qui reste parfaitement pertinente de nos jours; fidèle à son concept de rationalité limitée (sur lequel nous reviendrons) le chercheur, à la fois économiste, psychologue, cogniticien et théoricien de la science des organisations nous montre combien chacun de nos pas vers la connaissance est petit, et souligne que la recherche opérationnelle est encore loin de nous apporter "réponse à tout". Elle nous engage, cependant, selon lui, sur le chemin de cet objectif impossible à atteindre.
- la description et reconnaissance de "phases" de la décision qui demeurent également valides aujourd'hui: ce sont, successivement, la phase de renseignement (au sens militaire), la phase

de conception (des différents modes d'action possibles), la phase de choix ou de "sélection" (entre ces modes d'action) et enfin la phase de constatation (des résultats) a posteriori. Néanmoins, l'optimisme et la confiance affichés par l'auteur, dans cet ouvrage, à l'égard des possibilités technologiques, ont été depuis l'objet de fortes critiques. Par ses travaux postérieurs, H.A.Simon montrera cependant qu'il est resté systémicien avant de devenir cybernéticien: il sera - nous le verrons - un des rares chercheurs de la génération "décisionnelle" à éviter plus tard le piège d'une approche strictement utilitariste et fonctionnelle de l'information, auquel pourrait nous faire croire la lecture de l'ouvrage que nous venons de présenter ("The new science of management decision", 1960) et certains travaux de ses "disciples".

b) le cadre conceptuel de J. W.Forrester (1961)

Nous serons plus brefs concernant ce modèle et nous contenterons de le citer, dans la mesure où son assise initiale, à savoir des recherches menées dans le domaine du génie électrique, ne se prête pas à une aussi large portée, et n'est pas directement au coeur de notre sujet. Néanmoins, son ouvrage "Industrial Dynamics", élu meilleur livre de l'année 1962 par l'Académie de Management, son concept de système de rétroaction non linéaire ("Principes des Systèmes", version française 1980), et en particulier la boucle de rétroaction (schéma 2.2.) sont au coeur de la quasi-totalité des modèles (et plus encore des pratiques) de contrôle de gestion par les résultats.



***Schéma 2.2. : Boucle de rétroaction
extrait et traduit de J.W.Forrester (1980, p.8)***

Ces modèles supposent la fixation d'objectifs et la prise d'actions correctives. Par exemple, le schéma de M.Lebas s'inscrit dans la même perspective:

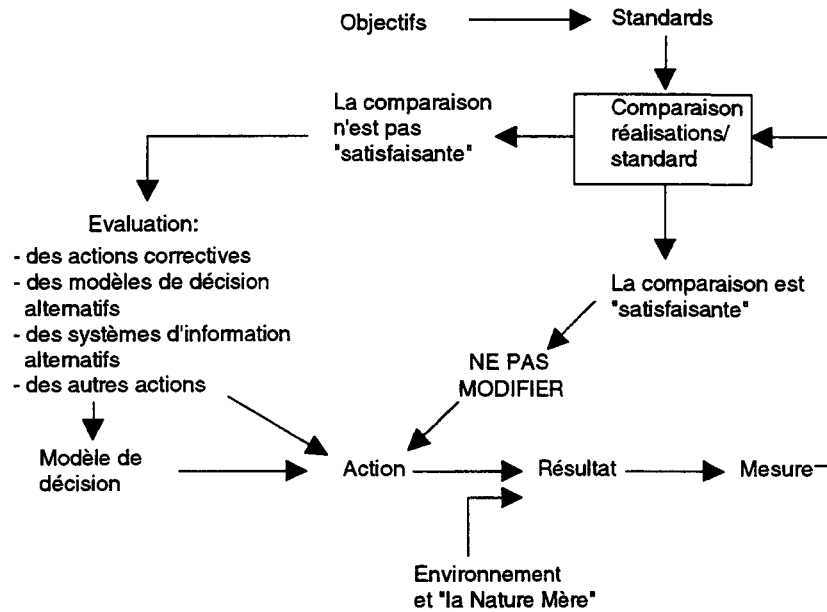
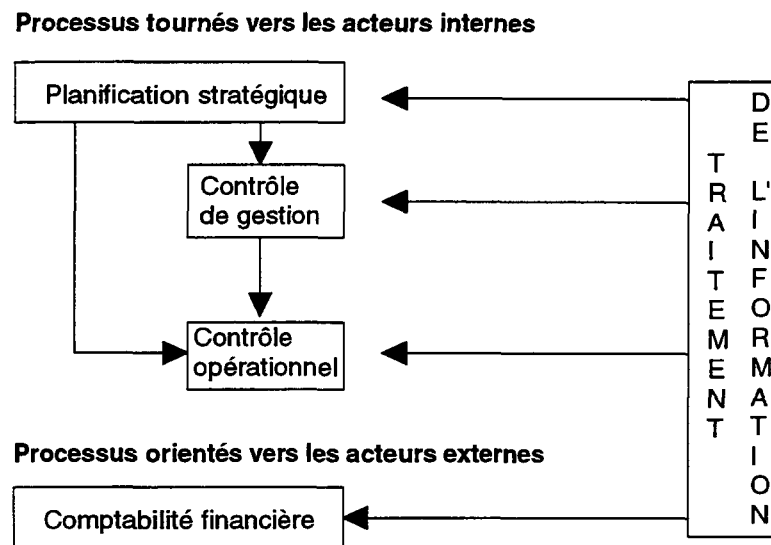


Schéma 2.3. : La boucle de contrôle
extrait et traduit de M.Lebas (1980, p.4)

C'est à ce titre que ce modèle mérite d'être souligné ici. La boucle de rétroaction demeure le fondement de la plupart des modèles de management cybernétique enseignés ou en pratique. Nous verrons seulement dans la seconde partie à quel point ce modèle a "vieilli" en contrôle de gestion: on ne considère plus, désormais, le contrôle de gestion par les résultats que comme l'un des modes possibles de la convergence des buts dans l'organisation.

c) R.N.Anthony et le modèle cybernétique du contrôle de gestion (1965)

En 1965, celui que l'on peut considérer comme le "fondateur académique" du contrôle de gestion par les résultats des centres de responsabilité, R.N.Anthony, a proposé un modèle distinguant trois niveaux d'activités décisionnelles, correspondant à trois niveaux hiérarchiques: la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel. C'est le schéma suivant qui présente le mieux ce modèle, entièrement irrigué par un système d'information de gestion fonctionnel (c'est-à-dire par fonction de l'entreprise), adapté à la hiérarchie et centré vers l'aide à la décision.



*Schéma 2.4. : Processus de planification et de contrôle dans les organisations
extrait et traduit de R.N.Anthony (1965, p.22)*

R.N.Anthony définit lui-même la planification stratégique comme "le processus de décision des objectifs de l'organisation, des changements de ces objectifs et des politiques qui gouvernent l'acquisition, l'usage et la disposition de ces ressources"; ce niveau est entre les mains des cadres dirigeants. Le contrôle de gestion est défini comme "**le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées avec efficacité et efficience dans le sens de l'accomplissement des objectifs de l'organisation**" (1965, p.27); c'est typiquement aux cadres que s'adresse donc le contrôle de gestion. Enfin, le contrôle opérationnel est "le processus destiné à s'assurer que les tâches spécifiques sont effectuées avec efficacité et efficience". R.N.Anthony souligne bien que son propos est de distinguer le traitement de l'information des trois catégories précédemment citées, en le considérant comme un processus à part entière: "le traitement de l'information est le processus de collecte, manipulation et transmission de l'information, quel qu'en soit son usage" (1965, p.94). Ce cadre conceptuel est à la base de la pratique du contrôle de gestion dans la quasi-totalité des entreprises et a dominé également la recherche dans cette discipline jusque dans les années 1980.

C'est le fait de définir le contrôle de gestion comme un **processus** qui inscrit celui-ci dans une lignée cybernétique. En considérant le contrôle comme l'effort permanent réalisé par les responsables pour atteindre les objectifs qui sont fixés et le système d'information comptable et de gestion comme le support qui va permettre aux responsables de prendre en permanence des actions correctives, on met l'accent sur l'autorégulation du système et sur la boucle de rétroaction (qui est aussi boucle d'apprentissage). De plus, à travers la notion **d'objectif**, le système est finalisé. Il s'agit bien d'un modèle cybernétique "par excellence".

d) G. A.Gorry et M. S.Scott Morton et la typologie synthétique des prises de décisions (1971)

Dernier cadre conceptuel que nous évoquerons brièvement, la typologie proposée par ces deux auteurs, dans un article publié en 1971 dans la Sloan Management Review, est en quelque sorte une synthèse des cadres conceptuels de H.A.Simon et de R.N.Anthony, dont on a parlé ci-dessus. Ils donnent ainsi des exemples de décisions appartenant à chacune des catégories "croisées" (niveau hiérarchique de la décision, croisé avec le degré de programmation de celle-ci) :

Types de décision	Planification stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle opérationnel
Structurée	. Composition de la flotte des camions . Localisation des entrepôts	. Budget - analyse coûts enregistrés . Prévisions à court terme	. Tenue des comptes et des produits à recevoir
Semi-structurée	. Introduction d'un nouveau produit . Fusions et acquisitions	. Analyse des écarts budget global . Préparation du budget	. Contrôle des stocks, inventaire . Planification de la production . Gestion de la trésorerie
Non structurée	. Planification de la recherche et du développement	. Ventes et production	. Systèmes en PERT/ comptabilisation des coûts

*Tableau 2.2. : Exemples de disposition de certaines activités
traduit du cadre conceptuel de G.A.Gorry et M.S.Scott Morton (1971, p.62)*

Tous les cadres conceptuels que nous venons d'évoquer ont en commun d'avoir fortement marqué la recherche sur les systèmes d'information dans les années 1960 et 1970, et surtout d'être fortement orientés vers les processus décisionnels, leur analyse, et le lien qu'ils entretiennent avec les besoins d'information. Comme le décrit J.L.Peaucelle:

- “Tous ces travaux sont fondés sur le postulat d'une liaison étroite entre l'information et la décision. La décision est d'autant meilleure qu'elle est fondée sur une meilleure information. L'information est la matière première du processus décisionnel. Il s'ensuit que le principal usage de l'information apparaît être la décision, le client privilégié du système d'information est le décideur. Le système d'information dès lors est avant tout un outil pour le manager, c'est un "Management Information System". (1979, p.12)

Seul H.A.Simon ne restera pas, par la suite, prisonnier de cette vision. On peut en revanche noter, chez M.S.Scott & G.A.Morton (1971), que nous venons de mentionner, l'insistance sur la relation fonctionnelle entre décision et information :

"Le cadre conceptuel que nous développons ici est un cadre pour les activités managériales et non pour les systèmes d'information. C'est une façon de regarder les décisions prises dans une organisation. Les systèmes d'information ne devraient exister que pour aider à la prise de décision..." (G.A.Gorry et M.S.Scott Morton, 1971, p.56)

Si l'on doit être d'accord avec la volonté de s'intéresser en premier lieu à l'activité managériale, et dans ce cadre seulement aux systèmes d'information, il faut aujourd'hui réviser ces propos sur deux points au moins :

- ce n'est pas la seule prise de décision et les processus correspondants qui doivent être au coeur de la recherche sur l'activité managériale, et plus généralement en gestion, mais peut-être aussi et surtout, comme le montreront aussi bien sociologues constructivistes que systémiciens, l'organisation, entre autres dans les liens qu'elle a tissés et qu'elle entretient avec les systèmes d'information.
- dire que "les systèmes ne devraient exister que pour supporter la décision" est devenu extrêmement réducteur. Il est d'ailleurs intéressant de noter l'emploi du conditionnel "devraient" par les auteurs... Ce sont ces deux aspects que nos prochains paragraphes s'appliqueront à montrer, en développant l'ensemble des critiques qui ont été adressées à une vision fonctionnaliste et cybernétique du management.

1.1.2. Les reproches formulés à l'égard de l'approche technologique, décisionnelle et fonctionnelle

Bien que la plupart de nos écrits, de nos manuels, la plupart des enseignements dispensés encore aujourd'hui, que ce soit dans les disciplines de sciences de l'information (plans et schémas directeurs, besoins d'information, S.I.A.D., etc...) ou dans les disciplines de contrôle de gestion et d'analyse des coûts (calculer les coûts pour aider à la prise de décision, par exemple...) soient encore empreints de cette philosophie, nombreux ont été, depuis plusieurs années, les auteurs et chercheurs qui ont commencé à s'élever contre cette omnipotence de la "décision" en matière de réflexion et de développement des systèmes d'information. La conception d'un couple (Information - Décision) indissoluble et, qui plus est, d'un couple fondé sur l'utilité (économique) du premier pour le second, a petit à petit progressé pour laisser place :

- à une nouvelle conception de la relation (Information - Décision) fondée sur l'idée wéberienne de légitimation par le rationnel (que nous développons plus bas); l'information serait l'élément rationnel justifiant décision.
- à un nouveau couple émergent dans la compréhension de ce qu'est le système d'information, à savoir le couple (Information - Organisation).

Ces deux évolutions reposent sur la mise à nu d'un certain nombre de limites du modèle fonctionnaliste "pur". Nous avons identifié plusieurs sources principales d'échec, que les paragraphes qui suivent nous permettent d'explicitier :

- a. le modèle de R.N.Anthony (1965) ne met pas suffisamment en valeur les interactions et l'interdépendance des divers "niveaux" organisationnels; de plus, il repose sur un ensemble de présupposés concernant le comportement humain, qui est loin d'être toujours vérifié dans la pratique.
- b. force est de constater que la prise de décision n'est au bout du compte que très partiellement influencée par l'information recueillie; on note de plus un manque - quasiment une absence - de réflexion sur le concept d'organisation. La vision centrée sur le lien (Information - Décision) conduit à occulter le rôle social des systèmes d'information.

a) Le comportement humain ne correspond pas toujours à celui présupposé par le modèle cybernétique; l'interdépendance des niveaux organisationnels est niée

Le modèle repose en premier lieu sur la notion de délégation d'autorité dans les organisations qui, de taille croissante, n'ont plus la possibilité d'être gérées par un responsable unique, s'occupant de tout lui-même. Cette délégation d'autorité, fondement du modèle, s'effectue en pratique par la création de centres de responsabilité, auxquels sont fixés des objectifs négociés (le plus possible mesurables et en conséquence le plus possible quantitatifs) et délégués moyens et autorité pour y parvenir.

Mais surtout, un tel modèle de contrôle, qui a opéré jusqu'à nos jours et est encore en oeuvre dans la plupart de nos entreprises, repose implicitement sur une théorie du comportement humain, explicitée en 1960 par D.MacGregor. Il s'agit tout simplement de penser que l'homme n'attend pas forcément d'être guidé, sécurisé, ne préfère pas nécessairement qu'on lui définisse exactement ce qu'il a à faire et n'éprouve pas une aversion innée envers le travail, comme tend à le promouvoir la théorie "X" du comportement humain. Au contraire, pour peu qu'on lui en donne l'occasion, il est capable d'initiative, est digne de confiance et peut, seul et librement, se motiver et se réaliser à travers l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés, après entente avec sa hiérarchie. Sur ce point, la théorie "Y" proposée par D.MacGregor est concordante avec les besoins "d'ordre supérieur" définis par A.H.Maslow (1954), en particulier l'estime de soi ("self-esteem") et l'auto-réalisation ("achievement"), comble de l'épanouissement personnel, ainsi qu'avec la théorie de V.Vroom, selon laquelle la motivation est facteur de performance.

Malheureusement un tel modèle a connu, après ses heures de gloire, à partir de la deuxième moitié des années 1970, des heurs et malheurs, qui tiennent à la conjonction de plusieurs faits (nous sommes loin de prétendre à l'exhaustivité sur les facteurs explicatifs de l'inadéquation apparente de plus en plus fréquente du modèle).

Alors que la "théorie Y" est supposée implicite dans les relations organisationnelles et en particulier hiérarchiques pour un "bon fonctionnement" du système délégataire, celle-ci n'est en fait pas respectée, pour de multiples raisons, dans de nombreuses entreprises.

1/ Une première raison est d'ordre socio-organisationnel: le modèle de contrôle de gestion a souvent été inséré dans des organisations de nature précédemment bureaucratique, où prévalaient, depuis des années, des comportements de type "X". Le comportemental (certains parleraient, sans doute abusivement, de la "culture" d'entreprise) évoluant plus lentement que les outils, systèmes et procédures mis en place, on se trouve dans une situation où les centres de responsabilité, la fixation d'objectifs et le contrôle budgétaire existent, alors que les comportements de type "X" sont encore ancrés. C'est là un risque que D.MacGregor avait déjà lui-même dénoncé.

2/ La deuxième raison est d'ordre plus individuel (mais liée éventuellement à la première): qui dit "théorie Y" suppose en réalité que chaque responsable ait, dans l'organisation, intégré les préceptes de cette théorie et ait développé un comportement en conséquence à l'égard de ses subordonnés. Il ne s'agit pas, en effet, d'une "vision du monde" que doit avoir le contrôleur de gestion ou le directeur général, mais d'une approche qui doit être partagée par l'ensemble des responsables puisque chacun est amené, dans le quotidien, à participer et à faire vivre le processus de délégation, de fixation d'objectifs, etc...Or pourquoi la "théorie Y" et une attitude de totale confiance seraient-elles innées chez tous les responsables? Chacun parvient plus ou moins bien, sait plus ou moins, a plus ou moins envie, de déléguer, de responsabiliser, de faire confiance... R.Danziger nous rappelle cet aspect:

"chaque responsable "fonctionne" à sa manière et il est illusoire de vouloir canaliser dans un système ce qui par essence est un acte libre, fonction de l'intuition, de l'expérience, du goût du risque..." (1991, p.89)

Ne retrouve-t-on pas sous ces vocables, au-delà d'un "acte libre", des éléments en partie liés à la culture de l'individu en question?...

3/ Enfin, le contexte d'une étude géo-culturelle nous autorise particulièrement à évoquer un dernier point: la culture américaine, reposant sur la notion de "contrat social" (inspirée des idées de J.-J.Rousseau⁴) est peut-être à la base d'une telle vision de la vie en société, de la vie "organisée". Le rapport d'égalité présupposé par la théorie Y est en effet semblable à la notion "d'échange entre égaux" sous-tendant le "contrat" dans la société américaine. De même, le besoin et la volonté de fixer des objectifs clairs et précis relèvent d'une conception de la relation hiérarchique comme relation client-fournisseur. Les objectifs sont alors les "spécifications-produit" attendues... Mais la relation hiérarchique n'est pas vécue ainsi par tous...

⁴: cet aspect est longuement développé par P.d'Iribarne, dans "La logique de l'honneur" (1989). Ainsi, selon cet auteur, la fixation d'objectifs et le contrôle budgétaire sont-ils perçus aux Etats-Unis comme un engagement contractuel, une relation client-fournisseur, d'égal à égal entre supérieur et subordonné.

Un autre facteur explicatif que nous suggérons ici tient à l'idée que le modèle, via les outils, a en réalité été déformé dans la pratique: mauvaises définitions des centres de responsabilité, des objectifs, absence de délégation de moyens, utilisation (voire détournement!) des systèmes de contrôle à des fins autres que la motivation et la coordination des actions, direction "faussement participative" par objectifs, confusion entre les niveaux opérationnels et de gestion; les exemples sont nombreux...

On pourrait souligner, en conclusion rapide, comme M.Fiol (1991) l'a montré, qu'il s'agit d'une vision très **individuelle** du management. En conséquence, cette approche a tendance :

- à nier les phénomènes de pouvoir dans l'entreprise, en faisant des responsables individuels, des "homo economicus" (au sens "d'être parfaitement rationnel"). En conséquence, les modèles de causalité qui permettent de parvenir à l'atteinte des objectifs sont supposés connus ou connaissables, ce qui tend à être rarement le cas dans la réalité.
- à occulter les interrelations au sein de l'entreprise :
 - que ce soit les problèmes de nature transversale, mal appréhendés par une structure de responsabilités le long des lignes hiérarchiques.
 - ou qu'il s'agisse des interdépendances entre les niveaux stratégique, de gestion et opérationnel. Ces niveaux sont identifiés séparément sur le schéma de R.N.Anthony, qui souligne que le contrôle de gestion s'intéresse au niveau intermédiaire, mais l'important dans la pratique est que les objectifs de l'organisation (par exemple la **qualité**) soit gérés aux **trois** niveaux et non à un seul ou deux d'entre eux. De plus, comme P.L.Bescos & alii (1993) l'on fait remarquer, le caractère réversible ou irréversible de certaines décisions tend à remettre en cause la distinction classique stratégique/de gestion: une campagne publicitaire manquée, au moment du lancement d'un nouveau produit, peut s'avérer beaucoup plus ruineuse pour l'entreprise que le rachat ou l'absorption, peu réussi, d'une autre société, qui pourra facilement être revendue...

b) La prise de décision est en réalité peu influencée par l'information, et la réflexion sur le concept d'organisation est inexistante

Dès le début des années 1970, R.Ackoff (1967) et J.Dearden (1972)⁵ avaient été parmi les premiers à dénoncer les insuffisances d'une vision exclusivement décisionnelle de l'information, voire ses dangers, dans deux articles quasiment inaperçus à l'époque mais devenus célèbres: "Management MISinformation Systems" (R.Ackoff, 1967) et "MIS as a mirage" (J.Dearden, 1972). Les deux principaux reproches formulés alors sont, avec deux décennies supplémentaires de pratique des systèmes d'information de gestion ("M.I.S."), devenus quasiment évidents. L'un

⁵: celui-ci avait proposé en 1965 un cadre conceptuel orienté vers les problèmes de technologie de l'information (cf. R.Hurtubise, 1980, p.67).

tient à la constatation, de plus en plus commune, voire même à l'aveu des décideurs, que la prise de décision n'est en fait que très peu influencée par la collecte préalable d'une quantité importante d'information sur le sujet dont il faut décider. L'autre tient à l'idée "qu'il y a loin de la coupe aux lèvres" et que l'on a beau parler de système d'information "pour" le management, la plupart des systèmes mis en place sont encore loin, en termes pratiques, d'apporter l'information pertinente, toute l'information pertinente, rien que l'information pertinente. La mise en oeuvre du concept a souvent - plus souvent qu'on ne l'espérait - été vouée à l'échec.

Ces idées ont été reprises dans les années 1980 par de nombreux auteurs, car ces limites sont désormais manifestes. Selon J.-L. Peaucelle (1979), l'échec de la connexion à la prise de décision aurait pour origine à la fois une méprise sur le terme de "système d'information" et une incompréhension du concept de décision:

"Ce qui s'appelle concrètement dans les organisations "système d'information", qui véhicule des données et est souvent automatisé, n'a pas de lien organique avec les décideurs. Cet échec est probablement dû à l'absence d'une recherche appropriée sur ce qu'est la décision dans les organisations, et sur ses conditions d'élaboration."
(1979, p.13)

On peut donc parler d'une absence de réflexion sur le trio (Organisation - Décision - Information).

Mais surtout, à notre avis, les limites rencontrées à la relation (Information - Décision) tiennent au fait que, dans l'élan d'efficacité économique des années 1960, cette relation n'a été appréhendée que sous son angle d'efficacité économique, sous ses aspects d'utilité technique. Or, **l'information remplit également un rôle social dans l'organisation**, qui a été complètement négligé, voire occulté par les approches mentionnées ci-dessus. Il existe en effet au moins deux visions de la relation entre information et décision, toutes deux complémentaires et non antagonistes à notre avis: l'une consiste à considérer l'information comme un support, une aide à la décision, l'autre appréhende l'information comme un moyen de légitimer a posteriori la décision, dans un monde où la logique de légitimité rationnelle wébérienne domine⁶.

L'information-aide à la décision, seule, conduit à l'impasse de la surinformation synonyme de désinformation. L'information légitimante, seule, ne suffit pas à expliquer l'évolution des systèmes d'information. Ce sont donc bien les deux approches qui, utilisées de façon concomitante, devraient permettre d'élargir notre compréhension de l'interrelation entre information et décision (et non l'utilisation de l'une aux fins de l'autre!).

⁶: cf. les travaux de R. Lauffer & C. Paradeise (1982), sur les trois types de légitimité: charismatique, traditionnelle-légale et rationnelle-légale.

Le système d'information se justifie ainsi à la fois techniquement (économiquement) et socialement.

Une telle conception de l'information est en particulier soutenue dans un célèbre article de M.S.Feldman & J.G.March en 1981 et est à notre avis compatible avec de nombreux travaux réalisés au cours de la dernière décennie dans le domaine des systèmes d'information.

A partir de quelques exemples tendant à montrer que la logique, pourtant simple et attractive, de "l'information pour la décision" est souvent bafouée, M.S.Feldman & J.G.March (1981) expriment leur divorce de l'approche "ingénierie de l'information" et leur préférence pour les tentatives de compréhension des effets comportementaux de l'information. A plusieurs reprises, ils insistent sur l'insuffisance de la théorie de la décision:

"...les observations familières sur l'information dans les organisations, qu'il est difficile de rendre compatibles avec les notions simples de valeur de l'information pour la prise de décision." (1981, p.172)

"Les participants organisationnels semblent trouver de la valeur à une information qui n'a pas une grande pertinence pour la décision. Ils accumulent de l'information et ne l'utilisent pas." (1981, p.182)

Enfin, avant de conclure cette partie et d'en venir aux évolutions principales que le domaine des systèmes d'information a connu en direction de la réhabilitation du concept d'organisation, nous pouvons dès à présent souligner que les reproches formulés et synthétisés ci-dessus s'inscrivent en correspondance aussi bien avec le concept de rationalité limitée de H.A.Simon (1967), en économie, qu'avec les travaux de H.Mintzberg (1984) sur le vécu du manager, en sociologie des organisations.

A travers le concept de rationalité limitée, H.A.Simon reconnaît en effet l'incapacité de l'homme, et qui plus est du responsable d'entreprise, à gérer toute l'information qui se trouve à sa portée; loin de rechercher un optimum en toute solution, il se contente donc d'une solution "satisfaisante", un satisfecit. L'auteur insiste là sur le caractère partiel du lien information-décision. De plus, même si H.A.Simon ne l'exprime pas, on peut penser que, dans un cas de figure où il n'existe pas d'optimum (ou bien où celui-ci est "inconnaisable"), il y aura nécessité de légitimation sociale du satisfecit.

Considérons à présent les travaux de H.Mintzberg (1973, 1984) sur l'impact de la science sur le travail du cadre; selon lui, l'information maniée par le cadre doit avoir trois caractéristiques: ce doit être une information actuelle (au sens de récente), ayant des effets de stimuli et communiquée verbalement. Ce sont là les principes de base à respecter concernant le "système d'observation active" du cadre:

" - L'information actuelle. Se procurer l'information rapidement paraît être plus important pour le cadre qu'obtenir une information, qui soit totalement exacte. Les bruits, les "on-dit", constituent par conséquent une partie importante des informations du cadre."

- L'information-stimulus. Le cadre préfère indubitablement avoir son information sous la forme de stimuli concrets, plutôt que d'agrégats généraux. (...) Il souhaite entendre parler d'événements, d'idées et de problèmes spécifiques.

- L'information verbale. L'information qu'il recherche conduit le cadre à devoir s'appuyer dans une large mesure sur le moyen verbal de communication. Le courrier contient peu de choses pouvant donner lieu à une action, alors que les réunions et le téléphone lui apportent l'information-stimulus, l'information d'actualité dont il a besoin." (1984, p.162)

A travers ces trois caractéristiques, ne doit-on pas comprendre que le système d'information, surtout le système d'information informatisé, ou plus généralement formel, ne peut être suffisant pour le manager? D'autre part, ces trois caractéristiques ne sont-elles pas tout autant celles d'une information légitimante, convaincante, que d'une information d'aide à la prise de décision? Mais surtout, tout au long de son livre, H.Mintzberg nous rappelle que le cadre, le "manager" n'est pas (comme son nom l'indique d'ailleurs) exclusivement décideur. N'est-ce pas avant tout un être social, vivant avec et par l'organisation que l'auteur nous décrit?

La décision n'est en réalité que l'une des faces du travail du cadre, qui correspond à quatre seulement des dix rôles proposés par H.Mintzberg (1984, p.67). Selon lui, l'école de la théorie de la décision (1984, p.27) se trouve en concurrence avec bien d'autres visions du manager, qui se complètent les unes les autres.

Ainsi, brièvement résumé, aux quatre rôles décisionnels du cadre⁷, faut-il ajouter des rôles qualifiés par l'auteur de "rôles interpersonnels" et des rôles "liés à l'information": ces derniers ne sont pas directement reliés à la décision puisque H.Mintzberg les distingue des rôles décisionnels⁸. On voit donc qu'information et décision sont loin d'être assimilées ou même d'être mises au service l'une de l'autre. Quant aux écoles de pensée concurrentes et complémentaires de la théorie de la décision, il suffit de citer quelques exemples parmi les nombreux évoqués par H.Mintzberg (1984, chapitre 1): l'école classique qui, dans la lignée d'H.Fayol, assigne des fonctions (organiser, coordonner, commander...) au cadre, l'école du "grand homme" riche en biographies anecdotiques, mais aussi et surtout les écoles qui "se focalisent sur le commandement à l'exclusion de toute autre activité" (1984, p.30), s'opposant ainsi à la théorie de la décision ou à la théorie entrepreneuriale axées sur la décision. C'est le cas de l'école dite du "commandement efficace" qui regroupe surtout des psychologues sociaux cherchant à mettre à jour les traits de personnalité ou le style de leadership du manager "efficace". C'est aussi le cas de l'école du pouvoir du leader, qui tente de dégager une classification des différents types de

⁷: ces quatre rôles sont: entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et enfin négociateur.

⁸: les "rôles interpersonnels" sont ceux de "symbole" représentant l'organisation, de "leader" et "d'agent de liaison", tandis que les rôles liés à l'information sont ceux "d'observateur actif", de "diffuseur" et de "porte-parole".

pouvoir (1984, p.32). Par exemple, la classification de J.French & B.H.Raven (1960), mentionnée par H.Mintzberg, distingue pouvoirs de récompense, de coercition, de référence, pouvoir légitime, pouvoir de l'expert. Cette dernière école distingue en particulier pouvoir, influence et autorité. Enfin, d'autres chercheurs se sont plus spécifiquement intéressés au comportement du leader, ou à son activité. H.Mintzberg nous montre là, si besoin est encore à ce stade, que la vie organisationnelle ne s'arrête pas à la prise de décision, et que les théories de l'organisation fondées sur la décision ne sont que l'une des alternatives théoriques possibles.

Ces mêmes idées s'appliquent à notre avis également aux systèmes d'information, que nous considérons davantage comme un vecteur organisationnel que comme vecteur décisionnel. Les derniers paragraphes nous ont apporté l'occasion de montrer en quoi une approche fonctionnelle du couple (Décision - Information) est insuffisante pour comprendre le concept de système d'information et ce qui le régit. Loin de nous contredire, les écrits de théoriciens aussi différents que H.A.Simon en économie ou H.Mintzberg en sociologie des organisations ont étayé notre double affirmation, selon laquelle :

- le couple (Information - Décision) ne doit pas être considéré selon une approche strictement utilitariste⁹; il doit aussi être repensé dans un cadre social, de légitimité des décisions du leader.
- les systèmes d'information ne sont pas dépendants du seul concept de "prise de décision". Ils ont une "vie" indépendante des processus de prise de décision, bien qu'étroitement liée à ceux-ci, et leur interdépendance première est interdépendance avec l'organisation. Soulignons bien que nous employons le terme d'"interdépendance" car, s'il n'est pas de système d'information sans organisation, il n'est pas non plus d'organisation sans système d'information...

En conclusion, les principaux reproches à l'égard des approches à la fois technologique, décisionnelle et fonctionnaliste de l'information ont été adressés, dans la décennie 1980, par différents auteurs. Certains, économistes, se trouvaient dans la mouvance de H.A.Simon (1967) et ont tenté un "retour" aux principes initiaux de la systémique, tandis que d'autres, comme H.Mintzberg, étaient plus influencés par de nouvelles thèses sociologiques. Nous nous proposons, dans les prochains paragraphes, de présenter l'évolution parallèle qui s'est produite dans ces deux directions; c'est cependant leur synthèse qui nous paraît particulièrement intéressante. Dans un premier temps, nous rappellerons les travaux de quelques systémiciens¹⁰ et

⁹: on pourrait presque parler d'approche "économique", dans la mesure où "plus" d'information est sensé aboutir à de "meilleures" décisions.

¹⁰: par exemple, J.L.Peucelle (1979) assigne au système d'information de gestion un rôle de représentation du réel.

chercherons à montrer comment, à partir d'emprunts à la Théorie générale des systèmes de L.Von Bertalanffy, le domaine de "l'économie" et de l'ingénierie informatique vont élargir l'étude et la conception de l'information dans une perspective systémique. On trouvera les travaux de J.Mélèse et J.L.Peaucelle à cet endroit. Notre seconde direction nous conduira vers des auteurs anglo-saxons et vers ce que l'on pourrait qualifier de "courant anglo-saxon de la *visibilité* organisationnelle". Ces auteurs veulent dire que les systèmes d'information créent une visibilité sur l'organisation: ces derniers mettent en évidence un certain nombre d'événements, de façon non exhaustive, soulignent les uns et en ignorent d'autres. Les systèmes d'information, à ce titre, s'inscrivent dans l'évolution sociale des organisations et ces auteurs, contrairement aux systémiciens, dans une perspective totalement sociologique de l'information (au même titre - mais avec des sensibilités différentes- qu'un M.Crozier, dans son évolution des années 1980, ou un H.Mintzberg).

Après avoir souligné les limites d'une approche exclusivement rationnelle, cybernétique, fonctionnaliste et décisionnelle, la prochaine partie de chapitre, rappelant les apports de la systémique et en décrivant "le retour aux sources" qui a été opéré à partir de la fin des années 1970, nous permettra de progresser vers les objectifs énoncés en début de chapitre: nous nous rapprochons peu à peu d'une définition "opérationnelle" des systèmes d'information comptable et de gestion, définition qui correspond à nos observations de terrain, qui leur donne un sens et nous autorise à les analyser.

1.2. Les apports de la systémique

Nous allons, dans cette partie, tenter de comprendre quels ont été les apports de la systémique, renouvelée à partir des années 1980, aux théories de l'organisation. Pour cela, nous repartirons des travaux de J.-L.Le Moigne et en particulier de sa théorie du Système Général; puis nous chercherons à synthétiser, de façon sommaire, les applications que les domaines des systèmes d'information, d'une part, et du contrôle de gestion, d'autre part, ont récemment tenté de développer, à partir de la systémique "retrouvée".

1.2.1. Les travaux de J.-L.Le Moigne: la théorie du Système Général

Fortement impliqué dans les travaux de l'AFCEC à la fin des années 1970, J.-L.Le Moigne est l'un des chercheurs qui, en France, a le plus contribué aux développements théoriques du "paradigme systémique". Sa tentative va vers la modélisation systémique, vers ce qu'il qualifie de "système-graphie", c'est-à-dire un "instrument de conception-construction de modèles des phénomènes ou des projets perçus complexes".

Son ouvrage principal, "La théorie du Système Général - théorie de la modélisation", rappelle l'évolution des différents paradigmes vers l'émergence progressive de la systémique. L'auteur identifie trois "étapes" qui ont précédé la systémique:

- **le paradigme de la mécanique rationnelle** confère une place prépondérante à **la structure de l'objet**, qui serait à elle seule déterminante de sa fonction: c'est le modèle cartésien qui a prévalu à partir du 18ème siècle et privilégie l'explication par les causes mécaniques.
- l'apparition de la thermodynamique au 19ème siècle a fait progresser le paradigme mécanique vers **une étude du système dans sa globalité**, comme un tout, **en évolution**.
- à partir des années 1950-1970, les scientifiques ont recherché un paradigme unificateur, qui propose **une dialectique structure/évolution**: en Europe, c'est alors le structuralisme (dont J.Piaget et C.Lévi-Strauss sont parmi les plus grands théoriciens) qui a prévalu, tandis que s'imposait la cybernétique, née officiellement en 1948 avec N.Wiener, puis développée avec la fondation Macy, aux Etats-Unis.

La Théorie générale des systèmes, qui était née en réalité dès 1930 avec les travaux du biologiste L.Von Bertalanffy, n'est remise à l'ordre du jour en France qu'à la fin des années 1970. C'est à cette période qu'elle trouve à nouveau écho, même si elle n'avait jamais été réellement oubliée. Elle tente une synthèse des trois aspects structure, activité, évolution. Pour cela, elle s'appuie sur deux hypothèses fortes:

- la première hypothèse, dite téléologique ou téléonomique, nie l'explication causaliste en soulignant que tout objet a au moins une finalité: il s'agit d'"un projet identifiable, par rapport auquel son comportement pourra être interprété" (J.-L.Le Moigne, 1977, p.56);
- la seconde hypothèse est celle d'une ouverture sur l'environnement, conséquence du fait que le système est appréhendé comme un système ouvert.

J.-L.Le Moigne propose alors une définition du Système Général, définition que nous pourrions d'ailleurs tenter d'appliquer au système d'information et de gestion:

"Quelque chose (n'importe quoi, identifiable) qui **dans** quelque chose (environnement) **pour** quelque chose (finalité) **fait** quelque chose (activité=fonctionnement) **par** quelque chose (structure, forme stable) et qui **se transforme** dans le temps (évolution)." (1977, p.62)

ou encore:

"un objet actif, stable et évoluant, dans un environnement et par rapport à quelque finalité." (1977, p.62)

Mais à la base de son ouvrage, se trouve une autre définition, issue de "L'épistémologie génétique" de J.Piaget, et qui nous paraît relever d'une approche essentielle pour qui cherche à mettre en exergue l'influence du contexte géo-culturel sur les systèmes:

"Tout objet possède une vie propre et l'espèce à laquelle il appartient une longue histoire. Les événements façonnent avec le temps l'objet, le cours de son évolution.

Connaître véritablement l'objet, c'est avant tout avoir percé les secrets de son histoire, de la lignée dont il est à la fois l'aboutissement et la projection." (1977, p.65)

J.-L.Le Moigne inscrit cette définition dans une triangulation, une "trialectique de l'Etre, du Faire et du Devenir", qui (1977, p.64) pondère une définition fonctionnelle (*ce que l'objet fait*), une définition ontologique (*ce que l'objet est*) et une définition génétique (*ce que l'objet devient*). Enfin, il faut reconnaître et souligner dans ses propos une perspective constructiviste. Ainsi, J.-L.Le Moigne cite Claude Bernard (p.74):

"Les systèmes ne sont pas dans la nature, mais dans l'esprit des hommes" (1865, p.297)

ou encore le biologiste T.Dobzhansky (p.85):

"En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît; en changeant le monde dans lequel il vit, l'homme se change lui-même."

Il serait donc erroné de nier à la systémique, la prise en compte d'une dynamique auto-créative, auto-régénératrice. Celle-ci est contenue de façon sous-jacente dans les notions de système ouvert et d'auto-organisation.

1.2.2. Les tentatives d'application de la théorie du Système Général au domaine des systèmes d'information

a) Les travaux de J.Mélèse

Les travaux de J.Mélèse et son analyse modulaire des systèmes présentent un intérêt particulier à trois titres:

- l'importance de "L'approche systémique des organisations" (1979, 1990) tient d'abord au fait que l'auteur insiste sur le lien entre organisation et information, et cherche à l'étudier (chapitre 1) plus en profondeur:

"en fait, l'information est une composante des systèmes socio-techniques indissociable de l'organisation et la communication." (1990, p.14)

- le deuxième aspect, qui distingue J.Mélèse est d'être avant tout "un homme de terrain", un spécialiste des systèmes d'information, consultant à la Cegos: là se fonde la compétence distinctive de ses propos.
- enfin, l'auteur, comme le sous-titre de son ouvrage¹¹ le laisse entendre, a été l'un des premiers à mettre en exergue et à se faire le défenseur de la complexité, qu'il distingue de la "complication". Il soutient la thèse que les entreprises souffrent d'un manque de complexité,

¹¹: "De l'organisation à taille humaine à l'organisation à complexité humaine".

dans le sens positif de "richesse de l'information et des interconnexions, variété des états et des évolutions possibles". Finalement, selon lui, la société actuelle sous-utilise de façon dramatique les capacités existantes ou potentielles des individus.

L'ouvrage principal de J.Mélèse est articulé autour des quatre concepts-clés de l'approche systémique: l'information, la stratégie (dans une optique d'ouverture sur l'environnement), la structure (avec la reconnaissance de l'individualité et d'une somme des individus différente du tout) et l'apprentissage. On a souligné que son principal apport était d'affirmer à nouveau le lien entre organisation et information. Avant de développer cette partie, J.Mélèse montre bien à quel point l'information est un "mot piège", à la fois argument commercial et objet de luttes de pouvoir, et qu'il est primordial de distinguer des "données". Il différencie aussi les niveaux de signification de l'information en fonction de la structure hiérarchique, rappelant qu'une information signifiante pour le niveau (N) peut être du "bruit" pour le niveau (N-1), ou vice versa, dans une organisation. C'est là, pour l'auteur, la matérialisation concrète de la reconnaissance de l'individualité opérée par la systémique:

"Reconnaître l'individualité des diverses unités ou sous-systèmes, c'est reconnaître l'utilité pour un niveau de ce qui apparaît comme du bruit pour un autre niveau."
(1990, p.18)

"L'individualité et l'identité d'une unité sont attachées à la singularité de ses perceptions et de son langage." (1990, p.18)

De plus, sa conception "opérationnelle" oblige J.Mélèse à prendre en compte la dimension humaine, sociale de l'information. Les individus, contrairement aux automates, ont, nous rappelle-t-il, des désirs d'acquiescer de l'information et de communiquer de l'information aux autres. Ce sont là des désirs humains, sociaux, même si "les désirs d'information restent un sujet tabou (comme le pouvoir)" (1990, p.21). En cela, il ne fait que reprendre ce que quelques auteurs avaient souligné avant lui, mais a le mérite, par rapport à la théorie de J.-L.Le Moigne, d'insister sur cette dimension. Celle-ci est d'ailleurs présente dans les préoccupations de nombreux chercheurs également praticiens, comme R.Danziger (1991). L'information est liée à l'individu:

"les changements qui interviennent dans l'entreprise sont également une source d'inflexion de l'information: si un nouveau directeur d'usine entend favoriser tels nouveaux indicateurs, l'architecture du système d'information peut s'en trouver bouleversée." (1991, p.89)

Si les hommes d'entreprise sont obligés de se concentrer sur les problèmes d'instrumentalisation, il reste clair pour eux, confrontés à la mise en place des outils, que "les désirs humains et sociaux" sont incontournables, qu'ils sont peut-être à la fois les plus difficiles et les plus importants.

Enfin et surtout, comme nous l'avons dit, J.Mélèse insiste sur l'indissociabilité de l'organisation et de l'information. De ce point de vue, nous nous inscrivons entièrement dans sa logique. De nombreuses citations pourraient être reprises à notre compte, dont il nous semble bon de restituer les plus significatives:

"Un mouvement en retour se produit, de la physique à la biologie vers l'économie, qui ramène l'organisation sur le devant de la scène, comme propriété fondamentale des systèmes naturels et des systèmes sociaux (et non comme une série d'ajouts procurant plus d'efficacité)."

"L'information est elle-même organisatrice ou réorganisatrice du système. Si l'organisation ne peut se passer d'information, la réciproque est vraie, car l'information exige l'existence de communications, de codes, d'échanges, donc d'une organisation technique, sociale, biologique. Organisation et information sont des concepts indissociables et il est profondément erroné de les concevoir et de les traiter séparément."

"L'étroite symbiose entre organisation et information confère à cette dernière un caractère relationnel, global et historique." (1990, p.21)

En conclusion, J.Mélèse nous offre une nouvelle approche des systèmes d'information, approche systémique par opposition aux approches analytiques. Le concept de système d'information est défini comme "l'ensemble interactif de toutes les situations informationnelles, autrement dit, le jeu complexe de tous les échanges d'information signifiante" (1990, p.24). Dans la perspective de notre recherche et de mise à jour de l'interrelation entre les systèmes et la culture nationale, cette approche est à notre avis pertinente.

La position de J.Mélèse pourrait être résumée par ses propos:

"Les entreprises pourront de moins en moins vivre comme des systèmes productifs et financiers développés et simultanément, comme des systèmes sociaux et informationnels pauvres."

"Les unités de l'entreprise, successivement considérées comme des centres de production, de coût, de profit, de responsabilité, récemment comme des unités socio-techniques, doivent également être regardées comme des centres informationnels." (1990, p.26).

b) Les systèmes d'information comme mode de représentation du réel chez J.-L.Peaucelle

Un autre auteur, dans le domaine des systèmes d'information, s'est fortement appuyé sur la systémique: il s'agit de J.-L.Peaucelle (1981). Il a, en ce qui le concerne, principalement considéré les systèmes d'information comme modes de représentation du réel:

"En abandonnant la notion de décision, on constate que les données du système d'information décrivent des éléments de l'entreprise et du monde dans lequel elle évolue. Elles jouent un rôle de représentation de quelque chose." (1981, p.15)

Il montre, à travers quelques références anglo-saxonnes, comment "le courant le plus récent de la pensée sur les systèmes d'information a abandonné le problème de l'usage de l'information (pour la décision par exemple), en se centrant sur la signification de l'information elle-même, et sa référence au réel" (1981, p.16). Une telle approche se veut en opposition aux théories de la décision puisque cette dernière est ouvertement reléguée au second plan:

"La décision est ici placée en mineur, comme conséquence éventuelle d'un certain usage des données, dont la fonction est d'abord de représentation avant d'être de support décisionnel." (1981, p.16)

L'auteur parle de "fonction de représentation". C'est sur cette approche des systèmes d'information, qui a donné son nom au livre, qu'il bâtit son travail. Il définit ainsi, avec J.R.Abril auquel il fait référence, une base de donnée comme "un modèle du monde physique en évolution" (1981, p.15). Trois points caractéristiques d'une vision des systèmes d'information comme représentation du réel peuvent être soulignés dans son ouvrage:

- la première caractéristique d'une représentation, d'une image, est de rester toujours partielle; cela pose le douloureux problème de "l'objectivité des données". D'après J.L.Peaucelle (1981, p.58), c'est seulement par la standardisation du cadre de représentation que l'on peut parvenir à une "certaine" objectivité¹²; c'est seulement en contrepartie de la rigidité imposée par cette standardisation que l'organisation, qui "veut que les images du réel soient justes, exactes, incontestables", tendra vers cet idéal. La nature nécessairement consensuelle de cette "objectivité" transparait parfois dans les propos de l'auteur:

"Cela signifie concrètement qu'il existe un accord entre ses membres pour considérer qu'une seule image est possible d'un même réel, dans le cadre de représentation fixé." (1981, p.58)

Par ailleurs, le problème de l'exhaustivité des images et celui de la frontière du champ de représentation demeurent (1981, p.86 et 87). Le système d'information non seulement "représente" des événements, mais en crée également:

"Le système d'information ne présente pas tout le réel mais une portion. Il n'en a qu'une vue partielle. Ainsi, il croit qu'un objet qui rentre dans son champ est créé, qu'un autre qui en sort est détruit. Mais naturellement, il s'agit d'une illusion. L'entrée et la sortie du champ sont des événements apparents, liés à la limite de l'espace de représentation et ne découlent pas de la nature des choses. Ce sont des événements **pour** le système d'information qui n'existent que **par lui**." (1981, p.87)

- la deuxième caractéristique de la représentation est de masquer la discontinuité du réel, qui est pourtant naturellement "une mosaïque" (1981, p.59). J.L.Peaucelle choisit plusieurs exemples de procédés représentatifs, tels que télévision, photographie, cinéma, voire vision

¹²: encore pourrait-il mieux définir ce qu'il entend par objectivité; cela nous semble être souvent proche de "caractère de ce qui est admis par tous - consensus"...

oculaire pour souligner que ce découpage en éléments discontinus n'est pas le propre des systèmes d'information mais vaut également pour tous les moyens de la connaissance, de façon plus générale.

"La construction d'images du réel passe par une étape préliminaire, de découpage dans sa continuité des éléments qui sont l'objet de la connaissance." (1981, p.64)

"Cependant la parcellisation du réel, par la vision qu'on en a, est masquée et il faut reconnaître les moyens par lesquels est recréée l'illusion du continu." (1981, p.59)

- enfin, il est important, dès lors que l'on considère les systèmes d'information comme des moyens de représentation du réel, de reconnaître et de prendre en compte le fait que la réalité évolue. J.L.Peaucelle consacre son chapitre III à ce problème. La question est alors de savoir comment le système d'information va pouvoir s'adapter pour donner, chaque fois que nécessaire, une image toujours "mise à jour" de la réalité. A travers l'exemple des évolutions "technologiques" en matière de tenue des stocks (des fiches de stock mensuelles au temps réel), il aboutit à l'idée que, "pour connaître une réalité changeante, sans l'observer à tout instant, on recueille toutes les opérations qui la transforment et on calcule la nouvelle image de la réalité à partir de l'image antérieure et de l'effet connu de ces opérations" (p.69, 1981). C'est le système d'information qui doit prendre ces "calculs en charge. Une telle démarche a néanmoins pour condition préalable que les objets représentés possèdent la propriété de "conservativité" que J.-L.Peaucelle nous expose longuement. Celle-ci suppose que les effets d'un événement donné sur un objet soient connus et prévisibles. En effet, ayant défini un événement comme une réalité connue, qui s'est produite en un lieu et moment donnés, et un objet comme une réalité définissable en plusieurs lieux et plusieurs moments, et évolutive, J.-L.Peaucelle explicite:

"Dans cette vision du monde en événements et en objets, l'événement représente le changement, l'action; l'objet représente la continuité, la stabilité. L'un est en évolution et par là-même son image est figée, l'autre est la persistance et en conséquence est sujet aussi à des modifications qui se transmettent à son image." (p.91, 1981)¹³

A travers les propos et en rappelant les travaux de deux auteurs en particulier, nous avons souligné l'existence de tentatives d'application, au domaine des systèmes d'information, du regain d'intérêt que connaît la systémique depuis les années 1980. Pour compléter notre tableau, dont l'objet est de montrer l'évolution vers une approche plus large, plus sociale, moins technique, moins décisionnelle et moins fonctionnaliste des systèmes, nous nous proposons maintenant d'examiner, de façon comparable, quelques idées récentes d'auteurs en contrôle de gestion.

¹³: il est par ailleurs intéressant de remarquer qu'à travers le couple (événement; objet), on retrouve la dialectique désormais classique de l'ordre et du changement (présente par exemple chez E.Morin (1984)).

1.2.3. L'application au contrôle de gestion

Sans remonter aux origines de la systémique ni retracer exhaustivement quelle a été l'évolution de celle-ci depuis ses premiers pas, on a vu que, malgré son antériorité par rapport à la cybernétique, celle-ci n'a été remise que récemment au goût du jour:

"Les sciences sociales, à partir des notions de structure et de fonction qu'elles avaient déjà intégrées, ont progressé dans cette voie." (M.Grawitz, 1990, p.491)

Par exemple, à l'origine des travaux de la systémique, on trouve l'idée que l'étude des ensembles organisés et de leur comportement propre est nécessaire, celui-ci semblant différer du comportement de chacune des parties; c'est là une forme de négation du positivisme "fort". Au même moment, la communauté scientifique tend également à penser qu'il existe, entre les différents domaines de la science, des "correspondances formelles" ou encore isomorphismes, dans la mesure où tous les systèmes ont des propriétés communes. L'objet de la systémique est précisément de dégager ces caractéristiques, en définissant un système comme "un ensemble d'éléments en interaction". Au-delà d'analogies entre les différents systèmes, ce sont des homologies, c'est-à-dire des lois identiques qui doivent être recherchées. On ne se contente pas de considérer les phénomènes similaires relevant de lois différentes mais on cherche à distinguer les lois identiques régissant tous les systèmes organisés.

Comme le soulignent M.Fiol & P.Jouault:

"la Théorie générale des systèmes constitue un cadre théorique systématique servant à la description des relations observées dans le monde en général, et dans tout organisme qui s'y trouve. Elle reconnaît le rôle de l'environnement dans le fonctionnement de tout système ouvert; elle met en évidence les interrelations entre les sous-systèmes qui le composent et affirme la nécessité de définir un but commun à l'ensemble des sous-systèmes." (1990, p.303)

Ces deux auteurs insistent là sur plusieurs propriétés essentielles des systèmes. La première idée est de traiter des **systèmes ouverts sur leur environnement**, et qui connaissent donc la **nécessité de s'adapter** à celui-ci (alors que la physique, jusque-là, n'avait traité que de systèmes fermés, c'est-à-dire de systèmes "isolés" au sens de la physique moderne). C'est sur cette idée, et en s'appuyant sur le principe de l'entropie¹⁴, décrivant l'évolution des formes d'organisation complexes, que se fonde une dialectique du variant et de l'invariant, de l'ordre et du désordre que nous aurons l'occasion d'évoquer plus amplement dans le chapitre suivant¹⁵. En termes concrets, cela signifie simplement que le système est en permanence à la recherche d'un équilibre sans cesse remis en question, et que toute organisation ou système (dont les systèmes d'information et

¹⁴: l'entropie est le nombre d'états possibles pour un système; le principe de l'entropie veut que le système soit d'autant plus désordonné qu'il y a d'états possibles.

¹⁵: cf. E.Morin, 1984, cité au chapitre 3.

de gestion) interagit en permanence avec son environnement. La seconde idée essentielle tient à **la notion de but commun**: il n'est pas de système organisé qui n'ait un **comportement finalisé**. On connaît l'abondance de la littérature qui existe, en gestion et en stratégie d'entreprise, sur la notion de "but de l'organisation". Sans entrer dans ce débat, qui ne constitue pas ici notre propos, on voit cependant que l'un des principes fondamentaux de la systémique soulève de telles questions. Il faut d'ailleurs souligner que ce principe d'existence de finalités à toute chose est distinct de la notion de causalité. Rechercher les "causes" ne serait que rechercher le "comment", là où la finalité est la cause ultime, finale, la "raison d'être".

Tels sont donc les principes de la systémique¹⁶. En matière de systèmes d'information, on a vu précédemment que J.-L. Peaucelle et J. Mélése sont ceux qui, en France, ont le plus explicitement contribué à étendre et diffuser l'approche systémique. Mais, dans les manuels et souvent dans la pratique du contrôle de gestion des années 1970, la principale et parfois la seule dimension retenue de tous ces principes a été la capacité à s'autoréguler. Celle-ci a de plus été réduite aux mécanismes de régulation et boucles de rétroaction, voire au mécanisme (initialement issu de la cybernétique) du thermostat. Il s'agit en effet d'une des analogies les plus fréquemment rencontrées et utilisées en contrôle de gestion pour exemplifier ce processus. Le problème est précisément qu'en matière de systèmes de contrôle, ce dernier modèle s'est tellement imposé dans les années 1960 que seuls les aspects cybernétiques sont demeurés, tandis que les idées issues de la systémique, n'apportant aucun instrument opérationnel satisfaisant, n'arrivaient pas à "percer". R.N. Anthony (1965) avait bien mentionné que l'organisation est un système complexe ouvert, un système global composé de sous-systèmes (dont les systèmes de contrôle). Mais, comme M. Fiol & P. Jouault (1990) d'une part, ou encore H. Bouquin & P. Besson (1991) l'analysent, le modèle cybernétique, issu de la systémique, a "oublié" celle-ci, et s'est par la suite, rigidifié et appauvri.

En effet, les années d'expansion économique ont poussé les entreprises à bâtir des systèmes de planification stratégique les plus stables possible et ceux-ci se sont révélés trop rigides le jour où l'exigence première pour l'organisation est devenue la flexibilité et l'adaptabilité. Il est désormais particulièrement difficile de sortir d'une situation où "une formalisation poussée, un horizon sécurisant et une tendance à analyser soigneusement le passé pour mieux comprendre le futur" (M. Fiol & P. Jouault, 1990, p.305) primaient. Comme le soulignent par ailleurs, à fort juste titre, ces auteurs, deux autres erreurs ont été à l'origine des échecs du modèle cybernétique. Toutes deux étaient pourtant à l'origine des principes énoncés comme fondamentaux par la systémique:

- tout d'abord, l'idée selon laquelle la résultante de la somme des parties diffère du tout, a totalement été omise. En "misant" sur la parcellisation des responsabilités et la

¹⁶: aux Etats-Unis, D. Katz & R. Kahn sont parmi les premiers à parler à nouveau de l'approche systémique dans les systèmes sociaux. Ils tentent d'appliquer le concept de système à l'organisation, et, en tout cas, appréhendent l'organisation comme un système social.

responsabilisation des individus exclusivement, on a oublié d'une part que la somme des efficiences locales n'a jamais garanti une efficacité globale optimale (quoi de moins rentable, par exemple, que des activités parfaitement efficaces, mais totalement inutiles dans un processus?) et d'autre part, que rien n'assurait que les objectifs des individus soient totalement en phase avec ceux de l'organisation.

- d'autre part, la notion d'apprentissage, qui est pourtant sous-jacente à la boucle de rétroaction, n'a pas trouvé d'écho au niveau psycho-cognitif, concernant les individus; le discours économique n'a laissé aucune place à une théorie psychosociologique du comportement. La seule théorie comportementale sur laquelle le contrôle de gestion par les résultats s'est appuyé était la théorie de la motivation par l'autoréalisation. Liée au point précédemment évoqué, cette dernière repose exclusivement sur une dimension individuelle de la motivation et ne pouvait donc que renforcer les faiblesses déjà mentionnées. Selon M.Fiol & P.Jouault (1990), elle aurait pu être utilement complétée par les théories de l'apprentissage (essence même de tout processus) et de l'équité. M.Fiol & P.Jouault ont donc un apport, une réponse psychosociologique à faire à l'approche cybernétique du contrôle de gestion.

P.Besson & H.Bouquin (1991) décrivent eux aussi les principaux pièges du management cybernétique, mais au contraire dans une perspective d'économistes systémiciens, qui proposent de "revenir aux sources"¹⁷:

"Depuis longtemps dénoncée, l'orientation rétrospective du contrôle ("*feed-back control*") au détriment d'une orientation plus prospective ("*feed-forward control*") est une manifestation de ces relents du management cybernétique." (1991, p.62)

"L'approche cybernétique de la coordination économique présentait toutefois de sérieuses limites: on y supposait des routines stables, parce que définies pour un contexte relativement stable; l'organisation était conçue comme une machine mécanique; l'évaluation de la performance n'était plus un problème et le "rétrovisseur comptable" un instrument universel. (...) C'est en réaction à cette conception mécanique, routinière et conservatrice de la coordination économique que fut progressivement introduite la problématique de l'auto-organisation." (1991, p.63)

P.Besson & H.Bouquin font eux aussi appel à l'émergence d'une problématique de l'auto-organisation et surtout à la résurgence du concept d'apprentissage. Parlant du "passage du management cybernétique au management systémique", ils évoquent des points essentiels tels que les notions de systèmes ouverts sur l'environnement, de complexité de l'organisation, d'apprentissage, et sont conscients que la plupart de ces thèmes, même oubliés et occultés pendant des années, ne sont pas nouveaux:

¹⁷: on a bien insisté sur le fait que la systémique de L.Von Bertalanffy est antérieure à la cybernétique, mais a été réduite et déformée par l'outillage opérationnel sur lequel a débouché cette dernière.

"L'approche de l'apprentissage développée en gestion budgétaire a été en effet partiellement pervertie par une approche centralisée et bureaucratique. La technocratie du contrôle s'étant jalousement approprié le référent et la fonction d'apprentissage, les opérationnels, se sentant dès lors exclus et surveillés, se sont réfugiés dans une attitude négative où les jeux dysfonctionnels autour de l'information l'emportèrent sur la volonté de partage de cette même information: la recherche de l'opacité informationnelle prévalait sur la recherche de visibilité. En outre, la prégnance de ces jeux dysfonctionnels fut amplifiée par une approche essentiellement financière." (1991, p.63)

Conception du système d'information comme créateur de visibilité, volonté de consacrer enfin le passage, après de multiples tentatives infructueuses, du management cybernétique à la systémique, P.Besson & H.Bouquin (1991) sont souvent proches des visions de J.L.Peucelle (1981), même si leurs recherches prennent racine dans des champs différents¹⁸. Cela les amène à se prononcer en faveur d'une théorie économique de la coordination. Une telle théorie, en tant que modèle économique de la coordination, est destinée à leurs yeux à ne pas laisser le champ vacant aux seuls sociologues, considérablement renforcés dans les dernières années. Ils se fondent sur le concept d'information, dont ils reconnaissent et expriment la "centralité" par rapport à l'organisation.

De telles remarques sont liées à la plupart des remises en cause actuelles de la comptabilité et du contrôle de gestion. De nombreux articles et ouvrages, dans les toutes dernières années, ont insisté sur le management des activités et la gestion des processus. Les principaux théoriciens, en France, qui ont développé et répandu ces notions sont S.Evraert & P.Mévellec (1991), M.Lebas (1991) et P.Lorino (1991). Ce sont eux qui ont tenté d'apporter des réponses concrètes, en matière de systèmes de comptabilité de gestion, à la "pertinence perdue" des systèmes. Ils ont en particulier insisté sur la nécessité du divorce avec une pure approche de "calcul et comptabilisation des coûts", pour retrouver les notions de valeur ajoutée, de qualité et service au client, que les systèmes traditionnels ne rendent pas visibles.

"La marge est la différence entre la valeur que le client achète à l'entreprise et le coût des activités créatrices de valeur que l'entreprise a engagées pour la mise du produit à la disposition du client." (S.Evraert & P.Mévellec, 1991, p.92)

"C'est donc à une remodelisation de la firme qu'invite cette analyse, afin de construire le support informatif nécessaire à la tâche du stratège. Pour cela, il faut isoler les différentes activités et décomposer les mécanismes économiques sur lesquels elles reposent, pour ensuite les maîtriser dans le cadre d'un plan stratégique." (S.Evraert & P.Mévellec, 1991, p.93)

Depuis l'ouvrage de H.T.Johnson & R.S.Kaplan (1987), les constats sont les mêmes chez de nombreux auteurs (H.Boisvert, 1991; R.Danziger, 1991; P.Mévellec, 1988): il est temps de

¹⁸: économie, production, contrôle de gestion, là où J.L.Peucelle apparaît avant tout spécialiste des systèmes d'information - informatique.

retrouver et de gérer les causes du coût, et non plus de se contenter de comptabiliser ceux-ci. Ce sont les activités qui, dans l'entreprise, de l'usine à la commercialisation, causent les coûts: or, le nouvel environnement technologique a diversifié celles-ci, ne se contentant plus d'une activité principale de production, d'usinage. L'organisation s'est complexifiée, les coûts sont désormais largement indirects par rapport à l'activité de production classique. Les systèmes de contrôle budgétaire, de contrôle par les résultats individuels des centres de responsabilité ne suffisent plus pour piloter l'organisation, pour l'amener vers ses objectifs stratégiques, dans un contexte où les responsabilités sont de plus en plus souvent partagées. Ce sont donc les processus, en général transversaux par rapport à l'organisation (et par rapport aux systèmes d'information comptable et de gestion formels, souvent fonctionnels), qu'il faut apprendre à suivre, à évaluer et à gérer. Dans un environnement rapidement changeant, l'un des principaux problèmes que rencontre l'organisation est celui, à travers ses systèmes, de sa capacité d'apprentissage; une deuxième difficulté majeure est celle de la coordination. Il s'agit bien des deux aspects auxquels le management cybernétique et la gestion par la responsabilité individuelle ne répondent plus. Le "retour" de la systémique s'est opéré dans ce cadre.

Cette partie a eu pour objet de dresser un rapide tableau des tentatives d'application, dans le domaine des systèmes d'information comme dans celui du contrôle de gestion, du renouveau de la systémique. Elle nous a permis de souligner une première évolution, très sensible, des définitions des systèmes d'information comptable et de gestion: nous nous éloignons progressivement de la vision technique, fonctionnaliste et décisionnelle, centrée sur les outils, pour adopter une conception enrichie, ouverte et mettant davantage l'accent sur le concept d'organisation. Nous avançons en cela en direction d'une définition opérationnelle des systèmes d'information, qui inclura le jeu des acteurs et les pratiques sociales autour des outils dans la définition même de ceux-ci.

Nous allons maintenant développer les approches de quelques sociologues ou chercheurs en gestion fortement influencés par les avancées de la sociologie. Cette discipline en effet a "moins" évolué vers la systémique que d'autres sciences sociales (économie en particulier) et son champ s'est plutôt ouvert vers des paradigmes radical ou interprétatif (cf. chapitre 1, schéma de G.Burrell & G.Morgan), où la subjectivité méthodologique et surtout les conflits de pouvoir, leur influence sur les processus psycho-socio-organisationnels, sont reconnus. Sans aller jusqu'à présenter ces approches les plus radicales, nous allons maintenant rappeler les réflexions qu'un certain nombre de chercheurs en gestion ont menées, lorsqu'ils ont tenté de prendre en compte l'évolution de la pensée dans le domaine sociologique.

1.3. Les approches sociologiques de l'information: les systèmes d'information, créateurs de visibilité, sujets socio-organisationnels

On a souligné, à plusieurs reprises, qu'il existait également de nombreuses réponses socio-organisationnelles aux thèses fonctionnalistes développées et dominantes pendant des années dans le domaine des systèmes d'information et de gestion (par exemple H.Mintzberg, 1989). M.Crozier, de manière plus significative encore, serait passé d'une approche systémique ("L'acteur et le système", 1977), qui avait déjà largement dépassé les seules problématiques cybernétiques, à une approche que l'on peut qualifier de "psycho-socio-organisationnelle" ("L'entreprise à l'écoute", 1988). Notre but, dans cette partie, est de développer quelques autres approches socio-organisationnelles, sans doute moins connues en France que les thèses de M.Crozier ou H.Mintzberg, mais néanmoins essentielles par rapport à notre sujet. Elles émanent en grande partie d'auteurs britanniques ou anglophones. Nous nous appuyerons en particulier sur un article publié dès 1981 par M.S.Feldman & J.S.March dans *Administrative Science Quarterly* et sur un ensemble de travaux publiés, au cours de la décennie 1980, dans la revue britannique *Accounting, Organizations & Society*, originellement éditée par A.G.Hopwood. Les apparences pourraient, en fait, laisser croire à une assez grande similitude entre ces "sociologues" de l'organisation et les approches découlant de la systémique, dans la mesure où tous parlent de "création de visibilité" et s'opposent à des visions qu'ils jugent mécanistes et rigides. Cependant ceux-ci procèdent, à l'origine, de courants de pensée profondément distincts puisque ces "sociologues" insistent en particulier sur le caractère fondamentalement "anti-fonctionnaliste" de leur démarche. Nos prochains paragraphes vont donc nous permettre d'étudier plus en détail ce courant de pensée, et ainsi de montrer en quoi il diffère des idées issues de la Théorie générale des systèmes.

Quelques auteurs se sont très tôt intéressés aux phénomènes socio-organisationnels engendrés par les systèmes d'information et leur développement (formel); néanmoins, c'est au début de la décennie 1980 que le thème a vraiment commencé à recevoir un écho significatif de la part des chercheurs en gestion. Parmi les tous premiers à cette époque, on pourrait citer un article de M.S.Feldman & J.S.March (1981) qui, depuis, a fait date dans la littérature en management. Les auteurs, dans cet article, expliquent comment les théories formelles du choix rationnel, selon lesquelles les demandes d'information sur les conséquences possibles des actions résultent d'un processus d'"achat" tenant compte de la qualité et du coût de l'information, sont totalement démenties par l'étude empirique des choix d'information dans les organisations: les décideurs sont loin d'être ou de se comporter de façon aussi rationnelle. L'hypothèse que les auteurs formulent devant l'inflation de la demande d'information, qui est sans rapport avec son utilisation, est que le comportement des acteurs est une conséquence de l'imbrication de l'information dans des normes sociales, qui rendent cette dernière hautement symbolique.

Surtout, ils proposent quatre grands axes explicatifs à l'apparente irrationalité des acteurs et à la surconsommation d'information:

- selon eux, les organisations fournissent à leurs membres des incitations à collecter plus d'information qu'ils n'en ont besoin, par l'existence même d'un système d'information formellement et hiérarchiquement structuré;
- une partie importante de l'information est en fait destinée à la "surveillance" et au contrôle;
- l'information est un objet stratégique; comme M.Crozier l'a montré, elle peut faire l'objet de manipulations et de fausses représentations à des fins de pouvoir ou à des fins stratégiques;
- enfin, l'usage même de l'information est symbolique de la légitimité rationnelle¹⁹ qui régit actuellement nos sociétés occidentales. Comme les auteurs concluent:

"l'information est importante symboliquement en raison d'un ensemble particulier de croyances dans un ensemble particulier de cultures. Ces croyances incluent un engagement général envers la raison et le discours rationnel, ainsi que leurs variantes modernes qui sont plus spécifiquement liées aux perspectives de la théorie de la décision sur la nature humaine²⁰." (1981, p.184)

On peut déjà imaginer à quel point de telles remarques prennent un sens important dans le contexte d'une étude interculturelle comme celle que nous menons ici. C'est en effet au moment où l'on opte pour une telle conception de l'information que les différences culturelles vont pouvoir apparaître, sujet sur lequel nous reviendrons largement dans la seconde partie de ce chapitre. J.G.March poursuit dans cette lignée, avec par exemple un article publié en 1987 dans *Accounting, Organizations & Society*. Il explique là comment les théories du choix en micro-économie, la théorie des jeux ou encore la théorie statistique de la décision sont incomplètes et dangereuses, par la représentation qu'elles donnent du rôle des systèmes d'information. En conséquence, il stipule que la technologie de l'information pourrait largement bénéficier de conceptions nouvelles de la prise de décision et de l'information qui complètent les traditionnelles théories de la décision par une compréhension des traditions historiques, culturelles et littéraires des organisations.

Il est vrai que la revue *Accounting, Organizations & Society*, apparue à la fin des années 1970, s'est plus particulièrement faite le porte-parole de critiques et d'approches, comme son nom l'indique, "socio-organisationnelles" de la "comptabilité" au sens large. Toute la décennie, surtout le début des années 1980, a été marquée par un certain nombre d'articles significatifs sur ce thème dans *Accounting, Organizations & Society*. Il faut mentionner en premier lieu que systèmes d'information et systèmes comptables (au sens large) ne sont, le plus souvent, pas dissociés dans ces articles. On trouve alors, en commun dans plusieurs textes, une même volonté de donner ses lettres de noblesse à une vision organisationnelle des études sur les systèmes

¹⁹: cf.R.Laufer & C.Paradeise, 1982, cité au chapitre 5.

²⁰: "nature of life" en anglais.

d'information comptable et de gestion d'une part et, d'autre part, de mieux comprendre les antécédents et les conséquences de tels systèmes dans l'organisation. C'est l'interface, la relation entre le système d'information et le contexte organisationnel qui est étudiée: les utilisateurs et concepteurs de systèmes mêmes sont replacés dans leur contexte organisationnel (J.Banbury & J.E.Nahapiet, 1979). A.G.Hopwood (1978) dresse, le premier, un tableau analytique de la littérature et des courants de pensée déjà existants en gestion ou/et en organisation; c'est ce "recensement" qui l'amène à dénoncer la pauvreté des recherches socio-organisationnelles au sens strict. Il rappelle l'opposition culturelle traditionnelle entre le courant comportemental américain, presque de tous temps orienté vers les phénomènes psycho-organisationnels et très marqué par le fonctionnalisme, et la démarche, en général plus européenne, qui consiste à s'intéresser au moins autant, si ce n'est davantage, à la sociologie organisationnelle, aux effets de groupe et de contacts sociaux propres à l'organisation, bref à une sociologie structuraliste ou radicale. Il cite néanmoins les deux notables exceptions de travaux de nature socio-organisationnelle aux Etats-Unis:

- l'Ecole de Sociologie de Chicago (P.M.Blau, R.K.Merton, A.W.Gouldner, A.Etzioni, C.Perrow...).
- les développements américains de la théorie de la contingence (R.P.Lawrence & J.W.Lorsch, 1967); mais cette dernière est initialement européenne (J.Woodward, 1965; travaux du groupe d'Aston,...) et, d'autre part, A.G.Hopwood rappelle que ces auteurs continuent d'appartenir à des écoles se situant dans un courant de pensée fonctionnaliste (cf. G.Burrell & G.Morgan, 1979). Ainsi, A.G.Hopwood affirme:

"En Europe, la recherche est déjà sur la voie de la conception de nouvelles formes, plus participatives, de systèmes d'information, de comptabilité et de contrôle." (1978, p.8)

Surtout, il se montre le précurseur d'un courant devenu fort dans les années 1980:

"des approches de la fonction comptable et informationnelle qui vont au-delà des caractérisations, quasi-exclusives de nos jours, en termes de combinaisons particulières de techniques, procédures et technologies utilisées. Car si celles-ci constituent certainement une part importante du tout, et la part qui bien évidemment est la plus visible, on réalisera le caractère partiel d'une telle caractérisation lorsque considération sera portée aux structures organisationnelles et aux processus à travers lesquels les aspects techniques de la comptabilité accomplissent leur effet." (1978, p.9)

C'est aussi une vision plus dynamique, moins statique, des systèmes d'information comptable qui est prônée. Ces auteurs encouragent tout particulièrement l'étude des interprétations et rationalisations a posteriori de la prise de décision, l'étude des processus de "feed-back" ou encore de négociation dans l'allocation des ressources. Ils s'intéressent aussi à des questions telles que: comment l'engagement personnel des individus influence-t-il la production et l'usage

de l'information? Quelle est la relation entre l'architecture des systèmes d'information comptable et de gestion et le sens que cherchent à conférer au contexte ceux qui ont du pouvoir dans l'organisation? etc...

Avec H.A.Simon, dont A.G.Hopwood (1978) souligne la portée des propos, au-delà de l'utilisation souvent caricaturale qui en est faite, ce dernier définit les systèmes comptables comme des "artefacts organisationnels, consciemment structurés et adaptés", dont il faudrait étudier précisément la structuration et l'adaptation organisationnelles, au lieu de s'attacher à la recherche des spécificités techniques généralisables.

En 1979, toujours dans *Accounting, Organizations and Society*, J.Banbury & J.E.Nahapiet proposent un cadre théorique qui améliore la compréhension des facteurs influençant à la fois le développement des systèmes d'information et l'impact de ceux-ci sur le comportement des individus dans les organisations. Ils mettent en particulier l'accent sur le rôle, selon eux fondamental, que jouent les hypothèses, préférences et attentes des divers individus et groupes impliqués aux différents stades du processus de développement des systèmes, soulignant qu'un seul et même système peut en fait répondre à plusieurs attentes. Leur travail porte avant tout sur l'interface entre l'organisation et les systèmes d'information. Tout comme A.G.Hopwood, ces auteurs sont loin de nier l'influence de l'évolution technologique du contrôle organisationnel, qui à leur avis élargit considérablement le potentiel de choix concernant les caractéristiques des systèmes et la façon dont ils vont être utilisés dans les organisations; mais ils centrent leur recherche sur les phénomènes socio-organisationnels dans lesquels les systèmes d'information sont imbriqués, et non sur les caractéristiques technologiques de ceux-ci. Il est également à souligner que ces auteurs nous proposent une définition distinguant les systèmes formels des systèmes informels, que nous aurons l'occasion de mentionner et commenter plus loin.

L'un des articles les plus "marquants" de cette série, au début des années 1980, dans *Accounting, Organizations and Society*, reste cependant le travail d'équipe de S.Burchell, C.Clubb, A.Hopwood, J.Hughes & J.Nahapiet (1980) qui nous détrompent et nous montrent les véritables "rôles" de la comptabilité et des systèmes d'information comptable dans les organisations et la société²¹. L'impact majeur de ce travail tient en partie à la proposition d'un modèle sur le rôle des systèmes d'information comptable en fonction du degré d'incertitude sur les objectifs et les relations causales concernant la prise de décision²². Mais l'article vaut aussi pour le message essentiel de prudence à l'égard de la question: quel est le rôle, à quoi servent les systèmes d'information comptable et de gestion? Ils regrettent le petit nombre de recherches appartenant à ce courant théorique, qu'ils décrivent ainsi:

²¹: le titre de l'article en anglais est : "The roles of accounting in organizations and society".

²²: le modèle est lui-même inspiré d'une recherche antérieure de J.D.Thompson & A.Tuden (1959) (et M.J.Earl & A.G.Hopwood, 1980).

"des chercheurs qui voient dans les systèmes d'information comptable des miroirs des sociétés et des organisations dans lesquelles ils sont impliqués. Au niveau sociétal, cela implique de **considérer la comptabilité essentiellement comme un reflet de l'organisation des relations sociales**. Les sociétés féodales sont considérées nécessiter des systèmes de comptabilité féodaux; les sociétés capitalistes, des modes de comptabilité capitalistes." (1980, p.10)

Les auteurs soulignent ensuite le renversement qui est à opérer, de leur point de vue: alors que, traditionnellement, ce sont les finalités économique-rationnelles de l'entreprise qui sont considérées justifier l'existence des systèmes comptables, ils suggèrent que l'on peut aussi concevoir les systèmes comptables comme justificatifs des finalités économiques des organisations:

"En réalité, il faut garder à l'esprit que bien peu, dans le développement de la comptabilité, en pratique, donne à penser que sa rationalité essentielle peut être décrite en termes d'avancement de l'efficacité ou de la rationalité économique" [...] "c'est la pratique de la comptabilité qui a elle-même apporté des éclairages opérationnels sur les fins économiques préétablies qu'elle est censée servir." (1980, p.10)

La plupart des arguments que nous avons évoqués pour inciter à la méfiance à l'égard d'une relation simple et fonctionnelle entre information et décision ont déjà été énoncés par ces auteurs. Ils adoptent même parfois des "contrepositions" extrêmes: ainsi, ils mettent en exergue les engrenages micro-politiques dans lesquels se trouvent les systèmes d'information²³, ou suggèrent que les organisations les plus performantes sont celles ayant évité les systèmes d'information et de contrôle (plus-trop) complexes.

L'article reprend aussi et surtout les résultats d'un travail mené par M.J.Earl & A.G.Hopwood (1980), qu'il nous semble important de relater ici, tant pour son cadre conceptuel que pour ses résultats. Il présente en effet l'avantage d'aborder au moins quatre grands thèmes de recherche sur les systèmes d'information:

- le lien existant ou non entre la prise de décision et l'information;
- l'adaptation (voire la contingence) des systèmes d'information par rapport à l'environnement et en particulier au degré d'incertitude de celui-ci (systèmes ouverts);
- les rôles distincts des systèmes formels et informels, si tant est que l'on puisse les définir à peu près clairement;
- le facteur-clé, le rôle central que jouent les systèmes d'information dans le processus d'apprentissage organisationnel.

M.J.Earl & A.G.Hopwood (1980) suggèrent une typologie théorique, a priori, des systèmes d'information, en fonction du degré d'incertitude du contexte décisionnel. Ils ne remettent donc pas en cause, du moins dans un premier temps, l'utilisation des systèmes d'information pour la

²³: J.Pfeffer & G.R.Salancik 1974, A.Wildavsky 1978...

décision et se servent de deux axes, devenus classiques depuis J.D.Thompson & A.Tuden (1959), d'évaluation de l'incertitude: celle-ci peut porter soit sur les objectifs, soit sur la relation de cause à effet, c'est-à-dire sur le processus ("*process*" en anglais) pour parvenir aux objectifs. Quatre "situations décisionnelles" sont alors identifiées:

Incertain sur les objectifs

		Faible	Elevée
<i>Incertain sur la relation de cause à effet</i>	Faible	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décision par le calcul ▪ Machines à répondre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décision par compromis ▪ Machines à dialoguer
	Elevée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décision de jugement ▪ Machines à apprendre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décision par inspiration ▪ Machines à idées

Tableau 2.3. : Rôle idéal des systèmes d'information, incertitude et prise de décision
extrait et traduit de M.J.Earl & A.G.Hopwood, 1980

A chaque situation décisionnelle correspond un rôle idéal, théorique, que l'on pouvait attendre de la part des systèmes d'information: tantôt (cas le plus simple) ils sont là pour "dérouler" le calcul et pratiquement prendre eux-mêmes la décision; tantôt ils devraient être là pour faciliter le dialogue sur les options de choix d'objectifs; tantôt encore pour améliorer petit à petit la connaissance de la relation de cause à effet, ou enfin pour servir d'émancipateur à la créativité. En fait, on s'attendrait à ce que les systèmes d'information, différenciés selon les cas de figure, cherchent à diminuer l'incertitude existante en apportant des éléments favorisant la réduction de cette incertitude. En réalité, les auteurs ont constaté, dans leur démarche empirique, de tout autres résultats:

Incertain sur les objectifs

		Faible	Elevée
<i>Incertain sur la relation de cause à effet</i>	Faible	Machines à répondre	Trains de combat
	Elevée	Machines à répondre	Machines à rationaliser

Tableau 2.4. : Systèmes d'information réellement observés
extrait et traduit de M.J.Earl & A.G.Hopwood, 1980

Les systèmes d'information sont bien, comme on l'attendait, différenciés. Par contre, on constate un décalage assez important entre les types de systèmes d'information attendus et ceux réellement rencontrés. Les auteurs, qui en concluent que les besoins en systèmes d'information pour la décision varient bien avec la nature de l'incertitude sous-jacente, suggèrent alors un certain nombre d'hypothèses explicatives des comportements observés. Reprenons rapidement les explications proposés par M.J.Earl & A.G.Hopwood:

- les systèmes d'information qualifiés de "trains de combat" permettent aux responsables décideurs et utilisateurs des systèmes, en cas d'incertitude sur les objectifs, de défendre leur propre vision des choses, et leur propre intérêt en matière d'objectifs;
- en ce qui concerne les systèmes servant de "machines à répondre", là où l'on attendait des systèmes d'information-"machines à apprendre", l'explication pourrait tenir à la sécurisation qu'elles introduisent: il est plus facile d'obtenir des réponses, même fausses, que de tenter d'améliorer sa connaissance de l'effet causal. Ainsi, les systèmes d'information-"machines à répondre" apportent confiance en soi et label scientifique aux responsables. C'est la raison pour laquelle ces systèmes d'information tendent à se répandre, à s'imposer d'eux-mêmes dès qu'ils sont capables, sur un problème donné, de calculer une réponse, même fausse ou encore incertaine;
- enfin, les systèmes d'information-"machines à rationaliser" sont ceux qui se rapprochent le plus, par leur rôle de légitimation *a posteriori* de la décision prise initialement sur de tout autres critères, du courant de pensée stipulant qu'il n'existe pas de relation simple et directe entre information et décision.

A travers cette recherche, on voit à quel point les notions d'apprentissage, de décision, d'incertitude de l'environnement, sont des thèmes importants pour qui étudie les systèmes d'information. On voit aussi à quel point les aspects socio-organisationnels constituent un objet d'analyse plus riche encore en perspectives que les seuls aspects techniques.

Considérons enfin un dernier article, paru dans *Accounting, Organizations & Society* et appartenant à cette tradition, qui a le mérite de notre point de vue d'aborder les aspects culturels et nationaux des systèmes de contrôle. Il s'agit de J.Birnberg & C.Snodgrass (1988). Cet article nous paraît majeur du point de vue de notre recherche, dans la mesure où la définition donnée de la culture ("un filtre pour percevoir l'environnement", 1988, p.448) et le domaine de recherche sont très proches des nôtres: ces auteurs mènent une tentative de relier la culture nationale et les systèmes de contrôle observés. La concordance de l'article avec notre vision du contrôle de gestion nous paraît par contre plus incertaine; les auteurs définissent en effet les systèmes de contrôle de gestion de la façon suivante:

"Un système de contrôle de gestion est un mécanisme conçu pour limiter l'espace de décision des individus dans l'organisation, de façon à orienter leur comportement.

Son objectif est de coordonner les décisions de ces individus, de façon à augmenter la probabilité d'atteindre les buts de l'organisation." (1988, p.447)

Une telle définition nous semble en effet trop restrictive. Il s'agit à la fois d'une définition très vaste, comme le soutiennent leurs auteurs, et très étroite. D'un côté, elle ne relève pas d'une approche technicienne, mais bien d'une perspective organisationnelle, comme tend à le souligner l'idée de "coordination des décisions des individus, de façon à augmenter la probabilité d'atteindre les buts de l'organisation". Nous serions même d'accord avec cette partie de la phrase. Mais cette même définition démontre une perspective extrêmement partielle et pessimiste, au moment où les auteurs parlent d'"un mécanisme pour limiter l'espace de décision des individus". C'est bien ainsi que le "contrôle" a, à notre avis, très longtemps été perçu et peut-être ainsi également qu'il a été mis en place; sans nous leurrer sur l'existence et la reconnaissance de contraintes organisationnelles, ni sur la nécessité d'un certain degré de conformité dans l'entreprise, nous préférons néanmoins la lecture de M.Fiol & M.Lebas (1992): pour ces auteurs, au contraire, le processus de contrôle de gestion est là pour aider les responsables à "grandir", pour faciliter l'agrandissement de l'espace de décision et du champ d'action des managers, ainsi que le lien entre les deux:

"Nous définissons le contrôle de gestion comme l'expression de la volonté d'harmoniser hiérarchiquement et latéralement les espaces de décision et les champs d'action ou, ce qui revient au même dans notre esprit, comme le management de la performance individuelle et collective." (1992, p.13)

"Pour nous, le contrôle de gestion est bien plus que la formalisation des champs objectifs-ressources-résultats; il a également pour fonction de faciliter les emboîtements hiérarchiques et latéraux des espaces de décision et ceux des champs d'action. Il est alors un véritable mode de convergence des résultats et des comportements." (1992, p.12)

Dans une telle perspective, la nécessité de coordonner et de faire converger les buts individuels avec ceux de l'organisation, loin d'être niée, se trouve renforcée. Mais il n'y a pas a priori de coercition sur les responsables:

"Le contrôle de gestion a pour mission:

- d'aider chaque manager à mieux se représenter les espaces de décision supérieurs et latéraux, à mieux appréhender ses propres champs d'action et espace de décision, et à mieux les différencier et les intégrer à la fois;
- de faciliter les emboîtements hiérarchiques et latéraux des espaces de décision et ceux des champs d'action, de façon à renforcer la convergence des résultats et des comportements au sein de l'organisation." (1992, p.14)

On peut certes argumenter que ces deux auteurs montrent, tout au long de leur article, une forte orientation comportementale, centrée sur les managers, et se préoccupent moins directement des phénomènes socio-organisationnels, de l'organisation dans son ensemble. Mais leur approche reconnaît tout à fait l'existence de potentiels conflits de pouvoir ou d'effets sociaux. Si J.Birnberg

& C.Snodgrass (1988) développent mieux les aspects sociaux, c'est à notre avis dans une perspective radicale, et à ce titre assez pessimiste sur la nature humaine. D'autre part, il nous semble que l'approche de M.Fiol & M.Lebas (1992) a pour avantage de présenter une image des systèmes de contrôle pouvant parfaitement s'intégrer à une perspective socio-organisationnelle des systèmes d'information, alors qu'une approche trop radicale²⁴ risquerait de conduire à deux visions séparées et "extrêmes":

- l'une des systèmes de contrôle comme instruments de coercition;
- l'autre des systèmes d'information comptable et de gestion comme instruments (manipulés) de légitimation...

Si l'on peut formuler, à propos de la définition de M.Fiol & M.Lebas (1992) qu'il s'agit d'une définition idéale du contrôle de gestion, qui ne correspond pas toujours à la pratique observée du contrôle, on peut a contrario reprocher à J.Birnberg & C.Snodgrass d'observer les processus et systèmes de contrôle de gestion avec un a priori négatif et radical à leur encontre, qui ne procède pas de la volonté d'aider l'entreprise à améliorer la convergence des buts en son sein, ni d'un souci d'opérationnalité.

Dans cette partie, nous venons de présenter un certain nombre de travaux procédant d'une vision socio-organisationnelle, inspirée de paradigmes sociologiques, des systèmes d'information et de contrôle de gestion. Ce sont des travaux qui confèrent aux systèmes d'information un rôle de "créateurs de visibilité" et de "sujets socio-organisationnels": les systèmes ne sont pas seulement les miroirs mais aussi les éléments constitutifs de l'organisation qui les met en place.²⁵

Notre approche des systèmes d'information et de contrôle de gestion, sur bien des points, s'apparente à ces travaux socio-organisationnels. Elle bannit néanmoins le caractère parfois "radical" de quelques uns d'entre eux, pour lesquels l'organisation tend à (n')être (qu')un lieu de conflits et d'intérêts individuels contradictoires, et les systèmes d'information un instrument au service du pouvoir. Il nous semble en effet que si les organisations avaient pour seule justification sociale d'être un lieu d'expression du pouvoir et si elles n'étaient faites que d'intérêts divergents, elles n'existeraient pas! Dans le dernier point de cette longue première partie de chapitre, nous allons tenter une synthèse des divers courants de pensée présentés jusqu'ici: nous chercherons à montrer que, une fois dépassée l'approche "technicienne" des systèmes d'information, une vision dite "sociologique" d'un côté et une vision issue de la systémique de l'autre peuvent trouver un terrain d'entente opérationnel.

²⁴: ce n'est d'ailleurs pas celle de A.G.Hopwood par exemple.

²⁵: de tels travaux sont inspirés en grande partie d'auteurs qui avaient commencé à s'intéresser déjà auparavant aux phénomènes et processus organisationnels d'une part (J.Thompson & A.Tuden 1959, J.Thompson 1967...) et culturels au sens large par ailleurs (W.Ouchi 1977, 1980).

1.4. Le système d'information, isomorphe avec l'organisation

A travers la définition opérationnelle que nous proposons d'utiliser pour les systèmes d'information et de gestion, tout au long de ce travail de recherche, nous cherchons à atteindre le double objectif suivant:

- d'une part la définition que nous allons suggérer tente, sans vouloir tomber dans le piège de "la récupération radicale, quasi-nihiliste", d'offrir une synthèse des approches systémique et sociologique; tout en restant conscient de l'origine très différente de ces deux courants de pensée, cela nous paraît tout à fait possible, et particulièrement riche du strict point de vue de l'utilisation, pour notre recherche, du concept de système d'information;
- d'autre part, il s'agit pour nous de nous appuyer sur une définition qui soit propice à la mise à jour de l'impact de la culture nationale sur les systèmes d'information comptable et de gestion.

Les pages à venir tendront à souligner qu'une définition satisfaisant à ces exigences présente deux caractéristiques:

- elle crée un quasi-isomorphisme entre système d'information et organisation; elle ne considère donc pas les systèmes dans leur seul aspect informationnel, mais aussi organisationnel; ce sont les modes d'organisation, de gestion, d'information, de prise de décision et de contrôle tous ensemble qui sont touchés.
- par là même, notre définition nous conduira à mettre l'accent sur les modes d'utilisation des systèmes d'information et sur le jeu des acteurs autour (et avec) des systèmes formels d'information comptable et de gestion. Dans la définition large des systèmes d'information à laquelle nous aboutissons en fin de cette première partie de chapitre, le jeu des acteurs, l'usage qui est fait des systèmes techniques et formels font partie intégrante du système d'information. Ils en constituent la partie que nous désignons sous le terme de système informel.

Dans la seconde partie du chapitre, nous insisterons sur la pertinence de l'étude du jeu des acteurs et de la dimension informelle des systèmes d'information, pour l'étude de caractéristiques nationales. Dans les dernières pages de cette première partie, nous allons donc auparavant conclure sur les définitions récentes et nous efforcer de présenter le lien, très étroit, qui peut être fait entre organisation et système d'information.

Notre définition du concept de système d'information est en fait assez proche de celle proposée par J.Mélèse:

"ensemble interactif de toutes les situations informationnelles, autrement dit, le jeu complexe de tous les échanges d'information significative." (1979, p.24)

On pourrait parler de **l'ensemble interactif et dynamique d'interrelations informationnelles entre les individus, les groupes, les fonctions, les activités dans l'entreprise**. Par notre

définition donc, nous nous positionnons dans un paradigme des systèmes d'information et de contrôle de gestion tendant à mettre en valeur les forces interpersonnelles et le contexte socio-organisationnel qui régissent ceux-ci. Une telle approche dépasse largement une conception technique ou formelle des systèmes d'information, puisqu'elle embrasse aussi la dimension sociale et informelle de ceux-ci, le jeu et le vécu des acteurs autour de la structure que représentent les systèmes d'information comptable et de gestion formels. Nous faisons également preuve, dans une certaine mesure, de "constructivisme": l'idée, selon laquelle la réalité même est créée à travers la représentation, est bien présente.

Il nous faut aussi souligner que notre approche tend à se centrer davantage sur le comportement des acteurs en situation organisationnelle que, par exemple, sur la psychologie des acteurs. Les systèmes d'information sont ainsi, de notre point de vue, une sorte de chape organisationnelle, qui assure la coordination au sein de l'entreprise, et c'est aussi en ce sens que système d'information et organisation sont indissociables. Rappelons à cet égard les propos de J.Mélèse, évoqués plus haut:

"Si l'organisation ne peut se passer d'information, la réciproque est vraie, car l'information exige l'existence de communications, de codes, d'échanges, donc une organisation technique, sociale, biologique. Organisation et information sont des concepts indissociables et il est profondément erroné de les concevoir et de les traiter séparément." (1990, p.21)

A.G.Hopwood (1978, p.7-9), dans une perspective totalement différente de celle de J.Mélèse, prône une même idée²⁶ :

"Il faut porter considération aux structures et processus organisationnels à travers lesquels les aspects techniques accomplissent leurs effets." (1978, p.9)²⁷

ou encore, à propos des recherches antérieures:

"Il est à présent reconnu que ce type de recherche a tendu à étudier des aspects du processus comptable qui - il faut l'admettre - sont cruciaux, mais en les isolant du contexte organisationnel continu qui est la raison d'être même de la fonction comptable;"²⁸ (1978, p.3).

L'auteur voit d'ailleurs là une caractéristique de la sociologie américaine, plus orientée selon lui vers les aspects microscopiques et la psychosociologie comportementale, alors que la sociologie européenne aurait - de tous temps - eu une envergure plus macroscopique des problèmes.

²⁶: on remarquera le titre même de l'article: "Vers une perspective organisationnelle pour l'étude des systèmes d'information comptables", en anglais: "Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems".

²⁷: "Consideration has to be given to those organizational structures and processes through which the technical aspects of accounting achieve their effect."

²⁸: "However it is now being recognized that this and other related research has tended to study what is admittedly quite crucial aspects of the accounting process in isolation of the ongoing organizational context that provides the very raison d'être of the accounting function."

La définition proposée présente plusieurs avantages :

- elle permet d'échapper à l'orientation fonctionnelle de l'organisation en insistant sur les aspects relationnels, dans la mesure où les systèmes d'information sont considérés comme un langage organisationnel.
- liée à cet aspect est l'idée de la transversalité des systèmes d'information, que la définition proposée met (indirectement) assez bien en valeur.
- elle est opérationnelle par rapport à notre recherche, à travers l'assimilation qui est faite du système d'information et de l'organisation.

Concernant le premier point, il s'agit en effet (c'est là un héritage de la "tradition sociologique" dans laquelle elle s'inscrit) d'une **définition fondée sur l'idée que l'étude des actions réciproques est plus importante que celles des institutions et organismes supra-individuels.**

Il s'agit, comme nous l'avons souligné tout au long de ce chapitre, de dépasser l'opposition sujet-objet, les schémas causalistes et déterministes, pour insister sur la détermination réciproque des deux termes, organisation et système d'information, et sur le caractère constitutif des interactions, tant pour les deux "sujets" que pour leur relation.

Tous ces éléments sous-tendent notre recherche, au niveau de la méthode, au niveau de l'étude de la relation entre individus et individu-organisation, et enfin au niveau de notre analyse du lien entre organisation et système d'information. Pour reprendre une terminologie empruntée à la linguistique, nous nous intéressons à la morphogenèse concomitante de l'organisation et du système d'information, et non aux morphologies de l'une et de l'autre.

Les partisans de la systémique parlent eux d'une forme d'"isomorphisme" entre organisation et système d'information. La question demeure ouverte au débat (et nous ne cherchons pas à trancher) de savoir s'il s'agit bien d'isomorphisme²⁹, ou bien s'il s'agit d'une forme d'interrelation inter-constitutive. Sans donc présumer de la nature de cette relation, on peut, dans le cadre de notre définition, proposer une vision de la relation organisation-système d'information, où les deux se façonnent, se transforment aussi bien l'un que l'autre et agissent mutuellement l'un sur l'autre. Ces deux systèmes sont par ailleurs ouverts vers l'extérieur, ce qui rend bien entendu d'autant plus fragile l'équilibre³⁰ de leur interrelation.

La définition proposée se veut aussi une **définition insistant sur la transversalité des systèmes d'information.** Système de représentation et de mise en relation, le système d'information se

²⁹: d'après J.-L. Le Moigne (1977) un isomorphisme est "une correspondance bijective, telle qu'à tout élément de l'ensemble d'arrivée (le modèle) correspond un élément et un seul de l'ensemble de départ (l'objet) et réciproquement: la correspondance est transitive, réflexive et symétrique."

³⁰: certains auteurs préfèrent parler d'homéostasie: "Faculté qu'ont les êtres vivants de maintenir ou rétablir certaines constantes physiologiques, quelles que soient les variations du milieu extérieur; par exemple: concentration du sang et de la lymphe, pression artérielle, etc."

trouve ainsi au coeur de chaque "noeud" de communication, dans une organisation bâtie sur le concept de réseau. La notion de système d'information fonctionnel par exemple disparaît; le système d'information est **un**, en relation dans sa globalité comme dans ses sous-systèmes avec l'organisation. Il ne faudrait pas néanmoins, à ce stade, se méprendre sur nos propos: nous ne sommes pas en train de faire disparaître tous les problèmes liés à la relation hiérarchique et encore moins de détruire l'organisation hiérarchique. Comme H.A.Simon (1945, 1983) l'a montré, la structure hiérarchique est et demeure l'une des plus efficaces que l'on connaisse pour faire face aux problèmes de complexité et de taille croissantes. Le fait de souligner la nécessité de relations horizontales et la bonne adéquation d'une définition des systèmes d'information avec le souci de les favoriser, n'empêche en rien l'existence de relations verticales ni leur éventuel caractère conflictuel. La question de la centralisation/décentralisation, les problèmes de la délégation plus ou moins importante d'autorité et des décisions le long des lignes hiérarchiques, appréhendés par le contrôle de gestion classique, demeurent, alors même que l'évolution technologique rend le besoin concomitant de relations horizontales de plus en plus pressant. La définition que nous retenons des systèmes d'information cherche à prendre en compte les aspects de communication horizontale, sans pour autant reléguer le modèle de délégation hiérarchique vertical, sur lequel repose le contrôle de gestion par les résultats.

Il s'agit donc d'une approche qui nous porte:

- dans le sens de la prise en compte de la transversalité;
- mais aussi et principalement dans le sens du recours à une optique relationnelle.

Enfin, et c'est sans doute pour notre travail l'aspect le plus important, il s'agit d'une définition très large du système d'information. Elle met l'accent sur les interrelations au sein de l'entreprise et assimile pratiquement le système d'information à l'organisation, ce qui va nous permettre d'observer, lors de notre démarche empirique, non seulement les outils, les systèmes formels et la technique, mais aussi les pratiques, la façon dont les responsables vivent, la façon dont ils entrent en "interaction communicationnelle" grâce aux systèmes.

Cette première partie du chapitre est avant tout descriptive d'une évolution historique du concept de système d'information. Elle aboutit ainsi à une définition du système d'information comptable et de gestion qui tient compte, d'une part, de cette évolution et qui, d'autre part, va nous permettre d'avancer dans notre recherche sur le lien entre la culture nationale et les pratiques des entreprises, en matière d'information comptable et de gestion.

L'évolution du concept de système d'information est marquée par deux mouvements parallèles: le premier montre les limites grandissantes du modèle cybernétique, pour prôner un retour vers la systémique, tandis que le second procède plutôt d'une vision socio-organisationnelle des systèmes d'information. Ces deux courants se retrouvent, à notre avis, en termes pratiques, pour

faire coïncider le système d'information et l'organisation dans une définition large du premier: le système d'information, isomorphe à l'organisation, est l'ensemble (interactif et dynamique) des interrelations informationnelles entre les individus, les groupes, les fonctions, les activités dans l'entreprise. Dans une telle perspective, il va de soi que l'on s'intéresse non seulement à l'aspect technique, à la dimension formelle du système d'information, mais aussi à tout le jeu, largement informel, des acteurs, à leur façon d'appréhender, d'utiliser et de vivre la structure formelle des systèmes d'information. C'est en cela qu'une telle définition est opérationnelle pour notre recherche, car celle-ci est centrée sur les modes d'emploi des systèmes, sur ce jeu des acteurs. C'est elle aussi qui nous permettra de mettre à jour un résultat important de la thèse, approfondi dans la prochaine partie de ce chapitre, ainsi que dans le chapitre suivant, portant sur le concept de culture: on observe peu de différences nationales tant qu'on se limite à étudier les systèmes formels d'information comptable et de gestion. Les différences constatées à ce niveau relèvent plutôt de facteurs de contingence traditionnels, comme le secteur d'activité, la technologie, la taille de l'entreprise. Les différences culturelles nationales se situent, quant à elles, essentiellement au niveau de la dimension informelle des systèmes, c'est-à-dire de la pratique organisationnelle et du vécu que les responsables ont des systèmes formels.

2. LES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE GESTION ET L'ÉTUDE DES DIFFÉRENCES CULTURELLES NATIONALES

Parvenus à ce stade de notre réflexion sur les systèmes d'information et de gestion, sur lesquels existe une abondante littérature, nous avons défini cette expression à des fins opérationnelles pour notre recherche, c'est-à-dire pour étudier les interinfluences entre la culture nationale et ces systèmes. Comme nous l'avons souligné en conclusion de la partie précédente, les deux prochains chapitres nous donneront largement l'occasion de revenir sur le concept de culture pour l'approfondir. L'objet de cette seconde partie de chapitre, plus courte mais non moins essentielle que la précédente, est:

- de montrer, parmi l'ensemble des typologies et thématiques qui peuvent exister sur les systèmes d'information et de gestion, celles qui nous ont paru pertinentes par rapport à notre sujet;
- de souligner en particulier un premier résultat important de notre travail: la distinction entre la dimension formelle et la dimension informelle des systèmes de gestion et d'information est essentielle à l'étude des différences culturelles.

Cette partie de chapitre procède donc davantage d'un examen thématique que d'un examen historique du concept de système d'information, a contrario de la partie précédente. Notre volonté n'est cependant en rien d'être exhaustive sur ces typologies ou thématiques: ce serait une ambition démesurée. Nous avons par contre fait apparaître un certain nombre d'entre elles sur un

critère de pertinence par rapport à notre sujet, et suite à nos travaux empiriques. Cela nous conduira dans les paragraphes qui suivent à évoquer successivement:

- quelques thématiques courantes, examinées selon le point de vue de la recherche interculturelle. Bien qu'elles soient parfois sous-jacentes ou secondaires par rapport à notre travail, nous les évoquerons en raison de leur importance absolue. On veut parler par exemple:
 - du système d'information versus système informatique;
 - des systèmes internes ou externes d'information et de gestion;
 - de la profusion et confusion des termes entre systèmes d'information de gestion, comptabilité financière, comptabilité analytique, système de contrôle de gestion...
- une distinction particulièrement adaptée à l'étude des différences culturelles: il s'agit de la dimension formelle par opposition à la dimension informelle des systèmes d'information, tels que nous les avons précédemment définis. Celle-ci est à notre avis concordante avec le passage d'une focalisation sur les outils de gestion à une focalisation sur les processus, et sur le jeu des acteurs, dans la pratique.

Nos propos pourraient donner a priori l'impression d'un certain nombre de redondances par rapport à la partie précédente. Certains thèmes ont en effet été déjà évoqués à l'occasion d'éclaircissements sur la position des différents courants de pensée et des différentes approches des systèmes d'information et de gestion. L'originalité de cette seconde partie est, outre le fait d'être structurée par thèmes, de faire plus explicitement le lien avec l'objet de notre recherche. Le positionnement des deux parties est également différent: dans un premier temps, nous avons cherché à proposer, en relation avec l'évolution récente théorique qu'a connu le concept, une définition des systèmes d'information comptable et de gestion; cette seconde partie présente par contre, dans le cadre de cette définition, un premier résultat de notre recherche. Ce dernier est issu d'un processus itératif, où nos constats sur le terrain ont été analysés et mieux compris à travers les concepts développés dans la littérature, en particulier à la lumière des définitions et développements récents sur les systèmes d'information. Ce résultat met à jour une thématique à notre avis essentielle pour nous aider à comprendre les processus selon lesquels la culture nationale interagit avec les systèmes d'information et de gestion, donc avec "l'organisation".

2.1. Quelques thématiques courantes relatives aux systèmes d'information et de gestion, examinées selon l'approche de la recherche interculturelle

Nous nous proposons d'examiner maintenant trois typologies classiques des systèmes d'information, en nous posant la question de leur intérêt dans le cadre d'une recherche interculturelle. Nous commencerons par la distinction entre système d'information et système

informatique, à la fois fondamentale et simple à considérer dans notre perspective, pour évoquer ensuite la différence entre systèmes interne et externe, puis en venir enfin aux différentes notions, parfois un peu mélangées et confuses, tantôt plus anglo-saxonnes, tantôt plus françaises, de systèmes d'information comptable (AIS), d'information de gestion (MIS-SIG), de comptabilité financière, de comptabilité analytique et enfin de système de contrôle de gestion. Nous tenterons alors de situer ces notions les unes par rapport aux autres. Cela nous permettra d'ailleurs de revenir sur l'interrogation posée en début de chapitre, à savoir quel est l'objet dont nous traitons ou plus précisément quelle est la distinction faite entre système d'information et système de contrôle.

2.1.1. Système d'information et système informatique

Cette distinction est bien entendu fondamentale, dans l'absolu, pour qui étudie les systèmes d'information, et pour nous en particulier ici. Cependant, ce que nous aurons à dire concernant cette distinction se limitera à peu de chose, car l'orientation de nos propos jusqu'ici aura laissé comprendre qu'il n'est pour nous pas de confusion ni d'amalgame possible entre les deux. **Le système informatique n'est que l'un des supports technologiques possibles du système d'information**; ce dernier embrasse un champ beaucoup plus large, comme la définition que nous avons proposée le laisse entendre. Il s'agit bien là de la distinction première, la plus fondamentale. Cependant il nous faut garder en tête:

- qu'elle n'est pas propre aux études interculturelles, même si elle prend tout son sens dans un contexte où il serait vain de ne s'intéresser qu'aux systèmes d'information formels et, qui plus est, de les considérer strictement dans une perspective technologique;
- que tout le sens de la première partie de ce chapitre a été de décrire le cheminement d'une conception technicienne et fonctionnelle des systèmes d'information vers une conception plus générale et prenant en compte les aspects socio-organisationnels de ceux-ci. On a ainsi montré que la distinction système d'information - système informatique est un préalable à tout autre avancée dans le domaine de la recherche sur les systèmes d'information.

Rappelons les propos de J.Mélèse, dont nous avons vu la contribution au paradigme systémicien:

"Il n'y a pas de rapport direct, pour une entreprise, entre le développement de systèmes formels de traitement des données, macro ou micro informatiques, et le système d'information conçu comme l'ensemble des échanges de significations."
(1990, p.35)

Le même auteur insiste aussi longuement, en relation avec cette thématique, sur la différence entre données et information. Il fait référence aux différences notées par H.A.Simon et G.Bateson³¹, et propose lui-même la distinction suivante:

³¹: pour ce dernier, l'information est "une différence qui engendre une différence", tandis qu'une donnée est "une trace laissée par un événement".

"(est "donnée") tout enregistrement, dans un code convenu par un groupe social, de la mesure ou du repérage de certains attributs d'un objet ou d'un événement (par exemple, la taille, le coût, la date, la tendance...); (...) est "information" pour un être vivant (ou un automate) tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet pervers sur son comportement ou sur son état cognitif (par exemple, en modifiant la représentation qu'il se fait d'un phénomène)." (1990, p.16)

Le problème de la distinction entre les deux niveaux est double, selon J.Mélèse:

- la première idée est que "pour un homme, le passage des données à l'information est complexe car il dépend de la relation émetteur-données-récepteur";
- la seconde difficulté est que "ce qu'on appelle couramment, dans les entreprises, système d'information, ce sont en fait des systèmes de données qu'on s'efforce de rendre objectives aux yeux des divers destinataires." (1990, p.16)

Enfin, J.Bucki & Y.Pesqueux (1991) insistent eux aussi sur l'amalgame trop couramment effectué entre les deux niveaux:

"Les entreprises deviennent de plus en plus dépendantes de leurs systèmes informatiques." (1991, p.70)

"Dans l'esprit des utilisateurs, les vertus opérationnelles des solutions ainsi obtenues ont engendré la confusion entre système d'information automatisé, c'est-à-dire système informatique, et système d'information au sens conceptuel." (1991, p.74)

Les effets pervers apparaissent alors:

"Si l'objectif des concepteurs des systèmes d'information automatisés est de fournir à chacun le maximum d'informations en temps réel, celui des utilisateurs est d'avoir les informations nécessaires et suffisantes pour pouvoir gérer correctement et efficacement leurs activités." (1991, p.75)

"Par ailleurs, la surinformation gênant la prise de décision est souvent observée comme étant un effet non prévu lié à l'introduction des systèmes d'information automatisés." (1991, p.76)

2.1.2. Système d'information interne et système d'information externe

Il serait plus exact de parler de sous-système d'information interne en regard du sous-système d'information externe.

La différence faite entre les deux tient à la nature des informations que le système rend visibles (capte et crée à la fois): l'orientation de celui-ci est-elle plutôt vers la création d'une visibilité interne (performance organisationnelle, ressources internes) ou vers la mise en valeur d'éléments externes à l'organisation (référentiel concurrentiel)?

En conséquence, c'est bien de sous-système d'information, considérant notre définition préalable, qu'il faut parler: nous avons insisté sur la globalité du système d'information, sur le fait qu'il est un et isomorphe avec l'organisation. Cette dernière est un système ouvert, adaptatif, toujours à la

recherche d'un équilibre homéostatique (pour reprendre le vocabulaire systémicien), dont la performance **interne** ne saurait se comprendre sans références **externes**. De plus, la distinction entre systèmes internes et externes soulève le délicat problème des frontières de l'organisation, que nous ne cherchons pas à traiter ici.

Il faut souligner que cette typologie nous a paru a priori peu appropriée par rapport aux phénomènes culturels. Une investigation, dans un sens légèrement différent du nôtre, mettrait peut-être à jour d'intéressants contrastes entre pays. On pourrait par exemple se poser les questions suivantes: les organisations japonaises mettent-elles davantage l'accent sur les systèmes externes que les entreprises françaises, néerlandaises ou américaines? Est-ce là un facteur de performance? Si tel est le cas, peut-on reconnaître des aspects et phénomènes culturels nationaux, dans la préférence et la plus grande utilisation des systèmes d'information davantage tournés vers l'extérieur/l'intérieur?³²

Il serait alors possible d'étudier la nature de ces caractéristiques nationales. Néanmoins, un choix délibéré de notre étude a été de ne pas se pencher sur ces aspects, qui pourraient faire l'objet d'un autre travail. Nous ne nous sommes en effet pas donné les moyens - ni pratiques (choix des pays et des entreprises), ni conceptuels (travail de fond sur la distinction interne/externe) - d'approfondir ce point. Le choix même des pays dans lesquels nous avons mené notre étude empirique n'aurait, par exemple, pas été le plus judicieux à cette fin. Aucune des entreprises que nous avons visitées n'était particulièrement "leader" en matière de veille stratégique et de facto notre recherche s'est plutôt centrée sur les problèmes d'organisation et d'information internes.

2.1.3. Profusion et confusion des termes: du système d'information comptable (AIS) au système d'information de gestion (MIS-SIG) en passant par les systèmes de comptabilité financière, de comptabilité analytique et le système de contrôle de gestion...

Il nous semble par contre intéressant de nous attarder davantage sur les distinctions qui peuvent exister entre toutes ces expressions, pour au moins deux raisons:

- cette profusion de termes pourrait entretenir une confusion sur l'objet de notre travail; après avoir clarifié la terminologie, il nous faut préciser quel est le niveau que nous étudions plus

³²: la distinction entre système d'information interne/externe pourrait en particulier apparaître lors de l'étude du type de systèmes d'information privilégiés par l'organisation, en fonction du "style de management" des dirigeants et responsables. Dans le prolongement des travaux menés par A.Campbell & M.Goold (1987), une hypothèse serait que les styles de management des filiales par le siège diffèrent selon les pays concernés, entraînant une plus ou moins grande propension à l'égard de la mise en place et de l'utilisation des systèmes d'information externes/internes. Les maisons mères de type "contrôle financier" (A.Campbell & M.Goold, 1987) développeraient volontiers des systèmes de reporting financier sophistiqués, ainsi que des systèmes d'évaluation des performances internes, tandis que les entreprises à tendance "planification stratégique" accorderaient davantage d'importance aux systèmes créateurs de visibilité externe. Pour le développement de ces hypothèses, on pourra se reporter à H.Lalanne-Löning, 1990. Quatre profils d'entreprise ont été identifiés.

particulièrement. On pourrait sinon conclure, à la lecture de la première partie du chapitre, à un amalgame injustifié de notre part, entre système d'information et système de contrôle.

- les termes employés, mais aussi les concepts, diffèrent en anglais et français. On se trouve là, de facto, devant une différence entre les deux environnements nationaux, où une expression X ne se traduit pas par X' et Y par Y', mais où X et Y vont se recouper différemment de A et B, leurs équivalents très approximatifs de l'autre côté de la Manche. Une telle constatation tend bien à montrer que l'on ne peut s'intéresser, dans un cadre interculturel, à un seul des termes et justifie notre choix de les considérer dans leur globalité, comme un tout.

a) Conceptions britannique et française du découpage organisationnel

Nous allons tout d'abord préciser ce que les responsables anglais entendent généralement par "AIS" (Accounting Information Systems) et "MIS" (Management Information Systems) respectivement. Nous examinerons ensuite, en français, les différences conceptuelles entre les divers systèmes comptables et de contrôle de gestion. Enfin nous conclurons sur les principales distinctions, tant pratiques que théoriques, entre les deux pays. L'objet de ces paragraphes est d'éclaircir quelque peu le vocabulaire généralement usité en Grande-Bretagne et en France, et de le comparer.

Par "AIS", les responsables anglais entendent généralement les systèmes d'information présentés selon un format financier et visant à créer une visibilité sur la performance, à la fois globale et des centres de responsabilité individuels dans l'entreprise. Ils comprennent les "MIS", au contraire, comme des systèmes d'information visant à donner aux responsables de tous niveaux, dans l'organisation, les outils et l'information nécessaires à la prise de décision et d'actions correctives, dans leur quotidien.

Dans le vocabulaire français, la profusion des termes est plus importante encore.

On peut identifier au moins trois "systèmes d'information comptable et de gestion" formels traditionnels, idéalement alimentés par les mêmes données et qui sont conçus dans l'organisation pour remplir des rôles - des fonctions - différents: la comptabilité générale ou financière, la comptabilité analytique ou de gestion et le système de contrôle budgétaire.

Le système de comptabilité générale ou financière, à vocation d'usage externe, était originellement un puissant élément de contrôle et de preuve, démontrant l'honnêteté et la bonne foi des marchands et commerçants. Petit à petit, et en particulier au cours des dernières décennies, il a vu son rôle d'information financière et sociale, de communication d'image auprès de l'ensemble des partenaires externes (banquiers, salariés, actionnaires,...) croître et il s'est modifié en conséquence.

Comptabilité de gestion et système de contrôle budgétaire ont en commun, par rapport à la comptabilité financière, d'être tous deux à usage interne à l'organisation. Ces deux systèmes se différencient alors par ce qu'ils représentent, par la partie du réel à laquelle ils s'intéressent: cela est comparable à une personne portant des verres à double foyer et utilisant la partie haute ou basse de son verre optique selon qu'elle veut y voir au loin ou de près. La comptabilité de gestion est censée apporter une visibilité permettant le pilotage, donc doit permettre aussi bien une visibilité externe (concurrence, marché) qu'interne (ressources organisationnelles à notre disposition, efficience des différents outils, etc...). Le système de contrôle budgétaire, en tant qu'instrument du contrôle de gestion par les résultats, crée avant tout une visibilité interne, sur les performances de chaque centre de responsabilité. Concrètement, il est le plus souvent connecté au système de comptabilité analytique, mais pas toujours. Cependant, il s'inscrit idéalement dans une logique de motivation des hommes par l'évaluation des performances individuelles et à l'intérieur du mode de convergence des buts par les résultats (M.Fiol, 1991). Il nous faudrait sans doute, sur ce point, apporter une nuance, en distinguant théorie et pratique. Si nous venons de dresser, concernant la situation française, un rapide schéma des distinctions conceptuelles "désirées" par les entreprises françaises, sans doute faut-il admettre que la réalité n'est pas toujours conforme à ces souhaits. Elle est très diverse selon les organisations, mais la comptabilité de gestion s'arrête souvent à une comptabilité analytique en coûts standards, base du calcul des écarts et donc du système de contrôle budgétaire³³. Le contrôle de gestion par les résultats (définition des centres de responsabilité, fixation d'objectifs, évaluation des performances individuelles) vient parfois compléter, même "chapeauter", l'ensemble, mais plus rares sont les cas où un véritable processus de contrôle de gestion et d'apprentissage organisationnel a été mis en place. La nécessité théorique et le souhait de systèmes de comptabilité de gestion et de contrôle de gestion remplissant mieux leurs objectifs de pilotage et de coordination de l'organisation existent cependant en France.

En conclusion sur les différences de conception et de terminologie entre France et Grande-Bretagne, il faut mentionner que la notion de contrôle de gestion en tant que telle est pratiquement inexistante, tant dans la littérature que dans la pratique organisationnelle anglaise. Interrogés sur ce que signifie pour eux "*management control*", les responsables britanniques font de suite référence à l'aspect "processus", mais par contre la notoriété spontanée de l'expression est très faible. On retrouve d'ailleurs cette caractéristique au niveau de la structure et du découpage organisationnels. Bien qu'il soit difficile de dire ce qui se trouve derrière les mots (comme nous venons de le souligner, le même terme "contrôle de gestion" recouvre souvent des réalités bien différentes d'une organisation française à une autre!), on note quelques différences majeures sur les titres couramment usités, voire sur la structure et le contenu des fonctions dans

³³: en cela, la pratique n'est pas très différente de ce que l'on rencontre en Grande-Bretagne.

les deux pays (cf. chapitre 7). Ce sont d'ailleurs les rares différences significatives portant sur les aspects de structure formelle des systèmes d'information entre la France et la Grande-Bretagne. Les différences, conceptuelles et pratiques, que nous venons de souligner concernant les "contours" des divers systèmes d'information comptable et de gestion nous interdisent de considérer les sous-systèmes d'information indépendamment les uns des autres. Dans la mesure où, d'une entreprise à l'autre, et plus encore d'un pays à l'autre, les découpages organisationnels correspondant aux différents systèmes d'information comptable et de gestion ne concordent pas, il est essentiel de comparer les systèmes dans leur globalité. Notre définition large se justifie d'autant plus et l'isomorphisme établi entre système d'information et organisation prend tout son sens: la comparaison ne peut être que globale, il s'agit d'une comparaison entre les organisations. Une telle idée se trouve encore confirmée par la distinction et la complémentarité existant entre système de contrôle et système d'information, faisant l'objet de nos prochains paragraphes.

b) Système d'information et système de contrôle

Il nous reste par ailleurs à éclaircir le statut que nous conférons à ces deux systèmes, pour justifier l'intérêt que nous portons, autant à l'un qu'à l'autre, dans nos développements et expliquer ce qui pourrait, sans cela, passer pour un amalgame. Le contrôle de gestion n'est pas, dans l'acception que nous lui donnons, un "système" au même titre que le contrôle budgétaire. C'est bien selon une conception élargie, en tant que l'un des modes de convergence des buts des individus avec ceux de l'organisation que nous l'envisageons. Explicitons rapidement ce que nous entendons par là, à partir du travail réalisé par M.Fiol (1991).

Celui-ci est parti de l'idée que les intérêts des individus (leurs "buts" personnels) ne sont pas nécessairement en phase avec ceux de l'organisation (H.A.Simon, 1945)³⁴ et qu'il s'agit donc, pour celle-ci, de créer une convergence des buts, en amenant les individus dans le sens de ses propres intérêts. Retraçant une longue fresque historique de l'histoire du management depuis le début du siècle, l'auteur nous conduit à reconnaître quatre formes principales de convergence des buts:

- le modèle I est celui du contrôle par les règlements et procédures, qui correspond à l'organisation bureaucratique (au sens wébérien) de l'entreprise taylorienne;
- le modèle II, né avec le développement de l'Ecole des Relations Humaines, doit créer la convergence des buts en maîtrisant les comportements par les facteurs de satisfaction (en particulier la reconnaissance de la part des supérieurs hiérarchiques et l'attention portée aux individus);

³⁴: buts que l'on présuppose définis, laissant ainsi de côté les interrogations sur la fixation des buts ("goals") de l'organisation.

- le modèle III est tout simplement celui du contrôle de gestion par les résultats, modèle canonique reposant sur le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité et sur la logique budgétaire;
- le modèle IV est celui du contrôle, au sens de maîtrise, des valeurs par la culture.

Ces quatre modes de convergence des buts, qui sont en réalité des modèles de maîtrise du comportement des individus par l'organisation, se sont succédés historiquement comme "solution" suggérée dans la littérature aux problèmes de management rencontrés par les entreprises. Ils peuvent, de plus, être regroupés en deux catégories, l'une de nature plutôt économique et l'autre de nature plus sociale. Ainsi, selon l'auteur, les modèles I et III ont pour point commun de privilégier respectivement l'efficacité et l'efficience économiques alors que les modèles II et IV sont des modèles d'efficacité et d'efficience sociales. Le propos de l'auteur et l'objet de ses recherches sont en fait de montrer qu'il existe une nécessaire complémentarité entre ces deux pôles et que les organisations pérennes sont celles qui arrivent à développer à la fois un mode d'efficacité et d'efficience économiques et un mode d'efficacité et d'efficience sociales. Il suggère que, pour survivre, une entreprise doit mettre en oeuvre un modèle III et un modèle IV (expressions développées des modèles I et II respectivement): le contrôle de gestion par les résultats, modèle "canonique" des entreprises américaines des années 1960 et modèle de responsabilité individuelle, serait vain sans le maintien d'une identité d'entreprise garante de la dimension communautaire; vice et versa, cette dernière seule ne mènerait pas bien loin.

Telle est donc la perspective du positionnement du contrôle de gestion et des différents systèmes d'information comptable et de gestion formels et traditionnels dans laquelle nous nous situons.

Sur un plan théorique, on voit alors que système d'information et de gestion et contrôle de gestion sont étroitement imbriqués; le point d'ancrage entre les deux se situe précisément au niveau de l'organisation, avec laquelle tous deux sont en étroite correspondance.

Le contrôle de gestion est un processus et un mode de convergence des buts au sein des organisations à la recherche d'une plus grande efficience économique et sociale; quant au système d'information et de gestion, c'est l'ensemble dynamique d'interrelations informationnelles entre les individus, les groupes, les fonctions, les activités qui, dans l'entreprise, partagent un enjeu de gestion commun.

Le système d'information et de gestion doit porter en lui des éléments constitutifs capables de répondre aux deux objectifs du processus de contrôle, à savoir:

- le pilotage de l'organisation; cet aspect est présent et opérationnalisé dans le processus de contrôle de gestion, à travers la "boucle d'apprentissage" (actions correctives); le tableau de bord peut être l'outil (système formel) correspondant;
- la coordination au sein de l'organisation; alors que M.Fiol (1991) parle de "mode de convergence des buts" à propos du contrôle de gestion, et que tout le processus classique de contrôle est bâti sur la délégation d'autorité, sur la décentralisation et la fixation d'objectifs

qui sont en fait des sous-objectifs de l'organisation, la dimension coordinatrice du système d'information et de gestion apparaît, quant à elle, dans la définition même du système comme forme de "langage" organisationnel. Une telle définition insiste en effet sur les interrelations.

En conclusion, nous pouvons donc souligner deux raisons pour ne pas dissocier système d'information et système de contrôle:

- Une première raison apparaît comme résultat même de notre recherche. Les différences de terminologie et de "découpage" des systèmes d'information entre la France et la Grande-Bretagne vont dans le sens de notre refus de considérer les systèmes d'information et de contrôle indépendamment les uns des autres. On aurait bien du mal à ne s'intéresser ou à ne comparer qu'une sous-partie alors même que les sous-ensembles ne se recoupent pas entre pays (cf. chapitre 7).
- De plus, au niveau conceptuel, la définition que nous avons retenue des systèmes d'information, qui établit quasiment un isomorphisme de ceux-ci avec l'organisation, implique qu'ils soient considérés comme un tout, dans leur globalité. Dans un tel cadre, cela aurait peu de sens de parler séparément de système d'information comptable, financier ou analytique, de système de contrôle budgétaire et de (système de) contrôle de gestion.

En rappelant que le contrôle de gestion est pour nous un processus, et un mode de convergence des buts au sein des organisations à la recherche d'une plus grande efficacité économique et sociale, tandis que les systèmes d'information sont définis comme l'ensemble dynamique d'interrelations informationnelles entre individus, groupes, fonctions, activités, partageant un enjeu de gestion commun, nous donnons la raison principale pour laquelle il nous semble vain de dissocier les deux. D'un point de vue pratique, empirique, cet argument se trouve conforté par le constat, dans le cas de la Grande-Bretagne et de la France, de l'absence d'un découpage "terminologique" commun. Au niveau théorique, notre perspective implique que les systèmes d'information ne soient pas considérés sous leur seul angle technique d'**outils**. En introduisant la **dimension processuelle** des systèmes d'information, à travers le lien avec l'organisation et avec le processus de contrôle de gestion, nous sommes obligée de nous intéresser non seulement aux systèmes formels mais aussi (et d'abord!) à la façon dont ils sont employés, utilisés, vécus dans l'organisation. Ce sont ces "modes d'emploi" des systèmes que nous qualifierons de systèmes informels dans la prochaine partie. La notion de système formel fait référence à une conception "outil", tandis que si l'on veut étudier les processus, on est dans l'obligation de se pencher sur les systèmes informels. Nous allons maintenant considérer cette typologie émergente de notre travail empirique et théorique de plus près.

2.2. Une typologie particulièrement adaptée à l'étude des différences culturelles nationales: la distinction entre systèmes formels et informels d'information comptable et de gestion

La distinction entre la dimension formelle et informelle est devenue classique dans la littérature sur les systèmes d'information, qui en donne un grand nombre de définitions (par exemple: R.N.Anthony 1965, J.-L.Peaucelle 1981, J.Banbury & J.Nahapiet 1979, J.-L.Le Moigne 1977, J.Mélèse 1979, H.A.Simon 1945). Mais, bien qu'elle soit soulignée par un grand nombre d'auteurs, elle reste périphérique à leurs travaux, pour lesquels ils ne s'en servent pas ou peu. Dans le cadre de notre étude sur l'interaction entre la culture nationale et les systèmes d'information et de gestion, qui s'est traduite, en pratique, par une approche comparative des organisations des deux pays, au contraire il est apparu que les systèmes informels tiennent une place prépondérante, et que la distinction entre systèmes formels et informels devient primordiale. A partir de quelques exemples de définitions émanant d'auteurs majeurs dans le domaine des systèmes d'information, il est cependant nécessaire de préciser ce que nous entendons par système d'information comptable et de gestion informel. On verra que l'on retiendra une définition large du terme "informel": le système d'information informel est de nature sociale, et il correspond à tout ce qui n'est pas déterminé par une structure dans l'organisation: en particulier, l'usage effectué des systèmes formels, de la structure, est englobé pour nous dans la dimension informelle. Une telle approche est bien entendu à relier à la conception également large du système d'information retenue et expliquée dans la première partie de ce chapitre. Partant de cette définition, notre propos tendra à montrer:

- que la culture nationale interagit principalement avec les systèmes d'information dits "informels". C'est ce qui apparaît dans notre travail empirique, où les axes de différenciation soulignés entre la France et la Grande-Bretagne portent, dans une très large mesure, sur les pratiques de gestion, les modes d'utilisation, la perception et le vécu des systèmes d'information, et très peu sur la structure formelle de ces mêmes systèmes. Théoriquement, ce résultat est conforté par l'évolution récente du concept de système d'information, qui inclut désormais le jeu organisé des acteurs et les pratiques dans lesquels s'inscrivent la structure formelle, les outils. La dimension "informelle" des systèmes d'information et de contrôle apparaît d'autant plus que l'on s'intéresse aux processus, et non aux outils servant de support aux systèmes.
- que la plupart des recherches interculturelles menées jusqu'à présent n'ont pas souligné cet aspect pourtant fondamental pour leur validité; il s'agit là aussi d'un élément majeur de différenciation à l'égard des recherches menées traditionnellement par les théoriciens de la contingence.

2.2.1. Définitions des systèmes formels et informels: c'est la nature sociale des systèmes informels qui les rend pertinents à l'étude des différences culturelles nationales

De nombreux auteurs ont tenté d'explicitier une distinction entre les systèmes d'information formels et les systèmes informels. Au cours des paragraphes qui viennent, nous allons rappeler les définitions proposées par quelques uns d'entre eux. Plus rares sont, par contre, ceux qui ont dépassé une approche caricaturale où l'informel est assimilé à l'oral, pour souligner la dimension socio-relationnelle des systèmes informels. On compte H.Simon parmi eux. Et plus rares encore sont ceux qui se sont appuyés sur cette distinction pour examiner de plus près les systèmes informels. A partir d'une définition des systèmes informels mettant en valeur le contexte relationnel dans lequel s'effectuent les échanges d'informations, c'est dans une telle voie que nous nous engagerons. Nos recherches empiriques, en effet, font apparaître la nécessité de s'intéresser principalement à ce contexte et au jeu socio-relationnel qui s'établit dans l'organisation.

R.N.Anthony (1965) évoque, dès le début de son ouvrage, la distinction entre systèmes formel et informel. Pour lui, un système informel est "un système qui existe sans jamais avoir été créé, ni conçu par qui que ce soit" (1965, p.8).

Mais si l'auteur mentionne cette définition, c'est aussitôt pour "fermer cette porte" et préciser qu'il ne s'intéresse délibérément qu'aux seuls systèmes formels, dans la mesure où, puisque ce sont les seuls que l'on peut "fabriquer", ce sont aussi les seuls³⁵ que l'on puisse améliorer, dans le sens d'une plus grande efficacité de l'organisation.

Par notre travail ici, nous tendons au contraire à rouvrir la porte fermée par R.N.Anthony et restée à notre avis trop longtemps fermée après lui. Si - ce qui reste à démontrer - on ne peut agir que sur les systèmes formels, il n'empêche de toute façon que les systèmes informels, eux, agissent aussi sur l'efficacité de l'organisation. Ne pas le reconnaître serait une erreur, erreur que R.N.Anthony ne fait d'ailleurs pas:

"Cependant on ne devrait pas sous-estimer la façon dont les systèmes informels influencent les systèmes formels et en conséquence affectent les processus de planification et contrôle." ³⁶ (1965, p.8)

³⁵: nous tendrions plutôt, en ce qui nous concerne, à remplacer l'idée d'exclusivité ("les seuls à") par l'idée de facilité ("les plus faciles à"); disons que c'est sur ces systèmes qu'il est le plus aisé d'agir, car nous en connaissons nombre d'effets logiques. De plus, il nous semble que le fait que les systèmes informels ne soient pas des "outils" n'interdit pas - au contraire! - d'essayer de comprendre les mécanismes qui les régissent. La perspective de R.N.Anthony nous paraît, à cet endroit et dans ses applications, très instrumentaliste.

³⁶: en anglais : "We shall not overlook the ways in which informal systems impinge on formal systems and thereby affect the planning and control processes."

Cette petite phrase de l'auteur a malheureusement ensuite, comme cela est fréquemment le cas, été reléguée au second plan, oubliée, et tout l'accent, en recherche comme dans les manuels, a tendu à porter sur les systèmes formels.

J.-L. Peaucelle traduit d'ailleurs très bien ce comportement dérivé, que l'on rencontre chez la plupart des auteurs ayant travaillé sur le sujet:

"Ce silence, quasi général, sur les sources informationnelles non enserrées dans le formalisme des systèmes d'information est révélateur d'une domination recherchée dans ce domaine. Le système d'information apportera toute l'information. On oublie qu'en fait l'organisation et l'individu utilisent toujours une pluralité de canaux, en concurrence les uns avec les autres."³⁷ (1981, p.8)

J.-L. Peaucelle souligne bien là la dérive technicienne qui prévaut souvent dans les travaux de recherche, par souci de maîtrise, de contrôle, de "domination" totale. Les systèmes dits "informels" font peur, tandis que l'hypothèse implicite du monopole de l'information par les systèmes formels est beaucoup plus confortable:

"Cette reconnaissance de l'information informelle est assez rare. Pour la plupart des auteurs, information est synonyme de donnée, le système d'information est un système formel véhiculant des données, selon des procédures." (1981, p.8)

Néanmoins, l'auteur, tout en réhabilitant les systèmes d'information informels, ne nous apporte pas une définition permettant de différencier précisément le domaine du "formel" de celui de "l'informel". Il se contente de nous rappeler la multiplicité des canaux supports éventuels de l'information (papiers, notes officielles, courrier, conversations de couloir, réunions de travail, etc...).

Ces deux définitions continuent donc de relever, à notre avis, d'une conception étroite de "l'informel", de ce que peut être la dimension informelle des systèmes d'information. L'informel est assimilé à la rumeur, aux bruits de couloir, aux "on-dit", tandis que l'information formelle est celle qui est "inscrite", sur un support papier ou informatique.

L'assimilation de formel/informel à écrit/oral n'est pas loin, elle va de pair avec la question de savoir si le système d'information relève de la structure hiérarchique officielle ou non. Une telle approche nous semble cependant ignorer le contexte social dans lequel s'inscrivent les systèmes d'information et qui, dans des acceptions récentes, comme celle que nous avons retenue dans la première partie du chapitre, en fait même partie.

³⁷: nous aurions tendance à ajouter que ces canaux, qui sont "en concurrence les uns avec les autres", sont aussi complémentaires les uns par rapport aux autres. De plus, il nous faut souligner que le système d'information ne peut, dans notre perspective, être réduit à un ensemble de "tuyaux", de "canaux".

Considérons maintenant la définition proposée par J.Banbury & J.Nahapiet (1979). Elle nous paraît relever d'une approche originale, où l'information considérée comme formelle est en fait celle destinée à une fonction, un poste type dans l'entreprise, et l'information informelle est celle propre à l'individu occupant ce rôle:

"La distinction dressée ici est celle qui distingue l'information fournie pour soutenir le rôle, par exemple, d'un responsable des ventes (telle que les prévisions de ventes), sans considération de l'individu qui occupe le rôle, et l'information fournie spécifiquement pour répondre aux caractéristiques et préférences de l'occupant particulier du poste. La première reflète l'hypothèse que tout responsable des ventes aura besoin de prévisions des ventes. La deuxième se fonde sur les besoins et attributs spécifiques de l'individu responsable."³⁸ (1979, p.163-164)

Approche originale donc, puisque l'information formelle est celle qui reste lorsque l'individu occupant la fonction change, tandis que l'information informelle est celle qui change, dans un tel cas de figure. Néanmoins, en dépit de cette originalité dans l'approche et de l'ouverture vers "d'autres thèmes de correspondance" pour les systèmes d'information formels/informels, une telle définition ne nous apporte pas encore une claire vision de la dimension sociale des systèmes. De plus, on peut regretter que J.Banbury & J.Nahapiet (1979) ne se servent pas, par la suite, de l'intéressante définition qu'ils ont proposée, si ce n'est pour justifier, comme R.N.Anthony (1965)³⁹, qu'ils ne se pencheront que sur les systèmes d'information dits "formels".

