Les différences en termes d'orientation stratégique entre les pays fondateurs de l'Europe et les nouveaux entrants : une approche par les valeurs des managers

Reynaud Emmanuelle, Professeur, IAE d'Aix-en-Provence,
Adresse de correspondance : Clos Guiot Puyricard, BP 3063,
13089 Aix-en-Provence Cédex 2, emmanuelle.reynaud@iae-aix.com

Egri P. Carolyn Simon Fraser University, Burnaby, Canada

Ralston A. David Price Chair in International Business University of Oklahoma, USA

Auteurs secondaires : Florian Wangenheim, Allemagne ; Detelin Elenkov, Bulgarie; Marina Dabic,Croatie; Jose Pla-Barber, Espagne ; Masoud Kavoossi Maria Kangasniemi, Finlande ; Isabelle Maignan, Hollande ; Alan Wallace, Hongrie ; Mario Molteni, Italie ; Arunas Starkus, Lituanie ; Francisco Castro, Portugal ; Wade Danis, République Tchèque ; ; Ilya Girson, Royaume Unis ; Mark Weber, Slovaquie ; Vojko Potocan, Slovénie; Tevfik Dalgic, Turquie

Résumé : Les partisans d'une Europe sociale s'inquiètent de l'arrivée des ex-pays de l'Est dans le paysage communautaire. Selon eux, leur entrée conduira inévitablement les stratégies des entreprises européennes vers une plus forte orientation marché (vs société).
Cette inquiétude, relayée par les media et amplifiée par la victoire du non à la constitution européenne, porte en germe la problématique suivante : Il y aurait-il deux façons de penser la stratégie d'entreprise, d'un côté la vieille Europe, soucieuse de l'humain, héritière du capitalisme rhénan et de l'autre les pays de l'ex-Europe de l'Est convertis au néo-libéralisme?
Afin de vérifier ce postulat le présent article propose un détour par les valeurs.
Les valeurs influencent significativement la façon dont les Hommes et donc les dirigeants se représentent le monde. Or, les managers décident et agissent en fonction des représentations qu'ils se font : certains managers vont donc privilégier le marché tandis que d'autres seront plus orientés société.
Pour apprécier ces éventuelles différences au sein de l'Europe, nous avons conduit une recherche auprès de 3836 dirigeants répartis dans seize pays (données recueillies par l'«University Fellows Research Consortium », composé d'universitaires de différents pays, auteurs du présent article) en utilisant le modèle des valeurs de Schwartz (1994, 1997). Ce modèle identifie quatre valeurs cardinales (valeurs de transcendance, de propre enrichissement, d'ouverture au changement et de conservatisme).
L'analyse de la variance donne les résultats suivants : les managers des pays fondateurs de l'Europe privilégient des valeurs de transcendance (donc collectivistes). De même, ils sont plus ouverts au changement ; mais aucune différence n'est trouvée entre les différents groupes de pays en ce qui concerne les valeurs de propre enrichissement ou de conservatisme. En d'autre termes, les fondateurs sont à la fois plus orientés société (valeurs de transcendance) et plus armés dans un univers orienté marché (ouverture au changement). On retrouve la conciliation marché/ société des économies post-modernes. *A contrario*, les ex-pays de l'Est ont abandonné l'orientation société proposée par le communisme sans avoir acquis les valeurs du capitalisme.

Mots clés : Développement Durable, Stratégies orientées société ou marché, valeurs des dirigeants.