Pour un éclaircissement des différents termes, il nous faut alors revenir à H.A.Simon (1945) qui parle, lui, de communication formelle ou informelle, et qui insiste sur la différence entre une typologie formel/informel et une typologie écrit/oral. C'est ainsi que, parmi les instruments de la communication formelle (1945; 1983 p.139-140), on trouve non seulement les notes, les écrits, la transmission de dossiers, mais aussi certains éléments de communication orale, tels que, par exemple, la disposition des bureaux, considérée comme un facteur formel de communication orale non négligeable. H.A.Simon reconnaît cependant que les facteurs de communication oraux et formels sont peu nombreux. Par contre, il est bien clair dans sa définition de la **communication informelle** que celle-ci ne correspond pas à ce que l'on appelle couramment communication orale, mais **concerne les aspects et phénomènes sociaux de l'acte de communication**. La façon dont est communiquée l'information repose toujours à la fois sur un support formel choisi pour "véhiculer" le message et sur un support informel, à savoir les

³⁸: "The distinction that is being drawn here is between information which is provided to support the role of, say, a sales manager (such as sales forecast), without regard to the particular individual occupying the role and information which is provided specifically to suit the characteristics and preferences of the particular role incumbent. The former reflects the assumption that any sales manager will need sales forecasts. The latter is based upon the unique needs and attributes of the individual manager."

³⁹: bien que tous deux appartiennent à des paradigmes radicalement différents de la recherche en gestion.

relations entretenues, les liens sociaux, les relations d'estime, d'amitié nouées entre les personnes, l'accessibilité de l'une par rapport à l'autre⁴⁰:

"Le système de communication informelle se construit autour des relations sociales des collaborateurs de l'organisation. [...] Il est alors essentiel pour les dirigeants d'entretenir un climat d'amitié et de coopération autour de ces relations personnelles directes, de façon que le système de communication informelle contribue au fonctionnement efficace de l'organisation au lieu de l'entraver." (1983, p.142)

"Si détaillé qu'il soit, le système de communication formelle de l'organisation s'accompagnera toujours de canaux informels.[...] Avec le temps, le système de relations peut finir par différer profondément de l'organigramme formel." (1983, p.142)

Quant à la distinction entre information et communication, H.A.Simon la laisse apparaître un peu plus loin à travers cette phrase:

"Après tout, la communication n'a pas pour but de faire quelque chose de l'esprit de celui qui transmet l'information, mais bien de faire passer cette information dans l'esprit et dans les actes de celui qui la reçoit." (1983, p.145)

Sur cette distinction, qui nous paraît a priori d'importance majeure, il nous semble que l'on peut, après réflexion, appliquer ce que H.A.Simon dit sur la communication aux systèmes d'information (formels et informels)⁴¹: à la communication formelle décrite par H.A.Simon correspondent les systèmes d'information formels, les outils et la structure formelle, tandis qu'à la communication dite "informelle" par l'auteur correspond ce que N.B.Macintosh a baptisé beaucoup plus tard (1985) le "coeur mou des systèmes" ("*the social software of accounting information systems*"). Selon cet auteur, la dimension sociale des systèmes d'information comptable est au système formel ce que le logiciel est à la machine. Dès son introduction, il précise qu'il entend par là:

"La dimension sociale ("*social software*") des systèmes d'information comptable, telle que nous la concevons ici et allons en traiter dans cet ouvrage, a trait aux ramifications organisationnelles et comportementales de ces systèmes. Cela concerne la façon dont ces systèmes influencent et sont influencés par les attributs personnels, les dynamiques de groupe et les forces impersonnelles dans le contexte organisationnel. Il s'agit de l'impact que ces systèmes ont sur les organisations et sur les personnes au sein des organisations. C'est un sujet d'importance. En dernier ressort, c'est la dimension sociale qui fait la différence et provoque le succès ou l'échec de nos systèmes d'information comptable et de gestion." (1987, p.3)

⁴⁰: il est intéressant de souligner que E.T.Hall (1984) relie l'importance respective accordée au support formel et/ou au support informel, dans différentes cultures, à la relation au temps mono ou polychrone dans ces divers pays. Les cultures reposant sur une perception polychrone du temps auront, selon l'auteur, tendance à recourir davantage à des supports informels.

⁴¹: rappelons, à cette fin, notre définition des systèmes d'information: c'est l'ensemble des supports, formels et informels, qui déterminent un ensemble d'interrelations informationnelles entre individus, groupes, fonctions, activités, partageant un enjeu de gestion commun.

"Il est apparu que les flux d'information dans les organisations, formels et informels, ne sont pas seulement un sujet technique avec une vague relation à d'autres systèmes organisationnels; c'est plutôt une solide part de l'infrastructure organisationnelle qui influence en elle-même, de façon non négligeable, d'autres systèmes et processus."

"Nous avons appris que la gestion de l'information est un rôle clef du manager. Nous avons réalisé que les systèmes d'information informels et non routiniers ont davantage d'impact que les systèmes formels et routiniers." (1987, p.191)

C'est donc avant tout au **contexte socio-relacionnel dans lequel s'effectuent les échanges d'information** que les deux auteurs, H.A.Simon et N.B.Macintosh, font référence, et c'est bien la **distinction que nous retiendrons avec eux des termes formel/informel**.

Dans la lignée de la distinction opérée par H.A.Simon (1945, 1983) entre communication formelle et communication informelle, et plus encore des travaux, d'origine sociologique, de N.B.Macintosh (1985), sur la dimension sociale des systèmes d'information comptable, **nous définissons le système d'information informel comme le tissu socio-relacionnel dans lequel s'inscrivent les échanges informationnels** dans l'entreprise. Les systèmes formels font référence aux outils, aux supports technologiques formels mais aussi, plus généralement, à la structure officielle et apparente du système d'information. Les systèmes informels concernent, par contre, **les pratiques sociales, le jeu des acteurs, les modes d'emploi des systèmes formels**. Ces pratiques sociales, contrairement au postulat souvent implicite dans la recherche en gestion, ne sont pas déconnectées de la structure officielle et apparente du système d'information mais lui sont, au contraire, interreliées et interdépendantes. Il est impossible, comme le souligne N.B.Macintosh, d'étudier l'une indépendamment des autres.

Cependant, rares restent les exemples d'auteurs qui, après avoir souligné cette distinction, ou perçu l'importance des systèmes "informels", l'ont utilisée pour mener la réflexion plus en avant. C'est pourquoi, avant d'être une nécessité théorique apparue lors de notre revue de littérature, le besoin de s'intéresser aux systèmes d'information comptable et de gestion informels a émergé comme un impératif empirique lors de notre travail. C'est la recherche d'éléments significatifs et interprétables qui nous a poussée vers les systèmes informels lors de nos études de cas. Il s'agit d'un résultat empirique, confirmé dans un second temps par l'analyse théorique que nous venons de mener, sur l'évolution du concept de système d'information vers une acception large, et sur les distinctions apportées par H.A.Simon et N.B.Macintosh. L'exemple de la France et la Grande-Bretagne est frappant. Les différences entre systèmes d'information formels sont minimes; elles sont au moins aussi importantes entre organisations d'un même pays. Un budget reste un budget, en termes de procédure, des deux côtés de la Manche; même les différences dans l'importance et la place accordées aux différents outils et systèmes d'information restent mineures. Par contre, dès que l'on regarde la façon dont les personnes travaillent, décident, s'informent, seuls ou en groupe, dès que l'on s'intéresse aux règles qui prévalent à leurs relations sociales, les éléments de

comparaison et de différenciation entre les deux pays surgissent et se multiplient. On voit bien que c'est là ce que l'universalisme n'arrive pas à réduire, et que ce sont les systèmes d'information **informels** (au sens de la dimension socio-relationnelle et l'usage des systèmes) qui sont touchés. C'est "le contexte socio-relationnel dans lequel s'effectuent les échanges d'information", ou encore "la composante sociale de l'ensemble dynamique d'interrelations informationnelles entre individus, groupes, fonctions, activités partageant un enjeu de gestion commun" qui seront dépendants de la culture nationale.

2.2.2. Les systèmes d'information informels au coeur de la problématique de l'influence de la culture nationale

S'il nous semble à ce stade nécessaire d'insister sur cet aspect, c'est pour défendre l'idée même de travailler sur la comparaison des systèmes d'information dans différents environnements nationaux, tout en soulignant deux points:

- ce fut à notre sens la principale limite des recherches et études interculturelles de "la première génération" (cf. chapitre 4) d'être focalisées sur les systèmes formels et en conséquence de parvenir à des résultats triviaux, peu intéressants, peu probants et souvent frustrants par rapport à l'effort investi;
- c'est sans doute là que se trouve également un argument majeur à l'encontre des théoriciens de la contingence, qui ont dénigré les résultats des recherches interculturelles et relégué la culture nationale au rang de facteur de contingence de deuxième ordre (cf. chapitres 3 et 4).

En effet, les recherches interculturelles de la "première" époque, comme nous donnera l'occasion de le développer le chapitre 4, ont surtout cherché à capter, sur un grand nombre de pays la plupart du temps, les différences qui pouvaient exister entre les systèmes formels de ces différents pays. En conséquence, elles ont le plus souvent abouti à des "redécouvertes triviales", retraçant le niveau de développement économique par exemple, et regroupant les pays par zones géographiques et PNB/habitant: il est bien évident que, dans les années 1950 et même 1960, le développement des systèmes d'information formels était surtout lié au développement économique du pays! Les résultats étaient donc décevants, ne faisant preuve d'aucune finesse ni même parfois d'intérêt. La conséquence fut sans doute une certaine déconsidération des études interculturelles, qui en fait n'avaient rien d'"interculturel" et méritaient au mieux le qualificatif d'"internationales". Le "creux de la vague" fut même atteint au moment où la théorie de la contingence naissante s'intéressait principalement à la taille, au secteur, à la technologie, en tant que facteurs de contingence et, où, pratiquant quelques études empiriques sur les systèmes formels, elle concluait par contre à la faible pertinence de la culture nationale. L'impact de cette dernière était en effet mineur, voire inexistant, sur les systèmes d'information formels, qui étaient les seuls observés, en partie par habitude, en partie en raison de la plus grande facilité à mesurer et quantifier ceux-ci. Les chercheurs de cette période ont eu en conséquence tendance à généraliser et à en déduire une absence d'influence de la culture nationale sur les systèmes

d'information. D'une part, cela n'était en rien démontré et, d'autre part, ils passaient en cela "à côté" du problème. Certes, nous ne nions en rien que la taille, la structure, le secteur d'activité, la technologie, la stratégie, etc... interagissent fortement avec les systèmes d'information formels, les choix faits et la conception, l'architecture de ceux-ci. Nous voulons seulement souligner qu'on ne peut pour autant condamner les approches culturelles nationales, les bannir, alors même que le **"mode d'interaction" de la culture nationale** est plus subtil, qu'il porte **sur les systèmes informels d'information comptable et de gestion, sur l'usage qui est fait des systèmes et outils formels et sur la nature des relations sociales sous-jacentes au fonctionnement des systèmes d'information**. Il est ainsi explicite que la distinction entre systèmes formels et informels est essentielle du point de vue de notre étude.

L'important à retenir de cette seconde partie de chapitre est que la principale distinction conceptuelle et pratique, sur les systèmes d'information, qui légitime à notre avis les recherches interculturelles, est la distinction entre systèmes formel et informel. A l'exception bien sûr de la différence entre système d'information et système informatique, qui est à la base de tous nos propos, les autres thèmes et typologies dans le domaine des systèmes d'information sont d'une moindre portée pour une recherche interculturelle. Cette distinction a émergé à la fois du besoin ressenti, dès nos premières études empiriques, de dépasser l'observation des systèmes d'information comptable et de gestion en tant qu'outils et systèmes formels, et de la réflexion théorique sur notre objet d'observation. Dans la perspective large des systèmes d'information retenue en fin de première partie de chapitre, le système d'information, isomorphe à l'organisation, inclut la pratique sociale que les acteurs ont des outils; les systèmes informels sont alors définis précisément comme étant cette "pratique sociale". Le domaine de l'informel comprend non seulement les éléments généralement considérés, tels que l'oral, le bruit de couloir, la rumeur, le "circuit parallèle", mais aussi, plus globalement, toutes les façons que les responsables ont de vivre, de travailler, d'utiliser les systèmes d'information formels traditionnels, à des fins décisionnelles ou à des fins de pouvoir. L'informel ne se limite pas ici au "circuit parallèle", parce que notre travail part de la constatation que l'outil même échappe à l'outil, la structure formelle même échappe à la structure formelle, à travers le degré de liberté dont disposent les acteurs dans l'usage, dans les modes d'emploi qu'ils font de l'outil et de la structure formelle.

Ce chapitre est fondamental dans l'analyse et l'interprétation à la fois de notre problématique et de nos résultats, à double titre.

D'une part, il définit notre objet d'observation, à savoir les systèmes d'information comptable et de gestion, en soulignant que nous retenons de ceux-ci une conception :

- incluant le jeu des acteurs et la pratique sociale autour des outils dans la définition même du système d'information; ceux-ci constituent la dimension informelle du système.
- enrichie des apports récents de la littérature dans ce domaine, en particulier à la fois de la systémique et des approches sociologiques de l'information.
- qui considère le système d'information non pas comme un "tuyau", un "canal", mais bien comme isomorphe avec l'organisation.

D'autre part, il insiste sur l'importance des systèmes d'information "informels". Ce premier résultat théorique :

- a émergé de nos travaux de terrain; dès nos premières études de cas, la nécessité de comparer les aspects sociaux dans lesquels les systèmes formels se trouvaient imbriqués, en France et en Grande-Bretagne, s'est fait sentir; a posteriori, comme en témoignent les portraits types d'organisation auxquels nous aboutissons, il est apparu que les axes de différenciation majeurs portaient sur la dimension informelle des systèmes d'information, sur les pratiques sociales.
- est confirmé par la littérature; si peu de recherches portent encore sur les systèmes informels, du moins l'évolution du concept de système d'information va dans le sens de la reconnaissance et de la prise en compte de cette dimension, développée par quelques auteurs (N.B.Macintosh, 1985).
- est cohérent avec notre problématique, à laquelle il est même lié: notre objectif étant de nous pencher sur les différences susceptibles d'exister au niveau des pratiques, concernant les systèmes d'information comptable et de gestion, en France et en Grande-Bretagne, il est logique que la dimension informelle, celle du jeu des acteurs et des pratiques sociales, soit primordiale. La réponse par la négative à la question: "à manuels identiques sur les systèmes d'information comptable et de gestion dans différents pays, pratiques identiques?" passe par la mise à jour de ce qui sépare les manuels de la pratique. Ce chapitre tend à montrer que c'est la dimension informelle des systèmes d'information comptable et de gestion qui les sépare: là où les manuels ne traitent que des outils, des systèmes formels, les pratiques sont aux prises avec le contexte socio-relationnel dans lequel s'inscrivent les outils, bref avec ce que nous qualifions de "systèmes informels". Au cours des deux chapitres qui suivent, nous allons approfondir la réflexion sur le concept de culture (nationale) pour retenir, là encore, une définition cohérente avec notre recherche et surtout pour tenter d'appréhender comment elle peut interagir avec la dimension informelle des systèmes d'information comptable et de gestion.

CHAPITRE 3

LE CONCEPT ET LES DÉFINITIONS DE LA CULTURE:

DE LA CULTURE NATIONALE À LA CULTURE GÉO-SOCIÉTALE

"L'homme est un animal suspendu à la toile de significations qu'il a lui-même tissé".

Clifford Geertz, 1973

L'ensemble de notre recherche, à travers la mise à jour de différences culturelles entre systèmes d'information comptable et de gestion, dans deux pays, est orienté vers une tentative d'analyse des processus selon lesquels les systèmes sont influencés par une culture nationale (et, dans une moindre mesure seulement, des processus selon lesquels la culture est façonnée par les systèmes existants). L'idée est que, d'une part, les organisations et leurs systèmes d'information sont imprégnés d'une culture, qu'ils s'adaptent à celle-ci et passent en quelque sorte, bon gré mal gré, par un processus de "culturisation", tandis que, d'autre part, toute culture se développe en conséquence de ce que les gens font, de la façon dont ils s'organisent et vivent ou travaillent ensemble. Pour avancer dans cette perspective, trois points nous ont paru primordiaux :

- dès lors que notre intérêt principal porte sur le lien entre la culture et les systèmes d'information comptable et de gestion (tels que nous les avons décrits au précédent chapitre), il est essentiel de définir la culture. Face à la multitude de sens donnés à ce concept, redevenu très usité et parfois galvaudé, à partir des années 1970, il devient nécessaire de faire la part des choses et d'être le plus rigoureux possible sur la signification et les limites que l'on donne à cette expression.
- il semble particulièrement riche de considérer, et peut-être d'adopter, une vision anthropo-sociologique de la culture. En effet, nous avons constaté concernant les systèmes d'information, que les différences culturelles se situent principalement au niveau de l'usage des systèmes formels et du jeu social qui les entoure. Cela nous donne à penser que ce sont les aspects sociologiques du lien entre la culture et les systèmes d'information qui doivent être approfondis. D'autre part, l'examen d'un certain nombre de définitions de la culture tendra à confirmer que c'est dans cette direction que le champ d'investigation n'est encore que très partiellement défriché.
- notre souhait, au niveau théorique, est d'aller plus loin qu'une simple analyse "comparative" des systèmes d'information comptable et de gestion car, au-delà de la "gestion comparative", l'intérêt théorique majeur d'un tel sujet nous semble résider dans les processus d'interrelation entre la culture et les systèmes d'information. Or, le lien entre la culture, la société et l'organisation constitue également une des principales difficultés théoriques (et méthodologique!) de ce domaine de recherche. Il est donc primordial d'approfondir le positionnement respectif de certaines notions.

Les chapitres 3 et 4, qui constituent deux chapitres-fondements, tentent de répondre au besoin d'approfondissement du concept de culture, dans une direction anthropo-sociologique. A ce titre, ils cherchent plus particulièrement à apporter une réponse aux deux premiers points formulés. Le chapitre 5, qui cherche davantage à intégrer l'ensemble des notions considérées dans notre travail reprendra plutôt le troisième point, en amorçant une réflexion sur le lien entre culture, société et organisation.

L'objet de ce chapitre est ainsi de nous permettre de mieux appréhender le concept de "culture", dans la perspective de mener des recherches sur les différences entre pays. Il se distingue du chapitre suivant, dans la mesure où il est orienté vers un approfondissement de ce qu'est la culture, en général, alors que le chapitre 4 retrace plus en détail l'évolution de la recherche en management comparatif et interculturel. C'est notre cheminement progressif, ici, vers le concept de culture géo-sociétale, qui nous permettra, dans le chapitre suivant, de mettre en valeur la dimension sociale et sociologique du "management comparatif", tel qu'il se développe depuis quelques années, et en particulier depuis les travaux de G.Hofstede.

Cependant, il est important de préciser que notre travail n'est pas, à proprement parler, une recherche sur la culture, mais seulement une analyse interculturelle. Nous cherchons à être capable de faire apparaître la dimension culturelle des contrastes étudiés dans les systèmes et pratiques de gestion de pays différents. Une réflexion sur la culture est en conséquence indispensable et, sans le choix d'une approche, sans l'ébauche d'une théorie à ce niveau, notre recherche serait considérablement appauvrie. Mais c'est à ce titre seulement qu'il nous paraît nécessaire de considérer les différentes définitions que donne la littérature au concept de culture (en gestion, mais aussi en sociologie et en anthropologie) et de choisir, parmi celles-ci, une définition opérationnelle par rapport à l'objectif de notre travail.

Cette précision étant apportée, et l'objet de ce nouveau chapitre, par rapport à l'ensemble de la thèse, spécifié, on peut souligner que la structuration de notre propos se fera en deux parties. Dans un premier temps, le chapitre rappelle un certain nombre d'approches et de définitions de la culture sur lesquelles nous nous appuyerons. Ces définitions ne sont pas, à l'origine, organisationnelles et représentent l'apport de disciplines fondamentales, comme l'anthropologie, domaine dans lequel nous faisons principalement référence à C.Geertz (1973), et la sociologie, avec en particulier E.Morin (1984). Dans un second temps, nous tentons une application de ces définitions au domaine de l'organisation et à notre recherche. Nous cherchons à trouver, chez des auteurs et courants de pensée organisationnels, des définitions de la culture correspondant à celles évoquées dans la première partie. Cela nous permettra d'énoncer des résultats théoriques émergents, qui sont à la fois en concordance avec nos observations empiriques et ces définitions de la culture. Deux idées principales seront développées:

- tout d'abord, la culture s'exerce principalement au niveau de "l'informel", c'est-à-dire des pratiques, du jeu social, de l'usage des systèmes d'information. La théorie de la contingence, en particulier, a relégué la culture au second rang, et l'a considérée comme un facteur de deuxième ordre, parce qu'elle n'a, à notre avis, observé le plus souvent que des systèmes formels.

- par ailleurs, il est nécessaire d'enrichir le concept de culture nationale, en parlant de préférence de culture "géo-sociétale". La fin du chapitre nous permettra d'expliciter ce concept, que nous introduisons, et qui constitue un lien avec les chapitres suivants.

1. LE CONCEPT ET LES DEFINITIONS DE LA CULTURE, EN AMONT DE LA RECHERCHE ORGANISATIONNELLE: COMMENT ANTHROPOLOGUES ET SOCIOLOGUES VOIENT-ILS LA CULTURE?

Nous allons successivement, dans cette partie, considérer l'apport qu'ont eu un certain nombre d'anthropologues puis, dans un second temps, la réflexion menée par quelques sociologues sur le concept de culture.

1.1. A l'origine de la réflexion sur la culture: l'anthropologie

Le concept de "culture", comme les chercheurs en gestion l'ont seulement récemment reconnu, est en fait une notion issue de l'anthropologie qui, la première, a tenté des ébauches de théorisation sur la culture. Ces théories, extrêmement diversifiées et parfois concurrentes, ont donné naissance à des écoles différentes, en anthropologie, mais aussi à des courants de pensée divers dans le champ de la recherche en gestion, sans que celle-ci n'ait toujours conscience de leur origine. Comme l'a souligné Clifford Geertz (1973), qui est l'initiateur de l'anthropologie symbolique, la recherche sur la culture et sur ses modes d'influence est un peu "la recherche de tous les dangers", et cela pour plusieurs raisons (1973, p.3-30):

- la première grande raison est que l'ethnographie est, selon lui, en dépit de ses apparences de science descriptive, essentiellement interprétative; elle vise à "l'élargissement de l'univers du discours humain" (p.14), à "tracer la courbe du discours social" (p.19), bref à tenter de comprendre des gens qu'a priori on ne comprend pas. Qui plus est, l'interprétation est de deuxième, voire de troisième ordre, puisque faite par des chercheurs qui ne sont pas indigènes et qui, même s'ils apprennent la langue et les caractéristiques "culturelles" d'un peuple, demeureront arborigènes. Elle est une "fictio" (p.16), créatrice de sens, et tend pour cela à échapper aux modes d'évaluation systématiques;
- le deuxième grand type de danger provient de la difficulté extrême, dans ce domaine, à dissocier formulations théoriques et interprétations que l'on peut en extraire:

"La frontière entre le mode de représentation et le contenu, la substance, est aussi peu facile à tracer dans l'analyse culturelle que dans la peinture." (1973, p.16)

Selon C.Geertz, l'analyse culturelle est tout aussi capable que d'autres domaines de formulations théoriques générales, mais celles-ci courent le risque de devenir des lieux communs ou de passer

pour des inepties, lorsqu'elles sont énoncées indépendamment de leurs applications. Il insiste aussi sur le piège que peut représenter l'éloignement du "terrain" pour les théories sur la culture.

Il rappelle enfin, disséminées, tout un ensemble de mises en garde, qui se rattachent souvent aux idées ci-dessus: le fait qu'il s'agit d'une science "circonstancielle", en ce sens qu'elle dépend des conditions de son application; l'illusion du "laboratoire naturel", de l'individu ou du village "moyen-type" qui ne représente que lui-même; le leurre des théories trop parfaites et cohérentes inexistantes dans des sociétés pluriculturelles. Il souligne encore le caractère "microscopique" et parcellaire que ne peuvent que revêtir les analyses culturelles, lié à l'obligation pour elles de rester proches du terrain et d'être menées de façon empirique, longitudinale et qualitative. Il conclut enfin sur la nature intrinsèquement incomplète de la recherche dans le domaine: plus on approfondit l'analyse, plus l'abîme s'élargit.

Mais au-delà de "tous ces dangers", il reste comme nous persuadé que l'analyse culturelle est indispensable. Par analogie avec une histoire indienne citée par C.Geertz (1973, p.29) lui-même, l'anthropologie ethnographique est un peu pour nous "la tortue"¹ sur laquelle le monde est assis, le ciment sur lequel nous nous appuyons. C'est pour cette raison qu'il nous paraît essentiel de faire un détour par cette science pour esquisser, au moins brièvement, l'approche de C.Geertz, mais aussi celle d'autres anthropologues, appartenant à d'autres écoles de pensée, et dont les conceptions de la culture peuvent largement différer.

Dans "La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques" (1988), qui est la synthèse des travaux de six chercheurs en organisation, Y.Allaire & M.E.Firsirotu proposent un schéma conceptuel de la culture organisationnelle, qui fait suite à une importante revue de littérature sur le concept de culture en anthropologie. En particulier, ils recensent les diverses écoles anthropologiques existantes et mettent à jour le lien que celles-ci peuvent avoir avec divers courants de la recherche organisationnelle. Il semble ainsi que de très nombreuses études dans le domaine de l'organisation découlent d'un type d'approche théorique particulier de la culture, mais que ce lien soit très rarement explicite. C'est le plus souvent sans théorie de la culture que les chercheurs en organisation ont travaillé.²

En reconstituant le lien entre organisation et anthropologie, Y.Allaire & M.E.Firsirotu parviennent à proposer une nouvelle typologie des recherches sur la culture dite

¹: C.Geertz raconte l'histoire indienne suivante : un Anglais, auquel on avait expliqué que le monde était assis sur le dos d'un éléphant, lui-même assis sur la carapace d'une tortue, demandait un jour sur quoi la tortue s'appuyait et on lui répondit "qu'ensuite il y avait des tortues tout du long !"

²: "Toute cette agitation autour du concept de culture n'est appuyée par aucune maîtrise des courants de pensée et des recherches dans le domaine de l'anthropologie culturelle." (Y.Allaire & M.E.Firsirotu, 1988, p.5).

organisationnelle. Bien que cette dernière ne soit pas au coeur de notre propre analyse, leurs développements nous paraissent présenter un triple intérêt:

- la typologie des écoles de pensée en anthropologie demeure valable et peut également être appliquée à notre cadre (culture nationale, et non pas culture organisationnelle);
- l'organisation reste, comme nous l'avons fortement souligné au chapitre 2, au centre de nos préoccupations;
- nous intéressant d'une part à la culture et, d'autre part, à l'organisation, il est impossible de passer sous silence l'existence de recherches, extrêmement abondantes dans les quinze dernières années, sur la culture organisationnelle.

Reprenant les propos de Eldridge & Crombie, Y.Allaire & M.E.Firsirotu (1988, p.3) soulignent que "la culture est à l'organisation³ ce que la personnalité est à l'individu".

Y.Allaire & M.E.Firsirotu distinguent deux grands courants de théoriciens, selon leur approche de la culture. Les premiers voient celle-ci comme une partie intégrante du système socio-structurel, et considèrent qu'il y a adéquation, voire "isomorphisme" entre la structure sociale (la société) et la culture, le comportement étant l'expression des deux confondues. Cela ne peut cependant être le cas que sous certaines conditions très strictes. En particulier, il doit s'agir de périodes de grande stabilité sociale, également décrites chez E.Morin (1984), où il y a "appropriation" de la culture par les classes privilégiées et où l'ordre est momentanément établi, jusqu'à l'apparition de nouveaux enzymes (nature enzymatique de la culture). Voilà de toute façon une hypothèse trop forte pour la passer sous silence. Le second courant de pensée au contraire assimile la culture à un "système indépendant d'idéation" (Y.Allaire & M.E.Firsirotu, 1988, p.5), qui se préoccupe avant tout des schémas de signification. La culture, pour cette seconde catégorie d'auteurs, n'est pas nécessairement isomorphe avec la structure, et les décalages peuvent provoquer des tensions, qui expliquent potentiellement les périodes de révolution ou de changement organisationnel.

Bien entendu, de nombreuses écoles, à partir de ces deux grands courants de pensée, se sont constituées, dont nous allons rappeler les principales. Mais l'idée essentielle découlant des propos de Y.Allaire & M.E.Firsirotu est que, alors que les anthropologues se sont de plus en plus intéressés à la seconde approche, celle qui fait de la culture un système "donneur de sens", dans les vingt dernières années, les chercheurs en gestion, le plus souvent ignorants des avancées de la théorisation du concept de culture en anthropologie, ont produit en majorité des recherches correspondant à la première approche de la culture. Et la recherche en gestion fonctionne encore

³: nous pourrions ajouter à toute organisation ou à toute société, bref à tout ensemble "constitué" d'individus.

très largement, à quelques exceptions près, selon une vision fonctionnaliste ou structuro-fonctionnaliste de la culture.

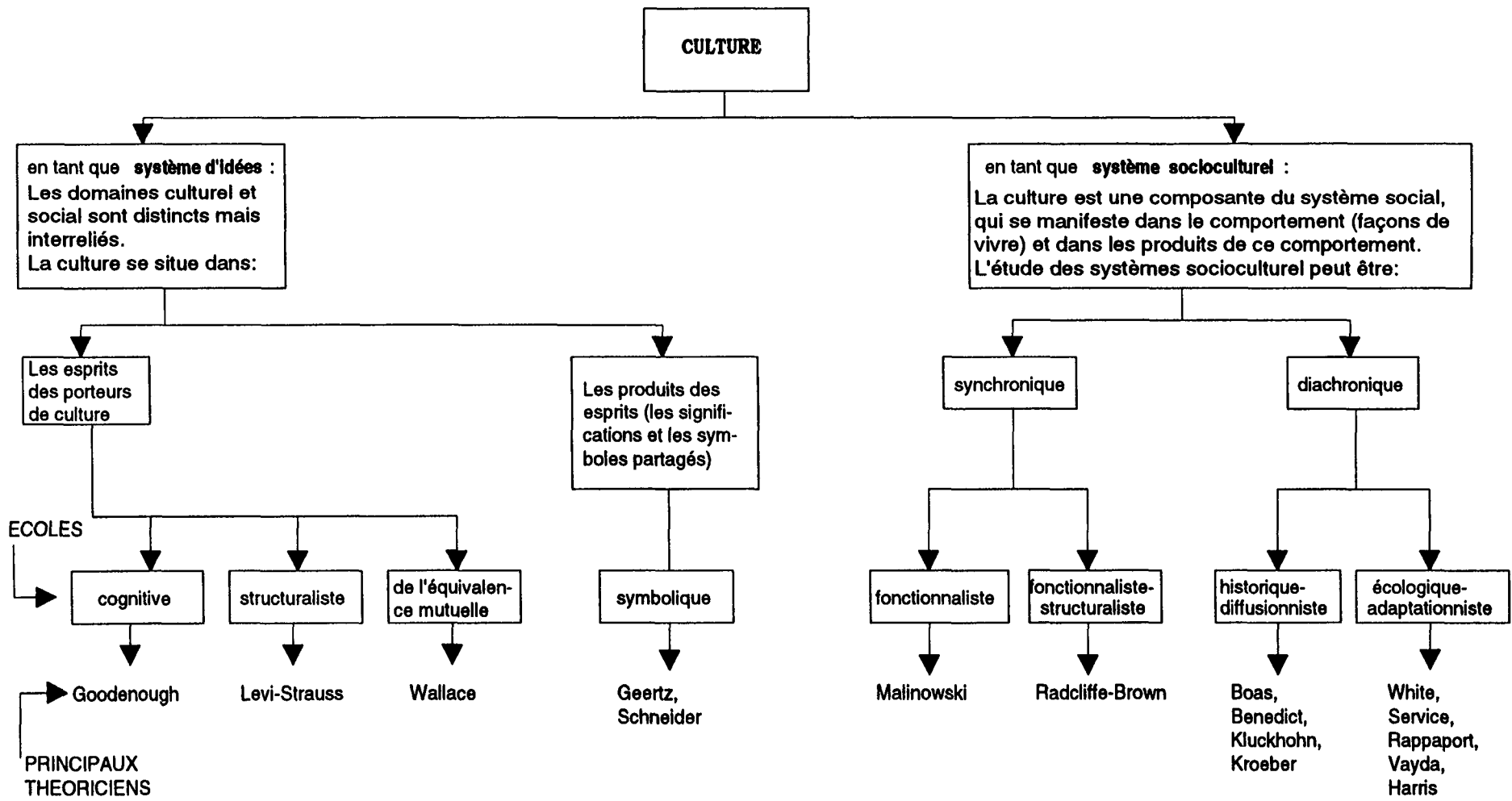
Une figure, dans le chapitre d'Y.Allaire & M.E.Firsirotu, résume assez bien le balayage qu'ils ont fait, de la recherche anthropologique sur le concept de culture (schéma 3.1.).

Au sein des anthropologues qui ont considéré qu'il existe un **isomorphisme entre structures sociales et culture**, on trouve, selon ces auteurs, quatre principaux courants:

- Malinowski (1944) et les fonctionnalistes ont une perspective instrumentale de la culture, destinée selon eux à permettre aux individus de satisfaire leurs besoins fondamentaux.
- Radcliffe-Brown et les structuro-fonctionnalistes ont également une vision utilitaire de la culture, qui permettrait de s'adapter à la vie dans une société donnée, par un apprentissage de valeurs.

Deux autres courants de pensée, correspondant à la seconde approche, ont plutôt mis en valeur le caractère dynamique de la genèse de la culture.

- Rappaport, avec le courant écologico-adaptationniste, souligne l'interaction constituante entre la culture (comportements transmis socialement) et le milieu écologique où se trouve une société.
- Kluckhohn et l'école historico-diffusionniste s'intéressent de près aux mécanismes de diffusion des éléments socio-culturels, considérant qu'il s'agit-là de formes, temporelles, superorganiques, se propageant au gré des circonstances et de l'histoire.



*Schéma 3.1. : Une typologie des concepts de culture
 extrait de Y.Allaire & M.E.Firsirotu (1988, p.6)*

Ces quatre écoles trouvent leur pendant, comme le soulignent Y.Allaire & M.E.Firsirotu, dans la littérature organisationnelle.

- Elton Mayo (F.Roethlisberger & al, 1947) et ses successeurs de l'école des relations humaines, mais aussi A.Maslow, D.MacGregor et R.Likert lorsqu'ils parlent de réalisation de soi, ont une vision de l'organisation centrée sur la satisfaction des besoins des individus.
- T.Parsons, C.Barnard, M.Crozier sont ou peuvent être considérés comme des structuro-fonctionnalistes, puisque l'organisation a pour eux des buts, avec lesquels sa culture doit concorder.
- L'écologie adaptationniste de Rappaport trouve son prolongement dans de très nombreux travaux organisationnels: Y.Allaire & M.E.Firsirotu citent la théorie des systèmes ouverts de Katz & Kahn, la perspective des systèmes socio-techniques de Miller & Rice, la nouvelle école des relations organisation-environnement (J.Pfeffer & G.Salancik). Mais on trouve aussi et surtout dans cette catégorie:
 - la théorie de la contingence, sur laquelle nous reviendrons plus longuement dans de prochains paragraphes ainsi, dans la même lignée, que les travaux du groupe d'Aston ;
 - les études organisationnelles interculturelles.
- Enfin, la perspective historico-diffusionniste, bien qu'elle soit susceptible de nombreux développements, a moins inspiré les chercheurs dans le domaine de l'organisation: il est cependant des exceptions notables, comme Alfred Chandler, qui a consacré une grande partie de son travail à tenter de resituer le développement des organisations, et en particulier la naissance de la grande entreprise (puis multinationale), aux Etats-Unis, à la fin du 19ème siècle, dans une perspective historique.

Du côté de l'approche alternative de la **culture comme systèmes d'idées**, quatre écoles d'anthropologues ont été identifiées par Y.Allaire & M.E.Firsirotu, mais aucune n'a suscité encore, dans le domaine organisationnel, autant de travaux que les écoles fonctionnalistes. C'est pourtant là que l'on retrouve les grands noms de l'anthropologie des vingt dernières années. W.Goodenough, C.Geertz, C.Lévi-Strauss, ou encore A.Wallace partent tous de la même idée initiale, à savoir que la culture ne se fonde pas dans un système "socioculturel" monolithique, mais doit plutôt être appréhendée comme une structure interprétative. Chacun a, ensuite, bâti ses propres idées sur le plan théorique, parfois différemment et, comme C.Geertz le souligne, la discipline n'est pas caractérisée par un consensus sans faille. Mais cela est heureux puisque, selon lui, il ne peut y avoir progrès dans un tel domaine qu'au travers du débat d'idées et de l'enrichissement de celles-ci.

W.Goodenough est devenu le fondateur de l'école cognitive, aussi appelée ethnoscience; il considère que la culture est composée de structures psychologiques cognitives au moyen

desquelles les individus, ou les organisations humaines, vont guider leur comportement. Le locus classicus de l'école est la phrase de W. Goodenough :

"La culture d'une société consiste en tout ce qu'un individu doit savoir ou croire afin d'opérer de façon acceptable pour les membres de sa société." (1957, p.167)

La théorie de l'équivalence mutuelle développée par A. Wallace (1970), peut-être moins connue, présente elle aussi une dimension cognitive importante. Mais elle est plus spécifiquement centrée sur la prédiction du comportement des autres individus, rendue possible, selon cette théorie, par une culture commune. Il est à remarquer qu'il pourrait être particulièrement intéressant - bien que ce ne soit pas ici notre propos - de mettre cette approche en parallèle des développements d'une part de la science cognitive (structures mentales) et d'autre part, de la théorie des jeux, elle aussi fondée sur l'anticipation du comportement des partenaires et/ou adversaires.

Deux écoles "concurrentes" à ces deux premières sont l'anthropologie sémiotique (ou symbolique) de C. Geertz, que nous avons déjà évoquée, et l'école structuraliste de C. Lévi-Strauss.

C. Lévi-Strauss a en fait peu écrit sur son approche, préférant sans doute largement la mettre en pratique. Il n'en demeure pas moins que sa particularité tient à la recherche de structures mentales universelles: pour lui, le fait de retrouver une permanence de structures sociales (mariage, rites de passage à l'âge adulte...) dans des cultures extrêmement contrastées par ailleurs, indique que cette universalité sous-jacente existe et, en tant que constructions de l'esprit humain, les cultures, par leur étude anthropologique, devraient permettre de retrouver les traces de cette universalité.

"les formes sont fondamentalement les mêmes pour tous les esprits, anciens et modernes, primitifs et civilisés." (1974, p.28)

"les sociétés humaines comme les individus -dans leurs jeux, leurs rêves ou leurs délires- ne créent jamais de façon absolue, mais se bornent à choisir certaines combinaisons dans un répertoire idéal qu'il serait possible de reconstituer." (1955, p.203)

C. Lévi-Strauss s'inscrit dans une perspective radicale, qui introduit la relativité en toute chose: toutes les sociétés, primitives ou dites avancées, se valent puisqu'elles se réfèrent aux mêmes formes, que le structuralisme vise précisément à dégager. A. Finkielkraut rappelle et met en perspective toute la démonstration du structuralisme de C. Lévi-Strauss:

"les différences qui existent entre les groupes humains tiennent, écrit Lévi-Strauss, "à des circonstances géographiques, historiques ou sociologiques, non à des aptitudes distinctes liées à la constitution anatomique ou physiologique des noirs, des jaunes ou des blancs". Mais, ajoute aussitôt C. Lévi-Strauss, il ne suffit pas, (...) de combattre la biologisation des différences -encore faut-il pouvoir s'opposer à leur

hiérarchisation. Les multiples formes que l'humanité se donne à elle-même dans le temps ou dans l'espace ne peuvent être classées par ordre de perfection croissante." (A.Finkelkraut, 1987, p.68-69)

C.Lévi-Strauss introduit la distinction entre les cultures, qui toutes se valent, et les civilisations, qui peuvent au contraire être "classées" sur une échelle: en effet, ce dernier concept, inventé par les penseurs des Lumières, est lié au degré d'avancement de la rationalité et de la technologie chez un peuple. A.Finkelkraut continue la démonstration:

"l'ethnologie parle donc de cultures, au pluriel. (...) Dans le procès intenté à la barbarie, les Lumières siègent désormais au banc des accusés (...). L'objectif demeure le même: détruire le préjugé, mais pour l'atteindre, il ne s'agit pas d'ouvrir les autres à la raison, il faut s'ouvrir soi-même à la raison des autres." (1987, p.72)

C'est à cela, selon C.Lévi-Strauss, que doit servir l'anthropologie. Elle doit permettre de démontrer qu'il existe d'autres façons de faire, d'autres modes et "systèmes de pensée", d'autres "pratiques sociales" (A.Finkelkraut, 1987, p.80), qui valent celles de l'Occident, qui valent les nôtres: "il faut encore prononcer l'équivalence des cultures." (1987, p.80)

Enfin, au sein d'un même large courant de pensée qui considère la culture comme un système d'idées, on trouve encore C.Geertz. Celui-ci s'oppose vigoureusement à W.Goodenough. Par exemple, C.Geertz souligne:

"L'erreur cognitiviste - qui est de dire que la culture consiste (...) en phénomènes mentaux qui peuvent être analysés par des méthodes formelles semblables à celles des mathématiques ou de la logique - sont tout aussi destructrices par rapport à une utilisation fructueuse du concept que le sont les erreurs des théories comportementales et idéalistes (...)." (1973, p.12)

C.Geertz insiste aussi sur notre incapacité, parfois, à comprendre d'autres personnes, en dépit de l'absence de problème linguistique: il reproche à W.Goodenough de laisser croire qu'il suffit d'apprendre la langue et les structures mentales d'une société pour en être membre, de laisser croire qu'il y aurait en quelque sorte un "algorithme ethnographique", quelques règles qu'il suffirait de respecter soigneusement. Notre difficulté à comprendre les autres provient selon lui de notre manque de familiarité avec l'univers imaginaire dans lequel les actes de ces individus sont des signes. Bref, **structure interprétative, créatrice de sens, la culture ne s'apprend pas selon un algorithme et l'analyse culturelle doit avoir pour but de dégager les structures de la signification.** C.Geertz conclut ainsi son premier chapitre:

"La vocation première de l'anthropologie interprétative n'est pas de répondre à nos questions les plus profondes, mais de nous rendre accessibles les réponses que

d'autres, en d'autres lieux⁴, ont donné à ces questions, et ainsi d'inclure leurs réponses dans le grand livre, à consulter, de ce que l'homme a dit." (1973, p.30)

Ainsi, l'ethnographe, pour l'école sémiotique de C.Geertz, est celui qui "inscrit le discours social".

En fait, la théorie générale des signes et système de signes de l'école de C.Geertz peut se résumer par ce qui, là encore, est devenu son *locus classicus* :

"Comme Max Weber, je crois que l'homme est un animal suspendu à la toile de significations qu'il a lui-même tissée, tel une araignée; je considère en fait la culture comme cette toile, et son analyse non pas comme une science expérimentale à la recherche de lois, mais comme une science interprétative à la recherche de sens." (1973, p. 5)

La reprise des idées développées par ces quatre "écoles" de l'anthropologie, dans la littérature en organisation, reste peu fréquente, au stade actuel. C'est à peine si existent quelques ébauches de travaux dans cette direction, que Y.Allaire & M.E.Firsirotu (1988, p.17-25) décrivent.

Pour ne reprendre que ceux qui nous semblent potentiellement les plus importants, on peut penser aux théories de l'apprentissage organisationnel, telles que C.Argyris & P.Schön (1978) les ont développées. Ces auteurs ont particulièrement insisté sur les capacités cognitives de l'organisation dans son ensemble, qui serait douée de facultés d'apprentissage. Ils définissent les conditions de l'apprentissage organisationnel: en particulier, il est nécessaire que les décideurs ne soient pas "défensifs" mais au contraire désireux de rechercher les contributions de tous ceux qui sont compétents, pour agir au mieux après avoir été au mieux informés. Ces théories peuvent être, sous certaines restrictions, mises en parallèle avec le modèle cognitif de W.Goodenough.

Y.Allaire & M.E.Firsirotu font aussi correspondre les travaux sur la participation de C.Barnard, J.G.March & H.A.Simon, A.Etzioni, C.Perrow, etc..., ainsi que certaines organisations décrites par W.Ouchi, à l'approche par la structure d'équivalence mutuelle de A.Wallace. Certes, ces travaux décrivent des acteurs dont le comportement est calculé et la participation utilitaire. En ce sens, ils insistent, comme A.Wallace, sur des modèles de prédiction des comportements. Mais le lien direct avec les travaux de A.Wallace ne nous apparaît pas aussi clairement que le soutiennent Y.Allaire & M.E.Firsirotu. En effet, du temps de C.Barnard, J.G.March & H.A.Simon, aucune référence n'est faite, dans les recherches en gestion, à une théorie de la culture, et encore moins au caractère cognitif de celle-ci.

En ce qui concerne le structuralisme de C.Lévi-Strauss, Y.Allaire & M.E.Firsirotu soutiennent que, en dehors de quelques recherches cognitives, le sujet n'a jamais vraiment été traité par la

⁴: en anglais : "The essential vocation of interpretive anthropology is not to answer our deepest questions, but to make available to us answers that others, guarding other sheep in other valleys, have given, and thus to include them in the consultable record of what man has said".

littérature organisationnelle, si ce n'est de façon éloignée et superficielle en comparaison des idées de l'anthropologue. Nous aurions cependant tendance à nuancer les propos de Y.Allaire et M.E.Firsirotu sur ce point. Comme A.Finkelkraut le note:

"Et Lévi-Strauss fait école. A l'instar de l'anthropologie structurale -et chacune sur son propre terrain-, toutes les sciences humaines pourchassent l'ethnocentrisme. C'est le cas, en premier lieu, de l'histoire. (...) Des pratiques hétérogènes surgissent là où nous croyions avoir affaire à des invariants. Un kaléidoscope de différences s'offre à notre regard en lieu et place du processus ascendant auquel nous avions coutume d'identifier l'histoire." (1987, p.74)

Il nous semble que C.Lévi-Strauss a fait école en théorie des organisations également: le courant critique et les perspectives radicales, inspirées de M.Foucault par exemple, qui ont fleuri parmi les chercheurs en comptabilité et sociologues de l'organisation, britanniques en particulier, nous semblent être affiliées à ce courant de pensée.

C'est en fin de compte l'école sémiotique de C.Geertz qui, selon Y.Allaire & M.E.Firsirotu, aurait trouvé le plus d'écho dans le champ organisationnel: ce sont principalement la sociologie interprétative des organisations (donc la plupart des travaux inspirés de Max Weber, de plus ou moins près) et, surtout à partir des années 1980 en gestion, la phénoménologie et l'ethnométhodologie, qui répondent à l'approche de C.Geertz. Les recherches organisationnelles font d'ailleurs de plus en plus souvent référence à cet auteur. Mais il faudra attendre G.Burrell & G.Morgan (1979), et L.Smircich (1983) pour réellement tenter d'appliquer les "nouvelles théories sur la culture" à l'organisation.

Au cours des développements de cette première partie, nous avons souligné, étayant nos propos du travail réalisé par Y.Allaire & M.E.Firsirotu, ainsi que de la lecture de quelques anthropologues et théoriciens de l'organisation, que la recherche en gestion, de façon générale, n'a pas mené très loin la réflexion ni les tentatives de théorisation sur la culture, et ce malgré l'abondance, ces dernières années, de recherches sur la culture organisationnelle. C.Kluckhohn avait donné 27 pages de définitions du concept; C.Geertz cite encore douze définitions à titre d'exemple en 1973, et les dix dernières années n'ont fait qu'empirer les choses, en termes de multiplication des définitions. Grand temps était venu pour une classification comme celle proposée par Y.Allaire & M.E.Firsirotu. Même si nos prétentions sont loin de vouloir investir le champ de l'anthropologie, bien vaste et hermétique pour qui présente peu d'expérience sur le sujet, il nous paraît indispensable de rappeler le rôle de "pierre fondatrice" que peut jouer cette discipline pour tous les travaux, dans le domaine de l'organisation et de la gestion, portant sur la culture (organisationnelle ou, comme dans notre cas, nationale). On a souvent eu tendance, en matière d'analyse culturelle, à négliger à tort l'anthropologie, et à oublier que la culture fait partie du patrimoine d'une discipline "générale et fondamentale" s'il en est.

En particulier, l'approche consistant à considérer la culture comme un "système d'idées donneur de sens" nous semble particulièrement riche en potentialités. Une telle vision met l'accent sur deux aspects essentiels:

- tout d'abord, elle souligne que les domaines culturel et social (la culture et la société) sont interreliés mais ne sont pas confondus. Ils restent distincts.
- d'autre part, elle introduit la notion de relativité culturelle, en énonçant que la culture se situe dans les esprits mêmes des porteurs de culture. La culture est donc créatrice de sens, mais ce sens est créé à travers des façons de voir, de percevoir, de penser humaines, à travers des cerveaux humains. Il s'agit là d'un volet entier de l'anthropologie qui, jusqu'à très récemment, a été complètement ignoré par la recherche organisationnelle, alors même que l'enrichissement des travaux, portant sur la culture, qui est susceptible d'en découler, est substantiel. C'est un renouvellement de la vision organisationnelle de la culture, qui revendique la relativité culturelle de C.Lévi-Strauss et qui peut suivre les propos de C.Geertz:

"l'homme est un animal suspendu à la toile de significations qu'il a lui-même tissée (...) je considère en fait la culture comme cette toile, et son analyse (...) comme une science interprétative à la recherche de sens." (1973, p.5)

Il est clair, en tout cas, qu'une telle perspective évite de tomber dans le piège de considérer la culture comme un outil! La seconde partie de ce chapitre nous offrira l'opportunité de réfléchir plus longuement aux conséquences qu'une telle perspective peut avoir sur la recherche organisationnelle. Dans cette première partie, nous suggérerons seulement que la référence à l'anthropologie peut élargir le champ de la recherche organisationnelle sur la culture et la renouveler, au niveau des concepts (cf. ci-dessus) comme au niveau des méthodes. Par son intérêt pour des "peuples" différents, elle nous paraît, de plus, être particulièrement en phase avec nos préoccupations, et avec notre recherche, qui porte sur la compréhension de modèles de culture nationale. Il faut toutefois reconnaître que, si les apports de l'anthropologie ont longtemps été négligés par l'analyse culturelle et, plus largement, par la recherche en gestion, des sociologues se sont par contre intéressés, depuis quelque temps déjà, à notre discipline. En contrepartie, la recherche organisationnelle empruntant de plus en plus à la sociologie, les liens entre les deux tendent à s'affirmer de façon plus nette. C'est pourquoi, avant d'en venir à la tentative d'application, dans le domaine de la recherche en gestion, de théories ou des courants de pensée situés dans des disciplines "en amont", il est incontournable d'évoquer et de faire appel à cette deuxième discipline fondamentale qu'est la sociologie. Nous allons ainsi chercher, dans les prochains paragraphes, à rappeler quelques apports originaux que des sociologues ont eus à la réflexion sur le concept de culture.

1.2. Quelques définitions de la culture proposées par les sociologues: l'approche "dynamique" de la culture par E.Morin

La plupart des sociologues, pour ne pas dire la quasi-totalité d'entre eux, se sont intéressés, (de près ou de loin) au concept de culture. Par ailleurs, la plupart des chercheurs en organisation et en gestion ont également réalisé, depuis quelques années, l'importance d'une discipline "constituée", comme la sociologie, en tant que fondement pour leurs recherches. Devant l'immensité du champ sociologique, nous ne pouvions pas défricher la totalité de ce que les sociologues ont énoncé sur la culture: aussi avons-nous décidé de faire appel à deux d'entre eux, afin de souligner l'évolution qu'a connue cette discipline, ses avancées dans la réflexion conceptuelle. Ces deux auteurs seront T.Parsons, qui, dès 1966, s'interroge sur ce que sont les sociétés et les rapports qu'elles entretiennent avec la culture, puis E.Morin dans un second temps. On verra ainsi comment le domaine de la sociologie est passé d'une vision "réductrice" de la culture, où celle-ci n'était qu'un élément constitutif de la société, assimilé aux valeurs, à une approche au contraire très englobante, où la culture est caractérisée par:

- son absence d'unicité;
- son essence régénératrice de la société.

Considérons tout d'abord l'approche de T.Parsons. Malgré toutes ses limites, elle présente un intérêt à double titre :

- elle distingue société et système social, qui est vu comme un système de normes;
- elle récapitule de façon assez large les modes de différenciation entre sociétés: à sociétés (nations) différentes, les systèmes d'information le seront également, non seulement parce que les valeurs (ce qu'il appelle la culture) changent, mais aussi parce que le système social (les structures normatives), les systèmes politique et économique ne sont pas les mêmes.

Cependant, les travaux de T.Parsons souffrent de lacunes importantes, mises à jour dans le courant des années 1970 et 1980. En particulier:

- ces travaux reposent sur une approche fonctionnaliste de la culture, dont les limites ont été soulignées à maintes reprises;
- une des conséquences d'une telle approche est l'assimilation, que l'on peut juger un peu rapide, entre culture et valeurs. Une telle réduction fait par exemple fi de la dimension cognitive et interprétative de la culture. Elle ne permet pas de rendre compte des différents types de culture évoqués par E.Morin (1984) (cultures humaniste, scientifique, de masse), ni d'expliquer les phénomènes d'émergence, d'appropriation et de reproduction des valeurs. La culture ne saurait se réduire, dans notre analyse, à un ensemble de valeurs. Elle est pour nous déjà un mélange (et en même temps, le lien) entre ce que T.Parsons qualifie de "culture" et ce qu'il appelle "système social". Surtout, les frontières entre les quatre domaines définis par T.Parsons sont trop "floues" pour pouvoir les présenter comme nettes et tranchées, sans les resituer dans une perspective **dynamique** générale de la société. En admettant que l'on

"passe sur" l'assimilation culture/valeurs, le contour de celles-ci est trop mal dessiné pour que l'on soit capable, sur des cas concrets, d'isoler l'impact de ce que T.Parsons appelle "culture" sur les systèmes d'information et de gestion. E.Morin (1984, p.110) souligne que la culture existe déjà là où les sphères présentées par T.Parsons ne sont encore ni structurées ni, qui plus est, différenciées:

"Cet acquis organisationnel, cette génothèque proprement sociale, présente dans les cerveaux des membres d'une société archaïque, sous forme de savoir-faire, règles, modèles de conduite, normes, interdits, englobe effectivement des domaines encore mal différenciés (...), mais à ce stade, la sphère économique, la sphère sociale, la sphère politique ne sont pas encore différenciées en structures distinctes." (1984, p.109-110)

Sur un plan plus pratique, comment d'ailleurs soutenir l'idée d'une frontière "naturelle" entre ces sphères? Où se trouve, par exemple, la limite entre une norme sociale et une loi coutumière? Entre une décision prise par le ministère des Finances et une contrainte économique? Comment, en termes pratiques, être capable de distinguer de façon certaine une valeur légitime dans un pays, qui s'impose aux individus, d'une norme sociale? Le tout n'est-il pas pris dans une dynamique de reproduction sociale, qui trouve écho dans le domaine juridique, politique, voire économique?

Face à ces limites, surtout soulignées par des sociologues mêmes, il nous a paru intéressant d'opposer la conception d'E.Morin, pour approfondir l'analyse. D'autres sociologues ont certainement eu une contribution tout aussi essentielle vis-à-vis du concept, et certains seront également introduits dans nos discussions ultérieures, mais les travaux d'E.Morin (1984), que nous allons rappeler maintenant, nous paraissent constituer une étape importante. Il examine en effet une distinction essentielle pour notre travail, que nous avons déjà évoquée dans la partie précédente: la distinction entre société et culture.

Là où l'anthropologie s'intéressait principalement à la **culture**, les sociologues sont également sensibles à la **société**, objet initial de leur étude. Ils mettent plus "spontanément" en valeur la différence entre les deux, déjà soulignée par la seconde catégorie d'anthropologues que nous avons présentée (C.Geertz, W.Goodenough, C.Lévi-Strauss, A.Wallace...), et étudient plus volontiers les rapports entre les deux.

L'intérêt du travail d'E.Morin (1984), outre son originalité propre, est double par rapport à notre sujet:

- s'il insiste sur la différence entre la culture et la société, il montre aussi le lien existant entre les deux et la nature **sociétale** de la culture; il justifie ainsi l'expression "culture sociétale", que nous introduirons plus loin;

- il éclaircit aussi le rapport entre société et nation. Cette dernière distinction s'avère particulièrement importante pour nous, qui nous penchons sur l'impact de la culture sur les systèmes d'information et de gestion, à travers la comparaison de deux pays, en fait deux nations. Ces réflexions sont à la base du concept de culture "géo-sociétale", que nous proposons de substituer à celui de culture nationale en fin de chapitre.

E.Morin (1984) s'accorde avec les auteurs précédemment cités sur la difficulté d'appréhension du concept de culture et, dans une certaine mesure, sur l'approche d'une culture "constituante", "créatrice de sens":

"La notion de culture est sans doute en sciences sociales la moins définie de toutes les notions; (...) il nous semble cependant impossible de donner une définition exhaustive de la culture. La culture se situe au carrefour même de l'intellectuel et de l'affectif, elle serait l'équivalent, au point de vue social, du système psycho-affectif qui structure et oriente les instincts, construit une représentation ou vision du monde, opère l'osmose entre le réel et l'imaginaire à travers symboles, mythes, normes, idéaux, idéologies." (1984, p.378)

Lus rapidement, les propos d'E.Morin, qui décrit entre autres la culture comme "un système constitué de pratiques transmises des parents aux enfants", pourraient laisser croire à une certaine faiblesse théorique, en regard des propositions des anthropologues. Mais il pousse ensuite la réflexion beaucoup plus en avant. Ainsi, il parle, à propos de celle-ci, "d'épi-système génératif", et met en exergue son caractère organisationnel et évolutif. Au-delà de la transmission des valeurs, la culture participe au lien entre l'individu et la société, joue un rôle essentiel dans le processus "d'auto-éco-ré-organisation" de la société (selon ses propres termes). Il insiste sur le danger de définitions simplistes:

"La société humaine développe une originalité propre (...), apparemment bien connue: c'est l'existence de la culture; mais il ne suffit pas de définir la culture tautologiquement par opposition à la nature, ou catalogalement comme la somme ou l'ensemble des normes, règles, savoirs, proprement sociaux. Il s'agit de dégager le caractère organisationnel de la culture par rapport à une organisation sociale primatique qu'elle développe et transforme à la fois." (1984, p.108)

Comme C.Geertz, W.Goodenough, A.Wallace ou C.Levi-Strauss, E.Morin opère clairement la distinction entre **système social** et **culture**. Il est donc, en ce sens, assez proche des anthropologues, d'autant plus que la culture relève également pour lui d'un système de significations. Il cite M.de Certeau qui, en 1968, voit en la culture "la façon dont est vécu un problème global". Il pense que le système culturel doit être articulé au système social (1984, p.341-379), soulignant ainsi que les deux sont distincts. Cependant, sa démarche est différente de celle des anthropologues: alors que ceux-ci, partis du concept de culture, ont réalisé que l'assimilation entre systèmes social et culturel les empêchait d'aller de l'avant dans leurs recherches, E.Morin au contraire part d'une réflexion sur la société, qui l'amène à mettre à jour

l'importance d'un autre facteur: la culture. C'est après avoir développé un chapitre sur la société (1984, p.67-118) qu'il peut tenter de définir la culture et de mener une "culturalanalyse" (1984, p.341-379).

Il y a donc des similitudes entre l'approche des anthropologues et celle du sociologue. Le second dénonce cependant les insuffisances des premiers. En particulier, l'auteur souligne la nécessité de dépasser l'opposition culture/nature qui, au-delà du contexte de sociétés primitives, ne peut plus être, selon lui, d'une grande aide pour l'analyse (1984, p.95 et suivantes). Dans la mesure où son apport est, à notre avis, complémentaire et non concurrent, on peut avoir l'impression qu'E.Morin est un peu "dur" à l'égard des anthropologues. En effet, ces derniers ne se sont pas contentés, nous semble-t-il, d'apporter des éléments d'analyse de la culture strictement applicables aux sociétés primitives. D'autre part, le tableau qu'il dresse des diverses acceptions de la culture en anthropologie est incomplet: tous les anthropologues ne se sont pas arrêtés, pensons-nous, à la simple opposition culture/nature. Ils ne se sont pas contentés de ranger dans le "culturel" tout ce qui est humain. Ils n'ont pas simplement dénommé "culturel" tout ce qui est pourvu de sens, y compris le langage. Enfin, évoquant le sens "ethnographique" de la culture, E.Morin a peut-être tendance à l'exagération lorsqu'il parle de "bazar regroupant croyances, rites, normes, valeurs, modèles de comportement...". La vision de tous les anthropologues et ethnographes n'est pas aussi simpliste.

E.Morin (1984, p.347), qui a bien perçu les deux grands courants de pensée qui seront distingués par Y.Allaire & M.E.Firsirotu (1988), nous semble être un peu trop sévère dans ses critiques à l'égard de ceux-ci et en particulier du second:

"..., on voit les deux grands courants de pensée contemporains, l'un réduire la culture à des structures organisatrices, l'autre le ramener à un plasma existentiel." (1984, p.347)

Certains auteurs, dont C.Geertz et C.Lévi-Strauss, ne se sont pas, à notre avis, arrêtés à une vision de la culture sous forme de "plasma existentiel".

Toutefois, les propos d'E.Morin se comprennent mieux lorsqu'on considère qu'il confère à la culture de nouvelles caractéristiques, en développant une approche personnelle très originale. Sans que cela soit exprimé explicitement, on se rend compte que **la culture n'est pas seulement pour lui un système de significations, un système "donneur de sens"**. C'est aussi et avant tout **la base du système de reproduction de la société, en tant que détentrice du "code génétique"** - pour réemprunter ses analogies anatomiques - de la société. Il adopte ainsi une vision beaucoup plus dynamique de la culture et de son rôle. L'apport de son travail est majeur à plusieurs niveaux.

C'est un schéma général qu'E.Morin nous propose, fondé sur la nature intrinsèquement antagoniste de l'organisation sociale. C'est elle qui, selon E.Morin, est à la base de tout. **L'organisation sociale** est en effet à la fois une et complexe, faite d'invariance et de changement, d'ordre et de désordre, et **comporte en même temps un système de reproduction (à l'identique) et des éléments moteurs d'un processus énergétique d'évolution**, qu'il appelle des enzymes. "La société porte en elle l'union de l'union et de la désunion" (1984, p.68) et, comme Janus, nous présente deux faces. S'appuyant sur une longue analogie entre systèmes sociaux et systèmes biologiques, E.Morin pense que le principal point commun entre les deux types de systèmes est qu'ils "portent en eux des perturbations énormes, qu'ils régulent et des antagonismes furieux qui, au lieu de les détruire, les font vivre" (1984, p.69).

"Ce qui est fascinant dans la société, c'est qu'on y trouve du "re" (reproduction historique, sociale, culturelle) mais qu'il y a aussi du nouveau, création, évolution. Il faut penser ensemble l'ordre répétitif/reproducteur et le mouvement transformateur/novateur, où ce qui évolue est le système même de reproduction." (1984, p.70)

C'est un système global, à la fois un et complexe, et différent de la somme des individus; les éléments interrelationnels constituent une organisation qui "émerge", a désormais ses caractéristiques propres et s'impose aux individus.

"Les équilibres organisationnels sont des équilibres de forces antagonistes. Et toute relation, ergo toute organisation, tout système de comportement, produisent de l'antagonisme." (1984, p.76)

"Les sociétés modernes sont celles qui non seulement peuvent "avaler" de très grands désordres mais aussi qui peuvent évoluer à partir de désordres." (1984, p.89)

Un autre apport majeur de son oeuvre est de **reconnaître la place de l'individu dans la société**, alors que celui-ci s'affirme de plus en plus clairement dans nos sociétés modernes, et même de le remettre au centre de son schéma d'analyse (1984, schéma p.107). La société est faite d'interactions entre individus, et ces derniers sont totalement réhabilités puisque il n'y aurait pas de société sans eux:

"Les individus dépendent de la société qui dépend d'eux." (1984, p.70)

Ensuite, il nous **met en garde contre l'assimilation société-nation**, ce qui, du point de vue de notre recherche, est un élément important. Les deux, tout comme *Gesellschaft/Gemeinschaft* dans la sociologie allemande, sont distinctes, mais la nation n'est pas non plus une simple superstructure collée sur la société: elle contient l'aspect mythologique de la société-nation moderne et c'est ce mythe national qui "concrétise la réalité sociale" (1984, p.68), elle-même faite d'un "mélange de contraintes extérieures (Etat, police, lois, interdits) et de tendances intérieures unifiantes, (...) à la fois Père/Etat/Loi et Mère/Patrie/Amour". Il est d'ailleurs intéressant de souligner que, selon E.Morin (1984, p.115-116), l'erreur principale du marxisme a

été, en quelque sorte, dans l'analyse de la société, "d'oublier" cette seconde composante essentielle de la société moderne (en formation depuis la fin du 18^{ème} siècle): l'internationale ouvrière n'a pas résisté longtemps, en 1914, à l'appel de chacune des "mères patries" et ouvriers français et allemands ont eu tôt fait de s'affronter. En ramenant toute l'oeuvre de Marx au schéma des classes, au lieu de faire également apparaître le problème de la nation, et des appareils (au premier rang desquels celui de l'Etat) au coeur des sociétés modernes, les marxistes ont occulté tout un versant de la dynamique sociale⁵. En rappelant et soulignant la distinction théorique entre société et nation, il ouvre, pour notre travail, la porte de la réflexion sur la distinction pratique que nous faisons entre les deux. C'est un élément que nous cherchons à prendre en compte dans la seconde partie de ce chapitre.

Une autre valeur ajoutée importante de son ouvrage "Sociologie" (1984), est la présence de développements sur la distinction et l'évolution historique de trois grands "types" de culture qui ont traversé et imprégné successivement (et aujourd'hui encore) nos civilisations occidentales: la culture humaniste, la culture scientifique et enfin la culture de masse. Il peut, pour nous, être intéressant de remarquer dès à présent que France et Grande-Bretagne ont chacune connu leurs "heures de gloire", en tant que civilisation, grâce à des cultures différentes: c'est certainement en période de culture humaniste que la France a connu son rayonnement maximal, tandis que la Grande-Bretagne a connu son apogée au moment même où la culture scientifique, elle aussi, triomphait. C'est là une remarque digne d'être faite, et qu'il faudra garder en mémoire à la lecture du chapitre 6, retraçant quelques sur les différences entre la société française et la société anglaise. Nous ne la développerons pour l'instant pas davantage, dans la mesure où l'étude de l'évolution historique de ces trois cultures, telle qu'elle est présentée par E.Morin, "sort" de notre champ d'investigation.

Toutefois, à travers la mise en valeur de ces trois types de culture et de façon plus générale, l'auteur insiste sur le **caractère polyculturel de nos sociétés, caractérisées par une forte hétérogénéité, des oppositions et une "polynucléarité" certaine**. On imagine que ce phénomène accentue encore la difficulté de la "culturanalyse" de nos sociétés. L'auteur cite les propos de Lénine, qui voyait en chaque culture nationale deux cultures: la culture du peuple -on pourrait parler de culture de masse- et la culture bourgeoise -dite "culture civilisée". Mais, plus généralement, on pourrait souligner l'existence de cultures superposées et imbriquées dans toute société qui rendent, méthodologiquement, l'analyse culturelle plus ardue: cultures scolaire, scientifique, religieuse, politique (1984, p. 379), etc... Un tel constat implique bien sûr la prise de précautions particulières au niveau des méthodes de recherche et limite l'interprétation des propos des personnes interrogées, toujours influencées par plusieurs "cercles de culture".

⁵: le problème des classes est, selon E.Morin, bien existant, mais il faut le ramener au problème plus général de l'organisation et non le contraire.

Cependant cela ne doit pas, à notre avis, nous interdire toute tentative d'analyse culturelle. Cela suppose seulement une renonciation partielle -et peut-être momentanée- à vouloir "mesurer" les phénomènes culturels (cf. chapitre 1), du point de vue méthodologique.

L'aspect le plus intéressant, du point de vue de notre recherche, et qui se trouve au coeur de l'analyse d'E.Morin (1984) est en fait son appréhension et sa définition (non exhaustive, il le reconnaît) de la culture, découlant de la nature intrinsèquement antagoniste de l'organisation sociale. Pour l'auteur, la culture est avant tout ce qui différencie le système social, les sociétés humaines, des sociétés animales par exemple. L'originalité des sociétés humaines serait double: elle tiendrait d'une part à l'existence de la culture et, d'autre part, à celle de géno-structures, qui participent à la vie, au maintien et au renouvellement concomitants de l'organisation sociale. **Dans ce contexte, la culture peut se définir comme la "base informationnelle génétique de la société humaine"**. Elle est, en quelque sorte, l'information **qui assure la permanence de la société et permet en même temps son évolution**. Elle joue, à l'égard de la structure et de l'organisation sociales, complexes au même titre qu'un organe biologique, un rôle identique à celui de l'information génétique, du patrimoine héréditaire, contenu dans la DNA:

"...ce qui assure ou détermine la conservation, la transmission, la production et la reproduction d'une structure et d'une organisation complexes." (1984, p.91)

La culture joue le rôle de "généothèque" où serait inscrite toute l'information portant sur la connaissance de "savoir, savoir-faire, normes, prescriptions, interdits..." de la société humaine; elle en constitue la mémoire, elle est "le conservatoire de l'information sociale". (1984, p.93)

Dans ce contexte, le mythe que nos sociétés entretiennent autour de la création artistique s'apparente au mythe de la reproduction. La culture est ce qui assure l'invariance et en même temps, elle est ce qui peut intégrer le nouveau, l'invention, et le transformer à son tour en acquis invariant. L'intelligentsia, dépendante économiquement mais culturellement "supérieure", et largement marginale, joue le rôle d'enzyme, puis il y a appropriation des nouveaux éléments, à travers la culture, par les classes dominantes. En s'accaparant la culture, ces dernières non seulement s'assurent le pouvoir mais s'octroient un certain degré de spiritualité, qui les aristocratise. E.Morin montre aussi comment, en contrepartie, la bourgeoisie a progressivement apporté à la culture "le fondement économique qui identifie valeur et rareté" (1984, p.356) en introduisant un mythe de l'original, de l'authenticité. C'est cet ensemble qui, pour l'auteur, constitue la dynamique socio-culturelle. Enfin, dans une telle perspective, il souligne la nécessité d'enrichir nos connaissances noologiques, relatives à la pensée et à l'esprit humain, nos connaissances sur les modes de représentation, imaginaire, symboles, mythes, etc... pour améliorer nos capacités à effectuer une "culturalanalyse", c'est-à-dire à "diagnostiquer la situation culturelle de notre société" (1984, p.373).

En conclusion sur l'apport d'E.Morin, nous retiendrons essentiellement son insistance marquée sur la nature enzymatique de la culture. Cette dernière ne peut être comprise indépendamment d'une dynamique du développement culturel qui, dans le cas de la culture nationale, sera une dynamique historique. C'est ce constat qui nous conduira, dans le chapitre 6, à ébaucher des pistes de réflexion sur les traditions nationales de la Grande-Bretagne par rapport à celles de la France. C'est aussi l'insistance sur la nature enzymatique de la culture par rapport à la société qui permet de mettre en exergue la relation duale entre société et culture: la culture est la base génératrice, le code génétique de la société, ce qui souligne que l'une et l'autre sont étroitement liées, indissociables.

Plus généralement, la question pour nous n'est pas de chercher à savoir si la culture, en tant que structure interprétative de toute chose, est antérieure à la société ou au contraire si la société vient avant la culture, qui en est le système de reproduction. Ce qui est important pour notre analyse, c'est que la culture soit comprise à la fois comme **système d'idées, qui permet de "décoder" l'environnement et d'interpréter** toute forme ou événement, et comme système constituant, génératif, **interprétatif et constructif de l'organisation humaine**. Ainsi entendue, la culture devient de facto, comme Y.Pesqueux l'a suggéré, mode de résolution pré-conventionnel des conflits. Elle va même plus loin que cela: élément contributif à l'ordre social, elle est aussi germe du désordre (E.Morin). A travers cette première partie de chapitre, nous avons fait appel aux idées de quelques anthropologues et sociologues, afin d'enrichir notre propre réflexion, en gestion, des travaux et définitions non-organisationnels que ces disciplines fondamentales ont apportés. Cela paraît d'autant plus important que ces dernières ont été précocement confrontées au problème de l'analyse de la culture. On pourrait résumer les approches de trois auteurs, auxquels nous avons fait particulièrement référence, de la façon suivante :

Chronologie	Distinctions entre société, culture et système social	
T. PARSONS 1969 <i>Sociologue</i> <i>Fonctionnaliste</i>	SOCIETE = CULTURE (système de valeurs) + SYSTEME SOCIAL (système de normes) + SYSTEME POLITIQUE + SYSTEME ÉCONOMIQUE	
C. GEERTZ 1973 <i>Anthropologue</i> <i>Paradigme symbolique et interprétatif</i>	CULTURE = Système de "signifiante", structure interprétative de tout, y compris de la société.	= SOCIETE = façon d'organiser l'action humaine (= structure sociale).
E. MORIN 1984 <i>Sociologue</i>	CULTURE = base informationnelle génératrice de l'organisation sociale, "généothèque". SOCIETE (confondue avec structure sociale) = ensemble d'interactions économiques, psychiques, culturelles, etc... formant système; le système comporte des appareils de commande et de contrôle, qui rétro-agissent sur les interactions dont dépend leur existence.	

**Tableau 3.1. : Distinctions entre société, culture et système social
chez T.Parsons, C.Geertz, E.Morin**

Notre approche de la culture s'appuie en particulier sur la vision qu'en ont proposé les deux derniers auteurs, à savoir C.Geertz et E.Morin. Nous nous rapprochons de l'anthropologue sur sa définition de la société comme système "donneur de sens", "structure interprétative" de ce qui nous entoure. Une telle perspective nous paraît utilement complétée par le sociologue qui, partant de son objet d'étude, la société, souligne l'interaction constitutive dynamique dans laquelle cette dernière se trouve avec la culture. C'est sur de telles bases que va s'appuyer la seconde partie de ce chapitre, pour tenter une application, au domaine de la recherche organisationnelle, d'une telle perspective et des définitions correspondantes.

2. LA REFLEXION SUR LA CULTURE, APPLIQUEE A LA RECHERCHE ORGANISATIONNELLE

L'objet de ce chapitre 3 est l'approfondissement du concept de culture, en relation avec notre problématique. Cette dernière porte sur l'existence de différences culturelles nationales, dans les pratiques correspondant aux systèmes d'information comptable et de gestion. Au cours de cette seconde partie, comme nous l'avons souligné en introduction, nous allons nous appuyer sur les concepts et définitions, non issus du domaine de la recherche organisationnelle, développés ci-dessus, et en particulier sur les approches de C.Geertz, E.Morin, et C.Lévi-Strauss dans une moindre mesure, pour:

- essayer de cerner jusqu'où la recherche en gestion a, récemment, avancé vers la prise en compte des aspects "culturels" (non nécessairement nationaux) et dans quelle mesure la théorie des organisations a eu pour cela recours à une vision "anthropo-sociologique" du concept de culture;
- souligner que c'est dans cette dernière lignée que nous nous situons;
- énoncer deux résultats émergents de nos recherches de terrain, qui confirment tous deux le bien-fondé d'une approche de la culture fondée sur les écrits d'anthropologues et de sociologues tels que C.Geertz et E.Morin.

Cette partie de chapitre est structurée en trois temps. Tout d'abord, nous proposons une très brève synthèse de "l'utilisation" faite du concept de culture en théorie des organisations, tout en nous interrogeant sur la référence que les auteurs organisationnels ont pu faire - explicitement ou implicitement- à des approches sociologiques ou anthropologiques. Nous nous appuyons en particulier, pour cela, sur un article publié en 1983, par L.Smircich, dans *Administrative Science Quarterly*. Nous soulignons, malgré quelques développements récents, la faiblesse d'un courant anthropo-sociologique en gestion, du moins en matière de recherches empiriques et, bien sûr, avec quelques notables exceptions. Dans un deuxième temps, nous tentons de montrer comment la théorie de la contingence est tombée, à notre avis, dans le piège

de la négation culturelle. Nous citons en particulier J.Child pour argumenter que, en s'intéressant quasi-exclusivement aux systèmes formels, la théorie de la contingence a hâtivement conclu à la moindre importance de la culture (nationale) et de ses effets sur les systèmes d'information comptable et de gestion. Une telle explication théorique est concordante avec un résultat émergent de nos études de cas (chapitre 7) et déjà énoncé au chapitre précédent, à savoir que la culture (nationale) produit ses effets au niveau informel principalement. Enfin, la fin du chapitre, en appliquant l'approche retenue par C.Geertz et par E.Morin à notre réflexion sur la culture nationale, nous conduit à préférer l'expression de "culture géo-sociétale" pour qualifier celle-ci. Cette dernière partie constituera également un lien avec le chapitre suivant, orienté vers l'examen et le rappel des recherches préalables en management comparatif.

2.1. La théorie des organisations et le concept de culture

Nous allons tout d'abord tenter de situer notre façon d'appréhender la culture dans un schéma d'ensemble des travaux portant sur ce vaste sujet, dans le domaine de l'organisation et de la gestion. Après avoir "puisé" aux sources de l'anthropologie et de la sociologie en début de chapitre, nous voici de retour aux "sciences" de gestion. Les travaux sur la "culture" (essentiellement sur la culture d'entreprise d'ailleurs, et non sur la culture nationale) se sont développés dans les années 1970, pour "foisonner" à partir des années 1980. Ceux-ci se sont pratiquement toujours partagés entre deux pôles d'influence en présence, alternativement dominants: d'une part, les recherches d'inspiration managériale et, de l'autre, celles qui, consciemment ou non, ont adopté des thèses de nature socio-organisationnelle, voire sociologique.

Ainsi, certains auteurs considèrent la culture comme un mécanisme régulateur permettant aux individus de s'intégrer dans les structures sociales. Cette définition est à l'origine d'une large école de pensée, dont l'objet est d'utiliser la culture à des fins utilitaires et managériales: ses écrits sont très répandus, puisqu'ils couvrent par exemple les ouvrages de T.Peters & R.Waterman (1982), R.T.Pascale & A.G.Athos (1981) et même, dans une moindre mesure, les écrits de W.Ouchi. La théorie de la contingence, que nous évoquons plus longuement plus loin, pourrait dans une certaine mesure être classée sous cette catégorie. La définition de la culture comme un "ciment", une "colle" sociale ou normative qui maintient (l'intégrité) de l'organisation" (Tichy, 1982, cité par L.Smircich, 1983) n'est pas éloignée non plus d'une conception utilitariste. A contrario de ces approches "managériales fonctionnelles", on rencontre également un certain nombre d'auteurs et de définitions de la culture qui ont en commun d'être inspirés d'une perspective sociologique, tout en représentant parfois, par ailleurs, des courants de pensée très divers. G.Hofstede (1987), dans ses travaux sur la culture nationale, sur lesquels nous aurons largement l'occasion de revenir, décrit la culture comme "une programmation mentale

partagée par la plupart des membres d'une nation". Pour J.Dent (1989), la culture peut être assimilée à une structure interprétative, qui "donne du sens" aux choses. Quelques auteurs comparent même la culture à une paire de lunettes que chacun enfilerait pour décoder et percevoir son environnement. Dans le même esprit, J.Birnberg & C.Snodgrass (1988) parlent de "filtre pour percevoir l'environnement" ou encore de système conceptuel, qui serait "l'une des forces conductrices de la prise de décision humaine". Enfin, la définition d'Y.Pesqueux (1991), que nous avons déjà mentionnée, et qui suggère que la culture est un mode de résolution pré-conventionnel des conflits, peut également s'inscrire dans cette tendance plutôt sociologique, puisqu'elle souligne la notion de conflit. Mais l'auteur signifie surtout que la culture agit, de façon comparable à des règlements ou procédures, pour renforcer la convergence des buts dans l'organisation. La caractéristique distinctive est que la culture exerce ses effets ex ante; qu'elle crée une communauté de valeurs et d'attitudes très efficace dans la résolution - ou plutôt la prévention - de conflits potentiels, avant même qu'aucune règle (conventionnelle) ne soit requise.

Deux articles, l'un de J.F.Chanlat (1989) et l'autre, plus novateur bien que plus ancien, de L.Smircich (1983), nous ont particulièrement aidé à restructurer les différents courants de pensée en gestion et à faire apparaître les deux tendances dont nous parlons, à savoir le courant fonctionnaliste managérial et le courant dit "culturaliste", plus sociologique. J.F.Chanlat (1989) se fonde sur un examen historique, pour expliquer "l'éclatement du champ" qui s'est produit à la fin des années 1970 et surtout dans les années 1980: il montre en cela que la tradition fonctionnaliste est plus ancienne en théorie des organisations et en gestion que la tendance sociologique. C'est seulement au moment de "l'éclatement du champ" que le paradigme structuro-fonctionnaliste, dominant dans les années 1960 (et dont la théorie de la contingence est, selon J.F.Chanlat, l'une des expressions) perd de la notoriété et que deux nouveaux courants principaux apparaissent: le courant "managérial" et le courant "culturel"; le premier se situe dans la lignée du paradigme antérieur, tandis que le second manifeste l'éclosion en gestion d'une tradition sociologique.

A ses débuts, le courant managérial est caractérisé par une confiance extrême en des "recettes" en matière de culture d'entreprise (ou même de culture nationale). Le succès nouveau des entreprises japonaises donne lieu à de nombreux ouvrages de vulgarisation qui "vendent" les méthodes et la culture japonaise à bon compte. L'absence totale de réflexion sur le concept de culture laisse croire aux plus naïfs qu'il est possible d'implanter une culture comme on planterait un nouveau système informatique ou un nouveau système budgétaire, qu'il est possible de transplanter des "méthodes" d'un pays à un autre, d'un continent à l'autre, sans risque.

Une certaine lassitude apparaît face à un thème qui semble galvaudé et, selon J.F.Chanlat, c'est sur le "leadership culturel" que les ouvrages plus récents insistent. On peut d'ailleurs regretter que le phénomène de mode initial et le manque d'approfondissement et d'analyse du concept de culture, qui a alors prévalu, aient amputé d'autant le crédit d'un domaine de recherche qui reste primordial à nos yeux.

Parmi les contrepoids au courant de pensée structuro-fonctionnaliste, émergent également au début des années 1980, de nombreux autres courants rappelés par J.F.Chanlat et qui sont des résurgences, pour la plupart, de traditions concurrentes ou alternatives au structuro-fonctionnalisme: il cite et analyse le courant critique, auquel appartiennent par exemple, à notre avis, T.Tinker (1988), D.Cooper & T.M.Hopper (1987), mais aussi le courant écologique, et le courant institutionnel dans ses différentes orientations (économique, politique et sociologique).

Les travaux de L.Smircich (1983), dans un numéro complet d'*Administrative Science Quarterly* (septembre 1983) consacré à la culture organisationnelle et au lien entre le concept de culture et l'analyse organisationnelle, diffèrent profondément de ceux de J.F.Chanlat. Loin de rechercher, comme lui, à effectuer une synthèse, par la structuration historique, du développement des diverses traditions, L.Smircich est avant tout intéressée par la compréhension du lien entre théorie de la culture et théorie de l'organisation. C'est le sens profond des concepts de culture et d'organisation, tels qu'ils ont pu être différemment interprétés par les diverses écoles, qui est l'objet de son article. Les analyses de Y.Allaire & M.E.Firsirotu rappelées en première partie de chapitre se sont d'ailleurs largement inspirées de ses travaux. En réalité, celle-ci reprend la tendance amorcée par un article de M.S.Feldman & J.S.March, en 1981, également dans *Administrative Science Quarterly*, et qui a marqué la revue pour la décennie. Ces auteurs y formulent l'hypothèse suivante, que nous avons analysée au chapitre 2: l'utilisation de l'information est étroitement liée à des normes sociales, qui rendent celle-ci symbolique, plus qu'à des fins décisionnelles. Les responsables utilisent de l'information pour des raisons sociales (dont les phénomènes de pouvoir font partie) et c'est dans cette perspective que leur comportement doit être interprété.

Faisant apparaître cinq approches au total, L.Smircich décrit et met en correspondance pour chacune:

- la définition et les travaux sur la culture, relevant de chaque approche, dans le domaine de l'anthropologie;
- les écoles du "management" et de la théorie des organisations correspondantes;
- enfin, les thèmes de prédilection sur lesquels ces écoles ont débouché en matière de recherche en gestion.

Parmi les cinq courants présentés par L.Smircich, on retrouve en fait une distinction, explicite à la lecture de l'article, entre les deux grandes catégories: managériale et sociologique. C'est avant tout à la différence de compréhension du concept de culture dans les deux cas que l'auteur s'intéresse:

"Dans les deux premières (approches), la culture est une variable organisationnelle, tantôt indépendante, tantôt dépendante, tantôt externe, tantôt interne. Dans les trois dernières, la culture n'est en rien une variable, c'est une métaphore de base pour conceptualiser l'organisation". (1983, p.342)

La première catégorie, que nous qualifions de "managériale", et qui traite donc la culture comme une variable (externe ou interne à l'organisation), correspond en réalité au paradigme fonctionnaliste décrit par G.Burrell & G.Morgan (1979). L.Smircich regroupe sous ce label à la fois les travaux existant dans le domaine du management comparatif ou transculturel et ceux relatifs à la culture d'entreprise.

Les trois autres approches au contraire ont en commun, selon l'auteur, d'assimiler la culture à une métaphore, qui permet de conceptualiser l'organisation: on trouve là (schéma 3.2.) les théories de la cognition organisationnelle, du symbolisme organisationnel et des processus inconscients. Elles sont fondées respectivement sur les écoles en anthropologie de W.Goodenough, de C.Geertz et de C.Lévi-Strauss, dont nous avons parlé en première partie. Ces divers courants anthropologiques ont développé le corpus théorique sur la culture qui servira de base aux travaux correspondants en théorie des organisations. Quant à l'organisation, elle y est vécue tantôt comme un système de connaissance, tantôt comme modèle du discours symbolique, enfin, dans le dernier cas, comme le fruit de la manifestation de processus inconscients, qui façonnent les formes et les pratiques de l'organisation.

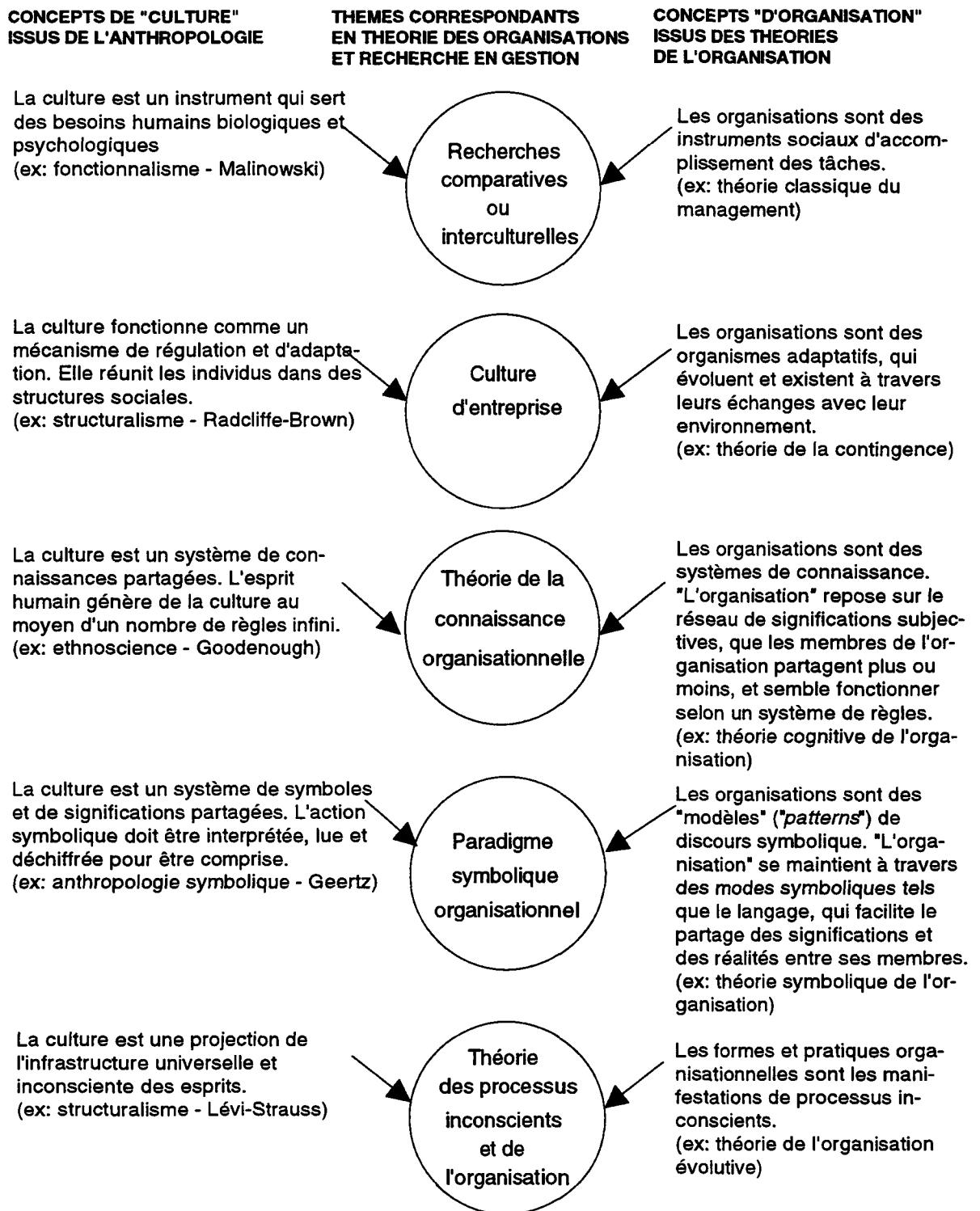


Schéma 3.2. : Intersections entre théories de la culture et théories de l'organisation
extrait et traduit de L.Smircich (1983, p.342)

Une des rares critiques que l'on pourrait formuler à l'égard de l'article extrêmement approfondi de l'auteur est qu'il n'existe en réalité pas de "correspondance parfaite" entre les concepts de culture et les concepts de l'organisation, qui définirait cinq types d'approche "purs". Ainsi, la

perspective dans laquelle nous nous situons tout au long de ce travail est certainement fortement inspirée du "symbolisme" défini par L.Smircich, puisque la **culture** y est proche du concept utilisé par C.Geertz. Mais nous revendiquons aussi la "relativité culturelle" introduite par C.Lévi-Strauss: la culture britannique ne nous paraît pas, en soi, "meilleure" ou "pire" que la culture française... Nous ne cherchons pas non plus à relier la culture nationale à la performance organisationnelle. En ce qui concerne notre façon d'appréhender **l'organisation**, il nous faut reconnaître une forte mixité du concept que nous utilisons. L'organisation reste bien pour nous un instrument social d'accomplissement des tâches, et un système ouvert qui existe à travers les échanges avec son environnement extérieur. Des approches radicales, dont nous rejetons la négation de la possibilité de progrès économique et social qui légitime, à notre avis, l'entreprise dans nos sociétés occidentales. En cela, notre travail se situe plutôt dans le courant culturaliste, dont parle J.F.Chanlat⁶ (1989) que dans le courant critique qu'il évoque. Néanmoins, nous cherchons bien à montrer que les formes et les pratiques de l'organisation sont en partie les manifestations de processus inconscients, culturels. L'organisation se maintient à la fois par son adaptation à son environnement, avec lequel elle est en interaction, et grâce à des modes symboliques (le langage, les rites, etc...) qui facilitent la compréhension commune de ses membres. Refusant ainsi le choix entre "une théorie classique du management" et une "théorie de l'organisation dont la réalité serait entièrement perceptive", c'est peut-être dans le prolongement des travaux de M.Fiol (1991) que nous nous situons à cet égard, persuadé qu'il ne peut y avoir convergence des buts dans l'organisation que par un juste équilibre développé entre la composante culturelle (vision sociologique, humaine) et la composante économique (managériale-utilitaire).

D'autre part, L.Smircich se montre -peut-être un peu abusivement- réductrice vis-à-vis du thème du "management comparatif ou transculturel". Sans le vouloir sans doute, elle "enferme" celui-ci dans l'approche fonctionnaliste de la culture (où il se trouve essentiellement, jusqu'au début des années 1980) et une conception "classique" du management: or, le domaine de recherche du management comparatif et transculturel reste un **thème** essentiel, qui doit justement "sortir" de l'univers fonctionnaliste. Cette remarque s'applique aussi aux autres thèmes et domaines de recherche en gestion évoqués par L.Smircich: il est temps de ne plus assimiler ceux-ci, importants en eux-mêmes, avec les interprétations de l'organisation et de la culture qui, historiquement, ont prévalu chez les chercheurs dans le domaine et peuvent paraître désormais "insuffisantes". C'est du moins ce que notre travail cherche à plaider, et ce qui explique notre préférence pour l'expression "interinfluence (interrelation) entre culture géo-sociétale et organisation" à celle de "management comparatif ou transculturel". Mais, il faut le répéter, ce qui est vrai pour ce thème l'est aussi, par exemple, pour celui de la culture d'entreprise. Si

⁶: cf. chapitre 1.

l'expression a été largement galvaudée et les tentatives d'utilisation immédiate nombreuses, des auteurs, de plus en plus nombreux, s'efforcent de "sortir" du moule des approches de management classiques, pour adopter des démarches de nature plus sociologique: c'est le cas de travaux britanniques, portant sur le secteur public, dans les années 1980, des articles de J.Birnberg & C.Snodgrass (1988) ou J.Dent (1989) et, surtout, de recherches telles que celles du précurseur A.Pettigrew (1979). Notre travail se situe donc à la fois en droite ligne des "nouveaux champs" (anthropo-sociologiques) ouverts par L.Smircich (1983) et en opposition par rapport à son analyse, valable au début des années 1980 mais réductrice pour des thèmes de recherche tels que le management comparatif (ou la culture d'entreprise), et dépassée par le développement de nouveaux travaux à la fin de la décennie.

Quelques auteurs, de plus en plus nombreux dans les années 1980, n'ont pas hésité, à partir de réflexions plus nourries sur le concept de culture, à mener des travaux moins "fonctionnalistes" et "managériaux", et de nature plus sociologique. Le précurseur de tous est sans doute A.Pettigrew qui, dès les années 1970, mène des études longitudinales. Comme A.Pettigrew (1979) le souligne:

"Une analyse longitudinale - processuelle s'intéresse davantage aux systèmes "en devenir" qu'aux systèmes "existants", aux processus d'élaboration structurelle plutôt qu'à une description précise de la forme structurelle, aux mécanismes qui créent, entretiennent et dissolvent les systèmes de pouvoir plutôt que de tenter simplement de codifier des distributions de pouvoir à un moment donné". (1979, p.570)

Ainsi l'auteur livre les résultats d'une recherche menée dans un pensionnat anglais ("*Boarding School*") entre 1972 et 1975, soit trois années de recueil des données, pendant lesquelles est intervenu un changement organisationnel majeur. En plus de ce recueil de données "en temps réel", l'auteur a également analysé le développement historique de l'école, depuis sa création (presque quarante ans plus tôt), en se centrant plus particulièrement sur les événements socialement "marquants" intervenus dans la vie de l'organisation (fondation, départ des "*Headmasters*" successifs, etc...). A.Pettigrew (1979) voit deux intérêts majeurs dans une telle méthode:

"la possibilité qu'elle offre d'étudier l'émergence et le développement de cultures organisationnelles; prenant l'exemple de l'étude de l'école, je discuterai comment le but, l'engagement et l'ordre sont générés dans une organisation à la fois à travers les sentiments et les actes de son fondateur, et à travers l'amalgame des croyances, idéologie, langage, rituel et mythe que l'on regroupe sous le label de culture organisationnelle." (1979, p.572)

"(elle) encourage l'usage de concepts qui se sont développés en sociologie et anthropologie (et qui) sont directement pertinents par rapport à la préoccupation, dans le domaine du comportement organisationnel, de savoir comment le but, l'engagement et l'ordre sont créés, dans les premiers temps de la vie organisationnelle

(...). Ces concepts révèlent l'homme en tant que créateur de symboles, langages, croyances, visions, idéologies, mythes, en fait, l'homme en tant que créateur et gestionnaire (manager) de sens". (1979, p.572)

Ces propos en disent long sur l'approche de A.Pettigrew; c'est avec ces mêmes idées, et une plus grande expérience dans la pratique du domaine, qu'il conduit ce même type d'études tout au long des années 1980. En 1989, A.Pettigrew, R.Whipp & R.Rosenfeld présentent par exemple les résultats d'une recherche composée de plusieurs (8) études de cas longitudinales, dans quatre secteurs industriels et de services en phase de "maturité": l'automobile, la banque d'affaires, l'édition et les assurances. Il s'agit à nouveau d'études longitudinales, à teneur sociologique. L'un des objectifs est d'ailleurs la mise à jour du lien entre changement stratégique et compétitivité, en utilisant des conceptions historique, organisationnelle et sociologique du changement dans l'analyse et en mettant en valeur le rôle essentiel de la culture d'entreprise pour assurer ce lien. Le changement est vu, dans l'article, comme un processus permanent et contextuel. La culture y est définie comme un "système de significations", ce qui équivaut pour les auteurs, au niveau de l'entreprise, à "un ensemble de croyances, valeurs et hypothèses des membres d'une organisation⁷".

Les auteurs argumentent ainsi, à la fois, qu'il ne faut pas ignorer les recherches théoriques préalables sur le concept de culture, et que ce n'est pas la culture qui, seule et en elle-même, explique la performance compétitive d'une affaire: elle joue plutôt un rôle (certes essentiel) dans la relation mentionnée ci-dessus entre changement organisationnel et compétitivité. A.Pettigrew (1979, 1989) adresse donc une mise en garde contre toutes les visions "simplistes" de la culture et de ses effets.

D'autres auteurs ont également, récemment, repris les mêmes perspectives pour mener des recherches terrain. L'un des principaux reproches qui ont été formulés à l'égard des recherches à tendance sociologique est, en effet, d'être rarement opérationnelles et de laisser à désirer en matière de travaux empiriques qui pourraient accompagner la théorie. A.Pettigrew est donc un contre-exemple, et d'autres auteurs l'ont suivi. J.Dent (1989) reprend lui aussi une définition anthropo-sociologique de la culture et mène l'étude approfondie d'un changement de culture dans une société nationale européenne de chemins de fer. **La culture est pour lui "une large constellation de structures interprétatives à travers lesquelles les actions et événements prennent sens dans une communauté"**.

Pour mener son analyse des transports ferroviaires, il s'appuie sur les notions de cultures dominantes et contre-cultures, afin de montrer comment une "contre-culture" (en l'occurrence marketing et commerciale) gagne petit à petit du terrain, assoit sa légitimité et devient, à la place de l'ancienne culture technique, d'ingénierie et de logistique, la culture dominante. On retrouve

⁷: on pourrait discuter plus longuement cette assimilation.

là la nature "enzymatique" de la culture, évoquée par E.Morin. Quant à la vision de l'organisation de l'auteur, elle se situe ouvertement dans la lignée des travaux "alternatifs" qui se sont développés dans la décennie 1980. En particulier, J.Dent (1989) refuse, avec ce courant, "le concept d'organisation consistant en des propriétés structurées objectives", pour concentrer son analyse, tout comme A.Pettigrew, sur le "rôle des images, du symbolisme et du rituel dans l'attribution du sens, et sur les processus émergents à travers lesquels ces significations se développent" (J.Dent, 1989).

Dans un esprit comparable, J.Birnberg & C.Snodgrass (1988) ont mené une étude exploratoire et empirique pour comparer les perceptions d'ouvriers japonais et américains sur les systèmes de contrôle de gestion. Ils posent pour hypothèses que, d'une part, les procédures bureaucratiques sont moins lourdes au Japon, en raison de valeurs communes et de coopération, mais que, d'autre part, les Japonais sont tout aussi conscients de la présence du contrôle que les ouvriers américains. La recherche de J.Birnberg & C.Snodgrass se veut avant tout un encouragement à tous ceux pour qui culture et contrôle sont liés. Les auteurs se situent, eux aussi, dans une approche sociologique de la culture, puisqu'ils la définissent comme "un filtre pour percevoir l'environnement, un système conceptuel, (...), une des forces guidant la prise de décision humaine". Déjà préoccupés par des problèmes de culture sociétale et non de culture d'entreprise, ils présentent celle-ci comme "un ensemble de normes et valeurs que les responsables et les travailleurs apportent à leur travail".

Les tentatives d'opérationnalisation d'une approche anthropo-sociologique de la culture et de ses interrelations avec l'organisation restent donc, il est vrai, encore peu nombreuses. Néanmoins, quelques pas ont été faits dans cette direction, après que le corpus théorique, lui, se soit solidement constitué (L.Smircich, 1983) et après l'évolution significative des interprétations des concepts de culture et d'organisation. Notre travail cherche à être une petite pierre apportée à cet édifice. Il nous semble en effet, sans renier en aucune façon l'importance des retombées, sur la pratique du management, des conceptions fonctionnalistes (voire utilitaires) de la gestion, qu'il est temps en matière d'analyse de phénomènes culturels, d'aller puiser dans le riche corpus des sociologues et des anthropologues. Celui-ci a encore beaucoup à apporter pour la compréhension des organisations, de leurs systèmes et modes de fonctionnement, alors qu'il reste largement inexploré. Il ne s'agit, d'autre part, que d'un "juste retour aux sources", puisque ces deux disciplines ont une antériorité incontestable sur la gestion en ce qui concerne l'approfondissement de la notion de culture. C'est, enfin, ce regard théorique vers des réflexions "en amont", non opérationnelles, sur la culture, qui nous permet d'éclairer un certain nombre de constats empiriques sur les effets de celle-ci. La suite de ce chapitre va nous en fournir l'exemple.

2.2. Déjouer le "piège" de la théorie de la contingence

A la fin du chapitre 2, nous avons déjà énoncé le constat empirique selon lequel la culture interagit principalement avec la perception et l'usage des systèmes d'information (que nous qualifions de "dimension informelle"), et non avec les outils. A travers la poursuite de l'analyse de la littérature, nous allons à présent chercher à montrer comment ce constat se trouve confirmé:

- par les définitions anthropo-sociologiques que nous avons retenues de la culture;
- par le contre-exemple que nous offre la théorie de la contingence. Celle-ci, a priori à la recherche de variables influençant les systèmes, pouvait se montrer "naturellement" intéressée par la "variable culturelle". C'est pourquoi il nous paraît essentiel de nous situer par rapport à une branche importante de la recherche en gestion au cours des vingt cinq dernières années, qui pourrait apparaître concurrente. Cela est d'autant plus nécessaire que cette théorie a rapidement relégué la culture au second rang de ses préoccupations, en la considérant mineure par rapport à d'autres facteurs. Une telle conclusion tient, à notre avis, à deux erreurs concomitantes:
 - au niveau théorique, la théorie de la contingence reste prisonnière d'une lignée structuro-fonctionnaliste qui ne "remonte" pas à des définitions de nature anthropo-sociologique de la culture, et cherche à assimiler cette dernière à une variable indépendante, alors qu'il s'agit d'une structure interprétative, que l'on ne peut isoler de son contexte social;
 - au niveau empirique, elle poursuit dans une voie de considération exclusive de systèmes "mesurables", donc formels.

De façon générale, et tout en reconnaissant le degré de confusion intrinsèque au mot, F.Luthans (1976) décrit cette théorie de la façon suivante:

"La théorie de la contingence⁸ concerne la relation entre des variables environnementales pertinentes et les concepts et techniques de management appropriés qui amènent à l'atteinte effective des objectifs". (1976, p.29)

Cela reste, et des auteurs tels que F.Luthans le reconnaissent explicitement, un modèle fonctionnel, de type "si...alors...", qui met en relation des variables environnementales, le plus souvent considérées comme indépendantes, avec des concepts et techniques de gestion assimilés à des variables dépendantes. La théorie de la contingence présente l'avantage certain, par rapport à des théories antérieures "classiques", de se placer dans une perspective de système ouvert, tout en laissant au management sa part et une réelle capacité à agir sur la gestion et les résultats de l'entreprise, à partir de points de repère généraux.

⁸:"Contingency management" en anglais.

D'importants auteurs ne peuvent manquer d'être cités lorsqu'on parle de théorie de la contingence. P.Lawrence & J.Lorsch en sont les "pères fondateurs": dans leur tentative de révéler le comportement organisationnel, ils resituent, comme l'indique le titre même de leur livre majeur "Organization and Environment" (1967), l'organisation dans son environnement, et surtout insistent sur le besoin simultané de différenciation et d'intégration existant dans les organisations. L'intégration est un besoin ressenti par les individus qui se sont regroupés dans une organisation, afin de mieux répondre à leurs attentes et objectifs personnels (à travers le succès de l'organisation); une forte intégration devient d'autant plus nécessaire lorsque l'organisation grandit et surtout que la différenciation des fonctions y apparaît. Cette différenciation croissante provient de la nécessité, pour l'entreprise (ou l'organisation) de faire face à des aspects environnementaux variés. Il y a donc, selon P.Lawrence & J.Lorsch, une spécialisation différenciée des fonctions tandis qu'en parallèle, le besoin de coordination, donc d'intégration, de ces fonctions devient plus pressant. D'autres auteurs ont également apporté une contribution importante à ce courant de la théorie de la contingence, étudiant chacun des aspects différents de l'organisation. D.Pugh et l'école d'Aston ont mené des travaux multidisciplinaires sur la structure (en isolant initialement le niveau de structuration et la concentration de l'autorité) des organisations en fonction d'un certain nombre de facteurs "externes": la taille de l'entreprise est une des principales variables, avec le niveau de dépendance à l'égard des autres organisations; puis viennent, mais avec des résultats moins significatifs, la technologie et le mode de propriété⁹. C'est donc la multiplicité des variables environnementales, ainsi que leur interdépendance, qui sont soulignées par le groupe d'Aston (D.S.Pugh & D.J.Hickson, 1976; D.S.Pugh & D.R.Hinings, 1976). Joan Woodward (1965) s'était déjà, elle aussi, intéressée à des variables analogues et avait surtout mis à jour l'importance de la technologie sur des caractéristiques de l'entreprise telles que le nombre de niveaux d'autorité, le nombre de subordonnés moyen par responsable, le degré de spécification des tâches, le niveau de formalisme de la communication (écrite/orale) etc...Elle peut donc en ce sens être considérée comme le précurseur de la théorie de la contingence.

Mais la raison pour laquelle il nous paraît essentiel de situer notre approche, dans notre étude des aspects culturels nationaux des organisations, par rapport à la théorie de la contingence, tient au fait que les deux pourraient abusivement paraître confondues. Il faut justifier notre choix de ne pas effectuer une "simple" étude de contingence, où la culture nationale serait la variable environnementale indépendante, dont on rechercherait les effets sur l'organisation et ses caractéristiques informationnelles. Il ne peut s'agir pour nous de **déterminisme** des systèmes d'information par la culture nationale, ni d'une culture qui conditionne et influence, selon une relation fonctionnelle, les systèmes d'information. Le **processus est un processus d'interaction**

⁹ : "ownership" en anglais.

et d'influence mutuelle entre la culture nationale, la société, l'organisation et les systèmes d'information. Nous ne pouvons séparer l'information de sa "structure interprétative", du "système d'idées" et donc de la culture, qui permet de décoder les données.

Par rapport à une telle perspective, une approche exclusivement contingente nous semble présenter deux limites essentielles:

- la première, comme nous l'avons déjà souligné, est qu'il s'agit d'un modèle fonctionnel, qui cherche à établir des relations de cause à effet, et non à analyser les interprétations subjectives du concept de système d'information dans différents pays.
- la seconde critique que l'on pourrait formuler est, qu'en établissant une distinction sans ambiguïté entre variables indépendantes externes (par exemple, des variables correspondant aux contextes social, politique, légal, juridique, économique, technologique ou, au niveau de l'entreprise, des variables telles que le marché, la concurrence, les fournisseurs) et variables dépendantes internes (caractéristiques des systèmes d'information et de gestion dans notre cas), la théorie de la contingence simplifierait de façon abusive la situation¹⁰.

Pour ces deux raisons principales, il ne nous semble pas suffisant de reproduire une approche contingente des systèmes d'information et de gestion de l'entreprise par rapport à la culture nationale environnementale. Une telle recherche n'aurait d'ailleurs peut-être pas donné de résultats significatifs, dans la mesure où elle ne se serait pas attachée à l'essentiel selon nous, à savoir l'analyse des processus de "culturisation" des systèmes d'information et modes de gestion. Nos efforts tendent vers la mise à jour de composantes culturelles nationales, à la fois vecteurs de changement des systèmes d'information et de gestion à court ou moyen terme, et peut-être d'autorégénération de la culture nationale à plus long terme.

Certains auteurs, initialement connus pour leurs travaux sur la contingence, ont d'ailleurs ensuite plaidé pour l'étude spécifique de la culture, indépendamment de toute approche contingente. C'est le cas par exemple de J.Child qui, dans un article paru en 1981, souligne l'intérêt d'une théorie propre de la culture. La principale difficulté réside, selon cet auteur, dans l'absence d'une théorie qui pourrait porter le label de "théorie culturelle", dans la plupart des études transnationales ou des comparaisons dites "transculturelles" par les anglo-saxons. Cet auteur insiste bien sur le fait que les difficultés conceptuelles à travailler avec la notion de culture, qu'il mentionne, ne devraient pas être un frein à la recherche dans ce domaine. Il relève en particulier les problèmes suivants (1981, p.307):

- la rareté des définitions du concept de culture, et les désaccords qui peuvent exister entre les rares théoriciens - essentiellement des anthropologues - sur ce sujet;

¹⁰: d'autre part, un problème majeur pour la recherche en gestion reste bien de définir les frontières de l'entreprise. Dans cette perspective, la détermination de variables externes et internes perd en grande partie son sens.

- l'absence de correspondance, qui simplifierait pourtant tellement les choses, entre frontières culturelles et nationales (politiques); on touche là à la distinction entre culture, société et nation, déjà évoquée à travers les propos d'E.Morin, et sur laquelle nous revenons en fin de ce chapitre;
- le manque d'explications sur le développement des variables culturelles dans une société;
- la méconnaissance des composantes de la culture pertinentes par rapport à l'organisation et à ses membres. C'est précisément l'objet de notre tentative théorique (chapitre 5) de dégager des "composantes intrinsèques" de la culture, permettant à celle-ci d'interagir avec l'organisation et les systèmes d'information;
- les difficultés, déjà soulignées dans notre chapitre méthodologique, liées aux tentatives de mesure des phénomènes culturels.

Ainsi, pour J.Child, c'est à tort que de nombreux auteurs de la contingence ont développé des théories de la structure organisationnelle "a-culturelle" (1981, p.311-313). Il rejette en particulier les implications que les travaux de J.Woodward (1965), mentionnés ci-dessus, pourraient avoir sur l'étude transnationale des organisations: ces derniers semblent en effet exprimer que "l'adoption d'une technologie donnée aura les mêmes conséquences et influences sur l'architecture d'une organisation viable, sur le type d'employés recrutés et sur les relations sociales au travail, quel que soit le contexte national" (J.Child, 1981, p.311), ce que l'auteur refuse. Il est sceptique devant les idées selon lesquelles seul le contexte diffère d'un pays à l'autre, et non l'effet que ce contexte aura sur la structure.

Bref, J.Child s'élève à la fois contre les théories des structures organisationnelles "universelles" (au sens de "a-culturelles") et contre les théories réduisant la culture à un facteur de contingence de deuxième ordre, plutôt moins important que la taille, la technologie ou la stratégie par exemple. De ce point de vue, même les analyses de A.Chandler, dans les années 1960, lui paraissent limitées¹¹; il y voit avant tout un argument en faveur du rôle déterminant de la stratégie sur les structures organisationnelles.

Enfin, il reprend un argument percutant de M.Maurice¹²: les théoriciens de la contingence, lorsqu'ils testent les différences nationales pour chercher à en montrer le moindre degré d'importance, ont un biais, puisqu'ils commettent l'erreur d'effectuer ces tests avec des instruments de mesure et sur des dimensions qui, par essence, ne se prêtent pas à faire apparaître les effets culturels. La théorie de la contingence insiste en effet en général sur des dimensions structurelles d'ensemble, assez formelles, telles que le degré de spécialisation et/ou de formalisme. Or, les aspects culturels sont davantage susceptibles de jouer sur des dimensions plus intangibles ou difficiles à mesurer, comme les processus de prise de décision, de délégation,

¹¹: il est à remarquer que les travaux les plus récents d'A.Chandler ont au contraire tendu à distinguer les évolutions historiques nationales différentes des organisations.

¹²: auteur important dans le domaine des études transculturelles, dont nous reparlons au chapitre suivant.

les modes de comportement ou les perceptions des responsables. En excluant a priori ces dimensions de leurs recherches pour cause de difficulté à les mesurer, les théoriciens de la contingence introduisent un biais dans leur démonstration d'"a-culturalisme" des structures organisationnelles. En clair, il nous semble que si la stratégie, le métier, la taille d'une entreprise peuvent avoir un lien avec le choix de structures et de systèmes d'information formels, **la culture nationale est, elle, à mettre en relation avec l'utilisation de ces systèmes formels par les hommes, avec les systèmes informels tels que nous les avons définis au chapitre précédent.** Nous reprenons là des arguments développés dans le chapitre 2. C'est une des raisons pour laquelle, à notre avis, la théorie de la contingence a eu du mal à faire apparaître l'impact de la culture nationale. Les conceptions de la culture que nous avons retenues dans la première partie de ce chapitre, proposées par l'anthropologie et la sociologie, et reprises récemment par quelques chercheurs en gestion, confirment bien là un fait observé au cours de nos études de cas: sur le plan technique stricto sensu, les systèmes "formels" d'information rencontrés dans les entreprises françaises et anglaises ne diffèrent pas significativement (cf. chapitres 2 et 7).

En résumé, selon J.Child (1981), le corpus théorique relatif à l'étude comparée des organisations dans différents pays est insuffisant et inadéquat, ce qui cause beaucoup de tort à ce genre de recherches. De plus, deux courants théoriques, dominants jusqu'à la fin des années 1970, à savoir la théorie de la contingence et ce qu'il qualifie de courant capitaliste, ont longtemps considéré à tort la culture nationale comme un élément secondaire: pour la première, la culture sociétale n'est qu'un facteur d'importance mineure, tandis que, pour le second, c'est le système de relations économiques qui est déterminant, au-delà des frontières nationales ou culturelles. Avec J.Child, on peut citer Roberts (1970):

"Sans notions théoriques explicatives de la culture et de ses effets sur les autres variables, nous ne pouvons donner aucun sens aux comparaisons transnationales".
(J.Child, 1981, p.306)

Par ailleurs, notre travail ne nie et ne dément en rien l'existence de facteurs de contingence. Il se contente:

- de souligner que lesdits "facteurs de contingence" ne sont pas indépendants les uns des autres, mais au contraire interreliés (dépassant ainsi l'approche fonctionnaliste);
- de réhabiliter une des dimensions qui nous paraît essentielle à l'analyse (comparative) des systèmes d'information et de gestion, à savoir la culture et en particulier la culture nationale.

2.3. De la culture nationale à la culture géo-sociétale

Le chapitre 3 est principalement destiné à proposer une définition de la culture, capable de mettre en évidence l'existence de différences culturelles dans les pratiques de gestion de pays différents, et d'améliorer notre compréhension de celles-ci. Dans ces derniers paragraphes, nous

allons tenter de comprendre comment les définitions de C.Geertz et par E.Morin, développées en début de chapitre, peuvent s'appliquer à notre domaine spécifique, celui de la culture nationale et des recherches qu'elle a suscitées en gestion, et en quoi elles le remettent en cause.

C'est ainsi qu'une nouvelle idée se dégage à la fois de la réalisation de nos travaux empiriques et de l'analyse des concepts menée dans ce chapitre: il semble que le terme de "culture nationale" soit un peu étroit pour appréhender l'ensemble des différences constatées, dans la pratique, entre les systèmes d'information comptable et de gestion des entreprises visitées en France et en Grande-Bretagne. C'est ce qui va nous conduire progressivement à préférer l'expression de "culture géo-sociétale".

Nous allons, au cours des paragraphes qui suivent, expliquer ce cheminement. Tout d'abord, nous chercherons à montrer que le terme de "culture nationale", focalisé sur la dimension politique et juridique des frontières, ne rend compte:

- ni du lien entre la culture et la société, mis en exergue précédemment, d'un point de vue théorique;
- ni de la "polynucléarité" (selon l'expression d'E.Morin) de la culture, émergente de nos études de cas: ainsi, dans le cas de la Grande-Bretagne, les références étaient nombreuses à des cultures aussi différentes que la culture écossaise, la culture "quaker", etc...

Ce premier constat nous amène à parler de "culture sociétale", qui rend mieux compte de ces aspects. Mais le besoin se fera alors sentir d'introduire à nouveau, de façon plus nette, la dimension géographique disparue de l'expression, alors que le coeur de notre sujet continue à se situer à ce niveau: car une culture d'entreprise, par exemple, est aussi une "culture sociétale", et ce ne sont pas ses effets que nous cherchons à capter...

L'expression "culture nationale", orientée vers la délimitation juridique et politique des frontières, traduit mal l'interrelation forte entre culture et société, soulignée au niveau théorique dans la première partie de ce chapitre.

L'idée de "**culture nationale**" fait en réalité référence à la notion de pays, de nation, et est liée à l'idée d'existence d'un Etat. Elle suggère de manière concomitante l'existence d'un **appareil** et sous-entend l'appartenance ou la non-appartenance à la "nation". C'est une notion d'ordre à la fois géographique et politique, que le dictionnaire décrit ainsi:

"La nation est une communauté humaine caractérisée par la conscience de son identité historique ou culturelle, définie comme entité politique, réunie sur un territoire propre, et organisée institutionnellement en Etat. C'est de plus, en droit, une personne juridique dotée de la souveraineté et distincte de l'ensemble des individus qui la composent en tant que nationaux." (dictionnaire, Hachette, 1991)

Notion géographique donc, puisqu'elle suppose l'existence d'un "territoire national" (ou d'un ensemble de territoires), notion fortement politique surtout, puisqu'elle présuppose une conscience de l'identité et de l'appartenance ou non, le concept de "nation" est relativement jeune. Alors que le mot est apparu dans la langue française vers 1270, peu de temps après celui de "société" (vers 1180), l'idée, elle, ne s'est développée qu'avec une conception "moderne" de l'Etat, à partir du 17ème siècle en France avec l'avènement du colbertisme, pour ne triompher de façon générale en Europe qu'à partir du 19ème siècle.

Le concept de société, et en voie de conséquence de culture sociétale, est au contraire beaucoup plus large. Souvent assimilée à tort à la culture (cf. E.Morin, 1984, à ce sujet), la société est en fait, selon le Code Civil: "un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelque chose en commun dans la vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter".

Quant au dictionnaire, il nous propose une série de définitions moins restrictives que celle du Code Civil (qui voit surtout en la société la forme juridique de l'entreprise), mais qui, toutes, insistent sur le caractère organisé et organisationnel de la société. Ainsi, c'est à la fois:

"l'état des êtres qui vivent en groupe organisé", "un ensemble d'individus unis au sein d'un même groupe par des institutions, par une culture, par des goûts, une activité, des intérêts communs", et "un groupe organisé de personnes unies dans un dessein déterminé." (dictionnaire, Hachette, 1991)

Ces définitions sont intéressantes à considérer dans la mesure où elles rappellent, s'il en est encore besoin, la différence de nature entre culture et société et évitent la confusion entre les deux: la culture est ici présentée comme l'un des ciment(s) de la société. L'analyse plus approfondie d'E.Morin (1984) nous a permis de montrer que la culture pouvait être considérée comme "le patrimoine génétique" d'une société. Un autre intérêt de ces définitions est de nous permettre d'opposer la culture "nationale", dont l'essence est de nature politique et géographique principalement, à la "culture sociétale", dont le caractère est avant tout organisationnel.

Une seconde raison nous pousse à préférer le terme de "culture sociétale" à celui de culture nationale: ce dernier ne rend pas compte du caractère "polynucléaire"¹³ de la culture (on devrait plutôt dire des cultures). E.Morin a souligné comment plusieurs "noyaux" de cultures pouvaient se recouper et avoir une influence sur un même individu; ce qui pourrait apparaître comme des "sous-cultures" sont plutôt des "noyaux" de culture imbriqués les uns dans les autres. Par exemple, dans une même culture nationale, on peut distinguer une culture de masse d'une culture "cultivée", une culture de l'intelligentsia d'une culture bourgeoise, une culture religieuse d'une culture athée, etc... et ces mêmes distinctions peuvent d'ailleurs "chapeauter" plusieurs cultures nationales. Telles sont les idées suggérées par E.Morin. En revenant plus concrètement à notre

¹³: c'est le terme employé par E.Morin (1984).

thème, on peut penser, au sein d'un même pays, à des distinctions culturelles sociales, éducatives (responsables diplômés de l'Université, de Grandes Ecoles, "formés sur le tas", etc...), raciales (noirs, blancs, d'origine indienne...), religieuses (anglicans, protestants, catholiques), toutes susceptibles d'ailleurs de "dépasser" les frontières du pays en question. Alors que chaque individu n'appartient (en situation courante) qu'à une seule nation, celle dont émane son passeport, il appartient au contraire à plusieurs "cercles" de culture géo-sociétale, qui éventuellement n'ont pas tous exactement le même centre et dont l'un en général prédomine. La nation n'est que l'un de ces cercles, et parfois le niveau "prédominant". On pourrait donner l'exemple d'un individu qui se positionnerait par rapport aux cercles ci-dessous:

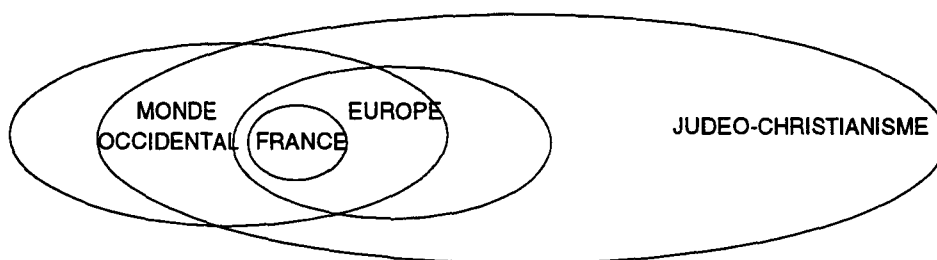


Schéma 3.3. : Exemple de cercles de culture géo-sociétale pour un individu français

Il est à noter que:

- les cercles ne sont pas concentriques;
- l'un des cercles "domine";
- chaque individu a une "carte" différente.

Très concrètement, la "polynucléarité" culturelle dont parle E.Morin était également émanante de nos entretiens et études de cas. Les cultures "régionales" étaient souvent émergentes: que penser d'une entreprise française qui soulignait son caractère "picard et flamand"? Au niveau religieux, que penser d'une entreprise britannique dont l'origine "quaker" nous était, à maintes reprises, rappelée par nos interlocuteurs? En dépit donc d'une distinction France/Grande-Bretagne qui aurait pu paraître simple et proprement "nationale", la "polynucléarité" culturelle faisait rapidement surface au cours de nos travaux de terrain. Le cas de la France, en apparence particulièrement clair, ne l'était pas: les valeurs régionales, la distinction Province/Paris, les différences de culture éducative surgissaient. Quant au cas de la Grande-Bretagne, il était d'emblée plus compliqué: par souci de simplicité, on avait écarté l'Irlande du Nord de notre analyse et considéré les entreprises non pas d'un point de vue national (le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord), mais du point de vue britannique. Cependant, la polynucléarité était présente, visible et inextricable: telle entreprise provenait de la fusion de biscuitiers écossais et londoniens; dans telle autre entreprise, mon interlocuteur s'appelait Mr Mac... et arrivait droit d'Edimbourg. Voilà autant d'éléments que, certes, nous ne pouvions pas

analyser séparément les uns des autres, mais dont l'expression "culture nationale" ne rend vraiment pas bien compte...

Ainsi, le terme de "culture sociétale" est-il à la fois plus large et plus riche que celui de "culture nationale", justifiant ainsi la préférence, le plus souvent inexplicitée, de certains auteurs. Les chercheurs du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence, dont nous rappelons plus longuement les travaux dans le chapitre suivant, qualifient eux-mêmes leur démarche "d'analyse sociétale". L'expression "culture sociétale" présente enfin l'avantage, en mettant l'accent sur les aspects organisationnels, de mieux laisser entrevoir le lien entre la culture et les systèmes d'information comptable et de gestion: c'est bien l'étude des modes d'organisation qui est au centre de l'interrelation avec la culture.

Mais le vocable "culture sociétale" présente également, à notre avis, quelques limites. Autant le terme "culture nationale" est apparu trop restrictif et étroit pour rendre compte de la richesse potentielle de l'analyse culturelle des différences observées entre les entreprises françaises et britanniques, autant l'expression "culture sociétale" s'est avérée, elle, trop large. La première limite tient au fait que cette dernière entretient la confusion entre culture d'entreprise et culture nationale puisque, de fait, si l'on suit la définition du dictionnaire au pied de la lettre, la culture d'entreprise peut aussi être considérée comme culture "sociétale". La seconde limite, qui est étroitement liée à la précédente, est de ne pas faire référence explicitement au caractère géographique de la culture que nous considérons. Dès lors que cette référence géographique est énoncée, le premier risque de confusion, ci-dessus évoqué, disparaît. C'est pourquoi nous suggérons de parler de culture "géo-sociétale".

La dimension géographique nous semble en effet essentielle; c'est elle qui est au coeur -et qui fait le coeur- de notre sujet. Nos choix empiriques de la France et de la Grande-Bretagne n'étaient initialement pas si éloignés du concept de nation, que nous venons d'écarter. Et c'est cette dimension que nous allons retrouver tout au long du chapitre suivant, au fil des travaux de divers auteurs, qui cherchent concrètement à comparer des modes et systèmes de gestion, dans différents pays.

D'autre part, comme nous l'avons mentionné, la "culture sociétale" prête à confusion. Notre travail vise à cerner les effets de la culture, liée à la société d'un pays, et à les isoler de ceux de la culture propre à l'entreprise observée. On expliquera, d'ailleurs, au chapitre suivant, par comparaison avec les travaux de G.Hofstede, qui ont été menés internationalement dans une seule entreprise, comment nous avons tenté, du point de vue des méthodes de recherche, d'annihiler ou maîtriser les effets potentiels des cultures des entreprises visitées. Notre propos ici est d'un ordre un peu différent: il souligne que la "culture sociétale" n'offre pas, conceptuellement, la possibilité de distinguer les deux types de culture. Le terme "société" lui-même revêt plusieurs significations. Toute organisation, toute institution, tout groupe constitué

depuis un certain temps est susceptible d'avoir une "culture sociétale". Il nous fallait donc préciser notre propos, en parlant de culture géo-sociétale.

Telles sont donc les raisons qui nous amènent à préférer le terme de "culture géo-sociétale". Il évoque le caractère géographique de la culture, dans notre analyse, de façon explicite, sans pour autant assimiler ce caractère géographique aux frontières d'un pays qui, elles, sont politiques. Dans l'absolu, celles-ci nous importent peu, l'essence de la culture géo-sociétale est organisationnelle avant d'être juridique. C'est bien la culture géo-sociétale qui constitue notre préoccupation ici et ce sont ses interrelations avec les modes d'organisation et les systèmes d'information et de gestion que nous souhaitons appréhender. La culture géo-sociétale peut ainsi exister alors même qu'une nation n'est pas reconnue politiquement ou même qu'elle ne cherche pas à l'être.

Par souci de simplification, il nous arrivera, dans ce travail, de continuer à parler simplement de culture nationale, ou de géo-culture. Il est vrai que, dans l'exemple choisi pour mener notre recherche, de la Grande-Bretagne et de la France, cultures nationales et géo-sociétales étaient, a priori, pratiquement confondues. Ceci explique aussi l'emploi souvent indifférencié de l'une ou l'autre expression. Cependant, même lorsque le mot "sociétal" disparaît de notre propos, il faut garder à l'esprit l'approche dans laquelle se situe notre recherche, ainsi que la "polynucléarité" et la nature "sociétale" de la culture nationale.

A travers ce chapitre, nous avons cherché à approfondir le concept de culture, en rappelant quelques unes de la multitude de définitions proposées pour cette notion controversée. Tout en soulignant que notre objet n'est pas de trouver "la meilleure définition de la culture", le besoin d'éclaircissement s'est fait vivement ressentir à l'égard d'un champ touffu, peu défriché et galvaudé à la fois. Notre travail, dans ce chapitre, est allé dans deux directions:

- il opère un retour des disciplines de gestion et de la réflexion sur l'organisation vers les concepts travaillés par quelques anthropologues et sociologues;
- parallèlement, il nous pousse à préférer le terme de culture géo-sociétale à celui de culture nationale.

Nous nous sommes donc appuyée sur les travaux de sciences humaines et sociales fondamentales, pour retenir une conception de la culture comme "structure interprétative, qui permet de donner du sens" (C.Geertz, 1973) et comme système "d'auto-éco-ré-organisation", base régénératrice de la société (E.Morin, 1984). Une telle approche n'a été que très rarement et récemment appliquée à des domaines de gestion. C'est pourtant dans cette lignée que nous cherchons à nous situer, en ayant recours à une vision anthropo-sociologique du concept de

culture. Le bien-fondé de celle-ci nous semble confirmé par nos travaux de terrain, qui soulignent:

- l'existence de différences culturelles, dans les pratiques des entreprises des deux pays étudiés, la France et la Grande-Bretagne, principalement au niveau de la dimension informelle (humaine, sociale) des systèmes d'information comptable et de gestion. C'est sans doute pour s'être focalisée sur l'étude des différences au niveau des systèmes formels, exclusivement, que la théorie de la contingence, par exemple, a conclu hâtivement à la faible pertinence de la "variable culturelle nationale". De nombreuses autres études organisationnelles ont fait l'erreur de considérer -parfois implicitement- que la culture était un outil de gestion; les définitions que nous avons retenues impliquent une négation de ce point.
- le lien existant entre la société et la culture, au-delà des frontières juridiques nationales éventuelles, et le caractère polyculturel de nos sociétés, qui rend difficile -pour ne pas dire impossible- de tracer les contours de la culture nationale: les cultures régionales refont surface, sans parler de cultures religieuses ou sociales qui ne sont pas proprement nationales, mais peuvent être liées à la tradition historique d'un pays ou d'une région. Ce sont ces constats qui nous amènent à préférer parler de "culture géo-sociétale", de façon moins restrictive que ne le suggérait l'expression "culture nationale".

Nous sommes ainsi armée d'un vocabulaire "remis à plat". La porte est désormais ouverte pour présenter, dans ses grandes lignes, l'évolution des travaux de recherche en management interculturel. Nous chercherons à montrer comment ceux-ci ont progressé vers une prise en compte de la culture géo-sociétale et des dimensions psychologiques et socio-organisationnelles, bref vers la compréhension des "processus de développement des différences culturelles".

CHAPITRE 4

**DES ÉTUDES COMPARATIVES TRANSNATIONALES
À L'ANALYSE SOCIÉTALE :
TYPOLOGIE DES RECHERCHES INTERCULTURELLES**

S'il nous a paru indispensable, au cours du chapitre précédent, de bien nous faire comprendre sur le statut théorique d'importance que nous accordons dans notre recherche au concept de culture, et pour cela de retracer partiellement les "origines" de celui-ci, il n'en reste pas moins que l'objet de ce travail n'est pas la culture de façon générale, mais la culture nationale, élargie et rebaptisée "culture géo-sociétale".

Alors que l'évolution du concept de culture que nous venons d'évoquer a déjà donné lieu à des travaux, d'inégale qualité, sur l'interrelation entre culture d'entreprise et performance organisationnelle et à des recherches sur le lien entre changement organisationnel, changement culturel et stratégie, par contre, peu a encore été fait sur l'interrelation entre la culture nationale et l'organisation. Or, c'est précisément ce qui constitue le "coeur" de notre sujet.

Dans ce chapitre, nous nous proposons d'analyser dans quelle mesure les conceptions nouvelles de la culture dont nous venons de parler, de nature anthropo-sociologique, ont déjà été adaptées au domaine de la recherche comparative transnationale. La question est d'évaluer à quel point la notion de culture géo-sociétale a déjà été considérée (implicitement) dans des travaux interculturels. Pour cela, il nous a semblé souhaitable de donner un bref panorama des études interculturelles existantes et de la recherche en management comparatif. Celui-ci s'étend des analyses reposant sur l'approche fonctionnaliste ancienne aux études socio-organisationnelles plus récentes (P.d'Iribarne, 1989; A.Henry, 1991, etc...).

En particulier, à partir d'un schéma chronologique simplifié, nous examinerons plus en détail les contributions successives de quatre courants de recherches interculturelles:

- les études de management comparatif des décennies 1950 à 1970;
- "l'analyse sociétale" mise en oeuvre par l'équipe de chercheurs du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (L.E.S.T.) à Aix-en-Provence; ceux-ci sont parmi les pionniers de l'analyse culturelle, qu'ils appliquent cependant à un domaine légèrement distinct du nôtre: celui de l'organisation du travail industriel;
- l'école néerlandaise, qui se trouve dans la mouvance de la réflexion théorique et de l'important programme de recherche de Geert Hofstede, sur les différences culturelles nationales et leur traduction au niveau des pratiques de gestion;
- les études sur la "gestion des entreprises et traditions nationales", popularisées en France par l'ouvrage de P.d'Iribarne (1989), "La logique de l'honneur".

C'est ce cheminement et la présentation progressive de ces "écoles" qui font l'objet de ce chapitre.

En introduction et avant de présenter successivement les quatre courants précités, nous allons rappeler, dans ses grandes lignes, la dynamique dans laquelle les quatre types de recherches ci-

dessus s'inscrivent. Deux remarques complémentaires méritent également d'être faites, qui permettent de mieux délimiter notre champ et justifient ainsi notre choix d'approfondir, en priorité, les quatre écoles mentionnées ci-dessus. Tout d'abord, il faut souligner l'orientation légèrement différente qu'ont prises les recherches sur les cultures nationales et les systèmes comptables, en comptabilité financière et dans le domaine de l'information de gestion, pour montrer leur complémentarité. D'autre part, nous ouvrirons une parenthèse sur la profusion récente qu'a connue l'une des branches de la recherche interculturelle, à savoir celle portant sur le monde asiatique et le Japon en particulier.

Les travaux sur les différences culturelles nationales, en gestion, proviennent en réalité du "croisement" entre deux types de recherche: ils sont la résultante de l'application (ou de tentatives d'application) d'une réflexion générale sur le **concept de culture** à un domaine préalablement existant, à savoir celui du **management comparatif**. Le précurseur de ce mouvement est G.Hofstede et l'objet de ses recherches est de mettre en valeur la dimension sociale et sociologique du management comparatif. La perspective des travaux portant sur les différences culturelles nationales n'est donc pas, initialement, d'étudier la culture, en soi, ni même dans ses effets organisationnels; l'idée est plutôt de dépasser ce qui avait été fait, dans les années 1950 et 1960, en matière de comparaisons transnationales, pour analyser les aspects sociétaux et psychoculturels à l'origine des différences constatées entre entreprises comparables de pays différents. Il s'agit donc d'une évolution du management comparatif, concomitante au développement, en gestion et théorie des organisations, du concept de culture, et parallèle au passage d'une approche fonctionnaliste à un regard anthropo-sociologique. De telles recherches ne sont pas issues d'une branche excroissante des travaux sur la culture organisationnelle. Leur origine est plutôt à trouver dans les comparaisons internationales et le "management interculturel".

La recherche comparative, jusqu'à ces dernières années, s'est efforcée de mesurer et de comparer les nations sur des échelles dont on cherchait à démontrer qu'elles constituaient des axes de différenciation significatifs.

Jusqu'à la fin des années 1970, la plupart des travaux sont restés dans une tradition de gestion comparative qui, d'un côté, comparait les entreprises de divers pays sur des critères formels (existence ou non de tel ou tel outil de gestion, par exemple) et, d'un autre, se hasardait à peine à comparer les pays concernés sur des dimensions macro-économiques formelles: PNB par habitant, inflation, rigidité/mobilité sociale, participation(s) de l'Etat dans l'industrie par exemple. Vers la fin des années 1970, les premières recherches de nature plus organisationnelle font leur apparition. En 1978, J.Horovitz mène à bien une recherche ciblée sur les comportements de contrôle de gestion dans différents pays d'Europe. M.Maurice, A.Sorge & M.Warner (1980) commencent eux aussi des travaux de nature socio-organisationnelle dans le domaine industriel. Puis, dans la première moitié de la décennie 1980, les recherches de

G.Hofstede opèrent une mini-révolution en gestion interculturelle (1980, 1985). A travers la mise en place d'un imposant programme de recherche chez IBM, l'auteur, en définissant des axes non plus de nature exclusivement descriptive et technique, mais sociologique, fait progresser le domaine vers une réflexion sur la culture géo-sociétale. On peut cependant encore reprocher à ses travaux, dans la mesure où un très grand nombre de pays étaient comparés, de n'aboutir qu'à une compréhension partielle et superficielle des mécanismes et processus d'interrelation entre géo-culture et systèmes d'information de gestion. L'auteur développe néanmoins de très intéressants axes sociologiques de différenciation, qui font date dans le management interculturel. Enfin, plus récemment, en France, une équipe de chercheurs en sciences sociales, conduite par P.d'Iribarne, s'est montrée de plus en plus intéressée par la compréhension de ces processus, par l'analyse des problèmes et des différences constatées, ainsi que de leurs origines.

Les apports de G.Hofstede et de P.d'Iribarne sont cependant de nature différente. Le chercheur néerlandais est reconnu avant tout pour son apport conceptuel majeur (lié à la nature sociologique des dimensions que fait apparaître sa recherche) et pour la très grande rigueur de sa méthode (même si, sur certains aspects que nous développerons, celle-ci peut nous paraître critiquable aujourd'hui, du point de vue de la pertinence ou de l'interprétation). L'intérêt du travail de P.d'Iribarne tient par contre à la réflexion introduite sur les traditions et le contexte historiques nationaux. Il approfondit l'analyse d'une dimension non explorée et à peine mentionnée par G.Hofstede: l'histoire, les traditions nationales. Son travail ne fait cependant pas preuve du même souci, ni du même niveau d'exigence de rigueur de la démarche, théorique et empirique.

Il faut de plus reconnaître que G.Hofstede fût l'un des premiers, dans le domaine de la gestion ou plus exactement du contrôle de gestion au sens large, à utiliser non plus seulement des dimensions de nature technique ou des caractéristiques organisationnelles formelles, mais à proposer des dimensions moins formalisées et plus psychosociologiques, sur lesquelles la culture géo-sociétale a sans doute plus d'emprise. C'est le cas, par exemple, des distances hiérarchiques, du degré d'individualisme, de l'aversion à l'incertitude, des valeurs de féminité/masculinité prédominantes, etc..., dévoilés lors d'un travail titanique, mené sur 50 pays, avec des moyens et un programme de recherche tels qu'il est rare d'en trouver. G.Hofstede a répondu par là, à notre avis, non seulement à l'évolution théorique exigée par la gestion, mais aussi aux points d'interrogation auxquels de nombreuses entreprises (et surtout multinationales) se trouvaient confrontées: internationalisation croissante, rapidité grandissante des échanges, concurrence accrue, vagues de fusions-acquisitions, nécessité de s'implanter vite à l'étranger, problèmes d'organisation interne et incompréhension partielle, ou du moins non maîtrise, des facteurs culturels, dont elles ressentaient pourtant qu'ils conditionnaient le succès de reprises ou d'absorptions en sol "étranger". La problématique était devenue d'autant plus pressante que la

concurrence japonaise faisait prévaloir (ou les occidentaux eux-mêmes mettaient en exergue) les "méthodes" liées à sa "culture" comme clé du succès. Dès lors, la question était posée: la culture nationale avait-elle quelque chose à voir avec les modes d'organisation et, par là, avec la compétitivité? Il aurait été imprudent de se hasarder directement dans des recherches cherchant à montrer le lien entre performance et culture nationale. Par contre, l'importance du rôle de la culture devenait apparente; il ne s'agissait plus seulement de comparer des systèmes comptables et de gestion, mais aussi de chercher à comprendre l'origine des différences. Si les facteurs d'explication pouvaient porter le label de "culturels", on commençait alors à réfléchir sur les processus selon lesquels la culture interagissait avec les systèmes et l'organisation.

Dès 1978, G.Hofstede définissait la culture comme "la programmation mentale collective qui distingue un peuple (une catégorie de gens) d'un(e) autre", et voyait plus spécifiquement dans la culture nationale "une programmation mentale partagée par la plupart des membres d'une nation". La référence fréquente et réfléchie à la culture, comme source des différences constatées, est désormais établie. Alors que jusque-là, les études de la relation entre attributs nationaux (au-delà du P.I.B. ou autres mesures grossières) et caractéristiques organisationnelles restaient rares, celles-ci se mettent alors à se développer. Mais J.Child (1979), par exemple, estime encore que la plupart des analyses continuent, par manque de statut théorique conféré à la culture, à tomber dans la catégorie du "management comparatif"; de même, les recherches plus élaborées ne font, selon lui, que de la "psychologie organisationnelle comparative". Il reproche à la plupart des auteurs¹, malgré des références plus nombreuses et affirmées à la culture, de continuer à utiliser un concept mal défini. Il s'agit donc, pour enrichir le corpus et le domaine, d'aller puiser dans les études comparatives menées dans d'autres disciplines, telles que sociologie, anthropologie sociale, psychologie culturelle...

Il a donc fallu longtemps avant de sortir des projets de recherche limités à une typologie des différentes cultures existantes dans le monde, ou à une description de leurs caractéristiques. Petit à petit, la teneur de la recherche a évolué, ici vers un approfondissement du concept de culture, là vers l'analyse sociétale des processus de développement des caractéristiques nationales de gestion. L'objet de ce chapitre est de tenter, de façon synthétique et abrégée, de comprendre les grandes lignes des "courants de recherche" sur les différences culturelles nationales, de montrer les limites principales de ceux-ci et d'en dresser un tableau succinct.

Mais, comme nous l'avons déjà mentionné, avant de présenter les quatre principaux courants que nous avons identifiés dans l'évolution des recherches interculturelles, il nous semble nécessaire de développer deux remarques, afin de mieux cerner le champ des études que nous englobons

¹: mais ceci peut-il s'appliquer à G.Hofstede? Sans doute, le reproche de J.Child vis-à-vis de G.Hofstede est-il un peu exagéré, dans la mesure où ce dernier se positionne on ne peut plus clairement par rapport au concept de culture.

dans notre typologie. La première remarque concerne l'orientation différente des études interculturelles menées, d'une part, par la recherche en comptabilité financière et, d'autre part, par la recherche portant sur les systèmes d'information, de comptabilité et de contrôle de gestion, d'inspiration plus organisationnelle. Notre second point abordera la question du statut de la multitude d'études comparatives d'organisations et des cultures occidentales et asiatiques (en particulier japonaise).

□ La complémentarité des recherches sur les cultures nationales en comptabilité financière et en systèmes d'information et de gestion organisationnels.

Tandis que, en contrôle de gestion, de plus en plus d'auteurs s'orientaient vers l'étude des structures et des relations organisationnelles, derrière J.Horovitz (1978), des travaux de plus en plus nombreux se sont concentrés, en comptabilité financière, sur les caractéristiques de la législation et de la normalisation comptables. Ces études cherchaient en particulier à analyser le rôle des institutions nationales dans le processus de développement des systèmes comptables et donc à émanciper une approche socio-historique de la comptabilité. Le premier type de travaux s'acheminait donc vers l'étude des modes organisationnels dans une perspective sociologique, tandis que le second type relevait davantage d'une approche historique et institutionnelle de la comptabilité financière². On a cependant parfois du mal à faire de claires distinctions entre ces différentes "branches", auxquelles le profane est prêt à donner indistinctement l'étiquette de "recherches interculturelles". La frontière est d'autant moins nette que les normes comptables ne sont pas sans influence sur les modes organisationnels et vice versa!

Sans doute faut-il préciser à nouveau que notre propos privilégie l'analyse des systèmes et modes organisationnels. C'est ce qui explique les fondements, plus anthropo-sociologiques qu'historiques, de notre démarche théorique et méthodologique. Une telle approche nous conduit d'ailleurs, dans l'interrelation entre culture nationale et systèmes d'information, à examiner davantage la façon dont la culture agit sur les systèmes que l'inverse³.

De très nombreuses recherches comparatives ont été entreprises dans le domaine de la comptabilité financière. C'est le cas au niveau européen, afin de préparer les Directives, puis de favoriser leur compréhension et application, mais aussi au niveau plus largement international, en vue d'homogénéiser la normalisation comptable et de rendre plus "lisibles" les comptes de pays à pays. Certaines de ces études sont sans prétention théorique (C.W.Nobes & R.H.Parker, 1981, 1985), d'autres au contraire ont cherché à proposer des analyses socio-historiques: celles-ci portent en particulier sur le rôle des institutions nationales et internationales, dans les différences et similitudes constatées (J.C.Scheid & P.Standish, 1879, D.Boussard & alii, 1990, J.C.Scheid &

²: B.Colasse (1988) qualifie celles-ci de recherches du "deuxième âge" en histoire de la comptabilité.

³: la mise à jour de l'évolution de la culture nationale due aux développements des systèmes d'information comptable s'inscrirait plutôt dans une dynamique historique, comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de la thèse.

P.Walton, 1992). Enfin, certains chercheurs ont mis en valeur l'évolution historique, à travers les archives d'entreprise, des systèmes d'information (M.Nikitin, 1990; A.Bhimani, 1993, 1994 à paraître).

Ces recherches sont loin d'être sans intérêt et convergent vers un même souci de meilleure compréhension des phénomènes culturels et sociétaux. En particulier, législation et normalisation comptables ne sont pas neutres ni sans effet sur les structures et relations organisationnelles, encore moins sur les systèmes d'information comptable (au sens large) et de gestion. Ils sont donc un complément indispensable du type d'étude réalisé ici. Cependant, ils ne se situent pas au coeur de ce dont nous traitons; c'est la raison pour laquelle, ils ne sont pas ou peu évoqués dans l'analyse que nous menons ci-dessous, de l'évolution de la recherche sur les liens entre culture nationale et systèmes d'information et de gestion.

❑ Les études sur le monde asiatique et l'intérêt pour la compréhension culturelle des pratiques de gestion japonaises

Suite à une décennie où la polémique était relancée du fait de la concurrence japonaise, il nous semble nécessaire, d'autre part, d'ajouter quelques mots sur les recherches portant spécifiquement sur les pays asiatiques.

Nombreuses ont été, dans les dernières années, les études qui ont cherché à appréhender les caractéristiques nationales japonaises et à comprendre ce qui pouvait être à l'origine de la compétitivité des entreprises asiatiques, en particulier nippones. Ce sont les travaux de W.Ouchi (1981) et de R.J.Pascale & A.G.Athos (1981) qui ont ouvert le champ, mais le thème a connu un grand succès depuis, surtout auprès de chercheurs américains: T.Kagono & al (1985) propose une comparaison de la stratégie et de l'organisation dans les mêmes pays, C.W.Chow & al (1991) bâtit une expérimentation visant à comparer la performance d'ouvriers américains et singapouriens sur la réalisation de tâches collectives et individuelles, etc... Les résultats de ces études sont contrastés, d'intérêt très varié et de qualité très inégale, comme sur tout sujet "à la mode". Cela est loin de signifier que de tels travaux ont été "en bloc" inintéressants. T.Kagono & al (1985) ci-dessus cité, par exemple, remet au clair bien des études réalisées dans ce domaine, en soulignant les limites théoriques ou méthodologiques de celles-ci. Ces auteurs développent, à partir de données qualitatives et quantitatives, une impressionnante analyse des capacités d'adaptation au changement des modes organisationnels et stratégiques, japonais versus américains, et offrent une typologie fondée sur celles-ci. Quant aux ouvrages devenus des "classiques", dont il faut simplement souligner que le style était adapté à une diffusion grand public, ils n'ont pas perdu leur intérêt depuis le début des années 1980: "Theory Z" (W.Ouchi, 1981) et "The Art of Japanese Management" (R.T.Pascale & A.G.Athos, 1981) sont restés les

références incontournables de ce domaine, au même titre que G.Hofstede pour les travaux sur la culture sociétale.

On peut aussi remarquer que les Japonais eux-mêmes ont été relativement absents de tout commentaire sur le sujet, et l'étude citée ci-dessus (T.Kagono & al, 1985) constitue à cet égard une exception notable.

Cependant, au niveau théorique, un certain nombre d'amalgames et quelques insuffisances dangereuses doivent être dénoncés dans un champ aussi foisonnant. En particulier, ces travaux ont rarement été rapprochés, à tort à notre avis, des recherches géo-sociétales récentes. Quelques chercheurs en gestion interculturelle ont parfois choisi ce terrain pour sujet de leurs investigations⁴. G.Hofstede a placé, au même titre que d'autres pays, le Japon sur ses topographies, en fonction de son positionnement sur les différentes dimensions de la culture. Par contre, les auteurs exclusivement intéressés par la vague du "japanisme" sont souvent tombés dans le piège de la confusion entre culture d'entreprise et culture nationale; on a ainsi entendu des propos selon lesquels les entreprises japonaises réussissent grâce à la présence de fortes cultures d'entreprise, que les entreprises occidentales n'auraient pas. Cela est totalement faux, puisque les entreprises occidentales ont, en moyenne, des cultures d'entreprise tout aussi marquées que les entreprises japonaises, même si ces cultures véhiculent des valeurs très différentes. On devrait plutôt dire que les entreprises japonaises ont évolué, se sont développées dans un autre contexte, dans une société dont la culture est autre; pour cette raison, on pourrait poser comme hypothèse à tester, qu'elles possèdent des caractéristiques différentes des entreprises occidentales, comme par exemple un consensus social mieux réalisé. Par contre, il serait erroné de vouloir "transplanter la culture d'entreprise japonaise" (en admettant qu'elle soit unique!) en Occident, en argumentant qu'elle existe ici plus rarement!

En conclusion de ces quelques remarques apportées sur les travaux visant à comparer les modes de gestion occidentaux (essentiellement américains) et japonais, nous soulignerons simplement que, dans notre perspective, ceux-ci devraient être englobés, pour leur propre bénéfice, dans le domaine de la recherche sur la culture géo-sociétale. C'est là, à notre avis, le seul moyen pour ce type d'études d'acquérir un statut théorique digne de ce nom. Cela signifie aussi que ce sujet, si prisé dans les années 1980, ne constitue de fait qu'un cas particulier du domaine dans lequel nous menons ce travail et ne devrait pas être traité "différemment" d'autres exemples. Peut-être la recherche est-elle seulement rendue plus difficile dans ce cas, du fait d'une "distance culturelle"⁵ et d'une distance géographique plus importantes avec nos pays, qu'entre la France et la Grande-Bretagne par exemple...

⁴: on peut penser à des travaux récents du L.E.S.T. ou plus encore du Groupe "Gestion et Société".

⁵: que nous prenons soin de ne pas définir ici !

Après avoir apporté ces quelques précisions sur le positionnement de notre recherche, nous sommes maintenant prête à approfondir quelques travaux principaux, qui font date dans l'histoire du management interculturel. En cherchant à synthétiser nos lectures sur les interrelations entre culture géo-sociétale et systèmes d'information et de gestion, nous avons fait apparaître quatre "périodes", résumées assez fidèlement par le schéma 4.1. et qui correspondent aux quatre écoles mentionnées en début d'introduction. Bien entendu, aucun de ces quatre courants (et en particulier les deux premiers, que nous avons bornés) ne s'arrête brutalement à date fixe; le ralentissement de tels travaux est progressif, la plupart des "écoles", affiliées à un "laboratoire", poursuivent avec intérêt leurs recherches...

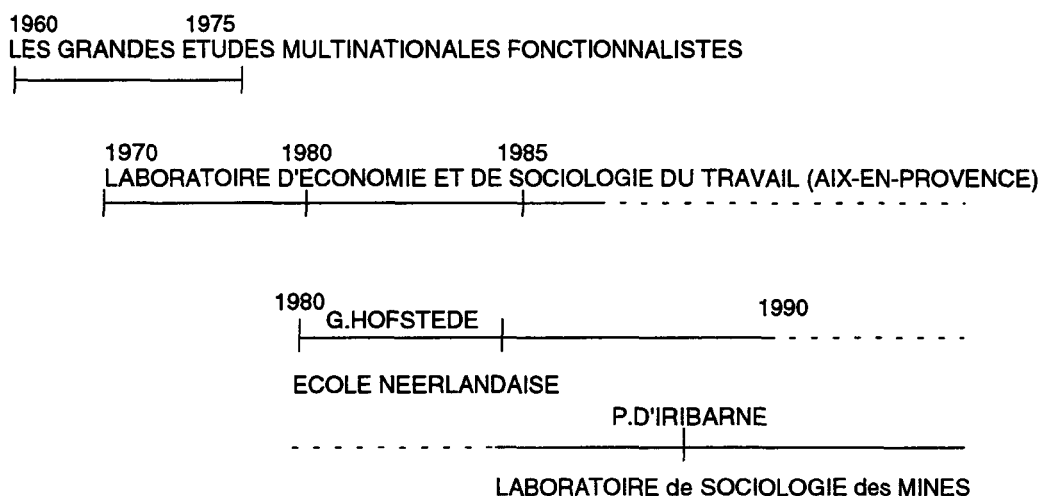


Schéma 4.1. : Quatre "périodes" du management interculturel

Un tel schéma nous invite maintenant à examiner chronologiquement l'évolution du domaine.

1. LES GRANDES ÉTUDES MULTINATIONALES FONCTIONNALISTES DES ANNÉES 1950 À 1970

Le livre de J.Boddewyn "Comparative Management and Marketing", publié en 1969, résume assez bien la philosophie de la plupart des études comparatives réalisées pendant la décennie qui précède. Cette "philosophie" est à rattacher aux approches fonctionnalistes, voire positivistes, dont nous avons vu qu'elles dominaient les sciences pendant cette période, qu'il s'agisse de sciences humaines (T.Parsons en sociologie par exemple), de sciences de gestion ou expérimentales. Mais ces premières recherches ne soulèvent en rien le problème de l'existence et de la nature de la culture; elles restent avant tout strictement comparatives.

L'intérêt d'études comparatives apparaît à la fin des années 1950, lorsque le développement des affaires internationales et de grandes entreprises, désormais multinationales, à la fois crée le besoin de mieux comprendre "la dimension internationale" et fournit "les données de base" pour réaliser de telles études. Non seulement la comparaison apparaît alors comme inhérente à la poursuite d'activités scientifiques, non seulement elle empêche "le dogmatisme et le provincialisme" (J.Boddewyn, 1969) dans la gestion, mais elle est surtout sensée servir à l'amélioration des systèmes et pratiques existantes, par assimilation des pratiques transférables et par nécessité d'adapter les organisations à leur environnement. En fait, le développement des travaux de management comparatif va de pair avec l'internationalisation croissante des entreprises et, surtout, avec la prise de conscience progressive qu'aucune organisation n'est un système fermé, mais au contraire un système ouvert, dans un environnement externe mouvant et contraignant⁶. R.N.Farmer & B.M.Richman (1969, p.57) expriment clairement que les comparaisons sur le management interne, dans des cultures⁷ différentes, n'ont aucun sens tant que l'environnement externe, ce qu'ils appellent la "structure macro-managériale", qui limite ou encourage l'efficacité du management, ne fait pas, elle aussi, l'objet d'analyses. Les auteurs reconnaissent même déjà, échappant ainsi au piège de la vision structuro-fonctionnaliste de T.Parsons, que la plupart des contraintes externes (système éducatif, système bancaire et de flux de capitaux, législation commerciale, etc...) ne sont pas indépendantes mais interreliées. Ils tiennent malheureusement peu compte de cette remarque fort intéressante et judicieuse dans la mise en oeuvre empirique de leur recherche.

J.Boddewyn met encore en garde contre "ce que la comparaison n'est pas" (1969, p.7) et contre le label comparatif à tout venant: pour qu'il y ait comparaison, deux systèmes au moins doivent être en présence et explicitement comparés. Les études traitant d'un seul pays, pas plus que les juxtapositions d'études successives de plusieurs pays, ne constituent selon lui des études de management comparatif. La mise en regard de différents pays, caractéristique par caractéristique, doit être explicite.

Là, s'arrêtent cependant, en général, les modèles de recherche en management comparatif des années 1960, de même qu'un grand nombre d'études menées pendant les années 1970. La préoccupation est à la comparaison *pour la comparaison* et s'exprime quasi-exclusivement en termes positivistes:

"La comparaison traite des similarités et des différences, et l'approche comparative consiste en leur détection, identification, mesure et interprétation systématiques."
(J.Boddewyn, 1969, p.2)

⁶: il s'agit là d'une prise de conscience systémique.

⁷: mot employé à tort par les auteurs, qui veulent parler de pays.

Elle est, pour ces auteurs, l'équivalent des méthodes expérimentales en sciences naturelles et doit décrire comment les choses **sont**, plutôt que ce qu'elles pourraient ou devraient être, ou même, ajouterions-nous, plutôt que de chercher à comprendre pourquoi elles sont ainsi. Trois types de comparaisons sont identifiées: temporelle (historique), spatiale (géographique) et sectorielle, et l'idée n'existe pas encore que les trois puissent, dans une certaine mesure, s'interpréter. Tous les efforts sont alors dirigés vers la quantification des différences et vers la différenciation préalable entre l'universel et le singulier. Cette quête de positivisme quantitatif fait que l'accent est mis sur trois points:

- l'existence d'un cadre conceptuel, qui décrit ce qui doit être mis en opposition entre systèmes et spécifie les axes de différenciation. J.Boddewyn souligne toutefois lui-même, et cela nous paraît une limite importante, qu'un tel cadre conceptuel n'est pas une théorie, puisqu'il n'a pas vocation à expliquer quoique ce soit, mais seulement à désigner ce qui doit être observé;
- le choix de variables opérationnelles, car il est essentiel, dans une telle optique, de définir le problème, de façon à pouvoir pratiquer des mesures empiriques et à pouvoir "ordonner" les systèmes;
- les classifications et typologies de systèmes. C'est en fait une préoccupation de mesure qui est prédominante dans toutes ces études, l'objectif étant d'être capable de classer les pays, de les ordonner, par rapport à tel ou tel critère. Une fois que les caractéristiques à comparer ont été identifiées, les systèmes étrangers peuvent être mis en regard les uns des autres; il faut être capable de quantifier afin de pouvoir répondre à des questions du type "le management/les cadres/du pays X sont-ils mieux/moins bien évalués sur le critère C que celui/ceux du pays Y?".

On assiste aussi à de nombreuses tentatives de regroupement et classification de pays par catégories: on aboutit ainsi à des typologies un peu caricaturales, opposant par exemple les "régions" Nord Europe, Europe Latine, pays anglo-américains, pays en voie de développement, Japon, ou encore Europe du Nord, Europe du Sud, Amérique du Nord, Amérique Latine, pays asiatiques, Afrique, sans tentative plus approfondie d'analyse, de différenciation ou de réflexion.

Heureusement, J.Boddewyn, tout en étant convaincu de la nécessité des typologies dans le domaine des sciences, est conscient de leurs limites:

"De tels "idéaux-types" de sociétés, d'économies et d'autres systèmes sont des instruments conceptuels et analytiques. Ils n'existent pas dans le monde réel, mais doivent être évalués en fonction de leur utilité à comparer des systèmes réels, en termes de similarités ou différences par rapport aux types "purs". (1969, p.5-6)

Il n'en demeure pas moins que ces premières études sont souvent décevantes. Elles font très mal le lien entre les micro-différences, constatées dans les organisations, et les macro-caractéristiques des pays comparés. Elles n'approfondissent jamais - si tant est qu'elles

l'effleurent - la notion de culture, souvent tout simplement confondue avec la nation. Enfin, au-delà de typologies plus ou moins contestables, elles n'apportent aucun élément susceptible de nous aider à "décrypter" l'origine des différences, ni les mécanismes d'interaction entre les niveaux "macro" et "micro". J.Boddewyn reconnaît bien qu'une étude de management comparatif doit aussi aller plus loin que la classification des différences et similarités, dès lors que l'hypothèse est faite que les phénomènes ne sont pas dus au hasard. Mais c'est alors la recherche de variables explicatives par des méthodes de covariance qui est proposée, menant à des conclusions qui restent peu significatives, grossières et tout aussi subjectives⁸ que des approches moins quantitatives.

Le modèle de R.N.Farmer & B.M.Richman est à cet égard un exemple presque caricatural. Dans un premier temps, les auteurs définissent un modèle d'efficiencia nationale (1969, p.58), comparable à un modèle d'efficiencia organisationnelle:

$$E = Q/I$$

où E efficiencia nationale est le rapport d'outputs Q, les biens et services utiles et désirables, à des inputs I (terre, travail, capital, management). Les PNB nationaux - premier élément largement discutable - peuvent, selon eux, être une bonne mesure de E. Ayant formulé explicitement le postulat que tous les pays cherchent à améliorer leur output, ils expriment l'hypothèse que l'efficiencia de la productivité nationale dépend de l'efficacité managériale, mais que celle-ci est également limitée par des contraintes externes. Leur recherche devient alors essentiellement une entreprise de quantification de ces contraintes, en trois temps:

- identification des contraintes externes, par exemple les caractéristiques du système éducatif, les caractéristiques sociologiques, politiques, légales et économiques, selon une approche très parsonienne;
- affectation de poids à chacune de ces caractéristiques, puis évaluation de chaque pays sur ces contraintes, où un "score parfait" serait de 500 points;
- aboutissement à une matrice de management comparatif, où les scores des différents pays peuvent être comparés entre eux, globalement ou par type de caractéristique, et mis en regard du PNB ou du taux de croissance national.

On imagine à quel point une approche aussi fonctionnaliste est limitée et insatisfaisante. Le premier problème tient, nous l'avons déjà dit, au découpage des dites "contraintes externes", en catégories qui en réalité sont interdépendantes. Une deuxième critique importante peut porter sur la nature de ces contraintes et, surtout, sur les critères "d'efficiencia nationale" choisis. En effet, seules les caractéristiques dites "sociologiques" présentent effectivement une certaine originalité et tendent vers l'analyse de l'origine des différences: perception des managers en tant qu'élite, perception de la richesse, des méthodes scientifiques, de la prise de risque rationnelle, sentiment

⁸: peut-être d'autant plus dangereuses qu'elles en ont moins l'apparence - cf. méthodologie au chapitre 1.

d'auto-réalisation, mobilité sociale, par exemple. Les caractéristiques du système éducatif, politiques et légales, ou économiques (R.N.Farmer & B.N.Richman, 1969, p.63-64) restent très traditionnelles: alphabétisation, stabilité politique, cadre économique général, par exemple. Et surtout, le Produit National Brut et le taux de croissance sont des critères largement insuffisants pour juger d'une "efficacité nationale" présente ou plus encore future. Les auteurs reconnaissent eux-mêmes, et c'est là la troisième grande limite de cette approche, que la quantification est souvent difficile et subjective (R.N.Farmer & B.N.Richman, 1969, p.64), et qu'il faudrait pouvoir comparer les différents pays sur une longue période. Que penser en effet d'un "score parfait de 500 points"? N'y a-t-il pas là les erreurs cumulées de normativité par jugement de valeur, d'ethnocentrisme⁹ et la construction totalement artificielle d'une échelle pseudo-scientifique?

Bref, on a là un exemple des plus importantes limitations qui pèsent sur les recherches en management comparatif entreprises dans les années 1960, et même 1970. En 1978, F.Choi & G.Müller déterminent encore quinze conditions environnementales influant, selon eux, sur la détermination des principes comptables nationaux¹⁰. En 1977, l'Accounting Review publie un rapport, à partir d'une étude de l'A.A.A., regroupant des variables environnementales en trois grandes catégories: la langue officielle dans le pays, la structure économique de celui-ci et les modèles d'échanges commerciaux entre pays. Ils présentent alors les résultats d'une analyse discriminante multiple. En 1989 encore, dans la lignée des travaux de F.Choi & G.Müller (1978), E.R.Shoenthal présente une classification des systèmes comptables en utilisant les compétences pour variable discriminante: la variable proposée est novatrice, mais l'approche reste celle du management comparatif. On remarque cependant que ce type d'études se raréfie progressivement dans les années 1980. Au niveau des modes d'organisation (systèmes d'information "internes") comme des systèmes de comptabilité financière, les recherches "du premier âge"¹¹ laissent donc peu à peu le pas à des études à tendance socio-historique, tournées vers la compréhension du concept de culture nationale. Les trois grands courants de pensée que nous présentons par la suite appartiennent désormais à cette nouvelle "race" de recherches sur les modes de gestion et d'organisation.

⁹: cf. C.Lévi-Strauss au chapitre 3 et G.Hofstede plus loin à ce sujet.

¹⁰: dans l'ordre : type d'économie, système légal, système politique, nature et structure des propriétés industrielles, différences en taille et complexité des entreprises, climat social, relative stabilité de la monnaie, degré de sophistication du management et de la communauté financière, niveau d'intervention du juridique dans les affaires, présence d'une législation comptable spécifique, vitesse de l'innovation, niveau de développement économique, modèle de croissance de l'industrie, statut de l'éducation et de l'organisation professionnelle, niveau général d'éducation et processus facilitateurs.

¹¹: on peut faire le parallèle entre ces recherches de la première génération en management interculturel et les recherches du "premier âge" en comptabilité, évoquées par B.Colasse (1988).

2. LES TRAVAUX DU LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL D'AIX-EN-PROVENCE, DE A.SORGE ET M.WARNER

Depuis le début des années 1980, les travaux de recherche du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (L.E.S.T.), et en particulier de M.Maurice, F.Sellier et J.J.Silvestre, sur les différences sociétales, ont commencé à avoir un écho important parmi tous ceux qui s'intéressent aux phénomènes de culture géo-sociétale et aux comparaisons interculturelles. Comme le nom du Laboratoire d'Aix-en-Provence l'indique, ces auteurs sont avant tout des chercheurs dans le domaine de l'organisation et des relations industrielles, qui se sont petit à petit spécialisés dans les problèmes interculturels, tout en élargissant leur domaine de recherche de l'économie et la sociologie du travail à celui, plus large, de l'organisation dans son ensemble. Partisan des équipes multiculturelles et pressant à quel point les recherches sur le management interculturel étaient vouées au risque de biais culturel de la part des chercheurs, Marc Maurice en particulier a travaillé, au niveau européen, avec le britannique Malcom Warner et l'allemand Arndt Sorge. On peut donc considérer que les travaux de ces derniers auteurs et de leurs équipes, joints à ceux des chercheurs du L.E.S.T., forment une école "à part entière" en gestion interculturelle.

Nous nous proposons, dans les paragraphes qui vont suivre, de synthétiser brièvement ce qui distingue ce courant des études de management comparatif antérieures et des autres travaux (par exemple ceux de G.Hofstede présentés ensuite) entrepris sensiblement en même temps, sur les phénomènes culturels géo-sociétaux. Les principaux éléments distinctifs de cette "école" semblent être au nombre de cinq:

- la reconnaissance de l'importance du concept de culture;
- son existence en tant que force de renouvellement de la théorie de la contingence;
- une approche de l'étude des phénomènes transsociétaux, comme moyen d'investiguer l'ensemble des problèmes d'organisation;
- un regard centré sur l'organisation du travail et les relations humaines;
- des méthodes empiriques nouvelles et originales.

2.1. La reconnaissance du concept de culture

Tous les auteurs précités s'élèvent, en fait, contre l'universalisme qui était de mise jusqu'alors. Ils font partie des premiers à affirmer que la constatation de caractéristiques "objectives" différentes de pays à pays est insuffisante: leur démarche est une reconnaissance implicite du fait que des modes d'organisation et de gestion, longtemps crus universels, en réalité ne le sont pas et ne peuvent pas être "appliqués", "calqués", "plaqués", indifféremment en tous pays. Luttant contre les thèses universalistes, ils se trouvent dans la lignée de J.Child (1979), que nous avons déjà largement évoqué, et veulent réhabiliter les phénomènes culturels sociétaux:

"La relation entre la culture et l'organisation a gagné une attention croissante dans l'étude des organisations, en particulier les comparaisons transnationales (...)." (A.Sorge & M.Warner, 1986, p.7)

2.2. Le renouvellement de la théorie de la contingence

C'est en se situant dans la lignée des travaux de J.Child que A.Sorge, M.Warner et les chercheurs du L.E.S.T. fondent l'existence de leurs recherches sur l'idée du renouvellement et du dépassement de la théorie de la contingence. Bien que tous soient issus de ce courant (J.Child en particulier!), la reconnaissance qu'ils accordent à la culture les en démarque profondément:

"Child (1981) semble vouloir rapprocher "l'argument de la culture" et "l'argument de la contingence". En bref, l'on peut distinguer les approches "contingentes" des approches de "l'action"; et les approches culturelles sont plus clairement associées à un cadre conceptuel de l'action. D'autre part, il y a toujours eu une bonne partie de la recherche culturelle tournée vers la théorie de la contingence; celle-ci a souvent, il est vrai, été considérée comme insatisfaisante dans la mesure où elle reléguait la culture à des variables résiduelles, c'est-à-dire explicatives seulement de ce qui restait inexpliqué par les variables de contingence plus classiques. Cela semble à présent dépassé (...) (Child) suggère que "la culture pourrait elle aussi être considérée théoriquement comme un autre facteur de contingence" (Child, 1979, p. 79)." (A.Sorge & M.Warner, 1986, p.7)

A plusieurs reprises, lorsqu'ils explicitent leurs bases théoriques, ces auteurs, mais aussi M.Maurice, suggèrent que le cadre proposé par la théorie de la contingence classique (D.Pugh & al, 1969, J.Woodward, 1965, R.P.Lawrence & J.W.Lorsch, 1967), avec les variables traditionnelles de taille, technologie, environnement des tâches, est devenu largement insuffisant. La meilleure preuve en est, selon eux, la "dissidence" d'un certain nombre d'auteurs prééminents dans le domaine:

"Il est certainement désormais bien établi en sociologie des organisations que les structures organisationnelles peuvent en grande partie être expliquées en référence à la taille et la technologie des organisations (...). Mais en dépit des procédures formellement rigoureuses utilisées, et de la proximité conceptuelle des chercheurs, des incohérences demeurent." (M.Maurice, A.Sorge & M.Warner, 1980, p.1-2)

Ou encore, un peu plus loin :

"Il semble par conséquent qu'à la fois l'approche théorique et les méthodes empiriques utilisées ont passé leur heure de gloire, dans la mesure où un grand nombre d'éclairages de valeur en découlent, mais l'utilité marginale à la fois du paradigme théorique et des méthodes de recherche semble décliner rapidement, dans la mesure où les données apparaissent à présent comme des bêtes noires, avec des mécanismes internes qui semblent opaques. Un symptôme supplémentaire de l'utilité déclinante de l'approche est qu'au moins l'un de ses détenteurs a rejoint le rang des critiques; Child (1972) a avancé l'argument selon lequel, au lieu de se concentrer sur

la réponse organisationnelle à des contraintes environnementales, on devrait plutôt admettre conceptuellement un choix de différentes formes d'organisation, parce que la part de la variance organisationnelle expliquée par l'approche de la contingence est plutôt limitée." (1980, p.2)

Le positionnement des travaux de M.Maurice, d'A.Sorge et M.Warner, entraînant avec eux d'autres chercheurs de leurs universités ou centres de recherche respectifs, est donc clairement de "surpasser" l'approche, désormais trop fonctionnelle et limitée, de la théorie de la contingence. Ils se situent comme force de renouvellement de celle-ci, plutôt que par rapport aux études de management comparatif antérieures. Ceci introduit d'ailleurs la troisième caractéristique de ce mouvement, à savoir une approche de l'étude des phénomènes transsociétaux, comme moyen d'investigation de problèmes organisationnels plus larges.

2.3. La revalorisation du concept d'organisation

Après avoir reconsidéré la notion de culture, l'"école" de M.Maurice, A.Sorge et M.Warner considère désormais le "culturel" non comme une fin, mais comme un moyen de compréhension des modes d'organisation. Il ne s'agit en aucun cas pour eux de faire de la recherche comparative pour la comparaison, ce qui les distingue totalement des études antérieures en la matière, ni de mener de telles analyses sociétales essentiellement pour comprendre les difficultés observées et en déduire des modes de gestion "internationaux" spécifiques par pays. Il s'agit plutôt, via la comparaison des pratiques, de mieux comprendre l'organisation, ses structures et ses modes de fonctionnement, dans leur ensemble. C'est en fait **l'organisation** qui est au centre et reste dominante dans leurs recherches: les trois auteurs que nous avons cités, mais également leurs collègues ayant travaillé avec eux sur ces sujets, sont tous, de fait, issus de mouvements organisationnels et non de courants sur la recherche interculturelle. L'international, les recherches comparatives, sont pour eux un moyen, non une fin. Ainsi, dans leur livre "Comparative Factory Organization", A.Sorge & M.Warner (1986), s'inspirant de leurs propres travaux et de ceux réalisés conjointement avec des chercheurs du L.E.S.T., mènent une recherche comparative entre l'Allemagne et la Grande-Bretagne: au-delà des aspects comparatifs, c'est sur la compréhension des interrelations entre nouvelles technologies et organisation du travail, ainsi que sur les phénomènes d'ajustement des compétences sur le marché national de l'emploi que débouche leur analyse. L'enjeu est donc celui du phénomène d'adaptation réciproque entre changement technologique et systèmes organisationnels, avant d'être un enjeu de comparaison ou même de compréhension des différences culturelles. Ces auteurs affirment:

"c'est la reconnaissance du fait que l'extension de notre étude à d'autres pays est susceptible d'enrichir notre appréhension des événements." (M.Maurice, A.Sorge & M.Warner, 1980, p.61)

A.Sorge & M.Warner ajoutent:

"Un cadre conceptuel culturaliste ne met pas nécessairement l'accent sur des comparaisons transnationales, bien que celles-ci soient bien entendu légitimées par un tel cadre. Sa contribution spécifique tient à ce qu'il alerte les scientifiques sur le fait suivant: seule une analyse superficielle peut considérer que la variété organisationnelle est due à des facteurs donnés." (1986, p.34)

Ainsi leur "conclusion pour la pratique de l'étude des organisations", qui clôture leur chapitre 2 (1986) sur "les approches des études comparatives transnationales" insiste fortement sur le rôle très relatif de la comparaison: c'est l'organisation qui reste le coeur de l'étude et ce sont là les premières tentatives pour mettre empiriquement l'organisation en relation avec la culture.

Avant d'en venir à la quatrième caractéristique des travaux de ce courant de recherche, il nous semble valable de faire quelques remarques complémentaires sur la distinction entre ceux-ci et ceux de G.Hofstede, dont nous décrivons plus amplement les idées dans les pages qui suivent. C'est en particulier sur le sens donné à la notion, désormais reconnue, de culture, que les deux courants s'opposent, avec des conséquences également en termes de méthodes¹². Pour A.Sorge & M.Warner, la culture ne peut pas être "réduite" à une "programmation mentale" (G.Hofstede, 1980) et l'origine des différences culturelles ne peut résider dans des "valeurs", que les auteurs considèrent mal définies:

"quelque part entre de vagues préférences, des rationalisations ad hoc, ex post, et des valeurs de base, moralement connotées et auxquelles on se réfère explicitement dans le comportement réel." (1986, p.40)

Il faut cependant souligner que, critiquant la méthode de recherche de G.Hofstede pour la confusion qu'elle laisse planer entre valeurs et préférences (les valeurs inférées ne sont qu'induites de préférences manifestées dans des réponses à un questionnaire), les auteurs n'apportent pas, en contrepartie, au niveau théorique, une conception de la culture réellement novatrice. Leur démarche empirique (cf. ci-dessous) nous paraît, en effet, plus réfléchie, mais ils n'apportent pas de schéma plus "opérationnel", ni plus "satisfaisant", d'un point de vue théorique, de la culture.

2.4. L'organisation des relations industrielles

L'avant-dernière caractéristique que nous mentionnons des recherches de M.Maurice, A.Sorge & M.Warner, et non la moindre, est que ces auteurs sont avant tout centrés sur l'organisation du travail. Comme le nom du laboratoire le laisse supposer, M.Maurice et ses collègues ne sont ni des comptables, ni des spécialistes des systèmes d'information, ni des chercheurs en (contrôle de) gestion. Leur domaine d'intervention et de recherche s'oriente avant tout vers les relations industrielles, l'éducation, la formation, les différentes catégories de personnel et les phénomènes

¹²: cf. la cinquième caractéristique des recherches du L.E.S.T., de A.Sorge & M.Warner.

sociaux liés, ainsi que les interdépendances entre hiérarchie et technicité au travail. M.Maurice, A.Sorge & M.Warner, précisent d'ailleurs:

"L'approche des effets sociétaux est une analyse systémique de l'action sociale, qui insiste sur les interconnexions entre différentes sphères sociales telles que la production, les relations industrielles, la formation et l'apprentissage (...). L'approche touche à la théorie des organisations, mais ne lui est pas spécifique; elle a des applications à la recherche sur la stratification sociale, les relations industrielles, l'économie du travail, ainsi que d'autres sujets." (1980, p.61)

Leurs centres d'intérêt principaux se trouvent donc légèrement en décalage par rapport au coeur du sujet de notre propre analyse, ou même par rapport à celle de G.Hofstede. Ce sont les modes d'organisation du travail, et non les modes d'organisation de gestion et les systèmes d'information, qu'ils comparent. Il est intéressant de souligner que c'est dans ce domaine, proche mais distinct de celui de la gestion, que s'est opérée, en premier lieu, la réflexion selon des approches plus sociologiques et surtout théoriquement fondées sur le concept de culture. Cependant, les travaux de G.Hofstede datent également, en pratique, de la même époque.

2.5. Des méthodes empiriques nouvelles

Le dernier point qui distingue les auteurs du L.E.S.T. de tout ce qui avait été précédemment fait dans le domaine du management comparatif, et également des recherches de G.Hofstede, sont les méthodes empiriques utilisées, plus ou moins directement issues du champ de la sociologie. M.Maurice, A.Sorge & M.Warner rompent avec les traditions statistiques de régressions et d'analyses en composantes principales de la théorie de la contingence et, dans un style différent, du management comparatif des années 1960, pour adopter une méthode à laquelle ils seront fidèles tout au long des années, à savoir une "méthode de comparaison par paires". Celle-ci consiste à procéder à des études de cas intensives, pour en extraire des éléments de comparaison, sur des unités de travail (usines le plus souvent) "homogènes" par ailleurs. La première phase passe par la sélection rigoureuse des unités à comparer, de façon à supprimer autant que possible l'effet d'autres éventuels facteurs de contingence (taille, technologie...), puis l'accumulation, sous forme de dossier, d'une quantité relativement importante d'informations qualitatives et quantitatives sur les unités choisies. La phase principale vient ensuite sous la forme d'enquêtes intensives sur le terrain; un large éventail du personnel, du contremaître au gestionnaire et de l'ouvrier au directeur d'usine, est alors interrogé et les résultats sont formalisés sous forme de tableaux de pourcentages de réponses comparés par pays et d'analyses sociétales complémentaires. La méthode de recherche est très bien exposée dans le chapitre 4 "Méthode de recherche et unités d'analyse" du livre de A.Sorge & M.Warner (1986), "Comparative Factory Organization", mais elle est totalement inspirée de la démarche que ces auteurs avaient déjà eu avec M.Maurice en 1980, ou dans les travaux antérieurs des uns et des autres. Cependant, au-

dela des "contraintes très strictes sur la sélection des unités d'analyse" (A.Sorge & M.Warner, 1986, p.49), les auteurs sont aussi conscients des limites de leur méthode, dont on ne peut en aucune façon leur reprocher une utilisation abusive:

"D'un autre côté, une faiblesse évidente des études de cas par paires est qu'elles ne se prêtent pas facilement aux méthodes conventionnelles de généralisation inductive et de test d'hypothèses (...). En particulier, le caractère non représentatif et non aléatoire de l'échantillon, avec sa petite taille, rendent difficile d'isoler des variables explicatives et de peser le poids respectif des unes et des autres, en utilisant les techniques acceptées de corrélation et régression." (1986, p.50)

Les travaux des chercheurs du L.E.S.T. ont donc marqué, sous bien des égards, un tournant dans l'analyse comparative, pour les disciplines de gestion. Ils ont en particulier introduit une reconnaissance et une recherche de conceptualisation théorique sur la culture, un refus de la comparaison pour la comparaison, des méthodes empiriques nouvelles et originales (comparaison par paires), une approche sociologique de l'organisation et de ses problèmes. Toutefois, un certain nombre d'aspects les singularisent et les distinguent à la fois de travaux antérieurs et de ceux que nous allons présenter par la suite:

- tout d'abord, leurs recherches portent essentiellement sur l'organisation des relations industrielles et sur le travail, qui ne constituent ni notre domaine, ni notre objet d'observation. C'est ainsi que l'on note un léger décalage temporel, avant de voir leur approche "gagner" nos disciplines.
- de plus, ils ne sont pas issus du management interculturel, mais de l'organisation, qui reste le coeur de leur sujet. Alors que les autres courants présentés ici marquent une étape dans le management interculturel, et que leurs auteurs sont devenus des figures de proue de ce domaine, ce positionnement rend le travail des chercheurs du L.E.S.T. particulièrement intéressant à nos yeux: ces derniers se placent en renouvellement de la théorie de la contingence et revalorisent les concepts de culture et d'organisation.
- enfin, leurs méthodes empiriques sont nouvelles par rapport aux études multiculturelles, menées sur un grand nombre de pays, habituelles jusque là en management interculturel. Ils travaillent par comparaison par paires, appliquent des méthodes inspirées de la sociologie: celles-ci sont celles de leur discipline, mais novatrices pour notre champ. Ils manifestent le souci d'interprétation de leurs observations en lien avec le contexte éducatif et social. Cependant, leur analyse ne va pas jusqu'à la tentative de comprendre les traditions nationales, ni les phénomènes culturels: on a parfois l'impression que leur volonté d'approfondissement du concept de culture et l'interprétation de leurs terrains restent déconnectées l'une de l'autre.

A travers la suite du chapitre, nous partirons donc à la recherche des courants de pensée répondant à ces interrogations et cherchant à combler ces "vides". Le prochain que nous nous proposons d'étudier est sans doute le "maître" des recherches en management interculturel: il s'agit de G.Hofstede.

3. G.HOFSTEDE ET L'ÉCOLE NÉERLANDAISE

G.Hofstede peut à juste titre être considéré comme l'initiateur de l'analyse culturelle géo-sociétale, en gestion. Son pari est définitivement celui d'un approfondissement du concept de culture, du divorce avec le mode "comparatif pour la comparaison" et du renouvellement des approches par le recours explicite à des disciplines soeurs: psychologie, sociologie, anthropologie, etc...

"La culture englobe de nombreux phénomènes que l'on rencontre à plusieurs niveaux: les individus, les groupes, les organisations ou la société toute entière. Chacun d'eux peut être significatif. Le système d'approche doit être global. Dans ce livre, les disciplines suivantes sont utilisées: la psychologie (surtout la psychologie interculturelle), la sociologie (en particulier celle des organisations), l'anthropologie, les sciences politiques, l'économie, la géographie, l'histoire, la législation comparée, la médecine comparée et la recherche internationale de marchés. Nous nous référons aussi à de nombreuses études que l'on peut classer sous le titre de management comparé." (D.Bollinger & G.Hofstede, 1987, p.43)

Il est aussi l'un des premiers dans notre domaine à dénoncer clairement et ouvertement l'ethnocentrisme, biais systématique de toute recherche transculturelle:

"L'égo-centrisme est une phase du développement d'un enfant qui apparaît avant qu'il ne puisse prendre en considération le point de vue d'un autre. De même, l'ethnocentrisme est une première phase du développement des sciences humaines (...). L'ethnocentrisme primitif de nombreuses études interculturelles a été la principale raison du faible développement de ce domaine. Si l'on ne peut l'éviter complètement, du moins peut-on l'atténuer." (1987, p.42-43)

Mais l'originalité et le caractère novateur des travaux de G.Hofstede, outre ces deux remarques et l'aspect titanique des programmes de recherche mis en oeuvre¹³, tient essentiellement à deux points:

- le fait de fonder son travail et son analyse sur une définition de la culture, qui est une définition générale et utilisée en tant qu'opérateur fondamental pour une recherche sur les différences culturelles;
- le fait d'avoir développé des dimensions psychosociologiques sur lesquelles les individus, puis les sociétés nationales, vont pouvoir être placés, et que ces dimensions se soient révélées "ex post".

Nous allons expliquer plus en détail dans les paragraphes qui suivent en quoi le travail de G.Hofstede nous paraît être d'une portée largement supérieure à celle des travaux antérieurs et

¹³: G.Hofstede est un fervent partisan d'équipes de recherche multi-culturelles et composées d'individus eux-mêmes bi- ou multi-culturels. Seules des équipes pouvaient réaliser des travaux de recherche d'une ampleur comme celle de l'étude Hermès.

même, pourrions-nous dire, à bien des recherches ultérieures sur ce sujet. Rappelons brièvement que le programme de recherche de G.Hofstede (1980) s'est servi d'une banque de données d'une grande multinationale, préalablement existante, couvrant différentes catégories de personnel, de niveau équivalent, dans soixante-quatre pays: 116.000 réponses à un questionnaire avaient ainsi été, au travers le monde, collectées en deux vagues, en 1967 et 1973. Ces questionnaires, qui portaient sur les valeurs et perceptions de la situation de travail des personnes interrogées, n'avaient initialement pas été prévus à des fins d'exploitation pour une recherche transnationale. Ils ont néanmoins été utilisés par G.Hofstede et les membres de son programme et leur ont permis de procéder à une analyse factorielle, qui a débouché sur les dimensions évoquées ci-dessus et sur la classification des différents pays, en fonction des scores obtenus par chacun sur chaque dimension. Il s'agit donc là d'un travail innovant, riche de par la taille impressionnante de l'échantillon, agréable à lire (ce qui est après tout un critère non négligeable!) et, surtout, dont la culture d'entreprise, en tant que facteur "polluant", se trouve en théorie totalement éliminé, du fait de l'entière collecte des données dans une seule et même organisation. Nous essaierons, dans ce qui suit, de montrer que la richesse et l'originalité de ce programme sont contenus dans ses fondements théoriques et analyses ex-post, via:

- une réflexion approfondie sur le concept de culture, et en particulier sur le lien entre valeurs et culture;
- l'extraction de "dimensions de la culture", selon l'expression de G.Hofstede lui-même.

La densité, la valeur et le caractère innovant du travail sont indéniables à ce niveau, même si cela n'est pas, sur certains points, sans limites.

Dans un second temps, nous cherchons par contre à souligner que, si les méthodes de recherche de G.Hofstede sont extrêmement rigoureuses et très bien explicitées par l'auteur, qui propose un cadre général des méthodes d'investigation possibles en management comparatif, elles ne sont à notre avis pas les seules, voire pas les plus pertinentes au stade actuel. Enfin, nous concluons en montrant l'évolution des travaux de G.Hofstede qui, plus récemment, a cherché à appliquer des méthodes comparables dans le domaine de la culture organisationnelle.

3.1. Les fondements théoriques des recherches interculturelles pour G.Hofstede

3.1.1. Réflexions sur le concept de culture

Le principal mérite de l'auteur de "Culture's consequences" (1980) est d'avoir reconnu le rôle fondamental que joue la culture dans l'existence de différences/similarités nationales. Il l'exprime très clairement dès les premières pages:

"Les études transculturelles prolifèrent dans toutes les sciences sociales, mais elles manquent en général d'une théorie sur la variable-clef: la culture elle-même (...). "Culture's consequences" vise à spécifier les éléments dont la culture est composée. Le livre identifie quatre dimensions principales selon lesquelles les systèmes de valeurs dominants dans 40 pays peuvent être ordonnés, et qui affectent la pensée humaine, les organisations et les institutions de façon prédictible." (1980, p.11)

La réflexion sur la notion de culture, déjà assez poussée dans "Culture's consequences", ira en s'approfondissant dans les années qui suivent. Il reviendra à ses "premières amours" en focalisant à nouveau ses recherches sur les aspects interculturels des processus de contrôle de gestion, mais élargira en même temps ses propos afin de les rendre applicables à la culture organisationnelle également. On peut souligner que G.Hofstede n'a pas été le seul, au seuil des années 1980, à introduire la culture en tant que "pilier théorique" de ses recherches. On a vu que M.Maurice, A.Sorge & M.Warner (1980) ont même parfois critiqué les insuffisances de l'avancée de sa théorie. Si ces auteurs ont certainement raison en matière de définition des valeurs, qui peuvent passer pour assimilées à des simples "préférences" chez G.Hofstede, ils n'ont malheureusement, en revanche, pas de meilleure analyse alternative du concept de culture à proposer.

Notre idée est qu'en fait, les critiques de ces auteurs à l'égard de l'école néerlandaise masquent une limite sous-jacente d'un autre ordre: celle-ci tiendrait, selon nous, aux méthodes de recherche utilisées dans "Culture's consequences" (1980). Nous revenons un peu plus loin sur cet aspect.

3.1.2. Valeurs et culture

G.Hofstede (1980) nous propose un chapitre entier (et qui plus est, il s'agit du premier) sur valeurs et culture. Il est par exemple amené, dans un premier temps, à spécifier ce qu'il entend par "programmes mentaux" et à discuter quatre stratégies "d'opérationnalisation", à des fins de mesure, de ces dits "programmes". Dans la mesure où il s'agit de construits, on ne peut pas les observer directement, mais seulement capter les comportements, paroles et actes, qui sont le reflet de ces programmes mentaux. La notion de culture en tant que "programmation mentale" est étroitement liée, chez l'auteur, à l'idée que les comportements des individus sont (en partie du moins) prévisibles et que cette "prévisibilité" est d'autant plus grande, pour un interlocuteur, que

celui-ci a connaissance de la "programmation mentale" de l'individu en question (exemple: je rencontre quelqu'un, je lui tends la main, il me la serre). Mais la "mesure" empirique des programmations mentales ne peut pas être directe, elle passe nécessairement par l'observation et/ou la mesure de comportements, provoqués ou naturels, et qui se manifestent par des actes ou des paroles. G.Hofstede propose alors un intéressant diagramme permettant de situer les recherches "culturelles" en termes de méthode.

	Provoqué	Naturel
Paroles	1) Entretiens, questionnaires, tests projectifs	2) Analyses de contenu de discours, discussions, commentaires.
Actes	3) Expérimentations en laboratoire ou terrain	4) Observation directe, utilisation de statistiques descriptives existantes.

**Tableau 4.1. : Stratégies d'opérationnalisation des programmes mentaux
extrait et traduit de G.Hofstede (1980, p.17)**

Il est intéressant de souligner que, alors que les méthodes de recherche que nous avons utilisées diffèrent largement de celles employées par G.Hofstede, notre "positionnement" reste très proche du sien: ce sont les méthodes de type 1 et 4 qui sont utilisées essentiellement dans notre premier travail empirique, puis dans un second temps, un "mélange" de méthodes de type 1 et 2. Le rapprochement apparent entre notre travail et celui de G.Hofstede sur ce point tient sans doute au fait que des méthodes assez différentes en réalité peuvent, selon ce schéma, appartenir à une même catégorie (exemple: entretiens versus questionnaires, ou observation directe versus statistiques descriptives).

Mais notre préoccupation principale, dans ces premiers paragraphes, n'est pas encore méthodologique. Notre objectif ici est de souligner que le travail de G.Hofstede (1980) repose sur une réflexion approfondie sur la culture, définie comme "programmation mentale collective qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre" (1980, p.25). Ainsi, dans son chapitre intitulé "Valeurs et Culture", il réfléchit successivement sur:

- la programmation mentale (assimilée à la culture) et ses modes d'opérationnalisation;

- la stabilité et l'évolution de la culture au cours du temps; il bâtit un modèle d'émergence et de changement de la culture, qui certes nous paraît moins riche que celui d'E.Morin¹⁴, mais suggère néanmoins comment les modèles de culture sont enracinés dans les systèmes de valeurs des groupes principaux de population et comment ils se stabilisent, sur de longues périodes. En particulier, pour G.Hofstede, il est illusoire de penser que les valeurs peuvent être changées du jour au lendemain; c'est un changement de l'environnement qui va induire une adaptation des comportements, puis, via la modification des comportements, un changement progressif des valeurs dominantes peut s'effectuer à long terme (1980, p.25);
- les valeurs, ce qui les différencie et les lie à la culture.

G.Hofstede (1980, p.19) définit les valeurs comme "une tendance générale à préférer certains états des affaires à d'autres"¹⁵, en expliquant qu'il s'agit d'une version simplifiée de la notion plus précise de l'anthropologue C.Kluckhohn, à savoir qu'"une valeur est une conception, explicite ou implicite, distinctive d'un individu ou caractéristique d'un groupe, du désirable". Cette définition pousse G.Hofstede à deux réflexions largement développées dans "Culture's consequences":

- d'une part, les valeurs se différencient de la culture, en ce sens qu'elles peuvent être aussi bien un attribut des individus que des collectivités, alors que la culture présuppose, de façon obligatoire, l'existence d'un groupe;
- d'autre part, ce sont les valeurs qui "déterminent notre définition subjective de la nationalité" (1980, p.19), qui sont à la base de toutes nos autres programmations mentales, fonctions de cette distinction initiale, de ce jugement originel entre le bien et le mal; et ces valeurs peuvent être distinguées en valeurs désirées et valeurs désirables (1980, p.21).

G.Hofstede bâtit alors une "théorie des valeurs" assez poussée, à partir de cette distinction. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'analyse théorique de l'auteur, sur ces deux points, a été contestée. Elle peut cependant être complétée, comme nous tenterons de le faire, au chapitre suivant, en réconciliant la dimension individuelle et la dimension collective de la culture (la culture englobe les valeurs et, à ce titre, se situe aussi au niveau individuel). De plus, la définition initiale des valeurs peut laisser croire, selon A.Sorge & M.Warner (1986) à une assimilation conceptuelle rapide entre valeurs et préférences. Peut-être la critique d'A.Sorge & M.Warner est-elle justifiée, mais peut-être ne s'agit-il en fait que d'une maladresse, un "raccourci" d'expression au niveau de la définition ("tendance générale à préférer..."). C'est du moins ce que nous donnons à penser la référence à C.Kluckhohn et les développements qui suivent sur les concepts de valeurs désirées et désirables. G.Hofstede, à notre avis, ne pêche pas vraiment par une assimilation théorique entre valeurs et préférences: c'est l'opérationnalisation de la **mesure** des valeurs, pierre de base de tout son édifice qui est à notre avis plus contestable.

¹⁴: en particulier, le modèle de G.Hofstede exclut d'office les autres "sens" de la culture (littéraire, humaniste, scientifique) alors que celui d'E.Morin, via l'idée de patrimoine génétique à caractère enzymatique (cf. chapitre 3) est un modèle intégrateur de ces différentes notions.

¹⁵: d'où le reproche des chercheurs du L.E.S.T., qui ne voient là que préférences et non valeurs.

Dans la pratique, lorsqu'il en vient à définir les dimensions explicatives de la culture (que nous rappelons dans le paragraphe suivant) à partir de son analyse factorielle, il "force un peu la main" des répondants en accrochant un label psychosociologique (relevant des valeurs) à un regroupement de questions qui, elles, expriment de simples préférences. Le lien entre la dimension de la culture synthétique, représentant une échelle de valeur, et les préférences exprimées face à des questions simples, peut paraître critiquable¹⁶. Mais cela nous semble tenir davantage à la **méthode** de recherche, à savoir au choix de l'analyse factorielle, au caractère forcément réducteur de la nécessité de synthétiser, en un concept, plusieurs idées émises, plutôt qu'à un amalgame **théorique** entre valeurs et préférences.

3.1.3. Les dimensions de la culture

La deuxième source de richesse principale de l'impressionnant programme de recherche de G.Hofstede tient, suite à l'approfondissement du concept de culture, à la mise à jour de dimensions "explicatives" de nature psychosociologique: on ne se contente plus d'axes factuels du type P.N.B., taux de croissance, taux d'alphabétisation, etc... certes facilement mesurables, mais dont l'intérêt était rapidement limité.

G.Hofstede ouvre la recherche transculturelle vers l'informel, vers les dimensions constitutives de la culture, psychologiques, sociologiques, historiques, beaucoup plus pertinentes pour la compréhension des processus d'interaction entre culture géo-sociétale et organisation. Distances hiérarchiques, aversion face à l'incertitude, masculinité/féminité des valeurs dominantes et niveau d'individualisme sont les premiers exemples de dimensions, à la fois constitutives d'une culture sociétale et explicatives du développement ou de l'adaptation de tel ou tel outil de gestion, dans un environnement culturel donné. C'est en cela que l'on peut considérer G.Hofstede comme totalement innovant et comme le précurseur de toutes les recherches interculturelles entreprises depuis lors.

Dans "Culture's consequences", l'auteur parvient, de plus, à bien faire le lien entre les dimensions psychosociologiques constitutives de la culture précitées et les observations de "terrain". Cette interrelation est beaucoup plus claire que cela n'est le cas chez M.Maurice, A.Sorge & M.Warner. Chez ces derniers, l'observation est au niveau de l'organisation, par exemple avec des pourcentages comparés de tel ou tel type de réaction, de telle catégorie d'employés, de tel ou tel niveau de formation, ou encore avec des natures de tâches accomplies par tel ou tel niveau hiérarchique; la réflexion sur le concept de culture est approfondie par ailleurs, mais elle n'est finalement que peu ou mal reliée aux "terrains". Tout au plus sont proposées des analyses historiques des modèles éducatifs et d'apprentissage sociétaux pour décoder les observations

¹⁶: exemple : l'indice de "contrôle de l'incertitude" (ou aversion à celle-ci) est une combinaison des réponses aux questions suivantes :

1. Vous sentez-vous souvent nerveux ou tendu pendant le travail ?
2. Combien de temps pensez-vous continuer à travailler pour cette société ?
3. Les règles d'une entreprise devraient-elles pouvoir être enfreintes ? (1987, p. 252).

dans les organisations. Aucun modèle plus général des modes d'action de la culture n'est proposé. G.Hofstede va, de ce point de vue, beaucoup plus loin. On peut, bien sûr, reprocher à son modèle¹⁷ de ne pas être "exhaustif", à savoir que les dimensions proposées n'expliquent qu'une partie (certes importante) de la variance observée¹⁸, et que rien ne nous dit que, dans une autre multinationale, dans des pays légèrement différents, et auprès d'une population différente, ce sont les quatre mêmes dimensions principales qui apparaîtraient. Mais le programme de recherche est resté et restera primordial pour la **nature** des dimensions mises à jour et pour sa démarche exploratoire (importance du programme, proposition d'un modèle ex-post, tiré de l'analyse empirique). Sans avoir l'ambition de nous comparer à G.Hofstede, notre tentative va dans le même sens de considérer les dimensions psychosociologiques qui différencient la France et la Grande-Bretagne, et de suggérer des dimensions constitutives de la culture géo-sociétale (cf. chapitre 5).

D'autre part, comme nous venons de l'évoquer, les dimensions de G.Hofstede sont des dimensions "ex-post", extraites, selon une démarche inductive, du raisonnement et de l'analyse statistique. Cela permet ensuite à l'auteur de classer chacun des quarante pays sur celles-ci, de les regrouper en "zones de culture", étayant parfois le raisonnement d'aspects historiques susceptibles d'avoir conduit à la différenciation culturelle entre ces régions. Les résultats, à ce stade de la recherche, peuvent d'ailleurs paraître un peu décevants, dans la mesure où l'analyse socio-historique reste superficielle¹⁹, et où les regroupements de pays, assez intuitifs, ont un air de "retour aux bonnes vieilles études en management comparatif des années 1960". Certes, les axes psychosociologiques sont là pour positionner les différents pays²⁰. De plus, quelques surprises²¹ viennent agrémenter ces classifications, par ailleurs moins intéressantes, à notre avis, que les développements précédents dans le livre. En réalité, il faut peut-être voir en notre critique un aspect qui tient aux choix de méthodes de recherche comparative que nous avons effectués.

G.Hofstede argumente très bien l'introduction du concept de "dimensions de culture" en faisant référence à l'opposition "philosophique" entre les partisans d'une approche par le spécifique (c'est-à-dire les différences) ou par l'universel (c'est-à-dire les similarités). En fait, cette distinction entre l'unique et le comparable, donne lieu, selon l'auteur, à quatre stratégies possibles de comparaison, pour réaliser des études multi-sociétales, qu'un tableau résume à nouveau assez bien :

17: est-ce là encore une contrainte de l'analyse factorielle ?

18: pourquoi s'être arrêté à 4 dimensions, et non à 5 ou à 3 ?

19: ce qui se comprend aisément étant donné le nombre de pays!!

20: on regrette d'ailleurs de n'être capable de concevoir un schéma en quatre dimensions!

21: certains pays ne se situent pas du tout où on les attendrait.

Focalisation de la recherche

	sur les similitudes entre les sociétés	sur les différences entre les sociétés
En utilisant les variables au sein des sociétés à un niveau microscopique (culture: boîte noire)	1. Prouver l'universalité des lois à un niveau microscopique	2. Illustrer le côté unique de chaque société
En utilisant les variables écologiques entre les sociétés (la culture est un domaine spécifique d'étude).	3. Déterminer une typologie des sociétés.	4. Déterminer les dimensions des sociétés et des lois à un niveau macroscopique.

*Tableau 4.2. : Quatre stratégies pour l'étude comparative entre sociétés
extrait de G.Hofstede & D.Bollinger (1987, p.50)*

Une telle distinction, sur la focalisation de la recherche, a été mentionnée dès le 19^{ème} siècle. Elle implique, pour tout chercheur en sciences sociales, un choix à effectuer: soit on privilégiera la recherche des **éléments uniques** de chaque culture, selon une approche "idiographique" (du grec "idios", le propre, le spécifique), très prisée des anthropologues, soit, au contraire, on donnera la préférence à une recherche des **éléments communs** dans le but de les comparer, approche cette fois "nomothétique" (du grec "nomos", la loi), mieux reconnue des sociologues. Ce choix conceptuel porte en lui des conséquences en termes de méthodes. Par exemple, l'analyse factorielle, utilisée par G.Hofstede, se situe clairement du côté nomothétique, en privilégiant la recherche des similitudes et aboutissant à une typologie des pays. En ce qui concerne les travaux que nous développons ici, c'est plutôt la recherche des différences (et de leurs causes), entre la France et la Grande-Bretagne, qui a reçu notre faveur. Mais, comme le souligne G.Hofstede, cela est question de méthode et - ajouterions-nous - de moyens. Il serait en effet difficilement concevable de vouloir réaliser une étude portant sur deux pays, que l'on peut, de plus, considérer comme "culturellement proches", selon une approche nomothétique: ce sont bien les différences entre la France et la Grande-Bretagne, même ténues, qui nous intéressent, afin d'illustrer le côté unique de chaque société et de tenter d'en dégager les enseignements par la détermination des axes de différenciation sociétaux. Cependant, les deux approches nous semblent constituer deux faces d'une même pièce et sont, à notre avis, toutes deux nécessaires, voire complémentaires, pour faire avancer la recherche dans le domaine.

G.Hofstede & D.Bollinger (1987, p.51) admettent d'ailleurs eux-mêmes que leur travail, pourtant plutôt marqué d'une vision nomothétique, se rapproche aussi du point (4) du tableau, à savoir la détermination des dimensions sociétales et des lois à un niveau macroscopique.

3.2. Les méthodes de recherche employées par G.Hofstede pour le programme Hermès

Après avoir montré en quoi, au niveau théorique, les travaux de G.Hofstede ont représenté - et représentent encore - une référence pour les dix dernières années, nous allons à présent nous pencher sur les méthodes de recherche qu'il a développées. En dépit de leur caractère extrêmement rigoureux et des argumentations très précises qu'il apporte, celles-ci nous semblent pouvoir être utilement complétées par d'autres approches empiriques.

G.Hofstede expose longuement les problèmes de méthode liés à l'étude des phénomènes de culture (1987, p.40). En particulier, il insiste sur le changement de niveau d'analyse qu'il est impératif d'opérer lorsque l'on passe de l'étude des valeurs individuelles, à la comparaison entre sociétés, pour l'étude de la composante nationale de la culture. La coexistence de données, sur un plan individuel et au niveau de la société, à analyser simultanément, complexifie alors le problème. L'auteur a le mérite d'étudier les risques liés et dénonce deux principaux pièges pour des approches statistiques par corrélations comme la sienne, à savoir "l'erreur et la contre-erreur écologique"²². Il a aussi été l'un des premiers à dénoncer d'autres biais classiques, ou des erreurs facilement commises par les chercheurs, dans le domaine des comparaisons transnationales: nous avons cité, en introduction à cette partie, l'ethnocentrisme, les approches restrictives mono-disciplinaires, mais les problèmes de langue et de traduction, de constitution de l'échantillon et d'élimination, autant que possible, de l'incidence des autres facteurs que la composante géo-sociétale, constituent d'autres exemples. Ainsi, pour G.Hofstede, et nous ne pouvons que totalement acquiescer sur ce point, la culture englobe la langue, qui en est même "la partie la plus reconnaissable" (1987, p.43), ce qui pose des problèmes de traduction particulièrement délicats pour les instruments de recherche tels que questionnaires.

Par contre, notre approche s'oppose à la sienne sur deux points:

- d'une part, sur le nombre de pays étudiés en parallèle²³ et, surtout, sur la nécessité, pour constituer un échantillon à étudier, de disposer d'une base de données importante, qui pourra être exploitée quantitativement;
- d'autre part, sur la façon dont on s'y prend pour tenter d'annihiler, ou du moins de réduire le plus possible, les effets culturels non géo-sociétaux, et en particulier les effets de la culture d'entreprise.

²²: "l'erreur écologique", fréquente chez les politologues, correspond à l'interprétation par le chercheur des corrélations intersociétés (dites "écologiques") comme si elles s'appliquaient à des individus; la "contre-erreur écologique", au contraire, est la construction d'indices écologiques à partir de variables collectées au niveau individuel (fréquent chez les psychosociologues).

²³: on reconnaît qu'il peut s'agir là d'une question de moyens...

Sur le premier aspect, notre approche est totalement contraire à la sienne: il ne nous semble pas impératif de travailler sur des bases de données très importantes. En particulier, sans remettre en cause son approche, nous trouvons son dénigrement des méthodes strictement qualitatives péremptoire et infondé:

"Les anthropologues étudiant des cultures sans écriture, travaillent sur la base d'échantillons restreints qu'ils analysent en profondeur. Ils réalisent des études qualitatives, à partir d'interviews fort longs mais peu nombreux, et arrivent à décrire très précisément tous les éléments culturels de l'ethnie étudiée.

Les nations modernes sont trop complexes, et surtout culturellement trop hétérogènes, pour que l'on puisse déterminer de cette façon leurs caractères nationaux ou leurs personnalités modales." (D.Bollinger & G.Hofstede, 1987, p.46)

En effet, quel rapport existe-t-il entre le choix de méthodes qualitatives et la maîtrise ou non de l'écriture par les sociétés étudiées? Pourquoi ne serait-il pas envisageable de travailler aussi à partir d'entretiens longs, en profondeur, pour étudier les différences géo-sociétales entre organisations de pays différents? De telles méthodes ne sont-elles pas autant, voire même davantage adaptées, face à des situations "culturellement complexes" à décrire, comme celles des "nations modernes"? En quoi la polynucléarité de nos cultures, pour reprendre l'expression d'E.Morin (1984) nous interdirait-elle les méthodes qualitatives? Ne sont-elles pas, au contraire, la clef d'un défrichage partiel? Certes, un tel choix impose, en raison de la lourdeur du travail, de se limiter à l'étude de deux ou trois environnements culturels différents à la fois; il vaut mieux alors travailler par paires que sur quarante pays en même temps. Mais les résultats ne nous paraissent pas moins intéressants, au contraire. Chaque méthode connaît ses limites: là où les études de cas perdent en capacité à généraliser ou universaliser, les méthodes statistiques perdent en finesse et pertinence de l'analyse. Les conclusions de ces dernières sont souvent triviales et, sous des apparences de rigueur, ces méthodes sont non moins subjectives et davantage sujettes au risque de biais de construction méthodologique. Nous analysons notre opposition, sur ce point, avec les propos de G.Hofstede, comme une question d'ordre méthodologique: il s'agit en effet de choisir si la quantification, la mesure, sont nécessaires à tout prix pour qu'une recherche soit "valide". En 1990, G.Hofstede, fidèle à son objectif de mesure des phénomènes, justifie encore pourquoi il est à son avis nécessaire de mesurer:

"L'utilité d'une approche qui quantifie est de rendre au moins en partie accessible un champ confus." (1990, p.313)

Cela nous semble indéniable mais, comme nous l'avons longuement argumenté au chapitre 1, nous revendiquons aussi, pour des approches plus qualitatives, cette faculté de "défrichage". Le travail accompli par le programme de recherche Hermès nous semble avoir beaucoup apporté, à la fois en termes théoriques, en capacité à réhabiliter un tel domaine de recherche, en capacité à poser les bases, sur lesquelles d'autres travaux peuvent se fonder. Par contre, il nous semble que des approches qualitatives peuvent utilement compléter l'édifice (cf. chapitre 1), d'autant plus à

un stade encore peu avancé dans le domaine, où les résultats d'études statistiques sont souvent un peu décevants. De telles études pourraient précisément permettre de mieux comprendre, "à la loupe", les processus d'interaction entre la culture géo-sociétale et les organisations, donnant ainsi un nouvel élan à de futures approches quantitatives. Il nous semble cependant qu'il y a, dans un premier temps, fort à faire en matière d'enrichissement de notre compréhension, au niveau qualitatif.

D'autre part, d'un point de vue pratique, notre méthode de recherche se différencie aussi de celle de G.Hofstede, dans la façon dont on tente d'amoinrir les effets de la culture d'entreprise et de les isoler de l'impact de la culture géo-sociétale sur les pratiques de gestion observées. G.Hofstede a annihilé l'incidence de la culture d'entreprise en menant son étude entièrement au sein d'une seule entreprise, à travers ses filiales, dans des dizaines de pays différents. Son approche pourrait être schématisée comme suit:

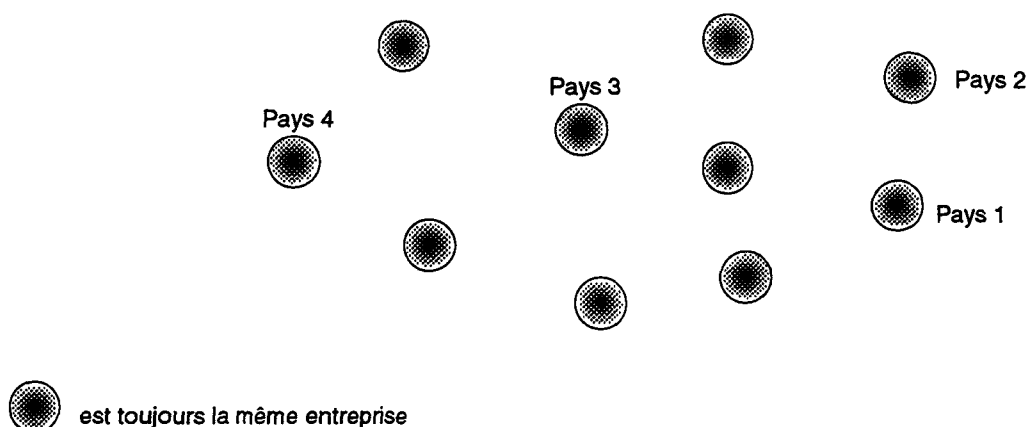


Schéma 4.2. : Méthode retenue par G.Hofstede pour isoler l'incidence de la culture nationale par rapport à la culture d'entreprise

Le risque que nous voyons à une telle approche est qu'il reste un corpus culturel fort, commun à toutes les organisations étudiées et lié à la culture de la société mère: or, la maison mère est américaine et sa culture d'entreprise est sans doute largement un sous-produit (constitutif en retour) de la culture géo-sociétale des Etats-Unis! Nous avons donc écarté l'idée d'observer des filiales anglaise et française d'un groupe américain, allemand ou japonais... et avons rapidement été conduite à prendre la décision d'observer des entreprises spécifiquement françaises et britanniques. Nous évitions ainsi le risque de "pollution" par la culture du pays d'origine de la maison mère. La question continuait cependant à se poser de savoir comment isoler, dans nos observations, ce qui était culture d'entreprise et ce qui était culture géo-sociétale. Notre démarche pourrait alors se résumer à l'aide d'un schéma assez différent de celui appliqué à la recherche de G.Hofstede:

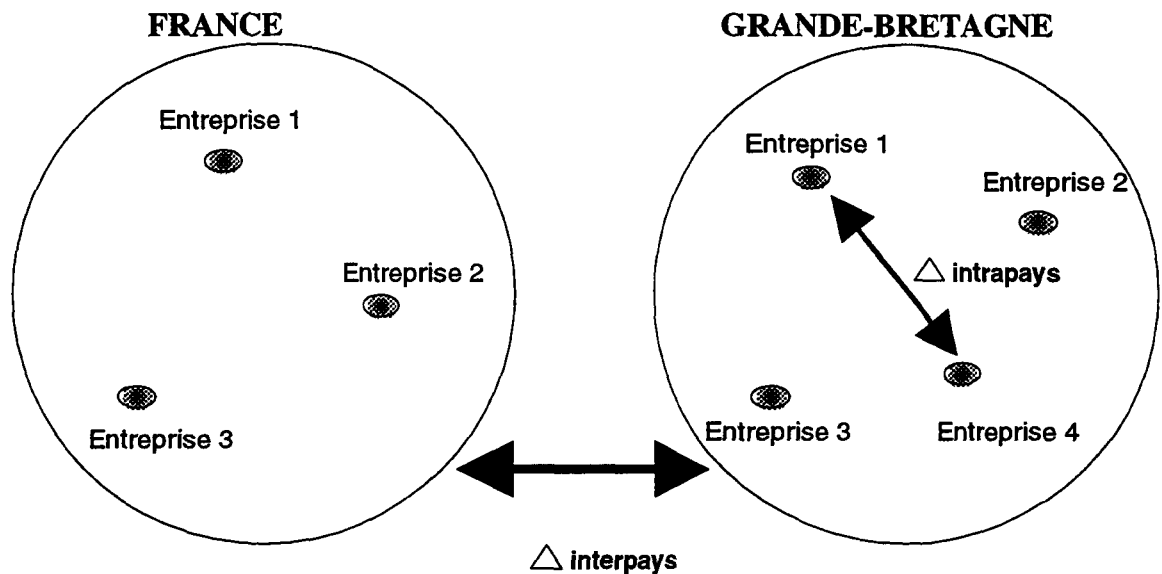


Schéma 4.3. : Méthode retenue pour isoler l'incidence de la culture nationale sur les organisations par rapport à la culture d'entreprise

Le " Δ interpays" correspond aux effets de la culture géo-sociétale, tandis que le " Δ intrapays" matérialise les différences de cultures d'entreprise. C'est en étudiant un nombre croissant d'organisations de chaque pays que l'on est capable, pratiquement, d'identifier un "pot commun" des similarités entre entreprises britanniques. Ce dernier correspond à ce qui est spécifiquement britannique (respectivement français), et cela d'autant mieux que les cultures d'entreprise, pour les organisations d'un même pays, sont différentes. C'est ce constat qui nous a poussée à retenir, au sein d'un même secteur d'activité (pour des raisons pratiques développées au chapitre 1), des entreprises dont la forme juridique, l'actionnariat et la tradition historique sont aussi diversifiées que faire se peut. Par exemple, les cultures des entreprises françaises observées sont extrêmement variées: l'une de ces sociétés a un statut coopératif, une deuxième est une grande entreprise, cotée, avec un actionnariat mixte de petits porteurs et d'importants investisseurs extrêmement exigeant, la troisième enfin est une entreprise familiale, encore assez paternaliste, mais qui a su s'ouvrir et se développer fortement... Les cultures d'entreprise de ces trois sociétés ne peuvent donc se ressembler que dans la mesure où elles sont des sous-produits d'une même culture nationale... Cela est encore plus net au niveau de l'analyse de contenu réalisée, où chaque culture nationale était étudiée à travers les discours des responsables de quarante à cinquante entreprises de chaque pays. Il est donc très clair, sur ce point, que notre approche diffère fondamentalement de celle de G.Hofstede.

Dans cette partie, nous avons cherché à souligner la contribution essentielle qu'a apportée G.Hofstede à la recherche en management interculturel. On peut certainement considérer qu'il est l'initiateur du renouvellement complet que connaît ce champ, depuis le début des années 1980. Notre affiliation théorique à cet auteur, à travers le souci d'une réflexion sur le concept de

culture, d'essence anthropo-sociologique, est manifeste. Nous avons également mis en évidence un certain nombre de reproches qui, plus récemment, ont pu être formulés, non envers la rigueur méthodologique dont il a fait preuve, mais à l'égard de la pertinence de choix méthodologiques: ce ne sont, en tout cas, pas les seuls choix qui peuvent être faits, et la complémentarité d'études plus qualitatives et centrées sur un petit nombre de pays (deux ou trois) nous paraît indéniable. C'est ce que nous cherchons à proposer à travers ce travail et nous suivons en cela une autre voie, tracée, entre autres, par le dernier courant de recherche interculturelle que nous allons présenter dans ce chapitre. Il s'agit des analyses sur "les modes de gestion des entreprises et traditions nationales", menées, depuis quelques années, au Laboratoire de Sociologie de l'Ecole des Mines de Paris.

4. P.D'IRIBARNE ET LE LABORATOIRE DE SOCIOLOGIE DE L'ECOLE DES MINES

Alors que nous venons de présenter rapidement une analyse critique des recherches menées par un certain nombre d'auteurs internationalement reconnus dans le domaine de la recherche interculturelle, et en particulier par G.Hofstede, il nous semble souhaitable de clôturer cette "revue" des principaux courants du management comparatif et de l'analyse sociétale en évoquant une "école" qui s'est plus récemment épanouie en France, à partir du Laboratoire de Sociologie de l'Ecole des Mines. On veut parler des travaux de P.d'Iribarne ou de ses collègues, de plus en plus visibles depuis la publication, en 1989, de "La Logique de l'honneur". Ces écrits sont à la base d'un numéro de la *Revue Française de Gestion*, en 1987 (septembre-octobre), entièrement consacré au thème du management interculturel. Dans les paragraphes qui suivent, nous nous proposons de rappeler successivement l'**idée maîtresse** de l'ensemble de ces travaux, en montrant en quoi elle correspond à une approche donnée des phénomènes culturels, puis le **type de recherches** auxquelles elle a donné lieu, en mentionnant quelques résultats de celles-ci, et enfin une critique, soulignant à la fois l'**intérêt et les limites** d'une telle "école", comparée aux travaux existants au préalable, et que nous avons brièvement décrits ci-dessus.

4.1. Idées directrices sur "gestion des entreprises et traditions nationales"

L'idée sous-jacente aux travaux de P.d'Iribarne et de ses collègues est de montrer qu'au-delà des apparences d'uniformisation internationale des pratiques de gestion et des relations en milieu industriel, des pays à culture différente sont profondément marqués par des traits caractéristiques fondamentaux qui régissent les relations entre les hommes et, par conséquent, les modes de gestion. Ne pas en tenir compte, vouloir trouver des solutions qu'on pourrait presque qualifier de "solutions miracle", universelles, à des problèmes de gestion spécifiques, constituerait, selon P.d'Iribarne (1989), une grave erreur. Il s'agit, pour chaque culture nationale, d'apprendre à tirer

parti des avantages, tout en étant conscient des faiblesses, de sa tradition. Une telle approche, au-delà de la remise en cause de la croyance au "*one best way*", qui s'est largement érodée dans l'ensemble des disciplines de gestion, nous paraît particulièrement intéressante, dans la mesure où:

- elle va à l'encontre de l'universalisme clairement énoncé ou latent de certains auteurs;
- tout en se montrant très prudente à cet égard, elle va dans le sens d'une théorie des "méthodes de gestion appropriées" ou du moins "adaptées", bref de ce que nous pourrions surnommer "l'adéquation sociétale des méthodes de gestion".

Dans l'introduction du numéro de la *Revue Française de Gestion* (septembre-octobre 1987) consacré aux méthodes de gestion en milieu interculturel, P.d'Iribarne nous offre lui-même (1987, p.7) un panorama assez réaliste des différents types de recherches, sur les phénomènes culturels et les aspects géo-sociétaux. Pour lui, auteurs et praticiens peuvent être rattachés individuellement à l'une des quatre catégories suivantes:

- la première approche possible consiste à nier l'existence de différences culturelles significatives, en considérant que les "meilleures" méthodes de gestion peuvent -et doivent- être utilisées universellement, partout sur la planète. C'est l'idée qui, de façon latente, a prévalu en gestion dans les années 1950 à 1970. Mais l'écart persistant, voire grandissant, entre le Nord et le Sud, entre pays industrialisés riches et pays pauvres, alors même que l'on tentait d'appliquer les méthodes "occidentales" à ces derniers, a apporté un démenti très net à ces présupposés. De façon générale, la lente disparition de la croyance au "*one best way*" est allée de pair avec un éloignement progressif de la tendance à croire aux "meilleures méthodes universelles". C'est en partie la "montée" des pays asiatiques, l'essor économique remarquable du Japon, dans les années 1970, ou même la prise de conscience du "miracle économique allemand", qui ont ébranlé l'édifice.
- non moins faux, mais plus dangereux encore, parce que plus fataliste et surtout "raciste", un deuxième paradigme consiste, "tout simplement", à considérer certains pays économiquement ou industriellement "inaptes" et à penser que ceux-ci ne pourront jamais avoir des entreprises performantes, ni "modernes". Il n'est nul besoin, à notre avis, de développer les raisons pour lesquelles un tel raisonnement est pernicieux.

Devant l'existence incontournable des cultures nationales et la constatation du caractère inadapté des méthodes de gestion occidentales, américaines le plus souvent, localement dans les entreprises, il reste deux attitudes possibles:

- l'une est de tenter d'"acculturer" les locaux, en cherchant à faire évoluer leur culture, jugée a priori moins adaptée aux méthodes de gestion occidentales. Périodes de formation, envoi de cadres locaux, pour quelques mois ou quelques années, en Europe ou aux Etats-Unis, recrutement sélectif de cadres ayant fait leurs études dans des pays industrialisés, ou dont le profil psychologique est susceptible d'intégrer rapidement les valeurs de l'entreprise

occidentale, nombreuses ont été les tentatives. Mais, on s'est finalement rendu compte que les cultures géo-sociétales premières étaient irréductibles dans leur totalité et qu'une modification, même partielle, de celles-ci était lente et extrêmement coûteuse en efforts déployés. Cela est d'autant plus le cas que l'entreprise est un système ouvert, se trouvant dans un environnement (un contexte géo-culturel) qui n'est pas celui des pays occidentaux.

- la dernière attitude possible, que nous préconisons à travers notre travail, est de penser que toute méthode de gestion a besoin d'être acclimatée au jeu social d'un pays donné, sous peine d'être inopérante, ou même d'engendrer des effets pervers (et de devenir ainsi nuisible à l'entreprise). Certaines méthodes occidentales, même adaptées, resteront hermétiques à un environnement et une culture géo-sociétale différente; d'autres, au contraire, pourront être "importées", par certains pays, sans trop de difficultés; enfin, des méthodes proprement nationales, des modes de fonctionnement spécifiques et des systèmes locaux de motivation et d'incitation à la convergence des buts pourront et devront se développer conjointement. Cela rejoint, en quelque sorte, le concept "d'adéquation géo-sociétale" évoqué un peu plus haut: il s'agit, pour les entreprises, de mettre en oeuvre des systèmes d'information et des méthodes de gestion en concordance avec la culture géo-sociétale qui imprègne les organisations. Cependant, comme le souligne P.d'Iribarne (1987, p.7), "en la matière, il y a loin de la coupe aux lèvres", et "l'étendue du chemin qui reste à parcourir pour mettre au point de telles recommandations" est non négligeable.

Déjà, on remarque que notre sujet est centré sur les mêmes aspects que les travaux de P.d'Iribarne et des autres chercheurs ayant travaillé avec lui. Ce sont les manières d'être en groupe, les modes d'organisation, se trouvant derrière les manières de travailler, qui l'intéressent. En termes d'objet d'étude, c'est "l'ensemble des procédures ayant pour objet d'encadrer, de contrôler, de coordonner, d'organiser, d'inciter, (qui) est concerné" (P.d'Iribarne, p.9, 1987). Le contrôle de gestion, dans son acception la plus large, et les systèmes d'information de gestion, au sens où nous les entendons (cf. chapitre 2), se trouvent donc au centre des préoccupations de P.d'Iribarne. Ses exemples portent sur le sens donné à la notion d'objectif, ou encore au statut d'adjoint, de contremaître, etc..., qui diffèrent de pays à pays.

Dans la mesure où, et nous y reviendrons, P.d'Iribarne ne développe pas un modèle théorique, à proprement parler, de la culture, il devient impossible d'évoquer ses travaux et de tenter de montrer leur apport et leurs limites, sans rappeler quelques unes des analyses, auxquelles il se livre.

4.2. Quelques exemples de démarche de recherches de P.d'Iribarne

La plupart des illustrations que nous allons rappeler ici sont tirées de "La logique de l'honneur". Le livre est structuré autour de l'étude d'usines comparables dans trois pays, à savoir la France,

les Etats-Unis et les Pays-Bas. Chacune des trois grandes parties, décrivant un pays, est divisée en trois chapitres, dont l'ossature est toujours semblable:

- le premier chapitre, ("l'usine de Saint-Benoît le Vieux", "la vie d'une usine américaine", "l'usine de Sloestad") nous décrit les aspects spécifiques des relations entre les hommes (contremaîtres, ouvriers de fabrication, ouvriers d'entretien) dans l'usine;
- le deuxième ("une manière française de vivre ensemble", "l'héritage de marchands pieux", "une forme de vie en société") est une tentative d'explication des réactions et attitudes rencontrées, au travers de traits spécifiques qui se sont développés dans l'histoire de chacun des trois pays concernés;
- enfin, le troisième chapitre tire un certain nombre de conclusions, en matière de gestion (puisque la gestion est gestion des hommes avant tout), à partir de ces traits fondamentaux, puis analyse les avantages et limites de chaque culture, par rapport à la capacité de l'entreprise à être performante ("gérer à la française", "les poids et les ressources d'une culture", "gérer le consensus"). C'est à ce niveau que s'opère l'osmose entre le niveau micro-sociétal, celui de l'usine, décrit dans les premiers chapitres, et le niveau macro-sociétal, celui de la société civile et politique historique, présenté dans les autres chapitres.

Ces derniers sont en général les plus intéressants pour nous, dans la mesure où nous pouvons les "étendre" au domaine du contrôle de gestion (les modes de contrôle et les systèmes d'information de gestion en particulier tendent à différer), et où ils représentent une tentative d'analyse du processus d'interaction entre les aspects macro-sociétaux, qui se sont historiquement développés et ancrés dans la tradition, et la réalité du quotidien, de la vie sociale dans l'usine. C'est la mise à jour de ce lien, du processus de transformation des traditions nationales en caractéristiques des relations inter-individus dans l'entreprise, qui constitue l'apport théorique majeur de l'ouvrage. Ainsi, dans le cas des trois pays cités au préalable, les traits profondément enracinés dans les individus, et qui donc régissent les relations au travail, seraient les suivants:

- la "logique de l'honneur" et le sens du travail bien accompli, conformément à l'opinion que chacun s'en fait, en France, où par ailleurs le débat et le conflit d'opinion ouverts sont acceptés;
- l'échange "*fair*" (honnête - équitable) entre égaux dans une relation contractuelle de client/fournisseur aux Etats-Unis;
- et enfin le consensus à tout prix et la persuasion par le dialogue et l'écoute aux Pays-Bas.

Selon P.d'Iribarne, on peut interpréter les origines de ces caractéristiques et c'est dans le "façonnement" historique des nations qu'il faut retrouver celles-ci:

- existence de trois "Etats" (ou trois Ordres) en France, où le sens de l'honneur s'est trouvé exacerbé, ainsi que l'existence de "Corps";

- tradition de commerçants vertueux, à morale stricte et ferveur religieuse, aux Etats-Unis;
- Provinces-Unies à forte diversité religieuse, sociale, culturelle, contraintes à "s'entendre" pour rester indépendantes, aux Pays-Bas.

Ce sont, selon les propres termes de l'auteur, "trois manières de vivre en société" qui nous sont présentées. P.d'Iribarne introduit là l'une des composantes que nous identifierons comme fondamentale pour la culture, dans le prochain chapitre. Ce qui est permanent dans l'approche de P.d'Iribarne, mais aussi de ses collègues J.P.Segal (1987,1991) et A.Henry (1991), c'est que **chaque pays possède des singularités auxquelles les modes de gestion, tant bien que mal, s'adaptent**. Ainsi, en France, l'implantation de systèmes de gestion (et de motivation) "à l'américaine" est vouée à l'échec, si elle n'est pas accompagnée d'un respect total des "règles du jeu françaises". L'approche contractuelle, qui sous-tend les systèmes américains, est relativement inadaptée en France d'après l'auteur, où les mêmes outils ne pourront fonctionner que dans une logique différente. Le mode de gestion contractuel des hommes, qui voudrait ramener les liens hiérarchiques à de simples relations client-fournisseur, est totalement contraire à la logique de l'honneur. De plus, il est incapable d'appréhender le "flou" dont la gestion française s'accommode si bien. Néanmoins, dans l'entreprise française, même s'il n'est pas indispensable de formuler explicitement les buts de chacun (cela peut même se révéler nuisible, si l'intéressé a l'impression que son supérieur veut empiéter sur son domaine), la confrontation des objectifs communs peut se révéler très fructueuse.

Plutôt que d'adapter tant bien que mal le modèle américain à la France, mieux vaut donc partir des spécificités françaises pour définir un mode de gestion adapté.

Il s'agit pour l'auteur de tirer parti du dévouement que chacun est prêt à porter à son travail, dès lors qu'il se sent honoré et indépendant (c'est-à-dire dans une position non servile), tout en s'arrangeant pour que ses objectifs personnels convergent vers un but commun. En permettant aux individus d'être informés des conséquences de leurs actes, sans avoir la sensation que leur travail est "contrôlé" (au sens français), en leur permettant de "rendre service sans être servile" et en respectant des modèles de relation conformes à la "logique de l'honneur"²⁴, on peut mobiliser, ou plutôt on peut parvenir à ne pas démobiliser des employés, dont l'honneur les pousse en principe à se sentir "naturellement" responsables. Ainsi, pour P.d'Iribarne, la culture d'entreprise doit être maniée avec précaution car, mode de gestion faisant appel à la "foi" des employés, elle correspond davantage à une culture américaine de marchands puritains fervents, qu'à la culture française; en revanche, les cercles de qualité pourraient être mieux acceptés.

²⁴: P.d'Iribarne propose trois modèles de relation ouvrier-contremaître en usine, dont seuls les deux premiers sont, à son avis, conformes à la logique de l'honneur : la relation maître-compagnon, la relation sous-officier-soldat, la relation intendant-paysan.

Nous n'avons recensé ici que l'essentiel du message de P.d'Iribarne et quelques-unes des anecdotes illustratrices de son principal ouvrage sur le sujet. En termes de méthode, l'auteur a été suivi par plusieurs membres de son équipe, dont les recherches ont souvent porté sur des contextes géo-sociétaux différents. Dans le même numéro de la *Revue Française de Gestion* (septembre-octobre 1987), J.P.Segal présente une comparaison entre les Etats-Unis, la France et le Québec en matière de gestion participative. En 1991, le même auteur revient à ces mêmes préoccupations, en insistant cette fois sur les problèmes spécifiques au contrôle de gestion (plus qu'à la gestion des ressources humaines) et en axant sa comparaison sur les deux premiers pays, la question étant de comprendre "pourquoi" il existe des résistances, en France, à une approche rigoureuse d'un contrôle de gestion "technique":

"Ceux-ci touchent en particulier au caractère acceptable ou non, légitime ou illégitime, que prennent aux yeux des acteurs directement concernés les objectifs assignés au système de contrôle et, plus encore, les modalités de sa mise en place."
(1991, p.72)

Hiérarchie pyramidale de statut, pluralité des références de "noblesse", affirmation des identités par différence, relations coutumières, telles semblent être les caractéristiques du modèle français. D'autres pays ont été considérés, y compris parmi ceux économiquement moins favorisés. M.Matheu (1987) a travaillé sur une usine d'aluminium en Inde. A.Henry, enfin, qui ne fait pas partie du groupe "Gestion et Société", mais a néanmoins longtemps travaillé avec les équipes précédentes, s'est penché sur les problèmes particuliers des entreprises africaines (1991). Tous ont mis en oeuvre des démarches proches de celle décrite ci-dessus, souvent pour démentir des faits communs concernant les pays en question, ou pour apporter un éclairage, une analyse, qui viennent décoder des attitudes ou des réactions, ayant pu passer de prime abord pour des dysfonctionnements.

4.3. Portée et limites des travaux entrepris dans le cadre du groupe "Gestion et Société" du C.N.R.S.

L'intérêt de ce type de recherches, par rapport à tout ce qui avait été fait auparavant dans le domaine, y compris par rapport au programme et aux conclusions de G.Hofstede, nous semble tenir à trois aspects particuliers:

- la méthode de recherche utilisée, qui procède d'une démarche empirique, entièrement fondée sur le terrain et l'observation "in situ", et se qualifie volontiers de démarche "ethnographique";
- l'introduction de la notion de "tradition nationale" et l'analyse des processus d'interrelation entre culture nationale et modes de gestion, qu'elle initie; la perspective est d'arriver à mettre à jour le lien entre culture et comportements organisationnels, ou du moins, sur quelques exemples, d'en démontrer les mécanismes;

- les applications et enseignements pratiques que l'on peut déduire de telles recherches.

4.3.1. La méthode dite "ethnographique"

Issue du champ de la sociologie (voire de l'anthropologie), elle est totalement nouvelle dans le domaine du management interculturel ou comparatif. On est loin de l'enquête monumentale de G.Hofstede; on est également loin des études du L.E.S.T., qui étaient certes des études "sur le terrain", mais où l'on procédait en partie par questionnaires, en partie par entretiens. La démarche ethnographique va plus loin que l'étude de cas, elle consiste en monographies rendues possibles par l'immersion totale du chercheur²⁵ sur le site étudié. Une telle méthode, dès lors que l'on considère le management comparatif comme un domaine appartenant aux sciences sociales, nous semble riche en perspectives, par rapport à des approches plus fermées ou à des expérimentations "in vitro" (cf.W.C.Chow & al, 1991). Ce que l'on perd en "rigueur" ou en validité interne est largement gagné en validité externe et en intérêt des résultats (cf.R.S.Kaplan & W.S.Bruns, 1987). Nous revenons cependant sur les limites de la méthode de P.d'Iribarne ci-dessous.

4.3.2. L'analyse des processus d'interrelation entre l'organisation en usine et la société

L'analyse des processus d'interrelation entre le niveau "micro-sociétal", celui de l'organisation et de ses modes de fonctionnement, et le niveau "macro-sociétal", des traditions historiques de la société, nous paraît très riche et, elle aussi, novatrice. C'est pour ainsi dire la première fois, dans l'étude des modes de gestion, que les observations faites au sein de l'organisation, en atelier d'usine, sont expliquées, éclairées par une analyse de la nature profonde, sociologique de la relation en jeu. Les enjeux de cette relation, au niveau individuel, sont à leur tour situés dans une logique générale des modes interpersonnels, propre au pays concerné, fruit de plusieurs siècles de façonnement par les institutions et caractéristiques sociologiques du pays en question. Cela constitue une réelle ouverture pour l'investigation des "processus qui font que la culture a des rapports avec la gestion encore mal connus" (P.d'Iribarne, 1987, p.8). La portée est plus générale (et en même temps davantage orientée vers les processus de contrôle de gestion) que celle des travaux de M.Maurice, A.Sorge & M.Warner. La recherche se veut une analyse de chaque société étudiée, de ses caractéristiques sociologiques profondes, plutôt qu'une comparaison au fait par fait, avec tentative d'explication. Les observations portent, de plus, sur les comportements et attitudes des ouvriers et employés, tels que "l'ethnologue" les a perçus, ressentis, pris "sur le vif" lors de telle ou telle réaction, tel ou tel incident. Ce ne sont pas

²⁵: bien sûr, on doit regretter que cette immersion reste momentanée, et qu'il demeure un biais, puisque le chercheur reste chercheur, personnalité "à part" dans l'univers investigué.

seulement des perceptions "énoncées", des réponses à des questions précises, traduites sous forme de statistiques comparées.

L'analyse est menée plus en profondeur que chez G.Hofstede (1980), en raison même de la méthode (immersion) et du nombre de pays étudiés (un, deux ou trois au maximum à la fois). Il ne s'agit plus de comparer des pays entre eux sur de mêmes axes, mais de chercher, pour chacun, la ou les caractéristique(s) essentielle(s) pour la compréhension des facteurs régissant les relations entre les hommes:

"Ces hommes qu'il faut ainsi intégrer (dans l'organisation) sont profondément marqués par la manière dont la société à laquelle ils appartiennent leur a appris à vivre avec leurs semblables, tout au long de leur existence familiale, sociale, politique, etc..." (1989, p.9)

En fait, toute société, et de même toute organisation, doit intégrer la conception que les individus, en son sein, ont du légitime et de l'illégitime, du bien et du mal, afin de parvenir à concilier "les nécessités de la vie collective et le désir d'autonomie de ses membres" (1989, p.9).

4.3.3. Portée des travaux de P.d'Iribarne et du groupe "Gestion et Société"

Les applications et conséquences sur les pratiques de gestion des travaux entrepris par le groupe "Gestion et Société" sont de plusieurs ordres: il s'agit, pour les multinationales et pour les entreprises qui se sont plus récemment "lancées" dans l'expérience de rachats internationaux, d'apprendre à mieux gérer leurs filiales étrangères; pour les entreprises qui n'ont pas une dimension internationale aussi marquée, le problème est de parvenir à "importer" et surtout adapter des méthodes de gestion étrangères, qui semblent faire leurs preuves là où elles ont initialement été mises en oeuvre; enfin, de façon plus générale, ces travaux suggèrent de porter un regard un peu renouvelé sur la gestion.

"Mieux gérer les filiales étrangères" signifie en réalité apprendre à ne pas "violer" les interdits dans ledit pays, à tirer parti des facteurs de motivation auxquels les individus sont spontanément enclins dans les filiales et à discerner quels outils ou modes de gestion ont des chances d'être bien acceptés ou au contraire inopérants ici ou là. En termes concrets, cela peut se traduire non seulement par le choix d'implanter tel ou tel outil de gestion, mais aussi par la décision de contrôler (au sens de maîtriser) les filiales, tantôt en exerçant un contrôle strictement financier (reporting et procédure budgétaire), tantôt en envoyant sur place une proportion importante de cadres expatriés, au niveau des postes-clés, chargés (explicitement ou non) de mettre en oeuvre un "contrôle des valeurs par l'identité d'entreprise" (M.Fiol, 1991). P.d'Iribarne (1989) insiste également sur le fait que les différences rencontrées sont de nature totalement distincte, selon qu'il s'agit d'un pays du tiers-monde ou d'un pays industrialisé.

"L'importation" de méthodes de gestion étrangères est une question qui se pose en Europe, au moins depuis la Seconde Guerre Mondiale et, de façon générale, depuis que celle-ci a perdu sa suprématie économique. Elle suppose la compréhension et la connaissance préalables, à la fois des prérequis de ces méthodes en termes de contexte culturel, de l'environnement géo-sociétal dans lequel elles se sont développées et de leur adaptabilité à tel ou tel pays, en fonction des facteurs de motivation positifs des hommes dans celui-ci. Pour tout responsable d'entreprise français par exemple, qui souhaite "importer" des méthodes de gestion, qu'elles soient américaines ou japonaises, cela signifie d'abord apprendre à mieux connaître le contexte d'où ces méthodes sont tirées et les "fondements psychosociologiques" sur lesquels elles sont bâties. Seule une telle démarche permet de discerner les risques, existants, de ne pouvoir appliquer ces méthodes, une fois "coupées" de leur prérequis contextuels. Cela signifie aussi mieux appréhender son propre pays, les facteurs de motivation/démotivation spécifiques à des collaborateurs français, afin d'évaluer les risques d'effets "a contrario" de méthodes "étrangères" ou plus simplement de déviation "neutralisante", les rendant inopérantes. L'exemple est souvent cité de la direction par objectifs (DPO), méthode américaine par excellence: elle présuppose des individus fortement impliqués par un "contrat" entre leur patron et eux-mêmes et repose sur l'octroi de la confiance et l'acceptation d'un jugement exclusif sur les résultats individuels. La "DPO" se situe donc au premier rang de ce type d'analyses. Plus récemment, la "vogue" des méthodes japonaises, que nous avons évoquée plus haut, a donné lieu à de nombreux travaux, soulignant les limites de celles-ci; ils insistent sur l'idée que leur succès complet, à moyen ou long terme, est indéniablement lié à un consensus sur un certain nombre de valeurs, non nécessairement présentes dans les entreprises occidentales où l'on souhaitait implanter ces méthodes. Cela est le cas des cercles de qualité, mais aussi du juste-à-temps: si l'on peut penser que celui-ci aura de toute façon des effets positifs immédiats sur la trésorerie et le bénéfice, il procède néanmoins d'une démarche globale "qualité" et ne saurait en être dissocié, sous peine de tourner à la catastrophe (fréquentes ruptures de stock par exemple). W.Ouchi (1981) lui-même a largement évoqué ces problèmes, même s'il n'étend pas le cadre de son analyse, contrairement à P.d'Iribarne (1989), à l'impact de la culture nationale, ni au lien entre la gestion des entreprises et les traditions historiques nationales.

Enfin, comme nous l'avons mentionné, les travaux du groupe "Gestion et Société" induisent, plus généralement, un regard particulier sur la gestion, prenant en compte les spécificités qui font que chacun est enraciné dans des groupes particuliers. Une telle démarche reconnaît de façon explicite l'idée suivante: aucun acte de gestion, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, n'est "libre" par rapport au contexte dans lequel il est effectué.

4.3.4. Limites des travaux du groupe "Gestion et Société"

Les travaux de P. d'Iribarne présentent néanmoins un certain nombre de limites, qui leur confèrent une portée à notre avis moins large que celles des recherches de G.Hofstede. Les principaux reproches que l'on peut formuler à son égard sont d'ordre théorique, surtout en comparaison du travail du chercheur néerlandais, mais quelques points sont également à souligner en termes de méthode.

La limite la plus importante est l'absence d'un modèle théorique de l'interaction entre culture géo-sociétale et gestion, qui est pourtant au coeur de ses travaux. Ceux-ci visent à faire émerger l'existence d'une "forme de relation (...) qui passe, à l'échelle de l'entreprise comme à celle du pays, par ce qui relève de l'organisation de la vie en société et du gouvernement des hommes". Mais cette forme de relation, observée, décrite et analysée avec richesse, exemple après exemple, pays après pays, n'est jamais conceptualisée sous forme d'un modèle dont on pourrait espérer qu'il devienne généralisable. Contrairement à ce que l'on trouve chez G.Hofstede, aucune dimension générale, déterminante du lien entre la culture nationale et les formes d'organisation, n'est proposée. Ce défaut provient sans doute d'un manque de réflexion théorique initial sur la notion même de culture et sur la nature de celle-ci, qui interdit ensuite aux chercheurs de conceptualiser leur démarche répétée. On peut argumenter, en leur faveur, que là n'était peut-être pas leur dessein et que leur objectif n'était sans doute pas de proposer un tel modèle. On peut cependant regretter, à la lecture de résultats issus d'analyses et d'interprétations très bien menées, que les travaux restent entièrement empiriques, sans être assortis d'un support ou d'une construction théorique. Une telle limite fait très nettement ressentir ses effets dans un ouvrage tel que "La logique de l'honneur"; si l'on peut souligner que ce livre était destiné à une large diffusion, il n'existe pas non plus, à notre connaissance, de travaux complémentaires qui suggéreraient un tel cadre. Il faut également mentionner que les chercheurs du groupe "Gestion et Société" sont conscients de cet état de fait et qu'une réflexion théorique, fruit de leurs travaux, pourrait voir le jour, puisque dans des articles plus récents, P.d'Iribarne mentionnait lui-même:

"Nous verrons se dessiner, dans chacun des cas, les paramètres culturels qui sont en cause (...). Les processus qui font que la culture a des rapports avec la gestion sont encore mal connus. Nous n'en présenterons pas de vue théorique générale. Toutefois, il apparaît derrière l'ensemble des cas particuliers présentés une forme de relation de portée beaucoup plus large entre culture et gestion." (1990, p.8)

Une conséquence à la fois de ce défaut de cadre théorique et du choix d'une démarche ethnographique, point sur lequel nous allons revenir, est la nécessité de relativiser les traits dégagés pour chacun des pays étudiés. Par exemple, dans "La Logique de l'Honneur", les analyses faites sur la France sont certainement justes en opposition aux Etats-Unis, et dans une

certaine mesure par rapport aux Pays-Bas²⁶, mais on peut se poser la question de ce qu'il en est à l'égard d'autres pays. En particulier, si structures féodales et corporatisme peuvent apparaître extrêmement développés en France en comparaison des Etats-Unis, une appréhension (qui demeure néanmoins superficielle) de l'Allemagne peut suggérer que la féodalité y fut (et y est peut-être encore) largement aussi développée qu'en France et le corporatisme, sous certains aspects, supérieur. De même, on peut, du moins dans un premier temps²⁷, penser que les Britanniques gèrent de façon plus informelle que les Français. Ce ne sont là que quelques exemples, pour souligner la relativité de l'analyse faite, pour chaque pays: celle-ci suppose une "norme", "du plus ou du moins" consensuel, du plus ou du moins formel, du plus ou du moins corporatiste²⁸. La tendance de l'ouvrage à caractériser chaque pays par une dimension nous paraît un peu réductrice, dans la mesure où l'interrelation entre culture géo-sociétale et modes de gestion est dépendante de plusieurs; une dimension unique ne peut au mieux, à notre avis, constituer qu'un axe d'opposition entre deux pays.

La troisième limite de tels travaux, qu'il est nécessaire de mentionner bien qu'elle ne soit pas, à nos yeux, un défaut important, mais plutôt le "prix à payer" pour l'intérêt et la pertinence de l'analyse et de ses résultats, tient à la méthode empirique choisie. L'impossibilité de généraliser et le problème de relativité des travaux mentionnés ci-dessus sont pour partie liés à ce choix de méthode. Certes, les études de cas approfondies, les travaux de terrains longitudinaux, les monographies perdent en validité interne, du fait de la difficulté à généraliser ou même répliquer de telles expériences; mais elles compensent largement ce manque par le surcroît de validité externe qui leur est conféré. Comme on l'a défendu au chapitre 1, les méthodes statistiques ou expérimentations de laboratoire ("in vitro") réduisent la culture à quelques paramètres simplistes à des fins opérationnelles; elles traitent le complexe comme du compliqué; elles ne tiennent aucun compte de l'effet temps, de la capacité à progresser dans le temps. Or, tous ces aspects sont essentiels lorsque l'on considère l'influence que peut avoir la culture: une démarche ethnographique ou même des études de cas approfondies, au contraire, préservent une "plausibilité" des résultats et une richesse d'analyse impératives, dans un domaine qui en est encore à ses balbutiements. Le seul reproche, qui pourrait valablement, à notre avis, être adressé à P.d'Iribarne, le serait par des sociologues, qui souligneraient qu'il ne s'est pas donné les moyens qu'un sociologue "pur" attendrait pour ce type de recherches: il manque peut-être, à ce niveau, une publication complète du recueil de données terrain, typographie et analyse de contenu incluses, afin de démontrer que l'auteur ne s'est pas contenté de "piocher" les faits, événements, actes ou paroles qui l'intéressaient à ses propres fins, en dissimulant précieusement ou tout simplement en omettant ce qui pourrait venir a contrario.

²⁶: une seule dimension d'opposition apparaît vraiment entre France et Pays-Bas; elle porte sur le niveau de consensus dans les relations interpersonnelles.

²⁷: nous le démentirons en partie.

²⁸: il faudrait également - nous y reviendrons - voir la signification qui se cache derrière les mots.

En conclusion, sur l'évolution de la recherche, des premières études comparatives fonctionnalistes aux travaux les plus récents de G.Hofstede ou du groupe "Gestion et Société" en France, deux classifications au moins des travaux que nous avons évoqués peuvent être proposées. Leur degré de finesse diffère, mais leur caractère de synthèse est inversement proportionnel.

C'est pourquoi nous proposons les deux, sous forme de schéma. Nous présentons d'abord le plus synthétique:

Méthode empirique	
Multipays	
2 ou 3 pays	
Approche théorique	Laboratoire - statistiques réelles
	Etudes de cas terrain - Monographies
Absence de théorie de la culture, voire d'identification de la culture	I . Etudes transnationales fonctionnalistes années 1960
Théorie psychosociologique de la culture, concepts d'anthropologie	II . G.Hofstede
	III . Groupe "Gestion et Société" du C.N.R.S. - P. d'Iribarne.
	IV . Notre tentative?

Tableau 4.3. : Synthèse (1) des courants de recherche en management interculturel étudiés

Deux remarques s'imposent de suite devant un tel schéma:

- la première est que les travaux de M.Maurice, A.Sorge et M.Warner et des chercheurs du L.E.S.T. ont du mal à s'identifier à l'un des "carrés" du tableau. En effet, ils expriment clairement la nécessité d'une théorie spécifique de la culture, distincte de la théorie de la contingence, mais n'en proposent pas vraiment pour autant une, explicitement formulée. La culture est seulement identifiée comme fondamentale. En termes de méthode d'autre part, les comparaisons "par paires équivalentes", qu'ils utilisent, sont bien ciblées sur deux ou trois pays et initiées par des études de cas terrain, mais on est encore loin de l'ethnographie, de l'immersion ou même de l'étude de cas qualitative approfondie.
- la deuxième remarque est relative à notre propre travail. Devant le "vide" laissé dans la quatrième case du tableau, notre première tentative a été d'ébaucher modestement une recherche de type IV, reposant sur une théorie "anthropo-sociologique" de la culture et réalisée avant tout au moyen d'études de cas approfondies d'entreprises d'un même secteur, dans un petit nombre de pays (deux ici). Sans avoir la prétention de parvenir aussi bien à nos

fins qu'eux, notre but est de nous situer, au niveau théorique, dans la lignée de G.Hofstede et, en termes de méthode, dans le sillage des travaux du groupe "Gestion et Société", dans le sens où nous venons de l'expliquer²⁹.

Le second schéma de classification des études que nous pouvons proposer a pour mérite de répondre à la première remarque que nous avons faite, en offrant un niveau de détail supérieur, au détriment de son caractère synthétique:

	Travaux fonctionnalistes 1960 - 70	L.E.S.T.	G. HOFSTEDE	"Gestion & Société"
METHODE	Multipays	2/3 pays	Multipays	2/3 pays
	Statistiques	Paires comparées	Statistiques	Ethnographie
APPROCHE THEORIQUE	Culture non identifiée	Culture identifiée ; pas de théorie	Théorie de la culture	Absence de théorie de la culture
	Approche fonctionnaliste	Approche sociologique	Approche psychosociologique; concepts d'anthropologie	Approche psychosociologique

Tableau 4.4. : Synthèse (2) des courants de recherche en management interculturel étudiés

On voit donc sur ce schéma que du point de vue des méthodes, le champ reste très hétérogène, même si, depuis quelques années, les approches par immersion du chercheur dans l'organisation se sont multipliées (il existe des contre-exemples comme W.C.Chow, 1991). Cette multiplication récente correspond peut-être, au niveau théorique, au développement simultané d'approches psychosociologiques qui peuvent difficilement être menées sur des données chiffrées ou strictement factuelles³⁰. La réelle évolution du domaine, lente, mais qui a connu un tournant important dans les années 1980, a en fait consisté en l'avènement, désormais irréversible, de dimensions psychosociologiques, pour comprendre les différences ou similarités entre pays, ainsi

²⁹: il pourrait paraître ennuyeux de déconnecter ainsi méthode et théorie; par théorie, nous entendons surtout approfondissement du concept de culture et, par méthode, la combinaison d'études terrain qualitatives prospectives, sur un nombre limité de pays.

³⁰: G.Hofstede constitue a priori un contre-exemple, mais les difficultés méthodologiques soulignées, à propos de l'interprétation des réponses, en axes de nature psychosociologique, sont peut-être au contraire un élément de preuve supplémentaire.

qu'en l'identification progressive de la culture géo-sociétale comme origine de ces différences. Bref, il a fallu beaucoup de temps pour qu'un tel domaine de recherche trouve sa voie, qu'il lui reste à investiguer. Après "l'explosion" qu'ont représenté les années 1980, la piste se trouve maintenant tracée.

Ce chapitre nous a amenée, dans la continuité du précédent, à poser les fondements théoriques de notre analyse, en présentant quelques uns des travaux existants sur la culture géo-sociétale. Il s'agissait de délimiter notre champ et de poser la dernière "pierre" de notre édifice théorique.

En expliquant rapidement, dans ses grandes lignes, l'évolution du domaine des recherches interculturelles et du management comparatif, c'est avant tout une typologie (non exhaustive) des principales recherches existant dans le domaine que nous avons offerte à la lecture. Quatre grands courants ont été présentés et le cheminement progressif, des études transculturelles de nature fonctionnaliste des années 1960, vers des recherches à teneur de plus en plus psychosociologique, a été significatif. On vient de suggérer, en synthèse, deux typologies, qui opèrent une classification des courants évoqués, sur des critères tant de méthode que d'approche.

Nous pourrions replacer notre démarche par rapport aux deux chapitres précédents. Le présent travail ressort d'une optique anthropo-sociologique, comme en témoigne la définition que nous avons choisie de la culture. Nous reconnaissons néanmoins être - nous dirions presque "culturellement" - imprégnée d'une culture en gestion suffisamment forte pour que notre approche soit aussi parfois teintée de "managérialisme". Concrètement, cela signifie que notre choix est d'avoir pour fondements théoriques, outre les définitions de la culture évoquée au chapitre 3, l'approche théorique de G.Hofstede (1980). Notre souhait est, dans sa lignée, de partir d'une réflexion sur le concept de culture pour rechercher les axes, qui seraient des composantes déterminantes de celle-ci. Notre recherche porte sur le lien entre la culture géo-sociétale (définie au chapitre précédent), le système d'information, assimilé à l'organisation, et dans une moindre mesure, la société civile. C'est la tentative à laquelle nous procédons au cours du prochain chapitre. Par ailleurs, nos moyens d'investigation empirique étant limités d'une part et les recherches en profondeur menées dans un petit nombre de pays, réalisées de façon qualitative sur des entreprises réelles, nous paraissant plus à même, au stade actuel, de faire progresser le domaine, nous nous sentons proche des méthodes de P.d'Iribarne et du groupe "Gestion et Société". Sans aller jusqu'à l'ethnographie, les études de cas approfondies, sur deux ou trois pays simultanément, au maximum, correspondent à la démarche que nous avons développée dans notre premier travail empirique (chapitre 7).

CHAPITRE 5

ELÉMENTS DE CULTURE :

**SUGGESTION D'INTERPRÉTATION
DES DIFFÉRENCES CULTURELLES**

L'idée de la thèse est de contribuer à la compréhension des interrelations entre la culture nationale et les pratiques en matière d'utilisation des systèmes de gestion des entreprises. Ainsi, nous avons jusqu'à présent défendu l'idée que la culture nationale va agir principalement sur les systèmes d'information dits informels, ou encore sur l'utilisation des systèmes formels et des outils classiques du contrôle de gestion. Alors que les facteurs de "contingence" classiques des années 1970 et 1980 (taille, secteur, métier, voire culture d'entreprise) vont façonner les systèmes et outils "formels", la culture géo-sociétale agira plutôt sur la façon dont ces outils seront ensuite utilisés dans chaque pays.

L'objet de ce chapitre est de proposer des pistes d'interprétation théoriques des résultats empiriques de la thèse. On cherche ici à tirer les enseignements de notre travail, pour une meilleure compréhension des modes d'interaction entre la culture nationale, la société, les organisations et les systèmes de gestion, de contrôle et d'information, dans un pays donné. Nous menons ici une analyse théorique, ce qui justifie le positionnement du chapitre dans "L'analyse des différences culturelles". Elle est toutefois fondée et illustrée par nos travaux de terrain. Il s'agit en conséquence d'un chapitre où nous suggérons une interprétation culturelle des aspects contrastés entre les organisations britanniques et françaises décrites dans notre travail empirique. Cette interprétation s'exprime en termes de **modes individuels de représentation et d'association** et de **règles du jeu social**. Ce couple "d'éléments de culture", à notre avis déterminants dans l'interrelation entre la culture nationale et les systèmes d'information et de gestion, est proposé et analysé théoriquement. Cette réflexion, de portée plus générale, ne se trouve pas empiriquement "vérifiée", ni "généralisable" à l'issue de notre travail. Celui-ci en constitue plutôt une illustration génératrice. Il nous a cependant semblé intéressant de déborder du contexte franco-britannique pour nous interroger sur les modes d'action de la culture nationale, comme notre problématique nous y invitait...

Le chapitre se divise en deux temps. Tout d'abord, les "éléments de culture" que sont, à notre avis, les modes de représentation et d'association et les règles du jeu social, sont définis et explicités. Puis, la seconde partie du chapitre, ouvrant vers de plus larges réflexions, tente d'examiner à quel point les éléments de culture suggérés constituent une résurgence de la dialectique, déjà ancienne et désormais traditionnelle, entre la dimension individuelle et la dimension collective.

1. LES "ÉLÉMENTS DE CULTURE" GÉO-SOCIÉTALE

Notre travail aboutit à l'idée que la culture géo-sociétale définit (au sens de "caractérise", non nécessairement, nous allons le voir, de façon complète et exhaustive) et est définie par le croisement de :

- un ensemble de modes de représentation et d'association, un archétype (au sens de modèle primitif) de pensée, au niveau individuel;
- un ensemble de règles du jeu social, au niveau collectif.

Ces deux dimensions ont émergé d'une réflexion "à double sens", fondée d'une part sur nos terrains de recherche et la mise à jour de portraits d'"organisation type" en Grande-Bretagne et en France (chapitre 8) et, d'autre part, sur la remise en cause des schémas classiques de prise en compte de la culture nationale, établie dans les chapitres 2, 3 et 4.

Dans cette partie, nous nous attachons à :

- expliciter ce que signifie pour nous chacun de ces "éléments de culture", à savoir ce que sont les modes de représentation et d'association d'une part, et les règles du jeu social d'autre part; nous cherchons à montrer comment ceux-ci caractérisent une culture géo-sociétale, dans sa capacité à interagir avec l'organisation et les systèmes d'information et de gestion ;
- souligner les limites de ce couple "d'éléments de culture", afin d'éviter de lui faire dire davantage que ce qu'il signifie.

1.1. Les modes de représentation et d'association des individus

Ce que nous qualifions ici de "modes de représentation et d'association" (ou encore modes de pensée) correspond, pour un individu, aux **façons qu'il a de se représenter et de réagir mentalement à des stimuli verbaux ou physiques, comportementaux ou psychiques**. Ils correspondent à des modes d'appréhension de "l'environnement" (au sens large), à des façons de percevoir, des façons de décoder une situation ou d'activer des mécanismes de raisonnement engrangés, devant un problème.

Les modes de représentation et d'association sont donc pour nous, au niveau individuel, la résultante d'une programmation mentale, dont l'acquisition commence dès les premiers jours de la naissance et se poursuit au fur et à mesure que l'individu "acquiert de la culture", c'est-à-dire pendant toute son éducation principalement et même au-delà. Cette "programmation mentale" (E.Morin parle de "Grand Ordinateur") détermine à la fois les façons de percevoir, de filtrer l'information, des individus et les modes de raisonnement ou la démarche intellectuelle ensuite adoptés face à une situation. On trouve là, en vrac, le besoin de modéliser et la capacité de

modélisation face à une situation, le niveau d'abstraction et a contrario le niveau de pragmatisme dont un individu est capable de faire preuve¹; on trouve encore là le fait de raisonner plutôt du "général au particulier" ou a contrario du "particulier au général", de préférer les démarches inductives ou déductives, analytiques ou empiriques, etc... Deux exemples simples, souvent cités dans la vie courante, illustrent encore ce que sont les modes de représentation et d'association:

- dans notre contexte français, on note assez souvent que les façons de réagir mentalement, les "modes de pensée" de deux jeunes étudiants sortant frais émoulus l'un d'un cursus d'ingénieur, l'autre de gestionnaire, sont très différentes. L'approche du premier sera souvent considérée comme plus "rationnelle", analytique et rigoureuse, que celle du second. Dans une mesure toute relative, l'étudiant en gestion aura davantage tendance que l'ingénieur à prendre en compte les aspects comportementaux, humains, contextuels, souvent moins rationnels et plus "intuitifs".
- plus généralement, dans les sociétés occidentales, il est courant que l'association d'idée première, pour un individu auquel on dit "x", est de penser "y"; le fait de réagir au stimuli "x" en pensant aussitôt "y" et non pas "a" ou "r" fait partie de ce que nous dénommons "modes de représentation et d'association"; cela concerne bien **l'individu**, dans sa façon personnelle et mentale de réagir.

Dans cette brève introduction, il est bon encore de souligner que l'élément de culture considéré, à savoir les modes de représentation et d'association, sont un élément d'association. Il ne s'agit pas d'un élément de perception et il serait trop ambitieux ici d'étudier si on peut leur octroyer le label "cognitif", au sens que les cognitivistes pourraient donner au terme. C'est pourquoi nous n'entrerons pas dans l'étude des processus cognitifs. On rappellera seulement, dans la partie 1.1.2. le lien existant entre culture et connaissance, en faisant pour cela référence à E.Morin. Les modes de représentation et d'association culturels, dans la mesure où ils restreignent les modes possibles de la connaissance, interviennent dans cette relation culture-connaissance. Mais, nous n'avons pas pour objet d'approfondir celle-ci, et encore moins d'examiner si l'adjectif "cognitif" pourrait s'appliquer aux modes de représentation et d'association. Auparavant, il convient de mieux spécifier ce que nous entendons par "modes de représentation et d'association". A cette fin, il nous paraît fructueux de comparer ceux-ci avec ce que E.T.Hall appelle "le niveau de culture primaire".

¹: on retrouve ici la dimension abstrait/concret du modèle AFM de M.Boisot, F.Cuevas, M.Fiol, B.Garette (Cahiers de Recherche, Groupe HEC, 1990): il est alors intéressant de rappeler que le développement d'un individu selon un "sens", par exemple la capacité d'abstraction, n'est pas exclusive du développement de l'autre, par exemple le sens du concret.

1.1.1. Modes de représentation et d'association individuels et culture primaire chez E.T.Hall

"L'essence de la culture" a été longuement étudiée, tout au long de sa vie riche d'expériences, par l'anthropologue E.T.Hall. Il a plus particulièrement travaillé sur la relation de l'individu, dans des cultures différentes, à l'espace et au temps. Ses travaux sur la dimension spatiale (il a consacré plus de vingt années à l'étude de la proxémie, sous différentes latitudes) ont été des plus assidus et condensés dans "La dimension cachée" (1978). Plus récemment ("La Danse de la Vie", 1984), E.T.Hall a mené de passionnantes recherches sur les différences qui peuvent exister, selon les cultures, au niveau de la perception du temps et de la relation au temps. Il opère en particulier une riche distinction entre les cultures reposant sur des systèmes "monochrome" ou "polychrone":

"Les sociétés complexes organisent le temps d'au moins deux manières différentes: les événements sont organisés en tant qu'unités séparées - une chose à la fois -, ce qui caractérise l'Europe du Nord; ou au contraire dans le modèle méditerranéen: les individus sont engagés dans plusieurs événements, situations ou relations à la fois." (1984, p.58)

Les systèmes "polychrones" sont caractérisés de la façon suivante:

"Dans un système polychrone, l'accent est mis sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat, plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli². (...) Les individus polychrones perçoivent rarement le temps comme "perdu"..." (1984, p.58)

"D'autre part, les individus polychrones, comme les Arabes ou les Turcs, ne sont presque jamais seuls (...). Ils sont en interaction avec plusieurs personnes à la fois, et restent continuellement engagés les uns à l'égard des autres. Programmer et établir des horaires précis est donc difficile, voire impossible.

Si on considère l'organisation sociale, les systèmes polychrones nécessiteraient, en principe, une beaucoup plus grande centralisation des moyens de contrôle, et se caractériseraient par une structure relativement apparente ou simple. En effet, les dirigeants ont continuellement affaire à beaucoup d'autres individus, dont la plupart se tiennent au courant de ce qui se passe. (...) Le flux des informations qui circulent, et le besoin des individus d'être continuellement informés se complètent. (...) La connaissance mutuelle des individus est extraordinairement développée. Les relations qu'ils entretiennent sont l'essence de leur existence." (1984, p.62)

Tandis que les systèmes "monochrones" se distinguent par les caractéristiques suivantes:

²: nous acquiesçons totalement à l'idée de la prédominance des relations interpersonnelles, multiples et permanentes, par rapport au respect des horaires préétablis, comme signe de respect des personnes. Par contre, nous contestons le terme d'"accomplissement du contrat", qui relève selon nous d'une interprétation ethnocentrique des relations interpersonnelles, par la notion de contrat, qui est un concept américain (cf. le travail de P.d'Iribarne sur les Etats-Unis et notre chapitre 7 sur la signification du budget).

"Les cultures monochrones tendent à attribuer un caractère sacré à l'organisation. Mais, dans certains cas, la monochronie n'est pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être. La vie est parfois imprévisible". (1984, p.59)

" En programmant, on compartimente: ceci permet de se concentrer sur une chose à la fois, mais se traduit aussi par un appauvrissement du contexte de la communication interindividuelle.(...) Dans un système monochrome, le temps est considéré comme une réalité tangible. On le dit gagné, passé, gaspillé, perdu, inventé, long ou encore on le tue, ou il passe. Et il faut prendre ces métaphores au sérieux. L'organisation monochrome est utilisée comme système de classification qui crée de l'ordre dans la vie. (...) L'organisation de type monochrome isole une ou deux personnes d'un groupe et concentre les rapports d'un individu avec une, ou au plus, deux ou trois personnes." (1984, p.60-61)

Au-delà de la relation au temps, E.T.Hall montre que c'est tout le système d'organisation, de flux d'informations, d'interactions communicationnelles qui est déterminé. Et les deux dimensions sur lesquelles E.T.Hall a particulièrement approfondi ses recherches, à savoir la "distance" (la proxémie), l'espace entre les individus, et la perception du temps, sont loin de constituer les deux seuls champs d'application de "modes de représentation et d'association" différents. Lui-même évoque d'ailleurs, de façon plus générale, deux grandes traditions du monde contemporain, dont les différences en termes d'appréhension de l'univers débordent largement les dimensions spatiale et temporelle:

"Le monde contemporain est dominé par deux grandes traditions totalement différentes (...). Je pense d'une part à la logique linéaire et projetée vers l'extérieur, que les philosophes grecs commencèrent à développer au Vème siècle avant notre ère, et qui a atteint son plus haut degré d'élaboration avec les philosophies et la science occidentales contemporaines; et, d'autre part, aux philosophies bouddhistes associées à une discipline exigeante et tournées vers l'intérieur, parmi lesquelles le zen occupe une place très importante. Chacune de ces traditions est engagée dans un processus profond qui modèle l'homme, et à travers l'homme, la nature." (1984, p.18)

En fait, E.T.Hall rassemble l'ensemble de ces éléments sous le vocable de "**niveau de culture primaire**", qui est assez proche de ce que nous appelons "modes de représentation et d'association":

"Le niveau de culture primaire est composé de données fondamentales qui structurent notre mode de pensée." (1984, p.15)

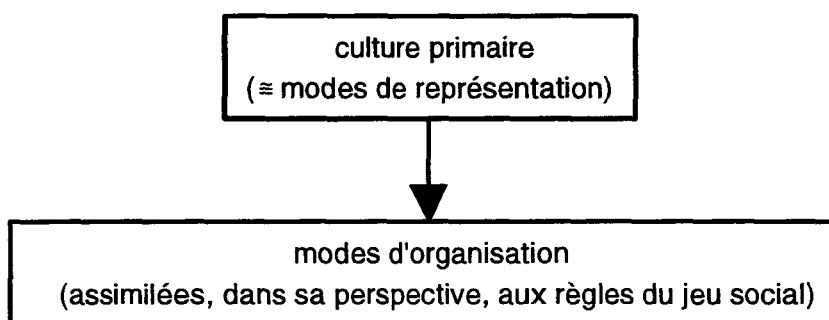
Il en découle, justifiant notre propre recherche, que:

"de nombreuses cultures en apparence tout à fait similaires se révèlent souvent extraordinairement différentes quand on les étudie plus précisément." (1984, p.16)

Cependant, ce qu'E.T.Hall désigne par "niveau de culture primaire" ne suffit pas, dans notre perspective, à définir entièrement une culture: la culture primaire, telle qu'il la conçoit, ne recouvre que les modes de représentation et d'association, qui sont certes une des composantes essentielles de la culture, un "élément de culture" primordial et fondamental (au sens étymologique), mais n'inclut pas les règles du jeu social. Pourtant, E.T.Hall lui-même évoque assez largement des normes de comportement sociales, proche de nos "règles du jeu social". La différence, entre son approche et celle proposée ici, est qu'il crée une sorte d'antériorité du niveau individuel: pour lui, les règles du jeu social découlent, ou sont déterminées par le niveau de culture primaire (les modes de représentation), alors que pour nous les deux sont à pied d'égalité des "éléments de culture". Certes, ils sont interdépendants entre eux, mais les deux niveaux interviennent dans le lien entre les modes d'information, d'organisation, et la culture.