Les différences en termes d'orientation stratégique entre les pays fondateurs de l'Europe et les nouveaux entrants : une approche par les valeurs des managers

Résumé :
Les partisans d'une Europe sociale s'inquiètent de l'arrivée des ex-pays de l'Est dans le paysage communautaire. Selon eux, leur entrée conduira inévitablement les stratégies des entreprises européennes vers une plus forte orientation marché (vs société).
Cette inquiétude, relayée par les media et amplifiée par la victoire du non à la constitution européenne, porte en germe la problématique suivante : Il y aurait-il deux façons de penser la stratégie d'entreprise, d'un côté la vieille Europe, soucieuse de l'humain, héritière du capitalisme rhénan et de l'autre les pays de l'ex-Europe de l'Est convertis au néo-libéralisme ?
Afin de vérifier ce postulat le présent article propose un détour par les valeurs.
Les valeurs influencent significativement la façon dont les Hommes et donc les dirigeants se représentent le monde. Or, les managers décident et agissent en fonction des représentations qu'ils se font : certains managers vont donc privilégier le marché tandis que d'autres seront plus orientés société.
Pour apprécier ces éventuelles différences au sein de l'Europe, nous avons conduit une recherche auprès de 3836 dirigeants répartis dans seize pays (données recueillies par l'«University Fellows Research Consortium », composé d'universitaires de différents pays, auteurs du présent article) en utilisant le modèle des valeurs de Schwartz (1994, 1997). Ce modèle identifie quatre valeurs cardinales (valeurs de transcendance, de propre enrichissement, d'ouverture au changement et de conservatisme).
L'analyse de la variance donne les résultats suivants : les managers des pays fondateurs de l'Europe privilégient des valeurs de transcendance (donc collectivistes). De même, ils sont plus ouverts au changement ; mais aucune différence n'est trouvée entre les différents groupes de pays en ce qui concerne les valeurs de propre enrichissement ou de conservatisme. En d'autre termes, les fondateurs sont à la fois plus orientés société (valeurs de transcendance) et plus armés dans un univers orienté marché (ouverture au changement). On retrouve la conciliation marché/ société des économies post-modernes. *A contrario*, les ex-pays de l'Est ont abandonné l'orientation société proposée par le communisme sans avoir acquis les valeurs du capitalisme.

Mots clés : Développement Durable, Stratégies orientées société ou marché, valeurs des dirigeants.

Introduction

Depuis peu, les media et les politiques se font le relais d'un discours lénifiant sur les dangers en termes d'acquis sociaux de l'ouverture de l'Europe communautaire à l'Est. Le succès des altermondialistes ainsi que les bons résultats du non à la constitution européenne lors des référendum dans différents pays attestent de la crainte vis-à-vis de celui qu'on a stigmatisé en France comme le « plombier polonais ». Est-ce une peur irrationnelle de l'étranger ou existe-t-il une vraie différence pour aborder le capitalisme ?
Il y aurait-il deux façons de penser la stratégie d'entreprise, d'un côté la vieille Europe, soucieuse de l'humain, héritière du capitalisme rhénan et de l'autre les pays de l'ex Europe de l'Est convertis au néo-libéralisme avec son cortège de « carences éthiques » (Morin, 2004) ?

Pour apprécier ces différences fondamentales éventuelles, un détour par les valeurs s'impose. Les valeurs influencent significativement la façon dont les Hommes et donc les dirigeants se représentent le monde. Or, les managers décident et agissent en fonction des représentations qu'ils se font. En matière de prise de décisions stratégiques, il existe peu ou prou deux courants aujourd'hui. L'un pour lequel la prise de décision est rationnelle et donc déconnectée des valeurs et l'autre, initié par Simon, pour lequel le dirigeant en tant qu'agent traitant et échangeant de l'information ne peut qu'être influencé par ses représentations. Les valeurs ont, de fait, une influence assez directe sur la prise de décision stratégique et donc *in fine* sur la vision du capitalisme.

En fonction de systèmes de valeurs différents, certains managers vont privilégier le marché tandis que d'autres seront plus orientés société. Nous sommes là proches des référentiels financiers et durables identifiés par Martinet et Reynaud (2004). D'un côté une logique de prise de décision stratégique répondant aux diktats des marchés financiers. De l'autre, une logique intégrant à la fois tant des éléments économiques que des éléments sociaux ou écologiques.