On pourrait schématiser les deux approches de la façon suivante:

□ (Hall)



□ (analyse proposée ici)

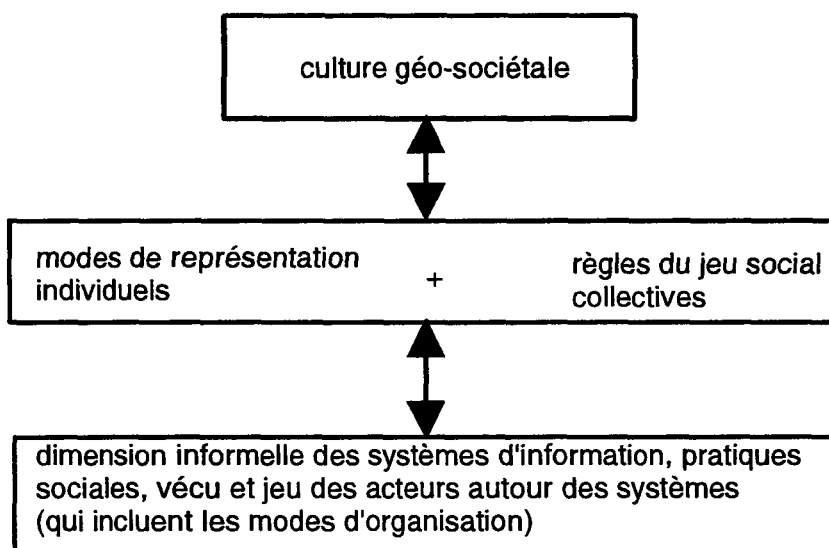


Schéma 5.1. : Comparaison entre l'approche de E.T.Hall (1984) et les "éléments de culture", modes de représentation et règles du jeu social

Par son approche, E.T.Hall montre d'ailleurs admirablement l'interdépendance, que nous sommes loin de nier, entre les modes de représentation et d'association (la "culture primaire" pour lui) et les règles du jeu social. On a, en permanence, l'impression que son propos a pour objet de montrer comment les modes de pensée créent les structures spatiale et temporelle qui gouvernent les règles du jeu social, comme cela transparait dans les extraits cités ci-dessus. Cependant, il assimile, de façon implicite, règles du jeu social et modes d'organisation, d'information. Pour nous au contraire, l'existence d'une organisation, d'une structure sociale, peut être théoriquement distinguée de l'existence de règles qui la gouvernent, de normes de comportement social qui s'imposent dans une culture donnée. Bien sûr, les règles du jeu social "imprègnent" le tissu organisationnel, qui les fait évoluer en retour. Mais les deux niveaux doivent être distingués dans l'analyse, afin, précisément, de mieux montrer leur interrelation constitutive. Le "tissu organisationnel" appartient à l'organisation, tandis que les règles du jeu social sont un "élément de culture". Ils relèvent de cette dernière et en sont un "vecteur" au niveau des organisations, comme au niveau de la société civile, par exemple. L'étude spécifique des règles du jeu social nous donnera l'occasion de revenir sur cette nuance.

A travers ces paragraphes, nous avons cherché à montrer la proximité conceptuelle qui existe entre les "modes de représentation et d'association", tels que nous les définissons, et le niveau de culture primaire pour E.T.Hall. Nous avons cependant souligné les différences théoriques qui nous séparent de cet auteur. Pour compléter notre explication sur les modes de représentation et d'association, il nous faut encore revenir brièvement sur le lien entre culture et connaissance, et le rôle joué par les modes de représentation et d'association à cet égard.

1.1.2. Le lien "culture-connaissance", présent à travers les modes de représentation et d'association

Nous soulignerons d'abord que, si la question se pose de la nature cognitive ou non des modes de représentation et d'association, nous ne nous sommes pas donné les moyens d'y répondre dans notre travail. Il n'appartient pas à notre propos, ici, d'examiner ce point, ni d'entrer dans l'étude des processus cognitifs (qui pourraient être l'objet d'un ouvrage à eux seuls, et ont déjà été longuement étudiés!). Les apports de la biologie et des cognitivistes nous font totalement défaut à cet égard. Nous ne prétendons donc, en aucun cas, que les modes de représentation et d'association sont des modes cognitifs. Par contre:

- nous reconnaissons le lien entre culture et connaissance; là encore, l'objet de notre travail n'est ni d'approfondir, ni d'apporter des éclairages nouveaux sur ce lien complexe; nous nous contentons de rappeler ce lien, à travers les propos d'E.Morin.
- nous pensons que, contrairement aux règles du jeu social dont nous parlerons dans la prochaine partie, les modes de représentation et d'association jouent un rôle dans ce lien culture-connaissance, dans la mesure où ils délimitent les modes possibles du savoir, du renouvellement de la connaissance, dans une société.

Le lien entre culture et connaissance a été largement étudié. Nous nous contenterons de reprendre quelques remarques d'E.Morin sur "la connaissance de la connaissance", sur le lien qu'entretient cette dernière avec la culture, et plus généralement sur ce qu'il appelle "l'écologie des idées", dans le tome 4 de "La Méthode" (1991). Le sociologue souligne l'existence d'un **lien étroit entre la connaissance et la culture**. Une telle thèse soutient, à notre avis, la validité des modes de représentation et d'association comme "élément déterminant de culture".

Pour E.Morin, il n'y a de connaissance que culturelle, par et à travers la culture; les déterminismes culturels pèsent de tout leur poids sur la connaissance; en contrepartie, les connaissances sont également constitutives de la culture et leurs progrès font avancer celle-ci:

"Culture et société sont en relation génératrice mutuelle." (1991, p.17)

"dès les premières expériences dans le monde, l'esprit/cerveau acquiert une mémoire personnelle et intègre en lui des principes socioculturels d'organisation de la connaissance." (1991, p.18)

"La perception des formes et des couleurs, l'identification des objets et des êtres obéissent à la conjonction de schèmes innés et de schèmes culturels de reconnaissance." (1991, p.19)

"toutes les déterminations proprement culturelles-noologiques convergent et se synergisent pour emprisonner la connaissance dans un multi-déterminisme d'impératifs, normes, prohibitions, rigidités, blocages.

Il y a ainsi, sous le conformisme cognitif, beaucoup plus que du conformisme. Il y a un *imprinting* culturel, empreinte matricielle qui donne structure au conformisme, et il y a une *normalisation* qui l'impose." (1991, p.26)

"L'imprinting culturel s'inscrit cérébralement dès la petite enfance par la stabilisation sélective des synapses, inscriptions premières qui vont marquer irréversiblement l'esprit individuel dans son mode de connaître et d'agir. (...) l'apprentissage sans retour, qui élimine ipso facto d'autres modes possibles de connaître." (1991, p.26)

Mais présente est aussi l'idée, selon un thème cher à E.Morin, de la dualité, la dialectique qui fonde la construction de la réalité sociale:

"La culture est dans les esprits, vit dans les esprits, lesquels sont dans la culture, vivent dans la culture. Mon esprit connaît à travers ma culture, mais, dans un sens, ma culture connaît à travers mon esprit." (1991, p.19-20)

"La relation entre les esprits individuels et la culture est non pas indistincte, mais hologrammatique et récursive. Hologrammatique: la culture est dans les esprits individuels, lesquels esprits individuels sont dans la culture. Récursive: (...) les interactions cognitives des individus régénèrent la culture, qui régénère ces interactions cognitives.

Une telle conception rend inséparables culture et connaissances individuelles, mais elle permet de concevoir l'autonomie relative des individus connaissants." (1991, p.21)

"Les hommes d'une culture, par leur mode de connaissance, produisent la culture qui produit leur mode de connaissance." (1991, p.22)

Enfin, E.Morin reprend l'idée, qui lui est chère là encore, de la dynamique à la fois de la connaissance et de la culture, créée par la présence d'éléments déviants, "tirillés" entre plusieurs cultures. Ces derniers, lorsque les "conditions favorables à l'affaiblissement des déterminismes culturels et à la connaissance autonome"³ sont réunies, vont s'épanouir dans des "bouillons de culture", propices au développement de la connaissance:

"C'est pourquoi l'esprit individuel peut s'autonomiser par rapport à sa détermination biologique (en puisant dans ses sources et ressources socioculturelles) et par rapport à sa détermination culturelle (en utilisant son aptitude bio-anthropologique à organiser la connaissance)." (1991, p.20)

"Et pourtant, les idées bougent, elles changent, en dépit des formidables déterminations internes et externes que nous avons recensées. La connaissance évolue, se transforme, progresse, régresse. (...) Pourquoi? Comment? (...) D'une part, l'imprinting, la normalisation, l'invariance, la reproduction. Mais d'autre part, les affaiblissements locaux d'imprinting, les brèches dans la normalisation, le surgissement des déviations, l'évolution des connaissances, les modifications dans les structures de reproduction." (1991, p.28)

"Ce sont souvent au départ des enfants naturels et des bâtards culturels, partagés entre deux origines, deux ethnocentrismes, deux modes de pensée, ou des déclassés, marranes, exilés, qui ressentent une faille dans leur identité ou appartenance (...). Celle-ci peut, avant de s'exprimer comme telle, être d'abord subjectivement vécue comme anomie, sentiment d'être "étranger" chez soi, dans sa propre culture." (1991, p.49)

Les propos d'E.Morin soulignent le lien étroit qui unit la culture et la connaissance. Il s'agit d'une dynamique régénératrice entre les deux. La connaissance "autonome", celle des individus, (particulièrement forte chez les "bâtards culturels"), lorsque les conditions à son épanouissement sont réunies, se développe et aboutit à l'élargissement des connaissances collectives, fait évoluer la culture. C'est l'histoire de Galilée, celle de Newton et de toutes les avancées dans la connaissance... De façon réciproque, la culture d'une société détermine si les conditions propices à l'épanouissement de la connaissance autonome sont réunies ou non, en délimitant, parmi l'infinité des modes possibles d'apprentissage, de la connaissance et du savoir, ceux qui sont opérationnels dans la société en question...

C'est à ce dernier niveau que les modes de représentation et d'association des individus interviennent, à notre avis. Lorsqu'on évoque la réduction des modes possibles de la connaissance, par la culture, c'est par l'intermédiaire des modes de représentation et d'association que peut s'opérer cette délimitation. Les modes de représentation et d'association des individus sont enracinés (mais aussi "réduits") dans la culture à laquelle ils appartiennent. Et la création, la découverte, "l'autonomisation de la connaissance", pour reprendre la terminologie d'E.Morin,

³: il développe, en exemple, les philosophies de la Grèce antique; plus particulièrement, il montre comment les conditions au développement de la connaissance autonome se trouvaient réunies, lors de l'essor culturel d'Athènes.

s'effectuent nécessairement à travers une structure interprétative, une paire de lunettes individuelle, que sont les modes de représentation et d'association de l'inventeur. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer, avec E.Morin, que la "réduction" est moins forte pour les individus "bigarrés", qui empruntent des modes de représentation, parfois contradictoires, à différentes cultures, et sont par là une source d'enrichissement et de renouvellement pour une société dont les modes possibles du savoir sont figés.

Dans cette partie de chapitre, où nous explicitons plus précisément ce que sont les "modes de représentation et d'association" individuels et les "règles du jeu social" collectives, nous avons commencé par définir les modes de représentation et d'association comme des façons individuelles de se représenter et de réagir mentalement à des stimuli verbaux ou physiques, comportementaux ou psychiques. Une telle définition nous rapproche de ce que E.T.Hall, au cours de ses travaux sur la proxémie et sur la relation au temps entretenue par les individus sous différentes latitudes, qualifie de "niveau de culture primaire". Nous avons aussi, sans conclure à la nature cognitive de ces modes, rapproché ceux-ci d'une "paire de lunettes" (justifiant ainsi l'expression "d'élément de culture", par rapport à notre définition de la culture) qui intervient dans la relation entre culture et connaissance; ils déterminent et délimitent, en effet, les conditions d'épanouissement de la connaissance individuelle, autonome. Au cours des prochains paragraphes, nous allons maintenant tenter d'explicitier ce que recouvrent, à leur tour, les règles du jeu social collectives.

1.2. Les règles du jeu social; distinction théorique entre modes de représentation et d'association individuels et règles du jeu social

Les règles du jeu social sont un élément d'ordre **sociologique**, qui fait référence à des façons d'appréhender **la vie en société**, et à ce titre sont plus "intuitives", plus aisées à percevoir que nos propres modes de représentation. Au cours de ces paragraphes, nous permettant de définir ce que nous entendons par "règles du jeu social", nous nous attacherons à revenir et insister sur:

- la différence, absente chez E.T.Hall (1984) mais implicite et essentielle dans des travaux comme ceux de J.D.Reynaud (1993), entre les règles du jeu social et les pratiques sociales organisationnelles.
- la distinction, la "frontière" - certes floue - entre les règles du jeu social et les modes de représentation individuels; nous reconnaissons en effet, comme limite de ces deux "éléments de culture", la difficulté **pratique** qui existe parfois à les dissocier.

1.2.1. Règles du jeu social et pratiques sociales

Nous entendons les "règles du jeu social" comme **normes de comportement en société**, c'est-à-dire **limites définies, explicitement ou implicitement, de ce qui se "fait" et "ne se fait pas" en groupe**, code régissant les relations entre les individus, en société. En conséquence, ce "code" va s'appliquer aussi bien au niveau de la vie quotidienne de la société civile qu'au niveau des entreprises et des organisations.

Les règles du jeu social reprennent donc, à la différence des modes de représentation et d'association, un attribut sociologique, relativement classique dans l'étude de la dimension normative de tout groupe social, englobant de l'aspect vestimentaire (H.Schreuder, 1985) aux *formules de politesse*⁴, ou encore ce qui est exprimable ou non, ce qui est légal ou non, légitime ou non. Elles sont caractérisées par leur aspect **normatif**, leur objet est de créer un **ordre**.

J.D.Reynaud (1993), dans son ouvrage, "Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale", est sans doute l'un des meilleurs défenseurs récents de l'existence même de cet élément de culture, qu'il présente et étudie de façon très complète.

Il démontre tout d'abord l'existence des règles sociales, distinctes des modes individuels, et les définit comme **les conditions, socialement créées, sans lesquelles il n'existe pas d'échange**. En ce sens, elles concernent le système social, dans sa globalité, plus que les individus. Reprenons les propos de l'auteur:

"Mais ces conditions (sans lesquelles il n'est pas de marché possible) ne sont nullement le résultat "naturel" de l'échange. Elles doivent être socialement créées. Elles sont des règles, dont le respect est indispensable pour que l'échange économique ait lieu. Et, pour qu'on les respecte, il faut (...) une intervention de l'autorité. La preuve de l'importance de ces règles, c'est qu'elles connaissent des infractions et que ces infractions gênent le marché." (1993, p.27)

D'autres extraits insistent davantage sur le caractère collectif, social, des règles; leur existence est rendue nécessaire du fait des interactions entre les individus:

"On apprend quelque chose à étudier les systèmes que forment les individus. (...) Les systèmes sociaux ne peuvent se réduire à une combinaison simple d'actions définies de manière différente par la recherche d'intérêts individuels et (...) ils reposent toujours aussi sur des règles." (1993, p.26)

"Les intérêts des individus peuvent rarement être définis indépendamment du système social dans lequel ils les recherchent; (...) ces intérêts ne suffisent pas à définir les interactions dans lesquelles ils s'engagent." (1993, p.27)

Socialement créées, les règles du jeu sont donc nécessaires à l'échange et aux interactions entre individus. Mais de façon réciproque, les motivations de ces derniers ne sont pas indépendantes

⁴: l'étude de différentes langues est à ce niveau toujours très intéressante à la comparaison interculturelle.

de ces règles. J.D.Reynaud en déduit d'ailleurs une conclusion importante, qui soutient entièrement notre approche culturelle: il n'existe pas, selon lui, de théorie universelle des motivations individuelles.

"Dans l'étude des organisations, on a parfois utilisé des théories de la motivation pour en déduire les bonnes formes d'organisation. L'analyse a été évidemment utile pour démontrer que les théories classiques de la direction scientifique reposaient sur une simplification outrancière de ce qui fait courir Johnny. L'argent, certes, mais aussi bien d'autres choses (être important, apprendre, faire quelque chose d'intéressant, s'exprimer et se réaliser). (...) En revanche, les conclusions sont beaucoup plus discutables si l'on cherche à construire une liste universelle de motivations et, qui plus est, une hiérarchie. (...) Il est impossible de déduire l'organisation idéale d'une théorie universelle des motivations." (1993, p.28-29)

D'autre part, les propos de J.D.Reynaud ont le mérite d'opérer, au moins de façon implicite, la distinction entre les règles du jeu social et les pratiques sociales. Bien que les unes et les autres soient étroitement imbriquées et participent à une dynamique où les unes font évoluer les autres et vice versa, les règles de jeu social sont conceptuellement distinctes des modes d'organisation, des interactions entre individus, de ce que nous avons désigné sous le terme de système d'information informel. **Les règles du jeu social, contrairement aux pratiques sociales** ou aux systèmes d'information informels dans notre cas, **se caractérisent par l'existence d'une contrainte** et d'une autorité de contrôle (explicites, officielles ou non) pour les faire respecter. **C'est le propre de la règle que d'être destinée à créer un ordre**: c'est même peut-être en cela que la règle (et a fortiori les règles du jeu social) est culturelle. Nous avons déjà insisté, avec E.Morin (1984) sur le fait que la culture crée de l'ordre et que son renouvellement passe par le désordre. J.D.Reynaud nous rappelle bien l'existence de la contrainte propre aux règles du jeu social:

"Les règles, qui sont à la base de tout système social, ne peuvent donc se déduire des interactions entre individus, de leurs goûts, de leurs préférences, de leurs intérêts ou de leurs passions. Elles ne se réduisent pas non plus à des habitudes, à des chemins frayés par l'usage et que la coutume ferait emprunter. Elles comportent bien une contrainte, extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles." (1993, p.29)

Cette contrainte est celle de la société ou de l'organisation dans laquelle se trouve l'individu. Le risque encouru par ce dernier est l'exclusion ou la marginalisation (on remarque d'ailleurs qu'une telle sanction ne peut s'appliquer à "l'étranger", qui est déjà exclu ou marginalisé...).

Les systèmes d'information informels, en revanche, ne comportent pas cette dimension. Ils sont l'ensemble des pratiques sociales, concernant les interrelations entre individus, groupes, fonctions, activités, dans une organisation. Ils vont donc impliquer l'existence de règles du jeu, qui sont les conditions de l'échange, des interrelations. Ces règles sont des "garanties contractuelles", qui rendent le comportement d'autrui plus prévisible. Mais les deux niveaux sont, en théorie, distincts: le jeu social d'une part, les règles de ce jeu par ailleurs.

Enfin, J.D.Reynaud apporte deux remarques complémentaires, s'appliquant aux règles du jeu social, qu'il nous paraît intéressant de souligner dans le cadre de notre travail. Tout d'abord, il insiste sur l'idée qu'il s'agit plutôt d'analyser les processus de régulation, dans une perspective dynamique, que les règles elles-mêmes:

"La réalité sociale que nous constatons, ce n'est pas la présence de règles, l'existence d'une contrainte dont les termes sont fixés une fois pour toutes, c'est l'exercice de cette contrainte et l'activité de régulation. (...) Il faut plutôt analyser la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles, c'est-à-dire les processus de régulation." (1993, p.31)

Une telle préoccupation vaut bien entendu également pour notre recherche, dont le souci n'est pas de donner une image figée -ce que pourraient laisser croire les portraits types, isolés de leur contexte- de la culture, à travers un certain nombre de modes de représentation et d'association individuels et de règles du jeu social. Notre travail s'inscrit dans une démarche plus complète, qui cherche à mettre en valeur les processus d'évolution et d'interrelation entre la culture et les pratiques sociales, en matière de systèmes d'information comptable et de gestion. C'est ce dont témoignent la définition retenue du concept de culture au chapitre 3 et l'approfondissement du lien entre société et culture, reprenant les idées d'E.Morin (1984), dans ce même chapitre.

La seconde remarque, en partie liée, de J.D.Reynaud souligne la difficulté que l'on rencontre à décrire les règles du jeu social. Notre travail va dans le sens de cette entreprise délicate, tout en ayant conscience de la gageure. La difficulté tient en premier lieu au fait, mentionné à l'instant, que les règles sont l'objet d'une négociation et d'une évolution permanentes, qu'elles ne sont pas séparables de l'activité de régulation.

"Il reste vrai très généralement que la règle en vigueur est le résultat d'une négociation; et même qu'elle est imprécise parce qu'elle est l'objet d'une négociation en cours." (1993, p.37)

"Les règles sont beaucoup plus difficiles à définir qu'il ne paraît parce qu'elles ne sont guère séparables de l'activité qui les crée et les maintient, c'est-à-dire de l'activité de régulation." (1993, p.37)

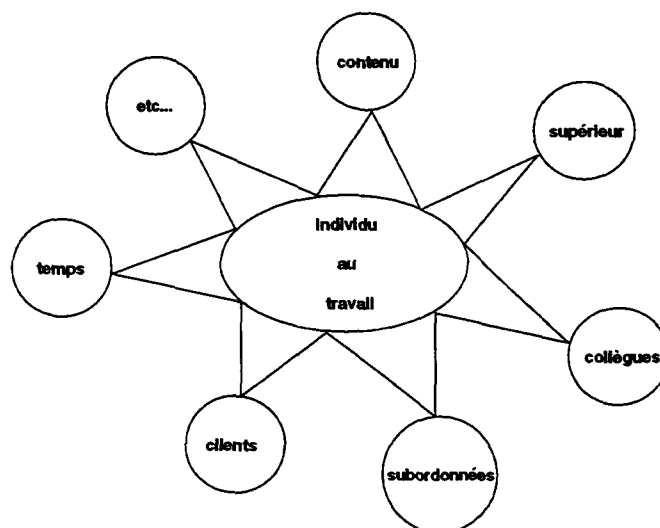
Le problème réside aussi dans la grande variété des règles en vigueur. J.D.Reynaud ébauche une typologie de celles-ci, sur un axe qui va des régulations rationalisées, dans lesquelles entre la règle de droit, écrite, "inscrite", jusqu'aux coutumes, locales et "incertaines dans leur contour". Règles de droit, règles de gestion figurant dans des manuels de procédure, règles morales ou religieuses inscrites dans le Livre, règles coutumières, il est souvent difficile, comme le souligne J.D.Reynaud, de savoir quelles règles s'appliquent vraiment, quelles sont celles qui dans la pratique s'imposent (1993, p.35). Notre travail constitue peut-être une réponse partielle, dans la mesure où nous ne sommes pas partie "à la recherche des règles du jeu social", érigée en quête du Graal, mais où, au contraire, ces dernières ont émergé de nos études empiriques. Il faut souligner que la démarche comparative, menée ici dans une perspective interculturelle, constitue

peut-être, de façon plus générale, un bon moyen d'appréhender les règles du jeu social en vigueur dans un contexte donné.

Limites définies, explicitement ou implicitement, de ce qui se fait et ne se fait pas **en groupe**, **code régissant les relations, les échanges entre individus**, les règles du jeu social sont le second "élément de culture" qui s'est dégagé de nos travaux de terrain et de la réflexion théorique concomitante sur le concept de culture. Elles sont les conditions, socialement créées, sans lesquelles il n'est pas d'échange, ni d'interrelation possible entre individus. C'est en cela, ainsi que par leur caractère contraignant, qu'elles se distinguent et, en même temps, sont étroitement liées aux pratiques sociales. Les systèmes d'information informels, c'est-à-dire le jeu social des acteurs autour de l'ensemble des interrelations informationnelles dans l'organisation, sont gouvernés par des règles. L'évolution des premiers et de ces dernières sont fortement imbriquées, dans une seule et même dynamique qui est celle de la régulation sociale, mais les deux niveaux sont néanmoins conceptuellement distincts. Nous allons maintenant chercher à mieux comprendre en quoi les règles du jeu social diffèrent des modes de représentation et d'association.

1.2.2. Distinction entre les modes de représentation individuels et les règles du jeu social

Pour tenter d'approfondir une distinction **théorique** entre modes de représentation et d'association individuels et règles du jeu social, on peut faire référence au schéma des relations, dans l'environnement de travail, proposé par M.Fiol & M.Lebas (1992). Cette figure (schéma 5.2.), centrée sur l'individu, bâtit un spectre qui met les individus en relation avec d'autres sujets, ces derniers sont de deux natures: ce sont tantôt des êtres humains, tantôt des concepts, sans réalité physique.



*Schéma 5.2. : Les relations dans l'environnement de travail
 extrait de M.Fiol & M.Lebas (1992, p.7)*

La distinction entre modes de représentation et d'association et règles du jeu social trouve peut-être là sa ligne de passage: les modes de représentation et d'association seront la "composante" de la culture agissant sur les individus dans leur rapport à la tâche, aux activités qu'ils mènent, à l'horizon temps, au contenu de leur poste etc..., tandis que les règles du jeu social agissent sur les interrelations entre individus et, par là-même, avec les collègues, supérieur, subordonnés, clients etc.... On aurait donc :

Modes de représentation et d'association individuels <---> tâche, contenu, activités, temps, espace,...

Règles du jeu social <---> collègues, supérieur, subordonnés, clients...

Cependant, cette "ligne de partage" entre modes de représentation et d'association par les individus et règles du jeu social, lorsqu'on l'examine de plus près, ne correspond qu'imparfaitement au découpage effectué des relations de l'individu dans son environnement de travail. En effet, il apparaît que les modes de représentation et d'association, au niveau individuel, interviennent aussi dans la relation avec les autres, du moins dans la partie "désincarnée" de cette relation; cela signifie que la relation, par exemple avec des collègues, engage deux niveaux:

- une partie de la relation est "humaine", sociale; celle-ci fait appel aux règles du jeu social engagées dans le groupe ;
- un second volet de la relation concerne son contenu "objectif" (c'est-à-dire "désincarné"): on veut parler du projet, de la décision, du sujet ou thème de travail qui se trouve, à un moment donné, au centre de la relation. Il faut alors reconnaître que les modes de représentation et d'association, au sens de "façons individuelles de réagir", ne sont pas neutres sur le comportement de chacun et, en conséquence, sur la relation.

Comme cela était déjà le cas à propos des pratiques sociales organisationnelles, les règles du jeu social sont donc, à la fois, au niveau des concepts, totalement distinctes des modes de représentation et d'association des individus et, dans la pratique, étroitement imbriquées avec ceux-ci.

En conclusion, on peut rappeler les définitions que ces deux dernières parties nous ont permis de préciser, pour les deux "éléments de culture" identifiés. Les modes de représentation et d'association sont les façons qu'un individu a, de se représenter ou de réagir mentalement à des stimuli, verbaux, physiques, comportementaux ou psychiques. Ce sont des façons individuelles de décoder une situation ou d'activer des mécanismes de raisonnement engrangés, devant un problème. Les règles du jeu social, en revanche, sont les lois qui s'imposent aux individus et régissent les interrelations que ceux-ci peuvent établir entre eux. Ces deux niveaux interfèrent avec les pratiques sociales dans l'organisation, avec la dimension informelle des systèmes d'information comptable et de gestion. Ils sont néanmoins, comme nous avons déjà eu l'occasion

de le souligner à plusieurs reprises, interdépendants entre eux, dans leur processus d'évolution: modes de représentation et d'association et règles du jeu social se génèrent mutuellement. Ce sont là quelques aspects que nous allons approfondir dans les prochains paragraphes, en tentant de montrer l'intérêt et, parallèlement, les limites de ce "couple d'éléments de culture".

1.3. Intérêt et limites de ce couple "d'éléments de culture"

1.3.1. L'apport des éléments de culture

Le principal intérêt de ces deux "éléments de culture" est de nous permettre de faire apparaître les composantes qui, selon nous, servent de relais entre la culture géo-sociétale et les pratiques sociales (qu'il s'agisse d'ailleurs de pratiques sociales organisationnelles, comme les systèmes d'information informels, ou de pratiques sociales constatées historiquement et sociologiquement, dans la société civile). Les modes de représentation et d'association et les règles du jeu social constituent des maillons essentiels d'interaction. Ce couple d'éléments de culture présente donc plusieurs avantages:

- Il permet d'interpréter plus facilement, ou d'offrir une grille de décodage, des observations faites dans les entreprises (en lien avec les traditions historiques nationales, comme le montrera le chapitre 6). De façon plus générale, il permet même d'ébaucher des "modèles types" de culture nationale. Une culture géo-sociétale pourra être présentée comme un ensemble croisé de modes de représentation et d'association et de règles du jeu social.
- Il enrichit légèrement notre compréhension de l'interrelation entre la culture et les systèmes d'information comptable et de gestion. L'humain est au coeur de cette interrelation; c'est pourquoi les systèmes d'information sont touchés dans leur dimension informelle, celle des pratiques sociales. C'est l'homme qui, à travers ses modes de représentation et d'association individuels, et à travers les règles du jeu social qu'il s'impose collectivement, fait vivre et évoluer la culture et les systèmes d'information.
- Peut-être aidera-t-il, à terme, à prévoir une acceptation plus ou moins bonne de tel ou tel outil ou de telle ou telle pratique managériale, dans un contexte géo-sociétal donné? Il faut cependant, pour cela, que l'adéquation des outils à des modes de représentation ou à des règles du jeu social donnés soit, elle aussi, prévisible. C'est un aspect qui déborde le cadre de notre travail, car une connaissance fine des valeurs sous-jacentes aux outils s'impose alors. Donnons seulement un exemple. Une illustration peut être fournie à travers le contrôle budgétaire, la direction par objectifs et la théorie Y de D.Mac Gregor (1960). Le contrôle budgétaire a peu de chances de fonctionner et de produire les effets comportementaux attendus, s'il n'est pas sous-tendu par des modes de représentation et d'association et les règles du jeu social, décrits dans la théorie Y. Les postulats, en termes de modes de représentation individuels sont, par exemple, les suivants:

- le travail peut être source de satisfaction, s'il est récompensé;
- la nature humaine est "bonne"; chacun est capable de s'automotiver et de se réaliser à travers l'atteinte des objectifs, auxquels il adhère et qui lui ont été fixés de façon négociée.

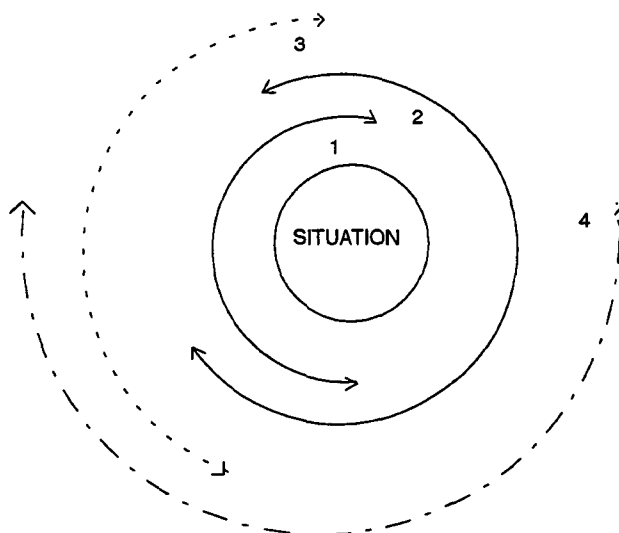
Au niveau des règles du jeu social, le contrat délégataire s'assortit d'un support moral, qui suppose en particulier la confiance réciproque, dans un échange du type "client-fournisseur". L'idée que nous développons est qu'en fait, ces modes de représentation et d'association et ces règles du jeu social, constitutifs de la théorie Y, sont ceux d'une culture géo-sociétale particulière, à savoir la culture américaine, telle que P.d'Iribarne l'a longuement décrite (1989).

Un autre intérêt majeur de ces "éléments de culture" est qu'ils réconcilient, à eux deux, les approches centrées sur le comportement et les réactions des **individus** pris séparément (en d'autres termes, les modes de représentation individuels) et les approches strictement sociologiques qui, en mettant l'accent sur les phénomènes de **groupe**, les contraintes et les normes propres à la vie sociale, ont tendance à nier la liberté de l'individu dans son comportement personnel (autrement dit, les approches mettant exclusivement en valeur les règles du jeu social). Elles opèrent donc une réconciliation des dimensions individuelle et collective, comme notre prochaine partie (2.) nous donnera l'occasion de le développer. Car il ne faut pas oublier que les deux approches, modes de représentation et d'association et règles du jeu social, constituent deux dimensions, deux éclairages différents mais **complémentaires** d'une **même** situation. Cela explique d'ailleurs qu'ils soient intrinsèquement liés et qu'il soit parfois difficile d'apporter une distinction **pratique** entre eux. Un tableau d'adjectifs "opposés" peut tenter de rendre compte, théoriquement, de la différence entre les deux éclairages:

Modes de représentation et d'association	Règles du jeu social
. qui concerne l'objet de la situation . lié à la connaissance autonome, à l'esprit individuel connaissant . "mono" . individuel	. qui concerne les sujets, les acteurs avec lesquels on est en interaction dans la situation . relationnel - affectif . "poly" . collectif

Tableau 5.1. : Distinctions entre les modes de représentation et les règles du jeu social

Pour tenter de mieux appréhender le processus selon lequel modes de représentation et règles du jeu social interfèrent avec la façon dont se dénoue une situation, on peut proposer le schéma suivant (schéma 5.3.):



**Schéma 5.3. : Mode d'action des "éléments de culture",
modes de représentation individuels et règles du jeu social, sur les pratiques sociales**

Les flèches circulaires 1 et 2 matérialisent, d'une part, les modes de représentation et d'association individuels et, d'autre part, les règles du jeu social. Les flèches 3 et 4, en pointillés, représentent d'autres éléments de culture éventuels, non identifiés. Par ailleurs, des "zones de recouvrement" entre les flèches, ont été dessinées, pour signifier que les frontières entre les éléments de culture sont parfois indistinctes, dans la pratique. La compréhension du schéma peut se faire dans les termes suivants: imaginons un problème à traiter ou une situation à dénouer, dans la rue, en entreprise ou au niveau de la société civile. Tout va se passer en fonction des modes de représentation et d'association que les individus ont du problème et des règles du jeu social collectives, en vigueur dans le contexte de résolution. Ces deux "éléments de culture" conditionnent la façon dont la situation va être envisagée, vécue; ils sont les "décodeurs" qui vont donner une signification à celle-ci. C'est ce que cherche à suggérer la représentation avec des cercles.

Le schéma, qui souligne l'intérêt des "éléments de culture" et offre une représentation (toujours partielle...) de la façon dont la culture interagit avec les pratiques sociales, met également en valeur plusieurs idées, déjà constitutives des limites du modèle, du couple (modes de représentation, règles du jeu social).

1.3.2. Les limites du couple proposé

Plusieurs limitations importantes ne doivent pas être perdues de vue, concernant les éléments de culture suggérés, que le schéma 5.3., proposé dans les paragraphes qui précèdent, s'efforce de rappeler.

La première limite est qu'il n'est pas d'exhaustivité possible en matière de caractérisation de la culture nationale (ou géo-sociétale). Ainsi, il est impossible de borner l'ensemble des modes de représentation et l'ensemble des règles du jeu social correspondant à une culture donnée. Il n'est pas de bijection possible entre un ensemble de modes de représentation et de règles du jeu social, dont le nombre d'éléments serait déterminé, et un ensemble de composantes culturelles, dont le tout pourrait porter le label de "culture géo-sociétale de tel pays". On se trouve ainsi dans une situation où :

- pour une culture géo-sociétale donnée, l'ensemble des modes de représentation individuels et des règles du jeu social que l'on peut définir est infini.
- à partir d'un certain nombre (variable selon les cultures) de modes de représentation et de règles du jeu social croisés, on est capable de reconnaître la culture géo-sociétale en question.

Il s'agit d'une contrainte forte, qu'il ne faudra pas oublier; en d'autres termes, le "portrait type" n'est pas exhaustif, et il est bâti, pour chaque culture géo-sociétale, **relativement** à d'autres modèles implicites (ou explicites) de référence. Par exemple, dans notre étude, le portrait type d'organisation français est construit par opposition au portrait anglais. La comparaison avec d'autres contextes géo-sociétaux n'aurait peut-être pas fait ressortir les mêmes modes de représentation et d'association, ni les mêmes règles du jeu social. La question se pose en tous cas, bien que nous ne prétendions pas y apporter de réponse empirique à l'heure actuelle.

Le deuxième problème est plutôt une question, laissant le champ ouvert à d'autres recherches et à un **enrichissement progressif du modèle**, et non une limite proprement dite de celui-ci. La question est: **pourquoi avoir choisi de réduire à ces deux éléments de culture**, modes de représentation et d'association et règles du jeu social, et ceux-là seulement? Peut-on être certain qu'il n'en existe pas d'autres? La réponse est clairement négative. Si ces deux composantes jouent un rôle essentiel, comme tend à le montrer notre travail empirique, on ne peut être certain qu'il n'existe pas d'autres "éléments de culture" ou d'autres composantes, caractéristiques, intervenant dans le processus d'interrelation entre la culture géo-sociétale et l'organisation. Sur notre schéma, nous avons présenté et privilégié deux éclairages, un éclairage "individuel", celui des modes de représentation et d'association, et un éclairage "collectif", celui des règles de comportement en groupe; rien ne nous dit que ce sont les seuls... La possibilité d'existence d'autres éléments de culture est suggérée par les arcs de cercle 3 et 4, en pointillés.

Enfin, la dernière limite, déjà évoquée, est que **les frontières opérationnelles, en pratique, entre modes de représentation et d'association au niveau des individus et règles du jeu social restent floues**. Il est parfois difficile, concrètement, de se prononcer sur telle ou telle caractéristique nationale pour dire si elle relève d'un mode de représentation spécifique, au niveau individuel, ou si elle relève d'une règle du jeu social, tant celles-ci sont imbriquées.

Prenons un ou deux exemples tirés de notre expérience en France et en Grande-Bretagne: la recherche du consensus est-elle un "mode de représentation individuel" (une façon personnelle de réagir) ou une "règle du jeu social" (éviter le conflit ouvert)? De la même façon, on peut se poser la question à propos du niveau de formalisme rencontré dans chaque pays: le formalisme des relations peut, du moins dans un premier temps, passer pour une caractéristique relevant plutôt de règles du jeu social, mais celle-ci est tellement "rentrée dans les moeurs" qu'on a presque parfois l'impression que l'intériorisation, au niveau individuel, de la règle du jeu social, en fait une "façon personnelle de réagir", ce que nous avons qualifié de mode de représentation et d'association. Sur notre schéma ci-dessus, nous avons matérialisé ce phénomène par le "recoupement" des arcs de cercle. En réalité, la difficulté pratique qui existe à dissocier les deux provient, là encore, de l'interdépendance soulignée entre les deux éclairages. Comme la distinction théorique entre ces "éléments de culture" nous a donné l'occasion de l'explicitier, règles du jeu social et modes de représentation et d'association individuels sont pris dans la même dynamique de régénération de la culture, dans la même relation réciproque d'évolution: les règles du jeu social en vigueur font évoluer les modes de représentation individuels, qui déterminent à leur tour, en partie, le devenir des premières... Cela, nous semble-t-il, ne doit pas nous empêcher de distinguer les deux concepts.

Dans cette première partie de chapitre, nous avons suggéré une interprétation des différences culturelles autour de deux "éléments de culture" identifiés: les modes de représentation et d'association individuels et les règles du jeu social, qui s'imposent collectivement. Ces deux éléments de culture constituent, à notre avis, les "agents de liaison" entre la culture géo-sociétale et les pratiques sociales. Nous les avons, tout d'abord, définis respectivement comme "les façons de se représenter et de réagir mentalement à des stimuli verbaux, physiques, comportementaux et psychiques" et comme "le code régissant les interrelations entre les individus, à savoir les limites de ce qui se fait et ne se fait pas en groupe". Cette partie de chapitre nous a également permis d'insister sur les différences conceptuelles entre ces deux "éléments de culture", après avoir au préalable rappelé la distinction essentielle entre règles du jeu social et pratiques sociales. Dans un dernier temps, nous avons souligné à la fois l'intérêt et les limites de ce couple. L'intérêt tient essentiellement à la grille de décodage qu'il offre de la diversité rencontrée dans différents contextes géo-sociétaux et, plus encore, à sa contribution à une meilleure compréhension du lien entre la culture géo-sociétale et le niveau organisationnel. Mais, il est impératif de souligner que les modes de représentation et d'association et les règles du jeu social ne caractérisent peut-être pas de façon exhaustive la culture: il existe éventuellement d'autres "éléments de culture", que d'autres recherches interculturelles pourraient mettre à jour. Plus encore, il est nécessaire d'insister sur l'**interdépendance** entre les deux, qui les rend, en pratique, parfois difficile à distinguer: cette interdépendance est celle de leur dynamique évolutive commune, où règles du

jeu social et modes de représentation et d'association individuels, tous deux culturels, se génèrent mutuellement. Un dernier aspect, sur lequel nous avons peu insisté jusqu'à présent, mérite encore, à notre avis, d'être approfondi: il s'agit de la distinction entre la dimension individuelle des modes de représentation et le caractère collectif des règles du jeu social. Celui-ci est essentiel, dans la mesure où il constitue la base théorique qui les différencie. C'est à cet approfondissement que se propose de se livrer la seconde partie de ce chapitre.

2. LES "ÉLÉMENTS DE CULTURE" PROPOSÉS: UNE RÉSURGENCE DU DÉBAT TRADITIONNEL ENTRE LA DIMENSION INDIVIDUELLE ET LA DIMENSION COLLECTIVE?

La question, inéluctable, sur laquelle nous allons nous pencher dans cette seconde partie de chapitre est la suivante: les "éléments de culture" suggérés sont-ils une forme de résurgence de la dialectique entre la dimension individuelle et la dimension collective? Ainsi, nous sommes amenée à nous interroger sur les modes de représentation et d'association et les règles du jeu social dans une perspective nouvelle et bien précise.

Nous allons commencer cette partie par de brefs rappels concernant le débat, devenu traditionnel, entre la dimension individuelle et la dimension collective. Nous nous appuyerons pour cela essentiellement sur l'analyse proposée par R.Laufer & C.Paradeise (1982), opérant une distinction entre la "thèse individualiste" (celle d'Adam Smith) et "l'antithèse rousseauiste". Ces rappels nous permettront ensuite de tenter d'établir un lien entre les différents systèmes de légitimité, individuel et collectif, décrits par ces auteurs, et la culture géo-sociétale, à l'aide des deux composantes proposées: modes de représentation et d'association individuels et règles du jeu social collectives.

2.1. Brefs rappels sur le débat individuel-collectif: la thèse individualiste et l'antithèse rousseauiste, ou Adam Smith versus Jean-Jacques Rousseau

Le couple d'"éléments de culture" suggéré nous semble offrir l'avantage, sur le plan pratique et opérationnel, de permettre une réconciliation des deux dimensions qui, de tous temps, en sociologie, en économie politique comme en gestion, ont été présentées comme des "soeurs ennemies" et dont certains auteurs ont tenté la synthèse⁵. R.Laufer & C.Paradeise (1982), en

⁵: il est bon de souligner que certains auteurs ont tenté la synthèse en regroupant les deux dimensions et les équilibrant, tandis que d'autres ont insisté sur le fait qu'elles n'étaient pas mutuellement exclusives et ont encouragé la "maximisation" sur chaque axe. Ces derniers sont sortis du débat "plus de l'un, moins de l'autre", pour une approche "plus de l'un, plus de l'autre".

particulier, ont insisté sur l'opposition sous-jacente à tous les débats sociologiques et d'économie politique depuis le 19^{ème} siècle. Ils ont ainsi montré comment:

"à la thèse individualiste (d'Adam Smith) s'oppose l'antithèse collective ou holiste, dont nous devons la forme achevée à J.-J.Rousseau." (1982, p.295)

et se réfèrent eux-mêmes à A.Kojève:

"C'est de son approche (en parlant d'Alexandre Kojève) que nous nous sommes inspirés pour **décrire la succession et la multitude des idéologies sociales comme des développements de la dialectique entre une thèse individualiste et une antithèse holiste**, pour reprendre l'expression de L.Dumont." (1982, p.294)

Ces deux auteurs ont formalisé l'antagonisme et représenté la dialectique entre la thèse individualiste et l'antithèse collectiviste à travers le schéma suivant (1982, p.301):

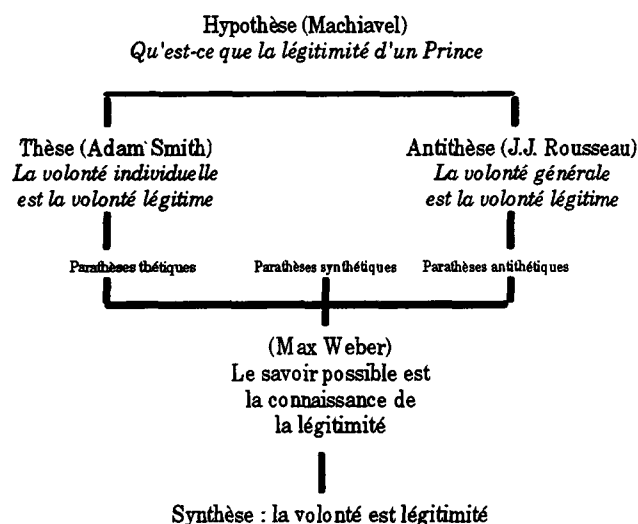


Schéma 5.4. : Sans titre
extrait de R.Laufer & C.Paradeise (1982, p.301)

Thèse et antithèse sont en réalité, pour R.Laufer & C.Paradeise, fondées sur une même base, à savoir la négation de l'ordre légitime traditionnel, l'effondrement du sacré et de la tradition, comme modes de domination et de légitimation, et surtout l'idée que la logique d'un système de légitimité ne peut reposer que sur la rationalité⁶ et sur les deux attributs liberté-égalité. Toutes deux cherchent à apporter une réponse à la question du fondement de la légitimité du Prince, question posée pour la première fois, quelques siècles plus tôt, par Machiavel et ayant donné naissance à la dialectique "machiavélique" ou "comment passer d'homme privé à Prince" (1982, p.300). Thèse et antithèse s'opposent alors, pour affirmer que la volonté légitime est la volonté individuelle, ou au contraire la volonté générale; les principaux thèmes de la dialectique, figés

⁶: le charisme, la tradition et la rationalité sont les modes de domination et de légitimation qui se sont historiquement succédé en Europe selon M.Weber (cf. R.Laufer & C.Paradeise pour une explication plus complète).

par la thèse et l'antithèse, et édulcorés dans ce que les auteurs appellent les parathèses thétiques et antithétiques, sont alors les suivants:

Thèse (A.Smith)	Antithèse (J.-J.Rousseau)
Liberté individuelle	Liberté civique (volonté générale)
La nature est harmonieuse en elle-même et égalitaire (méritocratie)	La nature, bonne en elle-même -mythe du bon sauvage - est corrompue, dès l'apparition du langage, en culture inégalitaire; elle ne peut être restaurée que par une supra-culture soumettant les intérêts individuels à l'intérêt général.
Il doit donc y avoir le moins d'Etat possible car il restreint liberté et égalité	D'où l'importance du législateur-Etat qui restaure la liberté et l'égalité
Le "marché" est le seul mécanisme régulateur "naturel"	Le "contrat social" permet seul de revenir à l'état de nature
L'économie politique est la discipline fondamentale	L'histoire est la discipline fondamentale
Il est "bon et naturel" que chaque individu veuille "posséder" un bien	Il ne faut pas confondre possession et propriété (saine intervention du législateur)

Tableau 5.2. : Récapitulatif de la thèse d'A.Smith et l'antithèse de J.-J.Rousseau d'après R.Laufer & C.Paradeise

Pour R.Laufer & C.Paradeise, à la suite d'A.Kojève,

"raconter l'histoire de l'idéologie revient alors à faire dialoguer en elle les diverses parathèses". (1982, p.302)

Deux remarques méritent alors d'être faites.

Tout d'abord, il nous faut souligner que R.Laufer & C.Paradeise n'opposent pas directement culture et nature - telle est du moins notre interprétation de leur approche de J.-J.Rousseau. En fait, thèse et antithèse rattachent toutes deux la légitimité à la "nature"; peut-être entendent-elles d'ailleurs plutôt "rationalité" derrière ce terme de "nature", dans le contexte historique de la fin du siècle des Lumières, de la Révolution française et de la première révolution industrielle. Ce qui les sépare, c'est que, dans un cas (thèse), il y a un refus global de la culture, alors que dans l'autre (antithèse), le passage par la culture est accepté comme inévitable et humain, et doit être dépassé par davantage de culture, une culture "maîtrisée" (par le législateur) pour retrouver l'état de "nature", celui de la rationalité triomphante. Du point de vue de l'opposition entre culture et nature, qui ne constitue donc pas une véritable antinomie, il faut reconnaître que la thèse (l'économie libérale) se montre plus "universaliste" que l'antithèse rousseauiste, qui accepte et

même sublime, pour la dépasser, l'existence de la culture. C'est là un point que nous aurons l'occasion d'aborder plus longuement un peu plus loin.

Une autre remarque tient à la "synthèse" évoquée par R.Laufer & C.Paradeise, que nous n'avons pas mentionnée, à savoir la position de M.Weber. Pour ces deux auteurs, c'est en effet M.Weber qui, à travers la sociologie compréhensive et l'étude de "Economie et Société", a réalisé la synthèse entre les différentes parathèses: la sociologie compréhensive est fondée sur la connaissance, le savoir, et sur l'idée que la légitimité naît de la volonté (peu importe que celle-ci soit individuelle ou générale) et de la connaissance. Thèse et antithèse se retrouvent, pour accorder légitimité à la rationalité et accepter un mode de domination fondé sur celle-ci, et non sur la tradition ou le charisme.

2.2. Systèmes de légitimité et culture nationale: la coexistence des modes de représentation et d'association individuels et de règles du jeu social collectives

Cette partie a pour objet, d'une part, de tenter une transposition du schéma proposé par R.Laufer & C.Paradeise à la compréhension des "éléments de culture" que nous avons suggérés et, d'autre part, d'aboutir à une mise en garde contre les aspects universalistes des différentes parathèses, en particulier des parathèses thétiques.

Nous avons déjà mentionné que les modes de représentation et d'association et les règles du jeu social peuvent être distinguées, du point de vue théorique, sur un axe individuel/collectif. La transposition consiste à interpréter le schéma de R.Laufer & C.Paradeise en se posant la question de la légitimité dans une culture donnée. On pourrait ainsi comprendre que la légitimité, dans une culture nationale déterminée, repose sur:

- la volonté individuelle, selon les partisans des parathèses thétiques, inspirées de la thèse d'A.Smith;
- la volonté générale, selon les partisans des parathèses antithétiques, relevant de l'antithèse de J.-J.Rousseau;
- la volonté seule, fondée sur la connaissance si, dans la lignée des analyses de M.Weber, on souhaite offrir une synthèse des deux courants.

Le couple d'"éléments de culture" peut alors se comprendre comme source même de la légitimité, dans une culture nationale. Une thèse consiste à soutenir que **la légitimité est issue des modes de représentation individuels, c'est-à-dire de l'idée que chacun se fait de celle-ci.** L'antithèse est au contraire de souligner que la légitimité est issue, dans un contexte géo-culturel, des règles du jeu collectives (que celles-ci soient explicites ou non), ce qui signifie que **la communauté définit ce qui est légitime ou non**, ce qui "se fait ou non" (l'intervention du législateur, afin de formaliser par écrit ces règles, n'est d'ailleurs pas un passage obligé). Enfin,

la position soutenue ici est que les deux sont nécessaires et que la légitimité s'assied toujours sur un mélange (savamment et différemment dosé selon les cultures!) de modes de représentation individuels et de règles du jeu définies collectivement. La dialectique, par contre, entre ces modes de représentation et règles du jeu social, entre la dimension individuelle et la dimension collective, demeure: les deux niveaux coexistent en l'homme, et en toute culture nationale. Loin d'opposer les deux sphères, notre proposition va plutôt dans le sens de leur intégration pour s'appuyer sur elles. En outre, elle insiste sur la possibilité de "grandir" sur chacune des extrémités, au lieu de considérer qu'il s'agit d'un jeu à somme nulle. Certaines cultures pourront avoir des modes de représentation et d'association individuels profondément ancrés et, en même temps, des règles du jeu social non moins impératives, tandis que, dans d'autres cultures, modes de représentation et règles du jeu social seront moins marqués.

La seconde idée à évoquer ici, par rapport à notre sujet d'étude, est la mise en garde contre le risque que représentent les thèses "universalistes". De ce point de vue, il nous faut particulièrement nous méfier, à notre avis, d'une insistance exclusive sur la dimension individuelle et de la négation de la culture opérée par les parathèses thétiques. A travers sa reconnaissance et son acceptation de l'existence de la culture, l'antithèse holiste de J.-J. Rousseau se montre moins universaliste que la thèse individuelle et concède donc davantage place à notre travail sur les différences culturelles nationales. On retrouve là, sans doute, une des raisons pour lesquelles les modèles de management mis en oeuvre jusqu'ici ne se sont pas ou peu intéressés aux aspects culturels: fondés, même de façon éloignée, sur la parathèse thétique et le modèle édulcoré de l'économie libérale, ils n'avaient que peu de place à concéder à la culture, puisque tout leur propos était de glorifier "la nature", parfaite en elle-même, à travers les mécanismes de marché. Néanmoins, il nous faut nous méfier tout autant - et peut-être davantage, car la négation est moins brutale - des modèles n'insistant que sur la dimension collective. Car ceux-ci ne prennent pas en compte le rôle constitutif, pour la culture, des modes de représentation des individus et nient la liberté de ces derniers, leur capacité à s'autodéterminer, ne retenant que déterminismes sociaux et règles du jeu social. D'autre part, l'intervention du "Léviathan", de l'Etat-législateur, ne nous paraît pas synonyme d'élaboration de davantage de règles du jeu social. Ces dernières ne sont pas toujours formalisées, le légitime n'est pas toujours légalisé. Interventionnisme étatique et renforcement des règles communautaires du jeu social ont trop souvent été assimilées dans la pratique, alors qu'ils sont loin d'aller nécessairement de pair. L'intervention de l'Etat-législateur nous paraît plutôt, sur un tout autre registre, devoir s'interpréter comme un phénomène culturel, peut-être lié aux modes de représentation préférés des individus (tendance plus ou moins formalisatrice et explicite).

Face aux limites de chacun de ces deux modèles, et à la forte tendance "universaliste" d'au moins l'un d'entre eux (et peut-être des deux...), la synthèse que nous proposons ci-dessus nous semble

permettre, à travers le couple "d'éléments de culture" suggéré, le dépassement du débat traditionnel individuel/collectif, dans le cadre de notre sujet.

Ce chapitre repose sur l'ensemble du reste de notre travail, aussi bien la partie théorique présentée auparavant, en particulier les définitions de la culture géo-sociétale et des systèmes d'information que nous avons retenues, que les chapitres à venir relatant nos travaux de terrain. Il en constitue également un élargissement. Son objet était de suggérer des pistes d'interprétation théorique, en soulignant l'existence d'un couple "d'éléments de culture" émergents: les modes de représentation et d'association individuels et les règles du jeu social collectives.

Ce couple "d'éléments de culture" a pour principal intérêt d'offrir une interprétation culturelle des différences rencontrées, et peut-être, plus généralement, de contribuer à la compréhension du lien entre la culture géo-sociétale et les systèmes d'information comptable et de gestion, dans les entreprises. Ce dernier point n'est néanmoins pas vérifié empiriquement à ce stade: les modes de représentation et d'association des individus et les règles du jeu social constituent une tentative théorique; celle-ci repose sur notre travail empirique, en France et en Grande-Bretagne, et est illustrée par nos portraits types d'organisations finaux, mais n'est pas généralisable à l'heure actuelle. Nous avons défini les modes de représentation et d'association comme "les façons qu'ont les individus de se représenter et de réagir mentalement à des stimuli verbaux, physiques, comportementaux ou psychiques"; quant aux règles du jeu social, ce sont "le code régissant les interrelations entre individus, limites de ce qui se fait et ne se fait pas en groupe". Ces deux composantes de la culture, définie comme structure interprétative et constructive de l'organisation humaine, présentent l'avantage d'opérer une réconciliation des dimensions individuelle et collective. Le propre de notre démarche, à travers la mise en avant de ces deux éléments, est d'être une approche qui intègre les deux aspects. Le modèle d'analyse suggéré signifie que toute culture géo-sociétale est caractérisée par un ensemble de modes de représentation, au niveau individuel, croisé avec un ensemble de règles du jeu social, au niveau collectif. Les deux "faces" sont présentes (avec des intensités différentes) en toute culture nationale, mais elles développent un **contenu** spécifique à chaque culture. Enfin, il faut souligner quelques limites à cette proposition théorique émergente. Tout d'abord, modes de représentation et d'association et règles du jeu social ne sont pas nécessairement les seuls "éléments de culture"; ils ne caractérisent pas une culture de façon exhaustive. De plus, les frontières opérationnelles entre les deux sont parfois floues et l'on peut éprouver des difficultés, en pratique, à les distinguer: l'obstacle se trouve dans l'interdépendance des deux niveaux, car les modes de représentation individuels et les règles du jeu social sont pris dans un processus d'évolution mutuelle. Ils appartiennent à une même dynamique, qui est en réalité le processus de régénération de la culture, où chacun fait évoluer l'autre et réciproquement.

Une dernière remarque peut être mentionnée, concernant ces "éléments de culture": ces derniers agissent non seulement dans les entreprises, dans les organisations et sur leurs systèmes d'information "informels", mais aussi partout dans la société civile, dans le quotidien. Modes de représentation individuels et règles du jeu social sont "inscrits" dans la tradition, historique, des systèmes éducatifs, politiques, juridiques, etc... des différents pays, de la même façon qu'ils le sont dans les pratiques sociales organisationnelles. C'est une telle remarque qui nous conduit, en introduction à la présentation de nos travaux empiriques, dans la prochaine partie de la thèse, à commencer par donner quelques illustrations de pratiques sociales historiquement différentes en Grande-Bretagne de ce qu'elles sont en France, concernant les systèmes éducatifs et politiques par exemple.

Cette première partie de thèse a offert une analyse culturelle des différences étudiées empiriquement, au niveau de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion, dans différents pays. Quelques choix ont été effectués, quelques définitions ont été retenues et quelques résultats, qui nous paraissent importants, se sont dégagés.

Tout d'abord, nous avons opté pour une définition des systèmes d'information comptable et de gestion qui synthétise des apports majeurs systémiques et sociologiques; elle inclut les pratiques autour des outils, la dimension sociale et informelle dans laquelle ces derniers sont pris. Un premier résultat essentiel souligne alors que la culture interagit principalement avec cette dimension informelle des systèmes. **La culture exerce son influence au niveau des perceptions, de l'utilisation des systèmes, au niveau de la composante humaine et sociale de ceux-ci.** Ses effets sont peu sensibles sur les outils et systèmes formels, similaires dans la plupart des pays (du moins les pays économiquement développés). C'est pourquoi la théorie de la contingence, en cherchant à réduire la culture nationale à une variable, dont on pourrait mesurer l'impact sur d'autres variables organisationnelles, a conclu hâtivement à la moindre importance de celle-ci...

De plus, nous nous sommes appuyée sur une définition de la culture faisant des emprunts à l'anthropologie et la sociologie. En particulier, C.Geertz nous a fourni une vision de la culture comme "structure interprétative", qui donne du sens au contexte dans lequel chacun se trouve. En complément, E.Morin nous a apporté une approche de la culture comme base "génétique" de la société: la culture est ce qui permet à une société à la fois de se reproduire à l'identique et d'évoluer, comme lors d'un processus de reproduction-régénération. **Culture et société sont donc étroitement imbriquées.** Ce dernier auteur insiste aussi sur le caractère "polynucléaire" de la culture: cela signifie, comme nous l'observons concrètement au cours de nos travaux de terrain, **qu'il est difficile de dissocier la culture nationale des cultures régionales, religieuses, scolaires, sociales** (culture de masse versus culture d'élite ou encore culture bourgeoise). Ces deux constats nous conduisent à privilégier l'expression "culture géo-sociétale" par rapport à celle de "culture nationale".

Pour compléter notre analyse culturelle, nous avons enfin suggéré la possibilité d'interpréter les différences culturelles grâce à deux "éléments de culture":

- les modes de représentation et d'association sont les façons que les individus ont de percevoir et de réagir mentalement à toutes sortes de stimuli, verbaux, physiques, comportementaux, psychiques...
- les règles du jeu social sont les limites, créatrices d'ordre dans la société, explicites ou implicites, de ce qui "se fait" et "ne se fait pas" en groupe.

Ces deux éléments jouent, à notre avis, un rôle fondamental dans l'interrelation entre la culture (nationale) et ce qui se passe dans les organisations, les entreprises de chaque pays. Ils constituent des pistes d'interprétation qui se sont dégagées à la fin de nos travaux de terrain, mais dont la confirmation empirique reste encore à effectuer lors de recherches futures.

II**TRAVAUX ET RÉSULTATS EMPIRIQUES**

La seconde partie de la thèse présente nos travaux empiriques, menés en France et en Grande-Bretagne, ainsi que les résultats concrets de ceux-ci. Elle est donc l'illustration, sur l'exemple de deux pays, de l'analyse des différences culturelles effectuée dans la première partie.

Le chapitre 6 constitue une introduction au contexte franco-britannique, en rappelant un certain nombre de caractéristiques nationales historiques anglaises, comparées à celles de la France. Il ne s'agit pas d'interpréter à travers l'exposé des traditions nationales mais de proposer une familiarisation au contexte, qui sera celui des entreprises décrites dans les chapitres suivants.

Les chapitres 7 et 8 restituent nos travaux empiriques proprement dits. Notre principale recherche a été menée dans un premier temps dans un seul secteur, celui de l'agro-alimentaire, dans les deux pays. Sept entreprises ont été visitées et étudiées au total, dont quatre sont décrites ici. Nous avons cherché à rendre pour chacune, à travers des études de cas, au chapitre 7, à la fois:

- ses principales spécificités;
- ses points communs avec les quelques autres organisations du même pays, par ailleurs fort différentes. Nous espérons ainsi extraire ce qui fait que chacune des entreprises observées est spécifiquement française (respectivement anglaise).

Une synthèse thématique des éléments saillants pouvant être attribués, à notre avis, à la culture nationale permet, en fin de chapitre, de dresser des portraits types d'organisation française et britannique. Ceux-ci constituent "le maillon" entre les chapitres 7 et 8. Ces portraits sont en effet déclinés sous forme "d'axes de différenciation à tester" dans notre dernier chapitre; nos perceptions de chercheur, dans les entreprises étudiées au chapitre 7, sont "mises à l'épreuve" des perceptions des responsables eux-mêmes, dans une analyse de contenu de réponses de ceux-ci, au chapitre 8.

L'analyse des réponses des responsables permet de confirmer et surtout d'affiner les résultats: de nouveaux portraits types se dégagent alors. Plus structurés que les précédents, ils font apparaître les modes de représentation individuels des responsables, ainsi que les règles du jeu social qui prévalent dans les entreprises de chaque contexte culturel national.

CHAPITRE 6

QUELQUES TRADITIONS ANGLAISES COMPARÉES À CELLES DE LA FRANCE

"Au-dessous des institutions, des chartes, des droits écrits, de l'almanach officiel, il y a les idées, les habitudes, le caractère, la condition des classes, leur position respective, leurs sentiments réciproques, bref, un écheveau ramifié de profondes racines invisibles, sous le tronc et le feuillage visibles.

Ce sont elles qui nourrissent et soutiennent l'arbre. Plantez l'arbre, sans les racines, il languira et tombera sous la première bourrasque. Nous admirons la stabilité du gouvernement anglais, c'est qu'il est l'extrémité et l'épanouissement naturel d'une infinité de fibres vivantes, accrochées au sol, sur toute la surface du pays."

H. Taine, 1872

"La nature extérieure a été pour la nation anglaise, une école d'initiative, d'activité, de prévoyance, de *self-control*."

"Exaltation de la volonté, rareté et pâleur de la sensation et, chez les esprits bien doués, jaillissement spontané de l'image intérieure, qui déborde et se répand en dehors, enfin faiblesse et subordination de la faculté d'abstraire."

E. Boutmy, 1901

Ce premier chapitre de notre partie empirique, sans être lui-même une présentation de nos résultats, se veut un chapitre introductif à nos travaux de terrain. Il offre quelques illustrations de caractéristiques traditionnelles dans l'histoire de la Grande-Bretagne, comparée à la France.

Il s'agit de donner un contexte, de donner vie aux deux pays vers lesquels nous emmenons le lecteur, à travers le rappel d'événements ou évolutions historiques marquants, avant de le plonger dans le monde des entreprises françaises et anglaises, au cours des deux prochains chapitres. Nous insistons davantage sur le contexte britannique, tout en le comparant à ce qui s'est passé en France. Nous restituons plus particulièrement ici des exemples d'analyse de la Grande-Bretagne pour deux raisons principales:

- le contexte britannique est souvent moins connu de lecteurs ayant potentiellement un référentiel français¹; il nous est donc paru plus informatif pour ceux-ci d'apporter un maximum d'exemples tirés de l'histoire anglaise;
- le lien entre les traditions, les contextes institutionnels, juridiques, politiques français et les caractéristiques des organisations françaises a déjà été développé par des auteurs français². Il ne servirait donc à rien de se contenter de donner à nouveau le contenu de ces analyses ou de "plagier" ces études ici.

Les éléments que nous allons rappeler nous semblent présenter un autre intérêt: il nous paraît important de les garder en tête au moment de la lecture des chapitres qui suivent. En effet, les effets de la culture, donc les différences culturelles, sont à notre avis sensibles de façon similaire dans la société, dans les institutions et événements politiques, économiques, juridiques d'un pays, d'une part, et dans les organisations et entreprises de celui-ci, d'autre part. Les illustrations que nous allons donner ici sont donc à mettre en relation avec les résultats présentés à la fin du chapitre 8: les unes et les autres sont peut-être révélateurs des mêmes caractéristiques culturelles; la culture agit peut-être de la même façon au niveau des systèmes d'information comptable et de gestion dans les entreprises et au niveau des institutions et évolutions historiques, dans la société.

En quelques mots, nous invitons le lecteur à une courte "promenade en terre historique anglaise", par comparaison avec les chemins français, qu'il connaît sans doute mieux. Cependant, il est essentiel de bien souligner que **ce chapitre n'a pas vocation à l'explication ni à l'interprétation de nos résultats**. Il est bâti sur des exemples illustrant comment la culture a historiquement interagi avec la société anglaise ou française: toutefois les analyses suggérées sont une introduction au contexte; elles ne sont pas une explication des axes de différenciation perçus entre la France et la Grande-Bretagne, mais seulement des **exemples**. Loin de nous est l'idée de chercher à être exhaustive sur ce sujet ni de donner un panorama complet des contextes institutionnels, politiques, économiques et juridiques des deux pays, justifiant les caractéristiques des organisations. S'il nous paraîtrait dommage de mener une recherche interculturelle sans

¹: nous pensons en particulier aux travaux de F.Braudel, bien diffusés en France.

²: comme P.d'Iribarne (1989).

ébaucher ce genre d'analyse historique, il est d'autant plus important de souligner que l'explication, dans notre travail, ne passe pas par les traditions nationales, mais par la réflexion sur la culture: il s'agit d'une approche culturelle. C'est en cela d'ailleurs que notre travail se différencie, comme nous l'avons déjà mentionné (chapitre 4) de celui de P.d'Iribarne par exemple. Ce chapitre est seulement le signe de la reconnaissance que la culture produit des effets similaires sur les pratiques politiques, sociales et économiques traditionnelles et sur les pratiques dans les entreprises. L'étude des pratiques historiques est donc une autre porte d'entrée, un autre accès, à la meilleure compréhension des différences culturelles dans les organisations; il ne dispense cependant pas de l'analyse culturelle.

C'est la raison pour laquelle ce chapitre se trouve en début de partie empirique:

- il ne constitue pas une théorie, il n'offre pas une analyse des différences culturelles;
- il n'est pas non plus une interprétation de nos résultats (que nous aurions plutôt placée après ceux-ci).

Il s'agit une fois encore d'une introduction à nos travaux de terrain, au contexte des deux pays dans lesquels nous allons évoluer, avant de décrire leurs entreprises et de restituer les propos de leurs responsables. Cette approche pourrait valoir le titre de "promenade" à ce chapitre: il est une invitation à soulever un pan du rideau de l'histoire de la société française et surtout de celle, sans doute moins familière, de l'Angleterre...

Tous nos exemples et commentaires, dans ce chapitre, sont assis sur les écrits et les résultats de recherche d'historiens passionnés de l'Angleterre, et de "maîtres pionniers" visiteurs de cette voisine tantôt haïe (l'anglophobie a un long passé en France), tantôt admirée (en particulier pour ses institutions politiques), mais souvent méconnue. C'est ainsi que H.Perkin, F.Bédarida, R.Marx, C.Journès, mais aussi A.de Tocqueville, H.Taine, E.Halévy seront ceux auxquels nous confions la paternité de nos propos.

Le chapitre est structuré en deux temps. Nous rappellerons tout d'abord quelques exemples de caractéristiques historiques, qui tendent à montrer un équilibre différent entre les idéologies (politiques) et la pratique sociale, dans les deux pays. Alors que les idéologies politiques ont été historiquement fortes et souvent exacerbées en France, la pratique sociale a le plus souvent prévalu en Grande-Bretagne pour faire évoluer "en douceur" les institutions. Nous examinons en particulier l'exemple du développement des systèmes éducatifs, sur des bases fondamentalement différentes dans les deux pays. Plus généralement, nous verrons que cet équilibre inverse entre les idéologies et la pratique, illustré par l'exemple du système éducatif, est peut-être présent, également, dans une conception de la liberté fondamentalement différente dans les deux contextes. Les Français et les Anglais auraient-ils des "modes de représentation" de la liberté différents? Dans un second temps, nous insisterons sur l'ambiguïté historique entre le pouvoir et le consensus en Grande-Bretagne. Nous rappellerons en particulier quelques exemples

historiques où une forme de consensus formel, intérêt collectif bien compris de chacun, réfractaire aux révolutions, a prévalu en Angleterre. Aurait-on là des règles différentes, en matière d'obtention du pouvoir, dans les deux pays? Sans répondre à de telles questions, qui relèveraient d'études et de recherches historiques, nous laissons le lecteur libre d'y songer à la lecture des chapitres qui suivent...

1. L'EQUILIBRE ENTRE LES IDÉOLOGIES POLITIQUES ET LA PRATIQUE SOCIALE DANS LES DEUX PAYS

L'idée que nous cherchons ici à illustrer est que, historiquement, en France, les idéaux et la sphère politique ont eu tendance à prédominer tandis qu'en Angleterre la pratique sociale et les impératifs économiques ont souvent prévalu et "dépassé" les conflits idéologiques. Le meilleur exemple historique reste sans doute la comparaison du "type de révolution" accompli par chacune des deux nations à la fin du 18ème et au 19ème siècle. La France a connu avant tout une révolution de nature politique, empreinte d'idéalisme - parfois outrancier avec la Terreur - et de "grandes idées". Cette nature idéologique de la Révolution française s'est notamment traduite par un "dépassement" de la classe bourgeoise qui, au départ, avait fomenté le combat politique (combien parmi les révolutionnaires des premiers jours ont fini sous l'échafaud de la Terreur?). Elle trouve aussi son fondement dans l'évolution des idées qui jalonne tout le 18ème siècle français et l'apparition des "Lumières". Révolution bourgeoise dans la pratique, tant au niveau de ses précurseurs que de ses conséquences à moyen terme (ascension sociale de cette classe dès le début du 19ème siècle), la Révolution française n'en reste pas moins une révolution politique avant tout³: elle puise son origine dans une conscience "d'état", donc de "corps", de la part de la fraction bourgeoise du Tiers Etat, classe le plus souvent éduquée (médecins, juristes, professions libérales et commerçants aisés); elle exprime la revendication d'un idéal égalitaire, refus des privilèges accordés aux autres Etats (clergé et noblesse), et revendication d'un statut d'Homme plus que d'un statut professionnel ou social.

Cela contraste avec la situation en Grande-Bretagne, où H.Perkin (1969, 1986, p.258) souligne par exemple à quel point la classe bourgeoise moyenne, accédant peu à peu à cette époque au rang de classe "d'experts organisés", non dépendante économiquement et socialement satisfaite de sa position, a soigneusement évité toute revendication politique et a mené une analyse sociale sur l'évolution de la société britannique dont elle s'excluait elle-même. La révolution dans ce pays a d'abord été industrielle, ce qui a débouché sur des bouleversements économiques et sociaux. Les "solutions collant au terrain", ce qu'on pourrait qualifier de "pragmatisme britannique", ont prévalu. L'industrialisation et l'urbanisation massives ont bien provoqué la naissance d'une conscience de classe ouvrière, qui aurait pu rapidement se structurer pour mener

³: c'est à ce titre qu'elle est universellement reconnue.

à des affrontements sanglants, mais ceux-ci ont toujours été contenus pour de multiples raisons. Entre autres, aucun support idéologique commun n'a trouvé d'écho dans une classe ouvrière trop disparate: urbains et ruraux, "skilled" et "unskilled" n'avaient pas de revendications pratiques, concrètes, communes, au-delà d'une exigence sociale et économique forte: "*a fair day's pay for a fair day's work.*" (H.Perkin, 1986, p.232) ("un juste salaire pour une journée de travail honnêtement gagnée").

Le contraste est saisissant avec le Tiers Etat français où bourgeois, paysans et prolétaires avaient des revendications **idéologiques** communes. Les propos de F.Bédarida (1976, 1990) confirment cette idée:

"Ainsi, tout au long du 19ème siècle, le pays n'a connu ni Commune, ni barricades, ni ruisseaux de sang, ni fossés inexpiables de haine." (1990, p.114)

"Les idéologies anti-capitalistes et anti-bourgeoises qui fleurissent dans les milieux révolutionnaires réfugiés à Londres ne tentent guère les Anglais. (...) Dans les milieux ouvriers, le modèle auquel on aspire, c'est une démocratie sociale et individualiste. Tout l'effort de la revendication populaire est tourné vers la conquête pacifique du droit de suffrage et de l'instruction pour tous, vers les réformes sociales et humanitaires." (1990, p.120)

On a bien là un premier exemple où les idéologies ont été primordiales en France, tandis que la pratique et la norme sociale s'imposaient en Grande-Bretagne. L'atteinte de l'objectif politique, ancré dans une idéologie, a été le plus fort en France, quitte à se réaliser par l'exacerbation des conflits internes et la guerre civile, au détriment de la vie humaine. Au contraire **en Grande-Bretagne, les idéaux "ascendants" ont été progressivement intégrés par la classe dirigeante en place, ce qui se traduit socialement à la fois par un conservatisme sans égal et une évolution en souplesse des pratiques**: on pense successivement à l'idéal "capitaliste foncier" de la *gentry*⁴ au 17ème siècle, l'idéal "capitaliste entrepreneurial et industriel" au 19ème, enfin l'idéal social de l'Etat-providence après la Seconde Guerre Mondiale. Ceux-ci se sont rarement cristallisés au niveau idéologique mais se sont plutôt assez rapidement inscrits dans la pratique sociale. Dans la période politique plus récente, on retrouve ces mêmes "combats idéologiques" en France jusque dans les années 1980, par exemple sur le chapitre des nationalisations/dénationalisations entre les partis de droite et de gauche français.⁵

⁴: petite noblesse (par opposition à la Cour et aux *Lords*) qui se distingue des autres classes sociales par la propriété de la terre.

⁵: pour nuancer néanmoins ces exemples, il est bon de remarquer que les deux pays, tant la France que la Grande-Bretagne, sont passés par une "tendance inverse" au cours des dix dernières années, puisqu'on a assisté à un renouveau des idéologies en Angleterre lors de la période thatchérienne, tandis que "l'expérience socialiste" en France aboutissait au constat d'un relatif consensus sur les questions de politique économique entre les opposants politiques traditionnels (maîtrise de l'inflation, politique du franc fort puis plus récemment lutte contre les déséquilibres financiers et le chômage) et à deux périodes de "cohabitation" politique pour l'instant sans esclandre. Cette période est néanmoins difficile à analyser étant donné sa brièveté (une dizaine d'années ne marque historiquement et sociologiquement que des tendances de "court terme") et le manque de recul dont on dispose par rapport à celle-ci.

Dans les paragraphes qui suivent, deux illustrations vont être approfondies, concourant toutes deux à l'idée que les évolutions se font en "douceur" et s'inscrivent d'abord dans la pratique sociale en Angleterre tandis que l'idéalisme est souvent à l'origine de l'action en France. Nous prendrons tout d'abord l'exemple du développement du système éducatif: sujet idéologique s'il en est en France, l'éducation a progressé au rythme de la volonté politique, tandis qu'en Grande-Bretagne, ce sont les évolutions sociales, économiques, technologiques qui ont poussé à s'adapter un système par ailleurs extrêmement conservateur. Puis, nous dresserons le constat saisissant du contraste qui existe entre la conception historique de la liberté en Angleterre et en France: on retrouvera là encore l'opposition entre une conception égalitaire, idéaliste (et idéologique) de la liberté dans le pays de Rousseau, et une conception très concrète, liée en pratique à la propriété individuelle et à la possession dans le pays d'A.Smith...

1.1. L'exemple du développement de systèmes éducatifs différents

Le lent avènement des systèmes éducatifs actuels des deux pays, et en particulier de l'attitude présente à l'égard des formations de gestion, a commencé à partir du 19ème siècle. Les systèmes français et anglais présentent à première vue un certain nombre de points communs mais ceux-ci sont sous-tendus en réalité par des traditions et des objectifs sociaux et pédagogiques complètement différents, voire opposés.

1.1.1. Points communs apparents

Nous en soulignerons deux. Tout d'abord, une caractéristique ancienne et profondément enracinée dans un pays comme dans l'autre est **l'élitisme et le "malthusianisme" dont font preuve les systèmes éducatifs**. Le "pendant" des Grandes Ecoles 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. Le second point commun concerne **le mépris généralisé, jusqu'à une période très récente, à l'égard du "commerce", de l'industrie et des "affaires"**. La *gentry*, c'est-à-dire la petite noblesse (mais non les pairs, les *Lords*), avait pourtant l'autorisation d'exercer des activités lucratives dès le 17ème siècle en Angleterre, alors que jamais les nobles, même les plus démunis, ne dérogeront à la "règle de l'oisiveté" en France. Mais, au-delà, le mépris restait grand des deux côtés de la Manche à l'égard des "affaires". Il se peut qu'un facteur religieux ait eu les mêmes effets en France et en Grande-Bretagne et ait induit certains types d'attitude proches à l'égard de l'argent et du commerce.

En France en effet, la situation est "simple": la morale catholique condamne à la fois la consommation et la richesse en elle-même. Chacun doit travailler "dur" afin de se nourrir et de subvenir aux besoins de sa famille, mais ne devrait jamais posséder davantage que le minimum

dont il a besoin; Saint François d'Assise prêche la pauvreté. Le "commerce", "l'usure", les "affaires" sont de viles activités. Le "nouveau riche", le bourgeois ne peut se "racheter" (c'est le cas de le dire!) qu'en étant pieux d'une part, et en se cultivant, en devenant raffiné et non pas clinquant de l'autre (cf. l'idéal du "bourgeois gentilhomme" que nous développons plus loin). Sur cette vision des choses, églises catholique et anglicane sont sans doute restées assez proches et se retrouvent pour bannir ce que le protestantisme calviniste ou luthérien par exemple prise.

Ce qui rend la situation plus compliquée en Grande-Bretagne (sans parler des particularités géographiques religieuses comme l'Ecosse!), c'est la coexistence d'une multiplicité de confessions. F.Bédarida (1990, p.133) évoque l'image sociale du "sandwich". Petite et grande noblesse terrienne (*gentry* et *pairs*), "en couverture du sandwich", rejoignent la masse prolétarienne, qui en constitue le fond, dans la pratique et la foi anglicanes ("*Church of England*")⁶. Au coeur du sandwich par contre, on trouve toutes les confessions "non conformistes" ("*Dissent - Free Churches*"), dont les méthodistes, les presbytériens, l'Eglise Réformée et les quakers restent les principaux représentants. Celles-ci ont trouvé écho principalement dans la classe moyenne bourgeoise ("*middle class*"), qui se trouve à ce moment socialement en ascension, à travers le passage d'un capitalisme agraire à un capitalisme industriel. Pour la plupart de ces confessions par contre, gagner de l'argent n'est pas chose répréhensible, dès lors que ce gain est obtenu à travers l'ascèse et le travail: ce n'est pas l'accumulation du capital en tant que telle⁷ qui est condamnable, ce sont le loisir, la consommation, le fait de "profiter des plaisirs de la vie" qui sont un péché et éloignent l'homme de la vie pieuse, austère et sainte, voulue par Dieu.

Traditionnellement, le système scolaire et universitaire élitiste anglais trouve ses fondements dans un idéal chrétien conformiste, car il reste l'apanage de la *gentry* et plus généralement de la noblesse foncière traditionnelle, jusqu'au 19ème siècle. Il est donc empreint de valeurs anglicanes qui tendent à déprécier les métiers et milieux "d'affaires" et du commerce. C'est ce qui explique que, jusque pendant la première moitié du 20ème siècle encore, l'élite préfère se diriger vers les carrières diplomatiques, juridiques, l'armée et en particulier l'amirauté ("*Royal Navy*"), le "service public" dans la tradition séculaire de gestion de l'administration locale par la *gentry* ou, à l'extrême limite, la haute finance, mais dédaigne l'industrie⁸. Certes, l'intégration de valeurs bourgeoises, telles que "l'esprit de compétition", est certaine dans le cursus des prestigieuses écoles privées ("*public schools*") et universités anglaises dans le courant du 19ème siècle⁹, mais les nouvelles valeurs incorporées n'ont pas modifié, dans un premier temps du

⁶: bien que les couches prolétariennes aient tendance dès cette époque à désertir la religion.

⁷: cf. M.Weber: "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme" (1905).

⁸: c'est l'une des explications que L.Hannah offre au déclin industriel de la Grande-Bretagne au 20ème siècle: après la génération d'entrepreneurs, l'Angleterre a souffert d'un manque cruel de gestionnaires, managers technocrates de haut niveau, qui auraient su prendre le relais et assurer l'organisation et la rationalisation d'entreprises devenues grandes.

⁹: H.Perkin (1986 , p.221-231 et 271-339) développe et insiste fortement sur le phénomène, pour montrer comment la classe bourgeoise industrielle a "gagné" pendant le règne de Victoria et pris le pas sur l'aristocratie

moins, les carrières les plus valorisées par les diplômés. Ces nouvelles valeurs n'ont pas non plus directement porté effet sur une réhabilitation de l'industrie et du commerce mais plutôt sur celle de valeurs entrepreneuriales et de libre entreprise.

1.1.2. Des systèmes éducatifs néanmoins très différents, voire opposés

Dès le 19^{ème} 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 d'un 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.

a) La fonction sociale du système scolaire n'est pas la même dans les deux pays.

Elle est même opposée, puisqu'il s'agit en **Grande-Bretagne 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 et 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 là encore 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 sa 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**, qui a su s'entrouvrir pour survivre lors de l'ascension sociale de nouvelles strates de la société, et qui surtout a laissé se développer totalement en parallèle, sans intégration possible, un "appareil éducatif de masse", 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. A 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. A un point tout à fait extraordinaire de stabilité et de permanence." (1990, p.333)

foncière, en accaparant d'abord le domaine de la morale, en dénonçant le laxisme de l'église anglicane et en "infiltrant" de ses propres valeurs les bastions traditionnels de reproduction sociale de l'aristocratie anglaise, comme par exemple les "*public schools*".

"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 - et elle est partiellement restée - un facteur décisif d'inégalité." (1990, p.216)

Ce sont ces "*public schools*", coûteuses, destinées aux enfants des classes dirigeantes, qui assurent l'essentiel de la reproduction sociale (au 19^{ème} 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, pendant longtemps, que dans un nombre limité de carrières (F.Bédarida cite le droit, la théologie, la politique, les sciences). Célébrées dès 1864 par le "Clarendon Report", elles ont leur propre hiérarchie, différenciant les neuf meilleures ("*sacred nine*")¹⁰ destinées aux enfants des classes dirigeantes ("*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" (1990, p.222). Il cite l'anglais R.Lowe, présenté comme l'un des pères de la réforme de 1870:

"il ne s'agit pas de donner à ces enfants une éducation qui les élève au dessus de leur condition et de leur travail¹¹ mais qui les adapte à ce travail." (1990, p.222)

b) Le contenu des enseignements, les objectifs pédagogiques à court et long terme: quel type d'homme cherche-t-on à former, ou l'idéal français et l'idéal anglais de l'homme éduqué.

Si on se contente de comparer les enseignements dispensés à l'élite, on s'aperçoit là encore de différences majeures entre les conceptions britannique et française. A court terme, les distinctions portent sur les disciplines enseignées et les qualités académiques attendues des étudiants. L'objectif du système britannique est d'apporter aux élèves des méthodes empiriques de résolution de problèmes théoriques plus ou moins complexes, grâce à l'acquisition, dans un domaine particulier, souvent pointu et traditionnel, d'une culture approfondie. Les méthodes ainsi apprises seront néanmoins transposables à d'autres domaines. Au contraire, l'objectif du

¹⁰: parmi ces neuf écoles, sept sont des internats, dont les plus connus sont par exemple Winchester (1382), Eton (1440), Harrow, Rugby, etc...

¹¹: "their station and business in life" en anglais.

système élitiste français est de permettre à l'élève l'acquisition à la fois d'une vaste culture générale et de quelques outils professionnels¹². On retrouve d'ailleurs ces mêmes préoccupations pédagogiques au niveau de l'éducation de masse: elles sont tournées vers l'acquisition des méthodes empiriques de base en Grande-Bretagne et vers l'élévation du niveau de "culture générale" jumelée avec une adaptation aux besoins du monde professionnel en France.

Mais l'originalité pédagogique des systèmes éducatifs élitistes, dans chacun des deux pays, va beaucoup plus loin et se situe, au-delà, dans le type "d'homme éduqué" qu'une société cherche à produire et valorise. F.Bédarida souligne, à propos des "*public schools*" anglaises:

"on vise à y former le caractère tout autant que le cerveau, le corps aussi bien que l'esprit, le sens du groupe tout comme les aptitudes individuelles." (1990, p.218),
 "(ce sont des) établissements où l'on cultive les qualités anglaises par excellence."
 (1990, p.218)

La remarque pourrait également s'appliquer aux "Grandes Ecoles" françaises. Il devient alors particulièrement intéressant de contraster les profils des "produits" de ces systèmes éducatifs, donc de systèmes de valeurs, différents.

Il semble que prime en Grande-Bretagne l'image du "*gentleman*" ayant réussi à allier les valeurs aristocratiques du gentilhomme chrétien anglais et les valeurs bourgeoises de l'entrepreneur, prêt à affronter la compétition industrielle. C'est ainsi que F.Bédarida décrit les fameuses "qualités anglaises", sublimées dans les "*public schools*":

"la capacité à gouverner les autres et à se contrôler soi-même, l'aptitude à allier la liberté avec l'ordre, le sens public, la force d'un caractère viril, le respect profond, mais sans servilité pour l'opinion générale, l'amour salutaire du sport et des exercices physiques." (1990, p.218)

Il parle aussi de "ces écoles qui ont contribué à modeler le caractère du *gentleman* anglais".

Il s'agit d'un enseignement de la capacité à diriger, du "*leadership*", où:

"on répète sans cesse que la vie est un combat - reflet de l'antique esprit batailleur des nobles autant que de l'impitoyable concurrence bourgeoise." (1990, p.221)

et où la maîtrise de soi, le courage et l'impassibilité, bref le "*self-control*" doivent aller de pair avec une forte éthique et capacité de sociabilité, qui seules permettent de rester "*fair play*".

En France, c'est un tout autre idéal qui émerge, avec le modèle de l'homme éduqué, de bon goût, l'homme "d'esprit" et de culture, qui est à la fois "très fort" - entendez irréprochable - dans son domaine et aura su conserver une grande ouverture "d'esprit" par l'acquisition d'une vaste

¹²: il est intéressant de noter à cet égard que "l'ingénieur" est perçu très différemment dans les deux contextes: "ingénieur - génie" en France, il est "ingénieur - homme de machine, technicien" ("*engine man*") en Angleterre.

culture. C'est un portrait d'intellectuel cultivé, possédant à la fois "bon goût", les capacités d'expression qui le rendront "brillant en société" et, plus récemment, un solide sens analytique. On trouve là aussi un mélange, qui cherche à marier l'idéal traditionnel du "gentilhomme", du "Cyrano de Bergerac" généreux, accompli et plein d'esprit, que "le Bourgeois Gentilhomme" de Molière met en vain tous ses efforts à imiter, avec les valeurs plus récentes de l'officier napoléonien, image d'ordre, de respect de la hiérarchie et de capacités intellectuelles analytiques.

Nous ne nous avancerons pas davantage ici sur les caractéristiques de "l'homme éduqué". Peut-être faudra-t-il tenter de les mettre en relation avec les qualités requises des responsables en entreprise, qui émergeront de nos travaux de terrain. Par contre, en conclusion, on peut souligner à nouveau l'opposition entre un système éducatif français, dont l'évolution est le reflet de querelles idéologiques et de volontés politiques successives, et le système éducatif anglais; celui-ci est extrêmement conservateur et socialement sélectif mais il a, d'un autre côté, su s'adapter aux exigences d'un monde technologiquement développé et aux changements sociaux ayant jalonné l'histoire britannique. Nous allons maintenant étudier un second exemple d'équilibre différent entre la pratique sociale et les idéologies en France et en Grande-Bretagne.

1.2. "Liberté, propriété et individu" en Grande-Bretagne versus "liberté, égalité, fraternité" en France

Les différences de conception historique de la liberté, dans les deux pays, depuis quasiment le début de leur histoire, sont révélateurs là encore d'une tendance plus idéologique en France et davantage pratique, concrète et tempérée par les situations réelles en Grande-Bretagne. En effet, nous allons rappeler à quel point le concept de liberté est étroitement associé à celui de propriété et possession individuelles en Angleterre, alors qu'il va de pair avec ceux "d'égalité et de fraternité" en France. La plupart des événements qui jalonnent l'histoire anglaise illustrent cette conception de la liberté.

En Angleterre, la liberté est conçue historiquement comme une notion extrêmement concrète, très éloignée d'idées moralisatrices ou même égalitaires: elle est avant tout liberté garantie à l'individu. Cette conception de la liberté s'est déclinée à partir de valeurs qui se sont imposées au cours de l'histoire:

- un premier "mythe" remonte à l'octroi de la Grande Charte (1215), première garantie de liberté accordée par le "joug normand" ("*Norman yoke*");
- l'approche individualiste de la liberté et son lien étroit avec la notion de propriété (individuelle) sont renforcées par l'avènement et l'accomplissement des valeurs capitalistes lors de la "révolution" gagnée par la *gentry* au 17^{ème} siècle;

- le libéralisme économique correspondant aux valeurs ascendantes de la bourgeoisie industrielle au 19^{ème} siècle s'insère dans cette perspective de la liberté et la renforce;
- la notion d'"égalité" reste au long des siècles totalement étrangère à la mentalité anglaise et la forte revendication des libertés individuelles n'induit jamais de combat contre les inégalités, qui sont pourtant criantes jusqu'au 20^{ème} siècle (peut-être parce que le droit, structuré très précocement sur les îles britanniques, est censé établir et garantir **en théorie** l'égalité devant la loi: les inégalités sociales et économiques importent alors peu en regard de celle-ci).

F.Bédarida nous montre comment le libéralisme triomphant du 19^{ème} siècle s'inscrit dans une tradition de respect de la liberté de l'individu, liberté que l'Etat se doit de lui garantir (ce n'est sans doute pas pour rien si A.Smith, dont nous avons déjà explicité la thèse individualiste, est britannique...tandis que J.-J.Rousseau est français...):

"La liberté n'a rien d'un concept abstrait, elle est d'abord une réalité concrète, vécue personnellement. (...) Le *free-born Englishman* n'a besoin de personne pour se convaincre qu'il est "né libre". (1990, p.122)

L'Anglais, selon l'auteur, ne peut que constater, tout au long des siècles, les régimes autoritaires des autres nations européennes (continentales), où règnent la police et l'arbitraire. Au contraire, les libertés fondamentales sont acquises, du moins dans leur principe et même si la mise en pratique n'est pas toujours parfaite, de longue date sur son territoire:

C'est d'abord l'usage des libertés personnelles qui est octroyé et garanti à travers l'*Habeas Corpus* (1660). Aucune détention ni arrestation arbitraire ne peut se produire sans jugement par un jury. L'accusé est depuis fort longtemps présumé innocent en Angleterre. Enfin, la *Common Law*, exemple unique dans l'Occident du 12^{ème} siècle à l'exception du droit canon de l'Eglise, comme le souligne C.Journès (1985, p.37), est censé s'appliquer à tous de la même façon:

C'est "un droit avant tout issu des décisions des cours royales de justice", un "droit uniforme commun à toute l'Angleterre, par opposition aux coutumes locales diverses, appliquées par les cours de comté et de centaine, ou les juridictions seigneuriales, et par opposition au droit canon, valable pour tout le monde chrétien (...), un) droit à la fois étatique et national." (1985, p.38)

Il est bien entendu facile de montrer que, jusque dans l'histoire récente, la loi profite davantage aux gens aisés et respectables, notamment parce qu'elle protège particulièrement toutes les libertés relatives au droit de propriété, comme nous le soulignerons ci-dessous. Mais il n'empêche que dans le principe, la loi est la loi et elle s'applique à tous en Angleterre depuis des siècles.

F.Bédarida souligne qu'à ces libertés civiques viennent s'ajouter des libertés politiques, à travers le système de la représentation que nous décrivons plus loin, et surtout économiques, libertés du commerce et du travail.

Enfin, il n'y a pas contradiction, d'après cet auteur, dans le vécu des Britanniques, entre les libertés de l'individu et celles de la collectivité: le contexte institutionnel et sociologique anglais est bâti sur le raisonnement selon lequel ce qui est dans l'intérêt du premier sert forcément l'intérêt général. Il en découle une méfiance du Léviathan et une conception de l'Etat qui refuse de cantonner celui-ci au rôle "d'Etat-gendarme". F.Bédarida (1990, p.127) et C.Journès (1985, p.38, p.47) se rejoignent pour affirmer que ce qui fait la force de l'Etat britannique, c'est à la fois son pouvoir centralisateur, unificateur au niveau de la loi, dont il impose à tous "l'ordre rationnel et raisonnable" (1990, p.127) et la maîtrise de son expansion quantitative, grâce au refus d'une bureaucratie, d'une armée et d'une police lourdes et à la décentralisation de l'exécutif jusqu'au 20ème siècle.

C.Journès, à travers son analyse politique historique (1985), nous rappelle tous les faits marquants qui jalonnent l'histoire constitutionnelle de la Grande-Bretagne et réaffirment les deux caractéristiques du concept de liberté dans ce pays. Les caractéristiques de ce concept sont:

- son ancrage dans un mythe très ancien d'une liberté octroyée contractuellement et juridiquement à chaque individu;
- son caractère en réalité profondément inégalitaire (ou déconnecté de la préoccupation de réduction des inégalités) et intimement lié à la notion de propriété individuelle.

Parmi les faits révélateurs du premier point, on trouve par exemple, dans la première partie de son livre:

- le rappel de la précoce unification du droit, qui devient "référence permanente aux droits anciens, guide du combat politique des forces parlementaires bourgeoises au 17ème siècle, ouvrières au 19ème" (1985, p.76)
- l'interprétation de la Grande Charte de 1215, octroyée par la monarchie féodale normande à ses barons anglo-saxons, non pas comme "la revendication égoïste et partiellement victorieuse d'un groupe de barons", mais plutôt comme "premier grand acte public de la nation, prise de conscience de la personnalité anglaise". (1985, p.40)
- le vote de l'*Habeas Corpus*, concomitant à la Restauration de Charles II après la mort de Cromwell en 1660, et l'acceptation par Guillaume d'Orange du "*Bill of Rights*"¹³ en contrepartie de son accession au trône en 1688. (1985, p.73)
- lors de ces mêmes périodes révolutionnaires du 17ème siècle, la référence constante de la part de la *gentry*¹⁴ aux libertés accordées précocement à l'individu, au "sujet britannique":

¹³: qui garantit notamment la liberté du Parlement et des protestants.

¹⁴: il nous faut à ce stade apporter quelques précisions sur cette classe sociale. C'est, par opposition à la grande aristocratie (pairs et *Lords*) qui participe activement à la vie de cour, une petite noblesse rurale (baronets, chevaliers, écuyers, voire simples *gentlemen*) qui est devenue prépondérante au 17ème siècle:

- politiquement, à travers sa présence au Parlement;

"La *gentry* et ses représentants parlementaires ou juristes (...) adhèrent à la théorie dite de l'ancienne constitution, selon laquelle les institutions représentatives, qu'elles soient locales comme le jury ou nationales comme le Parlement, font partie de l'héritage germanique de l'Angleterre. Les Anglais sont donc nés libres, leurs droits ont été réaffirmés par la Grande Charte." (1985, p.69)

- la doctrine représentative, que nous évoquons plus longuement plus loin et qui veut que chaque individu soit formellement représenté au Parlement, fondement légitime des décisions royales, par opposition aux monarchies continentales fonctionnant sur le principe de consultation.

Mais les faits qui, en parallèle, font de cette liberté un concept étroitement associé à celui de propriété individuelle et laissent tout esprit d'égalité en marge ne manquent pas non plus. Ils trouvent principalement leur source, initialement, dans la prédominance des idéaux et revendications concrètes de la *gentry*. On note par exemple:

- un suffrage universel très tardif (1918 pour la Chambre des Communes) alors qu'avait toujours subsisté un cens électoral¹⁵ régulièrement "grignoté" par l'inflation et régulièrement rehaussé afin de réduire l'électorat; les libertés civiles ont donc été associées très tardivement à la propriété en Angleterre, "la qualification financière était destinée à écarter la populace" (1985, p.57)¹⁶, on assistait à une "identification entre droits de propriété et droits politiques de l'individu" qui perdurera (1985, p.69).
- une assimilation générale de la liberté à la propriété: est un homme libre celui qui possède en premier lieu son corps (disparition précoce de l'esclavage, c'est-à-dire de la catégorie des serfs; plus tard, vote de l'*Habeas Corpus* qui milite aussi dans ce sens), mais surtout des biens, de la terre. C.Journès cite une déclaration faite au souverain Jacques Ier dès 1604 par la Chambre des Communes:

▪ économiquement, à travers le développement d'un capitalisme agraire, d'une forme de bourgeoisie foncière, alors même que c'est elle qui est détentrice de la terre et qu'elle a le droit, contrairement à la petite noblesse française, d'exercer des activités lucratives;

▪ socialement enfin, car c'est elle qui gère, sur base de bénévolat, toute l'administration à un niveau local alors même que le pouvoir exécutif de l'Etat anglais, contrairement à la monarchie française de la même époque, et ce depuis le 13^{ème} siècle, est fortement décentralisé.

Cette puissance nouvelle explique qu'elle ait cherché à se faire reconnaître et s'imposer à travers les révolutions de 1640 (O.Cromwell reste un de ses représentants les plus "typiques") et 1688. Cette classe, longtemps "ouverte" en ce sens qu'on pouvait y accéder dès lors que l'on possédait des terres (jusqu'au 18^{ème}), s'apparente davantage à une "bourgeoisie foncière" qu'à la noblesse au sens traditionnel. Elle restera socialement dominante jusqu'au 19^{ème} siècle, où elle devra partager son pouvoir avec le capitalisme industriel (et non plus seulement agraire) naissant.

¹⁵: n'avaient la capacité d'électeurs que les individus possédant des biens (des terres) dont le revenu dépassait annuellement un certain montant.

¹⁶: sous Cromwell, "le cens est très élevé (...). De la sorte, les tenanciers les moins riches, dont on pouvait craindre la soumission à l'aristocratie foncière, perdent le droit de vote, qui devient le monopole des individus indépendants sur le plan économique." (p.72, 1985)

"Nos privilèges et nos libertés sont notre véritable droit et notre juste héritage tout autant que nos terres et nos biens." (p.69)

- une application du droit criminel qui se révèle être tout à fait concrète et en faveur de la protection de la propriété individuelle. Dès la monarchie des Tudors (en particulier pendant le règne d'Elisabeth Ier) une législation criminelle féroce régleme et réprime la mendicité, le vagabondage et le braconnage, pour lesquels il faut obtenir des permis parcimonieusement distribués (1985, p.50). A partir du 17ème siècle, toutes les lois vont dans le sens de "défendre une conception nouvelle et exclusive de la propriété" au détriment des usages anciens (1985, p.83). Cette conception absolue de la propriété, "qui implique une jouissance exclusive" se traduit notamment en 1723 par le Black Act contre les délits forestiers et surtout contre le braconnage, très sévèrement réprimé comme atteinte à la propriété privée (royale en forêt de Windsor par exemple) et par l'interdiction du glanage à partir de 1788, mettant ainsi fin à des droits d'usage séculaires pour les paysans et forestiers. C'est une conception "moderne" de la propriété qui se met à prévaloir, excluant tout usage par autrui (1985, p.85).
- le passage d'une économie féodale traditionnelle à une économie de marché, capitaliste, et fondée sur la propriété individuelle. C'est l'ascension économique et sociale de la *gentry* qui marque ce changement.

C. Journès considère ainsi que le principal effet idéologique de la révolution anglaise de 1640-1688 est le suivant:

"Une idéologie bourgeoise individuelle émerge au 17ème siècle, dans la période révolutionnaire, celle de "l'individualisme possessif", selon l'expression de C.B.Macpherson. Cela signifie que l'individu est conçu comme son propre propriétaire; la propriété est donc un attribut de la nature humaine, au même titre que de la société, faite de rapports d'échanges entre propriétaires égaux." (1985, p.77)

C'est la naissance d'une économie de marché, en même temps que

"la bourgeoisie révolutionnaire considère que l'essentiel pour la qualification politique est la possession de la terre, des moyens de production."(1985, p.77)¹⁷

En même temps, il insiste sur le caractère inégalitaire du droit anglais, qui "n'est pas le droit de l'individu abstrait", mais celui d'une personne possédant quelque chose (1985, p.76).

D'autres exemples historiques pourraient être donnés où les Britanniques se sont révélés profondément inégalitaires, où une hiérarchie sociale marquée ne les a pas gênés: on pense aux disparités sociales gigantesques de la période dorée d'avant guerre, aux inégalités criantes, aux splendeur et misère de l'Angleterre victorienne, à la ségrégation sociale de cette époque, qui se

¹⁷: seul le courant politique des Niveleurs n'adhère pas, à cette période, à cette opinion. Pour eux, les hommes sont par essence libres et maîtres d'eux-mêmes.

traduit non seulement au niveau du langage mais aussi physiquement, par des différences de taille et d'espérance de vie moyennes.

On se contentera de reprendre la référence de F.Bédarida à S.Mill (1990, p.115):

"Les Anglais, quel que soit leur rang ou leur classe, sont au fond du coeur des aristocrates. Ils ont le sens de la liberté, (...) mais l'idée même d'égalité leur est étrangère et les choque: ils ne détestent point avoir beaucoup de monde placé au-dessus d'eux du moment qu'il en existe aussi au-dessous." (1990, p.115)

En France, au contraire, il faut souligner une conception beaucoup plus idéologique de la liberté. Celle-ci ne s'est historiquement et surtout politiquement épanouie qu'à partir de la fin du 18ème siècle. Les précurseurs de la Révolution de 1789 (et nous avons déjà souligné que J.J.Rousseau nous paraissait bien "français" à cet égard) font germer les idées d'égalité et de fraternité qui deviendront le leitmotiv des révolutionnaires, par opposition à la société d'ordres qui prévalait jusque là.

"Les hommes (citoyens et non sujets) naissent et demeurent libres et égaux en droit; les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune."

C'est cette conception de la liberté, que les Français sont si fiers d'avoir répandu dans le monde, qui prévaudra dans la Constitution des Etats-Unis naissants (17 septembre 1787) et dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen (26 août 1789). La perspective est "renversée" par rapport à l'approche britannique traditionnelle, puisque ce n'est plus l'individu qui est au centre, ni les libertés défendues par lui, mais c'est désormais l'Etat qui garantit les libertés collectives. Dans la pensée de philosophie politique française, le concept de liberté appartient donc à un registre moral et utopique: c'est un concept abstrait fondé sur une égalité et une fraternité non moins abstraites... La meilleure preuve en est sans doute la sanglante période révolutionnaire elle-même, pendant laquelle les libertés individuelles seront largement bafouées en France, au nom même de ces idéaux abstraits de "liberté, égalité, fraternité": emprisonnements par milliers, exécutions sommaires, on est souvent loin du respect de *l'Habeas Corpus* britannique. Et tout cela se produit en France, au nom du Droit, de la Morale et de la Liberté...

Dans la période post-révolutionnaire cependant, cette conception de la liberté trouvera dans la tradition française au moins deux terrains d'application privilégiés. On veut parler du souci d'égalité et de fraternité qui prévaudra:

- sous forme d'équité dans la constitution de l'armée napoléonienne et, par voie de conséquence, dans la tradition des officiers français;
- dans le système scolaire qui s'est développé en France. Cela est lié au point précédent, dans la mesure où les premières Grandes Ecoles élitistes étaient (et sont encore) des écoles militaires (Polytechnique, Saint-Cyr...). A cet "enracinement" militaire, il faut ajouter les

idéaux des débuts de la III^{ème} République (1871-1914). Nous avons déjà évoqué la laïcisation de l'enseignement et l'énergie déployée par Jules Ferry à construire une "école pour tous", synonyme de "liberté, égalité, fraternité".

Mais le caractère constitutif de la **liberté** en France, c'est d'être d'abord un idéal et aussi d'être **républicain**: en ce sens, la Liberté est chose publique ("*Res publicum*"), elle est et demeure du domaine de l'Etat. M.Vovelle nous montre l'ambiguïté de celle-ci pendant la période révolutionnaire française:

"De toutes les idées-forces de la Révolution laisse dans le monde, la liberté conquise est la plus populaire."

"Avec cette citadelle, c'est tout l'arbitraire de l'Ancien Régime qui s'écroule: l'an I de la liberté commence.

Aussi la liberté personnelle est-elle la première et la plus indiscutée des conquêtes de la Révolution. La Terreur, puis l'autoritarisme impérial en altéreront l'application, non le principe. La Constituante ne va pas jusqu'au principe d'un *Habeas Corpus* strictement défini à l'anglaise; du moins proscrit-elle, par tout un ensemble de garanties, arrestation et détention arbitraire." (extrait de G.Duby & R.Mandrou, 1986, p.343)

Le même auteur nous montre bien qu'en contrepartie, si la liberté des personnes "ne va pas jusqu'au principe de l'*Habeas Corpus* britannique", liberté signifie aussi et surtout liberté d'opinion, liberté religieuse (d'où le divorce entre l'Eglise et l'Etat et la laïcisation de ce dernier pendant la période révolutionnaire en France) et liberté d'expression, c'est-à-dire liberté de la presse. Sur ces points sans doute, la liberté révolutionnaire française est plus audacieuse que la liberté à l'anglaise¹⁸ à la même époque, moins préoccupée par la liberté d'exprimer des idéaux...

Cette première partie de chapitre nous a donc permis d'introduire le contexte culturel britannique, par comparaison avec le contexte français, à travers l'une de ses caractéristiques historiques nationales: c'est la prédominance des réalités sociales, des pratiques, des faits concrets sur les théories et les idéologies. L'exemple du développement des systèmes éducatifs, à partir de la seconde moitié du 19^{ème} siècle, dans chacun des deux pays, ainsi que la signification concrète donnée au concept de liberté dans l'histoire de la France et de l'Angleterre comparées étaient là pour nous le rappeler. Dans les deux cas, en Grande-Bretagne, c'est la réalité sociale ou le constat des évolutions économiques, technologiques, sociales qui s'imposent. En France au contraire, l'idéologie est "première", en ce sens qu'elle se veut le moteur de l'action politique, le moteur du changement, de l'évolution sociale. Dans la seconde partie de cette "promenade" introductive à l'univers anglais, en comparaison du contexte français, nous allons nous attacher à illustrer, de façon historique, un autre aspect de "l'esprit anglais": il s'agit d'insister sur

¹⁸: la censure n'existait juridiquement plus en Angleterre depuis la fin du 17^{ème} siècle; mais les journaux pouvaient être poursuivis (C.Journès, 1985, p.87); en matière de liberté religieuse, les choses étaient compliquées par les particularités géographiques, mais la liberté est longtemps restée celle des anglicans...

l'ambiguïté des notions de pouvoir et de consensus dans une société où les deux sont étroitement liés. Ce phénomène n'est cependant pas totalement indépendant de celui que nous venons de décrire, en ce sens que la recherche de consensus résulte peut-être d'un souci de faire évoluer "en souplesse" les pratiques sociales, de donner la primauté à la réalité de la situation et de trouver une "solution" pragmatique, relativisée par le contexte.

2. L'AMBIGUÏTÉ DES NOTIONS DE POUVOIR ET DE "CONSENSUS" EN GRANDE-BRETAGNE: EXEMPLES HISTORIQUES OÙ LE "CONSENSUS FORMEL", INTÉRÊT COMMUN BIEN COMPRIS, RÉFRACTAIRE AUX RÉVOLUTIONS, A PRÉVALU EN ANGLETERRE

Nous allons dans cette seconde partie de chapitre tenter d'interpréter des épisodes de l'histoire anglaise et des caractéristiques dévoilées à ces occasions dans le sens de la prééminence du "consensus formel" comme règle du jeu social fondamentale en Grande-Bretagne, par opposition à la situation française.

On soulignera cependant, dans tous les exemples, la nature profondément duale et ambiguë du consensus, qui va de pair avec un fort individualisme, et qui est pour cette raison qualifié de "consensus formel". Il semble que le consensus soit historiquement en Grande-Bretagne un moyen d'obtention du pouvoir ou plus encore de maintien au pouvoir. Cela vaut, dès le 13^{ème} siècle, pour le Roi, puis pour les classes socialement dominantes. En acceptant, à travers un consensus profitable à chacun, l'intégration progressive au pouvoir de contre-pouvoirs (qui, de la sorte, de contre-pouvoirs se transforment en alliés) ou de nouvelles classes montantes, la monarchie, puis la noblesse foncière et enfin la bourgeoisie industrielle ont su historiquement se maintenir elles-mêmes en place.

Sans aller aussi loin que C.Journès, qui se livre à une véritable remise en cause du "tempérament consensuel" britannique, nous essayons plutôt, à partir des faits mêmes que cet auteur nous livre, d'analyser plus en profondeur la nature et les formes originales prises par ce consensus pour montrer qu'historiquement, le pouvoir a bien le plus souvent revêtu la forme d'un consensus **formel** dans la société britannique. Si nous sommes d'accord avec C.Journès pour trouver simpliste la thèse¹⁹ qui oppose les systèmes politiques français et anglais en soulignant l'omniprésence de l'Etat en France et sa "réduction au minimum" en Grande-Bretagne, c'est dans l'idée même, qu'il émet, d'un pouvoir fait de continuités et de ruptures que nous voyons la conséquence d'un pouvoir de nature consensuelle et formelle à la fois.

La continuité qu'il souligne est bien réelle lorsqu'on considère dans ce pays la force du droit, l'origine médiévale d'un grand nombre d'institutions politiques et la lenteur de l'évolution des

¹⁹: et réductrice pour la définition de l'Etat.

hiérarchies sociales, du 16^{ème} au 19^{ème} siècle, avec la prédominance de la *gentry* et aujourd'hui encore.

Les ruptures, mais l'on devrait plutôt parler d'évolutions que de révolutions, sont également indiscutables: à un déplacement progressif du centre du **pouvoir politique** du monarque vers la Chambre des Communes et enfin vers le Cabinet, correspond de façon concomitante un déplacement du **pouvoir social** des pairs (*Lords* et conseillers du Roi) vers la *gentry* au 17^{ème} siècle, puis vers la classe dirigeante ("*upper class*") industrielle au 19^{ème} et enfin vers une intégration politique progressive de la classe ouvrière.

C'est la forme de consensus formel, au niveau politique et au niveau social, dans laquelle s'est toujours inscrit le pouvoir en Grande-Bretagne qui, à notre avis, a engendré ce mélange historiquement original de continuité et d'évolutions lentes, mais réelles et fondamentales. Nous cherchons dans cette partie à en donner quelques exemples parmi les "étapes" historiques développées par deux auteurs de référence, C.Journès et F.Bédarida.

2.1. La contestation du pouvoir royal dès la dynastie normande aboutit à la naissance du Parlement et à l'octroi de la Grande Charte

Il est reconnu par de nombreux historiens que l'une des clés de la réussite de la monarchie normande en Angleterre a été de savoir "jongler" entre la conservation des institutions et traditions anglo-saxonnes et l'amalgame avec ses propres institutions (en particulier la *Curia Regis*) importées du Continent. L'affermissement du pouvoir royal, de nature féodale, a pu se réaliser d'autant mieux que celui-ci avait su reconnaître ses sujets, organiser un droit commun, la *Common Law*, dès le 12^{ème} siècle, et plus tard concéder la "Grande Charte" (1215) à ses barons. La puissance territoriale et le caractère absolu de la monarchie du Conquérant et de ses successeurs Plantagenêt conféraient à ces derniers un pouvoir jamais atteint par les Rois de France²⁰ par exemple à l'époque médiévale. Mais la légitimité même de ce pouvoir n'a pu subsister en Angleterre à partir du 13^{ème} siècle qu'en s'asseyant sur un consensus tacite et formel: le pouvoir est monarchique, mais les droits des sujets sont reconnus et ce sont précisément les sujets qui, de leur plein droit et à travers des institutions représentatives, dont le Parlement est la première, fondent la légitimité du pouvoir du monarque. La naissance du Parlement²¹ et le développement de ses caractères originaux entre 1265 et 1295 passe en effet par l'idée de représentation. Celle-ci se démarque totalement du concept plus répandu dans les monarchies occidentales de "consultation" (Conseillers du Roi et assemblée consultative): les membres du Parlement sont habilités à agir et décider individuellement au nom d'une

²⁰: bien que les Plantagenêts soient formellement les vassaux de la Couronne française...

²¹: dont la paternité première est en général reconnue à Simon de Montfort, "chef" du "gouvernement des barons" lors de la crise d'une année que vit la monarchie d'Henri III Plantagenêt en 1258.

communauté qu'ils représentent, ce qui par ailleurs permet au Roi d'affermir sa légitimité. En effet, une fois une proposition royale acquiescée par les représentants, qui ont un pouvoir suffisant pour consentir, on ne peut plus revenir dessus.

2.2. La monarchie absolue anglaise (Tudor et Stuart) s'appuie d'abord sur le droit (la *Common Law*), le Parlement et la représentation, et non sur le "droit divin"

Ces caractéristiques sont encore plus nettes à partir du début du 16^{ème} siècle et de l'avènement de "l'Etat absolutiste" des Tudor, dont Henri VIII (1509-1547) et Elisabeth Ier (1558-1603) sont les principaux monarques, et des Stuart (Jacques Ier à partir de 1603), auquel mettra fin la révolution de 1640.

Le consensus formel passe pendant cette période par la reconnaissance de la part des souverains, pourtant d'autant plus absolutistes, du pouvoir social croissant de la *gentry*. La révolution de 1640 éclatera précisément parce que cette reconnaissance sera remise en cause et bafouée à travers la moindre importance accordée au Parlement par les derniers Stuart, ce qui obligera la monarchie à faire davantage de concessions par la suite. C'est le jour où l'équilibre résultant du consensus formel est rompu par Charles Ier, en niant le Parlement, que la *gentry* manifeste ostensiblement sa force.

L'habileté des Tudor et des premiers Stuart avait justement consisté auparavant:

- à reconnaître l'importance grandissante de la *gentry* comme composante sociale de la nation, à un moment où les querelles intestines affaiblissent l'aristocratie des pairs (Guerre des deux Roses), et à jouer du bicaméralisme du Parlement pour s'appuyer davantage sur la "classe montante";
- à fonder plus que jamais la légitimité de leur absolutisme sur la doctrine représentative;
- à établir un équilibre formel (certes précaire) entre le monarque et les Communes pour conserver le pouvoir.

Le développement du Parlement est en effet avant tout celui de la Chambre des Communes aux 16^{ème} et 17^{ème} siècles en Angleterre. Il faut tout d'abord rappeler l'originalité du bicaméralisme britannique par rapport aux trois "ordres" présents en France aux Etats Généraux. En Angleterre, la Chambre des Lords ne regroupe que les pairs (siégeant au Grand Conseil), aristocrates les plus proches de la Cour, et quelques prélats qui représentent le clergé, siégeant par ailleurs indépendamment (Convocations). Les chevaliers par contre, dont la fonction sociale est de plus en plus la propriété de la terre et l'administration locale des comtés et non le fait de guerre, siègent ("s'allient") avec les bourgeois à la Chambre des Communes. Cette configuration, très

spécifique à la Grande-Bretagne, scinde la noblesse en deux et rapproche la petite noblesse²² de la bourgeoisie citadine: la première (plus nombreuse et plus fortunée) représente les communautés et les comtés au même titre que la seconde représente les villes. Pour des raisons financières, la Chambre des Communes tend cependant à être davantage "le domaine de la *gentry*"²³ que celui des bourgeois, tandis que ses effectifs augmentent considérablement (de 296 à 462 membres dans le courant du 16^{ème} siècle) et que le monarque prend de plus en plus appui sur celle-ci.

La monarchie absolue des Tudor et des premiers Stuart sait aussi se servir, plus que jamais, de la doctrine représentative et du Parlement pour asseoir sa légitimité de façon incontestée. Chaque sujet britannique est censé apporter à travers le Parlement son "*commitment*", engagement consensuel aux propositions-décisions du Roi, ou du moins son consentement implicite. C.Journès cite Sir Thomas Smith:

"Car chaque Anglais est supposé y être présent, soit en personne, soit par procuration et "*attorney*"²⁴, de quelque prééminence, dignité ou qualité qu'il soit, depuis le prince, que ce soit un roi ou une reine, jusqu'à la personne la plus misérable d'Angleterre. Et le consentement du Parlement est tenu pour être le consentement de chacun." (1985, p.61)

Le meilleur exemple de décision monarchique dont la légitimité s'est fondée sur le Parlement, pendant la période, est sans doute la façon dont Henri VIII s'est servi des Communes pour répudier Catherine d'Aragon et faire établir "la loi de suprématie" qui fonde l'Eglise d'Angleterre (afin d'épouser Ann Boleyn). Il a ainsi profité de l'anti-catholicisme grandissant de la *gentry*, qui se voit récompensée par la confiscation et la redistribution des terres des monastères.

Enfin, un "consensus formel" s'établit autour de l'équilibre suivant: le monarque reste un monarque absolu qui, avant de revendiquer l'origine de son pouvoir dans "le droit divin", sait s'appuyer sur le droit commun, la représentation, le Parlement et en particulier la Chambre des Communes, dans l'unité du pouvoir d'Etat. Le Parlement reste toujours pendant cette période subordonné à l'autorité royale, puisqu'il siège encore "au bon vouloir du Roi". En contrepartie, la Chambre des Communes a seule le droit de consentement à l'impôt, qui muselle toute velléité royale de développer des appareils étatiques (armée permanente, police, administration) lourds et coûteux et pousse le Roi à continuer à s'appuyer sur la *gentry* pour l'administration locale. De même, un équilibre issu du consensus formel fait correspondre à l'importance du Conseil Privé

²²: qui par ailleurs ne bénéficie pas des mêmes privilèges ni devoirs qu'en France: elle ne bénéficie pas de l'immunité fiscale, le titre se transmet à l'aîné seul, tandis que l'exercice d'activités lucratives est par ailleurs ouvert à cette classe sociale (nul besoin alors de déroger).

²³: qui représente aussi souvent les villes, qui se placent sous le "patronage" d'un propriétaire foncier pour des raisons financières.

²⁴: on a vu cependant les limites pratiques imposées par le cens à cette idée.

permanent du souverain la procédure d'"*impeachment*", à laquelle le Parlement peut avoir recours pour mettre l'un des conseillers du Roi en accusation. Bref, la compétence plénière n'est acquise que sous la forme de l'association des deux Chambres et du monarque.

2.3. Les "Révolutions de 1640 et 1688": révolution ou évolution?

Celles-ci nous paraissent d'une portée essentielle et consacrent une "rupture" dans l'histoire sociale et économique, par l'affirmation du pouvoir de la *gentry* et le passage d'une économie féodale à des modes de production et de consommation capitalistes. Politiquement, elle marque aussi le déplacement définitif du pouvoir du Roi vers la Chambre des Communes, à laquelle celui-ci est désormais subordonné, contrairement à ce qui se passait jusque là. La mutation, comme le souligne C.Journès, est décisive:

"La classe dominante qui détient le pouvoir d'état n'est plus l'aristocratie, mais un ensemble de forces capitalistes, une ébauche de bourgeoisie, représentée au départ par la *gentry*." (1985, p.75)

Néanmoins, il s'agit là à notre avis d'évolutions profondes que les actes révolutionnaires de 1640 et 1688 n'ont fait que souligner: ces évolutions s'inscrivaient dans la lignée des siècles précédents et c'est la "crainte d'un retour en arrière", de la remise en cause de l'ascension sociale durement acquise au cours des décennies qui a poussé la *gentry* à démontrer sa force. Jamais cependant la "révolution" n'a "dépassé" l'évolution sociale.

En particulier, en comparaison avec ce que sera la Révolution française de 1789 (ou même la révolution en Russie en 1917), cette période agitée et relativement violente de l'histoire britannique comporte un certain nombre de caractéristiques tout à fait révélatrices, à notre avis, de l'importance accordée au consensus formel autour du pouvoir.

La première caractéristique est que la période révolutionnaire s'est finalement étalée sur un demi-siècle, elle n'a pas été "une étoile filante" mais une longue série d'épisodes successifs. De plus, si deux de ces épisodes ont été particulièrement marquants (1640 et 1688), seule la première "révolution" a été violente et s'est soldée par l'arrestation et l'exécution du roi Charles Ier. La seconde révolution au contraire, de 1688, est qualifiée de "glorieuse et pacifique", ce dont les Anglais sont fiers, à travers l'accession au trône de Guillaume d'Orange et de Marie: aucune effusion de sang, mais seulement une âpre négociation pour obtenir la "Déclaration des Droits" ("*Bill of Rights*"). Quant à la Révolution de 1640, si elle peut être qualifiée de violente en comparaison, elle n'a jamais donné lieu aux comportements outranciers et sanguinaires qui ont

suivi la proclamation de la Ière ou même de la IIIème République en France²⁵. Enfin, dès la disparition du meneur Oliver Cromwell (1658), la position maximaliste républicaine cède à nouveau le pas à la volonté de "consensus formel" autour de la répartition des pouvoirs et la monarchie est restaurée.

On peut alors s'interroger sur la signification de la "violence" (relative, on l'a vu) exercée pendant la première révolution. Cela revient tout simplement à se demander, dans un pays qualifié par F.Bédarida de "réfractaire aux révolutions", pourquoi on a connu un "1640": l'interprétation proposée est que la rupture du "consensus formel" établi au cours des générations dynastiques des Tudor et Stuart, par Charles Ier²⁶ à travers sa conception absolutiste forte et son "mépris" du Parlement, ne lui a pas été pardonné. La nouvelle classe bourgeoise, puritaine et foncière, la *gentry*, se sentant menacée, a alors ressenti le besoin d'une démonstration de force, de prouver qu'elle pouvait "faire pression"²⁷. Mais le "retour au calme" ne tarde pas à se faire après cette période agitée. Un nouveau consensus s'établit alors en deux temps, 1660 et 1688, avec affermissement du pouvoir du Parlement, et à travers lui de la *gentry*, à chaque étape.

Au total, le "demi-siècle d'agitation révolutionnaire" anglais, qui est tout autant le reflet d'une évolution en profondeur de la société britannique que la Révolution (bourgeoise) française, contraste par contre en termes de conséquences politiques et sociales, avec celle-ci: la monarchie survit, tout comme la Chambre des Lords, on n'assiste aucunement à une "nuit du 4 août",

"le rôle de l'aristocratie dans les appareils d'Etat est maintenu jusqu'à la fin du 19ème siècle." (C.Journès, 1985)

L'existence préalable d'un droit commun, dont l'*Habeas Corpus* rappelle la force et les fondements, épargne aussi à l'Angleterre post-révolutionnaire la codification à laquelle on assiste en France au début du 19ème siècle. C.Journès parle de:

"l'absence de codification qui s'explique par la précoce unification du droit anglais et de son caractère rationnel sous la forme de la *Common Law*." (1985, p.76)

²⁵: il ne faut néanmoins pas minimiser les "règlements de comptes" ni la personnalité controversée d'O.Cromwell pendant cette période. Mais il faut aussi toujours replacer les actes dits de "terreur", de cruauté ou de violence dans leur contexte historique: on a globalement, au cours des siècles, assisté à un "adoucissement des moeurs" se traduisant par des châtiments physiques ou corporels allégés (cf.M.Foucault, 1975). Or, 1789 vient seulement 150 ans plus tard que la révolution puritaine et bourgeoise de Cromwell.

²⁶: déjà Jacques II avait manifesté son absolutisme.

²⁷: un tel comportement est à mettre en parallèle avec les phénomènes et manifestations syndicales en Grande-Bretagne: il est souvent souligné que les Trade Unions anglaises préfèrent aux grèves sauvages, fréquentes en France, les manifestations de force soigneusement préparées et qui sont l'expression de leur force devant la rupture d'un équilibre, d'un consensus formel respecté par toutes les parties jusque là. C.Morel parle de "négociation-manifestation" en France, dont l'explication la plus courante est selon lui idéologique: "Une tendance générale du système français est un syndicalisme d'opposition, plutôt contestataire de la société et politiquement assez engagé à gauche. Cela n'est pas sans influence sur l'attirance des militants pour la "négociation-manifestation", pratique plus "musclée" que la négociation-contrat, connotée elle par l'idée de collaboration." (1991, p.9)

Mais celle-ci s'explique aussi par l'existence et le rétablissement d'un consensus social, tacite et formel, qui ne nécessite pas d'être codifié. En ce sens, il nous semble qu'il faille plutôt parler d'évolutions sociale et politique majeures que de "révolution".

2.4. Le pouvoir oligarchique au 18ème siècle anglais

Il est caractéristique que C.Journès ait choisi le terme de "pouvoir oligarchique" pour qualifier l'un des siècles les plus stables de l'histoire britannique. Le "consensus formel" est cristallisé à travers l'équilibre social et politique qui s'établit et perdure, tandis que l'oligarchie prend les rênes du pouvoir.

L'équilibre politique est manifeste dans les propos de Blackstone, cité par C.Journès:

"C'est en quoi consiste la véritable excellence du gouvernement anglais, que les parties qui le composent se tiennent mutuellement en échec dans la législation. Le Peuple²⁸ est un frein pour la Noblesse, et la Noblesse pour le Peuple, par le privilège mutuel que chacun a de rejeter ce que l'autre propose; (...) par le privilège qu'ont les deux Chambres de rechercher, d'accuser et de punir la conduite non pas du Roi, ce qui détruirait sa juste indépendance, mais ce qui est bien plus essentiel pour le public, de ses méchants et pervers conseillers. C'est ainsi que toutes les branches de notre gouvernement civil se soutiennent et se dirigent mutuellement (...) elles se contiennent réciproquement dans les bornes qui leur conviennent." (1985, p.80)

C'est donc le Parlement qui est à la base de cet équilibre du pouvoir politique, à partir d'un compromis entre deux parties, les *Whigs*²⁹ et les *Tories*³⁰, dominé par les *Whigs*, instauré dès 1715.

L'équilibre social, après la reconnaissance définitive de la *gentry* comme composante sociale majeure, se traduit par une sclérose progressive de ce qui n'est plus "une classe sociale montante", mais désormais une classe "établie". Bouillonnante politiquement, dynamique économiquement, ouverte à de nouveaux entrants jusque là:

"elle se transforme au 18ème siècle en une véritable oligarchie sociale très fermée." (1985, p.81).

La reproduction sociale devient également la règle au Parlement, où les générations assurent le relais de véritables "dynasties familiales", tandis que la durée des mandats s'allonge et que les fils des parlementaires entrent de plus en plus jeunes aux Communes pour "finir" de plus en plus vieux à la Chambre des Lords.

²⁸: il faut entendre la bourgeoisie...

²⁹: futur parti libéral.

³⁰: futur parti conservateur.

C'est ce double équilibre - social et politique - qui aboutit à l'oligarchie dont parle C.Journès, sous la forme de l'avènement du Cabinet. L'oligarchie n'est possible que par le consensus formel durable dans lequel la société britannique s'est installée, et dont elle est la conséquence physique. Nous reprenons là l'interprétation de C.Journès sur l'avènement du Cabinet, selon laquelle celui-ci n'est pas seulement la conséquence de l'arrivée d'une dynastie étrangère, celle des Hanovre en 1714, mais:

"la naissance du Cabinet nous paraît s'inscrire logiquement dans la configuration institutionnelle apportée par la révolution, le déplacement du centre du pouvoir du monarque à la Chambre des Communes. Depuis 1689, le Cabinet représente la tendance majoritaire de cette Chambre, ce qui fonde sa légitimité. Si Guillaume d'Orange a choisi des ministres *whigs*, (...c'est) le constat objectif d'un rapport de forces. De 1715 à 1760, les *Whigs* vont dominer le gouvernement." (1990, p.93)

Le Cabinet est, et restera en Grande-Bretagne, la forme restreinte, oligarchique, représentative du Parlement, lui-même représentatif de la nation.

2.5. L'attitude des conservateurs à l'égard de l'Etat-providence (*Welfare state* entre 1945 et 1975)

La réalisation de l'"Etat-providence" ("*Welfare state*") nous offre un dernier exemple d'une nouvelle "mutation" et "évolution à l'anglaise", typique selon nous de la forme de "consensus formel" prise par le pouvoir, en Grande-Bretagne. Il suffit de citer un peu longuement F.Bédarida pour s'en persuader:

"De la même manière que Peel avait voulu, par l'introduction du libre échange en 1846, opérer la réconciliation et l'alliance de la classe dirigeante d'hier et de la classe montante du jour -...- de même en 1945, à travers l'avènement du *Welfare state*, une conciliation se réalise et un *modus vivendi* s'établit entre le pouvoir du *Labour* (dont la puissance vient d'être manifestée par le suffrage universel) et le pouvoir de la classe dirigeante (contrainte de partager l'héritage qu'elle détenait jusque là de manière quasi-exclusive), tandis qu'un consensus national s'édifie autour des notions de plein emploi, de minimum vital et de sécurité pour tous." (1990, p.277)

"la réconciliation qui intervient pendant et après la Seconde Guerre Mondiale aboutit à une entente sur une nouvelle répartition des rôles et du gâteau: au monde du travail les avantages sociaux de l'Etat-providence et le droit d'être consulté sur tous les grands problèmes d'intérêt national; à la "*middle class*" l'assurance de pouvoir continuer à diriger les affaires privées et une bonne partie des affaires publiques. Grâce à cet accord implicite, réalisé dans un esprit de réalisme pragmatique, les conflits se trouvent à nouveau canalisés à travers des procédures classiques." (1990, p.277)

"Le résultat, c'est que, un siècle exactement après le "compromis historique" imaginé par Peel entre l'aristocratie et la "*middle class*", un second "compromis historique" est élaboré sous le nom de *Welfare state*, cette fois sous l'égide travailliste, entre la bourgeoisie dirigeante et le monde du travail organisé au sein du "*Labour Party*" et

du TUC. Dans ces conditions, les réformes de l'Etat-providence figurent le prix payé par la bourgeoisie - ... - afin de perpétuer son influence et de maintenir l'essentiel de son pouvoir." (1990, p.278)

"D'ailleurs, les membres de "l'upper class" n'ont pas hésité à se prononcer sans ambages et avec la plus extrême franchise sur ce processus". (1990, p.278)

F.Bédarida cite ensuite R.Boothby, qui appartient à l'aile gauche du parti conservateur:

"Ce qui fait la force du parti conservateur britannique, c'est son empirisme dans la façon de traiter les problèmes, c'est sa capacité à accepter les faits non tels qu'il les voudrait, mais tels qu'ils sont. Nous avons accepté la révolution de 1832, et cela ne nous a pas empêché de gouverner l'Angleterre pendant une bonne partie du 19ème siècle. Aujourd'hui, je le dis sans hésitation, nous avons accepté la révolution de 1945 et nous ne nous en préparons pas moins à gouverner de nouveau l'Angleterre pendant une bonne partie du demi-siècle qui nous sépare de l'an 2000." (1990, p.278)

Le théoricien de la gauche travailliste Richard Crossman, dans les "Nouveaux Essais fabiens"³¹ rejoint, d'une autre perspective étant, le même point de vue:

"l'économie mixte n'a aboli ni la libre entreprise, ni la concurrence mais elle les a adaptées aux besoins économiques et sociaux du Travail organisé." (1990, p.279)

"Le *Welfare state* est en réalité l'adaptation du capitalisme aux exigences du trade-unionisme moderne." (1990, p.280)

Claude Journès va entièrement dans le sens de la même analyse, lorsqu'il souligne à la fois l'alternance des deux grands partis au pouvoir entre 1945 et 1975 et la continuité qui découle d'un rapprochement idéologique et du consensus sur l'économie mixte, le plein emploi, les réformes sociales. Il nous rappelle l'expression "*bustkellisme*", qui souligne la continuité entre un Butler, chancelier travailliste, et un Gaitskell, chancelier conservateur. Il mentionne aussi que les Conservateurs se sont faits les champions de la planification pendant cette période, tandis que les travaillistes n'hésitaient pas à prendre des mesures facilitant les fusions d'entreprise. Enfin, il note:

"le caractère ambivalent du *Welfare state*: il apporte des acquis incontestables à la classe ouvrière, mais correspond à une nouvelle phase du capitalisme, marquée par l'élargissement du secteur public, en direction des activités économiques dont la rentabilité est limitée. On comprend donc que le parti conservateur ait, pour l'essentiel, accepté l'Etat-providence." (1985, p.132-133)

En conclusion, on pourrait reprendre l'expression de F.Bédarida, qui s'interroge: "l'Angleterre serait-elle réfractaire aux révolutions?"

³¹: R.H.S.Crossman ed., "New Fabian Essays", Londres 1952, Turnstile Press.

"tout au long du 19ème siècle, la pays n'a connu ni Communes, ni barricades, ni ruisseaux de sang, ni fossés inexpiables de haine. Mais si la paix civile et l'ordre l'ont emporté (...), le calme social ne saurait conduire à sous-estimer les antagonismes de classes ni l'intensité des batailles religieuses et politiques." (1990, p.114)

La question est bien sûr alors, pourquoi? Plusieurs explications se retrouvent. L'une d'entre elles confirme la caractéristique mise en exergue dans la première partie de ce chapitre: une prédilection pour les faits concrets, qui fait passer la situation et la pratique avant les idéologies.

"Le réalisme, le bon sens, l'esprit pratique et calculateur des insulaires leurs auraient fait éviter les pièges du romantisme révolutionnaire et des incantations messianiques." (1990, p.115)

Une autre explication converge avec la conception de la liberté, que nous avons rappeler, assez différente de celle rencontrée historiquement en France, puisqu'elle n'est en rien confondue avec le principe d'égalité. F.Bédarida souligne "l'acceptation du principe hiérarchique et des inégalités sociales" et reprend les propos de Stuart Mill:

"Les Anglais, écrit-il à Mazzini, quel que soit leur rang ou leur classe, sont au fond du coeur des aristocrates. Ils ont le sens de la liberté, ils lui accordent de la valeur, mais l'idée même d'égalité leur est étrangère et les choque." (1990, p.121)

Enfin, une dernière explication concorde avec l'idée de maintien au pouvoir des classes dirigeantes grâce à un consensus formel et à l'intégration progressive des classes montantes:

"Tantôt on a cherché la clef de la continuité nationale dans l'art tout britannique du compromis, tantôt on y a vu le fruit du génie politique des classes dirigeantes. En particulier on a accordé aux défenseurs du pouvoir une remarquable sagacité ainsi qu'une habileté suprême: à chaque crise majeure ils auraient réussi à éviter le pire en faisant à temps les concessions nécessaires." (1990, p.116)

"L'Angleterre représente l'archétype de la nation déferente: le peuple a la sagesse d'y faire confiance à l'élite." (1990, p.115)

On a donc là quelques caractéristiques, inscrites dans la tradition politique et l'histoire de la Grande-Bretagne, en comparaison de la France, qui nous paraissent essentielles. Comme nous l'avons souligné en début de chapitre, celles-ci constituent une introduction aux deux environnements nationaux dans lesquels se trouvent les entreprises et les responsables que nous avons rencontrés et que le lecteur va à son tour découvrir dans les deux chapitres suivants. Il ne s'agissait pas ici d'être exhaustif concernant les traditions sociales, ni d'offrir une théorie explicative des résultats des terrains de recherche présentés ensuite, mais de rappeler déjà un certain nombre de caractéristiques sociétales. On rencontrera des éléments très similaires dans notre propre travail empirique, que l'on pourra peut-être considérer comme les effets des mêmes différences culturelles.

CHAPITRE 7

**RECHERCHE EXPLORATOIRE MENÉE PAR ÉTUDES DE CAS
DANS SEPT ENTREPRISES BRITANNIQUES ET FRANÇAISES
DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE**

Comme nous l'avons déjà expliqué, ce chapitre, résumant l'approche et les résultats des premiers travaux exploratoires que nous avons menés, constitue, avec le chapitre suivant, la partie empirique de notre travail. La recherche de terrain décrite ici vient en réalité chronologiquement en premier lieu. Après avoir rappelé quelques éléments constitutifs de différences majeures entre la société française et la société britannique, nous allons à présent nous intéresser aux études empiriques réalisées dans les organisations de chaque pays.

Nous avons déjà mentionné, en introduction, que nous avons préféré attendre ce stade de la rédaction, pour livrer les résultats de notre première recherche de terrain, dans un double souci :

- d'une part, cela nous permet de conserver une certaine cohérence dans la présentation de l'ensemble des travaux empiriques;
- d'autre part, il nous est possible à ce stade de la présentation, bien mieux qu'avant l'exposé de notre démarche théorique, de proposer également l'analyse interprétative de ce que nous avons vu et perçu dans les entreprises de chaque pays; on peut ainsi dépasser la description première, au cas par cas, pour comparer les systèmes d'information comptable et de gestion rencontrés.

La solution que nous avons retenue pour présenter nos études de cas est de ne rendre compte exhaustivement que de quatre d'entre elles, tout en complétant ponctuellement nos propos par des éléments tirés des trois autres études de cas. En conséquence, ce chapitre, à la fois inducteur de l'ensemble de notre travail, et servant à illustrer les propos que nous avons tenus jusqu'ici, sera constitué de trois parties principales.

La première partie servira d'introduction à la recherche exploratoire: elle associe quelques rappels méthodologiques sur le choix des entreprises, sur la façon dont ont été menés les entretiens, et sur l'élaboration d'un guide d'entretien, à une initiation au contexte sectoriel, à savoir le secteur agro-alimentaire. Le choix de retenir les quatre entreprises en question parmi les sept visitées sera lui aussi discuté.

La deuxième partie sera la description de deux entreprises anglaises, représentatives, chacune dans son style, de comportements de gestion et d'information britanniques, ainsi que deux entreprises françaises où les pratiques de gestion nous ont paru "bien françaises".

Enfin, la troisième et dernière partie sera consacrée à l'analyse comparative des organisations de l'un et l'autre pays; elle développe les thèmes qui apparaissent comme des axes de différenciation entre les deux pays et aboutit aux portraits types d'organisations française et anglaise qui servent de base à la deuxième recherche empirique (chapitre 8).

1. INTRODUCTION À LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Avant d'en venir à la narration même de ce que nous avons vu et entendu dans les organisations visitées, nous allons d'abord revenir sur le choix des entreprises retenues pour l'investigation et sur la façon dont ont été menés les entretiens, puis nous développerons rapidement l'essentiel des particularités de l'industrie agro-alimentaire (IAA).

1.1. Le choix des entreprises

Chronologiquement, nos travaux de terrain ont débuté en Grande-Bretagne¹. Un courrier, adressé à une dizaine d'entreprises du secteur agro-alimentaire anglaises, parmi les plus importantes du point de vue de la taille, comportait une brève présentation expliquant l'objet de la recherche, ainsi qu'une lettre plus personnalisée décrivant également les conditions dans lesquelles nous souhaitions pouvoir mener nos entretiens. Les entreprises concernées connaissaient l'objet de la recherche et savaient qu'elles auraient droit, en retour, à deux présentations² des résultats: elles étaient donc a priori intéressées par les différences culturelles, sujet de préoccupation pour elles, et en particulier par la France, parfois en raison d'acquisitions récentes ou en vue de celles-ci. Cela ne nous a pas paru néanmoins constituer un biais grave dans l'échantillon, car il touchait de la même façon les entreprises françaises et anglaises: la "préoccupation du moment", en 1989-1990, tournait essentiellement autour de l'entrée en vigueur de l'Acte Unique Européen.

Comme nous l'avons précisé dans notre chapitre introductif de présentation des méthodes (chapitre 1), ainsi qu'à l'occasion de la comparaison méthodologique de notre travail avec celui de G.Hofstede (chapitre 4), les critères premiers de choix des entreprises étaient les suivants:

- être une entreprise "strictement" française ou "strictement" anglaise; cela signifie que nous recherchions des sociétés françaises (respectivement anglaises) appartenant, s'il s'agissait de filiales, à des groupes français (respectivement anglais);
- appartenir à un même secteur, l'agro-alimentaire (puisque nous souhaitions éliminer cette cause de différence éventuelle entre systèmes d'information comptable et de gestion des deux pays);
- être, les deux aspects ci-dessus mentionnés mis à part, les plus différenciées possible au sein d'un même groupe national³, et les plus similaires possible par "paire" franco-britannique.

¹: les travaux empiriques ont débuté après un séjour académique à la London School of Economics & Political Science d'environ six mois ; nous remercions vivement le Professeur A.G.Hopwood pour l'appui qu'il nous a prodigué à cette occasion dans nos démarches, ainsi que L.Collins en France.

²: la première présentation était orientée vers les caractéristiques et remarques à l'égard de l'entreprise, dans tout ce que nous avons pu voir, tandis que la deuxième était davantage centrée sur la comparaison France/Grande-Bretagne.

³: nous entendons par "groupe national" : l'ensemble des entreprises françaises considérées ou l'ensemble des entreprises anglaises considérées.

Nous avons en effet expliqué (cf. chapitre 4) que nous cherchions à capter des différences entre la France et la Grande-Bretagne (un "delta-interpays"), dues à l'incidence culturelle nationale. L'atteinte d'un tel objectif passe par le choix d'entreprises très différentes au sein d'un même pays et, au contraire, les plus semblables possible avec les entreprises de l'autre pays observées: le "delta-interpays" identifié sera ainsi dû à la culture nationale, et non au secteur, à la taille, etc... C'est un tel souci qui nous a conduit à choisir des entreprises dont les structures juridiques et les types d'actionnariat sont parfois très différents au sein d'un même pays et qui, a contrario, appartiennent à un même secteur et sont de taille comparable dans les deux contextes nationaux. Lorsque, après l'étude des sociétés anglaises, le problème du choix des entreprises françaises s'est posé, notre souhait aurait été, dans la mesure du possible, de "descendre" jusqu'au métier, jusqu'à l'activité et de trouver des entreprises qui soient les équivalents "parfaits" de métier des sociétés britanniques (chocolat-confiserie, biscuits, produits laitiers...). Si cela nous a été possible concernant l'industrie laitière, cela n'aurait été réalisable pour les autres activités qu'au détriment du respect du critère de taille des entreprises. Or, ce critère nous paraissait primordial par rapport au métier (dans la mesure où le secteur, l'agro-alimentaire, était déjà le même).

Cette précision sur nos choix et arbitrages pratiques, en termes de méthodes, nous conduit à faire un aparté, avant de justifier pourquoi nous avons retenu les quatre sociétés choisies plutôt que les autres, parmi les sept étudiées. Il s'agit d'un petit détour, sur la difficulté à pénétrer respectivement dans les entreprises françaises et anglaises. La remarque nous paraît néanmoins constituer d'ores et déjà un intéressant élément de comparaison entre les organisations des deux pays.

L'argument de la confidentialité a souvent joué négativement en France, dans de bien plus nombreuses occasions qu'en Grande-Bretagne. Nous avons alors tenté d'analyser les difficultés rencontrées pour rentrer dans les entreprises françaises, en comparaison des firmes britanniques, alors même que des travaux avaient déjà été effectués en Grande-Bretagne (où quatre entreprises avaient déjà été visitées). Une explication simple - presque naïve - de ce phénomène peut résider dans ce que nous avons constaté par la suite: les responsables français, dès lors que l'entreprise nous a autorisé à pénétrer en son sein, s'avèrent beaucoup plus bavards et prolixes que les anglais qui, au contraire, peuvent plus facilement vous entretenir aimablement plusieurs heures sans rien vous apprendre ni vous divulguer de nouveau sur leur société (il est d'ailleurs à signaler que le nombre moyen d'entretiens dans les entreprises anglaises a été supérieur de deux ou trois entretiens à ce qu'il était dans les organisations françaises). Cela constitue donc une explication potentielle se sachant incapables de cacher quoique ce soit du fonctionnement interne de l'entreprise ensuite, les responsables français préfèrent ne pas laisser entrer le chercheur. Une autre justification est peut-être la moindre habitude du contact avec la recherche en gestion des

entreprises françaises. Comme J.L.Barsoux, dans un court article de "International Management", le note :

"Les responsables britanniques répondent souvent avec enthousiasme aux requêtes des chercheurs universitaires, et même des journalistes; les managers français et allemands sont plus prudents, ils font même parfois de l'obstruction.

L'explication tient à des approches culturelles différentes du management. Dans certains pays, les managers tendent à penser qu'ils peuvent être plus décontractés au fur et à mesure qu'ils grimpent les échelons. En France et en Allemagne, le contraire tend à se produire. Les patrons n'assaisonnent que rarement leurs présentations d'anecdotes ou de pointes d'humour, ne mettent pas les pieds sur le bureau et ne se laissent pas aller à prendre une allure avachie devant leurs interlocuteurs. Le comportement directorial est retenu, parce que l'autorité n'est pas quelque chose que l'on prend à la légère. L'expression "ce n'est pas sérieux" vient facilement à la bouche des directeurs français pour disqualifier un comportement jugé peu professionnel.

Une telle sobriété franco-germanique contraste avec un certain exhibitionnisme propre au caractère britannique. Celui-ci se manifeste dans l'attitude des managers britanniques à l'égard des media". (1992, p.40)

Cette remarque étant faite, nous en venons maintenant au choix des quatre entreprises, parmi les sept visitées, que nous avons décidé de présenter ici. Ayant choisi de ne pas décrire la totalité des entreprises, mais désireuse de rendre compte d'au moins deux études de cas par pays, il nous fallait donc désigner quatre entreprises parmi les sept investiguées. Nous avons alors retenu celles qui correspondaient le mieux aux critères énoncés ci-dessus (critères de choix généraux pour nos entreprises): elles étaient en particulier les plus représentatives d'un climat "typiquement" français ou "typiquement" anglais. Nous allons essayer de montrer en quoi.

Il s'agit, dans les quatre cas, d'entreprises qui "tournent bien", dynamiques et dont les performances en termes de résultat nous paraissent tout à fait honorables dans leur secteur. Elles sont, de plus, assez complémentaires deux par deux, par pays. Par exemple, en France, une grande entreprise industrielle, devenue un géant financier, a été associée à une entreprise du secteur coopératif. La pression financière et les impératifs économiques sont moins forts dans cette seconde société, mais celle-ci est représentative d'un statut encore très répandu dans le secteur agro-alimentaire français. En Grande-Bretagne, les deux entreprises se ressemblent davantage par leur structure juridique, celle de deux grands groupes. Mais, leurs traditions historiques diffèrent largement; elles sont néanmoins, dans les deux cas, représentatives d'"une" Angleterre profonde. L'une a une tradition industrielle du 19ème siècle, et s'est constituée progressivement, au fil des opérations de concentration industrielle qui ont jalonné ce siècle, à partir de plusieurs usines et fabriques entrepreneuriales dont le coeur se situait en banlieue londonienne. L'autre a une tradition plus ancienne encore, qui remonte au 17ème siècle; elle a largement profité de la puissance du commerce anglais avec les territoires coloniaux et l'Outre-mer, repose sur une forte tradition bourgeoise protestante, et est "provinciale" de souche, au point d'avoir marqué une petite ville entière.

Cependant, notre choix a principalement été un choix d'homogénéité: notre préférence s'est portée sur les quatre entreprises où nous avons mené les entretiens dans la plus importante filiale française (respectivement anglaise) d'un groupe français (respectivement anglais)⁴. Dans les quatre cas qui vont être présentés, le recueil de données s'est effectué non pas au niveau de la maison mère, mais à celui "de la soeur aînée". C'est aussi la perspective qui s'est révélée la plus riche du point de vue de notre recherche. En effet, ces sociétés "soeurs aînées" existent de longue date (contrairement, dans certains cas, au groupe); l'histoire du groupe se confond avec la leur et elles sont à l'origine d'une grande partie des valeurs du groupe.

Parfois, comme nous le verrons au cas par cas, ce sont de véritables "Etats dans l'Etat". C'est à leur niveau, en tous cas, plus qu'à celui d'une maison mère un peu désincarnée, que l'on voit les produits, que l'on peut visiter une usine, que les responsables ont connu et se souviennent des vicissitudes de l'histoire, bref que l'on "sent" l'entreprise...

Si nous regardons à présent les trois sociétés que nous avons laissées de côté, des raisons variées ont contribué à ce que nous les trouvions moins pertinentes. En ce qui concerne les entreprises britanniques, l'explication est assez directement liée à ce que nous venons de mentionner. Par ses interconnexions et les différentes fusions-acquisitions au cours des dernières années, l'une des entreprises, qui possédait depuis peu des participations croisées britanniques et nord-américaines, s'était fortement américanisée. Cela se ressentait au niveau de ses méthodes de gestion (procédures, manuels, dénomination des responsables, etc...). Ainsi, bien qu'il s'agisse d'un "géant" britannique, dont le nom est fortement associé à l'industrie agro-alimentaire anglaise, on avait souvent du mal à faire la part des choses et l'on avait une impression de "pollution culturelle". Dans le cas de la seconde société britannique écartée, la raison était un peu différente: la filiale visitée n'était pas la "soeur aînée"; si le groupe était de taille comparable, la filiale s'est avérée beaucoup plus petite que les autres sociétés étudiées. En conséquence, ses systèmes d'information comptable et de gestion apparaissaient beaucoup moins performants, et les pratiques peu comparables. Enfin, restait à effectuer un choix parmi les trois entreprises françaises. L'arbitrage fut, dans ce cas, plus délicat. Toutes trois correspondaient, en effet, aux principaux critères requis. Ainsi, la société, que nous avons finalement décidé de ne pas décrire ici, est pourtant une entreprise familiale extrêmement prospère, représentative d'un type d'entreprise très courant en France, en particulier dans l'agro-alimentaire; elle était, de plus (et du fait du paternalisme traditionnel), fortement marquée par des valeurs régionales, aux dires mêmes des responsables interrogés, valeurs qu'il aurait été intéressant de restituer dans leur totalité; enfin, nous avons mené nos entretiens dans la division principale. Mais elle présentait un inconvénient majeur pour le recueil des données: en raison d'une réorganisation en cours, les équipes de gestion étaient en train d'être renouvelées, de nombreux nouveaux venus entraient en fonction et ne pouvaient en dire que très peu sur la société; d'autres postes n'étaient même pas

⁴: on a également, dans trois sociétés sur quatre, rencontré et interrogé une ou deux personnes au siège, mais cela est resté très marginal et constituait plutôt un intéressant complément.

encore à nouveau pourvus. Autant il était intéressant de se trouver, un peu par accident, spectatrice d'un changement profond dans la société, qui touchait à ses valeurs mêmes, autant cela a rendu notre tâche matériellement compliquée. L'information dont nous disposions était souvent trop sommaire; quelques mois de recul manquaient aux responsables rencontrés.

Nous avons, dans ces quelques pages, indiqué les principaux critères sur lesquels s'est effectué notre choix de présentation de quatre entreprises, deux dans chaque pays, à décrire dans ce travail. Nous allons maintenant spécifier le déroulement concret de nos entretiens.

1.2. Les entretiens menés dans les entreprises

Sans revenir ici sur les limites et le caractère délicat des études de cas et des recherches "de terrain" par entretiens approfondis, que nous avons mentionnés lors de la présentation de la méthodologie (chapitre 1), nous rappelons seulement la façon dont nous avons procédé dans les entreprises. Le nombre d'entretiens menés, par entreprise, est voisin de dix. Néanmoins, il a varié en fonction de la taille de la société, de la démultiplication des postes, des niveaux hiérarchiques auxquels nous pouvions avoir accès. En d'autres termes, lorsque cela s'est avéré nécessaire, nous avons effectués un, deux ou trois entretiens complémentaires, pour affiner notre compréhension des pratiques de l'entreprise étudiée.

Trois catégories de responsables étaient interrogées:

- tout d'abord, environ la moitié des personnes rencontrées était des professionnels de la "finance d'entreprise", au sens large, c'est-à-dire directeur administratif et financier, contrôleur de gestion, directeur de la (ou des) comptabilité(s), responsable des systèmes d'information, etc...
- l'autre moitié était des responsables opérationnels, véritables décideurs et gestionnaires, et à ce titre principaux utilisateurs des systèmes d'information comptable et de gestion.
- enfin, un responsable de la gestion des ressources humaines a systématiquement été interrogé dans toutes les entreprises.

Par ailleurs, un "guide d'entretien", c'est-à-dire un ensemble de thèmes, formulé sous forme de questions ouvertes, que nous souhaitons aborder au cours de l'entretien, servait de support. Tous les thèmes du guide d'entretien étaient évoqués, mais il était clairement spécifié en début d'entretien à nos interlocuteurs, qu'ils devaient se sentir libres d'aborder tout autre sujet qui leur paraîtrait important ou intéressant du point de vue de l'entreprise. Ainsi, quelques digressions de leur part étaient les bienvenues. De même, s'il nous arrivait d'insister et de "creuser" sur des sujets où nos interlocuteurs étaient peu clairs, un peu mystérieux ou tout simplement peu loquaces, nous passions par contre très vite sur les questions (le plus souvent techniques mais pas exclusivement) dont le sens n'était toujours pas compris au bout de deux ou trois reformulations,

ou dont ils nous disaient clairement ne pas voir l'intérêt: ceci nous paraissait déjà un résultat en soi.

Deux grands types de guide d'entretien étaient utilisés. Le premier servait de support aux entretiens avec les directeurs financiers (et contrôleurs de gestion), ainsi qu'avec les responsables opérationnels. Il constituait notre principal outil et est présenté par la suite (ci-dessous). Le second était employé lors des rencontres avec les responsables des ressources humaines uniquement: il est présenté en annexe et aborde de façon spécifique les problèmes et questions relatives à l'évaluation des performances. En ce qui concerne le guide d'entretien principal, présenté ci-dessous, il s'agissait d'un modèle "standard", récapitulant les rubriques et points de repère essentiels de l'entretien: une première partie abordait les considérations techniques, sur les systèmes d'information comptable et de gestion, sur les outils, tandis que les aspects organisationnels, les questions relatives à la place et au rôle des différentes fonctions, à l'utilisation de l'information et à la prise de décision n'apparaissaient que dans la seconde partie. Néanmoins, l'importance accordée aux rubriques était modulée selon notre interlocuteur. Avec les contrôleurs de gestion et directeurs financiers, le guide était suivi plus strictement, et la partie "technique" très développée. Avec les responsables opérationnels, l'approche était plus souple et les questions relatives aux systèmes d'information comptable et de gestion abordées sous l'angle de leur utilisation. C'est la sensibilité personnelle des responsables opérationnels en face desquels on se trouvait qui primait: certains se montraient récalcitrants, de telle façon que nous passions rapidement sur les rubriques concernant les outils; d'autres, au contraire, témoignaient d'une très bonne connaissance comptable et financière et avaient des apports tout à fait intéressants et pertinents (c'étaient, le plus souvent, des directeurs d'usine).

Il nous semble souhaitable, à ce stade, de redonner au lecteur le format de notre principal guide d'entretien, tout en soulignant à nouveau qu'il s'est agi d'entretiens non directifs et ouverts.

GUIDE D'ENTRETIEN

● Introduction, perception de son poste ou de son rôle

1. a) Comment définissez-vous votre rôle, votre fonction?

Que pensez-vous de son contenu actuel?

Etes-vous satisfait de sa définition/son contenu?

b) Quel a été dans ses grands traits votre cheminement professionnel jusqu'ici?

● Les systèmes d'information comptable et de gestion: grandes lignes, techniques utilisées et considérées essentielles

2. Quels sont les principaux "outils", techniques ou systèmes de gestion que vous utilisez:

⇒ personnellement,

⇒ dans la société. (un résultat intéressant porte sur le niveau appréhendé par les responsables interrogés: réagissent-ils en parlant des systèmes d'information du groupe ou de ceux spécifiques à la filiale?).

Pourriez-vous me citer ceux que vous considérez comme les trois ou quatre plus importants?

Pourquoi les considérez-vous essentiels?

Connaissez-vous "l'historique" de ces outils, techniques ou systèmes dans l'entreprise?

3. a) Quelle information fournissez-vous principalement aux opérationnels?

Exemples.

(guide d'entretien destiné aux cadres fonctionnels; renverser la question pour les opérationnels).

3. b) Pensez-vous que les systèmes d'information de gestion (ou d'information comptable) pourraient être améliorés et si oui comment?

Y-a-t-il ou y-a-t-il eu débat sur ce sujet dans l'entreprise?

● **Systèmes d'information comptable et de gestion "formels": caractéristiques et perceptions.**

4. Comment caractériseriez-vous, par exemple et en résumé de votre expérience, les systèmes suivants dans votre entreprise :

- * système de détermination des coûts
 - * système budgétaire
 - * système de reporting interne au groupe (affecte-t-il votre quotidien, à quel point)?
- Comment décririez-vous vos relations avec la société mère ? Celles de la filiale dans son ensemble avec la société mère?
- * planification
 - * que pourriez-vous dire sur les analyses de rentabilité faites par la société (par produits, par clients...)
 - * systèmes de mesure des performances, d'évaluation et rémunération? système d'intéressement?

● **Que cherche-t-on à travers le système? Quelle est la nature des critères de prise de décision "formels"?**

5. Quels sont les indicateurs les plus importants que le système actuel capte?

Quels sont les aspects internes ou externes les plus importants qu'un système d'information de gestion devrait capter selon vous? (que ces aspects soient effectivement déjà captés ou non).

● **Perception de la répartition des responsabilités en matière de prise de décision.**

6.a) A quel niveau les décisions sont-elles prises dans le groupe/votre société selon vous? Pouvez-vous me donner des exemples?

- * détermination/fixation d'un prix;
- * promotions;
- * projets d'investissement;
- * autres...

6. b) Comment décririez-vous la façon dont les décisions tendent à être prises:
- (dans le groupe en général?)
 - dans votre société?
 - par votre supérieur hiérarchique?

Est-ce plutôt individuellement, sur un mode consultatif ou en équipe/collectivement?

Pouvez-vous me donner des exemples de processus de prise de décision illustrant vos réponses?

● **Caractéristiques organisationnelles; niveau de (dé)centralisation, rôle et perception de la direction administrative et financière.**

7. Considérez-vous le groupe/la filiale comme une structure plutôt centralisée ou décentralisée? Qu'est-ce qui vous fait dire cela?

8. Les fonctions financières, comptables et de contrôle de gestion de votre société sont-elles regroupées ou non? A quel point? Illustrez SVP. S'agit-il plutôt d'une fonction de contrôle "garde-fou", une fonction dont le rôle est essentiel d'être au service de sa direction générale, ou d'une fonction au service des opérationnels (directeurs d'usine, commerciaux, etc...)? Seriez-vous capable de répondre aux mêmes questions pour le groupe?

● **Façons de travailler et relations latérales ou hiérarchiques**

9. Avec qui travaillez-vous le plus souvent?

Comment répartissez-vous votre temps et avec qui en passez-vous le plus?

Comment travaillez-vous "ensemble"?

- * par téléphone, une à deux fois par semaine, trois fois par jour, une fois par mois;
- * vous rencontrez-vous très souvent,
- * vous rencontrez-vous de façon formelle ou informelle; régulièrement ou quand nécessaire?
- * avez-vous le plus souvent des réunions de 2 ou 3 personnes ou bien davantage?

● **Conclusion**

10. Quelles sont selon vous les principales "incertitudes" pour l'entreprise à l'heure actuelle? (là encore, il est intéressant de laisser les interlocuteurs se positionner spontanément au niveau du groupe ou au niveau de leur société: leur réponse est en général

fonction de leurs perspectives de carrière, internes à la filiale ou élargies au groupe - cf. question 1)

11. Avez-vous des questions?

1.3. Le secteur des industries agro-alimentaires (IAA)

L'industrie agro-alimentaire a pour spécificité de se situer entre l'agriculture en amont, et les marchés des produits de grande consommation en aval. Les raisons qui nous ont poussée à choisir ce secteur sont (cf. chapitre 1) nombreuses et ont déjà été données. Il faut préciser dès maintenant que notre étude a porté sur ce qu'on appelle communément des groupes agro-alimentaires, se situant **en aval** de la filière agro-industrielle et concernés en premier chef par les marchés de grande consommation: leurs clients sont donc avant tout les grands de la distribution, mais ceux à satisfaire sont autant les consommateurs finaux que les distributeurs. Dans cette partie, nous nous proposons de dresser un bilan rapide de la situation stratégique de ces groupes en France et en Grande-Bretagne, à partir entre autres des analyses plus détaillées que l'on pourra trouver dans le numéro d'*Economies et Sociétés* (série "Progrès et Agriculture") intitulé "Les stratégies agro-industrielles" (1989). En particulier, trois articles concordent entre eux, et avec ce que nos interlocuteurs ont exprimé sur un certain nombre de points: ce sont ceux de R.Perez, R.H.Green et J.N.Vieille.

Nous allons rapidement passer en revue le contexte stratégique dans lequel se trouvent les groupes alimentaires, ainsi que les réponses apportées par les industriels à ces développements contextuels, avant de nous intéresser aux questions spécifiques posées par l'internationalisation de ces industries.

1.3.1. Le contexte stratégique et les réponses apportées par les industriels

a) le poids croissant et le pouvoir de négociation grandissant de la distribution est un premier élément essentiel à la compréhension du secteur. Ce poids de la grande distribution, avec la menace toujours présente pour l'industriel de ne plus être référencé, est particulièrement ressenti en France, où les centrales d'achat, par leur taille, ont transformé un certain nombre de marchés, pour reprendre l'expression de R. Perez, en "oligopsones".

Le premier type de réponse que les producteurs ont pu chercher à apporter a été, d'une part, de croître suffisamment pour arriver à la taille de leurs acheteurs et ainsi se trouver en face d'eux à armes égales, et non dans une situation de David face à Goliath; la seconde réponse, d'autre part, a été de développer fortement leurs marques par des actions publicitaires et médiatiques, afin de créer un lien direct avec le consommateur dans une stratégie marketing "*pull*" du produit.

b) Un état de "satiété" des économies développées et le fort ralentissement de la croissance des marchés alimentaires obligent à la croissance externe.

Un certain nombre de chiffres livrés par les auteurs confirment cet état de fait :

"En France, alors que la consommation de produits alimentaires transformés progresse de 2,5% par an entre 1960 et 1980, les cinq années suivantes elle tombe à 0,5% par an. [...] s'accompagne d'une saturation relative de la dépense alimentaire (d'un coefficient budgétaire proche de 40% en 1960, on passe à 20% en 1980 dans les pays industrialisés, ce qui n'empêche pas, malgré tout, une augmentation en valeur absolue des dépenses alimentaires)." (R.H. Green, 1989, p.35).

En conséquence, les modifications de la consommation sont désormais d'ordre qualitatif plus que quantitatif (R. Perez, 1989, p.12 ; R.H. Green, 1989, p.36) .

R.H. Green (1989, p.36) prévoit en particulier:

- "une diversification des lieux de consommation alimentaire;
- une multiplication des types de produits alimentaires consommés;
- un changement des formes de préparation des produits alimentaires".

Il souligne ainsi "le moindre temps consacré à la préparation des repas" et "les nouvelles techniques de cuisson" (micro-ondes, vitro-céramique, etc...). La crise économique, depuis deux ans environ, est cependant venue porter un coup de frein à ces comportements d'achat.

Parmi les réponses possibles à la stagnation des marchés, les entreprises en ont développé deux en particulier: c'est d'abord l'innovation marketing (un grand nombre de firmes alimentaires sont conscientes qu'il s'agit pour elles d'innover en permanence ou mourir) puis, surtout plus récemment, elles ont favorisé la croissance externe pour gagner des parts de marché sur la concurrence, c'est-à-dire grignoter leur part de gâteau, le gâteau global ne grossissant plus. J.N.Vieille (p.54) a tendance à considérer que cette seconde option est devenue primordiale:

"si la fin des années 70 restera marquée par la découverte des outils marketing, qui ont permis aux groupes d'asseoir leur croissance, il apparaît aujourd'hui que le rôle stratégique du financier prédomine." (1989, p.54)

La politique de croissance externe comporte néanmoins, pour les industries agro-alimentaires, un certain nombre de caractéristiques, dont certaines sont propres (et d'autres non) au secteur. La première est de créer de totalement nouvelles contraintes financières par rapport à une position de croissance interne, où l'autofinancement et les calculs de rentabilité de choix des investissements ("*capital budgeting*") étaient primordiaux. La croissance externe ne peut en effet se réaliser que grâce à d'importantes liquidités, qui supposent un fort endettement, susceptible d'affaiblir le titre, ou grâce à des échanges de titres auprès des actionnaires de la société absorbée, ce qui a cette fois un effet de dilution du capital social, et par là-même, du contrôle de

la société. On voit que les groupes, qui par nature connaissent déjà des problèmes spécifiques de structures juridiques, financières et de contrôle, voient ceux-ci accrus par le contexte stratégique actuel et en sont fragilisés.

Par ailleurs, l'augmentation notable du nombre d'opérations publiques d'achat, dans les années 1980, comporte également des spécificités dans le secteur agro-alimentaire, que deux au moins des auteurs mentionnés soulignent:

"les groupes qui sont l'objet de convoitises ne sont pas les plus faibles, ni en termes financiers, ni en termes d'efficacité de gestion. Au contraire, mieux ils sont gérés, meilleure est leur santé financière, plus intéressants ils deviennent. Le risque d'opérations publiques d'achat est en fait fonction d'autres critères, en particulier une mauvaise implantation géographique, et une diversification produit non adéquate. Ainsi par exemple, un groupe comme Cadbury Schweppes, présent dans les boissons et le chocolat, deux secteurs très convoités par des groupes très concentrés dans ces activités, est un groupe sur lequel on fait courir des rumeurs d'opérations publiques d'achat de façon périodique." (R.H. Green, 1989, p.45)

J.N.Vieille exprime la même idée, sans autant insister sur le dépeçage éventuel ("à la KKR", investisseur new-yorkais ayant par exemple racheté Beatrice Foods) de la société rachetée:

(La stratégie d'acquisition) "va permettre la consolidation de parts de marché sur un produit déjà en portefeuille grâce au rachat d'un concurrent."[...] "Dans ce cas, la conception classique d'évaluation des entreprises doit être remise en cause (méthode de l'actif net, capitalisation du bénéfice,...) car ce n'est ni une valeur patrimoniale (les actifs), ni une rentabilité (le résultat) que l'on achète, mais il s'agit de déterminer un juste prix. Seule la société acquéreur est en mesure d'évaluer les synergies." (J.N.Vieille, 1989, p.57)

c) Conséquences: le nouveau visage de l'industrie agro-alimentaire et la recomposition du secteur.

Les différentes logiques d'action suivies par les industriels pour faire face aux nouvelles données, et en particulier politiques de marques et de croissance externe, n'ont pas été sans entraîner une recomposition de la structure du secteur, tant en termes de contraintes stratégiques que de concentration des entreprises. La montée des dépenses de communication, en termes de structure des coûts, engendre de nouvelles barrières à l'entrée du secteur. Quant à la structure du capital, elle se trouve souvent diluée, passant d'un capitalisme "familial" à un "capitalisme industriel". Comme R.Perez le souligne, les firmes agro-alimentaires, qui ont largement misé sur le regroupement des patrimoines familiaux de différentes firmes du secteur, "deviennent des portefeuilles de marques".

Ce phénomène est d'ailleurs fortement marqué en France, depuis quelques années, alors qu'il existait dans d'autres pays européens, et en particulier en Grande-Bretagne, depuis plus longtemps. C'est du moins ce que souligne un dossier "Hommes et Commerces" consacré aux industries agro-alimentaires en 1992:

"On constate aussi que nombre de groupes sont en fait constitués d'une constellation de PMI. Celles-ci gardent une place enviable sur le marché, notamment par le biais d'un secteur coopératif encore très puissant en France. Cette structure de marché se retrouve dans d'autres pays d'Europe, à l'exception sans doute de la Grande-Bretagne où la structuration de l'agro-alimentaire est déjà de l'histoire ancienne." (1992, p.44)

En conséquence, en France, cela confère au secteur une structure légèrement différente de celle de la Grande-Bretagne: le secteur agro-alimentaire y est tout aussi développé, voire davantage, en termes d'importance industrielle et d'exportation, mais les entreprises sont en moyenne (ce qui se reflète au niveau des sept sociétés étudiées) plus petites, et cela alors même qu'elles ont affaire, au contraire, à des distributeurs plus gros et mieux organisés. Ce même dossier nous livre encore un certain nombre de chiffres significatifs à cet égard:

"Première industrie de l'Hexagone, avec un chiffre d'affaires global de 634,5 milliards de francs en 1990, l'agro-alimentaire réalise près de 20% de son activité - soit environ 120 milliards de francs - à l'exportation. Ce pilier de la balance commerciale propulse la France au rang de premier exportateur mondial de produits alimentaires transformés. Les industries agro-alimentaires (IAA pour les initiés) monopolisent en effet 10,3% des échanges, et seuls les Pays-Bas (8,9%) et les Etats-Unis (7,9%) arrivent à peu près à suivre.

Pourtant, à bien y regarder, des distorsions se font jour et la situation des IAA françaises est plus fragile qu'il n'y paraît".(...Mais) "si l'on ne prend en compte que les entreprises agro-alimentaires classées parmi les 100 premières mondiales, la France se situe loin derrière le Royaume-Uni et est talonnée par les Pays-Bas. On met là le doigt sur la principale faiblesse de la France: la petite taille de ses entreprises agro-alimentaires.

La liste des "grands" de l'agro-alimentaire en Europe a de quoi faire rêver les industriels français. Les noms d'Unilever (Pays-Bas), de Grand Metropolitan (Grande-Bretagne), de Nestlé (Suisse) ou de Ferruzzi (Italie) y voisinent avec les grands noms américains comme Coca-Cola, Jacobs-Suchard, Mars ou Kraft General Food. Sans faire pâle figure, les groupes français ont du mal à s'insérer dans cette liste et seul BSN arrive à se maintenir, bon an mal an, aux environs de la sixième ou septième place. Avec un chiffre d'affaires de 53 milliards de francs, le groupe français mérite largement le nom de géant de l'agro-alimentaire, malgré d'évidentes faiblesses qui font de lui un colosse aux pieds d'argile. Des groupes puissants et prestigieux comme Beghin-Say, LVMH, Source Perrier, Sodima (Candia et Yoplait) ou Pernod-Ricard, arrivent quant à eux, bien plus loin." (1992, p.44)

Après ce court bilan dressé sur la situation stratégique des industries agro-alimentaires et sur la structure du secteur dans les deux pays qui nous intéressent, il nous paraît souhaitable de

regarder également rapidement quelles ont été les stratégies d'internationalisation des firmes agro-alimentaires ces dernières années. Cela nous paraît essentiel à double titre:

- les stratégies d'internationalisation font partie des aspects essentiels à la compréhension du secteur agro-alimentaire;
- les questions soulevées par l'existence des multinationales sont, en termes organisationnels, directement reliées au sujet de notre étude, à savoir les différences interculturelles dans le management.

1.3.2. L'internationalisation des fabricants agro-alimentaires

R.H.Green souligne que le secteur agro-alimentaire est davantage caractérisé par des grands groupes **nationaux internationalisés** que par de réelles multinationales, à quelques exceptions près comme Nestlé, Jacobs Suchard ou encore Unilever. En concordance avec ses propos, il nous faut d'abord indiquer que les quatre entreprises que nous avons choisi de décrire appartiennent à la première catégorie. Trois d'entre elles, une française et deux anglaises, sont davantage avancées sur le chemin de l'internationalisation, déjà bien balisé pour elles, que la dernière. Comme R.H.Green le caractérise, ces entreprises se trouvent donc dans une situation où, largement développées dans leur pays, elles ont déployé leurs activités à l'étranger, ce qui certes a induit un changement radical de leur comportement, mais a laissé la primauté aux aspects nationaux: la recherche-développement reste l'apanage de la maison-mère, le chiffre d'affaires est principalement réalisé dans le pays d'origine, les traditions alimentaires nationales et la taille du marché domestique sont déterminantes de l'expansion internationale.

J.N.Vieille souligne, quant à lui, que la diversification internationale ne s'est pas effectuée de façon identique, ni selon la même logique, en Grande-Bretagne ou en Europe continentale:

"- Les firmes britanniques par exemple, certainement pour des raisons culturelles, ont davantage recherché une expansion suivant un axe Grande-Bretagne/Etats-Unis (Hanson, Grand Metropolitan, Dalgety). Certaines d'entre elles, comme Hilldown Holdings, se limitent au marché britannique et ne s'internationalisent que marginalement. Les diversifications sur l'Europe sont extrêmement rares ce qui, compte tenu de l'approche du grand marché, devrait suggérer outre atlantique quelques réflexions.

- Les autres groupes européens ont d'abord conquis leur espace (Nestlé, Unilever, BSN, Pernod Ricard, Jacobs) et, ces dernières années seulement, se sont étendues par croissance externe sur le marché américain. Certains groupes jouent par contre une carte plus européenne comme Ferruzzi, ou plus régionale en basant leur développement sur des marchés particuliers: East Asiatic Company, société danoise de type conglomérat agit sur l'Europe et en Asie du Sud-Est. On peut citer aussi Pernod Ricard dont l'axe de développement reste l'Europe et l'Asie du Sud-Est." (1989, p.56)

R.H.Green avait par ailleurs signalé que la restructuration internationale a, dans l'ensemble, été plutôt favorable aux groupes européens ces dernières années. Alors que l'ouverture des marchés communautaires permettait à beaucoup d'entreprises nationales de "passer à la dimension communautaire", avant de se lancer aux Etats-Unis, les groupes américains étaient eux plutôt défavorisés par des obstacles de type conjoncturel (embargos...) ou administratif (loi antitrust). Il s'agit là, cependant, d'aspects que les nouveaux accords du commerce mondial risquent de remettre en cause.

En bref, les trois articles mentionnent un recentrage géographique des investissements dans les pays développés, en Europe et aux Etats-Unis pour les groupes européens (Nestlé, Unilever, Grand Metropolitan, Tate & Lyle, Allied Lyons, Cadbury Schweppes, Ferruzzi, Bongrain, Perrier....) et essentiellement aux Etats-Unis pour les groupes américains (mis à part Coca-Cola et Pepsi-Cola), ainsi qu'un recentrage très marqué vers les métiers d'origine. Ce second recentrage est particulièrement net pour les entreprises qui ont fait le pari de l'internationalisation par ailleurs, par exemple dans des secteurs comme les boissons. Rares sont les groupes qui, comme Unilever ou Nestlé, ont réussi à mobiliser d'énormes ressources financières et humaines pour se permettre une stratégie de diversification double, produit et géographique, et faire preuve d'une expérience de gestion internationale peu commune. La plupart des groupes ayant choisi l'internationalisation et une activité dynamique mais sage d'acquisition de firmes moyennes, sont d'abord ou en même temps passés par un recentrage de leurs activités (il est à noter que même Unilever s'est progressivement désengagé d'Afrique et de l'alimentation animale).

En conclusion de cette partie, et pour mieux faire apparaître la comparabilité des groupes français et britanniques que nous allons étudier, nous rappelons ici un tableau extrait de l'article de R.H.Green et récapitulant le chiffre d'affaires international de quelques groupes agro-alimentaires, en particulier français et britanniques.

	1983	1984	1985	1986	1987
Suisse					
Nestlé	97	98	98	98	98
Jacobs Suchard	87	86	87	94	95
France					
Moët-Hennessy	74	77	78	78	78
Pernod-Ricard	29	28	24	23	23
Source Perrier	22	27	31	21	30
Rémy Martin				66	64
BSN	26	27	28	30	32
Besnier	17	19	20	25	26
Bongrain	48	49	49	54	48
Bel	49	53	51	48	46
Beghin-Say	37	33	33	32	47
Royaume-Uni					
Guinness	22	21	21	35	40
Grand Met			43	38	38
Allied Lyons		26	25	24	26
Bass	5	6	6	6	6
Cadbury Schweppes	52	54	49	58	53
Whitbread			19	17	17
United Biscuits	47	45	45	46	45
Berisford		65	65	74	68
Northern Foods		52	50	42	28
Argyll				8	0
Etats-Unis					
Pepsi-Cola	16	13	12	13	17
Coca-Cola	40	38	38	46	55
American Brands	55	54	62	67	68
Philips Morris			28	27	28
Reynolds	25	24	22	21	24
Anheuser Bush		1			
Kellog		27		28	26
Kraft		27	25	26	24
Heinz			34	37	40
Quaker	41	32	29	31	22
Autres pays					
Carlsberg	29	29	30	28	32
Heineken				74	74

(*) Résultats additionnés des filiales installées à l'étranger, et des exportations de la maison mère.

Source: Rapports d'activité des groupes.

Tableau 7.1. : Chiffre d'affaires international* de quelques groupes agro-alimentaires
(en pourcentage du total du chiffre d'affaires)
extrait de R.H.Green (1989, p.47)

Après ce panorama introductif, tant à la façon dont nous avons mené nos études de cas, qu'au secteur dans lequel nous allons nous "plonger" au cours des pages qui viennent, la porte est désormais ouverte pour nous intéresser de plus près à quatre des sociétés étudiées, et pour essayer de comprendre ce qui fait de deux d'entre elles des sociétés spécifiquement britanniques et, par opposition, ce qui fait des deux autres des sociétés françaises...

2. ETUDES DE CAS D'ORGANISATIONS FRANÇAISES ET ANGLAISES

Les sociétés que nous allons présenter maintenant sont au nombre de quatre. Nous commencerons par considérer les entreprises britanniques, désignées par les pseudonymes de Crakit et Kakochoch. Crakit appartient à un groupe de dimension internationale de la région londonienne; la division que nous avons plus particulièrement étudiée a pour métier le biscuit, et se trouve sur le même site que le siège social. Kakochoch est également la filiale d'un grand groupe alimentaire londonien mais elle est située en "province", et c'est sur ce site historique de l'entreprise chocolatière que l'ensemble de l'étude a été mené. Il s'agit donc, dans les deux cas, d'entreprises qui manufacturent des produits frais, périssables à courte échéance. D'autre part, l'une et l'autre connaissent et ont à faire face à des pointes saisonnières, à Noël et à Pâques.

Nous considérerons ensuite deux entreprises françaises, désignées par Donalait et Lactée. Il s'agit cette fois de deux entreprises du secteur des produits laitiers; les filiales étudiées avaient plus précisément, respectivement, le lait et les yaourts pour activité. Donalait est le "berceau historique" d'une coopérative laitière, très présente sur le marché français, tandis que Lactée est la filiale la plus importante d'un grand groupe alimentaire industriel et financier.

2.1. CRAKIT ou les valeurs de l'industrie traditionnelle londonienne modernisée

Crakit fait partie d'un grand groupe, présent non seulement dans la fabrication de biscuits mais aussi dans les snacks et les produits surgelés, correspondant à une évolution des goûts et habitudes alimentaires britanniques. Sa structure, au niveau du groupe, est clairement divisionnelle, et le siège se trouve sur le site de Crakit (division biscuits), qui est la plus ancienne division du groupe. Celle-ci s'est d'ailleurs progressivement constituée à partir de la concentration, sur base d'acquisitions amicales ou d'ententes, de fabricants biscuitiers traditionnels, sur l'ensemble du territoire et en particulier londoniens et écossais. La division opérationnelle plus spécifiquement visitée est donc située sur l'emplacement historique, dans le grand Londres, de l'un des biscuitiers fondateurs. La première caractéristique de Crakit est d'être apparemment "une entreprise sans problème". Elle possède une place de leader incontestée en Grande-Bretagne sur son marché, fait preuve de dynamisme commercial à l'étranger, notamment

de plus en plus en Europe, et le rôle fondamental, pour la société, des activités traditionnelles (biscuits) a été réaffirmé. Crakit se veut un producteur de bonne qualité à bas prix⁵, recette qui paraît somme toute simple pour rester le meilleur. C'est, en conséquence de cette philosophie, et nous y reviendrons ensuite, une entreprise où le marketing, normalement fort dans l'agro-alimentaire, domine; mais la production a largement son mot à dire, à cause de son importance historique et en raison de cette volonté de bonne qualité au moindre coût. Crakit est par ailleurs caractérisée par un management souple, consensuel, une équipe de direction⁶ dont la cohésion et la structuration sont fortes, et une bonne acceptation des "financiers", même si ceux-ci cherchent à améliorer la compréhension économique et financière dans l'entreprise, globalement plus tournée vers le commercial. Elle se distinguait également des autres entreprises rencontrées par l'existence, au moment de notre étude, d'un grand projet sur les systèmes d'information, domaine où elle possédait une certaine avance, nous semble-t-il, sur d'autres entreprises du secteur (en particulier en ce qui concerne les E.I.S., "Executive Information Systems").

Après cette brève présentation de l'entreprise, nous allons à présent nous efforcer, reprenant en cela les différents thèmes de notre guide d'entretien, de présenter d'abord certains aspects organisationnels de Crakit, et progressivement les caractéristiques plus techniques des systèmes d'information comptable et de gestion.

2.1.1. La confusion des termes et des titres de l'organigramme

Il s'agit là d'une première chose frappante pour qui entre chez Crakit et tente de se faire expliquer l'organisation, du moins avec des yeux français. La structure est en apparence tout à fait "classique":

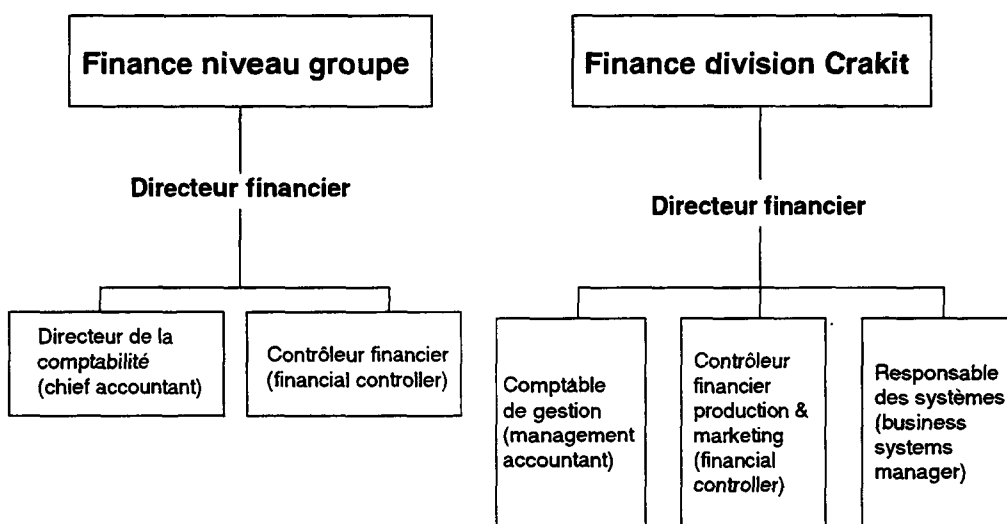


Schéma 7.1. : Organigrammes de la fonction financière chez Crakit (division biscuits) et au niveau du groupe

⁵: "low cost good quality" en anglais.

⁶: nous rappelons que nous parlons de la division, n'ayant pas les moyens de juger du groupe.

Mais la première remarque est qu'il n'existe pas de cohérence entre la terminologie du groupe et celle de la division biscuits. Par exemple, le "contrôleur financier" du groupe est responsable de la trésorerie, des départements juridiques, fiscaux et d'audit interne, alors que le "contrôleur financier" de la division a principalement un rôle de soutien, de support aux opérationnels, et passe l'essentiel de son temps à effectuer des analyses de rentabilité produits-clients et sites.

Ainsi les titres de fonction sont-ils à nouveau trompeurs au sein de la division: le "*management accountant*" ne fait de comptabilité de gestion au sens où nous l'entendons, que dans la mesure où il produit des comptes. Il a en fait un pur rôle comptable, mais édite les comptes pour le groupe, et non des tiers. Le rôle analytique que l'on pourrait attendre de lui fait en réalité partie de la mission du "contrôleur financier" qui, au niveau de la division, pourrait être considéré comme la tête d'un département "analyses et planification économiques".

Ce "flou" au niveau des termes, que nous avons retrouvé de façon générale dans les organisations britanniques, semble traduire la non-existence de postes "types" figés. Le titre d'une part, et le contenu de la fonction de l'autre, semblent être là pour convenir avant tout à l'homme qui l'occupe, et évolueront avec son départ. Cela est sans doute aussi partiellement le cas dans les organisations françaises, mais peut-être la plus grande "fantaisie" des titres rencontrée dans les sociétés britanniques, et en particulier chez Crakit, est-elle significative de fonctions et de carrières moins "tracées" dans ce pays, et du caractère plus informel de l'attribution des responsabilités.

2.1.2. Un délicat équilibre entre le groupe, la division et les opérations, en matière de contrôle et d'information

Vu de façon globale, le groupe est perçu comme décentralisé, tout en exerçant un strict contrôle des résultats, tandis que la division est davantage perçue comme étant centralisée. La réalité est cependant plus nuancée.

Le groupe est décentralisé, et perçu comme tel, en ce sens qu'il respecte les différentes cultures de ses divisions opérationnelles. La décentralisation se traduit par l'existence de prix de cession interne entre divisions, d'une équipe de services en systèmes informatiques qui n'est pas une fonction centrale mais une entreprise de services interne.... La perception est également qu'en contrepartie, dans une logique de contrôle financier, le groupe se montre strict sur les résultats. C'est lui qui fixe aussi bien l'objectif de profit annuel que le niveau des investissements accordés pour atteindre cet objectif: c'est à l'intérieur de ces limites que les divisions ont le droit d'opérer comme elles l'entendent. Les responsables financiers et comptables de Crakit ont également souligné que les fonctions fiscales et de trésorerie restaient aussi du ressort du groupe. Mais c'est

à partir de là que les choses deviennent plus ambiguës sur la véritable position du groupe. Ces mêmes responsables, au niveau de la division, remarquent qu'en réalité le contrôle est maintenu sur tous les aspects importants pour la société. Les responsables commerciaux et marketing pensent que le groupe s'oriente vers de plus en plus de centralisation et que, si les décisions quotidiennes sont déléguées, les décisions importantes continuent à être maîtrisées par le centre. Ainsi la décentralisation est-elle parfois factice: d'un côté, des objectifs de résultat non atteints ne sont pas aussi durement sanctionnés qu'on pourrait s'y attendre; d'autre part, il a été souligné à plusieurs reprises que la procédure budgétaire actuelle ne correspondait pas à la réalité. En particulier, plusieurs interlocuteurs s'interrogeaient sur le bien fondé d'une approche "*bottom-up*" et non pas "*top-down*", puisqu'en dernier ressort c'est le groupe qui indique aux divisions les résultats à atteindre. La situation se révèle donc frustrante, d'autant plus que le budget est, pour beaucoup d'opérationnels, un exercice long, coûteux en temps et très détaillé. La raison pour laquelle le budget reste "*bottom-up*" est, peut-être, de contrebalancer le plan stratégique qui, lui, est précisément "*top-down*". Ceci tend encore à contribuer à l'idée que le groupe a finalement davantage une attitude de "**planification stratégique**" que de "**contrôle financier**" (selon la terminologie utilisée par A.Campbell & M.Goold, 1987). Le groupe a une bonne connaissance de l'activité, et en particulier du métier du biscuit, qui constitue sa tradition. C'est en réalité lui qui propose la stratégie, et les objectifs sont aussi qualitatifs que financiers.

Un second niveau, en matière de centralisation/décentralisation, doit être considéré: c'est celui interne à Crakit (division biscuits) qui définit la relation entre le Comité de direction de la division et les opérations (usines, commerciaux, etc...) La tendance générale est alors plutôt à considérer la division centralisée. De nombreux passages, extraits des entretiens, vont dans ce sens:

"Les décisions ont tendance à être prises à un assez haut niveau de la hiérarchie... Par exemple, toutes les politiques de personnel, les développements des systèmes d'information de gestion, les décisions concernant les nouveaux produits sont prises au niveau du Comité de direction. Ce dernier a tendance à être très vite impliqué dans tout problème."

"De nouveaux départements centraux viennent d'être créés..."

Ou surtout, en ce qui concerne les usines:

"Les usines sont des centres de coût; elles n'ont pas de maîtrise des volumes... les transformer en centres de profit n'est pas nécessaire; cela n'est possible et nécessaire que lorsqu'elles fabriquent des produits très spécifiques pour des "niches", avec une composition différente, un coût élevé et de faibles volumes..."

"Le rôle d'un directeur d'usine est de proposer seulement; c'est le centre qui décide; bien sûr la décision dépendra de la façon dont le projet est présenté..."

"En tant que directeur d'usine, nous ne savons pas ce que le siège planifie ou comment ils envisagent, en termes stratégiques, les deux à trois ans à venir; cela nous rend difficile de prendre des décisions ou de suggérer des choses de façon locale..."

"Ce serait plus épanouissant de gérer des centres de profit que des centres de coût, simplement parce que "profit" sonne plus motivant que "coût". Mais l'attitude est ici que le profit est un *problème du centre*, que c'est *le centre* qui l'induit".

Rares sont les témoignages qui soulignent la décentralisation de Crakit. Encore ne se réfèrent-ils, dans ce cas, ni au niveau de délégation des décisions, ni à l'attitude consistant à "laisser décider" et mettre en place, en parallèle, un système de remontée de l'information comptable⁷. Les seuls aspects de la décentralisation mentionnés concernaient la saisie des informations, pour les nouveaux systèmes d'information "décentralisés" mis en place:

"Il y a une décentralisation des livres de compte, ils sont de plus en plus souvent tenus sur place... Cela va même être accentué avec Prodmis⁸..."

"On a même parlé de placer des hommes des systèmes d'information dans chaque fonction (marketing, production, finance...)"

"Nous sommes à la fin d'un cycle de centralisation... Cadremis⁹, nous obligera à plus de décentralisation".

Rares sont les idées qui, comme celle-ci, reconnaissent une certaine décentralisation réelle :

"En tant que directeur d'usine, vous êtes encore largement autonome: déjà géographiquement; nous avons un contrat avec le centre, le budget, ce qui signifie qu'il nous suffit d'atteindre nos objectifs de coût et de tonnage; à partir de là, je peux faire ce que je veux, c'est à moi de voir comment je remplis mon contrat... Nous sommes plus autonomes et responsables que nous ne l'étions, tout en ayant le devoir de rendre des comptes..."

⁷: les Anglais ont, à ce sujet, une expression beaucoup plus parlante que la nôtre : "to be accountable", c'est, au sens littéral comme au sens figuré, "rendre des comptes à quelqu'un".

⁸: les noms des logiciels ont été changés; Prodmis est un nouveau système d'information instaurant, entre autres, un système de saisie directe des données événementielles et de contrôle, au niveau de la production, dans les usines.

⁹: nouveau système d'information en cours de développement et devant répondre à l'ensemble des besoins informationnels des *cadres*.

Et encore cette décentralisation de fait semble-t-elle s'appuyer sur un facteur incontournable: la distance géographique! La nécessité de rendre des comptes, qui est en principe, une contrepartie de la décentralisation, ne vient d'ailleurs pas, pour les usines, de leur pouvoir à prendre des décisions, mais simplement de leur "indépendance" géographique, qui les rend plus difficiles à contrôler pour la division. Et, en fait, les nouveaux systèmes d'information comptable et de gestion introduits dans les usines rendront leurs résultats plus visibles, en particulier du centre (qui deviendrait presque apte à les gérer à distance!). Il est d'ailleurs intéressant de noter que, pour les usines situées en province, le groupe et le siège de la division Crakit, tous deux localisés au même endroit, en banlieue londonienne, sont assimilés: bien que leur seul contact direct soit avec Crakit, ils mettent les financiers du groupe et ceux de la division "dans le même panier". Ce sont, à leurs yeux, les gens du "centre", loin, là-bas, à Londres...

En lien avec cette question de l'équilibre et du niveau de centralisation/décentralisation, entre le groupe, les divisions et les opérations, se trouve le dilemme, particulièrement accentué dans plusieurs sociétés britanniques¹⁰, des conséquences long terme ou court terme des décisions. Le groupe, au niveau du siège, a bien entendu tendance, cela nous a souvent été souligné, à s'intéresser aux chiffres "clés" qui doivent être présentés aux marchés financiers, donc au profit, au résultat net et aux dividendes annuels. En conséquence, il a tendance à fonder ses décisions sur ces préoccupations et à raisonner en termes de comptes artificiellement découpés annuellement. Cela se heurte, nous a-t-on à plusieurs reprises expliqué, à la conception opérationnelle des divisions, qui se concentrent tantôt sur des problèmes à très court terme, tantôt au contraire sur des projets qui dépassent le cadre de l'année. La pression du groupe semble parfois, d'après les responsables opérationnels, aboutir à une vision extrêmement court terme, et négliger précisément la planification à moyen-long terme, ou les projets pluriannuels. Au-delà des remarques sur le plan à moyen-long terme (2 à 5 ans), sur lesquelles nous reviendrons lors de la présentation des outils chez Crakit, cette orientation court terme a également été soulignée en réponse à la question sur les éléments d'incertitude pour l'entreprise. On nous a, par exemple, suggéré que la structure diluée du capital et les "menaces" de la *City* pourraient retenir le groupe, au niveau de son Comité de direction. La forte influence de la Bourse de Londres, en comparaison de celle de Paris, sur l'économie et les entreprises domestiques, aurait ainsi un revers de médaille assez sérieux: certes, elle fournit un bon élément de motivation à l'amélioration du bénéfice et l'efficience, mais elle constitue une entrave au développement de projets dont le délai de récupération est supérieur à deux ans¹¹.

¹⁰: nous le verrons de façon encore plus accrue dans le cas de Kakochock.

¹¹: cela reste vrai en dépit du fait que les modèles des marchés de capitaux nient une telle entrave et insistent sur l'idée que tous les futurs cash flows sont pris en compte dans le prix de l'action; de tels modèles restent d'ailleurs silencieux sur les effets de l'incertitude sur la valeur des titres, incertitude due à des rumeurs d'opérations publiques d'achat.

2.1.3. Le fonctionnalisme dans l'entreprise; fonctions "dominantes", place et rôle de la direction financière

Concernant les fonctions dominantes dans l'entreprise, de nombreux responsables désignaient Crakit comme une entreprise "guidée" par le marketing¹², sans négliger pour autant le poids traditionnel de la production, renforcé par l'emblème de producteur de "bonne qualité à bas prix". La prédominance du marketing se traduit, par exemple, par le fait que la plupart des directeurs généraux sont issus de cette fonction. Une des raisons avancées tient à l'idée que les hommes de marketing - au carrefour entre les ventes (information externe) et la production (information interne) sont ceux qui ont la vision et l'information la plus globale sur l'entreprise pour prendre des décisions. Une autre partie des personnes interrogées insistait, par contre, sur l'idée que chacun (c'est-à-dire chaque directeur, chaque tête de fonction) avait sa place au Comité de direction et que, par exemple, si la fonction financière n'avait pas le pouvoir d'imposer ses décisions, du moins était-elle fortement écoutée et avait-elle la possibilité de s'opposer à d'autres propositions. Il en irait de même, d'après ces responsables, pour les autres fonctions.

En termes de rôle et d'importance de la fonction financière, la différence a été présentée comme nette entre la fonction finance du groupe, qui est une fonction de contrôle à 60% et de support à 40%, et la fonction finance de l'unité opérationnelle, elle beaucoup plus support que contrôle.

"La fonction financière est davantage une fonction de support que de contrôle¹³; ce n'est pas une fonction qui influence en soi le business. Cela ne signifie pas que le directeur financier ne prend pas de décision importante. Il peut être très puissant en tant qu'individu au Comité de direction, mais la *fonction* n'a pas de pouvoir pour passer au dessus du marketing ou des ventes..."

En fait, la fonction finance de la division semblait aussi, et avant tout, assez fortement présente parce que le directeur financier l'était, de façon ferme et positive à la fois. Néanmoins, l'image et le niveau de connaissance globaux des "aspects financiers"¹⁴ dans l'entreprise restaient faibles; le souci et les efforts récents de la fonction financière, au niveau de la division, pour avoir un rôle pédagogique et apprendre aux opérationnels à raisonner en termes plus financiers, en témoignaient. L'importance d'accroître le "niveau de connaissances économiques et financières" a été, à maintes reprises, souligné; au niveau de l'usine, cela semble devenir d'autant plus urgent que la décentralisation des systèmes d'information comptable et de gestion implique la saisie des informations sur le site. A tous les niveaux, les responsables semblaient persuadés qu'ils

¹²: "marketing-led company", en anglais.

¹³: ce qui pourrait apparaître ici comme une phrase "toute faite" correspondant à un phénomène de mode (il ne fait pas bon dire que le contrôle de gestion est policier...) ne l'était pas en réalité chez Crakit ; les propos étaient tenus par les opérationnels eux-mêmes et correspondaient aussi à ce que nous avons perçu.

¹⁴: "financial awareness", en anglais.

pourraient gérer bien mieux leur trésorerie, si on les sensibilisait et on leur expliquait comment ils pouvaient, personnellement, avoir un effet dessus.

Néanmoins, améliorer la sensibilité aux aspects financiers pose plusieurs problèmes. Il faut d'abord définir ce que l'on entend par "éduquer à la finance": s'agit-il d'organiser des formations (ce qui a déjà été fait chez Crakit) du type "finance pour les non financiers", à un niveau de cadres moyens ou supérieurs? S'agit-il d'accentuer les réunions quotidiennes, les explications, le rôle de soutien de la fonction financière à l'égard des autres? La réussite des actions entreprises restera difficile à évaluer. Les réticences continuent aussi d'exister, dans les autres fonctions, comme chez les financiers :

"Je suis en faveur d'une meilleure compréhension des implications financières de ce que nous faisons, mais nous devons faire attention à ne pas perdre notre "créativité entrepreneuriale"...".

Quant aux comptables et financiers, auront-ils suffisamment confiance en eux-mêmes et en leurs compétences pédagogiques pour partager leur savoir, être contents de donner à comprendre à quel point les aspects financiers sont importants, ou bien auront-ils peur inconsciemment, de perdre une partie de leur pouvoir, au fur et à mesure que les autres fonctions deviendront capables de "s'auto-contrôler"? Ce sont là autant de questions qui restent encore ouvertes chez Crakit. Un dernier point très intéressant à noter sur ce sujet est la terminologie employée dans l'organisation où les financiers, plutôt que de parler de "prise de conscience financière", ont décidé d'employer l'expression de "prise de conscience commerciale"¹⁵. Cela montre à quel point leur souci est grand d'améliorer l'image d'une fonction dont l'appellation même est ternie dans l'entreprise.

Un dernier point doit être mentionné sur ce sujet: le fonctionnalisme, bien que peu apparent en raison de la structure divisionnelle du groupe, est somme tout assez fort chez Crakit. Par exemple, il y a des relations hiérarchiques "en pointillés", assez marquées pour les responsables de la gestion des ressources humaines et de la finance des divisions avec le groupe. Mais surtout, il est rare de voir les responsables changer de fonction. Ceux-ci tendent à rester non seulement au sein de la même division, mais aussi de la même fonction. La société prétend recruter des cadres qui resteront et se développeront au sein de la société et non pour un poste spécifique: il serait alors logique de recruter des responsables prêts à changer de fonction et de les faire réellement bouger. Ce fonctionnalisme sous-jacent a également à notre avis une autre conséquence¹⁶: d'après certains responsables, les cadres supérieurs confirmés (*Senior managers*) ont parfois du mal, lorsqu'ils deviennent cadres dirigeants (*Directors*), c'est-à-dire membres du

¹⁵: respectivement "financial awareness" et "commercial awareness" en anglais.

¹⁶: qui nous a été soulignée par ailleurs.

Comité de direction, à sortir de l'approche fonctionnelle de **gestion** de leur domaine, pour se mettre à penser en termes **stratégiques** et à long terme, en déléguant les activités de gestion.

2.1.4. Les valeurs de l'entreprise et les modes de prise de décision

Les valeurs dominantes chez Crakit sont, d'une part, **la transparence** ("*openness*") et, d'autre part, **le mode de fonctionnement informel** de l'organisation. Le niveau élevé de communication et de gestion informelles dans l'entreprise est certainement un des premiers points frappants pour un observateur français. Cela se traduit, entre autres, par un climat, une ambiance de travail très agréables, avec des relations apparemment très amicales et des flux de communication qui paraissent très ouverts. Les valeurs de transparence ("*openness*") sont là pour faire en sorte que tout fonctionne bien, dans un univers informel. Néanmoins, ce tableau présentait également chez Crakit un certain nombre de limites :

- la communication s'avérait, dans certains cas, "trop" informelle, ou du moins insuffisamment formalisée au travers d'une structure. Par exemple, au sein du département finance, le contrôleur financier (équivalent d'un responsable des analyses de gestion) se plaignait d'être parfois dépendant du directeur financier pour être au courant des développements du système comptable, géré par son collègue "*management accountant*"; (équivalent d'un responsable des comptabilités). Le manque de communication se faisait sentir en dépit des excellentes relations qu'il entretenait, disait-il, avec son collègue. La question se posait de savoir si cela correspondait à un besoin, noté par ailleurs, de restructurer à moyen terme la fonction, de telle façon à ce que l'information comptable soit directement sous la responsabilité du contrôleur financier: celui-ci chapeauterait alors les analyses de gestion et l'information comptable. En d'autres termes, s'agissait-il simplement d'un problème ponctuel d'organigramme et d'un cas isolé, comme on tendait à nous le dire? Ou bien est-ce là l'une des questions posées par la façon "informelle et sociale" des britanniques - certains diraient pragmatique - de gérer? Il semblerait, quoiqu'il en soit, que la communication informelle ne soit pas toujours suffisante pour assurer, verticalement et horizontalement, le passage des flux d'information nécessaires.

- par ailleurs, en dépit de l'apparence des relations, amicales et informelles, et malgré la valeur forte qu'est la transparence, le niveau de formalisme est peut-être plus important qu'on ne s'en aperçoit au premier abord. L'utilisation des prénoms, les tapes amicales et mesurées sur l'épaule, la prise à parti presque confidentielle sont en fait des règles de comportement, des règles du jeu social et des codes de conduite en groupe très stricts. Une réorganisation, le départ d'un responsable et la promotion d'un autre, se font sans éclats. Tout le monde utilise les prénoms, mais chacun sait qui est qui, et qui est où.... Quant à la transparence, elle a ses limites, même lorsqu'elle est solidement ancrée, limites humaines bien sûr... Cela est d'autant plus marqué que l'état d'esprit de chacun rend difficile de dire en face: "telle ou telle chose ne

tourne pas rond"... Les chances sont grandes que tout le monde soit au courant des problèmes, ou les perçoive dans le non-dit, mais personne - pour ne pas enfreindre la loi formelle et stricte de comportement - ne s'aventurera à les dénoncer directement.

Les processus de prise de décision paraissent eux aussi assez informels. Il y a en fait peu de Comités chez Crakit, le seul comité réellement permanent est le Comité de direction (le "*Board*"). Les décisions, aux dires de nos interlocuteurs, se prennent selon un mode collectif au niveau directorial, selon un mode consultatif aux niveaux d'encadrement moyen et au dessous. Le mode collégial ne joue donc vraiment que tout à fait en haut de la hiérarchie, pour les décisions stratégiques et les plus importantes. A tous les niveaux, par contre, on a rencontré une forme de "management par les réunions". Les réunions sont nombreuses et régulières partout dans l'organisation; beaucoup de travail s'effectue au sein de petites équipes. Les arguments classiques, pour et contre le travail en équipe et les décisions collectives, ont été donnés par nos interlocuteurs: cela ralentit le processus de décision, mais crée un engagement de chacun vis-à-vis de la décision et en accélère la mise en oeuvre; par contre, le risque de dilution de la responsabilité qui, elle, ne peut en principe pas être collective, est perçu par les responsables. Ces éléments, donnés par les responsables rencontrés, sont à préciser ou à nuancer sur deux points:

- tout d'abord, les responsables de l'usine nous ont déclaré qu'ils fonctionnaient moins à base de comités et de "*Working Parties*" que les fonctionnels, au siège. Cela est dû, selon eux, à la nature des décisions opérationnelles, qui doivent toujours être prises très rapidement. Il y aurait donc une différence dans les modes de prise de décision entre les opérationnels et les fonctionnels, et aussi selon le niveau hiérarchique.
- il faut aussi souligner que notre impression ne concordait pas avec les affirmations des responsables; nous constatons un grand nombre de réunions, alors que nos interlocuteurs nous assuraient du faible nombre de Comités. Cela tenait peut-être à la différence, visiblement importante aux yeux de plusieurs responsables, qu'ils faisaient entre un comité (= un groupe de réunions formelles et régulières, permanent) et les réunions informelles. Un des plus importants exemples de travail en équipe, au moment de notre présence, se trouvait être le développement du système "Cadremis".

2.1.5. Quelques remarques sur les "outils" et les systèmes formels d'information comptable et de gestion

Les systèmes d'information comptable et de gestion "formels" de Crakit ne sont pas fondamentalement originaux, ni différenciés de ce qui a été rencontré ailleurs: un système de comptabilité en coûts standard sans allocation des coûts indirects, des standards assez "serrés", une période pertinente qui est la semaine en raison de la nature de l'activité (ventes de produits périssables), des indicateurs clés différenciés au niveau du groupe et des divisions

opérationnelles, en accord avec leur perspective différente (marge commerciale, résultats, dividendes pour le groupe; chiffre d'affaires, au niveau opérationnel, en volume).

La seule grande particularité de Crakit est d'avoir mis en oeuvre un grand projet de systèmes d'information et réussi, au moins dans un premier temps, une bonne implication des utilisateurs. Ce projet s'articule autour de trois logiciels, l'un destiné à l'appareil de production, le deuxième au Comité de direction et principaux responsables, le dernier enfin à l'ensemble des managers.

"Les usines doivent être entièrement automatisées et équipées en ordinateurs pour être efficaces, y compris du point de vue comptable. Les systèmes comptables informatisés créent une visibilité qui permet de montrer et donc d'éliminer le gaspillage. Les usines sont le principal enjeu si nous voulons **d'abord** être un fabricant de bonne qualité à bas prix".

Concernant le Comité de direction :

"Au bout du compte, ce sont eux qui prennent les décisions importantes et qui gèrent le tout. Ils doivent être informés rapidement et correctement sur les aspects pertinents".

La mise en place d'un E.I.S. (Executive Information System) particulièrement convivial et performant vise, avec un apprentissage de la part des membres du Comité de direction, à cela. L'extension d'un tel projet à l'ensemble des cadres n'est, par contre, pas sans poser problème.

Concernant les autres outils classiques du contrôle de gestion, on peut noter que le budget, selon une approche "*bottom-up*", est partiellement intégré avec le plan à long terme, dont la première année devient base de discussion pour la négociation budgétaire. Crakit est sans doute la société anglaise, parmi les quatre étudiées dans ce pays, où l'insistance sur la planification stratégique était la plus forte. Malgré cela, plusieurs responsables considéraient (en lien avec la problématique du court terme/long terme) que le plan n'était pas assez bien préparé ni assez pris au sérieux.

Par ailleurs, le budget était vécu à la fois comme un outil de management, de motivation, et comme une base de discussion, permettant un contrôle-clé des activités à la fin. Sur ce point, Crakit se distinguait nettement des autres sociétés anglaises. La perspective de motivation des responsables à travers le budget existait, mais la notion "d'engagement personnel fort" n'était pas aussi marquée que dans les autres entreprises. Enfin, il faut souligner, chez Crakit, la présence de budgets révisés (parfois appelés "*forecasts*" - prévisions). La révision intervenait toutes les périodes, c'est-à-dire tous les mois, au niveau du budget commercial et seulement à partir du troisième mois pour l'ensemble du rechapage. On verra que ces prévisions budgétaires, en cours d'année, ne sont pas propres à Crakit mais qu'elles existent aussi dans d'autres sociétés anglaises.

Il est bien entendu encore trop tôt, après la présentation d'une seule entreprise, pour pouvoir tirer une quelconque conclusion dans le domaine comparatif, ou pour donner une opinion en matière de "caractéristiques anglaises". C'est la raison pour laquelle nous allons maintenant présenter une seconde entreprise britannique, tout en retenant quelques idées clés, par rapport à notre recherche, à propos de Crakit. En particulier, Crakit nous laissera le souvenir d'un fabricant biscuitier "de bonne qualité à bas prix" et d'une organisation apparemment "sans problème" et harmonieuse. En fait, ce tableau est à nuancer, en soulignant que l'entreprise nous a paru jouer la carte:

- de la communication et des relations informelles (parfois même excessivement, en termes d'information, au goût de ses cadres); parmi les aspects informels, on note par ailleurs l'absence de stabilisation des titres des fonctions de l'organigramme;
- de la prise de décision "consensuelle" ou plutôt collégiale, surtout au niveau du Comité de direction ("*Board*");
- de la valeur d'"*openness*", difficilement traduisible, et qui matérialise à la fois des idées de transparence, d'écoute, d'ouverture;
- du sens du "commerce" (attention, pas du marketing... la terminologie nous paraît révélatrice...) et de la "créativité entrepreneuriale", que l'entreprise veut à tout prix conserver, plus que du sens de la finance. En témoignent l'attitude de "planification stratégique" que le groupe continue à favoriser, malgré de fortes pressions financières externes ressenties de tous, le rôle et la place de la fonction finance, ainsi que des petits détails au niveau du vocabulaire employé (on parle ainsi de "prise de conscience commerciale" pour signifier "prise de conscience financière"...).

2.2. KAKOCHOK ou la permanence des vertus traditionnelles dans l'industrie chocolatière

Après l'introduction au contexte de cette seconde organisation britannique, nous choisirons un ordre de présentation des principales caractéristiques de Kakochochok légèrement différent de celui retenu pour Crakit. Nous commencerons en effet, cette fois, par les valeurs - on pourrait presque dire les "vertus" - de l'entreprise, car ce sont elles qui gouvernent pratiquement l'ensemble des points que nous décrivons ensuite: l'organigramme ou plutôt la structure organisationnelle, le niveau de centralisation et les modes de prise de décision, le rôle de la finance, les quelques spécificités des systèmes formels.

Kakochochok est la filiale "aînée", spécialisée en confiserie chocolat, d'un grand groupe alimentaire. Ce dernier, convoité par des "géants" plus importants que lui encore, a son siège à Londres.

Kakochok, par contre, se trouve dans une petite ville, à la périphérie d'une métropole de province anglaise. Plus encore que chez Crakit, la recherche a été menée, dans ce cas, de façon quasi-exclusive au niveau de la filiale. Nous n'avons rencontré, pour un entretien, qu'un seul responsable (contrôleur de gestion), à Londres, au siège du groupe. Deux éléments ont contribué à cette différence:

- d'une part, l'éloignement géographique entre le groupe et la filiale. Alors que, chez Crakit, il suffisait de traverser une route, à l'intérieur même du site, et de se rendre dans un autre bâtiment, pour être "au siège du groupe", les responsables de Kakochok désireux d'un rendez-vous avec un responsable au niveau du groupe (ou vice versa) avaient un réel déplacement à effectuer. Ils étaient et se sentaient moins proches du groupe. Le même phénomène se produisait en matière d'échanges d'hommes: alors que, chez Crakit, les carrières étaient "mixtes" (ainsi, pendant notre présence, le directeur financier de la division est devenu contrôleur de gestion du groupe), rien de tel n'était courant chez Kakochok.
- d'autre part, notre premier contact avec l'entreprise a été établi avec le directeur financier de Kakochok et non, comme chez Crakit, avec le contrôleur de gestion du groupe, qui nous a ensuite introduit auprès de la division et en particulier, de celui qui allait devenir son successeur...

Néanmoins nous rappelons que, dans tous les cas, notre souhait, formulé auprès des entreprises, était de pouvoir travailler et étudier plus particulièrement une filiale importante du groupe¹⁷. C'est même sur ce critère que nous avons choisi de présenter Crakit et Kakochok parmi les quatre sociétés étudiées en Grande-Bretagne. La recherche a donc été menée sur le site de Kakochok, dans cette petite ville qui porte la firme comme un emblème. Kakochok est présent partout, à peine descend-on du train que l'on respire les odeurs de chocolat qui planent. L'usine et les fonctions administratives sont situées au même endroit¹⁸ et donnent à cette charmante banlieue (qui, il est vrai, tend à devenir de plus en plus résidentielle) une allure de petite ville industrielle du siècle dernier. Le chocolat, ce n'est cependant pas le charbon; tout est propre, la campagne anglaise est là verdoyante et bien entretenue, et l'environnement social (bien que cela s'estompe aujourd'hui) tourne encore largement autour de Kakochok: outre le fait qu'une bonne partie de la population locale travaille ou a travaillé pour l'entreprise, on trouve aussi les activités sportives Kakochok, les oeuvres sociales et charitables Kakochok, le "green" local Kakochok, etc...

Tout est marqué du sceau de la firme chocolatière. Tout ceci est d'ailleurs fortement empreint de la tradition des quakers fondateurs, pour lesquels les valeurs de travail, de responsabilité industrielle et de sagesse, sur lesquelles nous reviendrons largement, étaient essentielles.

¹⁷: même si un ou quelques entretiens complémentaires pouvaient s'avérer utiles au niveau du groupe.

¹⁸: on est donc là dans une situation opposée à celle de Crakit : chez Crakit, le siège de la division et du groupe sont au même endroit, les usines disséminées, en province ; chez Kakochok, le siège du groupe, seul, est londonien ; celui de la filiale et les usines sont regroupés.

Le PDG du **groupe**, parti à la retraite depuis, était encore un membre de la famille des fondateurs et portait le nom de Kakochok; la famille reste d'ailleurs toujours très présente au niveau des postes à responsabilité. Cette entreprise de tradition ne peut cependant pas être qualifiée d'entreprise familiale, en ce sens qu'elle est devenue trop importante et son actionnariat est trop dilué pour cela. Si les valeurs sont celles ou proches de celles du PDG et de la famille fondatrice, le groupe est, en revanche, devenu un groupe industriel et financier et la croissance externe a été fort au cours des dernières années. Après un recentrage sur les activités traditionnelles (par exemple, pour la division confiserie-chocolat, cela s'est traduit par la vente des activités du domaine de l'épicerie), l'expansion internationale et, récemment, continentale a été forte.

Le succès rencontré par l'entreprise, aux dires mêmes du PDG, repris par l'ensemble des responsables dans l'entreprise, est fondé sur trois éléments principaux; ceux-ci apparaissent aussi bien régulièrement dans les rapports annuels du groupe qu'au niveau d'un document de communication interne intitulé "Le caractère de la société".

Ils sont les suivants :

- des **marques** fortes; depuis que les fondateurs ont imposé leur nom, au 19^{ème} siècle, celles-ci ont grandi jusqu'à devenir internationalement connues et à conférer aux produits une identité. Un des problèmes comptables à l'ordre du jour ces dernières années est précisément de parvenir à évaluer la valeur de ces marques, considérées comme de véritables actifs:

"La base de nos affaires, ce sont les clients, puisque nous dépendons pratiquement de millions d'achats quotidiens renouvelés. Le principal actif commercial de l'entreprise, ce sont ses marques."¹⁹ (The character of the Company, p.1)

- les hommes, et en particulier l'équipe **d'encadrement**; la notion d'engagement ("*commitment*") envers la société est très forte et constitue une exigence, tout comme le professionnalisme. L'approche de gestion des ressources humaines est cependant très individuelle. Les hommes doivent "prendre la responsabilité de leur propre développement".
- le Comité de direction, une équipe forte et unie, avec beaucoup de bon sens et de sens critique.

¹⁹: en anglais: "The basis of our business is the goodwill of our customers; since we depend on literally millions of repeat purchases daily. The Company's main commercial assets are its brands."

2.2.1. Les valeurs et les "vertus" de l'entreprise

Nous en avons noté quatre principales. Celles-ci étaient présentes, en filigrane, dans de nombreuses attitudes et discours des responsables de l'entreprise, et dans le petit document, "Le caractère de la société", que nous avons mentionné.

a) Le premier aspect, et pratiquement le plus marquant, est celui d'une forte insistance sur la responsabilité individuelle.

Il repose peut-être sur l'idée suivante :

"Nos produits se vendent sur leur qualité, et leur réputation se trouve entre les mains de chaque individu et de chaque unité à travers les activités du groupe".

Une telle phrase est le reflet d'une perception très individualisée du travail et de la responsabilité. Cela se retrouve dans le processus de fixation des objectifs, et de suivi des résultats. Les objectifs se veulent clairs, précis, sans ambiguïté, construits de façon participative mais fixés du haut vers le bas, de façon individuelle:

"Tous les objectifs se ramènent finalement à des individus, qui sont responsables et comptables de leurs résultats au bout du compte, et qui, en conséquence, doivent savoir précisément ce dont on les rendra responsables." (The character of the Company, p.3)

On trouve là les valeurs sous-tendant précisément l'approche anglo-saxonne du contrôle de gestion par les résultats, tel qu'il fut développé et "canonisé", aux Etats-Unis, dans les années 1960²⁰. Cette même idée de responsabilité individuelle, profondément ancrée dans la culture judéo-chrétienne en général, a peut-être trouvé un élan particulier dans la religion puritaine des quakers, et est en tous cas exacerbée chez Kakochok. En conséquence de la forte insistance sur **l'individu** et non sur la communauté, la **coordination** devient très importante également :

"puisque le succès de la société dépend de la somme des efforts individuels, ce qui compte est la façon dont ceux-ci sont coordonnés". (p.3)

Les hommes comptent beaucoup dans l'entreprise, et ils comptent en tant qu'individus. Cela transparait à plusieurs reprises au niveau du discours: tout se passe "entre les individus et la société".

"La société est faite d'individus et son succès se résume à leur engagement ("*commitment*") collectif envers ses buts. Cet engagement peut seulement être gagné

²⁰: P.d'Iribarne (1989) "redécouvre" ces valeurs dans le comportement des usines américaines, où il rencontre une forte notion de "contrat", en comparaison des usines française et néerlandaise.

par notre capacité à induire une convergence des buts des individus, de l'équipe et de la société". (p.7)

La notion d'"engagement individuel" ("*commitment*") revient également très souvent et constitue pratiquement une deuxième valeur de l'entreprise. Elle est néanmoins très proche, ou va de pair, avec la responsabilité individuelle et l'importance accordée aux individus.

Certains aspects semblent cependant plus éloignés d'une conception américaine, en ce sens qu'il existe un refus de "blesser" l'individu, correspondant peut-être à une forme de refus de l'affrontement. Les objectifs doivent être clairs, et le plus quantifiés possible, pour ne pas laisser d'ambiguïté en matière d'évaluation des résultats: la décision consécutive à de mauvais résultats sera ainsi claire; elle paraîtra juste ("*fair*") et non pas arbitraire. Elle sera donc le moins conflictuelle possible, même si la relation est, elle, délicate à manier:

"Là où nous échouons avec des hommes, la situation doit être regardée en face, avec "transparence" et rapidité, et résolue sans aucun manque de respect à l'égard de l'individu, parce que l'échec est partagé."²¹ (p.10)

b) Le deuxième aspect, et il vient dans la droite ligne de ces propos, **concerne la notion d'"openness"**. C'est là un terme relativement intraduisible, qui ne correspond ni à la seule ouverture d'esprit, ni à la seule transparence, et qui pourtant revient systématiquement dans le discours des responsables de Kakochok. Ainsi, par exemple, dans l'original anglais de la phrase ci-dessus, "*openly*" signifie "entre *gentlemen*", en montrant qu'on est "*fair*", que l'on ne cherche pas à cacher son jeu et, en même temps, avec suffisamment de délicatesse. "*L'openness*" est en fait une capacité d'écoute; elle est un souci de transparence qui engendre l'absence de conflit ou, en cas de conflit, l'"aplanit" en faisant en sorte que tout se passe bien, qu'on continue à se parler, à se respecter, entre personnes bien éduquées. L'"*openness*" est capacité, au-delà de la contingence de la situation, à continuer à s'entendre.

Dans un contexte légèrement différent, "*openly*" fait encore référence à une façon de faire "en équipe, de manière participative et consensuelle" (reste encore à savoir ce que les Britanniques mettent derrière ce terme). Ainsi, à propos du processus de fixation des objectifs, qui doit être construit du "bas vers le haut" et des décisions, entend-on:

"Si on y est arrivé "*openly*", il y a des chances que les décisions soient meilleures et l'engagement ("*commitment*") de chacun à l'égard de celles-ci plus grand".

Il s'agit, en interne, d'une règle du jeu social qui veut que l'entente prime et que celle-ci repose sur un consensus. Chacun a conscience des enjeux de l'entente, du consensus :

²¹: en anglais : "Where we fail with people, the situation must be faced up openly and promptly and resolved with the least lost of individual self-respect, because the failure is shared".

"*L'openness*" et la confiance²² sont la base de bonnes relations de travail, dont dépend l'efficacité de l'organisation. Elles impliquent une acceptation mutuelle d'un équilibre de droits et de devoirs entre les individus et la société." (p.8)

C'est un principe qui régit non seulement les relations intra-organisationnelles mais qui, de plus, gouverne la société anglaise entière puisque:

"Le principe d'*openness*" devrait s'appliquer à toutes nos transactions, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise." (p.8)

Néanmoins, les relations avec l'extérieur sont de nature différente, comme le laisse percer la phrase suivante :

"Nous devrions maintenir tout le monde aussi informé que possible dans les limites légales de la confidentialité. Cela implique aussi d'être prêt à écouter." (p.8)

Une telle idée donne un avant-goût de ce que nous avons rencontré chez Kakochok, ainsi d'ailleurs que dans d'autres sociétés anglaises. Comme nous l'avons dit, l'accès aux responsables n'a pas été extrêmement difficile; ceux-ci, de plus, démontraient une attention à nos propos qui pouvait aussi bien être interprétée comme de la prudence (confidentialité - que puis-je lui dire ou ne pas lui dire?) que comme une bonne capacité d'écoute (intérêt pour le projet - de quoi s'agit-il exactement?). Mais l'*openness* n'impliquait, en aucune façon, que tout soit raconté ou dévoilé sur l'entreprise, sur les problèmes quotidiens. Cela supposait, de la part des responsables, d'écouter leur interlocuteur et, en l'occurrence, la raison pour laquelle on avait souhaité les rencontrer; ils se devaient ainsi de répondre aux questions, le plus honnêtement et précisément possible, mais non de mentionner leurs propres problèmes, ceux de l'entreprise, ni leurs "états d'âme". Bref, les responsables ne se livraient pas pour autant.

c) Un troisième aspect marquant était l'insistance, volontaire et paradoxalement presque formalisée, sur le caractère informel des relations entre individus.

L'importance accordée aux "bonnes relations de travail"²³, à "la qualité [qui doit] s'appliquer aux personnes et aux relations, ainsi qu'à nos vies de travail", témoignent d'une insistance sur des relations policées, maîtrisées, socialement consensuelles. L'informel, le social, tiennent une place non négligeable, voire capitale, et de plus doivent être non conflictuels. Insistant sur la nécessité d'une organisation simple, le document "Le caractère de l'entreprise" énonce expressément :

"La construction de liens informels évite l'arthrose organisationnelle." (p.6)

Tout est dit en matière d'importance, de place accordée à l'informel...

22: "trust" en anglais.

23: "good working relationship" en anglais.

d) dernier point enfin, il existe chez Kakochok *une forme de fierté, d'orgueil de la tradition, qui s'applique surtout à l'Entreprise (the Company)* mais contient aussi une pointe de chauvinisme. Cela transparaît par exemple dans les expressions suivantes:

"faire de la société une entreprise à laquelle les gens sont fiers d'appartenir." (p.1)

"je ne vois pas de conflit entre les valeurs et caractéristiques que nous avons héritées du passé, et les actions que nous devons mener pour assurer un futur réussi et indépendant à la société." (p.2)

"nous voulons agir en bons citoyens de notre entreprise partout dans le monde et nous croyons que les entreprises internationales qui suivent cette approche en font bénéficier leurs pays-hôtes." (p.2)

Telles sont donc les principales valeurs, presque érigées en vertus, chez Kakochok. Nous avons commencé par la présentation de celles-ci, dans la mesure où elles conditionnent les autres éléments de description de l'entreprise. Ce sont ceux-ci que nous allons maintenant aborder, en commençant par les aspects de structure organisationnelle, organigramme et organisation de la fonction finance.

2.2.2. La structure organisationnelle: un fonctionnalisme très marqué.

Nous allons d'abord évoquer l'organisation du département finance, qui nous est apparue tout à fait exemplaire d'un "découpage à la britannique". Les appellations ont là davantage de cohérence que chez Crakit, mais font preuve de la même "non-conformité" ou "absence de stabilisation". Il semble qu'il n'y ait pas de titres "consacrés", comme cela tend à être le cas, en France, pour un poste donné.

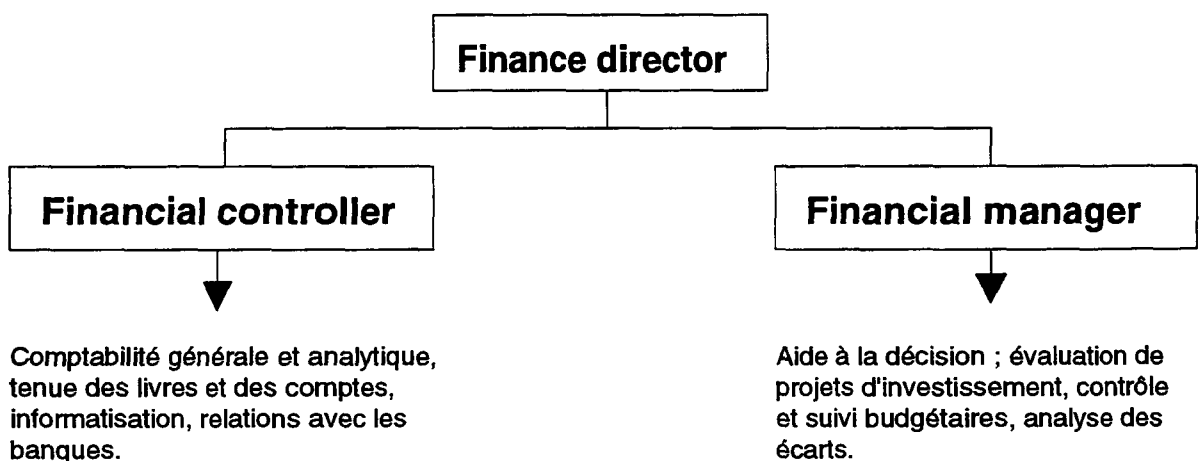


Schéma 7.2.: Organigramme de la fonction financière chez Kakochok

Une telle organisation du département finance diffère de la conception, plus classique en France à notre avis, où le comptable n'a pas en charge la comptabilité analytique. Dans ce dernier cas de figure, la comptabilité analytique repose sur un système d'information distinct et se trouve plutôt sous la responsabilité du contrôleur de gestion (cf. Donalait), dont les attributions sont par ailleurs proches de celles du "*financial manager*" ici. Si un avantage certain de la structure de Kakochok, comme de nombreuses entreprises anglaises, est d'avoir "unifié" la-les comptabilité(s) pour ne plus avoir qu'un seul système d'information comptable, le risque inhérent à la structure est d'aboutir à la situation suivante:

- d'un côté, on a un rôle, celui du responsable des comptabilités, bien défini, clair, balisé; des "super" systèmes de comptabilisation des coûts se développent;
- de l'autre côté, on a un rôle difficile à définir, qui n'est constitué d'aucun aspect routinier et qui tend à devenir, de ce fait, une "pure structure de pouvoir", en fonction de la personnalité du responsable.

Par ailleurs, la seule originalité notable de Kakochok en matière d'organisation interne du département finance, était de mettre l'accent sur la distinction entre la comptabilité "tournée vers le passé" et la comptabilité "tournée vers le futur"²⁴. On a certainement perçu là un phénomène de mode, accentué par les idées du directeur financier. Mais il s'agit néanmoins d'une distinction originale et rappelée, à plusieurs reprises, dans la société. Le "*financial controller*" s'occupe de fait de la comptabilité du passé (et le plus possible du présent), tandis que le "*financial manager*" s'occupe de la comptabilité "orientée vers le futur". Ceci souligne d'ailleurs à quel point, du moins au moment de mon passage chez Kakochok, il existait une différence d'importance, de pouvoir et de reconnaissance, entre les deux hommes, le "*financial manager*" étant pratiquement le bras droit du directeur financier (ce dernier étant par ailleurs très impliqué dans la relation avec le groupe).

En ce qui concerne plus généralement la structure organisationnelle de Kakochok, l'élément le plus marqué et le plus spécifique est le fonctionnalisme de l'organisation. Cette situation est spontanément dénoncée par pratiquement tous les responsables rencontrés, pour lesquels Kakochok était "très" et en même temps "trop" fonctionnel, au sens de cloisonné.

Sans doute Kakochok n'est-il pas le seul exemple en la matière, et supporte-t-il en partie l'héritage du passé d'entreprise industrielle, se développant au début du siècle. P. Miller & T. O'Leary (1987, 1989) ont montré que de nombreuses entreprises, en particulier dans le monde anglo-saxon (Etats-Unis et Grande-Bretagne), où cela correspondait bien aux valeurs sociétales, se sont bâties ou développées sur une structure fonctionnelle: la logique est celle de la

²⁴: "backward and forward accounting" en anglais.

responsabilité individuelle, également très marquée chez Kakochok. Le développement de la structure fonctionnelle repose sur un marché spécialisé de l'emploi ou, du moins, dans les premiers temps, sur la spécialisation des tâches dans l'entreprise, qui est à la base du principe d'efficacité. En conséquence, la politique de gestion des ressources humaines a toujours été et continue à être menée dans ce sens: il reste très rare de voir une personne, entrée dans une fonction, avoir l'occasion de faire preuve de mobilité transversale et "bouger" vers une autre fonction. Ce n'est pas la politique de l'entreprise de faire "tourner" les responsables, dans de nombreux postes et différentes fonctions. Le professionnalisme, l'expérience dans un domaine, sont encore largement les principaux critères de promotion. Bien que, chez Kakochok, on dise préférer engager des hommes qui resteront dans la société à long terme, on ne les pousse pas à devenir des "généralistes du management"; au contraire, on préfère en faire des spécialistes de leur domaine. Cela reste profondément ancré dans une philosophie économique occidentale d'"efficacité", où les individus doivent être qualifiés et efficaces dans leur travail, et où ils seront capables de trouver des emplois comparables sur le marché.

On note, de plus, de nombreuses barrières à l'atténuation de ce fonctionnalisme, qui freine les projets transversaux et la communication horizontale. Le premier obstacle, et non le moindre, est qu'il n'existe pas d'alternative organisationnelle totalement satisfaisante chez Kakochok. Les opérations sont configurées de telle façon que les différents sites de production ne correspondent pas à des activités, ni à des produits, clairement distincts; de même, il existe une seule marque dominante et il n'est donc pas envisageable de réorganiser l'entreprise autour de différentes marques. On assiste à l'heure actuelle à une tentative de créer des "groupes commerciaux", c'est-à-dire de définir des familles de produits d'un point de vue marketing: par exemple, les assortiments saisonniers, les barres de chocolat, etc... Mais celle-ci ne permet pas de structurer l'organisation, car elle ne correspond pas aux opérations (les usines sont multi-produits). Un deuxième problème est que, en dépit des propos de tous, regrettant et condamnant le fonctionnalisme, personne n'a, à notre avis, envie d'abandonner la structure organisationnelle actuelle. Presque tous les responsables disent que "Kakochok a une structure trop fonctionnelle", mais aucun ne donne réellement d'arguments percutants contre cette structure, ni d'exemples concrets où cela a été clairement gênant de leur point de vue. De plus, les directeurs et responsables fonctionnels mêmes, qui pourraient être les initiateurs de cette évolution, ont tout à y perdre. C'est en particulier le cas des fonctions "dominantes", comme le marketing et la finance qui, à l'heure actuelle, siègent à toutes les réunions et décisions importantes.

2.2.3. Le niveau de centralisation et les modes de prise de décision

L'idée qui pourrait assez bien résumer la situation interne à Kakochok, sur ce point, est que la filiale est perçue par ses responsables comme une entreprise centralisée: les décisions sont, en général, prises par des comités à un haut niveau dans la hiérarchie, voire essentiellement par le

Comité de direction. La centralisation tient donc à la conjugaison de deux effets: d'une part, la prise de décision relève, de l'avis des responsables de tous niveaux, des étages élevés²⁵ de la hiérarchie et, d'autre part, **toutes** les fonctions doivent être impliquées et non seulement celle principalement concernée.

On retrouve là un mode de fonctionnement, finalement proche de celui de Crakit. Comme dans cette société d'ailleurs, il n'y a pas d'usines centres de profit chez Kakochok. Tous les centres de responsabilité (à part les commerciaux bien entendu) sont en définitive centres de coût.

On retrouve également la structure prééminente que représente le Comité de direction, en tant que centre décisionnel. Mais, cela s'accompagne chez Kakochok d'un nombre plus élevé d'autres comités. L'une des caractéristiques de la société, désignée par ses responsables, est de pratiquer le "management par comités" et, plus généralement, le "management d'équipe"²⁶. Il s'agit d'une caractéristique qui nous paraît plus britannique que française, car si les français pratiquent la "réunionite", c'est à d'autres fins, comme nous chercherons à l'expliquer plus loin. D'eux-mêmes, les responsables de Kakochok insistent sur ce qui est déjà indiqué dans la "charte" ("Le caractère de la société"): "cela ralentit peut-être la prise de décision mais cela en accélère la mise en oeuvre". Notre interrogation cependant, à ce stade de la recherche, ne porte pas sur le ralentissement du processus, ni sur l'éventuelle "irrationnalité" de la décision collective (un individu peut être tout aussi irrationnel et, de plus, arbitraire; elle concerne plutôt le risque de **compromis**, le risque de finalement ne satisfaire personne pour avoir voulu satisfaire tout le monde.

2.2.4. Le rôle de la fonction finance

La fonction finance est une fonction "forte" et écoutée chez Kakochok, plus que chez Crakit. Le pouvoir des chiffres y est important, aux dires de l'ensemble des responsables, et le seul fait d'être introduit par le département finance nous conférait une certaine légitimité, presque de l'autorité. La fonction, à la différence de chez Crakit, a été désignée comme une fonction de **contrôle**, de "garde-fou financier", au service de la direction générale, avant d'être une fonction de support aux opérationnels. Le niveau de "conscience economico-financière" est peut-être pour cette raison plus élevé dans l'entreprise. De plus, en dépit de la personnalité du directeur financier, la fonction est parfois perçue comme autocratique. Par exemple, on note une tendance à définir les besoins des utilisateurs de l'information à leur place: l'argument est que ceux-ci ne sont pas capables de définir eux-mêmes leurs besoins, éprouvent des difficultés en la matière, se plaignent d'un niveau de détail trop élevé, mais continuent à réclamer toujours davantage d'information, sans jamais supprimer des éléments qu'ils reçoivent depuis toujours sans s'en

²⁵: au sens propre et au sens figuré !

²⁶: "management by committees" et "team management" en anglais.

servir. La raison invoquée nous paraît un peu fallacieuse; une telle situation est en effet courante. Elle est, en tout cas, révélatrice d'un état d'esprit des financiers.

Cet exemple montre à quel point on est loin de la situation de Crakit, où, de l'avis de tous, la fonction finance de la division n'exerçait pas un contrôle trop dur, mais était plutôt une fonction d'aide, d'accompagnement.

2.2.5. Les systèmes d'information comptable et de gestion formels et leur utilisation

Les systèmes d'information comptable et de gestion formels, chez Kakochock, nous ont été assez longuement présentés, pour au moins deux raisons. L'une est la place importante occupée par ceux-ci dans l'entreprise: les systèmes d'information ont été largement "assimilés" par les responsables opérationnels, sans doute eu égard à la pression exercée par la fonction finance. L'autre raison tient au fait que nous avons rencontré, chez Kakochock, pratiquement tous les responsables du département finance, qui nous ont chacun expliqué leur rôle, leur travail. Ceci a déséquilibré au total, le rapport responsables financiers/responsables opérationnels rencontrés, en faveur des premiers.

Les systèmes formels ne sont pas très originaux chez Kakochock. Les remarques qui nous ont été apportées sur les améliorations potentielles étaient somme toute très classiques, et ne semblent pas nécessairement plus britanniques que françaises. Ainsi le système de comptabilité analytique, en coûts standard, s'appuie sur la notion de contribution et le concept de coût variable, sans qu'aucun coût complet n'apparaisse. Ce système, ainsi que le système budgétaire, font l'objet de critiques pour leur niveau de détail trop élevé, et - parfois - leur manque d'exactitude. Le système de reporting est à l'origine des réflexions sur les besoins des utilisateurs, et sur leur incapacité à faire disparaître de leur reporting l'information qu'ils n'utilisent pas (un peu comme des vieux vêtements!). Enfin, de nombreuses améliorations ont été suggérées en matière de systèmes informatisés et logiciels: le système central ("*mainframe*") devait être en partie réécrit, pour plus de souplesse dans l'utilisation; il fallait développer les bases de données relationnelles, améliorer la convivialité, accentuer les possibilités de décentralisation de l'information (tant au niveau de la saisie, que d'un plus grand accès des opérationnels, sur PC, à des informations du site central), etc...

Derrière ces apparences très classiques, les systèmes d'information comptable et de gestion formels présentaient quelques spécificités, dans la façon dont ils étaient perçus et "vécus". D'un point de vue technique, il faut signaler l'usage extrêmement répandu des techniques de choix d'investissement ("*discounted cash flows*") chez Kakochock; le contrôle a posteriori et le suivi des investissements étaient eux aussi assurés. Un deuxième point concernait le budget: dans la

logique de notre première partie sur les valeurs, et de façon beaucoup plus marquée chez Kakochok que chez Crakit, le budget est vécu avant tout, dans l'entreprise, comme un engagement ("*commitment*") individuel très fort (avant même d'être un outil de gestion). Nous avons, de plus, été surprise par l'unanimité rencontrée sur les standards "serrés" ("*tight standards*"). Tout le monde, chez Kakochok, semble être d'accord sur le fait que les standards fixés doivent être exigeants et que c'est là un point positif pour l'efficacité de la société. Nous aurions anticipé quelques avis divergents sur le sujet, pour les trois raisons suivantes :

- l'absence de marge de secours ("*slack*") engendre un niveau de risque plus élevé, en particulier vis-à-vis des clients; aucune erreur ne peut être "rattrapée";
- une réalisation à seulement 95% des standards de façon régulière, malgré des efforts, peut s'avérer démotivante;
- des standards serrés peuvent créer des distorsions entre les différentes fonctions, en particulier entre les fonctions opérationnelles, dont les objectifs sont fixés en termes quantitatifs, mesurables et stricts et les autres (fonctionnels), qui sont essentiellement des objectifs qualitatifs, de ce fait plus difficiles à évaluer.

Mais seul le troisième aspect a légèrement et rapidement été évoqué par nos interlocuteurs.

En matière d'évaluation des performances et de gestion des ressources humaines d'ailleurs, Kakochok n'a, pendant longtemps, pas eu de système formalisé. C'est seulement en 1989 que l'entreprise s'est décidée à sortir de l'informel en la matière et à se doter d'une politique d'évaluation des performances. Celle-ci a été bâtie sur un système proposé par Hay Management qui, de notre point de vue, ne fait que contribuer à renforcer une évaluation des performances liée à l'expérience, dans une fonction spécialisée. On peut également souligner que ce système est cohérent avec la volonté, chez Kakochok, d'établir des objectifs et des standards "serrés".

Parmi les spécificités des systèmes d'information comptable et de gestion formels de Kakochok, il faut encore noter l'existence d'un(e) responsable de la rentabilité-clients: l'analyse de rentabilité-clients était en train de se structurer, les bases informationnelles en train de se constituer et l'importance accordée au sujet matérialisée par la responsabilité, à temps plein, d'une personne. Il faut souligner que Kakochok est le seul cas d'entreprise rencontré dédiant autant de ressources au sujet.

Enfin, nous terminerons avec la planification à long-moyen terme, précisément parce qu'il s'agit du "parent pauvre" chez Kakochok. Il suffit, pour comprendre cela, de signaler que le LRP ("*long-range plan*") est placé sous la responsabilité de la même personne qui s'occupe de la rentabilité-client. Or, celle-ci consacre l'essentiel de son énergie, et 80% de son temps, à ce nouveau projet, et non à la planification. En conséquence, le plan à moyen-long terme est le

moins développé des outils et systèmes classiques (comptabilité analytique, système budgétaire, reporting, plan...). Les perceptions des responsables à son sujet sont mitigées. Plusieurs soulignent que cela ne vaut pas la peine d'essayer de déterminer ce que l'entreprise fera dans deux ou trois ans. Le plan leur paraît beaucoup trop détaillé, eu égard aux incertitudes de l'environnement. Quelques autres personnes, moins nombreuses, argumentent en sa faveur, soulignent son importance et pensent qu'il devrait être amélioré. Globalement, la planification à moyen-long terme est apparue un peu dévalorisée à travers les propos et le comportement des responsables.

Outre le problème des moyens humains évoqué ci-dessus, il semble que celui-ci soit perçu comme un inutile élément de rigidité, qui de toutes façons ne constitue aucun engagement, contrairement au budget. On lui reproche aussi son caractère "conservateur", dans la mesure où il incite à bâtir le pré-budget à partir d'extrapolations du passé, et non sur des choix stratégiques assortis de prévisions.

En fait, la faible valeur accordée au plan à moyen-long terme semble aller de pair avec le problème de l'orientation à court terme de l'entreprise, déjà mentionné chez Crakit, et plus marqué encore chez Kakochochok. Le dilemme long terme - court terme existe dans la tête des responsables opérationnels, qui ont parfois du mal à comprendre le double discours tenu par la fonction finance :

- d'un côté, on les encourage à proposer de bons projets, rentables, valant l'investissement, et on leur promet que ceux-ci obtiendront le support de l'entreprise, même s'ils viennent en dépassement du budget;
- d'un autre, en pratique, lorsqu'ils arrivent avec un projet rentable, celui-ci est souvent soit rejeté, soit réajusté à la baisse, soit évalué par rapport au budget, sans prendre en compte ce que les résultats auraient été en dehors du projet.

Ainsi chez Kakochochok, le choix court terme-long terme tourne de façon quasi systématique au profit du court terme, dans la mesure où la pression financière des actionnaires et de la City est encore plus forte que sur Crakit. Comme nous l'avons dit en introduction, le groupe est extrêmement convoité par des "plus gros" du secteur agro-alimentaire; en conséquence, le profit **annuel** et la rémunération aux actionnaires à court terme sont primordiaux; ils sont aussi ressentis et perçus comme tels dans l'entreprise.

En conclusion, on pourrait caractériser Kakochochok comme une entreprise industrielle et financière, porteuse de marques "emblématiques". Elle possède une forte tradition quaker, fondée sur des valeurs de travail, de responsabilité individuelle et industrielle, de "sagesse", d'engagement; elle est empreinte d'une certaine sévérité, tant au niveau des hommes que des locaux, impeccables, mais sans superflu ni luxe. Le côté "industriel" est clairement affiché par la

présence des fonctions administratives et de la direction générale du Crakit sur le site de production originel, par l'existence de marques fortes et la volonté d'appartenir à un "métier". Le côté "financier" fait sentir ses effets aussi bien à travers la place et le rôle accordés à la fonction finance, extrêmement respectée dans la maison, qu'à travers la crainte généralisée, en interne, d'une OPA inamicale. De très fortes pressions de rentabilité à court terme s'en suivent. En résumé, les principales caractéristiques de l'entreprise, qui recoupent en partie celles de Crakit, nous ont paru être :

- à nouveau, **le caractère informel des relations entre individus**, prôné et encouragé explicitement;
- l'insistance sur "*l'openness*", en tant que valeur d'écoute, loin de signifier la nécessité de tout divulguer sur l'entreprise, ni de tout exprimer au sein de l'entreprise;
- l'importance accordée à **la responsabilité individuelle**;
- l'existence, qui va sans doute de pair, d'un **fonctionnalisme marqué**;
- des **modes de prise de décision très collégiaux**, en particulier au niveau du "*Board*" (Comité de direction) et la présence de très nombreux comités;
- des **outils financiers formels développés**, en concordance avec l'importance octroyée à la fonction finance: parmi les outils "classiques", on note la rigueur du suivi d'investissement a posteriori (souvent inexistant en France, nous le verrons), le fort engagement que constitue le budget, la nature "serrée" des standards fixés; par ailleurs, on remarque le développement d'outils nouveaux, tels que l'analyse de rentabilité-clients. Il est néanmoins à souligner le peu de place accordé à la planification, qui contrastera avec ce que nous rencontrerons en France.

Nous allons maintenant entreprendre l'étude de deux cas d'entreprises françaises du secteur agro-alimentaire. Celles-ci sont profondément différentes l'une de l'autre, puisqu'il s'agit respectivement de la filiale d'un groupe important de l'industrie agro-alimentaire et d'une coopérative devenue assez grande et forte pour faire concurrence aux industriels les plus importants de son secteur. Donalait et Lactée sont donc deux sociétés représentatives de ce qu'offre le panorama français des entreprises de l'industrie agro-alimentaire, aussi contrastées et différentes que faire se peut. Pour aussi différentes soient-elles, elles ont néanmoins un point commun: elles appartiennent toutes deux au métier des produits laitiers, donc des produits dont la durée de vie (au sens propre comme au sens marketing) est très courte. Nous sommes bien entendu consciente qu'un certain nombre de similitudes peuvent être liées à cet aspect et en conséquence rendre mais clair le champ de l'analyse comparative transnationale. Néanmoins, comme nous l'avons déjà argumenté, ceci est un moindre mal: on a déjà prêté attention à rassembler sept entreprises de taille comparable, dans le même secteur général (l'industrie agro-alimentaire), des deux côtés de la Manche, et à choisir dans chaque pays des entreprises les plus

différentes possibles à l'exception de ces deux critères. De plus, nous nous sommes fiée à nos interlocuteurs lorsqu'ils affirmaient que tel ou tel aspect des systèmes était propre au secteur d'activité, ou du moins s'y prêtait bien. Il nous a, à partir de là, été possible de déterminer un certain nombre de points communs que nous avons pu identifier comme étant à caractère géo-sociétal.

2.3. LACTÉE, ou l'histoire d'un succès commercial et financier, dans l'industrie de grande consommation française

Lactée est la plus importante filiale d'un groupe de l'industrie agro-alimentaire qui est lui-même parmi les plus grands en France, et que nous désignerons sous le nom de Gé. Lactée, comme Gé d'ailleurs, est une entreprise "parisienne", dont le siège se trouve dans la petite couronne et qui, de ce seul fait, est déjà "coupée" de ses sites de production éparpillés géographiquement partout en France. La "coupure" est à la fois physique (géographique) et mentale, un peu comme dans le cas de Crakit. Cet état de fait, ce "parisianisme", est accentué par la rareté globale des déplacements sur les sites de production.

Concernant le groupe, il est important de signaler, ce que plusieurs responsables ont souligné, que Gé n'est pas seulement un groupe financier, c'est aussi et avant tout un groupe industriel. En témoignent, au-delà du caractère médiatique, les acquisitions réalisées par le groupe, entièrement conçues dans une logique industrielle et de marché. En témoigne surtout "le double projet", sorte de charte du groupe pour faire connaître, en interne, ses intentions stratégiques, et qui insiste bien sur la double vocation de Gé: être un groupe financièrement prospère et profitable, d'un côté, s'imposer industriellement et à travers la mobilisation de ses ressources humaines, dans le secteur de l'agro-alimentaire, d'autre part.

Lactée est une filiale particulièrement importante pour Gé, quasiment "un Etat dans l'Etat", selon l'expression employée par l'un de nos interlocuteurs. Cela tient tout d'abord au chiffre d'affaires et à la taille de la filiale, qui peut se permettre de dire: "Lorsque Lactée éternue, Gé se mouche". Mais cela tient aussi à l'histoire: à l'acquisition (on pourrait presque parler de fusion) de Lactée, qui remonte au début des années 1970, Gé s'est retrouvé de facto dans le secteur agro-alimentaire et ne l'a plus quitté ensuite: c'est ainsi que Lactée a influencé le cours de l'histoire de Gé. Ainsi, le "poids" de Lactée dans le groupe, la spécificité de son métier, et son histoire, font qu'il est à la fois plus autonome et suivi de plus près que la plupart des autres sociétés du groupe. Dépendant des résultats de cet "Etat dans l'Etat", le groupe "l'écoute" davantage et ose moins lui refuser les investissements nécessaires à son développement.

La conséquence, alliée à la période économiquement prospère qu'a connue Lactée, dans les années 1970-1980, a été de développer un certain nombre de goûts d'"entreprise luxueuse", tant au niveau de l'outil de production où, sous prétexte de gains de productivité, la modernisation des outils industriels a parfois été outrancière par rapport aux besoins et à la stricte rationalité économique, qu'au niveau marketing, où les moyens avaient tendance à être distribués sans compter.

Deux éléments, en tous cas, sont à retenir de cette partie introductive: d'une part, la compétence principale de Lactée, traditionnellement, se situe davantage au niveau de l'innovation marketing et de l'esprit commercial qu'au niveau de la maîtrise des coûts; d'autre part, les relations avec le groupe oscillent entre une perception de "décentralisation/autonomie de gestion" et une "forte présence psychologique".

Dans la lignée de la façon dont nous avons procédé avec les entreprises britanniques, nous allons à présent successivement considérer:

- les aspects organisationnels, en particulier le niveau de centralisation/décentralisation;
- les valeurs de l'organisation et la dynamique vers laquelle la "culture" de l'entreprise et les modes de prise de décision semblent évoluer;
- la perception, le rôle et l'importance de la direction administrative et financière par rapport au reste de l'organisation, ainsi que l'organisation interne (organigramme) de celle-ci;
- enfin, quelques aspects semblant pertinents sur les systèmes d'information comptable et de gestion formels.

2.3.1. Le niveau de centralisation et l'équilibre Lactée-Gé

a) La relation entre société mère et filiale, ou entre Gé et Lactée

Le groupe est perçu unanimement comme plutôt décentralisé, mais avec des limites, qui en sont la contrepartie.

Il n'exige pas de lourd reporting; peu d'information est à renvoyer au groupe, qui donne des conseils et non des ordres. Toutefois, Gé impose des limites très strictes sur:

- les **investissements** ("l'argent" de façon générale) et fixe des objectifs de résultats;
- les **hommes** (les recrutements passent par Gé, qui a un rôle de conseil);
- la **stratégie**.

C'est ce dernier point qui paraît particulièrement intéressant et qui peut distinguer Gé d'autres grands groupes agro-alimentaires. Ceci correspond à la logique déjà mentionnée, à savoir que Gé n'est pas seulement un groupe financier, mais aussi un groupe industriel. Le mécanisme des O.P.

(Objectifs Préliminaires), sur lequel nous reviendrons, et la définition commune, avec les filiales, des objectifs stratégiques correspondent à cette approche.

Le groupe n'adopte donc à l'égard de Lactée ni une réelle attitude de "planification stratégique" (centralisatrice), ni une attitude de "contrôle financier"²⁷ (décentralisateur). Les relations entre les deux pourraient plutôt être considérées comme étant de nature "contrôle stratégique", défini de la façon suivante :

- il y a "délégation" de la responsabilité pour le **développement** des stratégies au niveau des divisions et sociétés filiales;
- on rencontre, en général, des équipes dirigeantes "fortes" au niveau des filiales;
- le groupe insiste sur un processus de "revue" du plan, de façon formelle et informelle, assez détaillé, afin d'encourager la qualité de la réflexion stratégique dans les sociétés filiales;
- il alloue les ressources permettant de mettre en oeuvre les stratégies acceptées de façon centrale; les priorités entre les projets sont fixées au niveau du groupe;
- on fixe des objectifs aussi bien à court qu'à long terme, aussi bien financiers que qualitatifs.

b) La relation entre le siège et les opérations au sein de la filiale, chez Lactée

La conclusion apparue des entretiens est que Lactée est plutôt centralisée. Cela se perçoit :

- en matière de niveaux décisionnels: les décisions importantes sont prises au siège, par des responsables déjà haut placés dans la hiérarchie;
- en matière de flux informationnels, très dirigés vers le siège de la filiale.

Néanmoins, les responsables rencontrés ont insisté sur le fait que "l'initiative venait d'en bas". Ainsi, et cela est très spécifique à Lactée, naît une sensation de délégation, alors même que le siège et le Comité de direction de la filiale sont toujours informés, que leur aval est nécessaire, et que presque tous s'accordent sur une centralisation de fait.

Lactée est donc perçue, en interne, comme centralisée, mais cela n'est pas considéré gênant. Des exemples de propos insistant respectivement sur la centralisation de Lactée et sur le sentiment de délégation concomitant, sur certains points, peuvent être donnés:

"L'outil commercial est centralisé: il y a des services lourds, étoffés, au siège et ceux-ci sont très avides de savoir tout ce qui se passe sur le terrain [...] il n'y a pas de tableau de bord en dessous du directeur commercial."

²⁷: selon les termes de A.Campbell & M.Goold, 1987.

"A mon point de vue, Lactée est centralisée: le directeur industriel sait ce qui se passe dans toutes ses usines. La direction commerciale est aussi assez centralisée, mais peut-être un peu moins, en ce sens qu'il y a une meilleure communication."

"Les décisions sont relativement centralisées au siège".

"Tout passe par le siège, tous les investissements, quel que soit le montant ou l'importance..."

De même, au niveau de l'information et des systèmes d'information comptable et de gestion formels :

"L'information est assez centralisée, par exemple la facturation se fait entièrement au central..."

"La planification est beaucoup plus décentralisée qu'avant, mais reste à un relativement haut niveau."

"C'est un choix de société, nous avons une centralisation comptable."

Mais, par ailleurs, nombreux aussi sont les exemples où chacun exprimait, malgré tout, sa sensation d'autonomie et, en tant que personne, sa capacité à influencer les affaires et la marche de l'entreprise :

"Peu de choses se font sans l'aval du central, mais les décisions sont relativement partagées entre le central et les opérationnels. Ce n'est pas "vous faites comme ça", il y a beaucoup d'échanges..."

"La structure est centralisée mais paradoxalement, elle délègue beaucoup. Tous les directeurs [opérationnels], tous les chefs [opérationnels], tous les responsables de base ont l'impression d'avoir beaucoup d'autonomie. Il y a des services fonctionnels lourds avec une bonne délégation."

"En fait les décisions en apparence les "moins importantes" sont parfois celles qui structurent le business..."

"Quand j'ai besoin de quelque chose, il y a toujours plein de monde capable de le faire, par contre je prends mes responsabilités et mes décisions dans mon fonctionnement quotidien. J'ai rarement l'impression que quelque chose m'est imposé (à part les tendances "lourdes") du centre."

2.3.2. Les valeurs de l'organisation: dynamique de l'évolution de la "culture" d'entreprise et des modes de prise de décision

a) Les valeurs perçues chez Lactée sont fondées sur le caractère "positif" de la confiance en soi et en la société

On parle souvent de celle-ci comme d'une "belle maison" (pour la filiale), "d'un beau groupe", on insiste sur la réussite, l'innovation, le côté dynamique, comme valeurs de l'entreprise, qui sont fondées sur une spirale du succès.

Celles-ci contrastent avec des valeurs rencontrées, par exemple, chez Crakit et Kakochock en Grande-Bretagne. On voit le fossé qui sépare la "transparence" ("openness"), ou encore l'"efficacité" ("efficiency"), qui se préoccupe du rapport entre ressources consommées et résultats, et le dynamisme et l'innovation, érigées en vertus. D'un côté de la Manche, tout est en demi-teinte, dans le pragmatisme, le consensus, tandis que, de l'autre, il faut "en vouloir" et aller de l'avant...

Bref, il existe, dans la société une réelle "fierté" de travailler respectivement "pour l'usine de Namordie", "pour Lactée", "pour Gé". C'est une attitude que nous tendons à analyser comme une caractéristique française. En ce qui concerne la société elle-même, c'est une attitude positive, mais qui, parfois, se cristallise en autosatisfaction (en partie justifiée, mais toujours potentiellement sclérosante). Ainsi, un responsable nous disait :

"Vous savez, on a eu tendance, chez Lactée, à faire un peu d'autosatisfaction. Nous étions un Etat dans l'Etat, Gé ne pouvait rien nous refuser. Mais les temps changent. Nous devons nous adapter."

A ces valeurs de l'organisation dans son ensemble, correspond une "culture" qui s'est répandue sur "le terrain". Le domaine industriel illustre bien les forces et les faiblesses de ces valeurs et l'usine de Namordie nous a paru constituer un bon exemple de processus d'évolution de cette culture.

Namordie est un exemple où la culture de l'usine, presque "perdue" en bocage normand, s'est constituée et consolidée depuis une vingtaine d'années. Usine dont la marque initiale des produits est universellement connue, fière de sa tradition dans un produit spécifique, différencié du yaourt classique, et fière de sa réputation, sur le plan de la qualité des produits comme des résultats financiers, elle a gardé une forte "couleur locale": la quasi totalité du personnel employé vient des alentours de Namordie et l'usine est fortement implantée, en retour, dans l'environnement socio-économique (et même culturel) local. "L'autosatisfaction" dont on a parlé (et existe aussi) à Namordie. On nous accueille avec fierté :

"nous sommes l'usine la plus performante de Lactée."

et le directeur d'usine, arrivé depuis quelques mois, nous prévient :

"les gens, ici, sont très attachés à leur pays; et Lactée est pour eux un symbole: l'usine est installée ici depuis bientôt trente ans; et dans "Lactée", vous reconnaissez le nom des produits que nous fabriquons ici..."

L'atmosphère est empreinte d'un mélange de fierté et de souci d'économie qui font le caractère "namordien". Par contre, la comparaison à d'autres usines est maniée de façon ambiguë: d'un côté, on se targue d'être les meilleurs, d'un autre on refuse de telles comparaisons. L'argument principal est qu'aucune norme ne peut être créée pour toutes les usines, que toutes sont dissemblables et surtout que leur production est trop spécifique pour être comparée aux autres...

Ce n'est pas à partir de la situation de Namordie, mais plutôt de celles d'autres usines de la société, dont les résultats financiers sont moins satisfaisants et la productivité remise en question, que des questions se sont posées. Une volonté (au siège de Lactée) est alors née de faire évoluer la culture en milieu industriel. Face à la compétitivité de plus en plus grande de la concurrence, et en particulier aux offensives sur les prix, le caractère innovant et l'excellente qualité du leader ne suffisent plus, d'autant plus que de nouvelles formes de distribution sont désormais sensibles au prix avant tout. C'est surtout la menace des "*hard discounters*" allemands, tels Aldi, ou autres Lidl et Norma, qui fait peur: ceux-ci ont déjà acquis une sérieuse part de marché en R.F.A., en Belgique, en Autriche, et font à présent une incursion sur le Nord de la France, sur la Grande-Bretagne et même Outre-Atlantique. Le concept remet en cause les fabricants à fortes marques: ce sont des points de vente, très bon marché, de produits alimentaires basiques ou de produits indispensables de premier prix, qui grignotent sur les coûts de personnel et de présentation (cartons, étiquetage simplifié mais clair, pas de réel linéaire). Tout donne à penser que les Auchan, Carrefour, Intermarché, Leclerc et autres sont prêts à suivre pour faire pression sur les fabricants, ou à renforcer le poids de marques distributeurs.

Devant cette menace, il s'est donc agi de faire passer un nouveau message dans les usines, créant une "rupture" par rapport à la culture ancienne: ce fut un message de regain de productivité, avant même la traditionnelle amélioration de la qualité. Deux "éléments détonateurs" ont joué un rôle de relais pour ces messages:

- la création d'un contrôle de gestion industriel, relais essentiel, élément médiateur entre l'industriel et la direction financière;
- l'arrivée d'un nouveau directeur industriel et l'arrivée progressive de directeurs d'usine avec un "nouveau profil", comme à Namordie.

Nous allons maintenant tenter de décrire ce changement, en explicitant ces deux points.

La création du poste de contrôleur de gestion industriel est née d'un constat: dire que les responsables "gestion & ordonnancement", sur place, dans les usines, ne jouaient pas assez un rôle de financier, un rôle de gestionnaire, ne suffisait pas. Le contrôle de gestion central devait également jouer un rôle moteur. Or, les deux mondes semblaient "coupés" l'un de l'autre, au moment des entretiens. Impliqué directement dans le milieu industriel, et également dans des tâches de gestion physique à court ou moyen terme, le "gestion & ordonnancement" (G.O.) ressent avant tout une appartenance à l'usine, tandis que le contrôle de gestion ne "comprend" ce monde que de loin, du siège.

La question se posait, plus généralement, chez Lactée, du type d'interlocuteur et de relais que l'on souhaitait donner à la gestion économique et au contrôle de gestion, dans les usines. C'est ainsi qu'a été créé le poste de contrôleur de gestion industriel, basé au siège, mais dont le quotidien est en déplacement, dans les différentes usines.

En ce qui concerne le "nouveau profil" des directeurs d'usine, ceux-ci revendiquent de plus en plus une **responsabilité globale**, un engagement sur une gestion d'ensemble: cette évolution correspond au fait qu'il s'agit, de plus en plus souvent, de généralistes et de moins en moins strictement de "laitiers". Mais, on note aussi, chez eux, un refus d'être jugé sur des critères trop détaillés et précis; l'évaluation des performances doit porter sur "l'ensemble".

On a donc développé ici, sur l'exemple de l'usine de Namordie et de son évolution, un aperçu de quelques éléments constitutifs des valeurs de Lactée, dont certains peuvent être interprétés comme des caractéristiques françaises. Quatre principaux éléments résument cet exemple :

- un comportement d'"autosatisfaction" de la part d'une usine, "contente d'elle-même";
- un refus traditionnel de la comparaison avec d'autres usines ou centres de production;
- un éloignement non seulement physique, mais "mental", entre le centre et les usines, que de nouvelles actions cherchent à atténuer;
- lié au point précédent, une autonomie certaine pour les directeurs d'usine et une revendication, de leur part, d'une "évaluation des performances globale".

b) Les responsables réclament des "objectifs spécifiques" et "un cadre général"

Une question qui se pose, en opposition avec ce que nous avons rencontré aussi bien chez Crakit que chez Kakochock, est celle du manque de transparence perçu chez Lactée²⁸. Est-ce que le fait de l'éloignement siège/établissement, ou du manque d'une responsabilité "relais"? Il existe, dans la société, l'impression que personne ne joue totalement "le jeu de l'information sans filtre". Il s'agit peut-être d'ailleurs d'une attitude involontaire de la part des responsables, tenant au

²⁸: attention néanmoins, dans la mesure où "openness" et "transparence" ne sont pas tout à fait synonymes.

système et aux structures mises en place. Mais, ce déficit de communication a pour conséquence des discours opposés, du côté des usines et du côté du siège de la filiale.

Dans les usines, on regrette d'être centre de coût; la conversion en centre de profit n'étant pas forcément la panacée, la question est de savoir comment mettre en valeur la "plus-value industrielle". On se plaint aussi d'avoir peu d'information en retour de celle fournie (y compris sur Lactée dans son ensemble): par exemple, pour avoir une idée du coût de revient sortie usine, il faut l'"approximer" soi-même; les comptes d'exploitation par produit sont entièrement budgétés et réalisés au siège, sans que les usines, qui jouent pourtant un rôle essentiel dans le résultat de chaque produit, ne les voient. Enfin, on exprime une certaine incompréhension devant un contrôle budgétaire qu'on estime perverti et devant la façon dont les réunions budgétaires se déroulent parfois:

"la chasse au gaspi est normale, mais elle ne doit pas être l'enjeu principal de la réunion budgétaire [...]. A côté de cela, de gros investissements sont parfois octroyés sans sourciller."

Un argument est source d'opposition particulière entre les usines et le siège: les usines, comme nous l'avons souligné, réfutent la comparaison entre elles, dans la mesure où une comparaison de leur rentabilité sur un même ratio **francs/tonne** est dépendant des gammes de produits fabriquées, différentes dans chaque usine.

En cela, les industriels se perçoivent différents des commerciaux, où toutes les équipes vendent les mêmes produits. Les usines disent ainsi préférer **se fixer des objectifs personnels**, ambitieux, mais par rapport à eux-mêmes. Le siège au contraire a tendance à considérer ces arguments comme un refus de l'évaluation des performances en termes de productivité.

Le problème est sans doute plus délicat qu'il n'y paraît. Les bases de comparaison, grâce à des façons de calculer analogues, harmonisées et aussi à une certain degré de comparabilité "intrinsèque" (même métier par exemple), sont des références indispensables à la gestion centrale et sont également un excellent moyen de motiver des individus ou des équipes. Mais elles ne jouent un tel rôle que s'il y a **accord sur les bases de comparaison**.

On a ainsi l'impression que la procédure budgétaire n'offre pas aux usines l'opportunité, ni les moyens, de montrer qu'elles participent à la performance globale (de mettre en valeur ce qu'elles appellent la "plus-value industrielle"). Le sentiment d'avoir "peu d'information en retour" est peut-être à interpréter comme un regret que le siège ne leur fasse pas connaître les objectifs stratégiques (les usines réclament de l'information sur "Lactée, dans son ensemble"). La conséquence est une sorte de cercle vicieux: parce que le siège ne fait pas suffisamment savoir aux usines ce qu'il attend d'elles, eu égard aux objectifs stratégiques, des objectifs différenciés, spécifiques par usine et cohérents pour Lactée, ne sont pas établis pour chaque site de production. Le siège manque alors de moyens d'évaluer, de façon pertinente, la performance de

ceux-ci et, insatisfait, se focalise sur les coûts, sur la "chasse au gaspi". Cette attitude renforce la frustration et le mécontentement des usines, qui ont alors le sentiment que le siège:

- de toute façon, ne comprend pas grand chose à leur activité, d'où des investissements octroyés "sans souciller";
- ne reconnaît pas la "plus value industrielle";
- les évalue mal et de façon inéquitable.

En particulier, sur ce dernier point, deux problèmes se posent :

- de mauvaises bases de comparaison (en l'absence d'objectifs spécifiques, on compare avec les autres usines);
- un suivi orienté vers les coûts et non vers la performance (d'où un décalage entre le contrôle des coûts et celui des investissements).

Cette mauvaise évaluation mécontente les uns et les autres. On peut peut-être voir là aussi un obstacle de nature géo-sociétale. L'acceptation de la comparaison par rapport aux autres, la recherche à tout prix du consensus sur des critères définis ne sont pas profondément ancrées dans la culture, ni les règles du jeu social, ni les modes de pensée français, contrairement peut-être à ce qui se passe dans le monde britannique. Il faut tenir compte d'un rejet du normatif, du relatif, en France, où le principal moteur dans la réalisation est plus souvent "l'amour-propre". Peut-être faut-il alors chercher à jouer d'autres éléments de motivation pour améliorer la productivité, en tenant compte du contexte français. Alors que la norme collective, la comparaison ne sont pas bien acceptées, et que le consensus est souvent difficile, peut-être faut-il tenter de tirer parti de la préférence marquée en France pour "se fixer des objectifs à soi", dans un "cadre général". C'est, en amont, le processus de fixation des objectifs qui est peut-être à revoir.

c) un autre élément, sur lequel les avis étaient partagés chez Lactée, concernant la culture de l'entreprise, était le niveau de bureaucratie, le caractère plus ou moins administratif de la société.

Certains s'en plaignaient :

"Lactée est globalement très administratif; il y a beaucoup de papier dans la société; c'est très procédurier...jusqu'à la procédure "Faire 5" qui établit en cinq étapes essentielles et des sous-étapes tout ce qu'il faut faire pour qu'une innovation vienne à terme!..."

D'autres, au contraire, réfutaient le caractère procédurier de Lactée, et disaient ne pas connaître d'entreprise moins procédurière, de taille comparable à Lactée. On ajoutait même que le (nouveau) directeur général, qui arrivait des Etats-Unis, exprimait clairement qu'il y avait là-bas beaucoup plus de procédures. S'il n'était pas question d'imiter l'exemple américain, Lactée manquait quand même à son goût d'un peu de formalisation des règles. Un responsable allait

jusqu'à dire que, "dans un contexte où les gens n'aiment pas les procédures", il était normal que "ça embête tout le monde" et qu'à la moindre tentative de mise en place tout le monde s'élève et proteste en criant "il y en a trop!".

Les éléments nous permettant d'apprécier réellement la situation étaient trop peu nombreux pour nous autoriser à porter un jugement, mais il est intéressant à ce stade de noter une ambiguïté sur le caractère formel de la société, jugée à la fois trop et insuffisamment formalisée dans ses processus d'organisation.

d) Pour terminer cette partie, nous en venons à présent à ce qu'on pourrait appeler les "modus vivendi" dans l'entreprise, autour de la prise de décision et des façons de travailler ensemble. Il existe des styles très variés et des différences très marquées entre les différentes fonctions de l'entreprise. Les "modus vivendi" ne sont pas les mêmes, influencés par la personnalité du "patron" de la direction, mais aussi par les contraintes du métier (commercial, marketing, usine,...).

On peut cependant noter un ensemble de caractéristiques communes à tous les entretiens menés, qui sont celles qui nous intéressent.

- Tous préfèrent éviter les réunions "à grand nombre" et ont une préférence pour un travail interactif, à deux ou trois personnes.
- Les processus de prise de décision sont toujours itératifs: cela tient aux procédures à respecter. Il existe toujours des procédures d'agrément et toutes les décisions doivent être "visées" "assez haut" (ce qui signifie, la plupart du temps, par au moins un membre du Comité de direction). Mais la plupart des initiatives "viennent du terrain" (chefs de produit, chef des ventes, chefs de groupe, directeurs régionaux, directeurs d'usine...).
- A quelques nuances près, on trouve toujours un "principe de recommandation" et de "présentation" plus ou moins formelle de ces recommandations auprès du Comité de direction (ou plus souvent auprès de l'un de ces membres), par les niveaux hiérarchiques inférieurs. La présentation de ces recommandations pour la prise de décision peut prendre la forme d'une réunion de présentation formelle, un véritable "cérémonial" (lors du processus budgétaire par exemple, surtout dans les fonctions commerciale et industrielle) ou, au contraire, faire l'objet de courtes notes écrites visées par les directions. Celles-ci ont un aspect moins formel, elles sont souvent précédées d'une ou deux discussions brèves sur le sujet, dans un couloir ou dans le bureau du directeur, mais impliquent tout autant la société. Elles ont l'avantage de laisser un temps de réflexion personnelle au directeur mais, mélangées à la pile de courrier, ont le désavantage de paraître plus "anodines". C'est un mode

de prise de décision plus fréquemment rencontré en marketing, ou même à la direction administrative et financière.

Il faut retenir de ces deux modes que les recommandations sont en général très étudiées et travaillées avant d'être soumises, car si le pouvoir de suggérer est encouragé, celui de décider est loin d'être délégué!

2.3.3. Perception, rôle et importance de la direction administrative et financière et du contrôle de gestion

La direction administrative et financière et le contrôle de gestion s'affirment eux-mêmes avant tout comme :

- une cellule ou un département au service de la direction générale, dont ils sont le "staff" (ils s'expriment eux-mêmes comme tels et parfois regrettent d'être principalement pris par cette fonction).
- un "oeil expert", une compétence nécessaire par rapport à toute décision dans les domaines opérationnels.
- un support ponctuel aux opérationnels; cet aspect ne vient qu'en troisième position.

On peut être surpris par le fait que le contrôle de gestion et la direction administrative et financière ne sont pas (ne se considèrent pas et ne sont pas considérés comme) un "lieu de coordination" des actions des autres départements. C'est cependant un état de fait que l'on retrouve dans d'autres sociétés françaises du secteur, alors que les directions financières des sociétés britanniques tendaient à jouer davantage ce rôle coordinateur.

En matière de perception de l'importance de la direction administrative et financière par l'ensemble de la société, il semble qu'elle soit considérée comme **un élément essentiel mais non dominant**. Elle-même a parfois tendance à surestimer son rôle par rapport à la vision que d'autres opérationnels - en particulier les commerciaux et les hommes de marketing - en ont. De plus, son image s'est améliorée, à l'arrivée d'un nouveau directeur financier, plus "vendeur" de son travail et de sa fonction, mais demeure celle du "gardien des cordons de la bourse". Les échanges se sont également intensifiés, mais la sensation reste celle d'un département avec lequel on a peu de contacts (pour certains pas assez).

2.3.4. Organisation interne de la direction administrative et financière: comptabilité(s) et contrôle de gestion

Concernant les aspects organisationnels de Lactée, il nous faut enfin parler de l'organisation propre à la direction financière, et en particulier des liens et des "frontières" entre "les" comptabilités (pluriel déjà significatif en soi) et le contrôle de gestion, d'autant plus que ceux-ci sont différents de ceux rencontrés dans les autres entreprises françaises étudiées. La structure

interne, le "découpage" de la direction administrative et financière, au niveau de l'organigramme, sont plus proches de ceux de Kakochook que de ceux des autres entreprises françaises rencontrées.

Dans les autres sociétés françaises, la direction comptable s'occupait de la comptabilité générale, tandis que le contrôle de gestion avait en charge la comptabilité analytique, en amont du budget, du contrôle budgétaire et d'éventuels reporting ou tableaux de bord. On a donc deux systèmes comptables séparés, dont il faut, mensuellement, opérer la réconciliation des résultats.

Chez Lactée, la césure entre l'ensemble planification-contrôle de gestion et la distinction des comptabilités suit un modèle différent, comparable à celui rencontré chez Kakochook. Seule la direction des comptabilités gère de l'information, alors que le rôle du département contrôle de gestion-planification va se situer dans l'analyse et l'aspect prévisionnel. Le contrôle de gestion ne "sort" pas de résultat en tant que tel, il n'a pas besoin de réconcilier ses chiffres avec ceux comptables, puisque cette "réconciliation" est "interne" au service des comptabilités (comptabilité générale/comptabilité analytique). Les écarts sont tirés par la direction des comptabilités et analysés ensuite par les deux départements. Le chevauchement entre comptabilités et contrôle de gestion-planification ne se situe donc pas sur le chiffre du résultat. C'est l'analyse des écarts, et non les chiffres, qui peut être source de divergences entre les deux services, l'un donnant le budgété et l'autre le réalisé. Nous soulignerons encore que Lactée est le seul exemple d'entreprise française, rencontrée dans le cadre de ce travail, présentant un tel schéma d'organisation de la direction administrative et financière. Une majorité d'entreprises, parmi celles que nous connaissons²⁹ en France, ont également deux systèmes de comptabilité (générale et analytique).

Plusieurs pistes existent alors pour expliquer cette "exception": cela serait-il lié au secteur? Cela serait-il dû plutôt à une structuration de l'organisation autour du choix d'un logiciel, américain d'origine, et élu pour la bonne adéquation qu'il présente au secteur agro-alimentaire? La structure organisationnelle résulterait-elle de la conception d'un précédent directeur administratif et financier, fortement imprégné d'une culture anglo-saxonne (par exemple, pour avoir travaillé au préalable dans une société américaine ou anglaise)? S'agissait-il d'un exemple d'évolution d'une entreprise française vers la création de SUIG (systèmes unifiés d'information de gestion)? Ou bien cela constituerait-il tout simplement une exception, un cas peu significatif et un pur hasard? En l'absence d'autres indices, notre réflexion nous amène à penser que cela peut provenir de l'outil informatique, "structurant" pour l'organisation. Cette interprétation n'a cependant pas pu être confirmée.

²⁹: il ne s'agit donc pas d'un échantillon scientifiquement constitué ; nos propos ne sont pas généralisés.

2.3.5. Quelques éléments originaux concernant les systèmes d'information comptable et de gestion

Pour compléter notre étude des systèmes d'information comptable et de gestion de Lactée, il nous semble encore souhaitable de mettre en exergue, brièvement, quelques aspects sur les systèmes formels d'information comptable et de gestion.

Outre les résistances rencontrées pour mettre en place un système rendant comparables les usines entre elles, que nous avons déjà mentionnées, nous voulons en particulier évoquer:

- l'importance des "Objectifs Préliminaires" et de la planification chez Lactée (et, de façon plus générale, chez Gé);
 - la prise de décision, reconnue expressément intuitive;
- et, dans une moindre mesure:
- le décalage entre les systèmes d'information de gestion des usines et les technologies de production, extrêmement performantes sur certains aspects;
 - les tableaux de bord existants.

a) Les "objectifs préliminaires" constituent une originalité particulièrement intéressante du groupe. On y a déjà rapidement fait référence, lorsque nous avons développé les relations entre Lactée et Gé et parlé du "style de management" du groupe. Les "O.P." sont, en fait, un processus très formalisé de négociation-discussion des objectifs, à moyen-long terme et à un an, entre le groupe et les filiales. La direction générale du groupe tient beaucoup à donner un caractère d'importance à ceux-ci. Ces "Objectifs Préliminaires" font l'objet d'une forme de "concile" des cadres dirigeants, réunis au calme et loin de leur bureau quotidien. C'est seulement lorsque "l'agitation des neurones" de l'élite de l'entreprise a abouti à la constitution d'un support stratégique que l'on peut aller plus loin et chiffrer sous forme de plan à moyen-long terme ou de budget les objectifs préliminaires annuels. **Les idées et décisions stratégiques viennent donc clairement, de la volonté du président directeur général, avant les chiffres, et une importance certaine est accordée au moyen terme.**

Ce dernier point est en accord avec ce que nous avons observé au niveau du plan à moyen-long terme. La planification semble jouer également, du moins comparativement aux autres sociétés, un rôle assez important. Le plan glissant à trois ans n'est pas perçu de tout le monde dans la société avec une égale importance, mais il revêt un tout autre caractère que dans les autres sociétés, britanniques en particulier. La différence est, par exemple, frappante avec Kakochock. On retrouve ici un trait caricaturé par J.L. Barsoux, dans un article de journal:

"Les Français aiment voir le bout du tunnel avant d'y entrer. La nation est réputée pour son "esprit de planification". Et, en management, on trouve peu le "on verra en

faisant" britannique. A la place, les caricaturistes disent qu'une fois qu'un manager français a analysé un problème et discuté toutes les approches possibles et imaginables de celui-ci, il réduit la mise en oeuvre de ses plans à une simple formalité, puisque toutes les éventualités ont été prévues. Les managers britanniques consacrent moins de temps à parfaire des plans abstraits mais seront sans doute plus attentifs à leur mise en oeuvre, en utilisant leur talent social et politique pour gérer l'inattendu."³⁰ (1992, p.41)

De façon indirecte, ce constat concorde avec l'idée, sous-jacente aux propos d'un certain nombre de responsables anglais, sur la prise de décision consensuelle et sa capacité à "accélérer le processus de mise en oeuvre de la décision." Une telle préoccupation n'est a contrario à aucun moment exprimée par les responsables français.

De façon plus directe, cet élément concernant la planification traduit aussi une orientation vers le plus long terme, bref une moindre sensation de pression du court terme. Il est aussi le signe d'une préférence pour les visions "abstraites" par rapport au pragmatisme britannique. Moindre tolérance de l'incertitude, qui se traduit par une volonté planificatrice selon G.Hofstede, on peut aussi argumenter la parathèse: une telle attitude peut aussi être interprétée comme la capacité à envisager le futur et le prévoir, en dépit des incertitudes, et à accepter que les Objectifs Préliminaires et les plans puissent être remis en cause au cours du temps.

b) Par ailleurs, en accord avec la moindre importance accordée aux chiffres chez Lactée, il était manifeste que *la prise de décision était le plus souvent intuitive*. Elle n'était rationalisée qu'a posteriori, par les chiffres, et parfois n'était pas rationalisée du tout.

Un exemple de prise de décision intuitive, plus fondée sur des idées que sur les chiffres, est celle concernant l'arrêt d'un produit. La décision de cesser un produit se fait davantage, aux dires mêmes des responsables de Lactée, en fonction du **volume** réalisé par ce produit et de sa position "stratégique" que de son compte d'exploitation (décrit précédemment par les responsables comme l'indicateur de rentabilité d'un produit). En fait, il s'agit là, intuitivement, d'une "bonne décision", mais la façon dont elle est prise trahit une déficience du système d'information de gestion. Ce n'est pas sur les analyses dérivées de celui-ci que l'on fonde la décision, mais sur l'intuition; la considération de volume correspond, en réalité, au niveau d'activité minimum à atteindre et donc à la recherche "intuitive" d'un point mort. Si certains produits sont bien maintenus pour des raisons marketing, dans bien des cas le critère est celui

³⁰: en anglais: "The French also like to be able to see the end of the tunnel before they enter it. The nation is renowned for its "esprit de planification". And in management, there is little of the "make it up as you go along" spirit found in the UK. Instead, caricaturists maintain that once a French manager has analyzed a problem and discussed every possible approach to it, he has relegated the implementation of his plans to a formality, since every eventuality has been foreseen. British managers devote less time to perfecting abstract plans, but will probably pay more attention to implementation, using their social and political skills to handle the unexpected".

d'un point mort "non rationalisé" (entre autres par méconnaissance des coûts directs par rapport au segment).

C'est encore le même souci qui prévaut chez l'un de nos interlocuteurs :

"il existe une méconnaissance, en comptabilité analytique, de l'impact des petites séries sur la rentabilité; elles ont pourtant tendance à croître à l'export; il faudrait quand même au moins savoir ce qu'elles coûtent".

Le manque de pertinence du système de comptabilité analytique est donc clair. Mais personne dans l'entreprise ne parle de comptabilité d'activités, qui pourrait permettre de déterminer l'impact des petites séries sur les coûts³¹. Finalement, tout le monde accepte les décisions argumentées qualitativement, plus qu'avec les chiffres...

c) Concernant *les tableaux de bord*, il faut noter que ceux-ci *ne se distinguaient pas profondément*, chez Lactée, du reporting rencontré par exemple chez Crakit ou Kakochok. Ils étaient "tout aussi financiers", et même moins conviviaux chez Lactée que chez Crakit. Cette société britannique paraissait très avancée en matière d'Executive Information Systems (E.I.S.), comme nous l'avons déjà souligné.

d) Enfin, *le décalage qui semble exister entre les systèmes d'information de gestion des usines et les technologies de production* (parfois luxueuses, on l'a dit), qu'elles utilisent, est le reflet d'une situation devenue relativement courante en milieu industriel, où l'on remet en cause l'adéquation des systèmes formels (systèmes de comptabilisation des coûts)³². Ce décalage se matérialisait de différentes façons, déjà partiellement évoquées:

- par un manque de transparence informationnelle entre siège et établissements, qui n'est pas exclusivement lié à des problèmes de confidentialité et de volonté de ne pas démultiplier l'information;
- par une faiblesse de l'aide aux opérationnels, en usine, pour mettre en place supports et SIAD (systèmes d'information et d'aide à la décision);
- par une approche assez "comptable", selon des procédures bien "huilées", mais peu décisionnelles;
- enfin par exemple, au travers de l'arbitraire apparent de l'allocation des coûts indirects; la clé de répartition paraissait extrêmement grossière: l'allocation se fait au prorata du tonnage, quelque soit le type de coût. Voilà qui paraissait bien insatisfaisant pour l'énergie (à titre d'exemple).

³¹: il faut néanmoins souligner que les entretiens ont été réalisés en 1990, alors que la comptabilité d'activités commençait à peine à se proposer en réponse à ce type de problèmes, en France. L'article de S.Evraert & P.Mévellec, par exemple, est de 1991.

³²: l'agro-alimentaire est néanmoins une technologie non complexe et maîtrisée au niveau de la production; c'est la maîtrise des coûts commerciaux et marketing qui pose principalement problème.

Toutefois, un entretien un peu plus poussé a alors révélé qu'une étude avait déjà été menée à ce sujet, faisant apparaître que des unités d'oeuvre beaucoup plus précises - et beaucoup plus complexes aussi - ne modifiaient le résultat que de moins de 1%, ce qui est totalement insignifiant. Cela vient du fait que les coûts indirects ne représentent au total que 10 à 12% des coûts. Le souci de simplification paraît alors s'imposer, étant donné le "coût" d'une information sophistiquée, et on ne peut reprocher à l'entreprise un total désintérêt à l'égard de l'analyse quantitative, ni de la précision des chiffres, sur cet exemple.

En conclusion, Lactée est une entreprise appartenant à un groupe industriel avant d'être financier. En se développant, au cours des vingt dernières années, elle est devenue de plus en plus "parisienne" et le siège s'est psychologiquement éloigné des usines. De plus, elle a développé des goûts d'entreprise "luxueuse", tant au niveau des concepts et dépenses marketing qu'au niveau des usines dont certaines sont, après investissements, à la pointe de la technologie. Elle a ainsi fondé son succès sur une spirale de la réussite, de l'innovation et du dynamisme, ainsi que sur une forte conscience de ses atouts (proche parfois de l'autosatisfaction...). Quelques caractéristiques, qui l'opposent à ses "consoeurs" britanniques, méritent d'être soulignées:

- Lactée frappe par l'importance affichée des hommes et de la stratégie. La seconde, en particulier, est formalisée à travers un processus de planification, au niveau du groupe, extrêmement original et bien mis en valeur ("grand messes" de fixation des Objectifs Préliminaires). Cet aspect est à relier à l'attitude de planification stratégique, selon la terminologie d'A.Campbell & M.Goold, de la maison mère à l'égard de ses filiales;
- la gestion se veut à tous les niveaux "gestion d'ensemble", ce qui explique et conforte l'importance donnée "aux hommes"; ceux-ci revendiquent d'ailleurs farouchement des responsabilités "globales";
- on note une réticence, voire un refus des "comparaisons" (entre usines, entre performances...); chacun revendique ses spécificités, ses originalités (qui font sa force) et des critères de mesure ou d'évaluation différenciés;
- la faveur des responsables va aux "petites réunions" (deux à trois personnes, équipe de collaborateurs) et à la fuite de la "réunionite";
- les processus de décision sont itératifs et suivent un "principe de recommandation", qui veut que la base "vende" ses projets et que ceux-ci remontent ainsi les lignes hiérarchiques; les décisions restent prises à un niveau élevé car pouvoir de suggestion ne signifie pas pouvoir de décision;
- la prise de décision est souvent qualifiée d'"intuitive"; l'importance accordée aux chiffres existe, mais est toute relative; le moyen terme est toujours considéré, le plus souvent de façon qualitative;

- la direction administrative et financière est organisée selon une césure "comptabilités versus contrôle de gestion" que nous n'avons rencontrée dans aucune autre entreprise française.

Nous en venons maintenant à la description de la dernière entreprise française que nous présenterons en détail, pour compléter notre panorama d'études de cas et avant de pouvoir commencer à tirer des conclusions synthétiques de cette phase de recherche exploratoire.

2.4. Donalait, ou l'entreprise coopérative agro-alimentaire française

Donalait se distingue de Lactée et de l'ensemble des autres entreprises, sur bien des points. Tout d'abord, il s'agit d'une entreprise à statut coopératif, ce qui a, comme nous le verrons, de nombreuses incidences sur sa gestion, tant en termes de "style de management" traditionnel, qu'en termes de données contextuelles. Par rapport à Lactée, Donalait est aussi une entreprise provinciale, solidement implantée historiquement dans le Sud-Est de la France. Elle est associée, à travers le groupe coopératif que nous désignerons sous le nom de Dalac, à d'autres "filières" (le mot est distinct de "filiale"), sur l'ensemble du territoire français et en particulier dans la moitié Nord. Traditionnellement, la vocation du groupe et de l'entreprise est **la valorisation du lait collecté auprès des producteurs**, qui s'inscrit dans une philosophie "coopérative" d'écoulement et de valorisation de la production laitière des adhérents. Il faut signaler que Dalac et Donalait sont récemment passées par une réorganisation complète de leur structure et de leurs activités, qui a valu un changement de nom à chacune des deux entreprises. La jeune Donalait est donc, en quelque sorte, "l'héritière" d'une précédente société "Onalait": elle a été fortement influencée par les valeurs de celle-ci. En effet, même si les frontières, entre les différentes activités (réorganisation des activités lait, beurre etc...), ont été modifiées par rapport à la situation antérieure, par souci de rationalisation et de regroupement d'activités identiques, la quasi totalité du personnel est passée de l'ancienne société à la nouvelle, en particulier au niveau des postes à responsabilité. Donalait a plutôt profité de la réorganisation, se trouvant ainsi consolidée, grossie par "l'absorption" (même si le mot n'est pas employé) d'autres "petites" sociétés.

La principale caractéristique de la société est, comme nous l'avons dit, d'avoir "hérité" d'un statut coopératif. En dehors des aspects juridiques et fiscaux propres à ces sociétés, (par exemple, absence d'impôt sur les sociétés pour une coopérative), ainsi que des aspects financiers (contrainte et menace des marchés des capitaux inexistante ou du moins indirecte), ce sont surtout les conséquences humaines et les conséquences sur l'organisation quotidienne de la gestion qui nous intéressent. Du fait que chacun est, après tout, salarié agricole, du fait que le lien avec le monde agricole n'est pas celui d'une simple relation client-fournisseur³³, mais au

³³: une telle relation pose souvent un problème chronique de motivation, de fidélisation des agriculteurs fournisseurs, pour assurer qualité et quantité d'approvisionnement, comme cela est le cas chez Lactée par exemple.

contraire une longue histoire de réussites ou d'échecs communs, la société dégage une impression de solidarité plus développée que d'autres entreprises:

"Donalait est une société où les gens viennent pour deux ou trois ans, le temps de "faire leurs armes" et où en fait ils restent!"... et cela, bien que la société demande beaucoup d'eux, beaucoup de leur temps et de leur énergie dans le quotidien."

Ces premiers éléments d'information sur la société vont trouver bien entendu leur prolongement dans le "style" de la société, que nous allons analyser davantage dans les prochains paragraphes. Respectant, à l'ordre près, la thématique utilisée pour les trois précédentes entreprises, nous allons successivement décrire les valeurs de Donalait, son "style de management" et de fonctionnement tel que nous l'avons perçu. Puis, nous tenterons de rendre compte de la relation entre le groupe et les "filières", Donalait en particulier, au travers des propos des responsables de celle-ci; il est à noter que nous n'avons rencontré personne au niveau de Dalac. Enfin, nous évoquerons la place, le rôle, l'importance et l'organisation interne du contrôle de gestion et de la direction administrative et financière.

2.4.1. Les valeurs et le "style de management" de Donalait

La culture et les valeurs de l'organisation sont en train d'évoluer, consécutivement à la nouvelle dimension (européenne) que le groupe cherche à acquérir et à la réorganisation complète de celui-ci. Cependant, comme nous l'avons souligné en introduction, celles-ci restent l'héritage d'Onalait et sont fortement marquées par le statut coopératif de la société.

Le premier élément qui a été souligné par les responsables rencontrés, est "le risque de dérive" de l'importance que peut prendre la "dimension politique". Il nous a été spécifiquement souligné que celle-ci peut devenir prioritaire par rapport à la dimension économique. Aucun exemple concret n'a malheureusement été donné par nos interlocuteurs, mais l'idée a été suggérée à plusieurs reprises. En évitant d'évoquer des situations propres à Dalac ou Donalait, le risque a été défini, en termes généraux, comme l'éventualité que le jeu politique, les alliances et susceptibilités soient plus importantes, par rapport à des choix de gestion, que ce qu'exigerait la sévère loi économique. Cet aspect, qui pourrait être interprété comme une caractéristique française, a cependant été mis en relation, par les responsables, avec le statut coopératif de l'entreprise, ainsi qu'avec une autre observation: "société coopérative" signifie aussi, selon eux, une société où le consensus est un impératif, plus que dans les entreprises du secteur privé classique. Il sera toutefois intéressant d'analyser cette notion de "consensus" plus en détail, dans la comparaison franco-britannique. Elle ne semble en effet pas revêtir exactement le même sens dans chacun des deux contextes. Chez Donalait, on nous a simplement, à plusieurs reprises, exprimé qu'il s'agissait d'une caractéristique "de nature politique", sans vraiment aller beaucoup plus loin. Par ailleurs, l'idée de "consensus" n'est apparue dans aucune autre entreprise française

et les responsables de Donalait l'ont eux-mêmes clairement associée au statut coopératif. Si "consensuel" signifie "sachant cacher et passer outre son désaccord", pour trouver un terrain d'entente vaille que vaille, les sociétés françaises étudiées paraissent même assez éloignées de ce tableau: dans les entreprises françaises visitées, personne n'hésitait à exprimer son mécontentement (parfois, il est vrai, de façon non directe dans la hiérarchie). Au sens de "refus d'exprimer le conflit", le consensus semblait nettement appartenir au contexte britannique.

Il est par ailleurs à noter que le mouvement coopératif, pourtant aujourd'hui pratiquement inexistant dans l'industrie agro-alimentaire Outre-Manche³⁴, est "né" en Grande-Bretagne. Les conclusions néanmoins restent difficiles à tirer: Donalait se déclare "consensuelle", ne donne pas d'exemple à l'appui, et ne laisse percevoir en matière de "consensus" que des apparences de grande courtoisie et amabilité générales entre les personnes, ainsi qu'une certaine forme d'inertie dans les prises de décision, tout aussi motivées, nous a-t-on dit, par des considérations "politiques" que par des objectifs économiques. Bref, Donalait nous a, sur ce thème, laissé l'impression d'un monde où les susceptibilités sont nombreuses et respectées... Qu'en déduire sur le consensus? Quelle est la part de l'effet de mode (mieux vaut se dire consensuel de nos jours), la part liée à l'entreprise du secteur coopératif, la part liée aux caractéristiques nationales? Seule une étude plus approfondie sur le thème du consensus devrait nous apporter quelques éléments de réponse.

Une deuxième caractéristique de Donalait est de promouvoir un **style de management "portes ouvertes"**, où chacun peut librement aller voir qui il souhaite, et où les responsables se donnent pour règle de recevoir à tout moment leurs collaborateurs. La discussion est encouragée, on monte ou on descend volontiers quelques étages plutôt que d'appeler au téléphone, on en profite pour se mettre au courant d'une nouveauté introduite dans un tiers service. Chacun reçoit davantage d'information que celle nécessaire à son propre travail et ce "bain" d'information favorise la compréhension des mécanismes de l'ensemble de la société. C'est donc un style "convivial" avant tout, où la culture d'entreprise est transmise au cours de longues journées de travail³⁵. Cette façon de travailler et de gérer son équipe, en pratiquant une politique "de la porte ouverte" nous a paru assez généralisée chez Donalait, et existante également dans les autres sociétés françaises, dont Lactée. Cette attitude va de pair avec une façon de percevoir le temps qui, chez Donalait comme chez Lactée, est très différente de ce que nous avons rencontré dans les sociétés britanniques.

³⁴: le secteur coopératif est par contre encore important dans le commerce de gros en Grande-Bretagne.

³⁵: à la différence des sociétés anglaises, où l'entreprise avait plus souvent un "prolongement social externe": activités sociales organisées par l'entreprise, etc.... Ce "prolongement" semblait cependant plus rare en région londonienne que dans le reste du pays.

Ce rapport au temps "à la française", cause et conséquence du "style de management portes ouvertes" et générateur possible de dérives, constitue donc une troisième caractéristique de Donalait. Le temps n'est pas compté. Paradoxalement, il fait cruellement défaut en permanence, tout en étant inépuisable. On travaille aussi longtemps - voire plus longtemps - qu'il ne le faut pour arriver à un résultat. Ne pas rester tard, alors que les autres sont là signifie avoir "bâclé" son travail, n'avoir pas rempli son **obligation de moyens**, et se désolidariser des autres. Une telle perception du temps est intéressante à souligner dans un contexte où, chez Donalait, en période de réorganisation et de mise en place de la société, les temps de travail ont pris une ampleur critique; nombreux sont les responsables qui estiment, en termes d'horaires, que les limites sont bientôt atteintes. La philosophie est totalement opposée à ce que l'on peut rencontrer en Grande-Bretagne, où celui qui n'a pas fini son travail à l'heure prévue (17H30 ou 18H par exemple) est considéré lent et incapable de s'organiser, où le temps reste de l'argent et où l'obligation semble beaucoup plus clairement être une **obligation de résultat**.³⁶

Enfin, un dernier élément frappant chez Donalait concerne l'attitude par rapport au budget. C'est un point que nous aurions pu n'aborder que lors de nos développements sur les systèmes d'information comptable et de gestion formels. Nous avons néanmoins préféré l'évoquer parmi les caractéristiques du "style de management", dans la mesure où il oppose Donalait aux sociétés britanniques décrites sur la **perception** et l'**usage** du budget plutôt que sur le budget même. En termes de perception du budget, on a vu que les deux sociétés britanniques, et en particulier Kakochock, sont finalement très proches de la conception et des habitudes nord-américaines qui sont à l'origine du contrôle de gestion (budgétaire) par les résultats: le budget est un contrat; donc, ne pas le respecter revient à rompre le contrat et ne pas être loyal. Chez Donalait, le budget constitue beaucoup moins un engagement; il n'est pas un objectif en soi, mais un moyen pour atteindre des objectifs. Il peut donc être altéré en cours d'année, afin de mieux remplir les objectifs, ou de suivre l'évolution de ceux-ci. Le dépassement de budget n'est pas impensable, dès lors qu'il est expliqué par une considération "plus importante" et qu'il traduit une capacité à réagir vite, à saisir des opportunités.

Ces trois exemples montrent en quoi le style de management de Donalait correspond finalement à celui d'une société coopérative française. Cette "essence" de la société ne doit certainement pas être reniée, puisqu'elle s'adapte - en France - à son contexte et que Donalait a tiré parti de ce style de management pour motiver les hommes. Un style de management, parce qu'il est le ciment d'une société, ne se change pas du jour au lendemain. De plus, les attitudes décrites ci-dessus peuvent constituer des atouts: l'information générale est bonne, chacun connaît bien la société et le métier de celle-ci, au-delà de sa propre spécialité fonctionnelle.

³⁶: attention, notre propos n'est, en aucun cas, une négation de l'existence de l'obligation de résultat dans les entreprises françaises !...

2.4.2. Les relations entre le groupe et les "filiales"; le niveau de centralisation dans la société

Les avis sont très partagés concernant le degré d'autonomie laissé par le groupe à ses nouvelles filiales. La plupart des personnes interrogées ont exprimé des hésitations ou une incertitude sur la position que souhaite adopter Dalac, et se trouvaient dans l'incapacité de dire si Dalac serait à l'avenir centralisé ou décentralisé.

"Ce que j'en ai vu me laisse perplexe, je n'ai pas l'impression que ce soit très structuré. Dalac aurait peut être quelques visées centralisatrices, pas toujours à bon escient. Il est normal que finance et comptabilité soient centralisées, parce que c'est le nerf de la guerre, mais à d'autres endroits, au contraire, il faut décentraliser."

"Aujourd'hui, Dalac est encore décentralisé; cela tient beaucoup à un homme mais qu'en sera-t-il le jour où tout sera en place?"

"Le groupe a besoin de s'affirmer, parce que c'est un groupe jeune, il lui arrive donc d'avoir une volonté centralisatrice, sans avoir les hommes sur place pour l'assurer."

"Côté Dalac, ce sont des fluctuations permanentes entre une forme de décentralisation et une forme de centralisation."

"Dalac se met en place, la politique ne paraît pas définie, mais il existe une centralisation d'orientation."

"Les décisions sont parfois très centralisées, parfois très décentralisées; dans une société qui se met en place, les fonctions ne sont pas encore bornées."

"Je ne sais pas si Dalac est centralisée ou décentralisée; le groupe a comme une tendance à vouloir tout centraliser, mais il reste quelque chose de décentralisé, et une suite n'est pas toujours donnée aux volontés centralisatrices."

"Je ne suis a priori ni pour ni contre la centralisation; mais ce qu'il faut, c'est l'un ou l'autre, pas le derrière entre deux chaises! Or sur beaucoup de points, nous ne sommes ni centralisés, ni décentralisés, d'où des aller-retours permanents."

"Dalac délègue à ses filiales, totalement; bien sûr Dalac n'a pas les moyens de déterminer elle-même ses investissements, et est responsable devant Dalac. Mais le Président est foncièrement décentralisateur. Le devenir peut évoluer en fonction des hommes, ou si Dalac connaît des difficultés."

"Dalac est trop nouveau, on manque de points de repère... J'ai une méconnaissance certaine de Dalac. J'espère que les filières auront une marge de manoeuvre assez grande; la centralisation ne serait pas très bénéfique."

"De toute façon Dalac est une structure légère, en amont des patrons de filières; c'est pourquoi je ne crains pas trop la centralisation à l'avenir; les patrons de filières garderont les coudées franches."

Avant de tirer une quelconque conclusion de l'ensemble de ces remarques, soulignons rapidement cette dernière expression "garder les coudées franches". Il s'agit d'une expression "très française", qui n'a pas d'équivalent en anglais par exemple. Peut-être est-elle représentative d'une forme d'autonomie, de "liberté", qui demeure dans les entreprises françaises et dans la façon de les gérer, que la volonté globale soit centralisatrice ou décentralisatrice. Ne trouve-t-on pas à la fois dans cette expression:

- l'idée de patrons opérationnels puissants, agissant comme de véritables seigneurs en leur pays;
- l'idée qu'un supérieur **ne doit pas interférer** avec ce qui est du domaine et de la responsabilité d'un membre de son équipe;
- l'idée que, si la règle précédente est enfreinte, les opérationnels conservent la "maîtrise du pouvoir"?

Quelques responsables ont insisté sur la structure de Dalac, qui reste très légère, empêchant par là-même un centralisme de fait. Les effectifs sont néanmoins peu liés à l'attitude que développera le groupe, pour définir en détail ou non les objectifs de chaque filière. La perception est celle de fluctuations permanentes entre centralisation et décentralisation, et d'"indices" contradictoires: d'un côté, une personnalité décentralisatrice, en faveur d'une forte délégation, à la direction générale du groupe et, par ailleurs, des "élans" centralisateurs de certains patrons de fonctions, au niveau du groupe, à plus ou moins bon escient et sans toujours en avoir les moyens. Un exemple a été donné, celui d'un système informatique qui devait être mis en place dans l'ensemble des filières: dans ce cas, la volonté centrale d'harmonisation du système d'information a été perçue positivement³⁷, mais le suivi et la volonté de faire respecter la mise en place d'un logiciel commun ont fait défaut.

Chez Donalait, les responsables sont mal à l'aise de ne pas être capables de positionner clairement Dalac comme soit centralisé, soit décentralisé. Cela va de pair avec un reproche plus global à l'encontre du groupe: le manque d'un cadre "stratégique" a été exprimé à plusieurs reprises. Il prend la forme d'un "défaut de vision claire à moyen terme" et aurait pour

³⁷: alors que, selon nos interlocuteurs, "ce n'est pas toujours le cas".

conséquence non seulement la non clarté de la relation Dalac-Donalait (centralisée ou décentralisée), mais aussi le sentiment de ne savoir vers où aller à moyen terme et donc, parfois, quelles décisions quotidiennes prendre.

Ce "manque de cadre" concernant les priorités de Dalac n'a pas été défini plus précisément par nos interlocuteurs. Il semble néanmoins avoir perturbé fortement les responsables français, totalement désorientés en l'absence de "logique stratégique", de grands axes à suivre. On pourra être tenté de se poser la question si le contexte français rend l'absence de cadre stratégique plus "pénible à vivre"... Comme chez Lactée, ce cadre semble en tous cas primordial aux yeux des responsables.

Bien que nos interlocuteurs n'aient pas parfaitement explicité ce qu'ils entendaient par "cadre stratégique", ils l'ont laissé percer; nous avons ainsi retrouvé trois principaux exemples, sur lesquels la position du groupe gagnerait à être éclaircie, selon les responsables de la filière:

- la priorité de Dalac est-elle la valorisation du lait collecté et le maintien de la "philosophie coopérative", où est-ce d'être le numéro 1 en Europe sur les secteurs de consommation le concernant?
- où se situe l'équilibre souhaité entre croissance interne et croissance externe à court-moyen terme? La priorité doit être - au moins momentanément - accordée à l'un des deux, dans la mesure où une politique de forte croissance externe, par exemple, nécessite le dégagement de fonds importants.
- comment se positionnent respectivement chacune des marques et des filières? Les priorités à court-moyen terme en matière d'investissements, d'objectifs et d'arbitrage entre les différentes filières gagneraient là encore à être clairement proposées, discutées, puis mises en oeuvre.

Le manque de cadre stratégique formalisé n'est, pour les uns, qu'un problème de communication de la part de Dalac; selon des avis contradictoires, il s'agit au contraire d'un réel problème de définition. Outre cette question, un autre risque a été mentionné lors des entretiens: à sa mise en place, Dalac a lancé des actions tous azimuts, sans que les procédures correspondantes, ni les fondements juridiques de ces actions n'aient toujours été éprouvés et vérifiés. Alors que le groupe s'est donné une taille multinationale, la question de savoir si les structures vont s'adapter demeure.

A contrario du groupe, Donalait se caractérise par un positionnement clair de la part de nos interlocuteurs. Donalait est vécue comme une entreprise centralisée, en particulier en matière de systèmes d'information, d'outils comptables et financiers. Mais la plupart des responsables

affichent une grande confiance envers la société et la centralisation des flux d'information est admise, comprise et d'autant mieux perçue qu'elle n'est pas incompatible avec une forte volonté de déléguer. La réorganisation de l'industriel en "régions", dont le poids est plus lourd que celui d'usines dispersées, peut être considérée comme une évolution très positive (dès lors qu'elle est aussi perçue comme telle sur le terrain): elle donne aussi bien aux nouveaux directeurs régionaux industriels, vis-à-vis de la direction industrielle, qu'aux nouveaux responsables administratifs régionaux, désormais employés à plein temps à leur rôle de "contrôleurs de gestion et des moyens humains" locaux, une responsabilité et une autonomie plus grandes.

Toutefois, la volonté, manifestée par Donalait, de déléguer les décisions, dans le quotidien, et de responsabiliser chacun, se heurte à un certain nombre de pesanteurs ou difficultés:

- les traditions des diverses sociétés, autres qu'Onalac, qui composent la jeune Donalait, car celle-ci avaient parfois un historique et des habitudes plus "dirigistes" qu'Onalac;
- le problème, évoqué ci-dessus, du manque de ligne directrice émanant du groupe; il se traduit par des incertitudes de nombreux responsables, chacun à son niveau. Ce sont ces grands axes et une "philosophie" générale qui permettent à chacun, devant une décision à prendre, de savoir comment agir au mieux dans l'intérêt de la société. En l'absence de schéma, la tendance est à avoir davantage besoin de s'assurer, au coup par coup, de la validité d'une décision, auprès de responsables hiérarchiques.

Là encore, cela est peut-être particulièrement vrai dans un contexte français, où l'évaluation des performances ne se fait pas seulement sur des objectifs strictement définis en début d'année, mais aussi sur la capacité à saisir la nécessité de changement d'objectifs ou de plans d'action en cours d'année. Ces derniers sont plus difficiles à reconnaître dans un contexte mal défini, où l'on ne perçoit pas la direction globale, à moyen-long terme; cela renforce la gêne des responsables. Alors que les "changements de cap" sont considérés comme "naturels" et sensés dans le cadre d'une politique, voire d'une philosophie d'ensemble, ils deviennent arbitraires et aléatoires si celles-ci ne sont pas explicites. Les opérationnels ont alors tendance à "essayer de percevoir" le moindre signe de changement d'objectifs.

- une troisième difficulté est l'absence de définition formalisée et écrite des responsabilités de chacun, ou même, dans certains cas, l'absence totale de définition (même officieuse), dans une période de mise en place des fonctions et nouvelles structures. Ces absences incitent chacun à la recherche, inconsciente, d'un appui "amont". Il est ainsi un grand nombre de décisions, qui "remontent assez haut" dans la hiérarchie avant d'être prises, alors qu'elles pourraient s'effectuer à un niveau inférieur. Un exemple, cité par un responsable, est celui d'un collaborateur qui vient le trouver en lui apportant la solution, mais n'a pas pris la décision: c'est, d'après le responsable, autant de temps perdu par rapport à la prise de

décision, et pour tous deux. S'il faut rester très précautionneux vis-à-vis de l'exemple, pour le moins ambigu, car il est évident que l'attitude du collaborateur (que nous n'avons pas rencontré pour discuter du cas) est largement dépendante du comportement du responsable, la remarque demeure acceptable. En effet, d'autres exemples, dans la société, viennent à l'appui de celle-ci. Ainsi, on assiste aussi à des aberrations, où 1000 FF d'investissements en amélioration des locaux vont faire l'objet d'une demande remontant à la direction générale, tandis qu'un patron de service va décider pratiquement seul d'une embauche qui engage la société à long terme. La tendance à rechercher un aval supérieur se trouve de fait encouragée par la "politique de la porte ouverte" pratiquée chez Donalait. L'atmosphère est bonne, la communication facile entre supérieur et collaborateurs, et il est donc simple de venir demander conseil ou rechercher une "assurance", là où la décision aurait pu être prise de façon autonome. Une telle démarche contribue au bon contact et est donc sympathique; elle est rassurante et valorisante pour le subordonné, qui a la sensation "de pouvoir discuter librement avec son patron et d'être plus proche de lui", alors même qu'il a moins d'autonomie. Elle est également valorisante pour le supérieur hiérarchique qui, inconsciemment, malgré le regret que son collaborateur n'ait pas décidé seul, se trouve, d'une part, flatté de la confiance et du respect témoignés et, d'autre part, conserve la maîtrise "de tout".

2.4.3. La direction administrative et financière et du contrôle de gestion: organisation interne, rôle dans la société et perception par les autres départements

a) l'organisation interne

Le contrôle de gestion, chez Donalait, occupe une place un peu privilégiée puisqu'il s'agit d'une **direction** à part entière, qui participe au Comité de direction de Donalait. Toutefois, celle-ci est "chapeauté" par la direction administrative et financière. La direction financière se conforme au schéma d'organisation suivant: comptabilité (générale), comptabilité analytique et finance en sont les trois piliers distincts. La césure entre comptabilité et contrôle de gestion correspond à celle entre comptabilité générale et comptabilité analytique. La comptabilité s'entend comptabilité générale seulement, et la comptabilité analytique n'entre pas dans le champ de ses responsabilités. Celle-ci est prise en charge, pour la partie concernant le cycle de production, par le contrôle de gestion industriel, à laquelle viennent se greffer les coûts commerciaux supervisés par le contrôle de gestion commercial. Un outil informatique, récemment introduit³⁸, a amené la fonction contrôle de gestion et la fonction comptabilité à travailler davantage ensemble, avec le souci d'élaborer un résultat commun et non plus seulement de le réconcilier a posteriori. La coordination est en fait bien supérieure à ce qu'elle était auparavant, du fait d'une interactivité elle aussi supérieure.

³⁸: il s'agit du même que celui qui existe déjà chez Lactée.

Le contraste reste néanmoins saisissant, aussi bien avec les sociétés anglaises qu'avec Lactée. Ces trois entreprises ont une approche séparant le cycle (budget-suivi budgétaire-planification) de la comptabilité, aussi bien générale qu'analytique. Comme nous l'avons vu pour Lactée, seule la comptabilité génère alors de l'information, tandis que la fonction (contrôle de gestion-planification-budget) se concentre sur l'analyse, et sur l'aspect prévisionnel. Le contrôle de gestion ne "sort" pas de résultat, il n'a pas besoin de réconcilier ses chiffres avec les chiffres comptables, puisque seule la comptabilité donne un résultat; il travaille avec les chiffres de celle-ci. On est loin d'une telle situation chez Donalait...

En résumé cette partie sur l'organisation interne de la direction administrative et financière de Donalait, schématisons encore la structure de celle-ci (schéma 7.3.), par opposition à la structure rencontrée dans les trois autres sociétés décrites ici, et qui nous paraît plus traditionnellement britannique (schéma 7.4.).

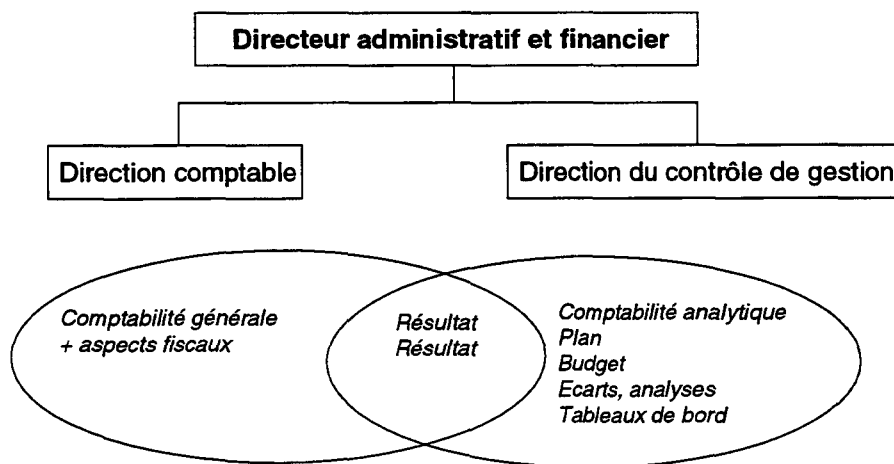


Schéma 7.3.: Organisation interne de Donalait et "césure" comptabilité-contrôle de gestion

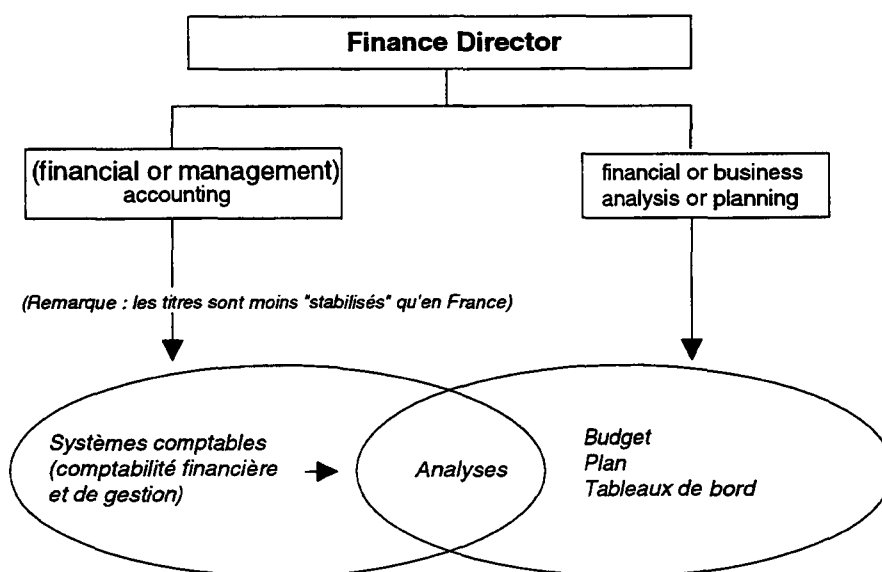


Schéma 7.4.: Organisation interne "classique" des départements financiers en Grande-Bretagne et répartition des tâches

b) Rôle et perception de la direction administrative et financière

Le contrôle de gestion se présente, avant tout, comme une aide au Comité de direction et à la direction générale. Mais contrairement à la plupart des contrôleurs de gestion tournés "vers la direction générale", celui de Donalait a su également développer un important rôle de soutien aux opérationnels: cela est particulièrement sensible à un moment où la mise en place de nouveaux systèmes a exigé beaucoup de concertation; la fonction contrôle de gestion n'est pas restée "dans sa tour d'ivoire"³⁹.

Il demeure cependant un décalage entre la perception de la fonction contrôle de gestion par les opérationnels et le rôle du département vu par lui-même. En particulier, l'équipe du contrôle de gestion considère, chez Donalait, qu'elle a une large "voix au chapitre" mais, par contre, qu'elle n'a pas encore assez développé sa fonction d'aide aux opérationnels. La perception des opérationnels est, en revanche, que le contrôle de gestion a une importance moyenne, tout à fait "normale", qu'il s'agit d'un département important mais non dominant, et surtout que la fonction d'aide aux opérationnels est déjà bien développée. Ce dernier point est néanmoins perçu de façon très inégale par l'industriel et le commercial: le premier ressent un soutien effectif, tandis que le second a encore une sensation d'éloignement à l'égard du contrôle de gestion. Malgré cette différence entre les deux profils opérationnels, cela reste un département globalement très bien perçu: pas d'image policière ni omnipotente, mais une "éminence grise" reconnue pour sa "compétence", des jugements largement écoutés et surtout un pouvoir de déconseiller, de dissuader (plus que d'orienter). C'est du moins ce qui ressort des entretiens menés avec les opérationnels, dont nous présentons ici quelques extraits:

"Le contrôle de gestion a un pouvoir d'"éminence grise", avec une influence croissante liée à la compétence des personnes de ce service; c'est un service estimé et craint à la fois, une sorte de Cour des Comptes. Son pouvoir est un pouvoir de contrôle, le pouvoir de dire qu'une politique est mal orientée."

"C'est aussi un service d'assistance importante, et un service sur lequel la direction générale s'appuie, en tant que synthèse, sans rentrer dans le détail; le contrôle de gestion concilie un peu de tout, contrôle, aide à la direction générale, soutien aux opérationnels."

"Le contrôle de gestion doit être estimé, pas forcément aimé. Il ne doit pas être démagogique; il a aussi un boulot à faire, et je crois qu'il est apprécié par la qualité de son travail."

³⁹: a contrario de ce que nous avons remarqué dans la troisième entreprise française visitée : la période de restructuration-réorganisation a justement été prétextée pour justifier le manque de disponibilité du contrôleur de gestion, vis-à-vis des opérationnels, et tout le temps passé avec la direction générale.

"La direction contrôle de gestion est plus un support qu'un "maître à reporting". C'est un service pour la direction générale, mais pour que ce service soit efficace, la méthode, le contrôle doivent être élaborés avec les utilisateurs. Le contrôle de gestion est le maître d'oeuvre des systèmes, qu'il élabore et fait vivre, mais il ne le fait qu'à l'écoute des utilisateurs."

"Le contrôle de gestion est fort, et a un véritable rôle de conseil au Comité de direction. Il est important à la fois par le nombre de personnes et leur qualification. Il a, surtout actuellement, pas mal de moyens humains à sa disposition."

"Le contrôle de gestion n'est pas dans sa tour d'ivoire, il travaille à la conception et maintenance des systèmes avec les opérationnels: il n'y a qu'à voir où se trouvent les bureaux de Messieurs X et Y." (respectivement contrôleur de gestion industriel et directeur du contrôle de gestion)

"Le contrôle de gestion est, en position et en puissance, à peu près là où il faut, ni trop, ni pas assez... Pas assez serait un contrôle de gestion chambre d'enregistrement, qui ne ferait que sortir des tableaux de bord et des résultats; trop serait celui qui nous donnerait des ordres; son rôle se situe dans les chiffres, leur analyse et à partir de là des conseils."

"Je perçois le contrôle de gestion comme un service d'aide et non de gendarmes; c'est aussi sans doute une question de relations entre les hommes."

"Le contrôle de gestion apporte à l'heure actuelle un soutien plus important à l'industriel qu'au commercial, mais cela changera peut-être...c'est peut-être parce que la fonction commerciale a déjà, à l'heure actuelle, l'information pour prendre des décisions immédiates, et parce que les incidences des actions en commercial sont à plus court terme."

En conclusion, la fonction contrôle de gestion semble "estimée" de la part des opérationnels: cette "estime" implique à la fois un certain respect, car "ce sont eux qui détiennent les cordons de la bourse" en dernier ressort, et une certaine sympathie, reconnaissant l'aide, le support que ce service est prêt à leur offrir.

Comme nous l'avons dit, les perceptions des fonctions industrielle et commerciale restent néanmoins extrêmement différenciées; on peut les résumer sous forme d'un tableau (tableau 7.2.).

INDUSTRIEL**PERCEPTIONS**

- apport important du contrôle de gestion.
- excellentes relations, régulières et fructueuses.
- rôle de conseil, d'aide, d'analyse.

COMMERCIAL

- peu à très peu d'apport du contrôle de gestion de Donalait; davantage d'apport du contrôle de gestion commercial et de l'administration des ventes (ADV), pour les statistiques commerciales.
- pas beaucoup de relations, sensation d'éloignement.
- impression que le contrôle de gestion produit de bonnes analyses de détail, mais est trop lent: il n'apprend rien aux opérationnels.
("nécrologie": métier du lait quotidien, d'où le besoin de clignotants plus rapides que mensuels!)

REMARQUES EXPLICATIVES PARTIELLES

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ direction industrielle relativement centralisée. ⇒ relations entre l'industriel et la fonction contrôle de gestion facilitées. ▪ effort déjà réalisé de la part du contrôle de gestion pour apporter une aide effective. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ commercial plus décentralisé ⇒ large autonomie des régions. ⇒ contacts matériellement plus difficiles avec le contrôle de gestion. ▪ historique, rôle de l'ADV. |
|--|--|

Tableau 7.2.: Perception de la fonction contrôle de gestion par l'industriel et le commercial chez Donalait

Une telle différence de situation peut amener à penser que la direction du contrôle de gestion doit fournir de nombreux efforts pour améliorer son image auprès des commerciaux et leur proposer une information plus adaptée à leurs besoins.

On peut aussi penser que le contrôle de gestion devrait remplir un rôle de soutien plus important vis-à-vis du commercial. Cependant, le caractère d'urgence doit être nuancé, car l'information de gestion nécessaire aux commerciaux est déjà existante par ailleurs dans la société. Certes, c'est l'administration des ventes et non le contrôle de gestion qui remplit cette fonction; il pourrait y avoir aussi, de la part de ce dernier, des initiatives, des éclairages et des idées fructueuses en la matière. Mais, dès lors que l'administration des ventes prend en charge l'animation des outils de gestion commerciale et la production des statistiques, des données économiques essentielles quotidiennement aux opérationnels, la fonction contrôle de gestion doit-elle "absolument" reprendre cette tâche? Plusieurs risques existent :

- le contrôle de gestion produit les informations en double;
- il crée une information parallèle concurrente;
- il se substitue à "l'ADV", en rompant les habitudes actuelles des commerciaux, qui ont un bon contact avec celle-ci et risqueraient de ne pas comprendre le changement; le temps d'adaptation peut alors être assez long, étant donnée la méfiance à l'égard des nouveaux venus, qui portent l'étiquette de "détenteurs de la bourse".

L'avantage, par contre, d'une fonction contrôle de gestion fournisseur d'information est que sa position est plus neutre et moins "partie prenante" que s'il s'agit de l'administration des ventes; de plus, les contrôleurs de gestion ont aussi une connaissance d'ensemble de la société qu'il peut être intéressant d'apporter aux commerciaux. Par contre, ils sont moins "proches" des opérationnels, moins imprégnés de tous leurs problèmes et moins "au fait" des pratiques et habitudes du milieu commercial.

Les remarques faites sur la perception de la fonction contrôle de gestion et de la direction financière par les autres départements sont intéressantes à mettre en regard des analyses faites à la direction financière même sur leur position. Deux remarques peuvent surprendre et expliquer en partie la perception des opérationnels:

- tout d'abord, la "finance et la comptabilité" se considèrent elles-mêmes comme en "bout de chaîne" et donc comme "récepteurs d'information" avant tout. Ils n'ont pas d'action sur les décisions, arrivent toujours "trop tard", et sont là en fait pour collecter l'ensemble des informations que leur donnent a posteriori les opérationnels, sur ce qu'ils ont produit ou vendu.
- une idée intéressante et originale a été développée, exprimant qu'il est normal que des services de conseil reçoivent plus d'information sur les données du terrain, sur le contexte et la réalité, qu'ils ne côtoient pas mais doivent comprendre pour aider, qu'ils n'en émettent. Cette position, intéressante dans la mesure où l'écoute est essentielle chez celui qui doit proposer des solutions ou des évolutions de systèmes, pose néanmoins le problème de la perception des opérationnels. Ceux-ci sont, par nature, contraints par le temps; alors que les fonctionnels (contrôleurs de gestion ou autres) ne peuvent les aider que si eux-mêmes dégagent assez de temps pour leur expliquer le contexte et leurs besoins, ils auront très vite tendance à trouver la situation déséquilibrée: eux-mêmes donnent beaucoup d'information, y passent beaucoup de temps, et reçoivent peu en échange. Une telle sensation sera d'autant plus marquée que les objectifs stratégiques sont peu ou mal définis: car c'est sans doute là avant tout ce qu'attendent et veulent savoir les opérationnels, sans toujours l'exprimer.

En résumé, on pourrait représenter la perception du contrôle de gestion, de son rôle et de son importance, chez Donalait, selon qu'il soit vu par lui-même ou par les opérationnels (tableau 7.3.):

	Perception par les Contrôleurs de gestion	Perception par les opérationnels	
▪ "Voix au chapitre" et rôle de "gendarme"	++ beaucoup; trop	+ normal	
▪ Rôle de soutien, d'aide à la décision	+ insuffisant	Industriel ++ beaucoup	Commercial + peu, mais c'est normal

**Tableau 7.3. : Perception du contrôle de gestion par lui-même
et par les opérationnels chez Donalait**

Enfin, avant de terminer cette partie, il nous semble encore bon de rappeler une remarque qui nous a été faite :

"Coordonner n'est pas le rôle du Contrôle de gestion, c'est celui de la direction générale."

En particulier, sans pouvoir maintenant apporter de réponse, nous nous sommes demandée dans quelle mesure une telle réplique était "française": faut-il l'opposer au rôle de coordination (au moins financière!!) du contrôle de gestion, tant mis en exergue dans un contexte insistant davantage sur l'individu, comme chez Kakochook?

Nous terminerons l'étude de Donalait par quelques remarques sur l'évaluation des performances. Celle-ci n'est pas, chez Donalait, comme nous l'avons déjà mentionné, un exercice de confrontation budgétaire, où le contrat de l'intéressé est mis en regard des réalisations, point par point. Il s'agit bien d'une évaluation plus globale de nature "gestion des ressources humaines", qui s'opère entre chacun et son supérieur hiérarchique. Chez Donalait, l'évaluation des performances (individuelles comme celles de l'entreprise) repose sur un "credo": respectivement la gestion "des hommes, de la matière et des francs". "Gestion des hommes" fait référence à la capacité de chacun d'animer et motiver une équipe et aussi à pratiquer la "politique de la porte ouverte", correspondant au style de la société. La "gestion de la matière", comme deuxième priorité, rappelle l'affiliation coopérative de la société et sa vocation initiale. Enfin, que l'ordre des trois mots soit délibéré ou non, "les francs" viennent en dernière position, dénominateur commun de tous les départements, mesurant aussi bien l'activité (chiffre d'affaires) que les coûts. C'est sur ces trois critères que les performances de l'entreprise dans son ensemble sont jugées, et sur les mêmes que chacun est évalué. Il est significatif de voir que le processus budgétaire interfère finalement peu avec l'évaluation des performances: comme nous l'avons déjà

longuement expliqué au niveau du "style de management" de la société, le budget est considéré comme un garde-fou, mais certainement pas comme un contrat, un engagement strict.

A propos d'évaluation des performances de la société, il faut encore souligner un point, peu développé, et qui mériterait un suivi plus complet: les investissements. Non seulement les analyses a priori et les techniques ex ante de choix d'investissements sont rudimentaires et de fréquence irrégulières (calculs de retour sur investissement, de délai de rentabilisation de l'investissement initial, d'actualisation des flux de trésorerie...) mais, de plus, le suivi n'est que ponctuel et partiel. Il n'est en rien systématique et la confrontation entre le retour prévu de l'investissement et la réalité est rarement effectuée.

Pour résumer les principales caractéristiques de Donalait, comme nous l'avons fait pour les trois précédentes entreprises, il nous faut d'abord à nouveau souligner qu'il s'agit d'une entreprise du secteur coopératif qui ne subit pas de pression financière à court terme des marchés des capitaux. Sa vocation traditionnelle est "la valorisation du lait collecté" auprès des producteurs adhérents et seule une réorganisation récente est venue remettre en question au moins partiellement, les axes stratégiques de Donalait. L'une des conséquences de cette réorganisation, remarquable de notre point de vue, est d'avoir introduit une incertitude sur l'attitude que le nouveau groupe aura à l'égard de ses filières. Donalait traverse une période de "doute stratégique" sur la vocation, les intentions et les axes de développement du groupe. Ce "doute stratégique" met les responsables mal à l'aise. On s'est alors posé la question d'un "vécu" particulièrement difficile en France du manque de visibilité à moyen-long terme et du manque de "repères" stratégiques.

Quelques autres points nous semblent devoir être retenus concernant Donalait:

- l'existence de ce que les responsables qualifient d'une forme "d'esprit de consensus" dans l'entreprise, alors que ce terme nous paraissait jusque là mieux s'appliquer au contexte britannique. Il s'agirait plutôt chez Donalait d'un consensus "politique", où les susceptibilités "fonctionnelles" et personnelles sont nombreuses et respectées. Cela a pour conséquence des prises de décisions plus lentes mais plus concertées aussi. De façon concomitante, on note que la prise de décision se fonde tout autant sur des critères non économiques que sur des critères économiques.
- un style de management "portes ouvertes", qui rend l'entreprise très conviviale et en fait une organisation dans laquelle tout le monde (responsables et collaborateurs) se sent "bien". Ce style de management est pourtant à l'origine de deux problèmes :
 - d'une part il est fortement consommateur de temps et on a vu que les journées étaient très longues chez Donalait; c'est là un phénomène marqué dans toutes les entreprises françaises étudiées par rapport aux entreprises britanniques visitées ;
 - d'autre part l'autonomie réelle de chacun est de ce fait en réalité réduite.

- une évaluation des performances qui, comme chez Lactée, se veut "globale" ;
- le budget est considéré comme important, mais pas capital, il est un "garde-fou" plutôt qu'un engagement ;
- un credo qui est, dans l'ordre, "la gestion des hommes (à mettre en relation avec le style de management "portes ouvertes" mentionné ci-dessus), de la matière (à rapprocher de la vocation de collecte et valorisation du lait), des francs (qui viennent en dernier et sont cités en tant que "dénominateur commun)" ;
- un découpage de la direction administrative et financière qui nous semble très classique pour un schéma français, et un contrôle de gestion qui reste plus industriel que commercial bien que des efforts soient entrepris dans ce sens.

En conclusion sur ces quatre études de cas, avant d'en venir à la seconde partie de notre chapitre qui tentera d'offrir, à travers des "portraits types" d'organisations française et britannique, une synthèse des travaux que nous avons menés sur le terrain et que nous venons de décrire, nous allons rappeler les caractéristiques rencontrées dans les entreprises visitées des deux côtés de la Manche. Notre propos ici n'est pas de généraliser à travers ces quatre cas (ni même à travers les sept visitées au total): il s'agit d'entreprises bien différentes, ayant chacune son histoire, sa culture d'entreprise, son statut juridique, ses spécificités. Comme nous l'avons souligné (chapitres 1 et 4), c'est précisément en sélectionnant des entreprises différentes les unes des autres, au sein d'un même pays, que nous espérons capter, à travers les similitudes restant, ce qui concerne les modes de gestion français (respectivement anglais). Au-delà des différences, au demeurant nombreuses, entre plusieurs sociétés françaises (respectivement britanniques) décrites, les points communs ne vont-ils pas alors concerner ce que nous cherchons, à savoir l'impact de la culture nationale? Ces premières études seront à compléter avantageusement par de nouvelles recherches qui, petit à petit, pourront être de plus en plus structurées, ainsi que par d'autres études de cas terrain. Néanmoins, quelques pistes s'ouvrent, quelques idées se dégagent déjà: ce sont elles qui sont à l'origine des portraits types présentés dans la partie suivante.

D'ores et déjà, on peut souligner **en Grande-Bretagne, chez Crakit et Kakochook:**

- une absence de "stabilité" dans les titres des fonctions de l'organigramme, en particulier au niveau de la fonction finance (les réalités derrière un titre de "*management accountant*" par exemple sont multiples);
- une forte pression du court terme, souvent de nature financière et liée à la structure du capital; cela est loin d'être neutre sur les décisions prises et sur "l'univers temporel" dans lequel raisonnent les responsables;
- le budget, vécu comme un engagement fort et strict;

- un cloisonnement des fonctions dans l'entreprise;
- des modes de communication très largement, pour ne pas dire exclusivement, informels; ce sont avant tout les "couloirs" qui véhiculent l'information dans l'organisation;
- des prises de décision de nature très collégiale, en particulier au niveau du Comité de direction, qui constitue une équipe très soudée et prenant toutes les décisions d'importance au plus haut niveau;
- une valeur reconnue, et prônée en parallèle du caractère informel, désignée par le terme "*openness*"; il s'agit à la fois d'une valeur de transparence et d'écoute attentive (ce qui ne signifie pas a contrario tout faire partager à tout le monde...).

Lactée et Donalait, comme on l'a mentionné, sont deux entreprises aussi différentes que faire se peut en France, au sein d'un même métier. Pourtant, on a ressenti dans ces deux entreprises, par opposition aux sociétés britanniques :

- un même besoin de se projeter dans le moyen terme et de donner un "sens stratégique" aux décisions prises au quotidien: ce sont les "Objectifs Préliminaires" chez Lactée, et la perturbation provoquée par "l'absence de cadre stratégique" chez Donalait;
- l'importance affichée, et liée au point précédent, "des hommes et de la stratégie";
- le souci d'une évaluation des performances "globale", d'une gestion d'ensemble et de responsabilités "globales" (ce qui signifie forcément des limites plus floues);
- un budget considéré comme un garde-fou nécessaire et efficace, mais pas comme une contrainte stricte;
- une résistance forte à l'égard des comparaisons (des performances);
- une importance accordée aux chiffres très largement relativisée et pondérée par des éléments d'appréciation qualitative.

Il faut également reconnaître qu'il existe entre entreprises françaises et britanniques de nombreux points communs: les systèmes "formels" en particulier sont très semblables dans les organisations des deux pays étudiées. Quelques exceptions existent cependant à ce niveau même: le processus de planification est plus développé dans les deux entreprises françaises, le suivi financier des projets mieux réalisé dans les sociétés britanniques. Mais les différences majeures apparaissent sur le "vécu" des outils et sur les problèmes considérés les plus importants, ainsi que sur la façon de les gérer. C'est à travers les portraits types de la prochaine et dernière partie, beaucoup plus brève mais dense, que nous retrouvons ces axes de différenciation.

3. SYNTHÈSE THÉMATIQUE: EMERGENCE DES PORTRAITS TYPES D'ORGANISATIONS FRANÇAISE ET BRITANNIQUE

Cette dernière partie du chapitre, après la longue description de quatre entreprises, deux en France et deux en Grande-Bretagne, qui ont fait l'objet d'études de cas, propose une synthèse des caractéristiques que nous avons rencontrées dans les organisations analysées, et qui nous ont paru spécifiquement françaises (respectivement britanniques). Il s'agit donc d'une synthèse des points communs saillants entre les entreprises anglaises et, de la même façon, entre les entreprises françaises, par opposition à celles de l'autre pays. Cette synthèse est thématique, c'est-à-dire que nous avons cherché les thèmes, les aspects, sur lesquels les pratiques, l'utilisation et le vécu des systèmes d'information comptable et de gestion diffèrent dans les deux contextes culturels nationaux. Ces thèmes sont au nombre de dix. Ils concernent successivement :

- la perception différente des contraintes de ressources, matérialisées par un rapport au temps et un niveau d'engagement à l'égard du budget inégaux dans les deux pays;
- une part accordée, dans la décision, aux chiffres, à l'économique versus la part de l'intuition, des idées, du "politique", opposées;
- une forme et un rôle du discours différents, une place du "verbe" distincte;
- un sens du devoir et des responsabilités manifesté à des niveaux différents;
- une signification donnée au terme "consensus" qui, dans le cas de la Grande-Bretagne, est forte mais non antagoniste avec un niveau élevé d'individualisme;
- un rôle différent conféré aux réunions, en particulier dans le cadre de processus de prise de décision, eux-mêmes clairement différenciés;
- un formalisme ne portant pas sur les mêmes aspects;
- des processus de délégation qui ne sont pas identiques et qui induisent des facteurs limitatifs de l'autonomie différents;
- une concentration du pouvoir de décision dans les mains du directeur général dans un cas, du Comité de direction dans l'autre;
- un rôle du secret, dans l'organisation, différent dans les deux cas.

C'est de la réflexion thématique que nous allons restituer qu'ont émergé les portraits types, présentés en fin de chapitre. Les deux portraits auxquels nous aboutissons cherchent à être représentatifs d'une "atmosphère" britannique type par opposition à une "atmosphère" française. L'objet des prochains paragraphes est de détailler comment nous parvenons à ceux-ci.

3.1. La perception des contraintes de ressources, temps et argent

On peut tout d'abord souligner, en premier élément de synthèse, que les contraintes "de ressources", qu'il s'agisse de contraintes de temps ou d'argent, sont vécues moins fortement en France qu'en Grande-Bretagne. C'est du moins ce que les prochains paragraphes semblent indiquer: ils résument les positions différentes des responsables français et anglais au niveau des

horaires de travail, au niveau plus général du rapport au temps qui passe et au niveau de la compréhension du budget.

3.1.1. Rapport au temps: les longues journées françaises

Une des premières caractéristiques que nous avons remarquée au cours de nos entretiens était que le rapport au temps était différent dans les deux pays. Le temps est un bien, dans les sociétés françaises (cf. chez Donalait en particulier), que l'on ne compte pas. Paradoxalement, il est inépuisable, mais fait toujours défaut à chacun. On travaille aussi longtemps qu'il le faut pour arriver à un résultat, parfois plus longtemps qu'il ne le faut. Qui ne passe pas les heures voulues "bâcle" forcément son travail. Une telle perception du temps peut d'ailleurs avoir des conséquences néfastes lorsque les horaires de travail prennent par ailleurs une ampleur critique. C'est une approche totalement opposée à celle rencontrée en Grande-Bretagne, où celui qui n'a pas fini son travail à 17H30, par exemple, est considéré lent et incapable de s'organiser, parce que, inconsciemment, le temps reste de l'argent. Cela était très net dans deux entreprises anglaises (dont Crakit), mais existait aussi de façon marquée dans les deux autres (dont Kakochock).

Un responsable français trouvera toujours deux heures pour vous recevoir, car après tout, il "perd son heure" à bien d'autres choses dans la journée et celle-ci sera de toute façon longue. Quand il a perdu un nombre d'heures tel qu'il lui faut travailler "dur" pour achever son travail avant qu'il ne soit trop tard, alors il devient "indisponible" pour - presque - tout le monde. Le responsable anglais vit selon une logique différente. Il considère, de façon consciente ou non, qu'une "heure-manager" (la sienne ou celle d'un autre responsable) vaut X £. En fonction de qui vous êtes, de l'intérêt de ce que vous faites et de qui le lui demande, il sera d'accord ou non, pour passer ("*spend*", c'est-à-dire dépenser) Y heures soit (X.Y) £ pour vous. Il vous accorde un entretien de Y heures, mais, au-delà de Y, a autre chose à faire et respecte son budget temps. Le responsable anglais commence en général l'entretien en vous invitant à une tasse de café - ou de thé - et vous rappelle par la même occasion combien de temps il peut vous consacrer. Le responsable français au contraire est des plus surpris si vous finissez à l'heure convenue.

En résumé, on a deux conceptions qui s'opposent. D'un côté, "l'heure c'est l'heure", le temps qui passe est vécu comme une ressource que l'on consomme progressivement; en conséquence, les règles sociales veulent que l'on accueille une personne avec laquelle rendez-vous a été pris, qu'on la reçoive à l'heure comme signe de respect de son propre temps et qu'on lui consacre le temps prévu (uniquement); il n'est pas impoli de la congédier "gentiment" à la fin de celui-ci. D'un autre côté, l'approche est plutôt d'avoir un certain nombre de choses à faire (ou de sujets à débattre): c'est donc cela qui prime; on fait ce qu'on a à terminer, quitte à déborder du temps prévu, on discute de tous les sujets prévus, quitte à voir la réunion ou l'entretien s'allonger. L'important est de satisfaire les demandes de son interlocuteur pendant l'entrevue, fût-elle plus longue que prévu, sans se gêner par contre pour mener éventuellement d'autres problèmes de

front ("excusez-moi un instant..." et les incessants coups de téléphone, filtrés par la secrétaire... et toujours pris en ligne!).

3.1.2. L'attitude par rapport au budget: quel niveau d'engagement?

Nous venons de parler de "budget temps" pour remarquer que les Britanniques ont en général une conscience plus marquée du temps que les Français. En fait, il semble que cette différence entre responsables français et britanniques soit le reflet d'une attitude plus générale, non seulement par rapport au temps, mais par rapport à toute contrainte de ressource. En effet, nous avons perçu des réactions différenciées à l'égard du budget dans les deux pays.

Nous avons vu par exemple que, chez Donalait et Lactée, respecter son budget n'est pas considéré, par une majorité de responsables, comme une fin. Le budget tend, dans ces entreprises, à être une somme de coûts qui vous sont alloués, que vous "pouvez" dépenser comme bon vous semble, et que si possible vous ne devez pas dépasser. Il est clairement énoncé qu'en aucun cas le budget n'est un objectif "final". Le budget est seulement un moyen pour atteindre des objectifs "de nature supérieure". Par conséquent, un budget se gère de façon globale: tant que le département ou la division atteint ses objectifs de résultat "globalement", le budget n'est pas un enjeu majeur.

Il est intéressant de noter, par contre, que les sociétés anglaises se rapprochent sur ce point de leurs homologues américaines⁴⁰ pour accorder une position privilégiée au budget, par opposition à ce qui se passe dans un contexte français. Dans les sociétés britanniques, le budget est perçu comme "l'engagement majeur". 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 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 atteindre ("*achieve*") son budget revient à rompre le contrat, à ne pas être loyal ("*fair*").

En France au contraire, le budget peut sans difficulté être modifié en cours d'année, puisqu'il n'est qu'un moyen pour atteindre des objectifs plus généraux; il doit même s'adapter pour remplir ceux-ci au mieux ou suivre une éventuelle évolution de leur part. Dépasser un budget n'est pas "impensable", dès lors, bien entendu, que le dépassement s'explique et est justifié par "une raison supérieure" ou une nouvelle donne, une nouvelle contrainte prise en compte.

C'est ainsi que, de façon qui pourrait paraître paradoxale, on note dans les entreprises françaises une absence de révisions budgétaires formalisées en cours d'année, alors que le changement ou la modification implicites d'objectifs sont monnaie courante et sont acceptées. En fait, il n'est

⁴⁰: si on se fie à P.d'Iribarne, 1989, concernant les entreprises américaines.

nul besoin de formaliser un élément (la reprévision) qui est intériorisé et presque "géré spontanément". En Grande-Bretagne au contraire, on effectue des reprévisions (peut-être pour se rassurer?), à raison de trois ou quatre par an, alors même que le budget continue à être l'engagement numéro 1!

3.2. La part accordée respectivement à l'économique et aux "idées" dans la prise de décision

D'autres exemples opposant les styles de management britannique au style de management français peuvent être donnés. Ceux-ci sont parfois liés au point précédent. Par exemple, les entreprises françaises et anglaises se distinguent les unes des autres au niveau de la part qui est accordée dans la prise de décision respectivement aux chiffres, à l'économique, et à l'intuition, aux "idées" ou encore aux "considérations énoncées politiques". Il semble que les responsables anglais mettent davantage l'accent sur les chiffres et les faits concrets que l'on peut mesurer (ce qui va peut-être de pair avec une meilleure compréhension, soulignée au préalable, d'un modèle de contrôle budgétaire qui prend en compte, de façon très concrète, les ressources consommées). Cela donne un aspect très concret, mais aussi un peu figé, aux contrats formels qui s'établissent, en entreprise, entre les individus. A contrario, les responsables français mettent l'accent sur les projets, la stratégie, les objectifs généraux et l'évaluation des performances "globale", quitte à accepter l'incertitude et à "naviguer à vue" pour parvenir au but. Une telle approche aboutit à des prises de décision qui manquent parfois de réalisme (cf. les usines de "luxe", construites ou rénovées à grands coups d'investissements parfois peu justifiés, aux dires mêmes des responsables, chez Lactée) et à des règles du jeu, entre responsables de niveaux hiérarchiques divers, assez "floues" et informelles: une marge est laissée à chacun, subordonné comme supérieur hiérarchique, ce qui permet au second de juger le premier sur des critères plus subjectifs que les seuls résultats économiques et faits concrets.

Ce phénomène est visible chez Donalait, société française qui, il est vrai, appartient au secteur coopératif. Dans cette organisation, les responsables reconnaissent que la dimension politique prime souvent sur la dimension économique, et que de nombreuses décisions sont prises pour des raisons "politiques", sans réel rapport avec ce que les règles économiques imposeraient. Les responsables de cette société suggèrent que cette dimension politique est due à l'esprit de consensus dans l'entreprise. Voilà qui peut paraître étonnant, puisque le consensus nous a semblé jusque là plus fort dans les sociétés britanniques rencontrées que dans les sociétés françaises. Et surtout voilà qui peut paraître un raisonnement illogique dans la mesure où, justement, les sociétés britanniques consensuelles n'en accordent pas moins d'importance à "l'économique"; le sens du consensus ne modifie pas pour autant chez elles des décisions économiques en décisions politiques! Au contraire, chez Crakit ou Kakochock, les données économiques, lorsqu'elles

existent, constituent la base la plus valide d'accord⁴¹ et donc de prise de décision (qui doit être consensuelle). Dans un contexte britannique, il semble que les chiffres puissent également donner lieu à contestation et négociation, mais les responsables essaient alors de s'entendre sur les chiffres mêmes, et prennent leurs décisions à partir des chiffres sur lesquels il y a accord. En France au contraire, chez Lactée par exemple, le processus de négociation ne porte pas sur les chiffres, mais se fait en parallèle: quand les responsables sont en désaccord sur les données chiffrées, ils cherchent sans doute à s'entendre sur celles-ci, mais cela ne leur paraît pas primordial, dans la mesure où ils savent tous devoir prendre en compte les arguments "politiques" et les données non économiques que les chiffres ne contiennent pas. Cette seconde dimension leur paraît essentielle. Alors qu'en Grande-Bretagne tous vont rechercher à tout prix un consensus sur les données chiffrées, en France au contraire le consensus se fait au niveau des idées. De plus, aux dires des responsables, l'esprit consensuel serait, chez Donalait, une caractéristique du secteur coopératif et non pas une caractéristique "française".

Chez Lactée, un autre exemple nous a été donné par l'un des responsables, qui, au bout de quelque temps, en vint à dire que, finalement, nombreuses sont les décisions non fondées sur des analyses économiques, mais sur "des intuitions managériales". Par exemple, on a souligné qu'on peut en venir à arrêter telle ou telle ligne de produits, non pas essentiellement sur la base de calculs économiques, de rentabilité et de retours sur investissements, mais selon la perception de l'importance "stratégique" du produit, et en prenant en compte le volume réalisé par celui-ci. Au-delà d'une intuition de "point mort" (approche volumique), cette attitude exemplifie surtout des manières différentes de prendre des décisions dans les deux pays.

3.3. Le discours dans les organisations: managers britanniques, apprenez à parler aux français!

Tout discours, toute communication orale, cherche à être dans une certaine mesure, en France, généreux et noble dans sa forme; de plus, il contient en général un souci d'esthétisme assez marqué. Un responsable français en train d'argumenter ses idées auprès d'un groupe de collègues, en train d'"exhorter" ses troupes ou simplement de discuter avec une autre personne est en un certain sens - ou rêve d'être - un "Cyrano", dont l'"esprit", la beauté et la générosité du discours sont sensés émouvoir son public. Il doit donner l'impression de parler "franc", de parler "vrai" et être capable en même temps de montrer son élégance verbale, au besoin par des "pirouettes rhétoriques". On est souvent surpris par l'éloquence d'un responsable de haut niveau français, lorsqu'il donne une conférence à un groupe plus ou moins restreint de personnes. En quinze mois passés en Grande-Bretagne, jamais il ne nous a été donné l'opportunité d'assister à un tel spectacle linguistique de la part d'un homme de gestion, alors que cela peut arriver régulièrement en France. Il se peut qu'une telle remarque de notre part soit liée à des capacités

⁴¹: "agreement" en anglais.

linguistiques et que le "style" touche davantage (dans ce cas en tant que française) dans sa langue maternelle, mais l'expérience des quelques mois en Grande-Bretagne nous donne à penser qu'il existe une réelle différence.

En d'autres termes, le discours, dans les organisations françaises, tend à être un "combat en duel", soit contre ses interlocuteurs, soit contre "les autres" en général. Dans l'organisation britannique au contraire, non seulement le discours est moins prolix (les gens tendent de façon générale à moins parler), mais, de plus, il tend à avoir un usage et une fonction différents. Le discours serait d'abord, dans un contexte britannique, un instrument suffisamment flexible pour permettre le consensus. Dans son usage individuel, il se doit d'être avant tout convaincant, ce qui, en Grande-Bretagne, signifie appuyé sur des faits objectifs, argumenté autour de propositions concrètes et irréfutables, bref tel un plaidoyer adressé à un tribunal.

Un dernier thème, proche de celui de l'expression orale et sur lequel les deux pays s'opposent, est la relation et l'équilibre entre l'action et le discours. Nous pensons qu'un des problèmes "culturels" du Royaume-Uni au 20ème siècle, qui a souvent été avancé comme l'une des multiples raisons du déclin de son économie⁴², réside dans le manque d'action, et nous suggérons que ce manque d'action est peut-être le résultat (partiel) d'un manque d'expression. Bien que trois des quatre sociétés britanniques⁴³ évoquent spontanément "*l'openness*" (dont le terme "transparence" n'est qu'une piètre traduction) comme une valeur fondamentale⁴⁴, le "secret partagé" existe et tend à conduire à une certaine indulgence vis-à-vis de sa propre organisation. C'est peut-être pour cette raison que, lorsqu'une situation se dégrade, aucune réaction draconienne ne survient. Il faut un événement réellement important pour faire bouger les choses. Est-ce là une question de consensus? Est-ce là un problème lié au fait de ne pas dire à voix haute et claire ce qui se passe? Les deux ne sont probablement pas indépendants⁴⁵. En matière de nature du discours du moins, la différence est sensible avec ce que l'on rencontre dans les organisations françaises.

3.4. Le sens du devoir et des responsabilités

Le sens des responsabilités existe certes dans les deux pays, mais il est motivé de façon différente en France et en Grande-Bretagne.

⁴²: L.Hannah, 1976.

⁴³: ce chiffre s'élève à quatre lorsque l'idée est suggérée.

⁴⁴: il est à souligner à nouveau que ces entreprises peuvent être considérées comme performantes, du point de vue de leurs résultats.

⁴⁵: il est intéressant de souligner que l'on retrouve un peu ce trait chez Donalait, la coopérative française.

Dans un contexte britannique, le sens du devoir tend à exister à l'égard des autres personnes dans l'organisation (ou éventuellement vis-à-vis des autres à l'extérieur de l'organisation), par référence à un engagement personnalisé. En France, au contraire, le sens des responsabilités est perçu comme un sens du devoir accompli, sans référence à autrui, si ce n'est à l'image que chacun se fait de son travail, au besoin d'être fier de soi et au sentiment de s'inscrire dans un projet plus vaste.

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 "normal" que les autres "regardent" votre travail. Ce "regard" est non seulement normal mais même important pour chacun. Ceci pouvait être perçu à la façon dont chacun décrivait son rôle, sa fonction dans l'organisation.

Les responsables français en revanche ont en général un sens assez développé de l'honneur personnel. Ils ont ainsi la sensation d'avoir une "mission" et veulent accomplir "leur devoir". Chez Lactée par exemple, chacun se sent responsable vis-à-vis du groupe dans sa globalité, pratiquement directement à l'égard du directeur général (qui, il est vrai, a une forte personnalité). On peut également trouver de nombreux exemples où chacun fait référence à son "devoir personnel", et montre combien il est fier de son travail. A contrario, de tous les entretiens avec les responsables français, **un seul** a mentionné les objectifs et le "sens du rendre compte"; encore était-ce 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."

Un autre exemple montre l'importance accordée à la "mission" ressentie par les responsables français; le mot, en tout cas, revient souvent dans le discours des responsables français :

"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-delà même d'une telle insistance sur le sens de la "mission", il nous a paru que le besoin d'un cadre stratégique, la nécessité de percevoir le projet général dans lequel on s'inscrit sont très forts en France. Quatre éléments au moins soulignaient ce phénomène:

- l'existence des "Objectifs Préliminaires" et, plus généralement, d'une étape très formalisée et essentielle dans l'entreprise de définition des objectifs et du cadre stratégique, chez Lactée, entre le groupe (Gé) et les filiales (en l'occurrence, Lactée).
- le malaise ressenti par les responsables, en l'absence d'un tel cadre, chez Donalait (où l'on ne savait pas quelles seraient les orientations futures de Dalac, le groupe).
- la difficulté, pour les usines de Lactée, d'accepter une évaluation des performances par site, par comparaison avec les autres, alors qu'elles ont le sentiment "d'avoir peu d'informations en

retour", "sur Lactée dans son ensemble". N'est-ce pas là l'énoncé des objectifs stratégiques globaux qui manque cruellement aux usines?

- la moindre valorisation des outils de planification à moyen-long terme dans les entreprises anglaises par rapport aux sociétés françaises étudiées. Il s'agit là d'une des rares différences constatées au niveau même des systèmes d'information comptable et de gestion formels, entre les deux pays. La planification n'est-elle pas une façon de se donner (et de s'obliger à réfléchir à) un cadre stratégique, une "direction" à moyen-long terme?

De tels éléments nous donnent à penser que le sens de la "mission", s'inscrivant dans un cadre général, est important en France.

3.5. Du consensus à l'individualisme: y-a-t-il contradiction?

Nous avons déjà fait allusion au "goût pour le consensus" qui règne dans les organisations anglaises, en comparant la nature du discours en France et en Grande-Bretagne. Nous avons souligné en particulier, que les Britanniques éprouvent davantage le besoin d'être convaincants, en se fondant sur des arguments "objectifs" et factuels, dans la mesure où il leur faut atteindre un consensus. Cette propension au consensus mérite toutefois d'être regardée de plus près, car sa "signification" pourrait être mal comprise d'une personne française. Deux questions en particulier nous amènent à réfléchir davantage :

- le consensus existe également en France, par exemple chez Donalait dans le secteur coopératif; s'agit-il du même "consensus"?
- la nécessité du consensus en Grande-Bretagne va de pair avec un haut niveau d'individualisme, ce qui dans un premier temps pourrait apparaître contradictoire.

Nous nous proposons, au lieu de chercher à répondre directement à ces questions, de commencer à analyser un certain nombre de "règles de comportement", spécifiques respectivement aux organisations britanniques et françaises. Ces analyses devraient nous apporter des éléments de réponse aux problèmes posés ci-dessus.

L'une des premières "règles" que nous avons remarquée dans les entreprises anglaises, par opposition aux organisations françaises, était l'intériorisation des problèmes et la minimisation du discours; cette attitude est, à notre avis, à rapprocher de "l'esprit consensuel" des responsables britanniques. Il existe une peur réelle du conflit ouvert. Un responsable ou un directeur financier "courageux", qui n'hésite pas à dire ouvertement ce que chacun pense tout bas, à donner son opinion de façon franche et directe sur ce qui est bon ou mauvais, à se remettre en cause lui-même ainsi que son entreprise, sera admiré, mais n'est pas monnaie courante. Sur l'ensemble des responsables rencontrés, soit une quarantaine, il semble que le profil de l'homme "transparent", très aimable, qui cherche à satisfaire tout le monde, est un profil plus courant au Royaume-Uni qu'en France (ce n'est peut-être pas le cas au niveau des cadres dirigeants des groupes, mais nous

n'avons pas les moyens d'en juger). D'ailleurs, si un manager n'est pas "naturellement" aussi "social" que le veut la norme, il fera de son mieux pour le devenir. Par ailleurs, il nous a semblé que cette volonté de consensus n'a rien à voir avec "un esprit communautaire et des valeurs collectives"; il ne faut pas les confondre. Comme les Néerlandais décrits par P.d'Iribarne, les Britanniques que nous avons rencontrés sont à la fois très individualistes et consensuels. Ils sont à la recherche d'un accord collégial en toute chose. C'est là une caractéristique qui, pour un français, qui tend à être à la fois moins individualiste⁴⁶ et surtout moins consensuel, peut paraître difficile à comprendre. Le consensus pourrait être défini comme "un processus à travers lequel les convictions de chacun tendent à s'ajuster et à converger". Bien que chacun reste entièrement responsable de ses propres décisions, il lui faut consulter et obtenir l'accord de tout le monde avant de prendre celles-ci. Ecouter les autres, expliquer, les convaincre, être de bonne foi et avoir de bonnes raisons sont essentiels dans une telle société. La reconnaissance ne s'obtient que par l'acceptation de tous, et l'acceptation de chacun par l'argumentation: les données factuelles, objectives, sont primordiales en tant que base d'accord. Le consensus est un processus rationnel, une règle de vie en groupe respectée par chacun, une discipline que chacun s'impose, pour que vive la "démocratie", bénéfique à chaque individu. Cela ne signifie en rien qu'une telle société possède un esprit communautaire: la communauté se situe sans doute davantage au niveau des valeurs. Elle suppose en tout cas un ensemble de valeurs partagées, au-delà de la seule nécessité de "tenir ensemble sur le bateau". Ne pourrait-on pas chercher à montrer par exemple que les Japonais ou, dans une tradition totalement différente, certains peuples africains, ont un fort sens communautaire⁴⁷, mais ne se montrent pas toujours consensuels?

3.6. Les réunions

Ce besoin de consensus a également des effets sur une autre caractéristique des organisations britanniques, à savoir le rôle des réunions dans une organisation. Les réunions, formelles ou non, ont une importance essentielle dans la prise de décision et la vie organisationnelle britannique. Nous verrons que le Comité de direction ("*Board*") fonctionne comme une structure collégiale et ses réunions sont formalisées. Là encore, un paradoxe pourrait apparaître d'un point de vue strictement français: comment se fait-il que les réunions formelles aient une telle importance dans un pays qui, par ailleurs, semble être moins formel que le nôtre? Il ne faut peut-être, en premier lieu, pas présumer des niveaux de formalisme respectifs des organisations françaises et britanniques; le paragraphe suivant nous donnera matière à réflexion sur le sujet. Mais en ce qui concerne les réunions, nous suggérons qu'elles remplissent des fonctions différentes dans les deux pays et que les processus de prise de décision et de circulation de l'information sont

⁴⁶: il s'agit d'une tradition latine selon G.Hofstede (1987).

⁴⁷: G.Hofstede les place à l'opposé de l'individualisme sur son échelle des valeurs.

distincts en Grande-Bretagne de ce qu'ils sont en France. Le schéma suivant (schéma 7.5.) permet de les présenter de façon synthétique.

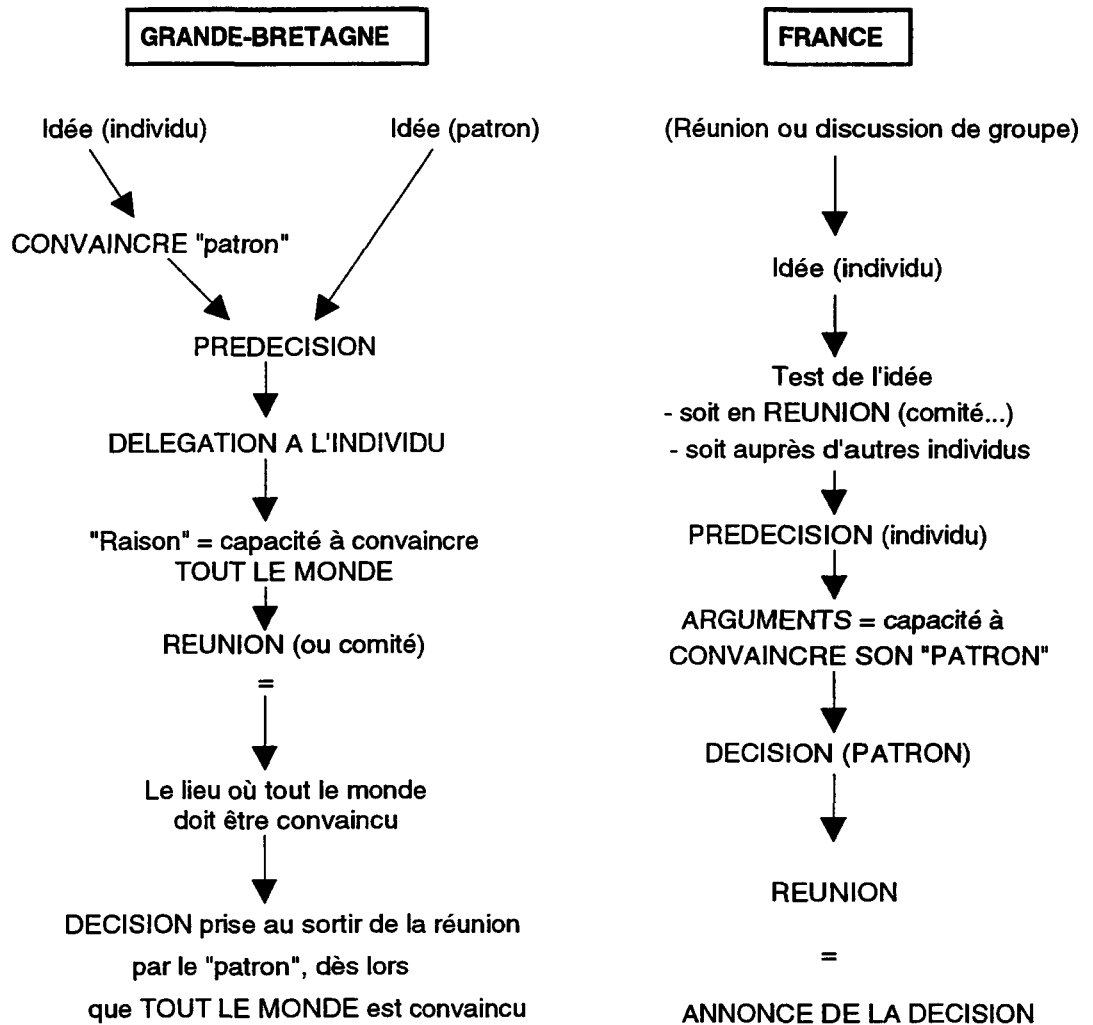


Schéma 7.5.: Exemples de processus de prise de décision en France et en Grande-Bretagne

Au Royaume-Uni, les réunions sont le lieu où le consensus doit être obtenu, où les solutions consensuelles doivent être trouvées. Chaque réunion est un "conclave" (avec cependant une prise en compte du temps que nous avons mentionnée plus tôt!). L'information a déjà circulé, auparavant, dans les couloirs. Les réunions sont faites pour décider, et non principalement pour être informé. Bien qu'il n'y ait pas toujours un ordre du jour écrit, chacun sait en arrivant à la réunion ce qui va être discuté et quelle est la nature de la décision qui est à prendre. En France au contraire, l'information n'a pas toujours circulé avant la réunion. Lorsque c'est le cas, les présents tendent d'ailleurs à trouver les réunions inutiles - une perte de temps - puisque le rôle fondamental des réunions est précisément d'informer. En matière de réunions d'information, les responsables se plaignent en général qu'un grand nombre de faits ou sujets abordés ne soient pas directement liés à leur travail. Comment interpréter cela? Cela pourrait être considéré comme le

signe d'un certain cloisonnement ou comme un manque d'ouverture et indiquer que chacun n'est intéressé que par son propre domaine; mais là n'est peut-être pas la raison essentielle. On peut aussi penser à une certaine lassitude des réunions "informatives" où chacun peut faire des "recommandations" mais où les décisions sont rarement prises. Le rôle de la réunion est de débattre et de discuter, d'informer chacun sur une décision prise ou de donner au décideur principal les éléments sur lesquels il pourra fonder sa décision. Enfin, cela vaut la peine de mentionner l'opinion de certains responsables britanniques, qui disent manquer de structures formelles pour s'informer. Ils pensent que la communication informelle, qu'ils apprécient largement en raison du climat "chaleureux" qu'elle crée, n'est pas toujours assez efficace et suffisante pour être justement informé. Les réunions ne servent donc pas à s'informer. Une telle remarque est intéressante à un autre titre: elle semble souligner que "l'informel" serait dominant au point de troubler les responsables eux-mêmes.

En résumé sur le rôle des réunions dans les processus de prise de décision et à la vue du schéma 7.5., on peut mentionner que le processus semble plus fortement marqué comme une occasion d'exercice du pouvoir en France. En effet, dans les entreprises anglaises, même si la conviction est antérieure et si la décision a été préparée auparavant avec le supérieur hiérarchique, même s'il s'agit d'une rationalisation a posteriori, la réunion est une étape d'un processus qui veut paraître rationnel, où l'on réunit les chiffres... et tout le monde, pour convaincre une large majorité. En France, les réunions informatives interviennent à deux stades possibles du processus de prise de décision:

- dans la mesure où ce dernier exige de convaincre avant tout l'autorité hiérarchique, il peut s'agir de montrer au "patron", en réunion, que d'autres trouvent cela une bonne idée quand on les consulte;
- la réunion sert aussi à annoncer et informer chacun de la décision.

3.7. Degré de formalisme

Une caractéristique perçue en Grande-Bretagne est que les règles de comportement, à la fois dans les organisations et dans la rue, la famille, etc... sont plus strictes, ou au moins autant, qu'en France, et ce en dépit des apparences. Le formalisme porte cependant sur des aspects différents. "*Hey, John, old chap!*" appartient à une tradition de relations courtoises et amicales, qui sont presque devenues "une seconde nature"; mais il ne faut peut-être pas traduire que les Britanniques sont "informels", au contraire, puisque c'est là une attitude apprise, un construit social. Les Britanniques sont en général très aimables; nombreux sont ceux prêts à aider ("*helpful*"). Mais, il s'agit peut-être déjà d'une règle de comportement, d'une caractéristique culturelle. La dignité et le sourire sont essentiels; peut-on parler d'une "touche de victorianisme"? Extérioriser ses pensées ou ses sentiments, en particulier en milieu de travail, ne se fait pas. Cela atteint parfois des proportions de mutisme ou d'évitement sur certains sujets. Il

est donc délicat d'émettre une sentence sur le degré de formalisme dans l'un et l'autre pays; elles relèveraient de toute façon, à ce stade, du jugement de valeur.

Il nous a semblé, au cours de nos études de cas, qu'à la fois la France et le Royaume-Uni combinent des éléments informels et formels. Mais les organisations françaises et britanniques s'opposent sur les domaines auxquels le formel et l'informel s'appliquent respectivement. Nous avons "classé" et présentons un certain nombre de ces domaines.

Dans les organisations britanniques, le processus de fixation des objectifs est assez formalisé, ainsi que les orientations nouvelles, dans la mesure où ceux-ci sont issus d'un consensus, en général réalisé au cours d'une réunion (qui reste la référence); la formalisation passe aussi par le budget, dont on a vu l'importance et le caractère d'engagement définitif. En France, par contre, si les objectifs sont formalisés une fois par an, au moment du budget, les changements d'objectifs en cours d'année peuvent être fréquents et sont communiqués de façon informelle le plus souvent.

En ce qui concerne les relations, bien qu'elles paraissent assez informelles (prénoms, ...) en premier lieu, dans les entreprises anglaises, cela ne correspond peut-être pas à la réalité des relations entre individus: être "informel" fait partie des règles de comportement. Cette règle se manifeste en particulier vigoureusement chez les responsables à l'égard de leurs subordonnés. De plus, des détails tels que la tenue vestimentaire peuvent a contrario être extrêmement formalisés. Les relations paraissent par contre relativement formelles et codifiées en France (vouvoiement, Monsieur, hiérarchies,...). Mais cela est surtout vrai lorsqu'il y a des différences de génération et tend à diminuer. Cela s'avère de plus très variable, selon les environnements de travail (organisation, département, âge moyen) et selon les relations par ailleurs entre les personnes..

Les canaux d'information sont essentiellement (mais pas exclusivement) informels dans les organisations britanniques; les responsables s'en plaignent même parfois. En France, on constate un mélange. Les canaux d'information sont parfois informels (politique de la porte ouverte et rumeurs) mais il existe aussi de nombreux circuits formels (réunions et notes).

Enfin, en Grande-Bretagne, les domaines de responsabilité sont définis de façon relativement précise et ne changent pas facilement dans la mesure où cela requiert un nouveau processus d'accord. En France, au contraire, ils sont définis de façon relativement formelle (ce qui ne signifie pas toujours par écrit) entre certains groupes (par exemple, entre secrétaires ou employés et cadres, ou entre cadres moyens et cadres supérieurs; ils ne sont en revanche pas toujours aussi clairement définis, par exemple, entre cadres, ce qui provoque parfois un problème d'autonomie (cf. le thème suivant, relatif à l'autonomie) et en tous cas des jeux de pouvoir.

En conclusion, il semble que le formalisme s'applique, en France, davantage aux relations apparentes entre individus d'âge et d'expérience différents qu'aux relations réelles entre les

personnes, a contrario de ce qui se passe dans les entreprises britanniques. Dans ces dernières, alors que la forme peut paraître très décontractée et amicale, les relations réelles sont extrêmement codifiées et la hiérarchie très présente: l'apparence informelle est elle-même une règle... Par ailleurs, la définition des champs de responsabilité est assez précise pour chacun dans les organisations anglaises, alors qu'elle n'est formelle, en France, que dans la différenciation entre "groupes sociaux" (secrétaires, employés, cadres moyens, cadres supérieurs) mais pas à l'intérieur de chaque groupe.

3.8. Processus de délégation: qui limite votre autonomie?

Il semble que les processus de délégation diffèrent dans les deux pays. Nous proposons à présent deux "scénarii" qui pourraient représenter une situation française, observée chez Donalait par exemple, versus une situation britannique, remarquée chez Crakit, chez Kakochock ou encore dans une troisième société.

Imaginons la situation suivante en France :

1)

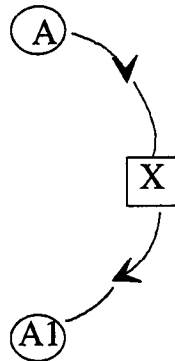


Schéma 7.6.a. : Processus de délégation dans une organisation française (première phase)

A délègue l'objet X à son subordonné A1 et lui dit: "ma porte est ouverte, n'hésitez pas à venir me voir si vous avez un problème, ou si vous avez besoin d'aide."

2)

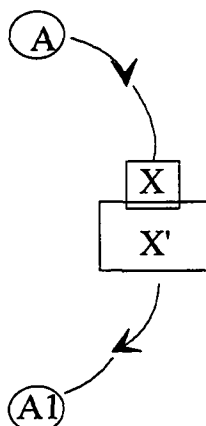


Schéma 7.6.b. : Processus de délégation dans une organisation française (deuxième phase)

A1 a, à un moment ou l'autre, sa propre perception X' de ce qui lui a été délégué. X' est bien entendu légèrement différent de X, qui lui a réellement été confié. Mais A1 considère X' comme "sa mission".

3) A1 effectue X' du mieux qu'il le peut. Bien entendu, A, qui attendait X et non X', dit alors à A1: "pourquoi n'êtes-vous pas venu me voir? "

4) A1 tend par la suite à aller voir systématiquement A et à s'assurer de ses décisions auprès de lui avant chacune de ses démarches, afin d'éviter le problème ci-dessus. A1 en fait n'est pas mécontent et trouve valorisant de pouvoir ainsi discuter "librement" avec son chef.

La conclusion est, qu'en dépit de la perception de A1, qui a la sensation que son patron n'intervient en rien dans son travail "aussi longtemps que tout tourne normalement", le niveau réel d'autonomie des responsables est bas. Il existe un décalage entre la perception qu'a le manager de ses responsabilités et son niveau réel d'autonomie.

En Grande-Bretagne, le processus suit un schéma différent :

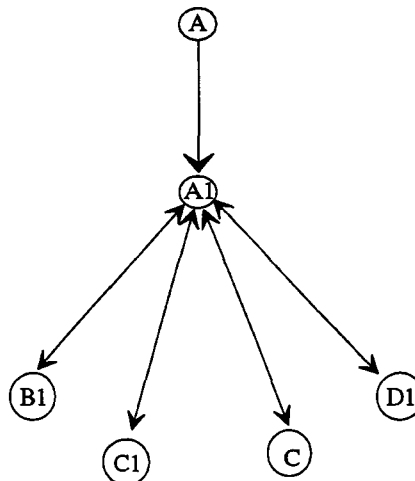
1)



**Schéma 7.7.a. : Processus de délégation dans une organisation britannique
(première phase)**

A et A1 définissent ensemble un (petit) domaine de responsabilités pour A1.

2)



**Schéma 7.7.b. : Processus de délégation dans une organisation britannique
(deuxième phase)**

A laisse A1 libre d'effectuer son travail sans lui en référer, tant que les autres parties concernées par les décisions à prendre (B1,C1,C,D1...) sont satisfaites: ces tiers peuvent être aussi bien des collègues de A1, des responsables de niveau équivalent à A1 dans d'autres départements ou fonctions, des responsables de même niveau que A dans l'organisation ou même des clients ou fournisseurs, internes ou externes à l'entreprise.

3) Dès qu'un désaccord apparaît entre A1 et une "tierce partie", interne ou externe à l'entreprise, A est de nouveau consulté. Par exemple, si A1 et C1 ne sont pas d'accord, ils vont ensemble voir A et C. Si C1 a un problème et va en parler à C, ou si C lui-même a un problème, C et A1 vont ensemble auprès de A et cherchent une solution avec lui.

Dans un tel cas, le niveau d'autonomie n'est au moins pas factice. L'autonomie est également limitée, mais c'est ouvertement. C'est la définition des responsabilités qui fixe les barrières ou, plus encore dans un contexte britannique, la nature obligatoirement consensuelle des prises de décision. L'autonomie d'un responsable est davantage restreinte par la nécessité de prendre en compte ce que ses collègues et pairs pensent qu'elle ne l'est par son propre "chef".

3.9. Le directeur général français et le Comité de direction ("*Board of Directors*") britannique

Une autre caractéristique que nous avons remarquée était les différences perçues entre le rôle et l'organisation, d'une part, d'un "Comité de direction" français et d'un "*Board of Directors*" britannique et, par ailleurs, dans les attributions du directeur général dans les deux pays.

Notre perception des "*Boards of Directors*" anglais rencontrés est qu'ils formaient une équipe plus soudée que les "Comités de direction" français, faisant preuve de davantage de cohésion. Chez Kakochok par exemple, "l'équipe de direction" avait matérialisé son "unité et indivisibilité" par sa localisation géographique: tous les directeurs se trouvaient ensemble à l'étage le plus élevé du siège de la société, séparés du reste de leur fonction. Ceci était d'autant plus remarquable que le cloisonnement fonctionnel tend à être fort en Grande-Bretagne et que les dirigeants ("*Directors*") sont souvent critiqués pour rester des "super directeurs de fonction" ("*upper managers*") au lieu d'être de réels "directeurs dirigeants" ("*Directors*") avec une vision stratégique extérieure, une vue d'ensemble. Chez Kakochok, la disposition géographique décrite renversait le phénomène et tendait à montrer que le cloisonnement fonctionnel prenait fin en haut de la hiérarchie. Une telle configuration des bureaux était l'expression d'une forme d'oligarchie existant dans l'entreprise, qui compensait peut-être partiellement les faibles contacts interfonctionnels des niveaux hiérarchiques inférieurs. Le "*Board of Directors*" constituait un "pont" (mais malheureusement un des rares!) entre les fonctions. La disposition des bureaux

rendait de multiples contacts informels possibles entre les directeurs, au-delà des réunions hebdomadaires formelles. Et les contacts informels, le travail d'équipe au plus haut niveau existaient en fait réellement **dans les quatre entreprises** britanniques. Les "*Boards*" y fonctionnent comme des structures collégiales, prenant l'essentiel des décisions. Bien sûr, le directeur général ("*Managing Director*") joue un rôle spécifique dans l'équipe, dans la mesure où il a la plupart des contacts (ainsi que le directeur financier) avec le groupe, et où il est responsable des résultats de la société dans son ensemble. Mais, dans les quatre entreprises britanniques, son influence sur les décisions, voire sur la définition des axes stratégiques pour la société, était perçue comme largement partagée avec celle des autres directeurs.

Dans les entreprises françaises visitées au contraire, le "Comité de direction" se réunit moins fréquemment. Il tend également à être plus restreint qu'en Grande-Bretagne, bien que cela dépende en grande partie de la personnalité du directeur général. Comme le "*Board*" britannique, il a en principe des réunions formelles systématiques, mais si la réunion hebdomadaire ne peut pas, pour une raison ou autre, être tenue, personne n'en sera gêné; a contrario, le Comité sera prêt à se réunir rapidement pour une réunion "exceptionnelle" si besoin est⁴⁸. Les contacts informels entre les directeurs dépendent presque exclusivement des relations personnelles entretenues et ne sont en aucune façon systématiques. Chaque directeur reste avant tout la "tête de sa propre fonction"; en réunion, il vient essentiellement parler avec le directeur général, en présence des autres directeurs, qui sont informés ou donnent un avis par la même occasion. Ainsi, le travers mentionné par des responsables britanniques, selon lequel d'anciens cadres confirmés ("*senior managers*"), lorsqu'ils deviennent dirigeants ("*Directors*"), tendent à rester avant tout des "super-patrons de fonction", mérite d'être dénoncé plus vivement encore en France. Alors que le rôle d'un patron de département est de gérer et d'animer les hommes et de définir les stratégies à mettre en place dans son département, un "*Director*" au contraire devrait s'éloigner des fonctions d'encadrement et d'animation des hommes d'un département spécifique, pour "diriger", avoir une approche stratégique de la société. Ceci ne semblait pas davantage réalisé en France, au sein des Comités de direction dont nous avons rencontré les membres, qu'en Grande-Bretagne⁴⁹. Enfin, le fonctionnement du "Comité de direction" varie énormément selon les responsables en fonction des préférences, du "style" du directeur général. Il reste la personne décisive quant à déterminer comment le Comité travaille. Il est également la personne décisive à bien des égards et dans les prises de décision. Sans avoir eu la possibilité d'assister à des réunions du Comité de direction ni d'un "*Board of Directors*", ces différences ont été perçues dans la façon dont les directeurs, dans chaque pays, racontaient leurs façons de travailler.

⁴⁸: les responsables français que nous avons rencontrés ont par ailleurs été nombreux à déclarer spontanément qu'ils évitaient les réunions.

⁴⁹: il est intéressant de souligner qu'il n'existe pas de différenciation terminologique entre les deux niveaux en français: ce sont tous des directeurs.

3.10. Le secret, ciment de l'organisation

Nous avons enfin noté que le secret joue un rôle remarquable dans les organisations britanniques et que son utilisation est assez différente de celle que l'on peut attendre (en tant que française).

Le silence et le "non-dit" peuvent être en réalité extrêmement "parlants", c'est-à-dire employés à des fins de communication, dans les sociétés britanniques. Le secret ne sert pas principalement, dans les contextes anglais étudiés, à renforcer le pouvoir personnel d'un acteur en créant de l'incertitude autour de lui ou en l'auréolant de mystère à l'égard de ses concurrents, comme ce pourrait être le cas conformément à l'analyse de M.Crozier & E.Friedberg. Il nous a semblé que le secret servait avant tout à protéger une entité (plus souvent un groupe qu'un individu) des yeux extérieurs. Le "secret" n'est pas d'abord une source de pouvoir personnel, tel qu'on pourrait l'analyser dans certaines organisations françaises. Il a d'autres usages: c'est un ciment pour l'organisation face au monde extérieur. Parce qu'il est partagé, il crée une complicité entre les membres d'un groupe (département, société...) et devient un "secret-ciment". Partager le secret signifie être reconnu comme un pair. Cette fonction du secret est particulièrement importante dans une société qui par ailleurs est considérée comme plutôt individualiste⁵⁰. Il est certainement à relier à l'esprit consensuel qui prévaut dans les organisations anglaises: le consensus tacite, dans un environnement par ailleurs individualiste, veut que tout le monde se taise sur un certain nombre de sujets. On préfère "omettre" de parler de ce qui va moins bien. Une telle remarque n'est, en outre, pas contradictoire avec l'individualisme: nous avons expliqué en quoi l'esprit de consensus britannique et l'individualisme peuvent aller de pair; il en est de même entre la conception du secret, comme ciment collectif, décrite ici et l'individualisme. Il existe une forme de collusion silencieuse qui s'impose à chacun, mais ne crée pas pour autant un esprit communautaire.

Le secret, dans une entreprise anglaise, ne fait donc pas référence à la cachotterie ni au mystère comme souvent dans des situations françaises: il n'est pas en premier lieu un instrument de rétention d'information entre individus. Cela serait en contradiction avec le principe "d'openness". Par contre, il est utilisé pour éviter de mentionner de potentielles sources de conflit ou des aspects déplaisants que personne ne veut voir surgir. C'est un mensonge collectif, partagé. Peu nombreux sont les responsables français qui, voulant cacher leur mécontentement à propos de quelque chose dans leur entreprise, arriveront à se retenir et à résister quelques heures sans vous dire (de façon directe ou indirecte) ce qu'ils en pensent. Au contraire, les responsables anglais sont capables de continuer à tenir le discours que tout va très bien⁵¹; plus encore, ils sont sincères en disant cela, parce qu'ils ont fini par se convaincre eux-mêmes que tout va

⁵⁰: cf. les résultats de l'étude d'Hofstede: le niveau d'individualisme en Grande-Bretagne est de 89 sur une échelle de 100, et de 71 en France sur la même échelle.

⁵¹: on soupçonne même ce phénomène d'être à l'origine des plus grandes difficultés rencontrées à pénétrer dans les entreprises françaises qu'anglaises, initialement: les Français se trouvent peut-être bavards...

effectivement très bien. Ils le répètent, l'entendent, cela est devenu le discours courant, même si chacun savait initialement que ce n'était pas le cas. Il peut exister un assez fort niveau d'indulgence à l'égard de sa propre société en Grande-Bretagne, bien plus qu'en France, où un désaccord apparaît beaucoup plus vite et s'exprime assez fortement⁵².

Dans les entreprises britanniques, tout se passe comme si l'ensemble des faiblesses de l'entreprise était internalisé par les individus et passé sous silence. Presque tout le monde connaît la situation réelle, mais chacun se tait. Voilà qui est en totale opposition avec ce qui se passe en France: la plupart sont au courant et se plaignent. Lorsqu'on passe au stade de l'action, la différence est parfois ténue: l'immobilisme est aussi fort d'un côté que de l'autre. Cette capacité britannique à "se taire", à passer sous silence, dans une organisation, tous les défauts, peut avoir des conséquences positives et négatives. Cela est positif dans la mesure où la déperdition d'énergie est faible et peu de temps est passé à en débattre. Mais cela génère parfois une réelle incapacité à se mouvoir et à faire changer les choses, qui va en empirant.

En résumé, alors que le secret semble être proche d'un instrument personnel, individuel, de pouvoir en France, dans une logique semblable à celle que M.Crozier & E.Friedberg (1977) ont décrite, il nous a paru, lors de nos entretiens, que sa fonction est différente dans les organisations britanniques. Le secret est là un secret collectif, partagé, une forme de collusion silencieuse sur les sujets "délicats" que l'on préfère ne pas aborder. Les membres d'une même entreprise, organisation ou groupe se retrouvent sur celle-ci.

3.11. Conclusion: portraits types d'organisations française et britannique

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons maintenant dresser des portraits types d'organisations française et britannique. Ils offrent une perspective synthétique, en reprenant tous les résultats de la présentation thématique que nous venons d'effectuer. Ils sont donc directement issus des études de cas de sept entreprises françaises et anglaises, réalisées par entretiens avec les principaux responsables du contrôle de gestion, de la direction administrative et financière et des directions opérationnelles des sociétés en question. La restructuration des résultats des études de cas sous forme thématique permet de mettre en valeur les axes de différenciation qui ont émergé entre les entreprises britanniques et françaises (tableau 7.4.). Les portraits types sont donc apparus en deux temps: rédaction des études de cas proprement dites, puis réorganisation de l'information ainsi collectée de façon thématique, autour d'axes de différenciation naissants.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que la comparaison de ces deux portraits types d'organisation a, en même temps, été constitutive de notre réflexion théorique. C'est à la suite de nombreux aller-retours entre l'analyse théorique des différences culturelles (réflexion sur les concepts de culture, culture géo-sociétale, organisation, systèmes d'information et de gestion...) et nos

⁵²: dans certains cas cependant, lorsque la carrière d'un responsable est en jeu, celui-ci mettra un bémol à son envie de "donner un coup de poing dans la fourmilière".

premiers travaux de collecte des données sur le terrain que s'est dégagée une image opposant, sur certains points, l'organisation française et l'organisation britannique, dans leurs aspects informationnels.

Enfin, c'est bien de "portraits types" dont nous parlons, nous rapprochant de la terminologie wébérienne. Le "portrait type" de l'organisation britannique ou française, dans ses aspects informationnels, est bien un "idéal type" au sens de M.Weber: **une telle organisation n'existe pas en tant que telle, mais est un construit, un objet artificiel, créé par le chercheur pour servir d'instrument de présentation de ses résultats.** Nous n'avons pas rencontré quatre entreprises anglaises conformes à ce portrait type, ni trois sociétés françaises identiques à l'organisation type française, mais seulement un certain nombre de ces caractéristiques, plus nettement prononcées chez telle ou telle entreprise d'une des deux cultures que dans les organisations de l'"autre pays".

PORTRAITS TYPES	
D'UNE ORGANISATION FRANÇAISE	D'UNE ORGANISATION BRITANNIQUE
<p>1. Souci premier d'efficacité Faible perception de contraintes matérielles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • temps pas compté • budget pas une fin en soi mais un moyen, dépassement tolérable si justifié. 	<p>- Souci premier d'efficience :</p> <ul style="list-style-type: none"> • temps "budgeté" • budget = engagement fort
<p>2. Les idées, l'intuition, la "stratégie" sont fondamentales dans la prise de décision.</p>	<p>- Les chiffres et raisonnements économiques sont essentiels dans la prise de décision.</p>
<p>3. Le "discours" prend la forme d'un combat en duel; il doit être caractérisé par sa "beauté", son "esprit" et une certaine forme de générosité et d'élégance.</p>	<p>- Le "discours" est avant tout un plaidoyer qui doit être convaincant, et pour cela s'appuyer sur des données factuelles.</p>
<p>4. Responsabilité et sens du devoir relèvent d'un sens de la "mission", du projet personnel s'inscrivant dans un grand dessein général..</p>	<p>- Responsabilité et sens de devoir relèvent de l'engagement vis-à-vis de ses "pairs", du regard qu'ils portent sur votre travail, et plus généralement vis-à-vis de la société.</p>
<p>5. Le consensus est de nature "politique", lorsqu'il existe. Le plus souvent, on ne rencontre qu'un "principe de modération" en situation de conflit. Il n'y a en effet pas de règles strictes de comportement, mais un "principe de modération" (= ne pas aller "trop loin", se "serrer les coudes" en cas de crise).</p>	<p>- La recherche du consensus est très forte, et est l'expression d'un refus du conflit ouvert. Elle va de pair (et n'est pas contradictoire) avec un fort individualisme. Elle est en fait "une règle stricte de comportement" dans un contexte individualiste. Les conflits sont intériorisés, la "bienséance" prohibe l'extériorisation (mais n'empêche pas les éclats).</p>
<p>6. Les réunions servent à "tester" des idées ou à informer de décisions prises.</p>	<p>- Les réunions sont le lieu où tous doivent être convaincus d'un projet et où la décision sera prise.</p>
<p>7. Le formalisme s'applique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à la définition des champs de responsabilité de groupes différents, mais pas à l'intérieur d'un groupe • aux relations apparentes entre individus d'âge et d'expérience différents, • à quelques canaux d'information. 	<p>- Le formalisme s'applique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à la distinction des champs de responsabilité, • à des détails vestimentaires, • aux relations réelles entre personnes.
<p>8. Processus de délégation: l'autonomie est limitée par le "flou" dans la définition des responsabilités et "la politique de la porte ouverte" de la part des supérieurs hiérarchiques.</p>	<p>- Processus de délégation: l'autonomie est limitée par les réactions éventuelles d'autres départements à ce que vous faites (esprit de consensus).</p>
<p>9. Le D.G. est prédominant, c'est un "monarque", (la loyauté s'entend comme "fidélité au monarque").</p>	<p>- Prise de décision collégiale ("Board"); (la loyauté s'entend comme "fairness" envers les autres, essentiellement les pairs).</p>
<p>10. Le secret est un instrument de pouvoir personnel.</p>	<p>- Le secret est une défense, et surtout un "ciment" pour les membres d'un même groupe qui "partagent" le secret.</p>

Tableau 7.4. : Portraits types d'organisations française et britannique

Il faut bien entendu rester prudent à l'égard de ces portraits types, pour plusieurs raisons, dont certaines ont été développées dans le chapitre 1, portant sur les méthodes.

Comme l'ensemble des résultats des recherches de terrain (les sociologues de l'Ecole de Chicago qui, les premiers dans les années 1930, ont prôné le pragmatisme et les études de cas, en étaient déjà bien conscients), ceux-ci ne sont peut-être pas exempts d'ethnocentrisme de notre part.

Nous avons aussi souligné que les portraits types sont le fruit de la comparaison (par un chercheur français) de deux environnements nationaux, ceux de la France et de la Grande-Bretagne, et que le portrait type de l'organisation britannique et de ses systèmes d'information, par exemple, différencierait peut-être au terme d'une étude germano-anglaise. Ce pourrait être, d'ailleurs, un futur axe de recherche pertinent que d'accumuler les comparaisons par "paires de pays", afin de disposer, par exemple, des portraits types d'organisation française, comparés avec ceux d'une dizaine d'autres pays, et de pouvoir ainsi chercher à extraire ce qui est français, mais qui pourrait être partagé en partie avec d'autres cultures.

Au-delà de ces remarques, ces thèmes, qui constituent des points communs entre des sociétés par ailleurs fort différentes, au sein d'un même pays, et des aspects différenciés avec les entreprises appartenant à "l'autre" contexte culturel national, semblent former un ensemble pertinent d'axes de différenciation entre les organisations françaises et britanniques. Un tel ensemble n'est sans doute pas exhaustif mais il offre une première synthèse d'axes culturellement différenciées dans deux pays étudiés de plus près. Ce sont des résultats qui sont "au coeur" de notre travail, en ce sens qu'ils sont issus de notre première démarche empirique, présentée dans ce chapitre, et qu'ils constituent également la base "des axes de différenciation à tester" dans l'étude complémentaire décrite dans le chapitre suivant. Ils constituent le premier apport de notre travail empirique, sur lequel nous nous sommes appuyée pour offrir un miroir à l'analyse théorique. Comme nous l'avons souligné au chapitre 1, ils méritent néanmoins d'être "mis à l'épreuve" et enrichis par une étude complémentaire, qui va nous permettre d'offrir des résultats confirmés et/ou affinés.

CHAPITRE 8

**ANALYSE DE CONTENU DES PERCEPTIONS
D'UNE POPULATION DE CADRES
BRITANNIQUES ET FRANÇAIS**

1. PRESENTATION DE LA SECONDE ETUDE EMPIRIQUE

1.1. Quelques rappels de méthode: l'analyse de contenu, complément de la recherche de terrain précédente

Arrivés à ce stade de notre recherche, une seconde étude nous a paru nécessaire, au-delà de notre recherche exploratoire. Le travail empirique présenté dans ce chapitre s'est voulu le complément, sinon conclusif, du moins plus rigoureux, de l'étude exploratoire préalable. En effet, les études de cas, par entretiens en profondeur, sont un premier pas indispensable pour un chercheur qui a une expérience limitée d'un sujet et qui veut s'assurer que des études postérieures, plus systématiques (sans être nécessairement plus riches) ne partiront pas sur des bases faussées par une compréhension limitée ou biaisée du problème. Elle peut servir, comme ce fut notre cas, à "diagnostiquer une situation" ou à "découvrir de nouvelles idées" (W.Zikmund, 1991, p.77-78). La recherche préalable, menée dans des entreprises du secteur agro-alimentaire en France et en Grande-Bretagne en 1989-1990, et dont les résultats ont été présentés au chapitre précédent, fait appel à des méthodes très classiques de démarche exploratoire, à savoir entretiens en profondeur et études de cas organisationnels. On n'entrera pas ici dans des problèmes d'approche méthodologique et de mérites comparés de méthodes de recherche, qui ont été longuement développées au chapitre 1. Néanmoins, on a vu que l'objet de la première recherche empirique était d'apporter une meilleure compréhension générale des mécanismes entrant en jeu et des différences organisationnelles, entre quelques entreprises françaises et britanniques. Celle-ci, a en particulier, fait ressortir que c'était au niveau des systèmes d'information "informels" qu'apparaissaient les principales différences; elle a aussi contribué à dégager un certain nombre d'axes de différenciation entre les deux pays, cristallisés autour de "portraits types" d'organisations française et britannique. Son principal avantage résidait dans l'étude approfondie de plusieurs organisations, dans leur globalité. Cela nous a permis, par exemple, d'identifier les relations et liens organisationnels entre les fonctions et les individus, ainsi que les différences entre les quelques organisations étudiées. De même, le fait de procéder par entretiens en profondeur a enrichi considérablement les résultats, du point de vue de l'expression, par les responsables interrogés, de leurs perceptions, de leurs motivations, des interrelations et du pourquoi des choses, autant d'éléments extrêmement précieux dans la phase initiale de recherche sur un nouveau sujet. Par contre, cette première recherche n'était pas sans avoir quelques limites. Tout d'abord, la généralisation était exclue à partir d'un nombre très limité de cas étudiés¹. D'autre part, au-delà de l'aspect coûteux en temps de ce type de démarche, celui-ci est étroitement lié au contact, à la qualité de la relation de confiance qui s'établit entre chercheur et

¹: la deuxième recherche présentée ici ne résout d'ailleurs pas totalement ce problème.

interviewé. Les résultats ne sont en conséquence pas exempts de la marque de cette interaction inévitable!

1.2. Les axes de différenciation à tester

Par rapport à ces deux principales limites, la seconde étude s'est donc voulue "un test de validité" des axes perçus par le chercheur lors de la première. Sur un nombre de thèmes repérés, donc nécessairement restreint, la deuxième recherche vise à montrer que les axes n'étaient pas "des visions de l'esprit", mais correspondaient bien aux perceptions des cadres britanniques et français. Nous sommes pour cela partie des différences relevées dans les organisations décrites au chapitre précédent, et que nous avons tenté d'interpréter. Nous pouvions ainsi formuler au moins onze "axes de différenciation" entre les responsables français et britanniques:

AXE1. Les journées des responsables français sont plus "longues" que celles de leurs collègues britanniques, car ils "dépensent" leur temps sans compter. Leur perception du temps n'est pas monétairement quantifiée.

AXE2. Les réunions, en tant que lieu informel d'information-décision, ne jouent pas le même rôle dans les deux pays; les étapes de la chaîne décisionnelle sont différentes. Par exemple, la réunion est le plus souvent en France soit un lieu d'échange informel, source d'idées (lieu de création, de génération d'idées ou de "tests" d'idées), soit une réunion informative, pour annoncer des décisions et leurs conséquences. En Grande-Bretagne, c'est plutôt un lieu final de prise de décision consensuelle.

AXE3. Responsables français et anglais n'accordent ni la même signification, ni la même importance au "consensus". Pour les responsables anglais, le "consensus" est étroitement lié à la nature collégiale ou collective -selon les cas- de la prise de décision; au contraire, soit le vocable est perçu par les Français comme un mot "creux", lié à des effets de mode (il ne fait pas bon se dire non consensuel), soit il fait référence dans ce pays à un mode de management, où l'on veut ménager toutes les susceptibilités et obtenir l'accord -facial- de tous.

AXE4. Pour les responsables français, les idées et la "stratégie" restent toujours plus importantes que les chiffres et vice-versa pour les Anglais.

AXE5.

A. Le degré de formalisme des organisations britanniques est au moins aussi fort que celui de leurs homologues françaises.

B. Sous des apparences moins formelles, les règles du jeu sont plutôt plus strictes et les relations plus formelles en Grande-Bretagne.

C. Le formalisme ne porte pas sur les mêmes aspects.

AXE6. Les responsables français perçoivent moins l'utilité réelle du budget que leurs collègues anglais; ils ont l'impression d'"y passer trop de temps" pour ce que cela leur rapporte.

AXE7. Responsables anglais et français n'ont pas les mêmes sources de motivation: les Français recherchent davantage l'autosatisfaction (au sens de "être content du travail réalisé", à ne pas confondre avec le sentiment d'accomplissement de A.H.Maslow) et la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique, là où les Anglais attendent avant tout la reconnaissance de leurs pairs.

AXE8

A. L'autonomie perçue est plutôt moindre en Grande-Bretagne qu'en France.

B. Elle est limitée par le "flou" dans la définition des responsabilités et "la politique de la porte ouverte" de la part des supérieurs hiérarchiques en France, alors que ce sont plutôt les réactions éventuelles d'autres départements qui la limitent en Grande-Bretagne.

AXE9. Le directeur général est tout puissant en France; son pouvoir est beaucoup plus limité en Grande-Bretagne. Dans ce pays, c'est le "*Board*", c'est-à-dire le Comité de direction, qui est primordial. Le directeur général n'est ni plus ni moins libre d'agir ou de décider seul que chacun des membres du Comité de direction.

AXE10. Le secret joue un rôle différent sur le comportement organisationnel, en France et en Grande-Bretagne. Partager un secret est un "ciment", entre membres d'un même groupe, en Grande-Bretagne, où le secret est une façon collective de se protéger contre l'extérieur. En France, au contraire, le secret sert d'abord les intérêts individuels: c'est une source de pouvoir organisationnel sur les autres membres de l'organisation, en interne.

AXE11.

A. Les Français sont plus attachés à la "forme" et plus sensibles "au verbe", à sa beauté, que les Anglais.

B. Les Français apprécient "l'esprit" et "la grandeur d'âme" d'un discours, les Anglais apprécient sa capacité de conviction, fondée sur des faits concrets.

Il nous faut d'abord souligner que de tels axes de différenciation ne sont pas indépendants les uns des autres: par exemple, les axes 4 et 11 - pour ne donner qu'une illustration- peuvent être rattachés aux mêmes caractéristiques culturelles. Cela signifie que la liste des axes proposée et

qui va être soumise au "test" empirique des questions ouvertes, n'est ni une liste de variables indépendantes, ni exhaustive.

Par ailleurs, de tels éléments, portant sur le comportement, sont difficiles à mettre à l'épreuve sous cette forme, par l'envoi d'un questionnaire. "La mise en situation" est en effet (le semi-échec des questions 10a) et 10b) du questionnaire ouvert ci-dessous en est un bel exemple!) extrêmement délicate à réaliser "sur papier" et sans entretien direct. Notre objectif n'était pas aussi ambitieux. Nous cherchions à nous assurer que les axes de différenciation, perçus au cours de notre première recherche exploratoire, correspondaient bien à des opinions (cf.chapitre 1) relevées par les responsables eux-mêmes. Il s'agit donc, selon les termes de M.Grawitz (1990) d'une **analyse de vérification, dirigée**, qui reconnaît le risque potentiel de "**laisser des éléments essentiels, non prévus, en dehors du champ de l'étude**", et "quantitative", seulement en ce sens qu'elle recherche la fréquence dans chaque pays des idées ou opinions exprimées. Exactement dans la logique proposée par M.Grawitz:

"il s'agit de dénombrer les éléments d'un contenu sans hypothèse préalable, les catégories n'ayant pas été prévues. On cherche simplement à établir une sorte d'inventaire des diverses opinions exprimées ou des arguments utilisés." (1990, p.709)

Certes, le propre d'une recherche plus systématique, par questionnaire posté et non pas par entretien en face à face ou observation directe, est que l'opinion:

"peut être isolée, accidentelle, alors que l'attitude² est reliée à quelque chose de stable dans l'individu." (1990, p.573)

Mais, comme elle le note aussi:

"de nombreux auteurs emploient parfois indifféremment opinion et attitude, car en fait, c'est le plus souvent au niveau verbal, par le truchement de l'opinion, que l'on atteint l'attitude." (1990, p.573)

On peut souligner, de plus, que le fait d'être un recueil de perceptions et de représentations, et non d'attitudes, n'empêche pas le questionnaire d'être centré sur la dimension **sociale** de l'individu, sur l'univers organisationnel et géo-culturel, dans lequel celui-ci évolue. Ce sont ses perceptions de **la vie en société** que nous recueillons.

Enfin, le choix de l'analyse de contenu procède, en dépit des apparences, d'une volonté consciente de rester du côté du qualitatif, en atténuant la subjectivité du chercheur par rapport à la recherche exploratoire³ et en améliorant la validité externe des études menées. En contrepartie, l'exploitation statistique potentielle reste peu élaborée. Comme nous l'avons

²: attitude est pratiquement synonyme de "comportement" pour elle.

³: toutefois cette subjectivité ne peut être totalement éliminée; elle apparaît désormais au niveau du découpage et de la ventilation du texte, au moment de la mise en oeuvre de l'analyse de contenu.

souligné au chapitre 1, on ne va guère plus loin que la statistique descriptive de base, c'est-à-dire la réorganisation et la synthèse de pourcentages, à partir de tableaux de contingence, issus de tris croisés avec la nationalité du répondant.

La démarche a donc consisté en deux étapes: la première correspondait à la conception du questionnaire, sa traduction, son test, puis l'envoi du mailing après constitution de la base d'échantillon, tandis que la seconde concernait la saisie des réponses retournées, le traitement des données ainsi rentrées par analyse de contenu informatisée, et enfin l'analyse des résultats. L'analyse de contenu a été réalisée, nous le rappelons, avec l'aide d'un logiciel informatique spécialisé qui, sans faire le travail à la place du chercheur et en laissant à celui-ci tout son libre arbitre, remplace avantageusement la colle et la paire de ciseaux. Cela s'est avéré nécessaire, étant donnée la taille relativement importante de notre échantillon pour ce type de méthode de recherche (100 répondants, 23 questions à 4 lignes en moyenne, soit 9200 lignes environ à traiter). Les trois étapes de l'analyse de contenu ont ainsi été respectées et structurées:

- découpage du texte;
- création des "unités de sens" et ventilation du texte en unités de sens;
- création de "catégories" permettant de regrouper des unités de sens.

A chaque étape, nous avons donc été libre de découper le texte comme bon nous semblait et d'effectuer la ventilation du texte. En pratique, un des problèmes provient du caractère quelque peu artificiel du découpage et de la ventilation, ce qui est le propre du regroupement progressif d'idées, au départ toutes dissemblables et souvent multidépendantes. En conséquence, une difficulté réside dans le "degré de finesse" du découpage: trop grossier, il interdit, par le manque de nuance, de percevoir des différences fines mais extrêmement riches (ici, par exemple, entre les deux pays); trop fin, il aboutit à un très faible nombre d'occurrences de chaque idée, de chaque unité de sens, à tel point que l'exploitation comparative perd tout son sens.

Nous n'approfondirons pas davantage ici les questions de méthode, traitées au chapitre 1. Néanmoins, avant de présenter les résultats de l'étude, nous allons encore décrire rapidement le questionnaire (et ses limites) élaboré pour tenter de recueillir les opinions des responsables britanniques et français.

1.3. Le questionnaire recueillant perceptions et opinions des responsables français et britanniques

Si l'élaboration du questionnaire reste une phase critique et particulièrement délicate de notre démarche, les questions ouvertes présentent l'avantage de permettre au répondant de "déborder" sur d'autres thèmes, d'exprimer ce qu'il a à dire, sans se sentir "à l'étroit" dans des réponses précodées ne lui convenant pas. Cela libère en partie le chercheur de sa crainte de biaiser les réponses en les "canalisant" à travers les questions posées. Par contre, les questions ouvertes sont

impitoyables en matière de compréhension de la question par les répondants: une absence de compréhension ou une compréhension faussée de leur part est immédiatement perceptible dans la réponse. C'est donc dans un double esprit, de pertinence par rapport aux observations que l'on souhaitait tester, et de clarté (compréhensibilité) des questions, que le questionnaire a été élaboré.

Celui-ci est structuré autour de deux parties, la première abordant des thèmes relatifs à l'organisation du temps et aux façons de travailler, tandis que la seconde est centrée sur les modes de motivation et de délégation. La première partie comporte, par exemple, des questions sur la perception que les responsables ont de leur temps, de leur propre sens de l'organisation, du rôle (réel et idéal) des réunions, de la notion de "consensus" et du caractère plus ou moins formel (ou formalisé) des relations et échanges dans l'organisation. La seconde partie aborde les problèmes de motivation et de délégation. Par exemple, on cherche à déceler si le budget est vécu, en tant qu'instrument de motivation, de façon différente des deux côtés de la Manche. Un ensemble de facteurs "incitatifs" au travail est ensuite demandé, par ordre de notoriété spontanée, puis suscitée. Viennent alors les facteurs limitatifs d'autonomie. Enfin, le rôle et l'importance de la direction générale sont confrontés.

Nous reproduisons et commentons ici la version française des questions posées aux responsables. On trouvera en annexe une copie du questionnaire original, en français et en anglais.

Question 1:

a) A quelle heure arrivez-vous généralement au bureau le matin? (quatre réponses possibles, avant 8H15, entre 8H15 et 8H45, entre 8H45 et 9H15, après 9H15)

b) Quelle est l'heure "habituelle" où vous quittez le bureau en fin de journée? (idem quatre propositions: avant 18H, entre 18H et 19H, entre 19H et 20H, entre 20H et 21H, après 21H)

Ces questions fermées à choix multiple introductives ont pour double but de "rassurer" le répondant sur sa capacité à répondre au questionnaire (questions fermées toujours plus sécurisantes que des questions ouvertes) et de nous donner une information objective factuelle sur les horaires de travail dans les deux pays.

c) Considérez-vous ces horaires comme "normaux et satisfaisants" ou les subissez-vous, et pourquoi (contraintes propres à l'entreprise, à la profession, au secteur, etc...)?

d) Avez-vous le sentiment de "perdre du temps" dans la journée de travail, et si oui, à quels moments et comment?

Il s'agit ensuite de récupérer de l'information sur la perception et le vécu de ces horaires factuels, ainsi que de comprendre à quoi les responsables de différents pays attribuent (est-ce différemment?) la perte de temps.

A travers les questions qui vont suivre (questions 2,3,4, et plus généralement l'ensemble du questionnaire) on ne cherche pas à mesurer le comportement des responsables mais plutôt à **recueillir leurs impressions et perceptions** sur, respectivement, la notion d'"être organisé" (la perte de temps), sur les réunions, leur intérêt, leur rôle, sur le consensus, dont on cherche à mieux comprendre ce qu'il signifie dans chacun des environnements nationaux. Seule la question 2.c) fait ici référence à une situation réelle (but réel des réunions), les autres questions recueillent des **opinions** des responsables. Mais, il nous semble que derrière ces opinions se cache bien la signification que chaque société donne aux mots, la façon dont idéalement (ou plutôt idéellement) elle comprend les concepts, les notions derrière les mots. Là - et là seulement - se trouve l'objectif que nous nous sommes fixé pour cette étude empirique, qui ne prétend pas aller jusqu'à la mesure des **comportements** réels, mais se contente à ce stade de s'assurer de la différenciation des **opinions** des responsables (pas seulement du chercheur!). La validité de notre comparaison franco-britannique et des axes de différenciation ne nous semble pas obérée, du fait que les questions captent des perceptions et/ou des opinions, et non des comportements. Tout au plus l'interprétation des résultats devra-t-elle se faire prudemment pour cette raison.

Question 2:

Vous considérez-vous comme une personne organisée ou non? Pourquoi?

Au-delà de la réponse par oui ou non à la première question, on cherche surtout à percevoir ce que signifie "être organisé" dans chaque pays.

Question 3:

a) Appréciez-vous les réunions? Pourquoi?

On souhaite connaître la perception globale, positive ou négative, des réunions, ainsi que les **raisons** pour lesquelles elles sont appréciées ou non.

b) A quoi devraient servir idéalement les réunions selon vous?

c) Quel est le but le plus courant des réunions auxquelles vous assistez?

On recherche une confrontation de l'idéal et de la réalité, en la matière.

Question 4:

a) Pensez-vous être une personne consensuelle? Pourquoi? Qu'est-ce que cela signifie pour vous?

b) Aimerez-vous être plus consensuel que vous ne l'êtes? Pourquoi? Quels avantages y-a-t-il à être consensuel?

Le premier terme des questions a) et b) est une "amorce"; ce qui compte ici, c'est la signification exprimée derrière le terme "consensuel", ce que les responsables entendent par là, et en conséquence les **raisons** pour lesquelles ils valorisent ou non le consensus. Ainsi espère-t-on

capter, au-delà d'un éventuel effet de mode valorisant pour les responsables, le sens mis derrière les mots...

c) *Cela est-il un avantage dans votre entreprise d'être consensuel? (échelle de Likert: "grand avantage" à "peut nuire")*

d) *Votre entreprise est-elle (fortement) consensuelle selon vous? A quoi cela tient-il?*

Le même type de questions est repris, au niveau de l'entreprise et non de la personne, afin de tenter de "dépersonnaliser" les réponses, d'une part (c'est-à-dire éviter au responsable de se sentir contraint de répondre qu'il est consensuel...) et, d'autre part, afin d'obliger les répondants à exprimer encore une fois ce qu'ils entendent par consensus.

e) *Sur quoi un "véritable consensus" se bâtit-il selon vous? Imaginez ou racontez une situation professionnelle où un "vrai" consensus a été trouvé.*

On veut amener les responsables à réfléchir à des situations concrètes et à les évoquer, ce qui est toujours très difficile pour eux, mais plus "objectif" donc interprétable pour le chercheur.

f) *Les données chiffrées sont-elles selon vous importantes pour permettre de trouver une entente en cas de désaccord, ou au contraire le débat d'idées vous paraît-il primordial?*

g) *Est-il plus important de savoir manier les chiffres ou d'être créatif pour un responsable en entreprise de nos jours? Pourquoi?*

On capte une opinion, reflétant la sensibilité aux chiffres versus la sensibilité aux idées et correspondant à l'AXE4. Plusieurs mises en situation auraient peut-être été les bienvenues mais, outre le fait qu'elles allongeaient considérablement le questionnaire, elles sont toujours délicates et factices dans un questionnaire écrit, comme le prouvent les questions 10a) et 10b).

Question 5:

Qu'est-ce qui est formel selon vous dans votre entreprise et qu'est-ce qui l'est moins?

Des exemples spontanés d'aspects formels et informels sont attendus. Ce n'est pas principalement la signification du mot que l'on recherche ici (celle-ci peut d'ailleurs se préciser incidemment au travers des réponses), mais une spécification des "sphères" du formel et de l'informel, dans les organisations britanniques versus françaises.

Partie II

Question 6:

Avez-vous le sentiment que le mal que vous vous donnez et le surcroît de travail engendrés par la période budgétaire sont à la mesure de l'usage qui est fait par la suite du budget? Pourquoi?

La question porte sur la perception et le vécu du budget.

Question 7:

Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre quotidien? Vous pouvez proposer plusieurs idées et les hiérarchiser.

réponse spontanée attendue

puis suggestions: le sentiment d'apporter quelque chose à votre entreprise, le fait que votre patron soit satisfait de votre travail; le fait d'être vous-même "content" du travail que vous avez réalisé le jour même ou au cours des derniers mois; le sentiment d'appartenir à une "belle" entreprise, qui tourne bien; le sentiment d'appartenir à une entreprise "agréable"; le sentiment de vendre "de bons produits"; la reconnaissance de vos pairs et collègues; la rémunération; etc...

Ces suggestions sont hiérarchisées puis à nouveau commentées par les responsables.

On veut connaître les opinions sur les principaux facteurs de motivation au travail: sont-ils identiques en France et en Grande-Bretagne?

Question 8:

a) Avez-vous le sentiment d'avoir beaucoup ou peu d'autonomie? (échelle de Likert ++ à --)

b) Par quoi celle-ci est-elle limitée selon vous?

idem: réponse spontanée puis suggestions (à hiérarchiser et commenter): le risque d'échec; l'inexpérience; les critiques éventuelles d'autres départements; la définition trop précise et étroite de vos responsabilités; l'absence de définition de vos responsabilités; etc...

La question est similaire à la précédente, mais concerne cette fois les facteurs limitatifs d'autonomie. Les facteurs perçus comme limitant l'autonomie sont-ils les mêmes en France et en Grande-Bretagne? La question a) est plutôt une "amorce", dans la mesure où les réponses sont conditionnées par le degré d'autonomie **souhaité** (décalage entre le besoin d'autonomie, variable selon les individus, et la perception de sa situation par l'individu); ce sont les facteurs limitatifs, cités et hiérarchisés, qui seront plus intéressants à analyser. Il faut toutefois garder à l'esprit que même ceux-ci seront vraisemblablement conditionnés par le niveau de responsabilité, les aspirations et la capacité d'autonomie des répondants, que nous ne pouvons pas mesurer par ce questionnaire.

Question 9:

a) Pensez-vous que le directeur général ait un "droit de veto" dans la société (capacité à s'opposer à une idée ou un projet soutenu par ailleurs dans la société)?

D'autres directeurs en ont-ils également un?

b) Le directeur général a-t-il selon vous la capacité de "convaincre" de façon systématique le Comité de direction d'une de ses idées?

La perception des responsables sur le pouvoir respectif du directeur général et des membres du Comité de direction (AXE9), dans l'entreprise, est clarifiée.

Question 10:

Imaginez les situations suivantes:

a) Vous vous apercevez qu'une décision qui vient d'être prise dans votre département peut avoir des conséquences négatives pour d'autres départements, mais que ceux-ci ne se rendront pas compte de l'origine des nouveaux inconvénients qu'ils connaissent. En parlez-vous? Si oui, à qui?

b) Vous vous apercevez que le directeur d'un département qui n'est pas le vôtre a pris une décision (intentionnellement ou non, vous n'avez pas les moyens d'en juger) qui va contre les intérêts de votre propre département. Vous n'êtes cependant pas directement concerné(e). Que faites-vous?

On pensait réaliser avec ces questions des mises en situation nous permettant de mieux cerner le rôle du secret et les cas de figure dans lesquels les responsables "rompent" le secret, ainsi qu'avec qui. On verra que les résultats ont été moins concluants que souhaité, car en fait il s'agit de **mises en situation** qui restent un peu factices et non de situations réelles, que nous ne connaissons pas pour chacun des responsables.

Question 11:

Accordez-vous de l'importance à la façon dont vos supérieurs s'expriment en français et écrivent? Pourquoi?

L'importance accordée par les responsables à l'expression orale et écrite, correspondant à l'AXE11, pourra être mesurée de façon comparative.

Cette première partie de chapitre nous a permis de rappeler quelques principes de l'analyse de contenu, dont le détail des méthodes a été argumenté au chapitre 1. En particulier, nous avons à nouveau insisté sur le positionnement de ce travail, qui vient compléter, structurer, confirmer et affiner les résultats de notre première démarche empirique, décrite au chapitre 7. De façon plus opérationnelle, nous avons présenté les onze observations issues des études de cas, que l'analyse de contenu cherche à "tester", en confrontant nos perceptions de chercheur, dans un petit nombre d'entreprises étudiées en détail, à celles des responsables français et anglais dans un plus grand nombre de sociétés. Puis nous avons indiqué, pour chacune des questions formulées, ce que nous tentions de capter précisément à travers elle. La deuxième partie du chapitre, plus longue, va décrire le processus d'élaboration de nos résultats empiriques finaux, en présentant, pour chaque observation "testée" et question posée, les éléments saillants de la comparaison des réponses françaises et britanniques.

2. LES RESULTATS: ANALYSE THEMATIQUE ET INTERPRETATION

Dans cette deuxième partie du chapitre, nous tenterons autant que possible de dissocier, les résultats "bruts" de l'étude d'une part, de l'interprétation apportée à ceux-ci, d'autre part. Nous avons déjà souligné, au chapitre 1, l'impossibilité d'appliquer des tests statistiques classiques, même non paramétriques: en conséquence, les résultats que nous allons présenter ne vont pas au-delà de la statistique descriptive simple. Notre démarche a été de procéder grâce au logiciel à une recodification des unités de sens de chaque question, afin de permettre les tris croisés avec des questions multiples et en particulier avec la première question posée: celle de la nationalité - française ou anglaise - du répondant. Ainsi, nous obtenons des résultats, plus ou moins significatifs et plus ou moins en phase avec nos attentes, sur les onze thèmes évoqués ci-dessus⁴ et correspondant aux observations.

Un exemple de tableaux de tris croisés avec la nationalité du répondant correspondant à un thème, celui des facteurs de motivation au travail, se trouve en annexe; les résultats des autres sont partiellement reproduits dans ce qui suit. Les tris croisés, en fonction de la nationalité du répondant, sont les seuls dont nous présentons ici les résultats, dans la mesure où les tris croisés avec d'autres critères, après vérification, n'apportaient pas vraiment d'élément informationnel majeur: ils se contentaient de nous donner confirmation que ces autres facteurs ne perturbaient pas l'échantillon. C'est, en particulier, le cas de la distinction entre responsables opérationnels et contrôleurs de gestion: on aurait pu craindre une interférence du facteur "fonction du répondant", notamment aux questions 4.f) et 4.g). Il faut néanmoins, sur cet exemple, rester prudent quant à l'interprétation, étant donné le très petit nombre de responsables opérationnels répondants.

Les tableaux de tris croisés, introduits en annexe, comportent néanmoins le calcul de la statistique de Cramer. Celle-ci s'apparente mais ne doit pas être confondue avec le coefficient de contingence ordinaire. Ce coefficient de Cramer, ϕ' , (W.L.Hays & R.L.Winkler, 1971, p.804) permet de discuter de la force apparente de l'association statistique de toute table de contingence; il est calculé à partir des tests du χ^2 ⁵: il rend ainsi possible de tester l'association entre deux variables pour un échantillon assez large, en se situant entre 0 (indépendance totale) et 1 (reflétant une totale dépendance). Celui-ci n'est significatif d'une association que lorsqu'il dépasse 0,1 (soit 10% d'association).

⁴: pour rappel: 1) Gestion et perception du temps; 2) Les réunions; 3) Le consensus; 4) Les chiffres et les idées; 5) Le degré de formalisme; 6) Le budget: temps consacré/utilité; 7) Les facteurs de motivation; 8) Les facteurs limitatifs de l'autonomie perçue; 9) Le pouvoir des dirigeants; 10) Le rôle du secret, la transparence; 11) L'expression orale et écrite.

⁵: $\chi^2/N(L-1)$, où N est le nombre d'individus, et L est le plus petit, entre le nombre de lignes et de colonnes.

2.1. Gestion et perception du temps

Rappel de AXE1:

Les journées des responsables français sont plus "longues" que celles de leurs collègues britanniques, car ils "dépendent" leur temps sans compter. Leur perception du temps n'est pas (monétairement) quantifiée.

Rappel de Q1:

- a) A quelle heure arrivez-vous généralement au bureau le matin? (quatre réponses possibles, avant 8H15, entre 8H15 et 8H45, entre 8H45 et 9H15, après 9H15)
- b) Quelle est l'heure "habituelle" où vous quittez le bureau en fin de journée? (idem, quatre propositions: avant 18H, entre 18H et 19H, entre 19H et 20H, entre 20H et 21H, après 21H)
- c) Considérez-vous ces horaires comme "normaux et satisfaisants" ou les subissez-vous, et pourquoi (contraintes propres à l'entreprise, à la profession, au secteur, etc...)?
- d) Avez-vous le sentiment de "perdre du temps" dans la journée de travail, et si oui, à quels moments et comment?

L'idée selon laquelle **les journées des responsables français sont plus "longues" que celles de leurs collègues britanniques** est confirmée.

Les **Britanniques** considèrent leurs horaires comme **plutôt normaux et satisfaisants**, alors que les **Français** tantôt les subissent, tantôt les considèrent comme **normaux, mais non satisfaisants!**

La charge de travail est liée, pour les Français, à la nécessité "d'assumer son rôle" et, dans une moindre mesure, à la culture d'entreprise et au trop grand nombre de petits détails quotidiens à régler. Les Britanniques invoquent également le sens des responsabilités personnelles et surtout la charge de travail, mais sont globalement moins bavards sur les raisons (c'est logique, ils sont moins mécontents!) des horaires "extensibles".

Le sentiment de perte de temps - ce qui a tendance à aller dans le sens de notre hypothèse - est **plus marqué chez les responsables britanniques** que chez les Français, qui émettent une opinion originale: ils ont le sentiment d'avoir, au travail, **beaucoup de temps apparemment perdu, qui en réalité n'en est pas**. Les responsables français se montrent assez prolixes, essayant de montrer, expliquer, analyser où passe leur temps, de façon finalement justifiée.

Par ailleurs, les responsables français rendent **les réunions très largement fautives** des débordements d'horaires, alors que les Britanniques sont moins nombreux à les incriminer et, lorsqu'ils le font, fustigent surtout les mauvais animateurs de réunion.

Un autre facteur de perte de temps est évoqué par les responsables français: il s'agit de la disponibilité et du support à ses collaborateurs (idée émise 6 fois par des responsables français, 2 fois seulement en Grande-Bretagne). L'interprétation peut être intéressante: les responsables français sont conscients que cela leur demande du temps; il est par contre moins clair si, inconsciemment, ils assimilent le temps passé avec leurs collaborateurs à de la perte de temps (ce propos ne vient pas, spontanément, à l'esprit des Britanniques) ou si l'interprétation doit être rapprochée et aller de pair avec l'idée de "temps apparemment perdu qui n'en est pas".

Enfin, en réponse à la dernière question posée sur ce thème, tous, aussi bien Anglais que Français, se considèrent pour une large majorité comme plutôt organisés. Ceci est sans doute le reflet d'une nécessité sociale et la réponse, empreinte d'amour propre, pouvait être anticipée. Il méritait néanmoins d'être confirmé que l'absence d'organisation personnelle est dans ces deux pays inavouable, pour une large majorité de responsables et, qui plus est, pour des contrôleurs de gestion. Ce qui est intéressant, cependant, est qu'une fois de plus les cadres français se montrent plus prolixes sur le thème abordé. Ils évoquent la forme que peut prendre leur capacité à s'organiser, en parlant par exemple du classement et de la tenue des dossiers (évoqué dans 77% des cas par des cadres français), de la gestion, planification et anticipation du travail (73%) ou enfin en insistant sur la délégation.

Parmi les idées évoquées dans les deux pays⁶, on trouve par contre la discipline sur l'emploi du temps et la fixation de priorités.

Enfin, mais de façon peut-être peu significative, les cadres français voient, à l'origine de leur capacité à s'organiser, leur approche "analytique" des problèmes (2 occurrences de l'unité de sens) tandis que les Britanniques font référence aux cours et principes de gestion du temps ("*time management*") qu'ils ont suivis (3 occurrences): deux registres bien différents!!

2.2. Les réunions

Rappel de AXE2:

Les réunions, en tant que lieu informel d'information-décision, ne jouent pas le même rôle dans les deux pays; les étapes de la chaîne décisionnelle y sont différentes. Par exemple, la réunion est le plus souvent en France, soit un lieu d'échange informel, source d'idées (lieu de création, génération d'idées, ou de "tests" d'idées), soit une réunion informative, pour annoncer les décisions et leurs conséquences. En Grande-Bretagne, c'est plutôt un lieu de prise de décision finale consensuelle.

Trois questions posées étaient relatives au rôle et au vécu des réunions:

⁶: cela voudrait-il dire qu'en fait ces idées sont dominantes en Grande-Bretagne, mais n'apparaissent pas telles du fait de la tendance britannique à en exprimer moins?

- A. Appréciez-vous les réunions? Pourquoi?
- B. A quoi devraient-elles servir idéalement?
- C. Quel est le but le plus courant des réunions auxquelles vous assistez?

Il existe une relative homogénéité de la part des responsables, tant anglais que français, pour apprécier, tout compte fait, les réunions, ainsi que pour les préférer bien ciblées (ordre du jour précis) et courtes. Néanmoins, des nuances, parfois nettes, entre les deux populations apparaissent sur les types de réunions particulièrement appréciées, les conditions à réunir pour qu'elles soient réussies, ou même sur les raisons générales qui plaident en leur faveur.

Il paraît essentiel, **pour les Anglais, que le sujet de la réunion concerne les participants et, plus encore, que celle-ci soit bien menée, bien présidée ou animée. Le rôle du "leader" de réunion est réaffirmé.** C'est d'ailleurs là un trait qu'il est intéressant de chercher à comprendre: s'agit-il d'une forme de discipline démocratique suprême, où "l'arbitre" joue un rôle essentiel? Quel est d'ailleurs réellement le rôle du meneur de réunion en Grande-Bretagne? Ces points sont certainement à approfondir.

Parmi d'autres différences, cependant très nettement moins significatives, on trouve la **volonté en France que les réunions soient préparées et organisées à l'avance, tandis que les Anglais insistent sur leur volonté que la réunion aboutisse à la prise de décision et à son application.**

Concernant les raisons qui plaident en faveur des réunions, **les responsables français rappellent que les réunions sont un excellent instrument de communication** (idée émise 12 fois sur 19 au total, soit dans 63% des cas par des Français) **et de coordination** (idée émise 4 fois en France, et jamais par des responsables britanniques). C'est pour eux un lieu de recueil de l'avis des autres, d'échange, ainsi qu'un lieu de synthèse des différents domaines de l'entreprise. C'est aussi le moment qui permet **la confrontation, le débat** (idée émise 6 fois par des responsables français, 3 fois par des Anglais), ainsi que la mise au courant, **la prise d'information, l'élargissement des perspectives** (idée émise 7 fois sur 8 au total en France). C'est également **un lieu** - de façon apparemment plus contradictoire avec nos hypothèses - **permettant le consensus** (idée émise dans 6 cas sur 7 au total par des Français). Toujours est-il que les responsables français chantent **les louanges du travail en équipe** (idée émise 7 fois sur 10 par des Français).

Mais, du point de vue de l'interprétation, il reste à savoir ce qui se cache réellement derrière ce mot et si un biais "d'ordre" n'a pas joué. En effet, soit une lecture complète du questionnaire avant de répondre⁷, soit un phénomène de mode généralisé pour le "management participatif, consensuel, en équipe", pour les réunions et la concertation (au moins apparente), soit un mélange des deux aspects ont pu influencer ce résultat. Si tel est le cas, le nombre d'occurrences des unités de sens, dans chaque pays, indique que le résultat a davantage été influencé en France

⁷: référence fréquente au thème suivant du consensus, d'où un amalgame avec les réunions.

qu'en Grande-Bretagne: le consensus n'a-t-il pas vraiment de signification (autre que passagère, liée à un effet de mode) en France? Le manque de clarté "en soi" du concept en France pousse peut-être les responsables à l'amalgame des termes "en vogue".

Il se peut aussi qu'un degré de finesse trop élevé dans l'analyse de contenu et la définition des unités de sens (multiplication des idées à une ou deux occurrences maximum) ait joué en la défaveur de notre appréhension des réponses.

Concernant **le rôle idéalement attribué aux réunions**, quelques différences sensibles entre les responsables de chaque pays existent également: pour **les Français**, une réunion doit servir à **la préparation d'une décision** et, dans une moindre mesure:

- à la coordination, à la synthèse des divers éléments de l'entreprise;
- au développement des contacts et de la convivialité (idée émise 4 fois en France, 0 en Grande-Bretagne);
- à s'informer (idée émise à 15 reprises par les responsables français, 9 fois par les britanniques);
- à faire apparaître les problèmes de façon explicite et à en débattre (4 fois en France, 0 en Grande-Bretagne).

A contrario, **les Anglais** insistent sur des idées peu évoquées par les Français, telles que le fait que les réunions devraient **déboucher sur l'action et servir à planifier celle-ci**, ainsi qu'à **parvenir à un accord, un consensus**. On retrouve là le rôle différent perçu pour les réunions au cours des entretiens de notre recherche exploratoire. Ainsi, les résultats confirment plutôt notre hypothèse sur ce point.

De plus, une autre idée est mentionnée par les Britanniques: les réunions devraient servir à **améliorer le profit** (idée mentionnée 3 fois par des Anglais, jamais en France)! L'orientation beaucoup plus "pragmatique" des réunions "idéales", en Grande-Bretagne par rapport à en France, apparaît ici de façon marquée.

Concernant enfin **le rôle réel des réunions**, aucune différence réellement significative entre les deux pays n'apparaît. Néanmoins, les Britanniques jugent les réunions plutôt en accord avec ce à quoi elles devraient servir, tandis que les Français pensent qu'elles devraient servir à autre chose que ce à quoi elles sont destinées.

La lecture des tris croisés souligne encore quelques éléments intéressants:

- **les responsables français** insistent beaucoup plus que leurs collègues britanniques sur **l'échange, la communication, l'information** (aussi bien informer, que s'informer ou être informé);
- les cadres français confèrent de préférence aux réunions un rôle d'analyse de problèmes, d'arbitrage, d'études ou de formulation de stratégies, de foisonnement d'idées: bref, il semble

que la réunion soit assez fortement une activité intellectuelle, et que cette dimension soit essentielle aux yeux des managers français;

- à travers de nombreuses idées "spontanées", mais peu fréquentes (occurrences toujours inférieures à 5), **les responsables britanniques** se montrent au contraire **davantage orientés vers "l'action"**, au niveau du rôle des réunions. Ils insistent ainsi sur la résolution (pas seulement l'analyse!) de problèmes, la mise en place de procédures ou de systèmes.

2.3. Le consensus

Rappel de AXE3:

Responsables français et anglais n'accordent pas la même signification, ni la même importance au "consensus". Pour les responsables anglais, le "consensus" est étroitement lié à la nature collégiale, ou collective, de la prise de décision; au contraire, le vocable est perçu par les Français soit comme un mot "creux", lié à des effets de mode (il ne fait pas bon se dire non consensuel), soit fait référence à un mode de management, où l'on veut ménager toutes les susceptibilités et obtenir l'accord -facial- de tous.

Le troisième thème que le questionnaire cherchait à appréhender portait sur la signification du "consensus" dans les deux environnements nationaux.

Cinq questions abordaient directement ce sujet, dont une question à choix multiple et quatre questions ouvertes. Le thème était successivement approché sous l'angle personnel (niveau de consensualisme de l'individu répondant) et dans la perspective de l'entreprise (niveau de consensualisme de l'organisation). Rappelons brièvement les cinq questions:

- A. Pensez-vous être consensuel? Pourquoi? Qu'est-ce-que cela signifie pour vous?
- B. Aimerez-vous être plus consensuel que vous ne l'êtes? Pourquoi? Quels avantages y-a-t-il à être consensuel?
- C. Cela est-il un avantage dans votre entreprise d'être consensuel? (échelle de Likert)
- D. Votre entreprise est-elle (fortement) consensuelle selon vous? A quoi cela tient-il?
- E. Sur quoi un "véritable consensus" se bâtit-il selon vous? Imaginez ou racontez une situation professionnelle où un "vrai" consensus a été trouvé.

Ces questions, qui se recoupent en partie, peuvent apparaître relativement répétitives; elles sont en fait destinées à s'assurer de la permanence de la signification du mot "consensus" pour chaque population.

A. Ainsi, dès la première question, au-delà d'une opinion générale sur le fait d'être consensuel ou non, les responsables explicitent ce que signifie - et a contrario ce que n'est pas - le consensus pour eux, puis en dressent les avantages et les limites. Là se situe bien l'intérêt de la question.

Les principaux résultats font apparaître que:

- à la première question, les responsables aussi bien français que britanniques se déclarent majoritairement plutôt consensuels (66% des individus de chaque pays). Une interprétation simple peut être que cela est plutôt considéré comme une "vertu", des deux côtés de la Manche. Mais cette connotation positive, cette "vertu" n'est peut-être que passagère ou vide de sens. L'interprétation est certainement encore à nuancer, du fait des "effets de mode" en faveur du "consensus", dont on n'est pas certain qu'il recouvre la même réalité dans les deux pays.
- c'est d'ailleurs au niveau du deuxième terme des questions et donc **au niveau de la signification du terme "consensus" qu'apparaissent les différences**, d'une part les plus intéressantes et, d'autre part, significatives au sens de Cramer, **entre les deux pays**.

Par exemple, alors que les idées suivantes sont peu soulignées en Grande-Bretagne, pour les responsables français, il s'agit avant tout:

- **d'être à l'écoute des autres, de laisser chacun s'exprimer;**
- **d'être convaincu que l'intérêt de l'entreprise prime;**

ainsi que, de façon moins nettement spécifiquement française:

- d'éviter absolument les oppositions de principe et les idées reçues.

Pour les responsables britanniques, d'autres significations, peu exprimées par les Français, dominant; "être consensuel", c'est:

- **arriver à une solution commune;**
- **se soumettre aux décisions de la majorité** (il faut d'ailleurs remarquer que ces deux significations peuvent paraître antinomiques);

mais aussi et surtout :

- **être un bon partenaire d'équipe; (un bon "team player")⁸.**

L'interprétation de ces résultats conduit à un affinement de nos résultats. On peut suggérer que là où "être consensuel" est "un état d'esprit" individuel en France, c'est une règle de vie en groupe en Grande-Bretagne. La dimension collective est beaucoup plus accentuée dans les trois unités de sens mises en exergue dans ce dernier pays. C'est le principal point commun entre celles-ci. Les réponses font référence à des règles du jeu, qui sont à la base d'un bon fonctionnement "démocratique". Le consensus n'est, en Grande-Bretagne, ni le reflet d'une

⁸: l'expression est à peine traduisible.

"grandeur d'âme" personnelle ("être à l'écoute, éviter les idées préconçues"...), ni la soumission à un "intérêt supérieur", comme l'évoquent les responsables français.

Parmi les autres résultats notables à la première question, on peut souligner que seuls des Français (cependant en petit nombre) se déclarent "trop consensuels". Par ailleurs, il existe quelques points d'accord entre responsables britanniques et français, entre autres l'idée qu'être consensuel, c'est "être prêt à discuter, admettre la contradiction, la remise en question, et que, par ailleurs, cela provoque un ralentissement des processus décisionnels".

B. A la deuxième question ("Aimeriez-vous être plus consensuel?"), les responsables ne se contentent pas d'apporter une réponse personnelle, mais l'argumentent, de plus, en reprenant les avantages et limites du consensus et, dans une certaine mesure, en revenant sur la signification d'"être consensuel". Cependant, la question fait apparaître un grand nombre d'idées émises seulement un petit nombre de fois; on peut interpréter cela comme le signe d'une assez forte créativité des répondants sur ce thème, mais aucune idée ne se distingue vraiment comme spécifiquement nationale.

Le seul résultat significatif est que, si un nombre comparable de responsables français et anglais pensent être "(largement) assez consensuels", une proportion beaucoup plus forte de français (14 pour 5 Britanniques seulement) déclarent qu'ils aimeraient être plus consensuels. Ce résultat, significatif au sens de Cramer, est néanmoins difficile à interpréter, pour les raisons évoquées ci-dessus, à savoir d'éventuels effets de mode, et une éventuelle **connotation** du terme en français ou en anglais différente de la **réalité** du terme en France ou en Grande-Bretagne.

Parmi les avantages à être consensuel, les responsables français, en comparaison de leurs homologues britanniques, insistent sur les points suivants:

- provoquer, s'assurer l'adhésion de tous;
- nécessaire à la réussite et l'unité de l'entreprise (unité de sens semblable à celle apparue à la première question);
- outil de management qui permet de faire passer ses propres idées.

On voit avec cette dernière unité de sens à quel point on est loin de l'idéal de fonctionnement démocratique anglais, pour faire place à des considérations de pouvoir.

La dernière idée, en particulier, montre bien que le consensus est apparent et manipulateur. Par ailleurs, les résultats de cette question font à nouveau apparaître un accord des responsables des deux pays sur la facilitation de la mise en oeuvre des décisions et sur le maintien d'une "bonne ambiance" dans les relations de travail.

C. **L'échelle de Likert** permettant aux responsables de donner leur opinion sur l'avantage ou le désavantage que représente le fait d'être consensuel dans leur entreprise, ne laisse pas se dégager de différence majeure entre France et Grande-Bretagne:

	Répondants français	anglais
grand avantage	16	15
atout, mais pas majeur	24	18
avantages = inconvénients	7	17
plutôt un handicap	0	0
peut nuire	0	0
Total	47	50

Tableau 8.1.a. : Opinions des responsables français et anglais sur le fait d'"être consensuel"

On voit donc que, dans les deux pays, être consensuel est considéré comme un avantage (majeur ou non). Il n'y a pas de différence significative apparente, les Français prisent tout autant -voire davantage d'après les résultats!- les responsables consensuels. Les bons scores du management consensuel, dans les deux pays, renvoient sans doute au moins partiellement, à la mode qui peut exister pour celui-ci en France. Comme pour le premier terme de la question a), cela est donc **difficile à interpréter**.

Les responsables anglais se montrent même plus tièdes, puisque 34% d'entre eux (contre seulement 15% des Français) considèrent que ce n'est ni un atout, ni une gêne. Mais, là encore, il est difficile de conclure quoique ce soit: l'écart n'est pas significatif, et on ne sait pas dans quelle mesure cela peut être dû à une tiédeur "naturelle" des répondants anglais (tendance aux zones centrales de l'échelle de Likert). C'est là un biais éventuel de toute échelle de Likert, en particulier à 5 niveaux.

Récapitulons encore la répartition en pourcentages de chaque population de répondants:

	Répondants français	anglais
grand avantage	34 %	30 %
atout, mais pas majeur	51 %	36 %
avantages = inconvénients	15 %	34 %
plutôt un handicap	0	0
peut nuire	0	0
Total	100	100

(lire: 85% (34 + 51) des Français trouvent que c'est un avantage; 66% (30 +36) des Anglais le pensent également)

Tableau 8.1.b. : Opinions des responsables français et anglais sur le fait d'"être consensuel", exprimées en pourcentage des répondants par catégorie

Ainsi que la répartition en pourcentages entre responsables anglais et français:

	Répondants français	anglais	Total
grand avantage	52 %	48 %	100
atout, mais pas majeur	57 %	43 %	100
avantages = inconvénients	29 %	71 %	100
plutôt un handicap	0	0	100
peut nuire	0	0	100

(lire: 52% de ceux qui pensent que c'est un grand avantage sont des Français; 71% de ceux qui pensent que les avantages équivalent les inconvénients sont des Anglais)

Tableau 8.1.c. : Opinions des responsables français et anglais sur le fait d'"être consensuel", exprimées en pourcentage des répondants par nationalité

D. Des résultats particulièrement intéressants apparaissent ensuite concernant le **facteur principal, déterminant du niveau de consensualisme dans l'entreprise**. Ceux-ci diffèrent profondément dans les deux pays. De façon générale, responsables britanniques et français reconnaissent leur entreprise comme plutôt consensuelle, à une faible majorité. Le phénomène est d'ailleurs légèrement plus marqué en France, sans que l'on sache si cela est dû à une différence significative⁹ ou à une simple différence de prolixité.

Concernant le **facteur principal, déterminant du degré de consensus dans l'entreprise**, les responsables **anglais** évoquent quasiment d'une seule voix **l'équipe dirigeante ("top managers")**. Les **responsables français** mentionnent également ceux-ci, mais parlent d'abord du **directeur général** (seul, en tant qu'individu). Il est intéressant de noter qu'ils se focalisent sur la personnalité du "chef", du meneur. Les responsables français suggèrent aussi, comme facteurs déterminants du degré de consensus, **la culture d'entreprise et les facteurs de contingence** de celle-ci, tels que secteur d'activité, statut juridique de la société, etc..., qui ne sont pratiquement pas mentionnés par les Britanniques. En complément, on remarque cependant qu'aucun secteur, ni statut juridique, n'apparaît pour autant de façon régulière comme déterminant d'un faible ou haut degré de consensus; des opinions parfois fort contradictoires sont émises à ce sujet. Ces derniers éléments concourent, à notre avis, à dénoncer le "flou" de la notion de consensus aux yeux des Français; nous serions tentée de penser que ceux-ci ne la distinguent pas bien de la "culture d'entreprise" et tentent de la "raccrocher" à des caractéristiques de l'entreprise, car la notion ne leur paraît pas se suffire à elle-même.

E. Enfin, au moment d'expliquer sur quoi un "véritable consensus" est fondé et de donner des exemples de situations concrètes, les Français, une fois de plus, se montrent plus bavards,

⁹: c'est ce qui semblerait être confirmé par les réponses "en miroir", considérant l'entreprise comme non consensuelle.

proposant à eux seuls 16 des 25 exemples suggérés. Néanmoins, seul un résultat est vraiment saillant, manifeste de deux types de bases de consensus, "caractéristiques" à chaque pays:

- **les Britanniques soulignent la nécessité d'une ouverture d'esprit et du débat, d'une forme de transparence ("openness") à 7 reprises (0 fois du côté des responsables français);**
- **les Français considèrent impérative l'existence d'un projet, d'une stratégie, d'un objectif précis.**

L'interprétation est à la fois malaisée et potentiellement riche. Ici, en effet, les responsables français, en parlant d'un projet, d'une stratégie, font penser à une alliance ponctuelle sur un objet ciblé et "mobilisateur", tandis que les Britanniques feraient référence à un état d'esprit préalable nécessaire. Mais on peut aussi analyser les réponses de façon légèrement plus fine. Il existe deux façons de comprendre ce sens du "projet" en France: la première est de penser que les responsables français font en réalité appel, via un projet, une stratégie, à la résurgence d'un intérêt supérieur, à un sens aigu de la "mission", élément externe qui canalise les énergies internes; au-delà, la seconde façon de comprendre ce sens de la mission est de le croire exacerbé et encouragé par le "chef" qui s'en sert (artifice) pour "mener ses troupes" (mais sa personnalité reste alors primordiale par rapport au projet). L'"openness", d'un autre côté, serait en fait une qualité essentielle pour les Britanniques dans le travail en interne, à rapprocher de l'idée de "team player". Ainsi interprétés, les résultats prennent davantage de sens et de cohérence par rapport aux réponses à l'ensemble des questions.

D'ailleurs, plusieurs autres idées, qui différencient moins nettement la France et la Grande-Bretagne, confirment l'opposition précédente: les **Britanniques insistent ainsi sur l'honnêteté des participants**, idée proche de l'"openness", et surtout perçoivent **la nécessité du consensus** en termes d'intérêt commun bien compris **pour se prémunir d'éventuels risques**. On pourrait, au niveau de l'interprétation, rapprocher ce dernier point de notre analyse sur le rôle du secret, en tant que ciment organisationnel en Grande-Bretagne (cf.thème 10).

Enfin, la différence, entre les deux pays, dans la façon d'exprimer des idées proches est remarquable: là où **les responsables français évoquent, à propos du consensus, un effort de compréhension, de respect des autres et de confiance réciproque, les Britanniques parlent plutôt de l'opportunité pour chacun de s'exprimer et de volonté de parvenir à un accord.**

2.4. Les chiffres versus les idées

Rappel de AXE4:

Pour les responsables français, les idées restent toujours plus importantes que les chiffres et vice-versa pour les Anglais.

Cette question fait partie de celles qui ont suscité le plus de difficultés de traduction, en particulier quant à l'expression "débat d'idées". Le contraste principal entre responsables français

et britanniques est apparu sur le fond même de la question, et non dans ses nuances. A la question "qu'est-ce-qui, selon vous, des données chiffrées ou du débat d'idées, doit primer en cas de désaccord?", les résultats (chiffrés!) parlent d'eux-mêmes:

	France	Grande-Bretagne
débat d'idées primordial	18	7
données chiffrées primordiales	15	22
les deux sont également importants	12	12

Tableau 8.2. : Importance respective "des chiffres" et "des idées" selon des responsables français et britanniques

Ainsi, l'importance accordée aux données chiffrées est grande dans les deux pays, mais elle reste légèrement supérieure en Grande-Bretagne. Surtout, il est clair que **le débat d'idées est beaucoup plus valorisé en France.**

A quelques exceptions près (signalées par une(*) ci-dessous), aucune autre idée ne distingue de façon quantitativement significative les deux pays. Néanmoins, le rôle assigné, les avantages et les limites décrites aux données chiffrées et au débat d'idées confirment les résultats précédents. Donnons encore quelques exemples d'idées émises légèrement plus souvent dans l'un ou l'autre pays.

- Lorsqu'il s'agit de dire à quoi servent les données chiffrées, les **Britanniques** se montrent plus inspirés que les Français¹⁰ et **pensent qu'elles servent à résoudre les désaccords, à parvenir à un accord commun** (idée émise 6 fois par des responsables anglais et 3 fois par des français).
- Lorsqu'il s'agit de souligner les avantages des données chiffrées, les responsables français mentionnent "**la précision, le caractère concret et mesurable**" de ceux-ci (*) dans l'absolu, tandis que les Anglais insistent sur l'idée que "**le profit et la trésorerie ("profit and cash") sont au bout du compte les réalités ultimes**" de l'entreprise. Peut-être (c'est l'interprétation proposée) la séduction exercée par les chiffres n'est-elle pas du même ordre dans les deux pays: c'est le caractère formel des chiffres (cf.thème 5) qui séduit les Français, et leur côté "pragmatique" en Grande-Bretagne.

Par contre, les mêmes **responsables français** se montrent plus inspirés par les limites de ceux-ci, pour spécifier:

- **que les chiffres ne sont qu'une aide** (idée émise 4 fois, et jamais en Grande-Bretagne);

¹⁰: cette situation est d'autant plus significative qu'elle est rare...

- qu'ils ne sont qu'un instrument, auquel la réflexion et les principes sont antérieurs (4 fois, contre 1 fois en Grande-Bretagne).

Les chiffres ne serviraient-ils alors qu'à se donner bonne conscience, a posteriori, en France?

Au contraire, pour les Anglais, même lorsqu'ils vantent les mérites du débat d'idées, c'est l'interprétation des chiffres qui est essentielle (différence significative au sens de Cramer). Les chiffres restent la base. En complément, d'autres points sont exprimés un nombre de fois très limité, mais nous paraissent néanmoins intéressants à rapporter ici. Ainsi, les responsables français indiquent que les idées sont le domaine de propagation d'influence (1 fois) ou encore que "l'entreprise est constituée d'hommes, et que le propre de l'humain, ce sont les idées!"...(2 fois). Ces deux remarques nous donnent déjà à penser qu'une large place est accordée aux jeux "du pouvoir et de l'informel", qui sont, à notre avis, des règles du jeu social primordiales en France¹¹. Enfin, la présentation graphique est suggérée à deux reprises par les Français.

En conclusion, sur cette première question, on s'aperçoit que les registres de choix ne sont pas les mêmes, en France et en Grande-Bretagne. Non seulement les responsables britanniques restent plus sensibles aux données chiffrées qu'au débat d'idées en comparaison des responsables français, mais surtout la raison principale en est **la croyance, de la part des managers anglais, que le débat d'idées induit un risque de désaccord plus élevé et que les chiffres servent au contraire à résorber ces désaccords**. Faisant preuve d'un grand pragmatisme, les Britanniques font tout reposer sur les chiffres, et reconnaissent cependant l'importance de leur interprétation. Les responsables français, au contraire, soulignent que les idées viennent, tant chronologiquement qu'en "rang d'honneur", en premier. La recherche initiale va à l'intellect, à la formulation de stratégies, à ce "qui fait le propre de l'homme", de sa condition plus "noble", même s'ils reconnaissent aux chiffres le bénéfice de la précision, du concret et du mesurable.

La seconde question, axée sur la créativité et non plus le débat d'idées, confirme totalement les résultats contrastés de la première:

	France	Grande-Bretagne
Les chiffres en premier	6	20
La créativité en premier	25	11
Il faut les deux	23	24

Tableau 8.3. : Importance respective des chiffres et de "la créativité" selon les responsables français et britanniques

¹¹: de ce point de vue, l'analyse de M.Crozier & E.Friedberg sur la constitution de "zones d'incertitude" et de liberté, s'applique mieux à la France qu'à la Grande-Bretagne.

Les principales raisons en faveur de la créativité, d'après les Français, sont les suivantes:

- les chiffres s'apprennent, la créativité par contre plus difficilement (idée émise 5 fois par des Français, 2 seulement par des Britanniques);
- la créativité est capacité à anticiper, à imaginer le futur et les solutions (4 fois en France, 2 fois en Grande-Bretagne);
- elle permet de ne pas stagner, de s'adapter rapidement au changement (idée émise 6 fois au total par les responsables français, jamais par les britanniques).

Quant à l'unique raison en faveur des chiffres qui soit plus spécifiquement française, elle est que les chiffres sont précisément à la base de la créativité (idée émise à 4 reprises en France, 1 fois seulement en Grande-Bretagne)!

Au contraire, **les principales raisons d'après les responsables anglais en faveur des chiffres** sont:

- la pression de la communauté financière (évoquée deux fois, et jamais en France);
- **la menace de mort de l'entreprise et le fait que tout se ramène au résultat ("bottom line")** (idée reprise 6 fois, contre 2 fois seulement en France);
- ainsi, dans une moindre mesure, qu'une amélioration de la compréhension (3 fois en Grande-Bretagne, 1 fois en France).

On remarque que le sentiment de menace, de risque, est beaucoup plus sensible chez les responsables britanniques que français, associé d'ailleurs à la pression forte des marchés de capitaux. Quant à l'interprétation, elle va dans le sens du "pragmatisme" mentionné plus haut: les chiffres sont valorisés parce qu'ils permettent de faire face "concrètement" à des situations.

Cependant, les deux populations se rejoignent sur quelques aspects, tels que:

- le fait que les chiffres peuvent être délégués aux spécialistes et aux ordinateurs (idée émise respectivement 6 et 7 fois en France et en Grande-Bretagne);
- le fait que ces mêmes chiffres demeurent un bon instrument de mesure, de gestion, de pilotage (six et cinq fois).

2.5. Le degré de formalisme

Rappel de AXE5:

A. Le degré de formalisme des organisations britanniques est au moins aussi fort que celui de leurs homologues françaises. - B. Sous des apparences moins formelles, les règles du jeu sont plutôt plus strictes et les relations plus formelles en Grande-Bretagne. - C. Le formalisme ne porte pas sur les mêmes aspects.

Récapitulons tout d'abord les résultats à cette question sous forme de tableau:

	France	GB
Aspects formels significativement plus britanniques:		
▪ le reporting	2	14
▪ les réunions	3	12
▪ les prévisions	0	5
Aspects formels "plus" britanniques, mais de façon moins significative:		
▪ l'évaluation des performances individuelles	2	8
▪ le niveau des directeurs	1	4
▪ les relations syndicales	0	4
▪ presque tout!	1	5
Aspects formels significativement plus français		
▪ l'organisation hiérarchique	7	0
Aspects formels "plus" français, mais de façon moins significative:		
▪ l'application et la modification des procédures	9	5
▪ le processus budgétaire	4	2

Tableau 8.4. : Opinions des responsables sur les aspects formels dans l'entreprise, en France et en Grande-Bretagne

	France	GB
Aspects non formels "plus" britanniques: inexistantes		
Aspects non formels significativement plus français:		
▪ les relations "réelles" avec les autres niveaux hiérarchiques	6	0
Aspects non formalisés "plus" français, mais de façon moins significative:		
▪ l'application et la modification des procédures	4	0
▪ l'organisation hiérarchique	4	0
▪ la définition de fonction, l'attribution des responsabilités	4	1
▪ les relations "réelles" entre collègues de même niveau	4	1
▪ la prise de décision	3	1
▪ la sphère du commercial	5	2
▪ le niveau des directeurs	3	1
▪ presque tout!	5	3

Tableau 8.5. : Opinions des responsables sur les aspects qui ne sont pas formels dans l'entreprise, en France et Grande-Bretagne

Ce tableau fait apparaître plusieurs résultats particulièrement intéressants.

- Tout d'abord, l'insistance sur l'organisation hiérarchique et l'application (ou la modification) des procédures, en France, sont cités, aussi bien parmi les aspects formels, que parmi les aspects informels. Faut-il y voir une prégnance d'un modèle de contrôle par les procédures et la hiérarchie (correspondant au modèle I décrit dans la thèse de M.Fiol, 1991)?
- Il semble que **les responsables britanniques considèrent que presque tout est formel dans leur entreprise, tandis que les cadres français au contraire pensent que presque rien ne l'est**. Cela apparaît au niveau de l'unité de sens correspondant à cette idée (cependant avec un faible nombre d'occurrences dans chaque cas). Ce phénomène est également sensible au niveau de "l'inspiration" générale de chaque population: on note très peu d'aspects formels français, et strictement aucun aspect non formel britannique.

Cependant, l'interprétation de ce résultat est particulièrement délicate, pour ne pas être abusive.

- Les deux populations ont-elles une compréhension différente des questions et du terme?
- Les responsables anglais considèrent-ils plus facilement que tel ou tel aspect est formalisé (alors même qu'il l'est peut-être moins)? S'agirait-il d'un problème de perception différant de la réalité? Il faut bien rappeler ici que nous nous situons au niveau des **perceptions** des responsables.
- y-aurait-il eu un problème de traduction, voire une erreur de notre part dans la conception du questionnaire, par l'assimilation des termes "formel" en français et "formalized" en anglais? Cela constitue encore une possibilité.
- ou bien **l'entreprise française est-elle en réalité moins formelle, malgré l'apparence de l'organisation hiérarchique?**

Notre opinion va à cette dernière interprétation. Mais les résultats de l'analyse de contenu ne nous permettent pas de valider notre hypothèse; ils ne l'invalident pas non plus, et la porte reste ouverte à de futures recherches. En cela, nous apportons une forte nuance aux nombreuses recherches multiculturelles, où la France est positionnée comme étant un pays de relations très formelles, de distances hiérarchiques élevées, dont l'enquête de G.Hofstede (1980). Au vu de ces résultats, de nos entretiens préalables et de la cohérence de l'interprétation avec les autres questions, il nous semble qu'à une forte structure formelle, qui correspond à un contrôle par les règlements et procédures, vient se greffer dans l'organisation française une large place accordée à "l'informel", aux relations interpersonnelles, aux jeux de pouvoir. On ne peut pas non plus éviter ici d'introduire la distinction existant entre formel et formalisé, entre formalisme et formalisation, ce qui nous a d'ailleurs posé quelques problèmes de traduction respectivement dans les deux langues. On peut définir (dictionnaire de la langue française) le formalisme comme "l'attachement excessif aux formes, aux formalités" et la formalisation comme l'épiphénomène correspondant, à savoir "l'opération qui consiste à formaliser quelque chose". La distinction entre "formel" et "formalisé" est alors distinction entre "ce qui est clairement déterminé, qui ne peut être discuté et sans ambiguïté" et "ce qui est passé par l'opération de

formalisation", la résultante de l'action de formalisation. On se trouve peut-être dans un cas de figure où les répondants, aussi bien français qu'anglais, opèrent une confusion entre les deux termes: l'organisation française serait à la fois très informelle et relativement formalisée, tandis que l'entreprise britannique serait régie à la fois par de nombreux outils formalisés et, surtout, par des règles du jeu très formelles. **Le paradoxe de l'organisation britannique est, peut-être, d'avoir pour nécessité la plus formelle l'apparence d'informel.** D'autre part, la comparaison entre deux pays, la Grande-Bretagne et la France, ne nous permet pas d'avoir de point de repère: par exemple, on pourrait penser au degré de formalisation (des procédures, etc...) des Etats-Unis où, à notre avis et sans que nous l'ayons scientifiquement vérifié, la formalisation est forte et le formalisme moyen. Un des problèmes, plus généralement, est que le niveau de formalisation est beaucoup plus aisé à mesurer que le caractère formel ou informel (le degré de formalisme) de l'organisation.

D'autres différences intéressantes et plus nettes concernent **les aspects qui sont formels ou non dans chaque pays.** Les registres sont en effet assez dissemblables:

	France	Grande-Bretagne
ce qui est formel	<ol style="list-style-type: none"> 1. l'organisation hiérarchique 2. l'application ou la modification des procédures 	<ol style="list-style-type: none"> 1. les outils, systèmes de gestion, etc. 2. les réunions
ce qui n'est pas formel	<ol style="list-style-type: none"> 1. les "relations réelles", surtout avec les autres niveaux hiérarchiques 2. l'organisation hiérarchique(réelle??) 3. l'application des procédures 	<i>Aucune réponse</i>

Tableau 8.6. : Synthèse des aspects formels et non formels, dans l'entreprise, selon les responsables français et britanniques

Le **contraste est saisissant**: les responsables anglais ne font pratiquement pas référence aux aspects interpersonnels, ni organisationnels; tout au plus les réunions elles-mêmes sont-elles considérées comme formalisées. Aucune place n'est accordée "à l'informel", l'**orientation**

spontanée est de penser "outils"... Les responsables anglais évoquent même les réunions parmi les aspects formalisés...

Le discours des **responsables français** au contraire laisse une **large place aux relations interpersonnelles et à l'organisation dite "hiérarchique"**, d'ailleurs de façon apparemment contradictoire: paradoxe d'une population pour laquelle ce qui est cité comme le plus significativement formel l'est aussi comme ce qui est le plus informel. Ainsi, "l'organisation hiérarchique" constitue un point intéressant: on a envie de se demander si ce n'est pas **l'organisation hiérarchique apparente, officielle, qui est formelle, et l'organisation "réelle" qui est des plus informelles...** Une telle interprétation est cohérente avec les unités de sens au sujet des "relations réelles": celles-ci, avec les collègues de même niveau mais aussi et surtout "avec les autres niveaux hiérarchiques", sont considérées comme informelles, en France. Notre analyse est la suivante: nous pensons que **les responsables ont, dans les deux pays, des modes de "fonctionnement hiérarchique" différents, où la relation interpersonnelle est primordiale en France.** C'est d'ailleurs cette dernière qui, à notre avis, permet de "compenser" le formalisme des structures. Ce nouveau point saillant, dans notre portrait type d'organisation française, est d'ailleurs concordant avec les thèses préalables de M.Crozier & E.Friedberg sur la liberté des acteurs et sur leur capacité, dans une structure d'autorité apparente formelle (ici "l'organisation hiérarchique") à se créer ou à maintenir des marges de liberté, qui gomme la hiérarchie et correspondent ici aux "relations réelles", à "l'organisation réelle". On a déjà souligné que le modèle de ces deux auteurs s'appliquait bien, à notre avis, à un contexte français (mieux qu'en Grande-Bretagne).

2.6. Le budget: le rapport du temps consacré au budget par rapport à son usage

Rappel de AXE6:

Les responsables français perçoivent moins l'utilité réelle du budget que leurs collègues anglais; ils ont l'impression "d'y passer trop de temps pour ce que cela leur rapporte".

Les résultats ne confirment pas cette hypothèse en ces termes, semble-t-il un peu caricaturaux. Par contre, ils conduisent, comme nous allons le voir, à sa reformulation.

En termes généraux, les responsables français et britanniques s'accordent, pour penser que le temps passé à la préparation du budget est justifié par son utilisation (71 répondants contre 22).

Néanmoins, **les Français se montrent, dans de faibles proportions, plus réservés:** sur les 22 détracteurs du temps passé sur le budget, 15 sont français (soit 68%):

	France	Grande-Bretagne	Total
Temps/budget justifié	31	40	71
Trop de temps passé au budget	15	7	22

Tableau 8.7. : Opinion des responsables français et britanniques sur le temps consacré au budget

Mais c'est surtout l'utilisation du budget, ce à quoi il "sert", qui diffère, bien que ce soit, là encore, de façon souvent faiblement significative.

Par exemple, les Anglais se distinguent nettement des responsables français en exprimant à 11 reprises (1 fois seulement par des Français) que **le budget est une base d'évaluation des performances individuelles**. A contrario, les responsables français y voient tout juste, de façon spontanée, une base d'évaluation des performances de l'entreprise, et cela dans des proportions bien moindres: l'idée est évoquée par trois d'entre eux; elle l'est deux fois par leurs collègues britanniques. Dans le même ordre d'idée, ces derniers voient davantage **le budget comme une base de comparaison du réel** (idée émise 7 fois en Grande-Bretagne et 4 fois en France). Ce sont là des résultats qui vont incontestablement dans le sens de la reformulation de nos hypothèses, de la façon suivante: **les responsables français perçoivent moins la "philosophie" sous-jacente au contrôle de gestion par les résultats et au contrôle budgétaire¹². Ils trouvent le budget globalement utile, mais c'est en tant qu'instrument d'analyse, et ils regrettent qu'il ne soit pas vraiment respecté.**

Fait rare, **les responsables français se montrent moins bavards** que les Anglais, pour expliciter l'usage, l'utilisation du budget. Ils soulignent seulement que le budget est **un point de repère** (idée émise à 13 reprises par les responsables français et 7 fois seulement par les Anglais), **un instrument d'analyse** (idée émise trois fois). Ils parlent davantage des faiblesses, selon eux, de l'outil. En particulier, une idée similaire revient, sous le label de deux unités de sens différentes, en France:

- il est fréquemment révisé, remis en cause dans son application;
- **il n'est pas respecté**: ce n'est pas une réelle contrainte (4 fois en France, 0 en Grande-Bretagne), pas un réel objectif (3 fois en France, 1 fois en Grande-Bretagne).

Les responsables britanniques, pour une fois plus prolixes, proposent une série d'idées, relatives à quoi sert le budget qui, lorsqu'on les examine de près, sont toutes au coeur du processus de contrôle budgétaire. C'est ainsi qu'on perçoit l'assimilation, par les Anglais, de la "philosophie du

¹²: peut-être les dirigeants ne savent-ils pas expliquer celle-ci en France?

contrôle budgétaire", alors que les responsables français ne semblent pas restituer celle-ci. Un grand nombre d'idées de ce type sont émises sur ce sujet (certes un petit nombre de fois) par les responsables britanniques:

- le budget sert d'instrument de coordination;
- c'est un exercice améliorant la compréhension du business;
- c'est un mécanisme de contrôle et de prise d'actions correctives;
- c'est une aide à la fixation des objectifs à atteindre;
- c'est encore une aide au contrôle des coûts...

Dans les deux pays enfin, le budget est également vu comme un instrument de politique volontariste, lié à la stratégie, ainsi que comme un guide, un cadre de l'action.

2.7. La motivation

Rappel de AXE7:

Responsables anglais et français n'ont pas les mêmes sources de motivation: les Français recherchent davantage l'autosatisfaction (ie. être content du travail réalisé; à ne pas confondre avec la théorie de l'auto-réalisation de A.H.Maslow) et la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique, là où les Anglais attendent avant tout la reconnaissance de leurs pairs.

Trois questions étaient posées sur ce thème:

- A. La première faisait appel aux réponses spontanées des responsables sur la simple question "qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre quotidien?"
- B. La deuxième question (les questions Q7B1 à Q7B8 n'en sont qu'une en réalité, découpées pour les besoins du traitement statistique) suggère des éléments de motivation quotidiens aux responsables; on devrait ainsi pouvoir observer les différences entre motivations spontanément citées et motivations suggérées.
- C. Enfin, la dernière question ne fait que reprendre ce point et offrir aux responsables l'occasion de s'exprimer à nouveau de façon ouverte; elle a d'ailleurs, au niveau du traitement, été regroupée avec la question A.

Récapitulons les résultats des questions A et C sous forme de deux tableaux concis, qui contrastent les réponses françaises et anglaises (les chiffres correspondent au nombre d'occurrences spontanées de l'idée):

	France	GB
Motivation significativement plus française:		
▪ gérer (animer, motiver) des hommes	13	3
▪ convaincre, négocier	5	0
Motivation significativement plus britannique:		
▪ la rémunération	3	16
▪ l'ambition, le statut, l'espoir d'être promu	0	7
▪ atteindre ses objectifs, mener à bien un projet	4	11
Motivation "plus" française, mais de façon moins significative		
▪ être reconnu	7	3
▪ avoir un impact sur le stratégique, participer à son élaboration	6	1
▪ assumer, avoir des responsabilités	5	1
▪ avoir le sentiment que les choses avancent	5	2
▪ aspects "techniques" du travail	5	2
▪ innover, à tous niveaux, aspects créatifs du travail	6	3
Motivation "plus" britannique, mais de façon moins significative		
▪ l'estime de soi, l'épanouissement personnel	3	9
▪ le succès, les félicitations, les encouragements	1	4
▪ travailler dans une entreprise "leader", qui "tourne" bien	2	5

Tableau 8.8. : Facteurs de motivation au travail, spontanément déclarés par des responsables français et britanniques

Les différences sont claires et particulièrement intéressantes à interpréter. Il faut d'abord souligner que, globalement, les responsables français ont fait preuve de davantage de créativité sur cette question, avec une beaucoup plus grande diversité des réponses proposées. **Le fait marquant, dans l'opposition des types de motivation entre les deux pays, semble être que**

les responsables français se motivent plutôt à travers le contact interpersonnel, tandis que les Britanniques sont davantage capables "d'automotivation". Ceci d'ailleurs est en accord avec l'une des interprétations possibles du thème 5, sur le caractère informel des relations "réelles". Il apparaît décidément que les relations interpersonnelles sont beaucoup plus importantes en France.

Il faut cependant être très prudent sur certains facteurs de motivation proposés, comme par exemple la rémunération. Faut-il en déduire que les cadres britanniques sont plus vénaux, ou bien sont-ils plus "honnêtes" et disent-ils ce qu'ils pensent vraiment? Il s'agit peut-être d'un élément à rapprocher là encore du "sens pratique et concret" britannique, ouvertement affiché, et d'une relation à l'argent, différente dans chaque société¹³. La rubrique "divers autres intéressants" est d'ailleurs remplie de remarques complémentaires concernant les salaires, en France comme en Grande-Bretagne. Celles-ci soulignent, par exemple, que le niveau de rémunération joue plutôt en "négatif". Ce ne serait pas un réel élément de motivation, par contre, ce serait un facteur de démotivation éventuelle, lorsque le niveau de salaire est trop bas (entendez peut-être trop bas en comparaison des autres).

Enfin, il faut souligner que les résultats démentent en partie nos hypothèses. Ainsi, on s'attendait à rencontrer des responsables français sensibles à l'appartenance à une belle entreprise, qui "tourne" bien, ou encore au plaisir et à la fierté du travail, du "devoir" accompli, ce qui n'est pas vraiment marquant¹⁴. Et surtout, on pensait se trouver face à des cadres anglais particulièrement attentifs au regard posé sur eux par leurs pairs et collègues. En fait, si ces derniers sont bien légèrement plus motivés que les Français par le succès, les félicitations et encouragements, ce sont néanmoins les responsables français qui souhaitent le plus "être reconnus" (sans préciser s'il s'agit de la communauté de collègues ou de leur supérieur). La distinction entre les deux pays fait surtout apparaître que les Britanniques sont plus sensibles à des facteurs d'automotivation, tandis que les cadres français sont attentifs à la notion de pouvoir dans la relation interpersonnelle, via laquelle ils se motivent. Nous offrons ainsi une nouvelle **interprétation**, suite aux résultats de cette étude complémentaire. **L'axe principal de différenciation entre les deux pays, sur le thème de la motivation, n'est pas comme on le croyait, un axe reconnaissance des pairs versus reconnaissance du supérieur, ni reconnaissance des pairs versus "logique de l'honneur". L'axe prédominant est plutôt l'applicabilité du modèle canonique américain de théorie des attentes en Grande-Bretagne versus la "motivation par le pouvoir et les relations interpersonnelles" en France.** Celles-ci mériteraient cependant d'être approfondies avec des responsables de chaque pays, pour mieux en comprendre la teneur exacte.

Par ailleurs, l'analyse des réponses à la deuxième question, suggérant un classement par ordre des facteurs de motivation, va, elle, dans le sens de l'axe de différenciation 7 que nous avons

¹³: l'interférence avec la sphère religieuse dans chaque pays serait à étudier, (cf. M.Weber, "L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme").

¹⁴: voilà qui dessert en partie les idées de P.d'Iribarne, 1989.

formulé. Expliquons brièvement comment nous avons traité cette question. Un "score" a été attribué à chaque facteur de motivation cité par les responsables; lorsque ces derniers ont classé les facteurs de motivation par ordre hiérarchique, c'est en fonction du rang attribué par le responsable qu'est attribué le score. Ainsi, un score 8 correspond à l'attribution du premier choix par le responsable au facteur de motivation en question, un score 7 au deuxième choix, un score 6 au troisième rang, et ainsi de suite jusqu'au score 1 correspondant au dernier choix. Lorsqu'un item était cité par le responsable, mais non classé, on lui a attribué, un peu arbitrairement, un score moyen de 4, étant dans l'incertitude et l'incapacité d'apprécier l'importance relative de ce critère pour le manager. Enfin, les items qui n'étaient ni cités ni -pour cause!- classés par les responsables "bénéficiaient" d'un score nul. Il faut reconnaître que, comme toute notation sur une échelle, celle-ci n'est pas parfaite, essentiellement en raison de la diversité des "profils de réponses": par exemple, que faut-il déduire d'un classement ordonné de tous les facteurs versus un classement ordonné des trois premiers seulement, ou encore versus la citation de trois facteurs sans aucun classement? Alors que, dans un classement ordonné de tous les facteurs, on attribue encore 5 à 1 points aux motivations positionnées du rang 4 au rang 8, dans un classement ordonné des trois premiers facteurs, on ne leur en attribue aucun, sans que l'on soit certain que le responsable répondant leur accorde pour autant une moindre valeur que son collègue précédent (c'est très net par exemple pour le rang 8, le plus mal placé: mérite-t-il vraiment un point?). De même, il est loin d'être certain que les **trois facteurs cités non classés** aient, tous les trois réunis, une valeur moindre aux yeux du répondant ne les classant pas (score total $4*3=12$) que les **trois items cités classés** (score total $8+7+6= 21$). La méthode est donc imparfaite, et les résultats doivent donc être considérés avec circonspection.

Néanmoins, le total des scores pour l'ensemble des réponses des responsables respectivement anglais et français nous donne le tableau suivant:

	France		Grande-Bretagne		Total
		Rang		Rang	
1. sentiment d'apport à l'entreprise	249	1	283	1	532
2. être content du travail réalisé	163	2	265	2	428
3. patron satisfait de votre travail	142	3	202	3	344
4. appartenir à une "belle" entreprise	124	4	186	4	310
5. reconnaissance des pairs et collègues	105	5	200	5	305
6. rémunération	89	6	169	6	258
7. vendre de "bons" produits	53	8	88	7	141
8. appartenir à une entreprise agréable	59	7	56	8	115
TOTAL	984		1 449		2 433

Tableau 8.9.a. : Classement par des responsables français et britanniques de facteurs de motivation au travail suggérés

Ces chiffres doivent cependant là encore être utilisés avec précaution. Il est en effet possible de comparer le classement en France et en Grande-Bretagne, mais pas les scores indépendamment sur chaque facteur de motivation, et encore moins par rapport à un "score moyen", pour la raison primordiale suivante: rien ne nous dit dans quelles proportions les responsables de chaque pays ont cité et ordonné des facteurs, et la seule vue du **tableau** (en particulier des totaux sur la dernière ligne) **tend à faire penser que les Britanniques ont classé beaucoup plus de facteurs que les Français**. Ceci est peut-être un résultat déjà intéressant en soi. Il est néanmoins difficile de savoir à quoi cela est dû: caractère plus consciencieux, plus systématique? goût plus prononcé pour les chiffres, pour le raisonnement en termes relatifs, la comparaison, le classement ordonné, alors que les Français se contentent de citer les facteurs, sans les classer?...Nous n'avons pas, ici, les moyens de le savoir. **La comparaison deux à deux des scores sur chaque critère n'aurait donc pas de sens**. Un autre tableau peut cependant nous aider à affiner notre analyse et contourner -partiellement- ce problème: il s'agit de la présentation des pourcentages "pondérés" représentés par chaque critère, dans l'un puis l'autre pays:

	France %	G.B. %	Ecart
sentiment d'apport à l'entreprise	25,3	19,5	5,8 %
être content du travail réalisé	16,6	18,3	1,7 %
patron content de votre travail	14,4	14,0	0,4 %
appartenir à une belle entreprise	12,6	12,8	0,2 %
reconnaissance par les pairs et collègues	10,7	13,8	3,1 %
rémunération	9,0	11,7	2,7 %
vendre de "bons" produits	5,4	6,0	0,6 %
appartenir à une entreprise agréable	6,0	3,9	2,1 %
Total	100	100	

Tableau 8.9.b. : Pourcentages d'importance accordés par des responsables français et britanniques à des facteurs de motivation au travail suggérés

Donc, toutes proportions gardées par ailleurs, **les résultats de ce tableau vont plutôt dans le sens de nos hypothèses**. Bien que ce facteur arrive largement en tête dans les deux pays, et non pas seulement en France, le **"sentiment d'apport à l'entreprise"** obtient un pourcentage (pondéré) de voix légèrement **plus élevé en France** (25,3% des responsables français, et 19,5% des Anglais seulement), tandis que, **en proportion, les Anglais se montrent légèrement plus motivés que les Français par "la reconnaissance des pairs et collègues"** (13,8% des Britanniques contre 10,7% des Français). Il s'agit d'un des rares facteurs de motivation dont le rang diffère dans les deux pays (4ème en Grande-Bretagne, 5ème en France). **La différence**

reste ténue, mais existante, parmi d'autres facteurs de motivation classés de façon très comparable des deux côtés de La Manche. Dans de moindres et déjà très faibles proportions, on note (à nouveau) une petite "avance" de la rémunération en Grande-Bretagne et du fait d'appartenir à une entreprise "agréable" en France.

En termes d'**interprétation générale** des deux principales différences constatées (sentiment d'apport à l'entreprise, reconnaissance des pairs et collègues), on peut se demander si ces résultats sont cohérents avec l'idée, émergente en 2.5. et 2.7., selon laquelle les responsables français sont davantage motivés par la relation interpersonnelle. Nous pensons éventuellement que **la relation à l'autre diffère profondément, dans les deux pays**. En Grande-Bretagne, "l'autre" constituerait avant tout une norme, une référence, un jugement, la possibilité d'une reconnaissance. En France, il y aurait deux types d'"autrui": d'une part, la masse des "autres", en général mal supportés, qui constituent une contrainte et en même temps un élément de structuration de la personnalité au travers des jeux de pouvoir permanents; d'autre part, le cercle des "intimes", des "amis" qui eux, au contraire, sont très bien acceptés. On peut même vouer à ces derniers un dévouement extrême dès lors qu'une relation interpersonnelle très riche se noue et que la confiance, l'amitié, sont là; la hiérarchie se trouve (presque) effacée grâce à une estime réciproque dans laquelle chacun se sent plus à l'aise. C'est là la proposition d'interprétation que nous faisons, cohérente avec l'ambiguïté soulignée dans la distinction entre le formel et l'informel dans les deux pays, et cohérente également avec l'idée de la motivation par la relation interpersonnelle, faite d'amitiés et de jeux de pouvoir, et non nécessairement par "la reconnaissance des pairs et collègues" . Quant au "sentiment d'apport à l'entreprise", il est capable de traduire aussi bien un sentiment d'autoréalisation (au sens américain classique de "*self-achievement*") qu'une idée de logique de l'honneur. Il est pratiquement impossible de distinguer les deux en termes de réponses faisant référence à ce sentiment d'apport. Toujours est-il que ce sentiment est très élevé dans les deux environnements nationaux. Telles sont les interprétations, le plus possible cohérentes avec l'ensemble des résultats, que nous dressons. Concernant les facteurs de motivation, il faut cependant souligner que les différences restent globalement faibles, peut-être trop faibles pour être significatives. En conséquence de futures recherches, plus approfondies, sur la "perception d'autrui" pourraient être les bienvenues.

2.8. L'autonomie

Rappel de AXE8:

A. L'autonomie perçue (ou du moins exprimée) est moindre en Grande-Bretagne qu'en France.

B. Elle est limitée par le "flou" dans la définition des responsabilités et "la politique de la porte ouverte", de la part des supérieurs hiérarchiques, en France, alors que ce

sont plutôt les réactions éventuelles d'autres départements qui la limitent en Grande-Bretagne.

La méthode pour approfondir ce thème est très comparable à celle utilisée pour "la motivation". Le sujet est abordé, dans un premier temps, avec une échelle de Likert sur le sentiment d'autonomie qu'ont les responsables (A). Puis la structure est identique à celle du thème 7:

- B. Question ouverte sur les facteurs de limitation de l'autonomie;
- C. Question fermée (classement par ordre) sur ces mêmes facteurs, cette fois suggérés;
- D. Question ouverte offrant la possibilité de commentaires.

Pour des raisons de plus grande facilité du traitement, les deux questions ouvertes (B) et (D) ont à nouveau été regroupées pour l'analyse du contenu.

Quelques tableaux nous aident, également, à synthétiser les principaux résultats:

	France	Grande-Bretagne	Total
Beaucoup d'autonomie ++	21	8	29
+	23	19	42
+/-	4	10	14
-	0	7	7
Pas du tout d'autonomie --	0	4	4

Tableau 8.10.a. : Sentiment d'autonomie exprimé par des responsables français et britanniques

	France	Grande-Bretagne	Total
++	72,4	27,6	100
+	54,8	45,2	100
+/-	28,6	71,4	100
-	0	100,0	100
--	0	100,0	100

Tableau 8.10.b. : Sentiment d'autonomie exprimé par des responsables français et britanniques, en pourcentage des répondants par nationalité

	France	Grande-Bretagne
++	43,8	16,7
+	47,9	39,6
+/-	8,3	20,8
-	0	14,6
--	0	8,3
Total	100	100

Tableau 8.10.c. : Sentiment d'autonomie exprimé par des responsables français et britanniques, en pourcentage des répondants par catégorie

Cela signifie donc que 91,7% des Français ont un fort à très fort sentiment d'autonomie (contre 56,3% des Britanniques seulement), alors que 60,4% des responsables Outre-Manche ont un sentiment d'autonomie moyen à fort.

L'échelle de Likert fait donc principalement apparaître un **sentiment** d'autonomie beaucoup plus faible chez les responsables britanniques.

A moins de montrer l'existence d'un comportement de réponse différent, face aux échelles de Likert, dans les deux pays, ou d'une pyramide des âges (et donc des responsabilités réelles) qui rende incomparables les deux populations, ces résultats confirment et même accentuent nos premières interprétations sur l'autonomie. On ne croit pas à un comportement de réponse plus modéré, ici, de la part des responsables britanniques, car, si l'on note de la part de ceux-ci une tendance moins nette à dire qu'ils se sentent autonomes, on note aussi un pourcentage plus fort de responsables répondant qu'ils ont l'impression de **ne pas** avoir d'autonomie (100% des réponses négatives sur l'échelle de Likert sont des réponses britanniques).

Néanmoins, nous rappelons encore que c'est le **sentiment d'autonomie** qui est capté ici, non l'**autonomie réelle**, et que ce sentiment est contingent du **besoin d'autonomie** des responsables.

A la question (B) "Par quoi votre autonomie est-elle limitée selon vous?", plusieurs thèmes ont été abordés par les responsables:

- certains considèrent que leur autonomie est directement limitée par leurs propres responsabilités;
- d'autres la voient plutôt limitée par "les autres" dans l'organisation;
- d'autres encore la considèrent liée à des aspects politiques et/ou externes;
- une dernière catégorie de limitation fait référence à des normes ou à des contraintes explicites;
- enfin, une catégorie un peu "fourre-tout" d'autres facteurs de limitation a dû être créée.

Contrairement à nos attentes, **aucun facteur limitatif n'apparaît**, de façon significative (au sens de Cramer), **comme une caractéristique nationale de l'un ou l'autre pays**. Cependant, quelques idées ont une fréquence plus élevée d'un côté de la Manche que de l'autre, en particulier en France. Par exemple, considérons les idées et limitations récapitulées sur le tableau suivant:

	France	G.B.
Limitations considérées "normales"	5	1
Par ses propres résultats et le risque d'échec	4	0
Par l'inexpérience	4	1
Par le fait d'avoir un patron	5	3
Par l'interférence des niveaux hiérarchiques supérieurs	5	2
Par les interactions avec les autres, qui ont leur propre autonomie	3	0

Tableau 8.11. : Facteurs de limitation de l'autonomie perçus et spontanément exprimés par des responsables français et britanniques

A cette énumération, il faut ajouter, en France, la nécessité de rendre des comptes (idée émise 2 fois), la résistance au changement (idem), le large panorama des demandes impliquant la nécessité d'arbitrer (idem), ou encore la politique définie par le Conseil d'Administration (idem).

Un certain accord (idée émise à 3 reprises seulement dans chaque pays - on peut se demander si cela est réellement significatif?) semble se dégager entre responsables anglais et français sur la nécessité d'obtenir une cohésion, un consensus, sur les décisions essentielles, comme facteur de limitation de l'autonomie. On aurait pu penser, suite à notre première étude, que les managers britanniques insisteraient davantage sur ce point, ce qui ne semble pas être le cas.

Les responsables anglais sont plus nombreux à énoncer ce en quoi ils ont de l'autonomie. Cela peut, dans un premier temps, sembler paradoxal avec le constat qu'ils se sentent plus limités, dans leur autonomie, que les Français: ils devraient suggérer de nombreux facteurs limitatifs, ce qui n'est absolument pas le cas. Deux explications peuvent dénouer cette contradiction apparente. D'une part, on a évoqué la différence entre besoin, sentiment d'autonomie et autonomie réelle; ils dénoncent le manque d'autonomie, mais en ont plus qu'ils ne veulent l'accorder. Une interprétation alternative est que l'absence de sentiment d'autonomie peut jouer "a contrario"; il devient plus facile pour eux d'énoncer ce en quoi ils ont de l'autonomie. De même, **les responsables français mentionnent davantage de facteurs limitant leur autonomie, alors qu'ils se sentent, apparemment, moins limités que les Britanniques.** Cela

peut éventuellement tenir à ce que les responsables sont "autorisés" à dire ou non: il serait impossible à un responsable français d'accorder qu'il a peu d'autonomie (problème lié à la collecte de perceptions et à la sincérité des répondants); par contre, il peut énoncer "quelques" facteurs limitatifs perçus, qui s'avèrent nombreux. Une autre hypothèse et tentative d'explication est que les responsables français perçoivent une multitude de facteurs limitatifs à leur autonomie, mais que ceci leur semble néanmoins "normal". Ils ne se sentent pas contraints et gardent l'impression d'avoir encore beaucoup d'autonomie.

Regroupons enfin les résultats par catégories, puisque les unités de sens ne font pas apparaître de différence significative:

	France %	G.B. %	Ecart
Limitations liées:			
à ses propres responsabilités	16	13	3
aux "autres" dans l'organisation	26	9	17
à des aspects politiques et/ou externes	18	13	5
à des normes ou contraintes explicites	11	8	3
à d'autres facteurs	11	7	4

Tableau 8.12. : Facteurs de limitation de l'autonomie, regroupés par catégories, exprimés par des responsables français et britanniques

Une seule catégorie différencie, de façon sans doute¹⁵ significative, les deux pays: les responsables français sont assez largement en tête, pour dénoncer les limitations liées "aux autres dans l'organisation". Paradoxe là encore? Cela signifie-t-il que les "autres" sont plus mal supportés, davantage perçus et vécus comme des entraves à la sphère de liberté individuelle et d'autonomie par les responsables français? que la vie en groupe est plus rude pour un cadre français que pour un responsable anglais, confirmant ainsi la vision des "autres" que nous avons proposée au thème précédent? Peut-on en déduire que les "jeux de pouvoir informels" sont davantage présents dans notre pays que chez nos voisins britanniques? Ou bien cela veut-il dire que la règle commune interdit à un membre d'une organisation anglaise de dénoncer en son voisin une éventuelle source de conflit, de rompre des relations policées? Ce sont les deux interprétations que nous aurions tendance à retenir, car elles concordent avec celles suggérées sur les thèmes 4 et 5. Sur ce sujet 8, cependant, il est peu aisé de conclure, car les résultats, concernant le degré d'autonomie perçu des responsables restent assez faiblement significatifs...

¹⁵: le calcul du coefficient de Cramer n'a pas été effectué à ce niveau; on ne peut donc pas confirmer ce point.

Une dernière question portait sur les facteurs limitatifs d'autonomie suggérés. Celle-ci a été traitée de façon très similaire aux questions listant des facteurs de motivation potentiels au point 7. Les limitations de la démarche et du traitement des données demeurent donc valables dans ce cas. L'affectation des scores (5 pour un premier rang, 4 pour un deuxième, etc... et 3 points pour un item cité non classé) nous donne cette fois le tableau suivant:

	France	G.B.	Total
Risque d'échec	18	48	66
Inexpérience	14	53	67
Critiques des autres départements	11	86	97
Définition trop précise des responsabilités	7	67	74
Absence de définition des responsabilités	24	45	69
Total	74	299	373

Tableau 8.13.a. : Classement des facteurs de limitation de l'autonomie suggérés par des responsables français et britanniques

La remarque selon laquelle les Britanniques semblent "classer" beaucoup plus d'items que les Français est réitérée. En conséquence, il n'est toujours pas question de comparer les scores mêmes. Seuls les rangs et les proportions de chaque facteur limitatif de l'autonomie, pour un pays indépendamment de l'autre, peuvent être mis en regard. Le tableau des pourcentages ("pondérés" par les scores) aboutit aux résultats suivants:

	France		Grande-Bretagne	
		Rang		Rang
Le risque d'échec	24,3	2	16,0	4
L'inexpérience	18,9	3	17,8	3
Les critiques des autres départements	14,9	4	28,8	1
Une définition trop précise des responsabilités	9,5	5	22,4	2
L'absence de définition des responsabilités	32,4	1	15,0	5
Total	100		100	

Tableau 8.13.b : Pourcentages d'importance accordés par des responsables français et britanniques à des facteurs de limitation de l'autonomie suggérés

Ces résultats confirment très significativement nos hypothèses et vont même au-delà, en les complétant. Ainsi, les responsables français considèrent que l'absence de définition des responsabilités (32,4%), ainsi que, dans une moindre mesure, le risque d'échec (24,3%), sont les principaux facteurs limitatifs de leur autonomie. Pour les Anglais, ce sont avant tout les critiques des autres départements (28,8%) et, au deuxième rang, la définition trop précise des responsabilités (22,4%) qui sont les principaux facteurs limitatifs. Les différences de classement par ordre sont beaucoup plus nettes et les différences de pourcentages, dans chaque catégorie, beaucoup plus prononcées que lors des résultats sur les facteurs de motivation.

En termes d'interprétation, nous rapprochons "l'absence de définition" des responsabilités et "le risque d'échec", de la "politique de la porte ouverte", rencontrée lors des études de cas chez Donalait ou Lactée, et du schéma d'"autonomie" proposé au chapitre 7. Tout ceci concourt à une même compréhension possible: l'organisation française serait caractérisée par une structure formelle rigide et, en contrepartie, par la primauté des relations interpersonnelles et une "organisation réelle" informelle, destinées à "compenser" la première. On noterait alors une absence de définition rigoureuse des responsabilités ou de critères d'évaluation précis des performances, ainsi qu'une politique "de la porte ouverte" de la part des supérieurs hiérarchiques qui, à la fois, servent la liberté des acteurs à travers le maintien de "zones d'incertitude" et desservent leur autonomie réelle en faisant peser (lourd) le risque d'échec.

2.9. Le pouvoir du directeur général

Rappel de AXE9:

Le directeur général est tout puissant en France; son pouvoir est beaucoup plus limité en Grande-Bretagne. Dans ce pays, c'est le "Board", c'est-à-dire le Comité de direction, qui est primordial. Le directeur général n'est ni plus ni moins libre d'agir ou de décider seul que chacun des membres du Comité de direction.

Trois questions étaient posées pour tenter d'appréhender le pouvoir relatif de la direction générale par rapport aux autres directions:

- A. Le directeur général a-t-il un droit de veto sur les décisions dans la société?
- B. Y-a-t-il d'autres directeurs qui aient également ce droit?
- C. Le directeur général a-t-il, de façon systématique, la capacité de convaincre le Comité de direction de sa volonté?

De façon un peu étonnante et intéressante, aucune idée spécifique ne se dégage, ni d'un côté, ni de l'autre, sur les questions A et C, concernant la direction générale.

Le pourcentage de répondants considérant que le directeur général a un pouvoir de veto est identique dans les deux pays (82% et 86% respectivement en France et Grande-Bretagne). Il en est de même du pourcentage de ceux répondant qu'il a - de façon quasi systématique - la capacité de convaincre le Comité de direction de ses idées (64% et 66% respectivement). C'est seulement sur la deuxième question (B), à propos du "droit au chapitre" des autres directeurs que, l'on note une différence, significative au sens de Cramer, entre populations française et anglaise. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit:

	France	G.B.
D'autres directeurs ont un pouvoir de veto	19	27
Personne d'autre	19	12

Tableau 8.14. : Opinion des responsables français et britanniques sur le droit de veto dans l'entreprise

Ce premier résultat va dans le sens de la nature collégiale de la direction des entreprises anglaises. Il est renforcé par d'autres unités de sens, qui n'ont pas été agrégées dans notre analyse de contenu informatisée. Par exemple, les responsables français ajoutent:

- qu'ils n'ont pas à avoir ce droit (idée émise une fois);
- que ces droits sont moins "nets" que ceux du directeur général (idée émise une fois);
- que c'est au directeur général de trancher (idée émise une fois);
- qu'ils ne l'ont que rarement (idée émise trois fois);
- qu'ils ne l'ont qu'en cas de conséquences graves ¹⁶ (idée émise une fois).

Du côté des responsables britanniques, on ajoute certes que le droit de veto est limité pour les autres directeurs (idée émise une fois), mais aussi:

- qu'ils ont une influence (idée émise une fois);
- qu'ils ont ce pouvoir, mais de façon occulte, pas directe (idée émise trois fois, contre une fois en France);
- qu'ils ont ce pouvoir, sur base de consensus (idée émise trois fois) ou de persuasion (idée émise une fois) exclusivement.

Ces idées ont donc tendance à accorder le droit de veto à d'autres directeurs, mais surtout insistent sur le caractère informel de ce pouvoir, sur sa nature consensuelle, et sur l'entreprise de conviction que représente l'exercice de la direction.

¹⁶: cette dernière idée peut nous rappeler le principe de modération décrit et expliqué par P.d'Iribarne à propos de l'entreprise française, ainsi que la capacité française à "se mobiliser" en cas de crise.

Comme nous l'avons dit, les résultats sont beaucoup plus mitigés sur le directeur général lui-même. Cependant, deux idées émanent des responsables français (toutefois avec un nombre d'occurrences qui n'est pas significativement supérieur à celui de la Grande-Bretagne, au sens de Cramer):

- le droit de veto du directeur général est "un droit du Prince", un droit de l'arbitre suprême (idée émise 3 fois en France et 1 fois seulement en Grande-Bretagne);
- ce droit est seulement utilisé dans les cas exceptionnels (5 fois en France, 3 fois en Grande-Bretagne).

Enfin, sur le degré de négociation et de consensus nécessaire à l'application de ce veto, aucune différence n'apparaît très distinctement, comme le montre le tableau 8.15.

	France	G.B.
▪ le veto doit être argumenté	4	0
▪ le passage par la persuasion des managers est nécessaire	0	2
▪ le directeur général ne peut s'opposer sans risque à l'ensemble des cadres dirigeants	0	2
▪ le consensus est auparavant nécessaire	4	2
Total	8	6

Tableau 8.15. : Opinions des responsables français et britanniques sur les conditions qui doivent être réunies pour qu'un veto puisse s'opposer

2.10. Mises en situation: le rôle du secret dans l'organisation

Rappel de AXE10:

Le secret joue un rôle différent sur le comportement organisationnel, en France et en Grande-Bretagne. Partager un secret est un "ciment", entre membres d'un même groupe en Grande-Bretagne, où le secret est une façon collective de se protéger contre l'extérieur. En France, au contraire, le secret sert d'abord les intérêts individualistes: c'est une source de pouvoir organisationnel sur les autres membres de l'organisation, en interne.

Sur ce thème, nous avons tenté de mettre les responsables "en situation", pour tester l'axe de différenciation suggéré. Rappelons tout d'abord brièvement comment et quel était l'objectif.

La première "mise en situation" est la suivante: un responsable s'aperçoit qu'une décision, venant d'être prise dans son département, peut avoir des conséquences négatives pour un autre département; il sait, de plus, que ce département ne se rendra pas compte de l'origine de ses nouvelles difficultés. Une organisation où le secret joue un rôle de "**ciment**" pourrait impliquer le fait d'**en parler à son collègue qui vient de prendre la décision**: ainsi, le secret "forgerait" le groupe correspondant au département. Néanmoins, on peut aussi discuter l'existence de divers niveaux de "groupe" pour lesquels le "secret" jouerait un rôle de ciment: si l'on raisonne au niveau de la société dans son ensemble, et non plus seulement du département, la mise en situation ci-dessus présentée ne suppose plus aucun enjeu de "secret-ciment". Soit il devient indifférent à qui l'on en parle, et les réponses seront partagées, soit **la transparence, "l'openness"** prime, et c'est **le chef de l'autre département qui sera alors informé, en priorité**. Dans une organisation, par contre, où le secret a un rôle de **renforcement du pouvoir individuel**, les **réponses devraient être plus mélangées**: en fonction du contexte et de ses intérêts propres, le responsable peut choisir soit de n'en parler à personne, du moins dans l'immédiat, soit d'en parler à son collègue au sein de son département (augmentation du pouvoir sur l'autre département), soit d'en parler à l'autre directeur, peut-être dans la perspective de gagner du pouvoir contre son propre collègue de département.

La seconde mise en situation "renverse" le problème: le responsable s'aperçoit alors que le directeur d'un autre département a pris une décision (intentionnelle ou non), allant à l'encontre des intérêts de son propre département, mais pas de ses intérêts personnels. Là encore un "secret-ciment" supposerait d'en parler au collègue concerné, tandis qu'un "secret-pouvoir" impliquerait une attitude plus partagée.

Résultats

Les mises en situation ne font, globalement, pas apparaître de désaccord sur la nécessité ou non de réagir, d'en parler. **Dans une large majorité, responsables anglais et français sont d'accord pour en parler, aussi bien dans le premier que dans le second cas**. Sur ce point, le "biais moral" joue certainement "à plein". Un responsable ne peut pas avouer, même pas à lui-même, qu'il restera silencieux. Ceci ne constitue donc pas le résultat le plus intéressant. Par contre, chaque mise en situation souligne **une façon bien différente de réagir**, en termes de **à qui se confier**.

Ainsi, concernant la **première mise en situation**, outre un léger décalage sur le fait même de réagir (39 responsables français en parleraient, tandis que 29 Britanniques seulement en feraient autant), on constate **une distinction**, dans la décision de **à qui s'adresser**.

Les Français, par rapport aux Britanniques, répondent qu'ils se tournent vers **la personne de leur département, à l'origine de la décision** (idée émise 9 fois par les Français, jamais en Grande-Bretagne) et, dans une moindre mesure, **vers le directeur général** (ou le directeur financier) (idée émise dans 7 cas sur 11 par les cadres français). Au contraire, aucun des responsables anglais répondants (contre 20% des Français) n'aura la réaction, ni dans un premier, ni dans un second temps, d'aller en parler à la personne de son département. Cependant, **les deux populations de responsables octroient la primauté à "la tête de l'autre département"** (20 occurrences dans chaque pays), ce qui relativise l'attitude différenciée des français et anglais.

Enfin, les homologues de l'autre département recueillent 12% des réactions britanniques dans un premier temps, contre 4% des Français. On note donc à nouveau une différence : les Anglais semblent plus enclins que les Français à en parler à leur collègue de l'autre département. Dans un second temps, les proportions s'inversent et 10 % des réactions françaises contre 4% des Britanniques se dirigent vers un collègue de l'autre département.

Enfin, les suggestions et propositions pour dénouer la situation sont trop peu nombreuses pour en tirer une quelconque conclusion différenciant les deux populations. Néanmoins, les Britanniques chercheront par exemple à modifier la décision ou à voir si elle peut être modifiée (idée émise à 5 reprises contre 2 en France) ou à trouver un lieu de consensus (idée émise 3 fois, jamais en France), alors que les responsables français soulignent qu'une consultation *ex ante* aurait été préférable (idée émise dans 4 cas sur 5 en France). Le tableau qui suit résume les résultats.

	France	Grande-Bretagne
▪ A qui en parler ?	1. à la tête de l'autre département. 2. à la personne à l'origine de la décision, dans mon département. 3. à la direction générale. 4. à un responsable, un homologue dans l'autre département.	1. à la tête de l'autre département. 2. à un homologue dans l'autre département. 3. à la direction générale.
▪ Recommandations	▪ le mal est fait. ▪ il aurait mieux valu consulter avant.	▪ modifier la décision. ▪ trouver un consensus.

Tableau 8.16. : Synthèse des réactions françaises et britanniques à la première mise en situation

Concernant maintenant la **seconde mise en situation**, bien que Français et Anglais soient majoritairement d'accord pour s'adresser d'abord au directeur concerné, ils diffèrent à nouveau profondément sur l'alternative: c'est ainsi que les **responsables britanniques** qui, en premier lieu, ne s'adressent pas au directeur en question, se tournent largement **vers le(s) collègue(s) de leur département susceptible(s) d'en pâtir**, alors que les Français ne favorisent pas spécialement cet interlocuteur, mais ont plutôt tendance à la diversité, avec un léger faible pour en parler à leur supérieur hiérarchique.

Les tentatives de résolution du problème et propositions à cet effet par les cadres des deux pays sont à nouveau peu différenciées: on note seulement que trois responsables français (0 en Grande-Bretagne) proposent d'organiser une réunion inter-départements et deux Britanniques (pas de Français) de réunir le directeur et le collègue en question. La nuance est cependant ténue.

Interprétation

Les résultats de la seconde mise en situation, en termes de réactions à qui en parler, peuvent être interprétés en conformité avec nos hypothèses. Les Britanniques s'adressent au collègue de leur département concerné, faisant ainsi preuve d'un esprit de "ciment" au sein de leur département. Les Français, au contraire, ont tendance à plus de diversité dans le choix des personnes à qui en parler, comme dans une situation où les jeux de pouvoir prédominent. Il faut néanmoins **relativiser cette opposition, dans la mesure où la transparence semble primer, au sein de l'entreprise, dans les deux pays: responsables anglais et français disent s'adresser avant tout, au directeur concerné dans l'autre département** (mais, peut-être cette transparence est-elle, elle-même, feinte?)

D'autre part, l'interprétation de la première mise en situation souligne des constats intéressants, mais difficiles à relier au rôle du secret. Ainsi, en Grande-Bretagne, la transparence, ("*l'openness*"), prime: les Britanniques s'adressent presque exclusivement à la tête de l'autre département. En France, les réactions sont plus mélangées: comme les Anglais, 40 % des Français en parlent en priorité au chef du département concerné, mais la solidarité départementale joue aussi et 18 % encore se tournent vers la personne de leur département impliquée; 14 % enfin vont voir le directeur général (ou financier, selon le cas). On a souligné la prudence à garder à l'égard de la première réponse ("j'en parle à la tête de l'autre département"), qui peut être induite par une forme de "biais moral" et rend peu significative cette similitude apparente entre France et Grande-Bretagne. La distinction, intéressante et plus certaine, porte donc sur le profil des responsables qui arrivent en deuxième position: il s'agit de la personne à l'origine de la décision, dans le même département que le responsable interrogé, en France, et d'un homologue dans l'autre département, en Angleterre. La solidarité départementale (peut-on parler de chapelles, de cloisonnements?) jouerait donc plus fortement dans notre pays.

L'interprétation ne permet cependant pas vraiment de relier les résultats au rôle du secret, en tant que ciment organisationnel, car celui-ci peut avoir une influence à différents niveaux: il peut agir comme ciment pour l'ensemble de l'entreprise, pour une division, un département, un service... La mise en situation souligne en revanche les "niveaux" privilégiés, dans les deux pays: le département en France, tandis qu'une certaine transparence existe au niveau de l'entreprise, en Grande-Bretagne.

Il faut enfin mentionner que les mises en situation ne constituent pas une méthode de recherche idéale, car elles sont extrêmement délicates à mettre en oeuvre¹⁷ et restent toujours des situations théoriques, comme nous l'a fait remarquer l'un des répondants. Il vaudrait mieux pouvoir -mais ce n'est pas le but de cette étude empirique complémentaire- observer les responsables en "situation réelle".

2.11. L'expression orale et écrite

Rappel de AXE11:

A. Les Français sont plus attachés à la "forme" et plus attachés "au verbe", à sa beauté, que les Anglais. - B. Les Français apprécient "l'esprit" et "la grandeur d'âme" d'un discours, tandis que les Britanniques apprécient sa capacité de conviction, fondée sur des faits concrets ("pieces of evidence").

Les résultats parlent d'eux-mêmes:

	France	Grande-Bretagne
l'expression orale et écrite est importante	72 %	66 %
Raisons évoquées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "ce qui se conçoit bien s'énonce clairement". ▪ preuve de logique, de clarté d'esprit. ▪ preuve de culture. ▪ question d'image. ▪ souci du respect des autres. ▪ qualité relationnelle. ▪ marque de volonté. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ la capacité de communication.

Tableau 8.17. : Opinions des responsables français et britanniques sur l'importance de l'expression orale et écrite

¹⁷: le questionnaire envoyé par courrier n'est pas, de ce point de vue, très satisfaisant.

Le résultat le plus frappant est, qu'en dépit des idées reçues (que les responsables français continuent à avoir sur eux-mêmes!), **il n'y a pas de différence notable dans l'attachement qu'ont aussi bien cadres britanniques que français à l'égard de leur langue, écrite ou parlée.**

72% des Français mais aussi 66% des Anglais considèrent l'expression orale et écrite comme importante. Ceci prouve, dans une certaine mesure, que les Britanniques ne peuvent pas être "englobés", sur ce thème, sous un générique "anglo-saxon", et qu'il existe sans doute des différences notables, qu'il reste à identifier avec les Etats-Unis. Toujours est-il que **la culpabilité française existe et n'est guère fondée**, du moins à l'égard des Britanniques: ainsi, à trois reprises, les responsables français voient dans leur attachement à la langue une caractéristique française et donnent pour argument:

"c'est parce que nous sommes une entreprise française, c'est culturel" ...

Les Anglais au contraire n'invoquent jamais leur nationalité ni tradition, alors même qu'ils insistent et ajoutent:

- être heurté par les fautes d'orthographe ou de syntaxe (idée émise 5 fois en Grande-Bretagne, 2 fois uniquement en France)
- être surtout ou seulement heurté s'il s'agit de la langue maternelle (idée émise 3 fois contre 1 fois en France).

Cette dernière unité de sens est assez difficile à interpréter car, outre le fait que la différence n'est pas très importante entre les deux pays, elle peut aussi bien signifier une plus grande rigueur et exigence (pas d'excuses pour les natifs), qu'au contraire une indulgence totale à l'égard des étrangers. De plus, la suggestion que représentait un questionnaire envoyé de l'étranger, a peut-être joué sur cette idée "spontanée" des Britanniques.

Outre ce relatif consensus des deux populations, sur l'importance de l'expression orale et écrite, les responsables des deux pays sont également d'accord sur l'idée que ce sont **la clarté et la concision de l'expression qui sont primordiales** (idée émise 5 fois en France, 7 fois en Grande-Bretagne) et constituent la première qualité d'une "bonne expression".

Toutefois, **sur les raisons relatives à l'importance accordée à l'expression orale et écrite, quelques différences assez significatives** apparaissent.

Ainsi, **les responsables anglais** font surtout référence à **la capacité de communication** que représente la langue. Le coefficient de Cramer (0,02375, idée émise 12 fois par les Britanniques, 4 fois seulement en France) est éloquent sur la différence entre Français et Anglais sur ce point. Pour les Britanniques, il s'agit de la première raison avancée, si l'on considère le nombre d'occurrences de l'unité de sens.

Les **responsables français**, eux, font appel à un tout autre champ. Certes, ils se réfèrent également à la capacité de communiquer, mais de façon indirecte; ils l'expriment plutôt avec le proverbe "**ce qui se conçoit bien s'énonce aisément**". Il s'agit donc avant tout, pour eux, d'une question d'entendement, **d'une preuve de compréhension, voire d'intelligence**. L'expression est utilisée 6 fois par les responsables français, sans équivalent anglais. De plus, nous n'avons pas voulu agréger directement ces deux unités de sens, trop distinctes dans les nuances à notre avis, mais il faudrait ajouter à ces résultats l'unité de sens évoquant "la logique, la clarté d'esprit", mentionnée 3 fois par les responsables français et jamais par les britanniques.

Par ailleurs, les Français font référence à un deuxième champ, celui de la culture, de l'élégance, du standing et de l'image, bref le champ social. Le langage et sa maîtrise sont signe d'un niveau social. Ce phénomène peut paraître curieux; c'est des Britanniques que l'on aurait pu attendre une telle réaction, dans la mesure où il existe depuis longtemps déjà, dans ce pays, une forte séparation entre les milieux du "*cockney*"¹⁸ et ceux du "*oxbridge british*". A contrario, on peut argumenter que, puisqu'il s'agit pratiquement de deux accents différents, c'est là qu'est vécue la séparation sociale, et non sur le niveau d'expression écrite ou orale même, c'est-à-dire sur les fautes de langage, comme en France.

Enfin, un troisième élément apparaît majeur aux yeux des responsables français via la maîtrise du langage: c'est la **qualité relationnelle, le souci du respect des autres**. La différence entre **capacité de communication et qualité relationnelle**, qui pourrait paraître ténue, nous semble pourtant nette au niveau de l'interprétation: la "capacité de communication" nous semble faire référence à un savoir-faire en matière de "faire passer un message", alors que la "qualité relationnelle" est une "atmosphère" qui s'établit entre deux individus, dans la phase antérieure, préalable au moment de communication. La notion de "souci de respect des autres" s'inscrit donc dans la même logique et est le plus souvent associée (ou substituée) à la première (idée émise 9 fois en France et 2 fois seulement en Grande-Bretagne). Ces idées convergent d'ailleurs avec l'interprétation que nous avons portée, au thème 7, sur les relations interpersonnelles et le vécu d'"autrui" par les responsables français.

Un dernier point est mentionné par les Français mais de façon moins significative: une bonne expression orale et écrite est pour eux la marque d'un acte de volonté, contre le laisser-aller et le laxisme (idée émise à 3 reprises, jamais en Grande-Bretagne).

¹⁸: accents et modes de prononciation de la langue orale, extrêmement marqués au 19ème siècle: le "*cockney*", employé dans les couches populaires londoniennes, déforme et abrège les mots au point de les rendre inaudibles, tandis que le "*oxbridge british*" fait référence à l'accent, "haut en palais", des membres de la haute bourgeoisie ("*upper class*"); cet accent était entretenu dans les écoles privées ("*public schools*") et universités -en particulier Oxford et Cambridge- fréquentées par leurs enfants.

3. CONCLUSION: SYNTHÈSE DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

Cette dernière partie, qui tient lieu de conclusion à nos travaux de terrain, a pour objet de rappeler l'ensemble des résultats que notre analyse de contenu nous a permis de dégager, sur les divers thèmes évoqués. Elle met en valeur les perspectives différenciées des réponses des responsables français et britanniques.

Nous allons, dans un premier temps, dresser un résumé des résultats sur chacun des thèmes et de l'interprétation suggérée de ceux-ci. Puis, nous souhaitons, à ce stade, permettre au lecteur de visualiser et synthétiser au mieux les éléments décrits et commentés, ainsi que nos interprétations et conclusions sur ceux-ci. C'est un tableau final (tableau 8.18), offrant de nouveaux portraits types d'organisations française et britannique, affinés par rapport à ceux issus de nos études de cas présentés au chapitre précédent, qui nous permettra de récapituler les résultats.

3.1. Résumé des résultats sur chacun des thèmes et de l'interprétation apportée à ceux-ci

Les thèmes abordés sont ceux correspondant à nos axes de différenciation, issus des études de cas et développés dans l'analyse de contenu. Ils portent successivement sur le rapport au temps, les réunions, la notion de consensus et sa signification dans l'entreprise, la préférence accordée aux chiffres ou au débat d'idées, l'identification des aspects formels et non formels dans l'entreprise, le vécu du budget, les facteurs de motivation au travail, le sentiment d'autonomie de la part des responsables, le pouvoir au sommet de la hiérarchie et l'importance octroyée à l'expression orale et écrite. Par ailleurs, nous avons déjà mentionné que, bien que cela soit un exercice difficile, nous nous sommes efforcée de distinguer les "résultats bruts", issus des tris croisés entre les unités de sens (idées émises par les responsables interrogés) et la nationalité du répondant, de l'interprétation que nous y apportons. La structure que nous reprenons ici est celle des différents thèmes successifs.

3.1.1. Le rapport au temps

Les journées des responsables français sont plus longues que celles de leurs collègues britanniques. Ils ont le sentiment que leurs horaires sont "normaux mais insatisfaisants", et de "perdre apparemment du temps, qui en réalité n'est pas du temps perdu". Ils rendent les réunions et le temps passé avec leurs collaborateurs fautifs de ces "pertes de temps". Enfin, "une bonne organisation" signifie, pour eux, une approche analytique des problèmes. Les responsables britanniques, en revanche, pensent que leurs horaires sont normaux et satisfaisants. Cependant, leur sentiment de "perdre du temps", dans la journée, est supérieur à celui des Français. "Etre bien organisé" veut dire pour eux avoir suivi des cours et des principes de gestion du temps ("*time management*").

3.1.2. Les réunions: rôle et intérêt

Français et Anglais les apprécient également, à condition qu'elles soient ciblées et courtes. Il est essentiel, aux yeux des responsables français, qu'elles aient été préparées. Elles sont alors un instrument de communication, de coordination, d'information, d'élargissement des perspectives et constituent un lieu permettant le consensus. Idéalement, une réunion doit servir à préparer les décisions, à coordonner les actions, à améliorer les contacts et la convivialité, ou encore à s'informer. En réalité, ce sont surtout des lieux d'échange, de communication, d'information. Du point de vue anglais, le plus important est que le sujet concerne les participants. Le rôle du meneur de réunion est réaffirmé et les réunions doivent aboutir à la prise de décision. Une réunion idéale débouche sur l'action et planifie celle-ci, grâce à un accord, un consensus auquel on est parvenu; elle permet enfin d'améliorer le profit. Dans la réalité, les réunions auraient bien aussi cette orientation vers l'action, selon les responsables britanniques.

3.1.3. Le consensus: sa signification dans l'entreprise

□ Résultats

Dans les deux pays, être consensuel est une capacité valorisée et prisée, puisque 66 % des responsables, en France comme en Grande-Bretagne, se jugent plutôt consensuels. Les Français aimeraient même l'être davantage. "Être consensuel" signifie, pour eux, être à l'écoute et être convaincu que l'intérêt de l'entreprise prime, alors que, pour les Britanniques, cela veut dire arriver à une solution commune, se soumettre aux décisions de la majorité et être un bon "partenaire d'équipe" ("*team player*" en anglais).

□ Interprétation

Nous percevons chez les Français, avant tout, le sens du consensus comme un "état d'esprit"; être consensuel, c'est posséder individuellement des qualités personnelles d'empathie et de sens de l'intérêt général. Chez les Anglais, notre interprétation met plutôt en valeur la règle de vie en groupe et l'idéal de fonctionnement démocratique que représente le consensus.

□ Résultats

Les facteurs déterminants du degré de consensus dans l'entreprise sont alors, en France, le directeur général et la culture d'entreprise, ainsi que sa taille et son secteur. En Angleterre, ce sont l'équipe dirigeante, les "*top managers*", qui sont décisifs dans le niveau de consensus au sein de l'entreprise.

□ Interprétation

On souligne ainsi déjà la primauté du directeur général en France, et du Comité de direction, de l'équipe dirigeante, en Grande-Bretagne.

□ Résultats

A la base du consensus, on trouve le plus souvent, du point de vue des responsables français, un projet, une stratégie, un objectif commun, ainsi qu'un effort de compréhension, de respect des autres et de confiance réciproque. Au contraire, en Grande-Bretagne, on considère que les "piliers" sur lesquels repose le consensus, sont la transparence, l'ouverture ("*openness*") d'esprit du débat, une opportunité de s'exprimer et la volonté de parvenir à un accord et, enfin, la nécessité de se prémunir contre les menaces extérieures.

□ Interprétation

En France, le sens de la mission, de l'intérêt supérieur sont à nouveau mis en exergue tandis que les notions d'état d'esprit individuel et d'empathie transparaissent aussi une nouvelle fois (cf. la seconde idée). Dans les entreprises anglaises, la recherche de transparence est peut-être à rapprocher de l'idée de "bon joueur", de bon partenaire d'équipe; la règle de vie en groupe est imposée par la menace extérieure et se matérialise par un idéal démocratique (volonté de parvenir à un accord général).

3.1.4. La préférence accordée aux chiffres ou au débat d'idées

□ Résultats

Aux yeux des responsables français, le débat d'idées est primordial, même s'il ne va pas sans les chiffres, alors qu'en Grande-Bretagne, ces derniers sont les plus importants.

Dans notre pays, on reconnaît aux chiffres le mérite de la précision, du "concret", du caractère mesurable; on considère aussi qu'ils constituent également un bon instrument et, justement, une aide à la créativité. Mais les chiffres s'apprennent, contrairement à la créativité. Cette dernière représente la capacité à anticiper, à imaginer le futur, à s'adapter au changement.

En Grande-Bretagne, les raisons en faveur des chiffres sont essentiellement au nombre de deux.

- On pense que ce sont les chiffres qui servent à résoudre les désaccords, contrairement au débat d'idées.
- De plus, la pression financière induit une menace de mort de l'entreprise, qui fait que tout se ramène à un chiffre, celui du résultat (la "*bottom line*").

□ Interprétation

A nouveau, on remarque que les responsables français privilégient l'intellect, la formulation de stratégies, ce qui fait "le propre de l'homme", de sa condition plus "noble". L'approche britannique est beaucoup plus concrète, pragmatique: il s'agit de résoudre les problèmes, d'apporter des réponses, aux questions internes et externes.

3.1.5. Les aspects formels et non formels dans l'entreprise

□ Résultats

La première grande distinction entre les responsables des deux pays est la suivante: selon les Français, presque rien n'est formel dans l'entreprise, alors que, selon leurs collègues britanniques, presque tout est formel ou formalisé.

Dans l'entreprise française, en particulier, l'organisation hiérarchique et l'application ou la modification de nouvelles procédures sont formalisées. Mais, la place de l'informel est également large:

- au niveau des relations "réelles", surtout avec les autres niveaux hiérarchiques;
- au niveau de l'organisation hiérarchique (réelle cette fois?);
- au niveau de l'application des procédures.

En Grande-Bretagne, ce sont les outils et systèmes de gestion, ainsi que les réunions qui sont considérés formalisés et aucun élément informel n'apparaît comme spécifiquement britannique.

□ Interprétation

Notre interprétation est, d'une part, que l'organisation hiérarchique apparente, officielle, serait formelle en France, tandis que l'organisation "réelle" serait des plus informelles, laissant place aux jeux de pouvoir et aux relations interpersonnelles. Celles-ci sont, à notre avis, prépondérantes, aussi bien avec les collègues de même niveau qu'avec les supérieurs hiérarchiques (nos résultats rejoignent d'ailleurs ici les observations de E.T.Hall sur la "polychronie" des peuples latins).

Concernant les résultats anglais, il est plus difficile d'apporter une interprétation. Nous aurions tendance à penser, sans l'avoir démontré à ce stade, que le formalisme est finalement assez lourd en Grande-Bretagne (par exemple, le consensus, évoqué quelques thèmes plus haut, est lui-même un consensus formel). Mais on peut également argumenter de façon différente le constat du faible nombre d'aspects considérés informels: on peut penser éventuellement que le qualificatif "informel" est réservé à des situations qui seraient jugées très informelles en France. Une telle explication nous paraît cependant moins satisfaisante et moins cohérente avec l'ensemble des résultats.

3.1.6. Le vécu du budget

□ Résultats

Responsables français et britanniques sont globalement satisfaits du temps qu'ils consacrent au budget et à sa préparation. Cela ne leur semble pas trop, par rapport à ce qu'ils en retirent. Les Britanniques, pourtant en général moins prolixes sur l'ensemble des thèmes que les Français, ont tendance à s'exprimer davantage que ces derniers sur le budget.

L'opinion des responsables français est que le rôle du budget est avant tout d'être un instrument d'analyse. Ils expriment aussi le regret que celui-ci ne soit pas toujours respecté. Dans les propos des Anglais, le budget est essentiellement une base d'évaluation des performances individuelles et une base de comparaison pour les réalisations.

□ Interprétation

Instrument d'analyse, le budget est donc, en France, un support au développement du raisonnement intellectuel. La notion "d'objectif" n'est pas clairement exprimée. Il semble que les Britanniques, en revanche, aient une perception claire du contrôle budgétaire et du contrôle par les résultats.

3.1.7. Les facteurs de motivation au travail

□ Résultats

Ils sont assez différenciés dans les deux pays. Pour les responsables français, ce qui est motivant, c'est de gérer, d'animer des hommes, de convaincre et négocier. Pour un Britannique, c'est, avec beaucoup de sincérité, la rémunération, l'ambition, le statut, l'espoir d'être promu (peut-on expliquer ainsi les avantages en nature, tels que voiture de fonction, fréquents en Angleterre?), ainsi que l'atteinte de ses objectifs.

Lorsqu'on demande aux responsables d'ordonner des facteurs suggérés, le sentiment d'apport à l'entreprise se dégage en France, tandis que la reconnaissance par les pairs et collègues apparaît plus britannique.

□ Interprétation

Il nous semble que les motivations au travail françaises passent par les contacts interpersonnels (ce qui recoupe l'interprétation sur le degré de formalisme dans l'entreprise), ainsi que par l'exercice du pouvoir. En Angleterre, c'est la reconnaissance des pairs et collègues, mais aussi, plus généralement, de la hiérarchie et de l'entreprise qui paraît essentielle aux responsables. Cela est explicite au niveau des facteurs de motivation suggérés, mais présent aussi dans l'idée de "l'ambition, le statut, l'espoir d'être promu", et peut-être dans la rémunération (qui est sans doute, surtout dans ce pays, une forme de reconnaissance). Par ailleurs, il se confirme que le modèle de contrôle par les résultats (contrôle budgétaire) est bien "compris": la motivation à travers l'atteinte des objectifs est présente dans les propos des responsables.

3.1.8. Le sentiment d'autonomie des responsables

□ Résultats

Un premier résultat peut surprendre: les responsables français ont le sentiment d'avoir une bonne autonomie, tandis que les Anglais ont l'impression d'en avoir peu. Il est difficile à interpréter isolément, dans la mesure où, comme tout sentiment, il est la résultante d'un mélange, à savoir l'autonomie réelle, le besoin d'autonomie et l'autonomie perçue.

Lorsque l'on suggère des éléments susceptibles de limiter leur autonomie aux responsables, apparaissent surtout, en France, l'absence de définition des responsabilités (organisation informelle) et le risque d'échec; en Grande-Bretagne, au contraire, l'autonomie sera restreinte par la définition trop précise des responsabilités et les critiques potentielles des autres départements.

□ *Interprétation*

L'interprétation, conforme à nos premiers portraits types (chapitre 7), suggère d'abord une réflexion sur la "politique de la porte ouverte", qui consiste, pour un supérieur hiérarchique, à faire savoir qu'on peut venir le consulter quand on le veut: "sa porte est ouverte". Une telle attitude constitue un piège pour ses collaborateurs, qui sont incités à aller prendre (et suivre!) son avis en permanence, sous peine de s'entendre dire: "Mais pourquoi n'êtes-vous pas venu m'en parler?". Dans un second temps, on peut voir, en complément à la première explication (qui en est une illustration), la prégnance des jeux de pouvoir informels, déjà mentionnée (importance du pouvoir et importance des aspects informels). De ce point de vue, une analyse comme celle de M.Crozier & E.Friedberg, qui met en valeur l'espace de liberté des individus dans les jeux de pouvoir, nous paraît mieux s'appliquer à un contexte français qu'anglais.

En Grande-Bretagne, les résultats semblent faire à nouveau référence au consensus et à sa nécessité (contrainte liée aux critiques potentielles des autres départements), ainsi qu'au formalisme, que les responsables regrettent (définition trop précise des responsabilités). On peut réitérer, à ce sujet, les questions soulevées sur le thème des aspects formels dans l'entreprise.

Une interprétation plus générale des résultats, en particulier sur les thèmes de la motivation au travail et du sentiment d'autonomie, donne à penser que la perception d'autrui, dans l'entreprise, est différente dans les deux pays.

En France, il existerait deux types "d'autres": la masse, mal supportée, vécue comme une contrainte, vis-à-vis desquels un responsable va osciller entre l'indifférence et le jeu de pouvoir; les "amis", avec lesquels s'établit une relation interpersonnelle riche, et où dévouement, confiance, estime réciproque vont gommer la hiérarchie. En Grande-Bretagne, par contre, "l'autre" est avant tout vécu comme une norme, une référence, ou comme un juge, un arbitre.

3.1.9. Le pouvoir au sommet de la hiérarchie

Dans les deux pays, le pouvoir de la direction générale est fort, ou du moins perçu comme tel; dans les deux cas cependant, le directeur général ne peut pas "tout faire". En Grande-Bretagne, de surcroît, le Comité de direction, en tant que structure collégiale de prise de décision, s'affirme aussi: les autres directeurs, membres de ce comité, ont quasiment autant de pouvoir que le directeur général, ce qui n'est pas le cas en France.

3.1.10. L'expression orale et écrite

□ *Résultats*

Elle est considérée importante, voire très importante dans les deux pays, et non pas seulement en France, où les responsables croient à tort qu'il s'agit d'une caractéristique française. Les raisons sont néanmoins très différentes. Trois types de raisons émergent du discours des responsables français. Tout d'abord, "ce qui se conçoit bien, s'énonce aisément". De plus, une bonne expression orale et écrite démontre une certaine culture, un standing, une image, une forme d'élégance; c'est le "champ social" qui est considéré là. Enfin, un bon niveau d'expression constitue une qualité relationnelle et prouve un souci du respect des autres.

En Grande-Bretagne, l'expression orale et écrite dénote, selon les responsables, une capacité de communication; elle est une preuve de concision, de capacité à "faire passer les messages".

□ *Interprétation*

Il est clair que l'on se situe sur deux registres bien différents. En France, l'expression orale et écrite est un reflet d'intelligence, une preuve de compréhension, ("ce qui se conçoit bien..."). Valorisée dans les deux pays, une bonne expression orale et écrite fait référence à des qualités attendues très différentes: intelligence, statut social et qualité relationnelle (au même titre qu'un aspect vestimentaire, par exemple) en France, capacité de communication (et de conviction) en Angleterre.

Cela correspond bien, dans le cas de la France, à la prédominance accordée aux relations interpersonnelles et aux qualités intellectuelles, aux "idées", à la créativité, aux intelligences supérieures. Le responsable français aime les gens "brillants" (et aimerait l'être lui-même). Dans le cas de la Grande-Bretagne, on retrouve bien la primauté des qualités concrètes, pragmatiques, qui permettent d'agir dans les situations: il faut savoir communiquer, savoir convaincre à partir de faits "tangibles", savoir mener une réunion et savoir reformuler pour parvenir au consensus.

3.2. Synthèse des résultats empiriques: des portraits types affinés

En conclusion de ce chapitre, il nous faut souligner principalement que notre étude empirique complémentaire, au lieu de valider ou au contraire infirmer stricto sensu les résultats de notre précédente recherche exploratoire, repris ici sous forme d'axes de différenciation à tester, les a plutôt affinés ou complétés. L'affinement des résultats se traduit surtout par la substitution d'axes de différenciation, à la fois ténus et plus fondamentaux (en ce sens qu'ils font référence au sens donné aux mots, à leur contenu, ou au rôle assigné à tel ou tel système, à tel ou tel fait), à ceux, relativement grossiers, issus de nos entretiens en profondeur et peut-être interprétés de façon trop machiavélique.

La compréhension des résultats d'ensemble reste cependant, elle, totalement liée à la vision globale et donc à l'interprétation. Il semble que les résultats, autour des différents thèmes, soient imbriqués les uns avec les autres; à partir du résumé effectué précédemment, on peut les regrouper autour de quelques idées "phares".

Nous avons tenté de synthétiser celles-ci, en conclusion, à travers de nouveaux "portraits types", qui affinent les précédents (chapitre 7), et assoient clairement nos résultats sur le discours, les opinions et les perceptions des responsables. Ce sont ces portraits que nous présentons dans le tableau 8.18. Pour chacun des "traits de caractère" dessiné sur le portrait, nous avons à nouveau précisé les thèmes ou les questions, dans le questionnaire adressé aux responsables, dont les résultats concourent à l'assertion interprétative que nous énonçons.

Enfin, ces portraits types affinés sont essentiels à un autre égard: les "éléments de culture" présentés au chapitre 5, à savoir les règles du jeu social et les modes de représentation et d'association individuels, se dégagent assez nettement de ces nouveaux portraits; le contenu de ceux-ci s'est structuré autour des éléments de culture identifiés. Les portraits types d'organisations française et britannique sont donc articulés en deux parties: la première partie du tableau 8.18. met en regard les modes de représentation et d'association des responsables, en tant qu'individus, dans les entreprises françaises et britanniques, tandis que la seconde partie du tableau présente les règles du jeu social collectives qui prévalent dans l'un et l'autre contexte, en entreprise. Les caractéristiques synthétisées, aux deux niveaux, sont culturelles: il s'agit de modes de représentation et de règles du jeu social qui dépassent à notre avis le cadre de l'entreprise et imprègnent la société, anglaise ou française, dans son ensemble. On offre donc une interprétation culturelle des différences rencontrées dans l'utilisation et la perception des systèmes d'information comptable et de gestion, en France et en Grande-Bretagne.

Donnons maintenant les portraits types affinés d'organisations française et britannique auxquels nous parvenons.

L'ENTREPRISE FRANÇAISE	L'ENTREPRISE BRITANNIQUE
MODES DE REPRÉSENTATION et D'ASSOCIATION DES RESPONSABLES	
<p style="text-align: center;">Un idéal : vivre en "bonne intelligence"</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Les responsables français accordent beaucoup d'importance aux "qualités intellectuelles", aux "intelligences supérieures"</p> </div> <p>Tendent à le prouver:</p> <p>q4 : L'importance accordée à la créativité, au débat d'idées.</p> <p>q11 : Les raisons pour lesquelles l'expression, orale et écrite, est importante: "ce qui se conçoit bien s'énonce aisément".</p> <p>q6 : Le budget est vécu comme un instrument d'analyse.</p> <p>q3 : Le sens de la mission, du projet, de la stratégie communs est souligné.</p> <p>q3 : Le consensus est considéré comme un état d'esprit, un signe d'intelligence.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Le consensus est un état d'esprit, en rapport avec le développement de capacités relationnelles</p> </div> <p style="text-align: center;">Ce n'est pas une règle du jeu social, mais une vertu, une qualité individuelle.</p> <p>q3 : La définition d'"être consensuel" : être à l'écoute, être convaincu que l'intérêt général prime.</p>	<p style="text-align: center;">Le sens du concret ou le pragmatisme en gestion</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Dans l'entreprise britannique, l'accent est davantage mis sur les faits tangibles ("evidence") et les chiffres</p> </div> <p>q4 : La très nette primauté accordée aux chiffres.</p> <p>q11 : Les raisons pour lesquelles l'expression orale et écrite, est importante: la capacité de communication.</p> <p>q6 : Le rôle assigné au budget ("<i>commitment</i>").</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Il existe une meilleure compréhension d'un modèle de contrôle de gestion par les résultats, d'un modèle de contrôle budgétaire</p> </div> <p>q6 : Ce que représente et à quoi sert le budget.</p> <p>q7 : Les principaux facteurs de motivation sont liés à la reconnaissance (rémunération, statut, promotion) et à l'autoréalisation à travers l'atteinte des objectifs.</p>

RÈGLES DU JEU SOCIAL COLLECTIVES	
<p style="text-align: center;">Les jeux de pouvoir informels</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>L'entreprise française est un lieu où les relations interpersonnelles sont prédominantes</p> </div> <p>q1 : Le temps passé avec les collaborateurs est perçu comme "du temps apparemment perdu, qui en réalité n'en est pas".</p> <p>q2 : Le rôle assigné aux réunions est d'abord un rôle d'information, d'échange, de débat.</p> <p>q5 : La distinction faite entre ce qui est formel et ce qui ne l'est pas: les "relations réelles" ne sont pas formelles.</p> <p>q7 : Les principaux facteurs de motivation sont "gérer, animer des hommes" et "convaincre, négocier".</p> <p>q8 : L'absence de définition précise des responsabilités est soulignée.</p> <p>q11 : Un bon niveau d'expression orale et écrite est une qualité relationnelle.</p>	<p style="text-align: center;">Le consensus formel entre bons "team players"</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Le consensus résulte d'une nécessité consciente, dans une société profondément individualiste: c'est une règle de vie en groupe, une règle du jeu social, de bon fonctionnement démocratique</p> </div> <p>q3 : Le consensus est nécessaire face au danger, devant la menace de mort de l'entreprise et en raison de la pression de la communauté financière.</p> <p>q3 : Etre un bon "team player" est un idéal de fonctionnement démocratique; transparence et honnêteté, "openness" sont pour cela très importants.</p> <p>q4 : L'accent mis sur les chiffres, perçus comme un moyen de "résoudre les désaccords", s'insère dans cette règle de vie commune, liée à la menace externe.</p> <p>q9 : Il existe une collégialité des décisions.</p>

Tableau 8.18. : Portraits types d'organisations française et britannique, affinés par analyse de contenu

Une telle interprétation nous permet encore de souligner la différence de nature entre les deux parties du tableau et d'argumenter que l'ensemble forme bien deux portraits types d'organisations (bâties en comparaison l'un de l'autre). La première partie du tableau, qui condense les modes de représentation et d'association "types" des responsables en tant qu'individus, est plus centrée sur les managers: on pourrait presque parler de "portraits types de managers". Mais la seconde partie, qui reprend les règles du jeu social "types" en vigueur dans les entreprises, montre bien que les portraits sont ceux de l'organisation (britannique ou française) et non des managers ni des individus isolés. L'organisation, en tant que système, est un ensemble constitué d'individus dont

le tout (l'organisation) est différent de la somme des parties (responsables individuels). Il est bien évident que nous avons été obligée de passer par le truchement des individus, des managers, pour observer ou décrire l'organisation: car ce sont eux, et non celle-ci, qui parlent et qui agissent! Mais ce sont aussi leurs interactions que nous avons considérées.

En fait, ceci concourt peut-être à montrer, comme nous l'avons suggéré au chapitre 5, en présentant théoriquement ce que sont les modes de représentation et d'association et les règles du jeu social, que l'interprétation culturelle, à travers ces deux "éléments de culture", permet de réconcilier la dimension individuelle et la dimension collective.

Les axes de différenciation principaux sont clairement identifiés. Les responsables français accordent une grande importance aux qualités intellectuelles, aux intelligences supérieures ("être brillant") et, de façon générale, prisent particulièrement "les idées directrices", les stratégies, les projets et desseins d'envergure. Ils ont donc un mode de représentation que l'on pourrait qualifier d'"absolu" et idéaliste. Au contraire, les responsables anglais valorisent les faits concrets, les preuves quantifiées, mesurables, qu'ils considèrent alors irréfutables, indiscutables. Le sens du concret et le "pragmatisme" des Britanniques, souvent mentionnés comme explication univoque, trouvent ici leur application au domaine de la gestion. Ce même mode de représentation et d'association concret, pragmatique, faisant preuve de sens du relatif, peut également être perçu dans la représentation que les responsables ont, Outre-Manche, du budget: c'est une base de comparaison pour le réel et un instrument de motivation, via la fixation d'objectifs. De plus, si au-delà des modes de représentation des managers, l'on s'intéresse de plus près à la dimension collective et à la dynamique sociale dans l'entreprise, on remarque que l'organisation française est un lieu où les relations interpersonnelles sont prédominantes: l'informel y tient une large place, quant aux relations et modes de fonctionnement "réels"; les jeux de pouvoir y sont importants; les réunions sont des lieux d'échange; les responsabilités ne sont pas toujours définies de façon précise; enfin, les responsables valorisent avant tout dans le travail la dimension sociale, le fait de nouer des contacts et de tisser des relations (parfois concurrentielles ou de pouvoir) avec d'autres personnes. Dans l'entreprise britannique, sur un registre bien différent, c'est un consensus formel, entre "bons joueurs et bons partenaires d'équipe", qui s'établit avant tout comme règle du jeu social. Le consensus est une règle de vie en groupe, une règle de fonctionnement démocratique (et non pas comme en France une qualité individuelle).

Le lien entre ces règles du jeu social et les modes de représentation des individus passe, peut-être, par une interprétation plus poussée sur la perception que les individus ont d'autrui, dans la société française et la société anglaise. Il semble qu'en Grande-Bretagne, "l'autre" constitue avant tout une norme, une référence, surtout s'il s'agit d'un "pair", ou bien une source de jugement et une possibilité de reconnaissance (cf. la reconnaissance des pairs et collègues comme facteur de motivation à la question 7). En France, au contraire, on a l'impression que les "autres" sont scindés en deux catégories: la "masse des autres" ("ils") constituent un obstacle, représentent des

contraintes et sont un élément de structuration par les conflits de pouvoir, tandis que le "cercle des amis" est composé de tous ceux envers lesquels il ne peut y avoir que dévouement, estime réciproque et confiance. Ce sont, en tout cas, des aspects qui mériteraient encore d'être approfondis. De nouvelles hypothèses peuvent être formulées. L'Anglais cherche, à travers la comparaison avec autrui, ou son jugement, à se "situer" dans la hiérarchie sociale. Le Français fait tout, au contraire, pour gommer celle-ci: entre amis, point de hiérarchie; avec les autres, les tensions apparaissent parce que la compétition surgit. A.Tocqueville disait:

"L'esprit français est de ne pas vouloir de supérieur. L'esprit anglais de vouloir des inférieurs. Le Français lève les yeux autour de lui avec inquiétude. L'Anglais les baisse avec complaisance." (1958, t.V., 2, p.47)

Tels sont donc les principaux résultats et interprétations majeures de notre travail empirique. Cette vision synthétique a, à nos yeux, le mérite de faire ressortir l'essentiel et de donner une cohérence d'ensemble aux réponses apportées par les responsables d'entreprise, sur chacun des thèmes que nous avons abordés. Elle laisse le lecteur libre de se référer à l'analyse, plus détaillée, qui précède.

De telles conclusions empiriques n'ont pour l'instant pas vocation à être généralisées au-delà de l'exemple de la France et de la Grande-Bretagne. La démarche de recherche pourrait, au contraire, être réitérée à d'autres pays. La lourdeur de l'analyse de contenu nous a interdit de travailler sur plus de deux environnements nationaux à la fois, dans un premier temps. Ces conclusions s'inscrivent cependant dans un cadre, où nous pouvons tirer quelques enseignements, d'ordre plus général, de la thèse. Ces derniers font l'objet de notre conclusion générale.

CONCLUSION GENERALE

Dans la dernière partie du chapitre précédent, nous avons offert une synthèse de nos résultats empiriques, issus du travail présenté dans les chapitres 7 et 8. Ils constituent notre démonstration la plus tangible. Nous ne les reprenons pas ici, dans la mesure où ils font l'objet des pages qui précèdent immédiatement, mais ils sont cependant essentiels et matérialisent notre principal résultat. Ceux-ci font apparaître les oppositions entre organisation type française et organisation type anglaise à deux niveaux complémentaires: d'une part, au niveau des responsables, des individus et de leurs modes de représentation et d'association et, d'autre part, au niveau collectif des règles du jeu social, en groupe. Ils reprennent, en cela, des éléments caractéristiques de la culture suggérés au chapitre 5. Les différences entre les portraits types sont donc interprétées comme des différences culturelles.

Par exemple, au niveau individuel, les responsables français accordent une grande importance aux qualités intellectuelles et valorisent les projets généraux, les perspectives globales, la stratégie et les idées dans l'entreprise, tandis que les Britanniques préfèrent les chiffres, les faits concrets. Les premiers voient le budget comme un instrument d'analyse, les seconds voient en lui une base de comparaison pour évaluer les résultats réels. Au niveau des règles du jeu social, le consensus formel s'impose en Angleterre. Ce n'est pas une qualité individuelle, comme cela a parfois été souligné par les Français, mais une règle de vie communautaire, pour un bon fonctionnement démocratique, imposée par la menace extérieure. En France, les relations interpersonnelles apparaissent primordiales. Celles-ci appartiennent au domaine de l'informel et sont le lieu des jeux de pouvoir. Mais elles constituent aussi, à travers la richesse des contacts et des relations nouées, un facteur de motivation essentiel (et original...) au travail.

Plutôt, donc, que de développer ces aspects longuement étudiés et synthétisés dans le chapitre précédent, nous voulons dans cette conclusion générale, rappeler encore quelques résultats plus théoriques, émergents de la thèse. Ceux-ci représentent le cadre global dans lequel s'inscrivent nos portraits types, résultat de l'illustration empirique France/Grande-Bretagne. Puis, nous dévoilerons la portée, plus large encore, de la problématique considérée dans notre travail et des résultats dégagés. En particulier, nous examinerons les conséquences que peuvent avoir des travaux de ce type sur nos enseignements, sur les pratiques de contrôle de gestion en contexte international et sur la recherche elle-même. En soulevant de nouvelles questions, un tel examen ouvre des pistes peu explorées, que nous n'avons pas traitées dans notre travail, mais qui pourraient faire l'objet de futurs travaux de recherche.

1. QUELQUES ELEMENTS A RETENIR DE LA THESE

Comme nous l'avons mentionné, nos résultats de terrain prennent la forme, concrètement, de portraits types d'organisations française et britannique.

Cependant, d'autres résultats ont émergé à la fois de nos travaux de terrain et de l'interprétation théorique que l'on peut suggérer de ceux-ci, à partir d'un approfondissement de la littérature. Ceux-ci peuvent se formuler comme des constatations, enrichies théoriquement. Nous en évoquerons quatre principales; elles sont bien entendu liées les unes aux autres.

1.1. Les différences culturelles portent sur la dimension informelle, sur le vécu et l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion

Il apparaît en effet que les principales différences entre les organisations des deux pays ne portent pas sur les systèmes d'information comptable et de gestion "formels". Ceux-ci sont en fin de compte peu dissemblables; rien ne ressemble autant à un budget ou une analyse d'écart britanniques qu'un budget ou une analyse d'écart français... Par contre, la perception du budget, son vécu, la façon dont l'information sera utilisée diffèrent largement. Les principales différences observées, lors de nos études de cas, concernaient les pratiques sociales associées aux outils, le jeu des acteurs autour des systèmes formels, et non pas les outils ni les systèmes formels mêmes.

Nous avons adopté une acception large du système d'information, qui inclut non seulement les aspects techniques (le "*hardware*", pour reprendre la terminologie de N.B.Macintosh), mais aussi le jeu des acteurs, de nature sociale (le "*software*", selon le même auteur). Suite aux distinctions apportées par celui-ci et, préalablement, par H.A.Simon (1945), nous avons suggéré de désigner ce jeu, ces pratiques sociales, qui constituent la chair du système d'information, sous le terme de "systèmes informels". On peut alors confirmer que c'est au niveau des systèmes informels qu'apparaissent les principales différences entre les deux pays. Ainsi, ce sont des portraits types d'**organisation** et non d'outils comptables et de contrôle de gestion qui se sont petit à petit dégagés. Tous les résultats pertinents, dans la comparaison entre les entreprises françaises et anglaises, portent sur les façons dont les systèmes formels sont vécus, utilisés, perçus, et sur le contexte social qui donne un sens aux outils. Pour mettre en lumière des différences dans les pratiques de gestion, ce sont les **pratiques** mêmes, et non pas seulement les outils, qu'il faut regarder: or, les pratiques sont sociales tandis que les outils sont techniques. Cela est sans doute la raison pour laquelle la culture a une emprise plus forte sur les premières que sur les seconds. La culture agit sur la dimension sociale, peu sur la dimension technique; les différences culturelles sont sensibles au niveau des pratiques sociales, des systèmes informels d'information comptable et de gestion, plus qu'au niveau des techniques budgétaires, comptables ou de reporting...

1.2. La culture "nationale" est une expression trop restrictive, à laquelle on préférera la terminologie de "culture géo-sociétale"

Une deuxième idée émergente de notre travail est que l'expression "culture nationale" rend mal compte des modes d'agir de la culture. C'est pourquoi nous avons progressivement été amenée à parler, de préférence, de "culture géo-sociétale".

En effet, le concept de "nation" est un concept politique, dont l'avènement juridique en Europe date seulement des 18ème et 19ème siècles (unification de l'Italie, de l'Allemagne, etc...). Or, la culture est une notion complexe, par essence "polynucléaire" (E.Morin, 1984), c'est-à-dire qu'elle est constituée de plusieurs noyaux, enchevêtrés les uns dans les autres: l'aspect "national" est un des niveaux, mais il est indissociable d'autres, tels que la culture régionale, la culture religieuse, etc... Ainsi, les entreprises visitées faisaient souvent référence à des valeurs "régionales", propres à une culture qui ne relevait pas de la "nation" française ou britannique. Par exemple, nos interlocuteurs, lors d'une étude de cas en France, insistaient sur les valeurs et le caractère flamands et picards de l'entreprise. Du côté britannique, le creuset culturel avait joué trop fortement pour que nous puissions distinguer clairement des caractéristiques anglaises, écossaises ou galloise, mais, au cours des entretiens, les personnes rencontrées ou l'histoire des entreprises étudiées mettaient à jour des éléments, non pas nationaux, mais bien anglais, écossais ou gallois... L'une des entreprises est née de la fusion de biscuitiers écossais et londoniens. Parfois, dans une autre entreprise, on nous rappelait l'origine "*quaker*" d'un certain nombre de valeurs toujours présentes...

Ce sont ces éléments, associés à une réflexion sur le concept de culture, qui nous ont amenée à préférer l'expression "culture sociétale" à la terminologie "culture nationale". A travers le terme "culture sociétale", nous cherchons à souligner le caractère "polynucléaire" de la culture, que nous venons d'illustrer, ainsi que le lien qui existe entre une culture et une société: la première imprègne la seconde et, d'après E.Morin (1984), la culture est à la fois la base de reproduction, l'élément conservateur, et le moteur de changement d'une société. Enfin, l'expression "culture sociétale" nous permet aussi de nous inscrire dans la lignée des travaux, fortement positionnés comme "culturels", des chercheurs du L.E.S.T., qui qualifient leur propre démarche "d'analyse sociétale".

Toutes ces raisons nous ont donc conduite à préférer parler de "culture sociétale", plutôt que de "culture nationale". Cependant, l'expression était cette fois, a contrario, trop vaste. La "culture sociétale" pouvait également être la culture d'une entreprise, d'une organisation, d'une institution, d'une "micro-société", ce qui ne constituait pas notre sujet. Afin de délimiter géographiquement la culture sociétale, nous avons donc rajouté un préfixe et retenu la notion de "culture géo-sociétale".

1.3. Les approches contingentes sont insuffisantes

Cette troisième idée est une conséquence des deux qui précèdent, et en particulier de la première. Les théoriciens de la contingence n'ont essentiellement observé et mesuré que des systèmes formels d'information comptable et de gestion. Ils ont, en conséquence, mis à jour des différences ténues, peu intéressantes ou mineures, lorsqu'ils ont cherché à capter des écarts liés à la culture nationale. Mais, c'est un peu hâtivement qu'ils ont conclu à la moindre valeur des différences culturelles nationales: ils ne s'étaient en effet pas donné les moyens de faire apparaître celles-ci. La théorie de la contingence a alors affirmé que la culture ne constituait pas un facteur de contingence pertinent. Voici une conclusion sur laquelle nous serions d'accord, si elle n'avait pas pour corollaire un dénigrement de la culture: l'impact de cette dernière, en effet, ne se mesure pas à travers des modèles fonctionnalistes simples. Or, la théorie de la contingence est un tel modèle, visant à établir des corrélations entre variables indépendantes, en les reliant par des propositions du type "Si... alors...". Une approche de ce type est insuffisante pour décrire et analyser les modes d'action de la culture. Ce ne sont pas les différences culturelles qui doivent être mises de côté en tant que sujet de recherche, mais l'approche de recherche (ici contingente) qui doit être dépassée et renouvelée.

1.4. On peut interpréter de façon culturelle les différences observées dans les pratiques de gestion, dans différents pays

Cela conduit à mettre en exergue deux éléments qui jouent, à notre avis, un rôle important, dans l'interrelation entre la culture et les systèmes d'information comptable et de gestion. Il s'agit des modes de représentation, des modes de pensée des individus, largement déterminés par leur appartenance à une culture, et des règles du jeu social, à un niveau collectif, qui prévalent dans un contexte donné. Ces deux éléments assurent, à notre avis, 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. Ceux-ci 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.

Modes de représentation et règles du jeu social se situent et agissent cependant à deux niveaux différents. Les premiers sont des schémas de perception et de pensée individuels, ce sont les façons qu'ont les individus de se représenter et de réagir mentalement à des stimuli verbaux ou physiques, comportementaux ou psychiques. Les secondes, au contraire, concernent le niveau collectif: ce sont les limites définies, explicitement ou implicitement, de ce qui se "fait" et "ne se fait pas" en groupe; elles sont destinées à créer un ordre dans la société, et cet ordre est bien entendu attaché à une culture.

Les différences observées dans les pratiques de gestion, dans différents contextes nationaux peuvent alors être expliquées à travers des modes de représentation et des règles du jeu social distincts. Ces derniers éléments étant culturels, leur mise à jour permet de mieux comprendre les modes d'interaction entre la culture et les organisations. Toutefois, ces éléments constituent, au stade actuel et à la fin de cette recherche, des pistes d'interprétation, et non des résultats définis et validés empiriquement. Ils se sont dégagés de nos travaux de terrain en France et en Grande-Bretagne, qui permettent d'en offrir une illustration, mais restent encore à être validés dans d'autres contextes avant d'être généralisés.

A travers ces résultats de notre réflexion, nous espérons contribuer à enrichir le domaine de l'interprétation des différences culturelles. Plus modestement, notre travail nous a permis de mettre à jour et d'identifier quelques différences, dans les façons de percevoir et d'utiliser l'information et les systèmes formels qui la véhiculent, en France et en Grande-Bretagne. Nous souhaitons cependant, à ce stade, lancer au lecteur une invitation: au-delà de notre petite pierre à l'édifice et des résultats concrets que nous a offerts l'étude de quelques organisations dans deux pays, se dégagent la portée et les conséquences que peut avoir un tel type de recherche. Ce sont elles que nous aimerions maintenant évoquer.

2. LA PORTEE D'UNE TELLE RECHERCHE

Le sujet traité nous semble susceptible d'être riche en conséquences à trois niveaux (qui sont, en principe, les trois niveaux concernés, par toute recherche). La réflexion sur un tel sujet devrait avoir des implications pédagogiques, sur la façon dont nous enseignons et sur le contenu de nos enseignements en contrôle de gestion; elle remet également en cause un certain nombre de pratiques d'entreprise, en matière de contrôle de gestion dans un contexte international; enfin, elle représente un enjeu pour la recherche elle-même, car elle s'inscrit dans un changement global de perspective, une "rupture" dans les paradigmes, par laquelle la recherche en gestion est en train de passer (avec les implications méthodologiques que cela peut recouvrir). En examinant d'un peu plus près chacun de ces trois niveaux, c'est ce que nous allons tenter de montrer dans les paragraphes qui suivent.

2.1. Une remise en cause pédagogique

C'est pratiquement de là qu'a surgi notre problématique, puisqu'elle souligne le hiatus existant entre nos enseignements en comptabilité et contrôle de gestion, nos manuels "universalisés" (si ce n'est universels) et les pratiques sociales dans les entreprises toujours variées, multiples et encore souvent imprévisibles (au grand malheur de ceux qui pensaient avoir explicité tous les modèles de cause à effet, y compris en matière de comportement humain). Si les pratiques

sociales correspondant aux mêmes outils, aux mêmes systèmes formels d'information comptable et de gestion, diffèrent selon les contextes culturels nationaux¹, pouvons-nous nous contenter d'enseigner les outils? Ne devons-nous pas alors dédier, dans nos manuels, dans nos cours, une plus large part aux pratiques sociales elles-mêmes, à leur observation et à leur analyse? La tâche peut paraître ardue auprès d'étudiants n'ayant qu'une faible appréhension du monde de l'entreprise. Elle est plus "naturelle" dans des cycles de formation, diplômants ou non, s'adressant à des individus ayant déjà exercé des responsabilités ou au moins pris part à la vie d'une organisation. Mais, au-delà de cette distinction, ne s'agit-il pas d'un enjeu majeur, qui devrait nous inciter:

- à réformer une partie de notre matériel pédagogique, en l'adaptant à ce souci nouveau de décrire et d'analyser les pratiques sociales;
- à tirer parti, en classe ou par un suivi, des expériences organisationnelles des formés; cela suppose bien entendu de "pousser" les étudiants à celle-ci, et, si possible, à leur diversité (en termes de pays, de secteur, de fonction et de type d'organisation: de l'association ou du club sportif à la grande entreprise, en passant par la PME familiale ou le cabinet très hiérarchisé). Quelques recherches récentes, en pédagogie et en gestion des ressources humaines, ont insisté sur la distinction entre savoir, synonyme de connaissances, savoir-faire, qui concerne la mise en oeuvre pratique des connaissances, et savoir-être, de dimension comportementale. Elles ont prôné le passage d'une focalisation sur l'apprentissage de savoirs à celui de compétences, incluant savoir-faire et savoir-être. Dans la mesure où notre travail nous a conduite à mettre effectivement à jour et à proposer une ébauche d'explication des pratiques sociales différenciées, autour des systèmes d'information comptable et de gestion, dans différents pays, alors les implications en pédagogie vont dans le même sens: on ne peut plus se contenter de présenter et d'enseigner les outils, les systèmes formels, dont l'apprentissage constitue l'acquisition d'un savoir (et d'un début de savoir-faire), mais il faut aussi enseigner les pratiques sociales qui vont de pair, afin d'apporter un réel savoir-faire et un début de savoir-être... L'un ne va pas sans l'autre...

2.2. Un renouvellement des approches du contrôle de gestion dans un contexte international

Un autre intérêt majeur d'une telle approche nous semble, par ailleurs, résider dans le renouvellement qu'elle suggère des approches du contrôle de gestion international, à moyen terme. Par son positionnement, le sujet des différences culturelles nationales en matière de systèmes d'information comptable et de gestion implique le passage d'une vision technicienne, une approche par les outils (souvent économiques et financiers!) à des aspects comportementaux, sociaux et humains. La première approche avait été proposée en réponse à des problèmes

¹: et peut-être, plus globalement, selon les contextes culturels, mais là n'était pas notre sujet.

soulevés dès les années 1950, dans quelques entreprises multinationales. La seconde constitue une nouvelle réponse à ces mêmes multinationales, désormais insatisfaites ou trouvant insuffisantes les solutions techniques de la précédente génération. Parallèlement, elle offre un élargissement du débat, permettant d'éclairer de nouvelles problématiques, telles que celles de l'adaptation et l'implantation d'outils "créés" ou "opérants" dans d'autres pays, économiquement performants.

Par exemple, cela signifie qu'il convient de ne plus s'arrêter aux seules questions² de risque, conversion et traduction des taux de change, de prise en compte du contexte inflationniste dans les systèmes comptables, ou encore d'antagonisme dans l'utilisation des prix de cession internes entre filiales, tantôt à des fins d'évaluation des performances, tantôt à des fins d'optimisation fiscale, politique et juridique de la localisation des bénéficiaires.

Un premier pas, franchi par les entreprises, souvent grâce à l'appui du département de gestion des ressources humaines et au fil des interrogations sur la gestion internationale des carrières, a été de réfléchir à l'équilibre à trouver entre management local et management expatrié. Cet équilibre est, en grande partie, lié au choix de "style de management stratégique" opéré par la maison mère³. Il en découle bien entendu le type d'outil, le type de systèmes formels d'information comptable et de gestion, qui seront mis en place. De telles réflexions constituent bien sûr un premier pas, d'une conception strictement technicienne vers une approche commençant à prendre en compte la dimension des pratiques sociales et des comportements.

Mais notre proposition est de franchir encore une étape supplémentaire pour nous pencher sur les aspects culturels: si, pour des outils comparables, on constate des différences dans les pratiques sociales, si les mêmes systèmes formels ne "fonctionnent" pas de la même manière (donc, pas de façon aussi efficace) dans tel ou tel pays, cela est-il lié à des différences culturelles entre ceux-ci? Les outils sont fondés sur des présupposés sous-jacents, en termes de vision du monde, de représentation de celui-ci et sur des hypothèses de comportement humain, allant de pair avec l'outil. Or, ces comportements et ces présupposés sont ancrés dans la culture (nationale). On peut citer l'exemple, désormais courant, du contrôle budgétaire, qui s'appuie sur une théorie Y du comportement (D. Mac Gregor, 1960): les individus peuvent s'épanouir au travail, ils sont capables de se motiver et de se réaliser par rapport à l'atteinte d'objectifs, fixés par contrat, dans le cadre d'une relation client-fournisseur avec leur hiérarchie. Autant de modèles implicites, concernant la primauté de la dimension individuelle, la nécessité d'objectifs datés et si possible quantifiés, ou encore la nature contractuelle des relations, qui sont sans doute justifiés dans un contexte nord-américain mais ne seront pas aussi évidents partout...

En termes de retombées pratiques donc, la problématique, envisagée sous l'angle culturel, déplace le point focal et élargit le champ du contrôle de gestion en contexte international. Au

²: tout en continuant à reconnaître leur importance...

³: on pourrait parler aussi, concernant ce dernier, de mode de convergence des buts ou, selon une acception large, de mode de contrôle.

lieu de se concentrer sur les problèmes techniques de change ou d'inflation, les sociétés multinationales diagnostiquent des situations de conflit culturel, analysent leurs choix de politique de contrôle des filiales à l'étranger, préparent de futurs responsables à l'adaptabilité géographique (à ne pas confondre avec la mobilité) ou, très concrètement, préparent leurs cadres à travailler avec des interlocuteurs étrangers, à l'expatriation, en leur faisant prendre conscience de la relativité culturelle. Plus généralement, le contrôle de gestion et les systèmes d'information comptable et de gestion "en contexte international" ne sont plus l'apanage des multinationales, ni des entreprises possédant d'importantes activités à l'étranger: ils deviennent les problèmes de chaque entreprise, petite ou grande, lorsqu'elle s'interroge sur elle-même, sur l'implantation de nouveaux outils en son sein, sur "l'importation" de techniques, méthodes et systèmes de gestion venus de pays "économiquement performants". Au-delà de la gestion d'une relation entre société-mère et filiale étrangère, le champ ouvert par notre sujet permet de nous interroger sur les conditions de succès, par exemple, d'un étalonnage concurrentiel international, en matière de systèmes d'information comptable et de gestion: la difficulté n'est pas de repérer les meilleures pratiques, elle est de les adapter à son propre contexte! Et cela passe par une meilleure compréhension des modes d'emploi de l'outil, dans son contexte d'origine, ainsi qu'une meilleure connaissance de ses propres caractéristiques culturelles...

Nulle entreprise ne peut "faire l'économie" de l'international: tantôt elle a de multiples partenaires étrangers (clients, fournisseurs, sous-traitants, filiales, banques...), tantôt les outils de gestion, systèmes d'information comptable et de gestion qu'on lui suggère arrivent du Japon ou de manuels américains; dans tous les cas, son environnement économique est directement dépendant de l'économie mondiale. Dans un tel contexte, le renouvellement et l'élargissement de la problématique du contrôle de gestion dans un environnement international sont les bienvenus. Ils permettent de prendre conscience que, au-delà des difficultés "techniques" rencontrées dans une situation internationale, ce sont surtout les pratiques sociales différentes qu'il faut observer, décrire et analyser pour comprendre les outils et peut-être, à terme, assurer une meilleure efficacité de ceux-ci...

2.3. La matérialisation d'une rupture dans la recherche en gestion

Pour la recherche même, enfin, notre problématique contribue à marquer un "tournant" dans les préoccupations, comme dans les méthodes. En s'élevant contre la soi-disant universalité des outils, nous nous inscrivons dans une démarche plus générale qui tend à s'éloigner, pour reprendre les termes de G.Hofstede (1987), d'une vision nomothétique, c'est-à-dire à la recherche de lois universelles, vers une approche idiosyncratique, prenant en compte et étudiant les particularismes de chaque situation. Notre travail aboutit au constat, désormais généralisé dans les sciences de gestion, de l'insuffisance des théories fonctionnalistes, positivistes, reposant sur une vision du monde comme "paradis terrestre", fait uniquement d'ordre et où l'objectivité

"totale" est possible. Depuis la fin des années 1970, la fracture est imminente, la rupture est consommée, dans le champ, la vision, les méthodes de nos disciplines. Les thèses sociologiques, historiques, etc... font leur apparition; elles fleurissent, en réhabilitant les phénomènes de pouvoir, d'identité, de jeu social dans les organisations, en acceptant la subjectivité du chercheur (en contrepartie de la rigueur de sa méthode). Les thèses économiques cherchent un second souffle (P.Lorino, "L'économiste et le manager", 1989). Les modèles "simples, carrés, rationnels" s'émeuvent, car l'on découvre à nouveau que la rationalité des acteurs est limitée. Les modèles de cause à effet, que l'on croyait établis pour comprendre ce qui se passe dans l'organisation, s'effritent... Le mono-critère et le "*one best way*" n'ont plus cours. C'est dans la mouvance de cette multitude d'entailles, qui sont autant de coups de couteaux dans l'arbre de nos "certitudes scientifiques" antérieures et le signe d'une rupture peut-être plus profonde, que s'est située notre démarche.

Modèles universels, pratiques différenciées selon les contextes culturels nationaux? Il ne s'agit peut-être là que d'une application (ou d'une illustration, selon la façon de voir les choses) aux domaines particuliers du management interculturel et du contrôle de gestion international, de ce changement plus profond par lequel la recherche en gestion est en train de passer.

De telles préoccupations se sont matérialisées, dans notre travail, à plusieurs niveaux. Elles étaient en particulier reflétées par les options méthodologiques et les choix concrets de méthode que nous avons retenus. Il faut par exemple souligner la nécessité rencontrée et la volonté d'aller au-delà de l'étude comparative, au-delà de la comparaison "pour la comparaison". Cette dernière était pour nous, en termes de méthode, au service d'un objectif de meilleure compréhension des pratiques sociales et de mise à jour d'éventuels phénomènes culturels.

Cette même conclusion se retrouve dans la nécessité de dépasser l'approche contingente classique, qui se contentait d'établir un modèle de causalité (si... alors) entre la culture nationale et les systèmes d'information. Notre vision est plutôt celle d'un modèle d'interrelation constitutive, d'une dynamique où la culture nationale influence les systèmes qui en retour font, sur le (très) long terme, évoluer la culture. L'approche contingente serait d'autant plus insatisfaisante que, comme nous avons l'occasion de l'expliquer au chapitre 3, elle ne parvient pas à capter les pratiques sociales: elle ne décrit que les seuls outils, prisonniers d'un formalisme qui permet de les réduire à une variable statistique.

Enfin, le message général de notre travail consacre cette rupture dans la recherche en gestion: il s'agit d'accepter de vivre et de travailler avec la culture, sans chercher à tout prix à en mesurer ou à en canaliser les effets. Cela signifie, d'un côté, dépasser le "managérialisme" et cesser de considérer la culture comme un outil de gestion, alors qu'elle n'en est pas un; cela veut dire par ailleurs ne pas tomber, à l'autre extrême, dans le piège d'éliminer les différences culturelles en tant que sujet de recherche, sous prétexte qu'on ne peut pas les mesurer mais, au mieux, tenter de les comprendre. La rupture est manifeste avec les études internationales anciennes qui, en posant

la question en termes d'outils et non de pratiques sociales, refusaient de considérer la problématique sous l'angle culturel et la réduisaient par là-même à peu de chose.

Nous avons donc insisté sur l'enjeu que représente notre sujet, en évoquant les retombées de celui-ci, à plus ou moins long terme, sur la façon de concevoir:

- nos enseignements sur les systèmes d'information comptable et de gestion;
- les pratiques d'entreprise, en matière de contrôle de gestion dans un contexte international;
- la recherche en gestion et les choix méthodologiques attenants.

A chacun des trois niveaux, le message est qu'une plus grande attention doit être portée aux pratiques sociales et, en conséquence, à la compréhension du jeu des acteurs, de l'humain, du comportemental, du culturel, à l'analyse des cas particuliers, des différences, qui finit par donner un sens à l'ensemble. E.Durkheim parlait d'analyse du "fait social" qui, isolé, n'a aucun sens, mais qui prend sa place dans le puzzle composé de multiples faits sociaux. Concrètement, cela signifie que d'autres recherches peuvent continuer à explorer cette voie, ou des chemins parallèles.

3. QUELQUES VOIES A EXPLORER

A partir des éléments mentionnés, il nous semble souhaitable de conclure en suggérant, de façon plus concrète, quelques chemins de recherche qui poursuivent ou sont des alternatives à celui tracé ici.

3.1. Poursuivre des recherches interculturelles pour mieux comprendre les pratiques et les valeurs sous-jacentes aux outils

Le travail présenté ici n'est qu'une toute petite brique d'un projet plus vaste, qui pourrait viser à dupliquer une recherche des différences culturelles, au niveau des pratiques des entreprises, entre un plus grand nombre de pays. Limitée en moyens, comment "nous attaquer" à plus de deux pays (et de deux cultures nationales) à la fois? Pourtant, comme nous l'avons souligné, une des limites des portraits types est d'être relatifs: le portrait type de l'organisation française a été dressé, au cours de la recherche, par comparaison au portrait type britannique et inversement. C'est l'accumulation de travaux portant sur des paires de pays qui pourrait permettre, d'une part, d'améliorer la connaissance de chaque culture spécifique et, d'autre part, de confirmer la pertinence des deux éléments, modes de représentation et règles du jeu social, que nous avons suggérés. La poursuite des recherches dans cette direction passe certainement aussi par l'approfondissement de la réflexion sur le lien entre culture, société et organisation, ainsi

éventuellement que par l'utilisation d'autres méthodes de recherche, complémentaires ou plus adaptées à un autre stade d'avancement de la réflexion.

3.2. Aborder des problématiques plus "appliquées", en contrôle de gestion international

La recherche sur le lien entre culture, société et organisation est, à notre avis, un pilier théorique indispensable qui devrait permettre de renouveler, comme nous l'avons suggéré, les pratiques de contrôle de gestion international et aider à résoudre un certain nombre de questions, dans ce domaine. Si l'on veut répondre à ces problématiques, il s'agit cependant de les formuler et de tenter d'y répondre spécifiquement. Cela suppose certainement d'autres méthodes et approches de recherche que celles que nous avons eues. Celles-ci pourraient être, d'une part, plus appliquées: elles seraient alors moins focalisées sur la compréhension des aspects culturels et davantage sur les problématiques de contrôle. La question ne serait plus: "Les pratiques de gestion sont-elle différenciées dans différents contextes culturels nationaux, contrairement aux outils, et pourquoi?". Elle aurait plutôt la forme suivante: "Comment implanter des outils "étrangers" dans une entreprise? Comment gérer et contrôler des filiales à l'étranger?" D'autre part, en termes de méthodes, de telles recherches impliquent non pas d'observer des entreprises "nationales", comme nous l'avons fait, mais de partir du cadre défini par la question. Dans le premier cas, on examinera avant tout les outils en question, dans leur contexte d'origine, puis dans des environnements nouveaux où ils ont été implantés, en s'attachant à comprendre les adaptations pratiques dont ils ont été l'objet. Dans le second cas, on étudiera des entreprises multinationales, leurs styles de management des filiales à l'étranger, les modes de contrôle et plus généralement de convergence des buts en leur sein, etc... Cependant, il nous semble que, par rapport à de telles recherches, des travaux comme celui que nous avons mené restent fondamentaux. Ils se situent "en amont", pour donner à ces problématiques "appliquées" une orientation vers la compréhension des aspects culturels, faisant défaut à la plupart d'entre elles.

3.3. Compléter la compréhension des modes d'action de la culture nationale sur les systèmes d'information comptable et de gestion par une démarche historique, afin de mieux décrire l'interrelation dynamique et constitutive entre ces deux éléments

En effet, si la culture nationale exerce une influence, comme nous l'avons montré, sur les systèmes d'information comptable et de gestion (dans leur dimension sociale, informelle), ces systèmes vont, en retour, certainement faire évoluer la culture. L'introduction de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques est souvent un moyen, ou se trouve fortuitement à l'origine, d'évolutions culturelles lentes, mais sûres et parfois majeures. Un souci de notre travail est de

préciser que l'interrelation entre la culture et les systèmes d'information n'est pas mono-directionnelle. Il pourrait donc être souhaitable de susciter des recherches, au-delà de celle-ci, permettant de mieux souligner et décrire le processus opposé: comment les systèmes introduits, font-ils évoluer la culture. Au niveau théorique, comme en termes de méthode, de telles recherches supposent une démarche s'inscrivant dans le temps, dans la durée, car il s'agit de processus d'évolution extrêmement lents (en particulier, lorsqu'on parle de culture nationale...). Elles impliquent sans doute des méthodes historiques et un corpus théorique un peu différents du nôtre. Nos travaux reposent ainsi essentiellement sur l'approche interprétative de C.Geertz (1973); ils ne renient pas non plus les apports psycho-comportementaux des théories plus classiques du management, tout en les remettant en perspective. Des recherches comme celles que nous venons de suggérer devraient certainement faire davantage appel à des courants structuralistes (C.Lévi-Strauss en anthropologie, M.Foucault en sociologie⁴) et radicaux-critiques⁵ en gestion (D.Cooper, T.Hopper,...), qui permettent mieux la perspective historique. Elles nous paraissent néanmoins constituer un complément indispensable au type de démarche mise en oeuvre dans notre travail.

3.4. Elargir le domaine des "différences culturelles" et ne pas hésiter à sortir du cadre des différences culturelles nationales

Sans perdre de vue la polynucléarité de la culture, soulignée à plusieurs reprises, et l'enchevêtrement des différents "noyaux" de culture, il nous semble que la problématique des différences culturelles (outils semblables - pratiques différenciées dans différents contextes culturels) peut s'élargir à de nombreux autres aspects que la culture nationale. Par exemple, notre réflexion et piste d'interprétation, mettant en valeur l'émergence des modes de représentation et d'association individuels et des règles du jeu social, pourrait être mise à l'épreuve dans d'autres problèmes que ceux des différences culturelles nationales. Suggérons quelques exemples: le diagnostic de situations culturellement complexes ou délicates, de conflits culturels, peut s'étendre au-delà du problème des relations avec l'étranger à celui de cultures d'entreprise, de cultures professionnelles, de cultures de certains métiers, de certains secteurs d'activité particuliers, de certaines fonctions dans l'entreprise... La liste est longue des "noyaux" de culture que l'on peut considérer. Et, pour chacun d'entre eux, il peut y avoir conflit, heurt, opposition, inadaptation entre la culture en question et les outils de gestion que l'on cherche à implanter. La tension monte alors, suite à l'introduction de nouveaux systèmes d'information. En conséquence, l'efficacité de ces derniers n'est pas garantie...à moins que les pratiques, c'est-à-dire le jeu social des acteurs, ne s'adapte. Nous pensons par exemple aux problèmes que peut poser l'antagonisme

⁴: E.Morin, longuement cité ici, est parfois néanmoins proche de ces conceptions. Ce sont d'ailleurs ses travaux qui nous ont permis d'insister sur la dynamique constitutive de la culture.

⁵: auxquels nous avons parfois reproché d'effectuer une déstructuration du champ sans le restructurer, du diagnostic (pertinent et essentiel) sans remèdes...

entre les valeurs de cultures "techniques", dans certains métiers comme la médecine, la recherche, l'art, et les valeurs sous-jacentes aux outils de gestion qu'on tente aujourd'hui d'implanter en leur sein. Sur un registre plus classique, on peut mentionner le positionnement et les jeux de pouvoir qui vont s'instaurer entre différentes sous-cultures, l'une commerciale et/ou marketing, la seconde de production, la troisième financière, dans une même organisation. La dynamique d'évolution historique de la culture "dominante" dans l'organisation en question, en lien avec le renouvellement des outils de gestion et systèmes d'information comptable, peut alors faire l'objet de passionnantes analyses centrées sur la dynamique du changement (cf. J.Dent, 1989, qui suit le processus de mutation d'une culture technique en une culture commerciale dans les chemins de fer britanniques).

Telles sont donc nos principales conclusions et les principales perspectives ouvertes. Quant au mot de la fin, nous serions tentée de l'offrir à nouveau, sous forme humoristique, au Major Thompson:

"En bonne gouvernante anglaise, Miss Fyftth apprend aux petits enfants du Bois de Boulogne qu'ils ont beaucoup de chance d'être français: ils habitent le seul pays du monde qui ne soit séparé de l'Angleterre que par trente kilomètres.

Que ma souveraine me pardonne si j'en suis venu à retourner cet axiome: un des privilèges de l'anglais, c'est de n'avoir que le Channel à traverser pour être en France." (1954, p.242)

Comment s'arrêter devant de telles distances? Et si le mystère, "l'étranger", est un peu moins opaque à la fin de ce travail, cela vaudra la peine de recommencer...

ANNEXES

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN (Chapitre 7)

- Rappel du guide d'entretien standard
- Guide spécifique pour l'entretien avec le responsable des ressources humaines

GUIDE D'ENTRETIEN (rappel)

● Introduction, perception de son poste ou de son rôle

1. a) Comment définissez-vous votre rôle, votre fonction?

Que pensez-vous de son contenu actuel?

Etes-vous satisfait de sa définition/son contenu?

b) Quel a été dans ses grands traits votre cheminement professionnel jusqu'ici?

● Les systèmes d'information comptable et de gestion: grandes lignes, techniques utilisées et considérées essentielles

2. Quels sont les principaux "outils", techniques ou systèmes de gestion que vous utilisez:

⇒ personnellement,

⇒ dans la société. (un résultat intéressant porte sur le niveau appréhendé par les responsables interrogés: réagissent-ils en parlant des systèmes d'information du groupe ou de ceux spécifiques à la filiale?).

Pourriez-vous me citer ceux que vous considérez comme les trois ou quatre plus importants?

Pourquoi les considérez-vous essentiels?

Connaissez-vous "l'historique" de ces outils, techniques ou systèmes dans l'entreprise?

3. a) Quelle information fournissez-vous principalement aux opérationnels?

Exemples.

(guide d'entretien destiné aux cadres fonctionnels; renverser la question pour les opérationnels).

3. b) Pensez-vous que les systèmes d'information de gestion (ou d'information comptable) pourraient être améliorés et si oui comment?

Y-a-t-il ou y-a-t-il eu débat sur ce sujet dans l'entreprise?

● **Systèmes d'information comptable et de gestion "formels": caractéristiques et perceptions.**

4. Comment caractériseriez-vous, par exemple et en résumé de votre expérience, les systèmes suivants dans votre entreprise :

- * système de détermination des coûts
- * système budgétaire
- * système de reporting interne au groupe (affecte-t-il votre quotidien, à quel point)?

Comment décrieriez-vous vos relations avec la société mère ? Celles de la filiale dans son ensemble avec la société mère?

- * planification
- * que pourriez-vous dire sur les analyses de rentabilité faites par la société (par produits, par clients...)
- * systèmes de mesure des performances, d'évaluation et rémunération? système d'intéressement?

● **Que cherche-t-on à travers le système? Quelle est la nature des critères de prise de décision "formels"?**

5. Quels sont les indicateurs les plus importants que le système actuel capte?

Quels sont les aspects internes ou externes les plus importants qu'un système d'information de gestion devrait capter selon vous? (que ces aspects soient effectivement déjà captés ou non).

● **Perception de la répartition des responsabilités en matière de prise de décision.**

6.a) A quel niveau les décisions sont-elles prises dans le groupe/votre société selon vous? Pouvez-vous me donner des exemples?

- * détermination/fixation d'un prix;
- * promotions;
- * projets d'investissement;
- * autres...

6. b) Comment décriez-vous la façon dont les décisions tendent à être prises:

- (dans le groupe en général?)
- dans votre société?
- par votre supérieur hiérarchique?

Est-ce plutôt individuellement, sur un mode consultatif ou en équipe/collectivement?

Pouvez-vous me donner des exemples de processus de prise de décision illustrant vos réponses?

● **Caractéristiques organisationnelles; niveau de (dé)centralisation, rôle et perception de la direction administrative et financière.**

7. Considérez-vous le groupe/la filiale comme une structure plutôt centralisée ou décentralisée? Qu'est-ce qui vous fait dire cela?

8. Les fonctions financières, comptables et de contrôle de gestion de votre société sont-elles regroupées ou non? A quel point? Illustrez SVP. S'agit-il plutôt d'une fonction de contrôle "garde-fou", une fonction dont le rôle est essentiel d'être au service de sa direction générale, ou d'une fonction au service des opérationnels (directeurs d'usine, commerciaux, etc...)? Seriez-vous capable de répondre aux mêmes questions pour le groupe?

● **Façons de travailler et relations latérales ou hiérarchiques**

9. Avec qui travaillez-vous le plus souvent?

Comment répartissez-vous votre temps et avec qui en passez-vous le plus?

Comment travaillez-vous "ensemble"?

- * par téléphone, une à deux fois par semaine, trois fois par jour, une fois par mois;
- * vous rencontrez-vous très souvent,
- * vous rencontrez-vous de façon formelle ou informelle; régulièrement ou quand nécessaire?
- * avez-vous le plus souvent des réunions de 2 ou 3 personnes ou bien davantage?

● **Conclusion**

10. Quelles sont selon vous les principales "incertitudes" pour l'entreprise à l'heure actuelle? (là encore, il est intéressant de laisser les interlocuteurs se positionner

spontanément au niveau du groupe ou au niveau de leur société: leur réponse est en général fonction de leurs perspectives de carrière, internes à la filiale ou élargies au groupe - cf. question 1)

11. Avez-vous des questions?

**GUIDE D'ENTRETIEN SPECIFIQUE
POUR LE RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES**

● **Introduction, perception de son poste ou de son rôle**

1. a) Comment définissez-vous votre rôle, votre fonction?

Que pensez-vous de son contenu actuel?

Etes-vous satisfait de sa définition/son contenu?

1. b) Qui est en charge de l'évaluation des performances dans l'entreprise à votre avis? A partir de quel moment intervenez-vous dans ce processus?

1. c) Quel a été l'évolution des rôles dans les 15 à 10 dernières années :

- du département des ressources humaines;

- de celui du contrôle de gestion

1. d) Quel a été dans ses grands traits votre cheminement professionnel jusqu'ici?

● **Politiques et systèmes de gestion des ressources humaines**

2. Quelles sont les "techniques" - si on peut les qualifier ainsi - que vous utilisez?

Pouvez-vous décrire le type de contrats, les critères et la nature des éléments de "motivation" utilisés dans l'entreprise?

Quelles sont les systèmes et politiques de motivation, d'évaluation et de rétribution mises en oeuvre?

Pourriez-vous me citer trois ou quatre exemples que vous considérez essentiels?

Pourquoi sont-ils importants?

Connaissez-vous "l'historique" de ces outils, techniques ou systèmes dans l'entreprise?

● **Perception des systèmes d'information comptable et de gestion**

3. a) A quel point et en quoi votre travail est-il lié aux systèmes d'information comptable et de gestion?

3. b) Pensez-vous que ces systèmes pourraient être améliorés et si oui, comment?

Y-a-t-il ou y-a-t-il eu débat sur ce sujet dans l'entreprise?

● Systèmes de gestion des ressources humaines

4. Comment caractériseriez-vous, par exemple et en résumé de votre expérience, les systèmes suivants dans votre entreprise :

- * - formation des cadres
- formation du personnel
- * évaluation des performances et système de rétribution
- * promotion des cadres

● Perception de la répartition des responsabilités

5. a) Comment décririez-vous vos relations avec la société mère (en tant que département des ressources humaines)?

Quelles sont les responsabilités qui relèvent de la gestion des ressources humaines (dans la filiale) ici?

Quelles sont celles qui relèvent du groupe?

5. b) Comment décririez-vous les relations de la filiale dans son ensemble avec la société mère?

● Prise de décision

6.a) A quel niveau les décisions sont-elles prises dans le groupe/votre société selon vous? Pouvez-vous me donner des exemples?

- * détermination/fixation d'un prix;
- * promotions;
- * projets d'investissement;
- * autres...

6. b) Comment décririez-vous la façon dont les décisions tendent à être prises:

- (dans le groupe en général?)
- dans votre société?
- par votre supérieur hiérarchique?

Est-ce plutôt individuellement, sur un mode consultatif ou en équipe/collectivement?

Pouvez-vous me donner des exemples de processus de prise de décision illustrant vos réponses?

● **Caractéristiques organisationnelles; niveau de (dé)centralisation, rôle et perception de la direction administrative et financière.**

7. Considérez-vous le groupe/la filiale comme une structure plutôt centralisée ou décentralisée? Qu'est-ce qui vous fait dire cela?

8. Les fonctions financières, comptables et de contrôle de gestion de votre société sont-elles regroupées ou non? A quel point? Illustrez SVP. S'agit-il plutôt d'une fonction de contrôle "garde-fou", une fonction dont le rôle est essentiel d'être au service de sa direction générale, ou d'une fonction au service des opérationnels (directeurs d'usine, commerciaux, etc...)? Seriez-vous capable de répondre aux mêmes questions pour le groupe?

● **Façons de travailler et relations latérales ou hiérarchiques**

9. Avec qui travaillez-vous le plus souvent?

Comment répartissez-vous votre temps et avec qui en passez-vous le plus?

Comment travaillez-vous "ensemble"?

- * par téléphone, une à deux fois par semaine, trois fois par jour, une fois par mois;
- * vous rencontrez-vous très souvent,
- * vous rencontrez-vous de façon formelle ou informelle; régulièrement ou quand nécessaire?
- * avez-vous le plus souvent des réunions de 2 ou 3 personnes ou bien davantage?

● **Conclusion**

10. Quelles sont selon vous les principales "incertitudes" pour l'entreprise à l'heure actuelle? (là encore, il est intéressant de laisser les interlocuteurs se positionner spontanément au niveau du groupe ou au niveau de leur société: leur réponse est en général fonction de leurs perspectives de carrière, internes à la filiale ou élargies au groupe - cf. question 1)

11. Avez-vous des questions?

ANNEXE 2

**EXEMPLAIRE DES QUESTIONNAIRES
EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS (Chapitre 8)**

Groupe HEC

Hélène LALANNE

Assistante

Département Comptabilité et Contrôle de Gestion

HAUTES ETUDES COMMERCIALES - INSTITUT SUPERIEUR DES AFFAIRES
HEC MANAGEMENT - DOCTORAT HEC78351 JOUY-EN-JOSAS CEDEX (FRANCE) - TEL (1) 39 67 70 00
TÉLÉX 697942 F - TÉLÉCOPIE (1) 39 67 74 40**QUESTIONNAIRE****SYSTEMES D'INFORMATION ET MODES DE GESTION EN FRANCE ET EN GRANDE-BRETAGNE.**

Durée du questionnaire: celui-ci est destiné à être rempli en 30 minutes, dans l'ordre où il est présenté et sans revenir sur les questions préalables.

Si vous souhaitez recevoir les résultats, veuillez compléter les nom et adresse où acheminer ceux-ci:

Nom:**Fonction ou titre (facultatif):****Société (facultatif):****Adresse:****Structure du questionnaire:**

Première partie: organisation du temps; façon de travailler.

Deuxième partie: motivation - délégation.

(Page destinée à être détachée du questionnaire).



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS

Groupe HEC

Hélène LALANNE

Assistante

Département Comptabilité et Contrôle de Gestion

HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES - INSTITUT SUPÉRIEUR DES AFFAIRES
HEC MANAGEMENT - DOCTORAT HEC78351 JOUY-EN-JOSAS CEDEX (FRANCE) - TÉL (1) 39 67 70 00
TÉLÉX 697942 F - TÉLÉCOPIE (1) 39 67 74 40**QUESTIONNAIRE****SYSTEMES D'INFORMATION ET MODES DE GESTION EN FRANCE ET EN GRANDE-BRETAGNE.****Votre entreprise**

Secteur d'activité:

Taille de la société: Chiffre d'affaires

 < 50 Millions FF 50-500 MFF 500-5000 MFF > 5000 MFF

Pays d'origine de la société mère:

Votre expérience professionnelle

Fonction et responsabilités:

Nombre de mois/d'années sur le poste:

dans la fonction (financière, commerciale,...):

dans l'entreprise:

Avez-vous déjà travaillé pour une entreprise non française:

 oui non

Pays d'origine de l'entreprise (des entreprises) où angère(s) pour la(les)quelle(s) vous avez travaillé et temps passé dans cette(ces) société(s):

Pays	Durée



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS

PREMIERE PARTIE : ORGANISATION DU TEMPS; FACONS DE TRAVAILLER.**QUESTION 1**

a) A quelle heure arrivez-vous généralement au bureau le matin:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> avant 8 heures | <input type="checkbox"/> entre 8H45 et 9H15 |
| <input type="checkbox"/> entre 8H15 et 8H45 | <input type="checkbox"/> après 9H15 |

b) Quelle est l'heure "habituelle" où vous quittez le bureau en fin de journée?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> avant 18H | |
| <input type="checkbox"/> entre 18H et 19H | <input type="checkbox"/> entre 20H et 21H |
| <input type="checkbox"/> entre 19H et 20H | <input type="checkbox"/> après 21H |

c) Considérez-vous ces horaires comme "normaux et satisfaisants" ou les subissez-vous, et pourquoi (contraintes propres à l'entreprise, à la profession, au secteur...)?

d) Avez-vous le sentiment de "perdre du temps" dans la journée de travail, et si oui, à quels moments et comment?

QUESTION 2:

Vous considérez-vous comme une personne organisée ou non? Pourquoi?

QUESTION 3:

a) Appréciez-vous les réunions? Pourquoi?

b) A quoi devraient servir idéalement les réunions selon vous?

c) Quel est le but le plus courant des réunions auxquelles vous assistez?

QUESTION 4:

a) Pensez-vous être une personne consensuelle? Pourquoi? Qu'est-ce-que cela signifie pour vous?

b) Aimerez-vous être plus consensuel que vous ne l'êtes? Pourquoi? Quels avantages y-a-t-il à être consensuel?

c) Cela est-il un avantage dans votre entreprise d'être consensuel?

- c'est un grand avantage.
- c'est un atout, mais ce n'est pas un atout majeur.
- cela comporte à la fois avantages et inconvénients, qui s'équilibrent.
- c'est plutôt un handicap.
- cela peut vous nuire.

d) Votre entreprise est-elle (fortement) consensuelle selon vous? A quoi cela tient-il?

e) Sur quoi un "véritable consensus" se bâtit-il selon vous? Imaginez ou racontez une situation professionnelle où un "vrai consensus" a été trouvé.

f) Les données chiffrées sont-elles selon vous importantes pour permettre de trouver une entente en cas de désaccord, ou au contraire le débat d'idées vous semble-t-il primordial?

g) Est-il plus important de savoir manier les chiffres ou d'être créatif pour un responsable en entreprise de nos jours? Pourquoi?

QUESTION 5:

Qu'est-ce qui est formel selon vous dans votre entreprise et qu'est-ce qui l'est moins?

DEUXIEME PARTIE: MOTIVATION / DELEGATION**QUESTION 6:**

Avez-vous le sentiment que le mal que vous vous donnez et le surcroît de travail engendrés par la période budgétaire sont à la mesure de l'usage qui est fait par la suite du budget? Pourquoi?

QUESTION 7:

Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre quotidien? Vous pouvez proposer plusieurs idées et les hiérarchiser.

Par exemple:

- le sentiment d'apporter quelque chose à votre entreprise;
 - le fait que votre patron soit satisfait de votre travail;
 - le fait d'être vous-même "content" du travail que vous avez réalisé le jour même ou au cours des derniers mois;
 - le sentiment d'appartenir à une "belle entreprise", qui tourne bien;
 - le sentiment d'appartenir à une entreprise "agréable";
 - le sentiment de vendre "de bons produits";
 - la reconnaissance de vos pairs et collègues;
 - la rémunération;
- etc...

Hierarchisez vos motivations et commentez.

QUESTION 8:

Avez-vous le sentiment d'avoir beaucoup ou peu d'autonomie?

++ (beaucoup) + +- - -- (pas du tout)

Par quoi celle-ci est-elle limitée selon vous?

Par exemple:

- le risque d'échec;
 - l'inexpérience;
 - les critiques éventuelles d'autres départements;
 - la définition trop précise et étroite de vos responsabilités;
 - l'absence de définition de vos responsabilités;
- etc...

Hierarchisez et commentez.

QUESTION 9:

a) Pensez-vous que le Directeur Général ait un "droit de veto" dans la société (capacité à s'opposer à une idée ou un projet soutenu par ailleurs dans la société)?

D'autres Directeurs en ont-ils également un?

b) Le Directeur Général a-t-il selon vous la capacité "de convaincre" de façon systématique le Comité de Direction d'une de ses idées?

QUESTION 10:

Imaginez les situations suivantes:

a) Vous vous apercevez qu'une décision qui vient d'être prise dans votre Département peut avoir des conséquences négatives pour d'autres Départements, mais que ceux-ci ne se rendront pas compte de l'origine des nouveaux inconvénients qu'ils connaissent. En parlez-vous? Si oui, à qui?

b) Vous vous apercevez que le Directeur d'un Département qui n'est pas le vôtre a pris une décision (intentionnellement ou non, vous n'avez pas les moyens d'en juger) qui va contre les intérêts de votre propre Département. Vous n'êtes cependant pas directement concerné(e). Que faites-vous?

QUESTION 11:

a) Accordez-vous de l'importance à la façon dont vos supérieurs s'expriment en français et écrivent? Pourquoi?

Groupe HEC

Hélène LALANNE

ASSISTANTE

Département Comptabilité et Contrôle de Gestion

HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES - INSTITUT SUPÉRIEUR DES AFFAIRES
HEC MANAGEMENT - DOCTORAT HEC78351 JOUY-EN-JOSAS CÉDEX (FRANCE) - TÉL (1) 39 67 70 00
TELEX 697942 F - TELECOPIE (1) 39 67 74 40**QUESTIONNAIRE****MANAGEMENT & ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS****AND ORGANISATIONAL MODES IN THE UK AND FRANCE.**

The questionnaire is designed to be completed in 30 minutes. Please do not alter replies to the previous questions.

Please state name and address to which the results should be sent (if you wish to receive them).

Name:

Function (optional):

Company (optional):

Address:

Structure of the questionnaire:

General information

First part: time-management; organisation at work.

Second part: motivating - delegating.

(This sheet is to be detached from the questionnaire).



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS

Groupe HEC

Hélène LALANNE

Assistante

Département Comptabilité et Contrôle de Gestion

HAUTES ETUDES COMMERCIALES - INSTITUT SUPERIEUR DES AFFAIRES
HEC MANAGEMENT - DOCTORAT HEC78351 JOUY-EN-JOSAS CEDEX (FRANCE) - TEL (1) 39 67 70 00
TELEX 697942 F - TELECOPIE (1) 39 67 74 40**QUESTIONNAIRE****MANAGEMENT & ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS
AND ORGANISATIONAL MODES IN THE UK AND FRANCE.****General Information****Company**

Industrial or economic sector:

Size: Turnover

 < 5 M£ 5-50 M£ 50-500 M£ > 500 M£

Location of Group Head Office (country):

Professional experience

Your job title and essential responsibilities:

Months/years in the job:

in the Function (Finance, Sales, Production, Marketing...):

in the company:

Have you ever worked for a non-British company?:

 yes no

Country(ies) of origin of the foreign company(ies) you have worked for, and time spent with it(them):

Country	Duration



CHAMBRE DE COMMERCE ET D INDUSTRIE DE PARIS

FIRST PART :TIME MANAGEMENT: ORGANISATION AT WORK.**QUESTION 1**

a) At what time do you generally start working in the morning?

- earlier than 8.00 am between 8.15 am and 8.45 am.
 between 8.45 am and 9.15 am later than 9.15 am.

b) At what time do you generally leave work in the evening?

- earlier than 6.00 pm
 between 6.00 pm and 7.00 pm between 7.00 pm and 8.00 pm.
 between 8.00 pm and 9.00 pm later than 9.00 pm

c) Do you consider that you spend the "right amount of time" at work or not? (Please explain your answer with reference to any constraining factors in the company, in your profession or in the industry.)

d) Do you have the feeling that your time is not always effectively employed during the day? Does it happen often? When do you have this feeling and what contributes to give it to you?

QUESTION 4:

a) Do you think that you are a consensual person? Why? What does that mean to you?

b) Would you like to be more "consensual" than you are? Why? What are the advantages of being consensual?

c) Is it an advantage in your company to be consensual? (Please put a cross against the appropriate answer).

- it is a great advantage.
- it is an advantage, but not a major one.
- it carries both advantages and inconveniences which compensate each other.
- it is rather an inconvenience.
- it may turn against me.

d) Is your company very consensual? In your opinion, where does this come from?

e) In your opinion, what is a "real consensus" based on? Imagine or remember a professional situation where a "real consensus" was found.

f) Do you believe that economic figures and data are important to help finding an agreement or do you believe that discussing ideas - independently of figures - is predominant in case of disagreement?

g) Is it more important nowadays to be a numerate person/manager or a creative person/manager? Why?

QUESTION 5:

What aspects of your company's life are formalised and which are not? Give some examples.

SECOND PART : MOTIVATING DELEGATING**QUESTION 6:**

Do you feel that the time and efforts spent on preparing the company budget is justified in light of the subsequent use made of it? Why?

QUESTION 7:

What motivates you most in your daily work? (If you give several ideas, please rank them.)

For instance:

- feeling that you bring something to your company:
- feeling that your boss is satisfied with your work:
- feeling that you have done a good job today:
- feeling that you belong to a "good and high-performing" company:
- feeling that you belong to a "nice" company:
- being persuaded that your company sells good products:
- being recognized by your peers and colleagues:
- receiving a satisfactory salary for the job:
- ...

Please rank and comment the suggestions above.

QUESTION 8:

Do you feel autonomous?

++ (very) + +- - -- (not at all)

What limits your feeling of autonomy?

For instance:

- risk of failing;
- inexperience;
- potential negative reactions from other Departments;
- your responsibilities are too precisely and narrowly defined;
- your responsibilities are not defined precisely enough;

...

Rank and comment.

QUESTION 9:

a) Has the Managing Director a veto in the company? Can he oppose an idea or project otherwise generally approved in the company?

Do other Directors or Senior Managers also have this power at the company level?

b) In your opinion, has the Managing Director the ability to systematically convince the Executive Committee of any of his ideas?

QUESTION 10:

Imagine your reactions in the following situations:

a) A decision has just been made in your Department. You then realize - which had not been foreseen - that it might disturb some other Departments in the company. You are also aware that these Departments could not make the link between the new problems arising and the decision that has been made by your Department. Do you tell anybody about it? Who?

b) You realize that another Department's Director has made a decision which might disturb another colleague in your own Department. However, you have no way of assessing whether the decision-taker was conscious of the effects on your Department. You are not directly involved nor concerned by these consequences. What do you do?

QUESTION 11:

Do you give importance to the way your superiors speak and write English? To what extent?

ANNEXE 3

DÉMARCHE ADOPTÉE POUR L'ANALYSE DE CONTENU : EXEMPLE DU THÈME 7 (FACTEURS DE MOTIVATION AU TRAVAIL)

Eu égard à l'importance de leur volume, les résultats pour l'ensemble des thèmes ne peuvent pas être présentés ici. C'est pourquoi il nous a paru plus judicieux de détailler la démarche sur un exemple.

Pour ce thème, sont présentés ici:

- a. les résultats de l'analyse de contenu proprement dite, après ventilation en unités de sens du texte des réponses aux questions ouvertes.
- b. les résultats (dont calcul du coefficient de Cramer) statistiques que l'on peut dégager des tris croisés des unités de sens apparues avec la nationalité du répondant, anglaise ou française.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE CONTENU
concernant le thème des facteurs de motivation au travail

LISTE DES UNITÉS DE SENS APPARUES

- 1 être reconnu
- 1 reconnaissance de la Direction, de supérieurs hiérarchiques
- 1 reconnaissance des pairs et collègues
- 1 reconnaissance des subordonnés et collaborateurs
- 1 reconnaissance des "clients" de son propre travail
- 1 estime de soi-même, épanouissement personnel
- 1 encouragement des proches
- 1 sentiment d'être utile, d'apporter une valeur ajoutée
- 1 sentiment de faire avancer les choses/que les choses avancent
- 10 pouvoir voir les conséquences de sa propre action
- 11 avoir des objectifs clairs
- 12 avoir les moyens correspondant aux objectifs
- 14 faire gagner de l'argent à l'entreprise, la rendre plus profitable
- 14 inculquer une culture financière à l'entreprise
- 15 sentiment d'appartenance
- 16 participer à un projet général
- 17 être impliqué
- 17 l'ambition, le statut, l'espoir d'être promu
- 17 le succès, les félicitations, encouragements
- 18 la critique, la controverse/mes positions
- 19 un environnement de confiance
- 21 "se sentir bien"(atmosphère) dans l'entreprise
- 23 travailler en équipe, en groupe
- 24 travailler avec des gens compétents
- 24 travailler dans une boîte qui "tourne bien", pour un leader
- 26 appartenir à un groupe national
- 27 gérer (animer, motiver) des hommes
- 4 former, éduquer
- 4 rencontrer des gens, avoir des contacts, dans et hors de l'entreprise
- 2 convaincre
- 4 maîtriser les évolutions, ce qui se passe
- 7 savoir anticiper
- 33 plaisir de faire, intérêt du travail
- 34 diversité du travail
- 35 aspect ludique du travail
- 36 indépendance, autonomie
- 37 aspects "techniques" du travail
- 38 aspects "commerciaux" du travail
- 39 résolution de problèmes
- 40 améliorer les systèmes et méthodes de gestion
- 41 travailler sur des projets
- 42 plaisir du travail bien fait
- 43 goût du défi, des missions difficiles
- 44 atteindre ses objectifs, terminer un projet
- 45 respecter ses délais
- 46 assumer/avoir des responsabilités
- 47 avoir un impact sur le stratégique, participer à son élaboration
- 48 avoir une position clé dans l'entreprise
- 49 innover, à tous niveaux (aspects créatifs du travail)
- 50 apprendre, faire de nouvelles choses
- 51 la rémunération
- 52 motivations diverses
- 53 divers ranking
- 54 divers autres intéressants
- 55 divers

RÉPONSES DES RESPONSABLES VENTILÉES PAR UNITÉ DE SENS

le nombre d'occurrences est indiqué à côté de chaque unité de sens

• ÊTRE RECONNU 10

être reconnu comme efficace
- la reconnaissance des efforts effectués

3 - la reconnaissance. en effet dites moi comment vous faites avancer une voiture de course sans carburant ?

2 sera reconnu
reconnaissance,
then recognition.
reconnaissance
2 - être reconnu
2. recognition (monetary and non-monetary)

c'est la reconnaissance de mon action, de ma compétence de mon influence de mon rôle

• RECONNAISSANCE DE LA DIRECTION, DE SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES 12

et être apprécié comme tel par la direction...
l'essentiel de la motivation qui m'anime, réside dans le fait d'être apprécié
boss
qui apprécie ce travail.

- parvenir à exprimer clairement les enjeux et les positions à prendre à la direction

2 - travailler en direct avec la direction
receiving recognition for a job well done.
et la direction
2. response from boss, and subordinates, and customers.
1. positive feedback on the tasks i perform
3. feeling that my boss is satisfied with my work

réponse 1: i would prefer to see this as representing 'positive feedback for work core' by my manager(s). this does have an impact on ones aspirations within an organisation and provides the best test of ones contribution to the organisation.

• RECONNAISSANCE DES PAIRS ET COLLÈGUES 6

recognition by colleagues,
être appréciée par les collègues
la reconnaissance de mon travail par les collègues
interest in my colleagues
part of that feeling of self worth is gained from the reflection in others,
recognition of achievements by peers and colleagues

• RECONNAISSANCE DES SUBORDONNÉS ET COLLABORATEURS 2

2. response from boss, and subordinates, and customers.
5 reconnaissance par le personnel encadré

• RECONNAISSANCE DES "CLIENTS" DE SON PROPRE TRAVAIL 4

3. being approached by others for support.
 2. response from boss, and subordinates, and customers.
 et mes differents clients
 4 reconnaissance par les clients et visiteurs des progres accomplis

• ESTIME DE SOI-MÊME, ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL 13

- et en accord avec moi-même.
 and self are most important to me.
 personal pride in my work
 personal achievement more important to me.
 1. job satisfaction
 mon épanouissement engendre ma fierte
 if this is recognized then this sense of achievement is enhanced.
 1. self - satisfaction of achieving objectives
 3. personal sense of achievement / fulfilment.
 professional pride in doing a good job in my fd role.

et satisfaction personnelle sont des facteurs premiers de ma motivation au tra
 il
 motivation springs from generating a feeling of self worth,
 . fulfillment / job satisfaction

• ENCOURAGEMENT DES PROCHES 1

- les encouragements et l'affection des miens

• SENTIMENT D'ÊTRE UTILE, D'APPORTER UNE VALEUR AJOUTÉE 22

- apporter une valeur ajoutée à l'entreprise
 to see the use that are efforts are put to.
 3. being approached by others for support.
 believing what i am doing is worth while
 - apporter "un plus" :
 le principal est le sentiment d'apporter quelque chose
 - sentiment d'apporter un certain savoir
 la notion de travail utile
 that is of benefit to the company.
 1 - sentiment d'apporter quelque chose à l'entreprise
- 1 - sans pour autant être glorieux ! je crois qu'il est important d'apporter u
 plus à la société pour laquelle on travaille
 . savoir que mon travail : 1 est utile
 contribution to the business
 - participer à la réussite de la société
 - contribuer au succès de l'entreprise
 1 - contribuer
 doing something useful.
 in me that means i am doing something useful

- le sentiment d'apporter quelque chose aux personnes avec qui je travaille
- lorsque le travail fourni ou l'etude realisee vont servir, vont etre utiles l'entreprise

. feeling that i am contributing to company development,

re 1: i would prefer to see this as representing 'positive feedback for work done' by my manager(s). this does have an impact on ones aspirations within an organisation and provides the best test of ones contribution to the organisation.

• SENTIMENT DE FAIRE AVANCER LES CHOSES/QUE LES CHOSES AVANCENT 7

2. seeing systems and procedures progress
et de faire progresser (reponses 1 et 2)
voir les equipes s'engager dans ce qu'elles font et progresser
progresser dans un plan d'action

- 1 pouvoir faire changer des modes de fonctionnement, des processus, des pratiques...
que les "choses" avancent reellement et
que les obstacles, apparents ou reels, soient detruits

• POUVOIR VOIR LES CONSÉQUENCES DE SA PROPRE ACTION 2

2. seeing the impact of personal contribution
watching planned strategies come to successful fruition.

• AVOIR DES OBJECTIFS CLAIRS 1

. avoir des objectifs clairs

• AVOIR LES MOYENS CORRESPONDANT AUX OBJECTIFS 1

et realisables dans de bonnes conditions (temps, moyens adaptes, etc...)

• FAIRE GAGNER DE L'ARGENT À L'ENTREPRISE, LA RENDRE PLUS PROFITABLE 12

1. making a profit
faire gagner de l'argent à l'entreprise.
anda) helping the company and myself prosper

- faire gagner de l'argent à ma société (montages, solutions fiscales, negociations ...)

1. company profit achievement
3 presente un haut rendement pour l'entreprise
1 recherche de profits dans le fonctionnel propre
2 recherche de profits marginaux et organisationnels
1. i want et contribute to the efficiency of the organisation.

helping the company achieve good results
 improving company performance so i can have greater rewards.
 . to save money on purchases against estimate

• INCULQUER UNE CULTURE FINANCIÈRE À L'ENTREPRISE 2

inculquer une culture financière à l'entreprise,
 diffuser au sein de l'entreprise le souci d'une meilleure gestion :

• SENTIMENT D'APPARTENANCE 1

appartenance,

• PARTICIPER À UN PROJET GÉNÉRAL 1

- la participation à un projet general

• ÊTRE IMPLIQUÉ 2

3. involvement.
 1 - implication dans la gestion de l'entreprise

• L'AMBITION, LE STATUT, L'ESPOIR D'ÊTRE PROMU 9

b) thoughts of promotion
 1. personal need for success.
 personal goals.
 a need to succeed personally and profesionnally.
 . ambition / success
 . status
 . ambition,
 2. the motivation to achieve promotion to higher managerial positions
 2. senior management drive (as a good example)

• LE SUCCÈS, LES FÉLICITATIONS, ENCOURAGEMENTS 5

2. praise (as opposed to criticism)
 1. success
 success.
 . ambition / success
 1. the motivation to be successful

• LA CRITIQUE, LA CONTROVERSE/MES POSITIONS 1

adverse criticism

• UN ENVIRONNEMENT DE CONFIANCE 1

- un environnement ou la confiance regne

• "SE SENTIR BIEN" (ATMOSPHÈRE) DANS L'ENTREPRISE 4

- le sentiment de son bien être personnel au sein de l'entreprise
 3 - le développement d'une bonne ambiance de travail avec les collaborateurs
 4. a motivated and friendly working environment

la recherche permanente de consensus rend l'entreprise "agréable" car l'ambiance entre collègues est très bonne

• TRAVAILLER EN ÉQUIPE, EN GROUPE 6

3. being part of a team.
 4 being part of a professional team
 travailler avec une équipe qui se sent soudeée.
 . travailler avec ses collaborateurs
 - une équipe motivante
 2. part of good team

• TRAVAILLER AVEC DES GENS COMPÉTENTS 2

4 being part of a professional team
 working with able people.

• TRAVAILLER DANS UNE BOÎTE QUI "TOURNE BIEN", POUR UN LEADER 7

dans une entreprise qui fonctionne bien (réponses 3 et 4)
 - l'état d'esprit de la société : . leader
 5. working for a successful company
 . being related to and employed by a market leader.
 4. feeling that i belong to a good and high performing company.
 in a high performing effective company

being part of a successful international company in the health care and NUTRITION INDUSTRY.

• APPARTENIR à UN GROUPE NATIONAL 1

4 - appartenir à une société et un groupe national

• GÉRER (ANIMER, MOTIVER) DES HOMMES 19

- animer une équipe soudée et motivée
travailler avec une équipe qui se sente soudée.
motiver et valoriser mes collaborateurs.
faire éclore les talents :
- responsabiliser les collaborateurs pour connaître leur motivation
- 2 - le développement des hommes
- les qualités humaines et relationnelles des hommes
management of staff.
- y arriver en animant une équipe pour atteindre ce but
- 3 - gestion des hommes
- dynamiser l'activité de mes collaborateurs
- 3. motivate / train to do the above.

what is missing from the above is the pleasure in developing other peoples skills and development of their self esteem.

- 2 la formation des hommes a la prise de responsabilité
- les relations humaines
- motiver les hommes sur des objectifs essentiels pour l'entreprise
- motiver
- la gestion humaine : recherche du meilleur point de chute pour chacun, dans respect des objectifs de productivité
- 3. staff development.

• FORMER, ÉDUQUER 1

démystifier la finance, former.

• RENCONTRER DES GENS, AVOIR DES CONTACTS, DANS ET HORS DE L'ENTREPRISE 6

- 2. the opportunity to meet people
personal interactions.
- les rapports avec mes collaborateurs et les interlocuteurs de ma profession
- les relations humaines
- l'action commerciale vers l'extérieur
- le tact avec les ingénieurs commerciaux pour la préparation des actions commerciales

• CONVAINCRE, NÉGOCIER 7

- faire partager mes idées,
et les grandes options de la dg, aux responsables sur le terrain.
- parvenir à exprimer clairement les enjeux et les positions à prendre à la dg
- débattre, convaincre,
convaincre,

et faire adherer ses equipes a ses propres objectifs et idees
- les reunions de negociation (par ex. avec les banques).

• MAITRISER LES ÉVOLUTIONS, CE QUI SE PASSE 2

maîtriser les principales evolutions de l'entreprise
the satisfaction of knowing everything is under control and in order.

• SAVOIR ANTICIPER 1

avoir su anticiper un probleme latent

• PLAISIR DE FAIRE, INTÉRÊT DU TRAVAIL 7

- le plaisir de faire :
satisfaction intellectuelle des dossiers ou projets traités
- interet du travail
2. personal work satisfaction
at this point in my career, job satisfaction is the greatest motivation,
and in the problem which present themselves.
job satisfaction,

• DIVERSITÉ DU TRAVAIL 4

- l'interet et la diversite du travail
variety of role
2. variety of workload
- la variete de mes activites

• ASPECT LUDIQUE DU TRAVAIL 3

2 - comme je le trouvais precedemment, le travail doit avoir un aspect ludique
1. enjoyment,
. fun

• INDÉPENDANCE, AUTONOMIE 3

2 - une certaine independance
3. an element of autonomy
- l'autonomie de ma fonction

• ASPECTS "TECHNIQUES" DU TRAVAIL 9

-
- . completion of financial models
 - . completion of well argued papers.
 - le reporting et la consolidation des comptes de resultat.
 - 2 - le developpement et la mise en place de methodes et outils performants
 - 2 previsions
 - 3 creations de techniques financieres
 - 1'adaptation des productions dont je suis responsable aux besoins des servic
commerciaux
 - . to save money on purchases against estimate
 - . to control suppliers in difficult delivery situations

• ASPECTS "COMMERCIAUX" DU TRAVAIL 1

- 1'aspect commerciale de mon activite (ventes-achats)

• RÉSOLUTION DE PROBLÈMES 6

- 4 - resolution/analyse de problemes
- 5 solutionner les problemes du court terme
- 4. problem solving
solving problems
 - . to resolve problems.
- 2. mon management: problem solving

• AMÉLIORER LES SYSTÈMES ET MÉTHODES DE GESTION 7

- améliorer les prévisions budgétaires (rigueur et réalisme),
bien suivre les réalisations.
- améliorer la gestion de la trésorerie (pas de soldes créditeurs improductifs
 - aider les controleurs a mettre en place des outils de suivi
 - 3 - essayer de faire progresser les methodes de gestion de l'entreprise.
 - 2 - le developpement et la mise en place de methodes et outils performants
- la mise en place de systemes/processus permettent d'améliorer la productivite/
mplifier les operations

• TRAVAILLER SUR DES PROJETS 1

- de travailler sur des projets

• PLAISIR DU TRAVAIL BIEN FAIT 11

les missions qui me sont confiees
the abilities to do a job well /

the desire to do the job well
 et bien fait est sans doute la première motivation
 most important factor to me is that i fell i am doing a good job

2 - etre content du travail que j'ai effectue au cours des jours et des mois pr
 edents

1. the desire to do things the best.
 professional pride in doing a good job in my fd role.
 and doing it well.

1. conscientiousness

- le fait d'etre "content" (quand je le suis) du travail que j'ai realise

• GOÛT DU DÉFI, DES MISSIONS DIFFICILES 13

challenge of the "impossible".

- résoudre des problèmes de gestion qui sont jusque la restes sans reponse
 clearly professional managers are motivated by high standard of work.

2. different challenges.

la possibilite de "trouver" un probleme non evident

1 - les defis

- la reussite de challenge

a want to be the best.

2. a difficult task

achieving difficult tasks.

2. challenge

the satisfaction of succeeding in a job which many people would regard as diffi
 lt.

1. challenge

• ATTEINDRE SES OBJECTIFS, TERMINER UN PROJET 14

and meet targets.

1 a sense of achievement

concretiser un projet long, le voir vivre et reussir

seeing things happen / come to finition.

1. achievement of goals.

1. self - satisfaction of achieving objectives

achievement of results.

et performance sont les clefs de la motivation

- y arriver en animant une equipe pour atteindre ce but

1. achievmeent of task(s)

- mener au moins un dossier a son terme et le clore

1. achieving taargets

achieving good results

1. personal performance

• RESPECTER SES DÉLAIS 3

et dans les délais

. achievement of deadlines

2. achievment of results on time

• ASSUMER/AVOIR DES RESPONSABILITÉS 5

- 1 - la responsabilité
- progresser dans les prises de responsabilités
- remplir mon rôle fonctionnel vis à vis de l'entreprise
- 1 responsabilité
- assumer ma fonction

• AVOIR UN IMPACT SUR LE STRATÉGIQUE, PARTICIPER À SON ÉLABORATION 8

- de participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise
- 1. contributing to the team which runs the company
- 3 taking decisions that influence events.
- 2 - travailler en direct avec la dg
- la possibilité d'intervenir dans les décisions importantes du groupe
- la participation directe aux choix stratégiques
- 1 - le sentiment d'avoir contribué à une décision importante pour l'entreprise
- 3 inspecter la stratégie de l'entreprise

• AVOIR UNE POSITION CLÉ DANS L'ENTREPRISE 1

that i play a key role

• INNOVER, À TOUS NIVEAUX (ASPECTS CRÉATIFS DU TRAVAIL) 10

- procéder à des analyses un peu nouvelles
- innover :
- passer des idées nouvelles et des projets qui font changer les latitudes de l'entreprise
- . créativité
- . innovation
- 3. recognition for creative work
- development of ideas
- 1 la création : nouveaux produits, nouvelles organisations etc...
- créer, développer de nouveaux produits, services, de nouvelles méthodes de travail, d'organisations
- imaginer

• APPRENDRE, FAIRE DE NOUVELLES CHOSES 4

- traiter de nouveaux dossiers,
- 1 - faire quelque chose de nouveau
- progresser dans mes connaissances
- 2. develop my professional skills

6. conveying a 'happy with my situation' attitude to friends and family.

• DIVERS RANKING 6

6, 7, 8 not really major factors
1st: n. 3 2nd: n. 1
ranking: 2, 4, 3 and 1.
nb not a lot of difference in ranking.

toutes les motivations ci-dessus ont pratiquement le meme rang apres celle classée n°1

only those suggestions that i felt acutally motivate me have been ranked above

• DIVERS AUTRES INTÉRESSANTS 9

sachant qu'il n'existe pas de possibilité de promotion et que les hausses de salaire resteront minimales. appartenant à une entreprise du secteur "semi-public", non concurrentiel,

(je n'ai pratiquement rien à attendre au plan remuneration : je ne mentionne donc pas cet element qui n'est pas determinant pour moi, mais que j'evocerais neanmoins s'il y avait quelque chose de possible en ce domaine).

a salary increase is only one way of recognising achievement and is not the most important.

salary important is not i believe a great motivator but can be a demotivator if people are not paid the 'rate for the job'.

parce que je ne gagne pas assez bien ma vie, autrement, la remuneration viendrait au 3 et 4e position

a sense of security within a company and a satisfactory salary for the job are most taken for granted at this time, although a change in circumstances could well push these 'hygiene' factors closer to the top of the ranking.

but others's values may not be the same as mine in which case their recognition of my worth is less motivating.

la reconnaissance de son responsable et la remuneration ne sont que des consequences des motivations donnees en page 7 elles ne creent pas la motivation, elle l'entretiennent

ce sont les motifs de satisfaction que "je" me donne ou que l'on me donne.

• DIVERS 13

see preceeding page.

les autres sont d'ordre simplement personnel, donc sans grand interet pour l'entreprise

similar to my own on p. 7

3 - quand ca tourne bien, ca baigne

• LA RÉMUNÉRATION 20

salary does not motivate on a daily basis but is very important.

2 money

3. salary

salary. although not enough.

4. remuneration.

- le salaire

et bien sur la remuneration qui est en parallele de ses trois points, car c'es aussi un carburant

money

4 - la remuneration comme indicateur de performance

3. performance related awards.

3. rewarded appropriately

earning money to improve my lifestyle.

salary prospects

money.

. money

. remuneration ; pay, car, etc...

money / pay

3. acceptable level of reward.

improving company performance so i can have greater rewards.

2. recognition (monetary and non-monetary)

• MOTIVATIONS DIVERSES 21

et en presenter une synthese claire à la direction de l'entreprise,

3 - reussir dans mes contacts avec les "operationnels" : directeurs d'usine ; responsables r etd ; responsables commerciaux

fear of losing my job.

a fear of failing at the above.

entreprendre,

reunir

3 controle de l'application des decisions

implementation of change

- constater, de maniere expresse ou tacite, que mon raisonnement et mes idees rapprochent de celles de mon interlocuteur

3 la delegation pour liberer du temps

- ma connaissance de l'entreprise liee aux deplacmeents nationaux et a mon experience

- parvenir a organiser mon temps pour disposer de moments de reflexion et d'analyse des besoins a long terme

informer

organiser

suivre

et bien coordonner les activites placees sous ma responsabilite en vue de reperer le mieux possible aux preoccupations de l'entreprise dansle domaine qui me concerne

2 - vision de l'interaction des differents rouages de l'entreprise

4 traitement permanent de l'information sur l'environnement et utilisation au profit de l'entreprise

- la gestion des problemes de l'entreprise (long terme et moyen terme)

- la gestion du quotidien (court terme)

no comment

2 convaincu par l'exemple et par le matraquage des exemples ou anecdotes repet
is et convergents

et revenir au point 1

voir ci-dessus

ps : j'ai repondu sans lire la p.8

voir page 7

- l'exploitation des positions prises aux plus jeunes cadres.

work is a vital part of the quality of life. it is important both that working
s happy and satisfying, and that the results of work contributes to society as
whole.

l'entreprise s'est un peu endormie sur ses lauriers pendant les 20 ans qui ont
uivi la guerre, mais se ressaisit bien aujourd'hui

• 0

**TRIS CROISÉS DES RÉPONSES
AUX QUESTIONS OUVERTES
AVEC LA NATIONALITÉ DU RÉPONDANT**

concernant le thème des facteurs de motivation au travail

On remarque que quatre unités de sens font apparaître une différence, significative au sens de Cramer, entre les répondants anglais et les répondants français:

- l'ambition, le statut, l'espoir d'être promu;
- gérer (animer, motiver) des hommes;
- convaincre, négocier;
- atteindre ses objectifs, terminer un projet.

NOMBRE D'OCCURRENCES DE CHAQUE UNITÉ DE SENS PAR NATIONALITÉ

LES MOTIVATIONS

En Effectifs et pourcentages

Colonnes: A1 Nationalité de l'interviewé :
Lignes : Q1 Q07

Q1 \ A1	français	anglaise	TOTAL	Cramer
être reconnu	7	3	10	0.00401
reconnaissance de la Dir	5	5	10	0.00003
reconnaissance des pairs	3	4	7	0.00064
reconnaissance des subor	1	1	2	0.00001
reconnaissance des "clie	2	3	5	0.00080
estime de soi-même, épan	3	9	12	0.01011
encouragement des proche	1	0	1	0.00278
sentiment d'être utile,	11	11	22	0.00007
sentiment de faire avanc	5	2	7	0.00326
pouvoir voir les conséqu	0	2	2	0.00634
avoir des objectifs clai	1	0	1	0.00278
avoir les moyens corresp	1	0	1	0.00278
faire gagner de l'argent	7	6	13	0.00008
inculquer une culture fi	1	0	1	0.00278
sentiment d'appartenance	1	0	1	0.00278
participer à un projet q	1	0	1	0.00278
être impliqué	1	2	3	0.00119
l'ambition, le statut, l	0	7	7	0.02217
le succès, les félicitat	(--) 1	(++) 4	5	0.00594
la critique, la controve	0	1	1	0.00317
un environnement de conf	1	1	2	0.00001
"se sentir bien" (atmosph	3	1	4	0.00260
travailler en équipe, en	3	4	7	0.00064
travailler avec des gens	0	2	2	0.00634
travailler dans une boît	2	5	7	0.00442

(SUI TE) Q1 \ A1	français e	anglaise	TOTAL	*Cramer
appartenir à un groupe n	1	0	1	0.00278
gérer (animer, motiver)	13 ++	3 --	16	0.01668
former, éduquer	1	0	1	0.00278
rencontrer des gens, avo	4	3	7	0.00025
convaincre, négocier	5 (+)	0 (-)	5	0.01390
maîtriser les évolutions	1	1	2	0.00001
savoir anticiper	1	0	1	0.00278
plaisir de faire, intérêt	2	4	6	0.00239
diversité du travail	3	1	4	0.00260
aspect ludique du travail	1	2	3	0.00119
indépendance, autonomie	2	1	3	0.00081
aspects "techniques" du	5	2	7	0.00326
aspects "commerciaux" du	1	0	1	0.00278
résolution de problèmes	3	3	6	0.00002
améliorer les systèmes e	4	2	6	0.00161
travailler sur des proje	1	0	1	0.00278
plaisir du travail bien	4	6	10	0.00161
goût du défi, des missio	6	8	14	0.00128
atteindre ses objectifs,	4 -	11 +	15	0.01111
respecter ses délais	2	1	3	0.00081
assumer/avoir des respon	5	1	6	0.00716
avoir un impact sur le s	6	1	7	0.00966
avoir une position clé d	0	1	1	0.00317
innover, à tous niveaux	6	3	9	0.00242
apprendre, faire de nouv	2	2	4	0.00001
la rémunération	3 ---	16 +++	19	0.02900
motivations diverses	11	6	17	0.00345
divers ranking	2	5	7	0.00442
divers autres intéressan	5	4	9	0.00016
divers	9	3	12	0.00779
	.	.		
TOTAL	174	163	337	100
MOYENNE	30.71	30.03		
ECART TYPE	17.64	18.06		

Non répondants = 20 Répondants = 94 $\chi^2 = 98.293$ D.D.L. = 54
 Coeff. contingence de Pearson = 0.00000

**NOMBRE D'OCCURRENCES
DE CHAQUE UNITÉ DE SENS EN POURCENTAGE
PAR NATIONALITÉ**

être reconnu	70.0	30.0	100	10
reconnaissance de la Dir	50.0	50.0	100	10
reconnaissance des pairs	42.9	57.1	100	7
reconnaissance des subor	50.0	50.0	100	2
reconnaissance des "clie	40.0	60.0	100	5
estime de soi-même, épan	25.0	75.0	100	12
encouragement des proche	100.0	0.0	100	1
sentiment d'être utile,	50.0	50.0	100	22
sentiment de faire avanc	71.4	28.6	100	7
pouvoir voir les conséqu	0.0	100.0	100	2
avoir des objectifs clai	100.0	0.0	100	1
avoir les moyens corresp	100.0	0.0	100	1
faire gagner de l'argent	53.8	46.2	100	13
inculquer une culture fi	100.0	0.0	100	1
sentiment d'appartenance	100.0	0.0	100	1
participer à un projet g	100.0	0.0	100	1
être impliqué	33.3	66.7	100	3
l'ambition, le statut, l	0.0	100.0	100	7
le succès, les félicitat	20.0	80.0	100	5
la critique, la controve	0.0	100.0	100	1
un environnement de conf	50.0	50.0	100	2
"se sentir bien" (atmosph	75.0	25.0	100	4
travailler en équipe, en	42.9	57.1	100	7
travailler avec des gens	0.0	100.0	100	2
travailler dans une boît	28.6	71.4	100	7

appartenir à un groupe n	100.0	0.0	100	1
gérer (animer, motiver)	81.3	18.8	100	16
former, éduquer	100.0	0.0	100	1
rencontrer des gens, avo	57.1	42.9	100	7
convaincre, négocier	100.0	0.0	100	5
maîtriser les évolutions	50.0	50.0	100	2
savoir anticiper	100.0	0.0	100	1
plaisir de faire, intérêt	33.3	66.7	100	6
diversité du travail	75.0	25.0	100	4
aspect ludique du travail	33.3	66.7	100	3
indépendance, autonomie	66.7	33.3	100	3
aspects "techniques" du	71.4	28.6	100	7
aspects "commerciaux" du	100.0	0.0	100	1
résolution de problèmes	50.0	50.0	100	6
améliorer les systèmes e	66.7	33.3	100	6
travailler sur des proje	100.0	0.0	100	1
plaisir du travail bien	40.0	60.0	100	10
goût du défi, des missio	42.9	57.1	100	14
atteindre ses objectifs,	26.7	73.3	100	15
respecter ses délais	66.7	33.3	100	3
assumer/avoir des respon	83.3	16.7	100	6
avoir un impact sur le s	85.7	14.3	100	7
avoir une position clé d	0.0	100.0	100	1
innover, à tous niveaux	66.7	33.3	100	9
apprendre, faire de nouv	50.0	50.0	100	4

la rémunération	15.8	84.2	100	19
motivations diverses	64.7	35.3	100	17
divers ranking	28.6	71.4	100	7
divers autres intéressan	55.6	44.4	100	9
divers	75.0	25.0	100	12

Non répondants = 20 Répondants = 94

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE Yvan & FIRSIROTU Mihaela E. et alii**, *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, Québec, Canada, 1988.
- ACKOFF Russell L.**, Management misinformation systems, *Management Science*, décembre 1967, vol.XIV, n°4, p.147-156.
- ANTHONY Robert N.**, *Planning and control systems: a framework for analysis*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, Mass., 1965.
- ANTHONY Robert N.**, *The management control function*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, Mass., 1988.
- ARGYRIS Chris**, Organisational learning and Management Information Systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1977, Vol.2, n° 2, p.113-124.
- ARGYRIS C. & SCHÖN D.**, *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1978.
- ARON Raymond**, *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, Collection Bibliothèque des Sciences Humaines, Collection Tel, Paris, 1967.
- BANBURY John & NAHAPIET Janine E.**, Towards a framework for the study of the antecedents and consequences of information systems in organizations, *Accounting, Organizations and Society*, 1979, Vol.4, n°3, p.163-177.
- BARIFF M.L. & GALBRAITH J.R.**, Intra-organisational power considerations for designing IS, *Accounting, Organizations and Society*, 1978, Vol.3, n°1, p.15-28.
- BARNARD Chester**, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.
- BARSOUX Jean-Louis & LAWRENCE Peter**, *Management in France*, Cassell Educational Ltd, Londres, 1990.
- BARSOUX Jean-Louis**, Following the leaders, *International Management*, July-August 1992, p.40-41.
- BATESON Gregory**, *Vers une écologie de l'esprit*, Editions du Seuil, Paris, 1977.
- BEDARIDA François**, *La société anglaise du milieu du XIXème siècle à nos jours*, Editions du Seuil, Collection Points histoire, Paris, 1990 (première édition, Librairie Arthaud, Paris, 1976).
- BENDIX Reinhard**, Contributions to the comparative approach, extrait de **J.BODDEWYN**, *Comparative management and marketing*, Scott, Foresman & Co, Glenview, Illinois, 1969, p.10-14.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Collection Points inédit, Paris, 1985.

BERRY A.J. & al, Management control in an area of NCB: rationales of accounting practices in a public enterprise, *Accounting, Organizations and Society*, 1985, Vol.10, n°1, p.3-28.

BERRY John W., Psychology of acculturation: understanding individuals moving between cultures, extrait de **BRISLIN Richard** (eds), *Applied cross-cultural psychology*, Sage Publications, London, 1990, p.232-253.

BERTALANFFY (von) Ludwig, *Théorie Générale des Systèmes*, Bordas, Paris, 1980 (traduction française de *General System Theory*, George Braziller Inc., New York, 1968).

BESCOS Pierre-Laurent, DOBLER Philippe, MENDOZA Carla & NAULLEAU Gérard, *Contrôle de gestion et management*, Editions Montchrestien, Paris, 1993 (première édition 1991).

BESSON Patrick & BOUQUIN Henri, Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1991, n°82, p.61-71.

BHIMANI AI, Indeterminacy and the specificity of accounting change: Renault 1898-1939, *Accounting, Organizations and Society*, 1993, Vol.18, n° 1, p.1-41.

BHIMANI AI, Accounting enlightenment in the age of reason, document de travail, 1994, à paraître, 65 pages.

BIRNBERG Jacob G. & SNODGRASS Coral, Culture and control : a field study, *Accounting, Organizations and Society*, 1988, Vol.13, n°5, p.447-464.

BODDEWYN J., Introduction to *Comparative management & marketing*, Scott, Foresman & Co, Glenview, Illinois, 1969, p.1-7.

BOISOT Max, *Information and organizations - the manager as anthropologist*, Fontana/Collins, London, 1987.

BOISOT Max, CUEVAS Fernando, FIOL Michel & GARETTE Bernard, AFM - un modèle d'analyse de la formation au management, *Cahier de recherche du Groupe HEC*, n°348, Jouy-en-Josas, 1990.

BOISVERT Hughes, Du contrôle des coûts à la gestion des activités, Actes du 12ème congrès annuel de l'Association Française de Comptabilité, Jouy-en-Josas, mai 1991.

BOLLINGER Daniel & HOFSTEDE Geert, *Les différences culturelles dans le management - comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.

- BOSCH (van den) Frans A.J. & PROOIJEN (van) Arno A.**, The competitive advantage of European nations: the impact of national culture - a missing element in Porter's analysis? , *European Management Journal*, juin 1992, Vol.10, n°2, p.173-177, suivi d'une réponse de Michael Porter, p.178.
- BOULDING Kenneth E.**, General Systems Theory - the skeleton of science, *Management Science*, April 1956, Vol.2, n°3, p.197-208.
- BOUSSARD D. et alii**, Etudes en comptabilité internationale - tome 1, *Cahier de recherche du Groupe ESCP*, n°90-89 série comptabilité, audit et contrôle de gestion, 336p., Paris, 1990.
- BRAUDEL Fernand**, *L'identité de la France - tome 3. Les hommes et les choses*, Les Editions Arthaud-Flammarion, Paris, 1986.
- BRISLIN Richard W.**, Introduction à *Applied cross-cultural psychology*, Sage Publications, London, Cross-cultural research and methodology series, 1990, Vol.14, p.9-33.
- BRUNS Willam J.Jr & KAPLAN Robert S.**, Introduction à *Field studies in management accounting*, 1987, p.1-14.
- BUCKI Janusz & PESQUEUX Yvon**, Les systèmes d'information : la problématique aujourd'hui, *Revue Française de Comptabilité*, septembre 1991, n°226, p.72-75.
- BUCKI Janusz & PESQUEUX Yvon**, Pour une réhabilitation du modèle cybernétique, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1991, n°86, p.70-77.
- BUCKI Janusz & PESQUEUX Yvon**, De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1992, n°90, p.20-28.
- BURCHELL Stuart, CLUBB Colin, HOPWOOD Anthony, HUGHES John & NAHAPIET Janine**, The roles of accounting in organizations and society, *Accounting, Organizations and Society*, 1980, Vol.5, n°1, p.5-27.
- BURNS T. & STALKER G.**, *The management of innovation*, Tavistock, Londres, 1961.
- BURRELL G. & MORGAN G.**, *Sociological paradigms and organisational analysis*, Gower, Aldershot, Hants, 1988 (première édition Heinemann Educational Books, 1979).
- CHANDLER Alfred D.Jr.**, *Organisation et performance des entreprises - tome 2 : la Grande-Bretagne 1880-1948*, Editions d'Organisation, Les classiques EO, 1993 (traduction française de *Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990).
- CHANLAT Jean-François**, L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988), *Sociologie du Travail*, 1989, n°3, p.381-402.

CHARBONNIER Georges, *Entretiens avec Lévi-Strauss*, Union Générale d'éditions, Le monde en 10/18, Paris, 1961.

CHILD John, Culture, contingency and capitalism in the cross national study of organizations, extrait de **L.L.CUMMINGS & B.M.STAW**, *Research in organizational behaviour*, JAI Press, Greenwich, Conn., 1981, p.303-356.

CHOI F.D. & MUELLER G., *An introduction to multinational accounting*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.

CHOW Chee W., The effects of management controls and national culture on manufacturing performance: an experimental investigation, *Accounting, Organizations & Society*, 1991, Vol.16, n°3, p.209-226.

COATES Jeffrey, DAVIS Edward, LONGDEN Stephen, STACEY Raymond, EMMANUEL Clive, Objectives, missions and performance measures in multinationals, *European Management Journal*, December 1991, Vol.9, n°4, p.444-452.

COATES Jeffrey, DAVIS Edward, LONGDEN Stephen, STACEY Raymond, EMMANUEL Clive, Multinational companies performance measurement systems : international perspectives, *Management Accounting Research*, 1992, Vol.3, p.133-150.

COLASSE Bernard, Les trois âges de la comptabilité, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1988, n°70, p.83-87.

COLASSE Bernard & DURAND Romain, French accounting of the twentieth century, *Cahier de recherche du CREFIGE*, n°9308, Université Paris-Dauphine, 32p., Paris, 1994.

Committee Report on International Accounting Operations and Education 1975-1976, *The Accounting Review*, 1977, supplément Vol.52., p.65-132.

COOPER D.J. & HOPPER T.M., Critical studies in accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 1987, Vol.12, n°5, p.407-414.

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris, 1963.

CROZIER Michel, *L'entreprise à l'écoute - apprendre le management post-industriel*, Interéditions, Paris, 1989.

CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977.

CYERT Richard & MARCH James G, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970 (traduction française de *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1963).

DANINOS Pierre, *Les carnets du Major W. Marmaduke Thompson - découverte de la France et des Français*, Librairie Hachette, Paris, 1954.

DANZIGER Raymond, Experts comptables: l'usine, vous connaissez?, *Revue Française de Comptabilité*, septembre 1991, n°226, p.86-92.

DAVIS Gordon B., OLSON Margrethe H., AJENSTAT Jacques, PEAUCELLE Jean-Louis, *Systèmes d'information pour le management - volumes 1 et 2*, Editions G.Vermette Inc., Boucherville, et Editions Economica, Paris, 1986 (traduction française de *Management Information Systems - Conceptual foundation, structure and development*, MacGraw Hill, 1985).

DEARDEN John, MIS as a mirage, *Harvard Business Review*, January-February 1972, Vol.50, p.90-99.

DELISI Peter S., Lessons from the steel axe : culture, technology and organizational change, *Sloan Management Review*, Fall 1990, Vol.32, n°1, p.83-93.

DELMOND Marie-Hélène, L'utilisation des systèmes d'information comme support de la décision et comme outil stratégique: tendances et facteurs explicatifs, mémoire de DEA, Université de Créteil-Val de Marne, octobre 1990.

DENT Jeremy F., Reality in the making : a study of organisational transformation, article présenté au Workshop ELASM, 28-29 septembre 1989, Louvain, Belgique.

DUBY Georges & MANDROU Robert, *Histoire de la civilisation française - tome 2 : XVII^e-XX^eème siècle*, Le Livre de Poche, Collection références, Armand Colin, Paris, 1984.

DUMONT Louis, *Homo hierarchicus - le système des castes et ses implications*, Editions Gallimard, Paris, Collection Bibliothèque des sciences humaines, 1966, Collection Tel, 1979.

DURKHEIM Emile, *Le suicide: étude de sociologie*, Presses Universitaires de France, Bibliothèque de philosophie contemporaine, Paris, 1967 (première édition Félix Alcan, Paris, 1897).

EARL M.J. & HOPWOOD Anthony G., From management information to information management, extrait de **LUCAS H.C.**, *The information systems environment*, North Holland, Amsterdam, 1980.

ETZIONI Amitai, *Modern organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1964.

EVRAERT Serge & MEVELLEC Pierre, Calcul des coûts: il faut dépasser les méthodes traditionnelles, *Revue Française de Gestion*, mars-mai 1990, n°78, p.12-24.

EVRAERT Serge & MEVELLEC Pierre, Réconcilier le calcul du coût des produits et le contrôle de gestion, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1991, n°82, p.91-102.

FARMER Richard N. & RICHMAN Barry M., A model for research in comparative management, extrait de **J.BODDEWYN**, *Comparative management and marketing*, Scott, Foresman & Co, Glenview, Illinois, 1969, p.56-74.

FELDMAN M.S. & MARCH J.G., Information in organizations as signal and symbol, *Administrative Science Quarterly*, June 1981, Vol.26, p.171-186.

FEYERABEND Paul, Consolations for the specialist, article présenté au séminaire du Professeur Popper à la London School of Economics & Political Science, Londres, mars 1967.

FEYERABEND Paul, *Contre la méthode : esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Points Seuil, collection Sciences, Paris, 1979 (traduction française, 1979, de *Against method*, New Left Books, London, 1975).

FINKIELKRAUT Alain, *La défaite de la pensée*, Editions Gallimard essais, Paris, 1987.

FIOL Michel, La convergence des buts, Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Paris Dauphine, 1991.

FIOL Michel & JOUAULT Patrick, Les origines du contrôle de gestion éclairent-elles son futur?, extrait de *Compétences financières pour l'entreprise*, Collection "Les enjeux de l'entreprise", Créations éditions productions publicitaires, Paris, 1989, p.303-306.

FIOL Michel & LEBAS Michel, Management control as a learning device, article présenté au 15ème congrès annuel de la European Accounting Association, Madrid, avril 1992.

FORRESTER Jay W., *Principes des systèmes*, Presses Universitaires de Lyon, Collection Science des systèmes, Lyon, 1961.

FOUCAULT Michel, *Les mots et les choses - une archéologie des sciences humaines*, Editions Gallimard, Collection Bibliothèque des sciences humaines, Paris, 1966.

FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir - naissance de la prison*, Editions Gallimard, Collection Bibliothèque des Histoires, Paris, 1975.

FRAZER Willam J.Jr. & BOLAND Lawrence A., An essay on the foundations of Friedman's Methodology, *The American Economic Review*, March 1983, Vol.73, n°1, p.129-144.

FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle - dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, Collection Sociologie, Paris, 1993.

FRIEDMAN Milton, The methodology of positive economics, extrait de *Essays in positive economics*, University of Chicago Press, Chicago, 1953, p.18-35.

GALBRAITH Jay, Organizational design: an information processing view, extrait de **LAWRENCE P.R. & LORSCH J.W.**, *Organization planning : concepts and cases*, Irwin, 1972.

GALBRAITH Jay, *Designing complex organizations*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1973.

GARFINKEL H., *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1967.

GAUTHERON Marie, *L'honneur - image de soi ou don de soi: un idéal équivoque*, Editions Autrement, Série Morales n°3, Paris, 1991.

GEERTZ Clifford, *The interpretation of cultures - selected essays by Clifford Geertz*, Basic Books Inc., New York, 1973.

GERRITY Thomas P., Design of man-machine decision systems : an application to portfolio management, *Sloan Management Review*, Winter 1971, Vol.12, n°2, p.59-75.

GLUCKSMANN André, *Descartes, c'est la France*, Le livre de poche-Flammarion, Paris, 1987.

GOODENOUGH Ward, *Cultural anthropology and linguistics*, in **GARVIN P. (eds)**, Report on the seventh annual round table on linguistics and language study, Washington D.C., 1957.

GOOLD Michael & CAMPBELL Andrew, *Strategies and styles - the role of the centre in managing diversified corporations*, Basil Blackwell Ltd, Oxford, 1989 (première édition 1987).

GORRY G.A. & SCOTT MORTON M.S., A framework for Management Information Systems, *Sloan Management Review*, Fall 1971, Vol.13, n°1, p.55-70.

GRANT Wyn, with SERGENT Jane, *Business and politics in Britain*, Macmillan Education Ltd, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 1987.

GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, Précis Dalloz, Paris, huitième édition, 1990.

GREEN Raül H., Les déterminants de la restructuration des grands groupes agro-alimentaires au niveau mondial, *Economies & Sociétés*, Série progrès et agriculture, n°7, 1989, p.27-52.

HAAS Michael, Comparison and the development of science, extrait de **J.BODDEWYN**, *Comparative management and marketing*, Scott, Foresman & Co., Glenview, Illinois, 1969, p.8-10.

HALEVY Elie, *Histoire du peuple anglais au 19ème siècle*, Hanchette, Paris, réed.1974-1975 (première édition 1932).

HALL Edward T., *La dimension cachée*, Editions du Seuil, Collection Points essais, Paris, 1978 (traduction française 1971 de *The hidden dimension*, Doubleday & Co, New York, 1966).

HALL Edward T., *La danse de la vie - temps culturel, temps vécu*, Editions du Seuil, Collection Points essais, Paris, 1984 (traduction française 1984 de *The dance of life*, Anchor press/Doubleday, New York, 1983).

HANNAH Leslie, *The rise of the corporate economy*, Richard Clay Ltd, Bungay, Suffolk, 1983 (première édition Methuen & Co Ltd, Londres, 1976).

HARRISON Graeme L., The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes, *Accounting, Organizations and Society*, 1992, Vol.17, n°1, p.1-15.

HAYEK (von) Friedrich, *Scientisme et sciences sociales - essai sur le mauvais usage de la raison*, Agora, traduction française (par Raymond Barre, Librairie Plon, 1953) de *Scientism and the study of society*, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1952.

HAYS W.L. & WINKLER R.L., *Statistics: probability, inference and decision*, Holt Rinehart & Winston Inc., International Series in Decision Processes, New York, 1971.

HENRY Alain, Contrôle et contexte culturel - le cas des entreprises africaines, Actes du 12ème congrès de l'Association Française de Comptabilité, Jouy-en-Josas, mai 1991.

HOFSTEDE Geert, *Contrôle budgétaire : les règles du jeu*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1977 (traduction française de *The game of budget control*, Tavistock, 1968).

HOFSTEDE Geert, *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London, 1980.

HOFSTEDE Geert, Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987, n°64, p.10-21.

HOFSTEDE Geert, The cultural context of accounting, extrait de **CUSHING B.(ed)**, *Accounting and culture*, American Accounting Association, New York, 1987.

HOFSTEDE Geert, NEUIJEN Bram, DAVAL OHAYV Denise & SANDERS Geert, Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, June 1990, Vol 35, n°2, p.286-316.

Hommes et Commerce, Dossier agro-alimentaire, L'Europe va elle que va elle!, janvier 1992, p.41-49.

HOPWOOD Anthony G., *An accounting system and managerial behaviour*, Saxon House, Lexington, Mass.,1973.

HOPWOOD Anthony G., Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1978, Vol.3, n°1, p.3-13.

HOPWOOD Anthony G., The archeology of accounting systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1987, Vol.12, n°3, p.207-234.

HOROVITZ Jacques, *Top management control in Europe*, St.Martin's Press, New York, 1980.

HURTUBISE Rolland, *A la recherche du SIG*, Agence d'Arc Inc, Québec,1980.

HUI Harry C., Works attitudes, leadership styles and managerial behaviors in different cultures, extrait de **BRISLIN Richard W. (eds)**, *Applied cross-cultural psychology*, Sage Publications, London, 1990, p.186-208.

IRIBARNE (d') Philippe, La gestion à la française, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1985, n°50, p.5-13.

IRIBARNE (d') Philippe, Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas, *Revue Française de gestion*, septembre-octobre 1987, n°64, p.6-9.

IRIBARNE (d') Philippe, *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Sociologie, Paris, 1989.

JOHNSON H.Thomas & KAPLAN Robert S., *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1991 (première édition 1987).

JOURNES Claude, *L'état britannique*, Publisud, Collection "Critique du droit", Paris, 1985.

KAGONO Tadao, NONATRA Ikujiro et al., *Strategic versus evolutionary management: a U.S. - Japan comparison of strategy and organization*, North Holland, Amsterdam, 1985.

KATZ Daniel & KAHN Robert, *The social psychology in organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1978 (première édition 1966).

KIPFER Jacqueline, La mutation des systèmes d'information comptable - une perspective de renouvellement pour la profession comptable?, *Revue Française de Comptabilité*, avril 1991, n°222, p.63-72.

KLUCKHOHN C., The study of culture, in **LERNER D. & LASSWELL H.(Eds)**, *The policy sciences*, Stanford University Press, Stanford, 1951.

LALANNE-LÖNING Hélène, Preliminary findings on the roles of accounting and management information systems in different management styles and different national contexts, article présenté au 13ème congrès annuel de la European Accounting Association, Budapest, avril 1990.

LATOUR Bruno, *La science en action*, Editions La Découverte, série "textes à l'appui", 1989 (traduction française de *Science in action - how to follow scientists and engineers through society*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1987).

LAUFER Romain & PARADEISE Catherine, *Le prince bureaucrate*, Flammarion, Paris, 1982.

LAWRENCE Paul R. & LORSCH Jay W., *Organizations and environment - managing differentiation and integration*, Division of Research, Harvard University Graduate Business School, Boston, Mass., 1967.

LEBAS Michel, La comptabilité analytique basée sur les activités: analyse et gestion des activités, *Revue Française de Comptabilité*, septembre 1991, n°226, p.47-63.

LE MOIGNE Jean-Louis, *La théorie du système général - théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France, Collection systèmes-décisions, 1984 (première édition 1977).

LEVI-STRAUSS Claude, *Tristes tropiques*, Librairie Plon, Collection Terre Humaine, Paris, 1955.

LEVI-STRAUSS Claude, *Race et histoire*, Editions Gonthier, Bibliothèque Médiations, Unesco, 1961.

LEVI-STRAUSS Claude, *Anthropologie structurale*, Librairie Plon, Paris, rééd.1974.

LORINO Philippe, *L'économiste et le manager - éléments de micro-économie pour une nouvelle gestion*, Editions La Découverte, Paris, 1989.

LORINO Philippe, *Le contrôle stratégique - la gestion par les activités*, Dunod, Paris, 1991.

LUTHANS Fred, *Introduction to management: a contingency approach*, MacGraw-Hill, New York, 1976.

LUKKA Kari, Budgetary biasing in organizations : theoretical framework and empirical evidence, *Accounting, Organizations and Society*, 1988, Vol.13, n°3, p.281-302.

MACGREGOR Douglas M., *The human side of enterprise*, MacGraw-Hill, New York, 1960.

MACINTOSH Norman B., *The social software of accounting and information systems*, John Wiley & Sons Ltd, Londres, 1987 (première édition 1985).

MARCH James G., Ambiguity and accounting - the elusive link between information and decision-making, *Accounting, Organizations and Society*, 1987, Vol.12, n°2, p.153-168.

MARCH James G. & SIMON Herbert A., *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958.

MARX Roland, *Histoire de la Grande-Bretagne*, Armand Colin, Collection U histoire, Paris, 1992 (première édition 1980).

MASLOW Abraham H., *Motivation and personality*, Harper & Row, New York, 1954.

MATHEU Michel, Inde: Taylor et Peters au pays d'Arjuna, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987, n°64, p.22-23.

MAURICE Marc, SELLIER François & SILVESTRE Jean-Jacques, *Politique d'éducation et organisation industrielle: une comparaison internationale*, Presses Universitaires de France, Paris, 1962.

MAURICE Marc, SELLIER François & SILVESTRE Jean-Jacques, Analyse sociétale et cultures nationales - réponse à P.d'Iribarne, *Revue Française de Sociologie*, 1992, Vol.XXXIII, p.75-86.

MAURICE Marc, SORGE Arndt & WARNER Malcom, Societal differences in organizing manufacturing units: a comparison of France, West Germany and Great Britain, *Organization Studies*, 1980, Vol.1, n°1, p.59-86.

MELESE Jacques, *Approches systémiques des organisations - vers l'entreprise à complexité humaine*, Les Editions d'Organisation, Classiques EO, Paris, 1990 (Editions Hommes et Techniques, 1979).

MILLER P. & O'LEARY T., Accounting and the construction of the governable person, *Accounting, Organizations and Society*, 1987, Vol.12, n°3, p.235-265.

MILLER P. & O'LEARY T., Hierarchies and american ideals: 1900-1940, *Academy of Management Review*, 1989, p.250-265.

MINTZBERG Henry, *Le manager au quotidien - les dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, Paris, et Editions Agence d'Arc Inc., Montréal, 1984 (traduction française de *The nature of managerial work*, Prentice Hall 1980, Mintzberg 1973).

MINTZBERG Henry, *Le management - voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990 (traduction française de *Mintzberg on management - inside our strange world of organizations*, The Free Press, New York, 1989).

MOREL Christian, La drôle de négociation, *Gérer et Comprendre*, mars 1991, n°22, p.5-20.

MORGAN Gareth, Accounting as reality construction : towards a new epistemology for accounting practice, *Accounting, Organizations and Society*, 1988, Vol.13, n°5, p.477-486.

MORGAN Gareth & SMIRCICH Linda, The case for qualitative research, *Academy of Management Review*, 1980, Vol.5, n°4, p.491-500.

MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, ESF Editeur, Paris, 1990.

MORIN Edgar, *La méthode - tome 4. Les idées: leur habitat, leur vie, leurs moeurs, leur organisation*, Editions du Seuil, Paris, 1991.

MORIN Edgar, *Sociologie*, Fayard, Paris, 1984.

NAULLEAU Gérard & HARPER John, A comparison of British and French management cultures: some implications for management development practices in each country, *Management Education and Development*, 1993, Vol.24, n°1, p.14-25.

NEIMARK M. & TINKER T., The social construction of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1986, Vol.11, n°4/5, p.369-395.

NIKITIN Marc, Naissance du contrôle des investissements chez Saint-Gobain, *Gérer et Comprendre*, juin 1990, n°19, p.84-94.

NIKITIN Marc, Eléments d'histoire des techniques comptables, *Tertiaire*, novembre 1990, bibliographie n°27, p.39-44.

NIKITIN Marc, Setting up an industrial accounting system at Saint-Gobain: 1820-1880, *The Accounting Historians' Journal*, 1990, p.73-93.

NOBES C.W. & PARKER R.H., *Comparative international accounting*, Prentice Hall International, Hertfordshire, 1991 (première édition Philip Allan, Oxford, 1981).

OTLEY David, The contingency theory of management accounting : achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 1980, Vol.5, n°4, p.413-428.

OUCHI William G., *Théorie Z*, Interéditions, Paris, 1982 (traduction française de *Theory Z - how American business can meet the Japanese challenge*, Addison Wesley, Reading, Mass., 1981).

OUCHI William G., The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, March 1977, Vol.22, p.95-111.

OUCHI William G., Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, March 1980, Vol.25, p.129-142.

OUCHI William G. & MAGUIRRE MaryAnn, Organizational control : two functions, *Administrative Science Quarterly*, December 1975, Vol.20., p.559-569.

PARSONS Talcott, *Le système des sociétés modernes*, Dunod, Paris, 1973 (traduction française de *The system of modern societies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1971).

PARSONS Talcott, *Sociétés: essai sur leur évolution comparée*, Dunod, Paris, 1973 (traduction française de *Societies: evolutionary and comparative perspectives*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1971).

PASCALE R.T. & ATHOS A.G., *The art of japanese management*, Allen Lane, Londres, 1982 (première édition 1981).

PEAUCELLE Jean-Louis, *Les systèmes d'information - la représentation*, Presses Universitaires de France, Systèmes-décisions, Paris, 1981.

PERKIN Harold, *Origins of modern english society*, Routledge & Kegan Paul Ltd, ARK Paperbacks, Londres, 1985 (première édition 1969).

PERROW Charles, The analysis of goals in complex organizations, *American Sociological Review*, December 1961, Vol.26, n°6, p.854-865.

PERROW Charles, A framework for the comparative analysis of organizations, *American Sociological Review*, Vol.32, 1967, p.194-208.

PEREZ Roland, Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires, *Economies & Sociétés*, Série progrès et agriculture, n°7,1989, p.9-26.

PETTIGREW Andrew M., On studying organizational cultures, *Administrative Science Quaterly*, December 1979, Vol.24, p.570-581.

PETTIGREW A, ROSENFELD R. & WHIPP R., Culture and competitiveness : evidence from two mature UK industries, *Journal of Management Studies*, November 1989, Vol.26, n°6, p.561-585.

PFEFFER J.& SALANCIK G.R., Organizational decision making as a political process: the case of a university budget, *Administrative Science Quaterly*, June 1974, Vol.19, n°2, p.135-152.

PIAGET Jean, *Le structuralisme*, Presses Universitaires de France, Série "Que sais-je", Paris, 1968.

POPPER Karl R., The logic of the social sciences, extrait de **ADORNO T.W.**, *The positivist dispute in german sociology*, 1976, p.87-104.

POPPER Karl R., *La quête inachevée - autobiographie intellectuelle*, Presses Pocket, Agora, traduction française de *Unended quest*, 1976 (première traduction française Calmann-Lévy, 1981).

PRAKASH P. & RAPPAPORT A., Information inductance and its significance in accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 1977, Vol.2, n°1, p.29-38.

PUGH D.S. & HICKSON D.J., *Organizational structure in its context: the Aston programme I*, Gower Publishing, Londres, 1976.

PUGH D.S. & HICKSON D.J., *Writers on organizations*, Penguin Business, Londres, quatrième édition, 1989.

PUGH D.S. & HININGS C.R., *Organizational structure - extensions and replications: the Aston programme II*, Gower Publishing, Londres, 1976.

PUXTY A.G., WILLMOTT Hugh C., COOPER David J. & LOWE Tony, Modes of regulation in advanced capitalism: locating accountancy in four countries, *Accounting, Organizations and Society*, 1987, Vol.12, n°3, p.273-291.

QUERE Louis, Sociabilité et interactions sociales, *Réseaux (Puces CNET/CNRS)*, mars 1988, n°29, p.77-85.

REIX Robert, L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1990, n°77, p.100-106.

REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu - l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Collection "U", série Sociologie, Paris, 1993.

ROBERTS J. & SCAPENS R., Accounting systems and systems of accountability - understanding accounting practices in their organisational contexts, *Accounting, Organizations and Society*, 1985, Vol.10, n°4, p.443-456.

ROETHLISBERGER F.G. & DICKSON W.J., *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.,1947.

RUSSELL Bertrand, *Science et religion*, Gallimard, 1971, Collection Folio/Essais.

SCHIED Jean-Claude & STANDISH Peter, A study of French and English-speaking perceptions on accounting standardisation, *Cahier de recherche du Groupe HEC*, n°330, Jouy-en-Josas, 1989.

SCHIED Jean-Claude & WALTON Peter, *European financial reporting: France*, ICAEW, Routledge, Londres, 1992.

SCHNAPPER Dominique & MENDRAS Henri, *Six manières d'être européen: essais réunis*, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, Paris, 1990.

SCHREUDER Hein, Suitable research: on the development of a positive theory of the business suit, *Accounting, Organizations & Society*, 1985, Vol.10, n°1, p.105-108.

SEGAL Jean-Pierre, La gestion participative: une comparaison Etats-Unis, Québec, France, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987, n°64, p.51-58.

SEGAL Jean-Pierre, Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France?, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1991, n° 82, p.72-81.

SEGALL Marshall H., DASEN Pierre R., BERRY John W., POORTINGA Ype H., *Human behavior in global perspective - an introduction to cross-cultural psychology*, Pergamon Press, General psychology series, New York, 1990.

SHOENTHAL Edward R., Classification of accounting systems using competencies as a discriminating variable : a Great Britain - United States study, *Journal of Business Finance & Economics*, Autumn 1989, Vol.16, n°4, p.549-563.

SILVESTRE Jean-Jacques, Systèmes hiérarchiques et analyse sociétale - une comparaison France-Allemagne-Japon, *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1990, n°77, p.107-116.

SIMON Herbert A., *Le nouveau management : la décision par les ordinateurs*, Economica, Paris, 1980 (traduction française de *The new science of management decision*, Harper & Row, New York, 1960), p.99-128.

SIMON Herbert A., *Administration et processus de décision*, Economica, Collection gestion, Paris, 1983 (traduction française de *Administrative Behavior - A study of decision-making processes in administrative organization*, Simon 1945, The Free Press, New York, 1975).

SIMONET Jean, *Pratiques du management en Europe - gérer les différences au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.

SMIRCICH Linda, Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, September 1983, Vol.28, n°3, p.339-358.

SOLE Andreù, Le paradoxe de l'information stratégique du dirigeant - une approche conceptuelle et méthodologique de sa boîte noire, article présenté au Colloque sur "Le management des Systèmes d'Information", Grenoble, 2-3 octobre 1991.

SOLE Andreù, Management et système d'information: ne pas confondre information et informatique, extrait de *Compétences financières pour l'entreprise*, Collection "Les enjeux de l'entreprise", Créations éditions productions publicitaires, Paris, 1991.

SORGE Arndt & WARNER Malcom, *Comparative Factory Organization*, Gower Limited, Aldeshots, Hants, 1986.

SUPPLE Barry (publié pour la *Economic History Society* par), *Essays in British business history*, Clarendon press, Oxford, 1977.

THOMPSON J.D. & TUDEN A., Strategies, structures and processes of organizational decision, extrait de **THOMPSON J.D. & al (eds)**, *Comparative studies in administration*, University of Pittsburgh Press, 1959.

THOMPSON James D., *Organizations in action*, MacGraw Hill, New York, 1967.

TINKER Tony, Panglossian accounting theories: the science of apologising in style, *Accounting, Organizations and Society*, 1988, Vol.13, n°2, p.165-190.

TIXIER Maud, Cultures nationales et recrutement, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987, n°64, p.59-68.

TOCQUEVILLE Alexis (de), *Voyages en Angleterre, Irlande, Suisse et Algérie*, in Oeuvres complètes - tome V(2), Paris, 1958.

TOLLGERT-ANDERSON Ingrid, Attitudes, values and demands on leadership - a cultural comparison, *Management Education and Development*, 1993, Vol.24, n°1, p.48-57.

VIEILLE Jean-Noël, Liens entre stratégie et performance de quelques groupes agro-alimentaires mondiaux, *Economies & Sociétés*, Série progrès et agriculture, n°7, 1989, p.53-67.

VON NEUMANN John & MORGENSTERN Oskar, *Theory of games and economic behavior*, John Wiley & Sons, New York, 1967 (première édition 1944).

VROOM Victor H., *Work and motivation*, John Wiley & Sons, New York, 1967 (troisième édition).

WALLACE A., *Culture and personality*, Random House, New York, 1970.

WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, (traduction française de *Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus*, 1905, deuxième édition des Oeuvres complètes, JCB Mohr, Tübingen, 1958).

WEBER Max, *Economie et société*, Librairie Plon, Paris, 1971 (traduction française de *Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriss der Verstehenden Soziologie*, JCB Mohr, Tübingen, 1922, quatrième édition augmentée et établie par J.Winckelmann, 1956).

WILDAWSKY A., Policy analysis is what information systems are not, *Accounting, Organizations and Society*, 1978, Vol.3, n°1, p.77-88.

WOODWARD Joan, *Industrial organization - theory and practice*, Oxford University Press, 1965.

ZIKMUND William G., *Business research methods*, troisième édition, The Dryden Press, Orlando, 1991 (première édition 1984).

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Schéma I.1. : Modèle hypothético-déductif classique.....	20
Schéma I.2. : Démarche suivie par notre recherche.....	20
Schéma I.3. : Schéma général d'architecture de la thèse.....	22
Schéma 1.1. : Paradigmes pour l'analyse de la théorie sociale (G.Burrell & G.Morgan, 1979).....	40
Schéma 1.2. : Reconstitution des différents paradigmes en théorie des organisations (G.Burrell & G.Morgan, 1979).....	42
Schéma 1.3. : Spectre de méthodes de recueil de données (M.Fiol, M.Boisot, F.Cuevas & B.Garette, 1990)	53
Tableau 1.1. : Comparaison et complémentarité des deux types d'études empiriques menées dans la thèse.....	54
Tableau 1.2. : Taux de réponse au questionnaire par nationalité	75
Schéma 2.1. : Evolution des paradigmes dominants en économie et sociologie et renouveau de la systémique	88
Tableau 2.1. : Techniques traditionnelles et techniques modernes de prise de décision (H.A.Simon, 1980).....	92
Schéma 2.2. : Boucle de rétroaction (J.W.Forrester, 1980)	94
Schéma 2.3. : La boucle de contrôle (M.Lebas, 1980).....	95
Schéma 2.4. : Processus de planification et de contrôle dans les organisations (R.N.Anthony, 1965).....	96
Tableau 2.2. : Exemples de disposition de certaines activités (G.A.Gorry & M.S.Scott Morton, 1971).....	97
Tableau 2.3. : Rôle idéal des systèmes d'information, incertitude et prise de décision (M.J.Earl & A.G.Hopwood, 1980)	123
Tableau 2.4. : Systèmes d'information réellement observés (M.J.Earl & A.G.Hopwood, 1980)	123
Schéma 3.1. : Une typologie des concepts de culture (Y.Allaire & M.E.Firsirotu, 1988).....	157
Tableau 3.1. : Distinctions entre société, culture et système social chez T.Parsons, C.Geertz, et E.Morin.....	171
Schéma 3.2. : Intersections entre théories de la culture et théories de l'organisation (L.Smircich, 1983)	177
Schéma 3.3. : Exemple de cercles de culture géo-sociétale pour un individu français.	189

Schéma 4.1. : Quatre "périodes" du management interculturel	201
Tableau 4.1. : Stratégies d'opérationnalisation des programmes mentaux (G.Hofstede, 1980).....	215
Tableau 4.2. : Quatre stratégies pour l'étude comparative entre sociétés (G.Hofstede & D.Bollinger, 1987)	219
Schéma 4.2. : Méthode retenue par G.Hofstede pour isoler l'incidence de la culture nationale par rapport à la culture d'entreprise.....	222
Schéma 4.3. : Méthode retenue pour isoler l'incidence de la culture nationale sur les organisations par rapport à la culture d'entreprise	223
Tableau 4.3. : Synthèse (1) des courants de recherche en management interculturel étudiés.....	235
Tableau 4.4. : Synthèse (2) des courants de recherche en management interculturel étudiés.....	236
Schéma 5.1. : Comparaison entre l'approche de E.T.Hall (1984) et les "éléments de culture", modes de représentation et règles du jeu social	244
Schéma 5.2. : Les relations dans l'environnement de travail (M.Fiol & M.Lebas, 1992)	252
Tableau 5.1. : Distinctions entre les modes de représentation et les règles du jeu social	255
Schéma 5.3. : Mode d'action des "éléments de culture", modes de représentation individuels et règles du jeu social, sur les pratiques sociales	256
Schéma 5.4. : Sans titre (R.Laufer & C.Paradeise, 1982).....	260
Tableau 5.2. : Récapitulatif de la thèse d'A.Smith et l'antithèse de J.J.Rousseau (R.Laufer & C.Paradeise, 1982)	261
Tableau 7.1. : Chiffre d'affaires international de quelques groupes agro-alimentaires (R.H.Green, 1989).....	314
Schéma 7.1. : Organigrammes de la fonction financière chez Crakit (division biscuits) et au niveau du groupe.....	316
Schéma 7.2. : Organigramme de la fonction financière chez Kakochock	332
Schéma 7.3. : Organisation interne de Donalait et "césure" comptabilité-contrôle de gestion.....	365
Schéma 7.4. : Organisation interne "classique" des départements financiers en Grande-Bretagne et répartition des tâches	365
Tableau 7.2. : Perception de la fonction contrôle de gestion par l'industriel et le commercial chez Donalait.....	368
Tableau 7.3. : Perception du contrôle de gestion par lui-même et par les opérationnels chez Donalait.....	370

Schéma 7.5. : Exemples de processus de prise de décision en France et en Grande-Bretagne.....	383
Schéma 7.6.a. : Processus de délégation dans une organisation française (première phase).....	386
Schéma 7.6.b. : Processus de délégation dans une organisation française (deuxième phase)	386
Schéma 7.7.a. : Processus de délégation dans une organisation britannique (première phase).....	387
Schéma 7.7.b. : Processus de délégation dans une organisation britannique (deuxième phase)	387
Tableau 7.4. : Portraits types d'organisations française et britannique.....	393
Tableau 8.1.a. : Opinions des responsables français et anglais sur le fait d'"être consensuel"	414
Tableau 8.1.b. : Opinions des responsables français et anglais sur le fait d'"être consensuel", exprimées en pourcentage des répondants par catégorie	414
Tableau 8.1.c. : Opinions des responsables français et anglais sur le fait d'"être consensuel", exprimées en pourcentage des répondants par nationalité	415
Tableau 8.2. : Importance respective "des chiffres" et "des idées" selon les responsables français et britanniques	417
Tableau 8.3. : Importance respective des chiffres et de la "créativité" selon les responsables français et britanniques	418
Tableau 8.4. Opinions des responsables sur les aspects formels dans l'entreprise, en France et en Grande-Bretagne.....	420
Tableau 8.5. : Opinions des responsables sur les aspects qui ne sont pas formels dans l'entreprise, en France et en Grande-Bretagne.....	420
Tableau 8.6. : Synthèse des aspects formels et non formels, dans l'entreprise, selon les responsables français et britanniques	422
Tableau 8.7. : Opinion des responsables français et britanniques sur le temps consacré au budget	424
Tableau 8.8. : Facteurs de motivation au travail, spontanément déclarés par des responsables français et britanniques	426
Tableau 8.9.a. : Classement par des responsables français et britanniques de facteurs de motivation au travail suggérés.....	428
Tableau 8.9.b. : Pourcentages d'importance accordés par des responsables français et britanniques à des facteurs de motivation au travail suggérés.....	429
Tableau 8.10.a. : Sentiment d'autonomie exprimé par des responsables français et britanniques.....	431

Tableau 8.10.b. : Sentiment d'autonomie exprimé par des responsables français et britanniques, en pourcentage des répondants par nationalité	431
Tableau 8.10.c. : Sentiment d'autonomie exprimé par des responsables français et britanniques, en pourcentage des répondants par catégorie.....	432
Tableau 8.11. : Facteurs de limitation de l'autonomie perçus et spontanément exprimés par des responsables français et britanniques	433
Tableau 8.12. : Facteurs de limitation de l'autonomie, regroupés par catégories, exprimés par des responsables français et britanniques	434
Tableau 8.13.a. : Classement des facteurs de limitation de l'autonomie suggérés par des responsables français et britanniques	435
Tableau 8.13.b. : Pourcentages d'importance accordés par des responsables français et britanniques à des facteurs de limitation de l'autonomie suggérés	435
Tableau 8.14. : Opinion des responsables français et britanniques sur le droit de veto dans l'entreprise.....	437
Tableau 8.15. : Opinions des responsables français et britanniques sur les conditions qui doivent être réunies pour qu'un veto puisse s'opposer	438
Tableau 8.16. : Synthèse des réactions françaises et britanniques à la première mise en situation.....	440
Tableau 8.17. : Opinions des responsables français et britanniques sur l'importance de l'expression orale et écrite.....	442
Tableau 8.18. : Portraits types d'organisations française et britannique, affinés par analyse de contenu	454

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE	6
INTRODUCTION	8
1. La délimitation du sujet	12
1.1. Le statut accordé à la culture	12
1.2. L'interrelation constitutive entre la culture nationale et les pratiques sociales attachées aux systèmes d'information comptable et de gestion	15
1.3. Quelques précisions complémentaires, sur les éclairages apportés au sujet	18
2. L'architecture de la thèse	19
2.1. Le processus.....	19
2.2. L'architecture.....	21
 CHAPITRE 1 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET METHODES DE RECHERCHE	 26
1. Quelques questions préalables de méthodologie	29
1.1. Autour de la quête d'objectivité et de l'acceptation de la subjectivité.....	29
1.2. Critères de validité d'une recherche: capacité démonstrative et/ou pertinence.....	36
1.3. Les différents paradigmes méthodologiques de l'analyse organisationnelle	38
1.3.1. Les théories de l'organisation selon G.Burrell & G.Morgan (1979).....	39
1.3.2. Les relations entre sociologie et théorie des organisations: la perspective historique de J.F.Chanlat.....	43
1.4. Méthodes quantitatives et méthodes qualitatives: intérêt et comparaisons	46
2. Le choix des méthodes de recherche	49
2.1. Présentation des méthodes de recherche adoptées: complémentarité des deux démarches et difficultés sous-jacentes.....	50
2.1.1. Complémentarité des deux démarches.....	50
2.1.2. Les pièges et difficultés sous-jacents	55

2.2. Validité et fidélité des études de cas sur le terrain, par entretiens individuels.....	61
2.2.1. Présentation de la méthode de collecte et d'analyse des données.....	61
2.2.2. Validité et fidélité des études de cas sur le terrain; le problème de l'utilisation de l'information.....	65
2.2.3. Quelques remarques sur la technique de l'entretien individuel	66
2.3. L'analyse de contenu	67
2.3.1. Présentation de la démarche, notions générales.....	68
2.3.2. Méthode de recherche: échantillonnage, questionnaire, analyse	72
2.3.3. Valeur et limites de l'analyse de contenu	78

I. L'ANALYSE DES DIFFERENCES CULTURELLES81

CHAPITRE 2 : DES SYSTEMES D'INFORMATION, OUTILS TRADITIONNELS DU CONTROLE, VERS LES PRATIQUES SOCIALES DES ACTEURS, DIMENSION INFORMELLE DES SYSTEMES D'INFORMATION.....83

1. Définitions et rôles des systèmes d'information et de gestion	86
1.1. L'approche technologique et fonctionnelle inspirée de la cybernétique, les théories de la décision.....	90
1.1.1. Qu'est-ce que "l'approche technologique et fonctionnelle"?	90
1.1.2. Les reproches formulés à l'égard de l'approche technologique, décisionnelle et fonctionnelle	98
1.2. Les apports de la systémique	106
1.2.1. Les travaux de J.-L. Le Moigne: la théorie du Système Général	106
1.2.2. Les tentatives d'application de la théorie du Système Général au domaine des systèmes d'information.....	108
1.2.3. L'application au contrôle de gestion	113
1.3. Les approches sociologiques de l'information: les systèmes d'information, créateurs de visibilité, sujets socio-organisationnels	118
1.4. Le système d'information, isomorphe avec l'organisation	127
2. Les systèmes d'information et de gestion et l'étude des différences culturelles nationales	131
2.1. Quelques thématiques courantes relatives aux systèmes d'information et de gestion, examinées selon l'approche de la recherche interculturelle.....	132
2.1.1. Système d'information et système informatique.....	133
2.1.2. Système d'information interne et système d'information externe	134
2.1.3. Profusion et confusion des termes: du système d'information comptable (AIS) au système d'information de gestion (MIS-SIG) en passant par les systèmes de comptabilité financière, de comptabilité analytique et le système de contrôle de gestion.....	135

2.2. Une typologie particulièrement adaptée à l'étude des différences culturelles nationales: la distinction entre systèmes formels et informels d'information comptable et de gestion.....	141
2.2.1. Définitions des systèmes formels et informels: c'est la nature sociale des systèmes informels qui les rend pertinents à l'étude des différences culturelles nationales	142
2.2.2. Les systèmes d'information informels au coeur de la problématique de l'influence de la culture nationale	147
 CHAPITRE 3: LE CONCEPT ET LES DEFINITIONS DE LA CULTURE: DE LA CULTURE NATIONALE A LA CULTURE GEO-SOCIETALE	150
1. Le concept et les définitions de la culture, en amont de la recherche organisationnelle: comment anthropologues et sociologues voient-ils la culture?	153
1.1. A l'origine de la réflexion sur la culture: l'anthropologie	153
1.2. Quelques définitions de la culture proposées par les sociologues: l'approche "dynamique" de la culture par E.Morin.....	164
2. La réflexion sur la culture, appliquée à la recherche organisationnelle.....	172
2.1. La théorie des organisations et le concept de culture	173
2.2. Déjouer le "piège" de la théorie de la contingence.....	182
2.3. De la culture nationale à la culture géo-sociétale	186
 CHAPITRE 4: DES ETUDES COMPARATIVES TRANSNATIONALES A L'ANALYSE SOCIETALE: TYPOLOGIE DES RECHERCHES INTERCULTURELLES	193
1. Les grandes études multinationales fonctionnalistes des années 1950 à 1970.....	201
2. Les travaux du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail d'Aix-en-Provence, de A.Sorge et M.Warner.....	206
2.1. La reconnaissance du concept de culture	206
2.2. Le renouvellement de la théorie de la contingence.....	207
2.3. La revalorisation du concept d'organisation	208
2.4. L'organisation des relations industrielles	209
2.5. Des méthodes empiriques nouvelles	210
3. G.Hofstede et l'école néerlandaise	212
3.1. Les fondements théoriques des recherches interculturelles pour G.Hofstede	214
3.1.1. Réflexions sur le concept de culture	214
3.1.2. Valeurs et culture	214
3.1.3. Les dimensions de la culture	217

3.2. Les méthodes de recherche employées par G.Hofstede pour le programme Hermès	220
4. P.d'Iribarne et le Laboratoire de Sociologie de l'Ecole des Mines	224
4.1. Idées directrices sur "gestion des entreprises et traditions nationales"	224
4.2. Quelques exemples de démarche de recherches de P.d'Iribarne	226
4.3. Portée et limites des travaux entrepris dans le cadre du groupe "Gestion et Société" du C.N.R.S.....	229
4.3.1. La méthode dite "ethnographique"	230
4.3.2. L'analyse des processus d'interrelation entre l'organisation en usine et la société	230
4.3.3. Portée des travaux de P.d'Iribarne et du groupe "Gestion et Société"	231
4.3.4. Limites des travaux du groupe "Gestion et Société"	233
 CHAPITRE 5: ELEMENTS DE CULTURE: SUGGESTION D'INTERPRETATION DES DIFFERENCES CULTURELLES	 238
1. Les "éléments de culture" géo-sociétale	240
1.1. Les modes de représentation et d'association des individus.....	240
1.1.1. Modes de représentation et d'association individuels et culture primaire chez E.T.Hall.....	242
1.1.2. Le lien "culture-connaissance", présent à travers les modes de représentation et d'association	245
1.2. Les règles du jeu social; distinction théorique entre modes de représentation et d'association individuels et règles du jeu social	248
1.2.1. Règles du jeu social et pratiques sociales.....	249
1.2.2. Distinction entre les modes de représentation individuels et les règles du jeu social.....	252
1.3. Intérêt et limites de ce couple "d'éléments de culture"	254
1.3.1. L'apport des éléments de culture.....	254
1.3.2. Les limites du couple proposé	256
 2. Les "éléments de culture" proposés: une résurgence du débat traditionnel entre la dimension individuelle et la dimension collective?.....	 259
2.1. Brefs rappels sur le débat individuel-collectif: la thèse individualiste et l'antithèse rousseauiste, ou Adam Smith versus Jean-Jacques Rousseau.....	259
2.2. Systèmes de légitimité et culture nationale: la coexistence des modes de représentation et d'association individuels et de règles du jeu social collectives	262

II. TRAVAUX ET RESULTATS EMPIRIQUES267

CHAPITRE 6: QUELQUES TRADITIONS ANGLAISES COMPAREES A CELLES DE LA FRANCE269

1. L'équilibre entre les idéologies politiques et la pratique sociale dans les deux pays	272
1.1. L'exemple du développement de systèmes éducatifs différents	274
1.1.1. Points communs apparents	274
1.1.2. Des systèmes éducatifs néanmoins très différents, voire opposés	276
1.2. "Liberté, propriété et individu" en Grande-Bretagne versus "liberté, égalité, fraternité" en France	279
2. L'ambiguïté des notions de pouvoir et de "consensus" en Grande-Bretagne: exemples historiques où le "consensus formel", intérêt commun bien compris, réfractaire aux révolutions, a prévalu en Angleterre	286
2.1. La contestation du pouvoir royal dès la dynastie normande aboutit à la naissance du Parlement et à l'octroi de la Grande Charte	287
2.2. La monarchie absolue anglaise (Tudor et Stuart) s'appuie d'abord sur le droit (la <i>Common Law</i>), le Parlement et la représentation, et non sur le "droit divin"	288
2.3. Les "Révolutions de 1640 et 1688": révolution ou évolution?	290
2.4. Le pouvoir oligarchique au 18ème siècle anglais	292
2.5. L'attitude des conservateurs à l'égard de l'Etat-providence (<i>Welfare state</i> entre 1945 et 1975)	293

CHAPITRE 7: RECHERCHE EXPLORATOIRE MENEES PAR ETUDES DE CAS DANS SEPT ENTREPRISES BRITANNIQUES ET FRANÇAISES DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE296

1. Introduction à la recherche exploratoire	298
1.1. Le choix des entreprises	298
1.2. Les entretiens menés dans les entreprises	302
1.3. Le secteur des industries agro-alimentaires (IAA)	308
1.3.1. Le contexte stratégique et les réponses apportées par les industriels	308
1.3.2. L'internationalisation des fabricants agro-alimentaires	312
2. Etudes de cas d'organisations françaises et anglaises	315
2.1. CRAKIT ou les valeurs de l'industrie traditionnelle londonienne modernisée	315
2.1.1. La confusion des termes et des titres de l'organigramme	316
2.1.2. Un délicat équilibre entre le groupe, la division et les opérations, en matière de contrôle et d'information	317
2.1.3. Le fonctionnalisme dans l'entreprise; fonctions "dominantes", place et rôle de la direction financière	321

2.1.4. Les valeurs de l'entreprise et les modes de prise de décision.....	323
2.1.5. Quelques remarques sur les "outils" et les systèmes formels d'information comptable et de gestion	324
2.2. KAKOCHOK ou la permanence des vertus traditionnelles dans l'industrie chocolatière.....	326
2.2.1. Les valeurs et les "vertus" de l'entreprise.....	329
2.2.2. La structure organisationnelle: un fonctionnalisme très marqué.....	332
2.2.3. Le niveau de centralisation et les modes de prise de décision.....	334
2.2.4. Le rôle de la fonction finance	335
2.2.5. Les systèmes d'information comptable et de gestion formels et leur utilisation	336
2.3. LACTÉE, ou l'histoire d'un succès commercial et financier, dans l'industrie de grande consommation française.....	340
2.3.1. Le niveau de centralisation et l'équilibre Lactée-Gé.....	341
2.3.2. Les valeurs de l'organisation: dynamique de l'évolution de la "culture" d'entreprise et des modes de prise de décision	344
2.3.3. Perception, rôle et importance de la direction administrative et financière et du contrôle de gestion.....	350
2.3.4. Organisation interne de la direction administrative et financière: comptabilité(s) et contrôle de gestion	350
2.3.5. Quelques éléments originaux concernant les systèmes d'information comptable et de gestion	352
2.4. Donalait, ou l'entreprise coopérative agro-alimentaire française	356
2.4.1. Les valeurs et le "style de management" de Donalait.....	357
2.4.2. Les relations entre le groupe et les "filiales"; le niveau de centralisation dans la société.....	360
2.4.3. La direction administrative et financière et du contrôle de gestion: organisation interne, rôle dans la société et perception par les autres départements.....	364
3. Synthèse thématique: émergence des portraits types d'organisations française et britannique	374
3.1. La perception des contraintes de ressources, temps et argent.....	374
3.1.1. Rapport au temps: les longues journées françaises.....	375
3.1.2. L'attitude par rapport au budget: quel niveau d'engagement?	376
3.2. La part accordée respectivement à l'économique et aux "idées" dans la prise de décision.....	377
3.3. Le discours dans les organisations: managers britanniques, apprenez à parler aux français!	378
3.4. Le sens du devoir et des responsabilités.....	379
3.5. Du consensus à l'individualisme: y-a-t-il contradiction?	381
3.6. Les réunions	382
3.7. Degré de formalisme	384
3.8. Processus de délégation: qui limite votre autonomie?	386
3.9. Le directeur général français et le Comité de direction ("Board of Directors") britannique	388
3.10. Le secret, ciment de l'organisation.....	390
3.11. Conclusion: portraits types d'organisations française et britannique	391

CHAPITRE 8: ANALYSE DE CONTENU DES PERCEPTIONS D'UNE POPULATION DE CADRES BRITANNIQUES ET FRANÇAIS395

1. Présentation de la seconde étude empirique.....	396
1.1. Quelques rappels de méthode: l'analyse de contenu, complément de la recherche de terrain précédente.....	396
1.2. Les axes de différenciation à tester.....	397
1.3. Le questionnaire recueillant perceptions et opinions des responsables français et britanniques.....	400
2. Les résultats: analyse thématique et interprétation.....	406
2.1. Gestion et perception du temps.....	407
2.2. Les réunions.....	408
2.3. Le consensus.....	411
2.4. Les chiffres versus les idées.....	416
2.5. Le degré de formalisme.....	419
2.6. Le budget: le rapport du temps consacré au budget par rapport à son usage.....	423
2.7. La motivation.....	425
2.8. L'autonomie.....	430
2.9. Le pouvoir du directeur général.....	436
2.10. Mises en situation: le rôle du secret dans l'organisation.....	438
2.11. L'expression orale et écrite.....	442
3. Conclusion: synthèse des résultats empiriques.....	445
3.1. Résumé des résultats sur chacun des thèmes et de l'interprétation apportée à ceux-ci.....	445
3.1.1. Le rapport au temps.....	445
3.1.2. Les réunions: rôle et intérêt.....	446
3.1.3. Le consensus: sa signification dans l'entreprise.....	446
3.1.4. La préférence accordée aux chiffres ou au débat d'idées.....	447
3.1.5. Les aspects formels et non formels dans l'entreprise.....	448
3.1.6. Le vécu du budget.....	448
3.1.7. Les facteurs de motivation au travail.....	449
3.1.8. Le sentiment d'autonomie des responsables.....	449
3.1.9. Le pouvoir au sommet de la hiérarchie.....	450
3.1.10. L'expression orale et écrite.....	451
3.2. Synthèse des résultats empiriques: des portraits types affinés.....	451
CONCLUSION GENERALE.....	457
1. Quelques éléments à retenir de la thèse.....	459
1.1. Les différences culturelles portent sur la dimension informelle, sur le vécu et l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion.....	459
1.2. La culture "nationale" est une expression trop restrictive, à laquelle on préférera la terminologie de "culture géo-sociétale".....	460

1.3. Les approches contingentes sont insuffisantes	461
1.4. On peut interpréter de façon culturelle les différences observées dans les pratiques de gestion, dans différents pays	461
2. La portée d'une telle recherche	462
2.1. Une remise en cause pédagogique	462
2.2. Un renouvellement des approches du contrôle de gestion dans un contexte international	463
2.3. La matérialisation d'une rupture dans la recherche en gestion.....	465
3. Quelques voies à explorer.....	467
3.1. Poursuivre des recherches interculturelles pour mieux comprendre les pratiques et les valeurs sous-jacentes aux outils	467
3.2. Aborder des problématiques plus "appliquées", en contrôle de gestion international	468
3.3. Compléter la compréhension des modes d'action de la culture nationale sur les systèmes d'information comptable et de gestion par une démarche historique, afin de mieux décrire l'interrelation dynamique et constitutive entre ces deux éléments	468
3.4. Elargir le domaine des "différences culturelles" et ne pas hésiter à sortir du cadre des différences culturelles nationales	469
ANNEXES	471
BIBLIOGRAPHIE	521
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	538