Alors que les entreprises considèrent l'Europe comme un marché homogène (les zones géographiques de Danone sont l'Europe, l'Asie et le reste du monde ; celles de Carrefour Europe, Amériques, Asie) et que les chercheurs accréditent cette thèse, certains indicateurs laissent augurer de différences. Ainsi, les inégalités sont 1.5 fois plus importantes en Pologne qu'en Suède (le rapport entre les revenus des 20% de la population ayant les revenus les plus

élevés et les revenus des 20% de la population ayant les revenus les plus bas est de 4.8 en Pologne et 3.2 en Suède[1])

Aussi, l'on est en droit de se demander si les décisions stratégiques sont plus volontiers orientées société dans la vieille Europe (d'où des inégalités plus faibles) et davantage marché chez les ex-pays de l'Est ?

Le présent article tente de répondre à cette interrogation.
Pour ce faire, l'analyse de littérature (§ 1) abordera les tensions entre les référentiels financier et durable dans la société actuelle (§ 11), les différences attendues ou au contraire l'homogénéité du marché européen en termes de référentiels (§ 12) et l'influence des valeurs du dirigeant sur le choix d'un référentiel (§ 13).
La partie empirique (§ 2) présentera une recherche conduite auprès de 3800 dirigeants répartis dans seize pays européens. Cette étude est novatrice par son ampleur et par la prise en compte des diversités culturelles si souvent évoquées mais si peu étudiées. L'échantillon est ainsi représentatif de trois groupes de pays constitutifs de l'Europe de demain : les établis, les nouveaux entrants et les postulants. Cette recherche nous permettra d'apprécier les similitudes ou les différences en termes de valeurs et donc *in fine* en termes d'orientation stratégique - plus financière ou plus durable.

1- VALEURS ET ORIENTATION STRATEGIQUE DES DIRIGEANTS EUROPEENS

11- LES TENSIONS ENTRE LES REFERENTIELS FINANCIERS ET DURABLES

La prise de décision stratégique est travaillée par deux référentiels plus ou moins antagonistes nommés financier et durable.

Dans la pratique, les entreprises prennent leurs décisions sur un continuum allant du référentiel financier au durable (cf : recherche réalisée sur les entreprises du CAC 40 par Matthieu 2006).

[1] Source Eurostat octobre 2005

Cet aller-retour entre les deux référentiels se retrouve dans les modèles stratégiques, inspirateurs de la prise de décision au quotidien.

Pourtant, dans leur forme pure, ces référentiels sont portés par des idéologies, donc par des valeurs, concurrentes (Martinet, Reynaud, 2004).

111. L'orientation société ou marché dans les modèles stratégiques

Depuis son origine, la pensée stratégique a oscillé entre une vision orientée marché et une vision orientée société[2]. Quatre grands groupes de modèles ont fortement influencé les entreprises.

Le plus ancien est vraisemblablement celui des forces faiblesses menaces opportunités proposé dans les années soixante par Learned Christensen Andrews et Guth (Learned et al., 1965). Ce modèle, de par sa généralité mais aussi de part sa prise en compte explicite de la performance sociétale, offre une orientation société certaine. En intégrant dans ce modèle les valeurs du dirigeant ainsi que les responsabilités de l'entreprise (RSE) vis-à-vis de la société, ce modèle se veut proche de l'humain.

Viennent ensuite les matrices et notamment la fameuse matrice du BCG. Réductionniste par essence, l'aire des stratégies de domaines est préoccupée de performance économique. Le fondement implicite d'un modèle comme la matrice BCG est que seul le prix détermine le choix du client.

Les portefeuilles multicritères, le PIMS ou bien l'approche contingente (de Porter) permettent l'introduction de données sociétales mais le but recherché demeure le profit.

Il faut attendre la venue des compétences et l'aire du knowledge management pour que ressurgissent les travaux sur la RSE.

Aujourd'hui même si l'orientation marché est primordiale elle semble pouvoir cohabiter avec l'orientation société. L'existence même des fonds éthiques est symptomatique du court-circuitage de la traditionnelle opposition entre économique et social.

[2] Pour plus de détails voir Reynaud E (1997) ou Martinet, Reynaud (2004).

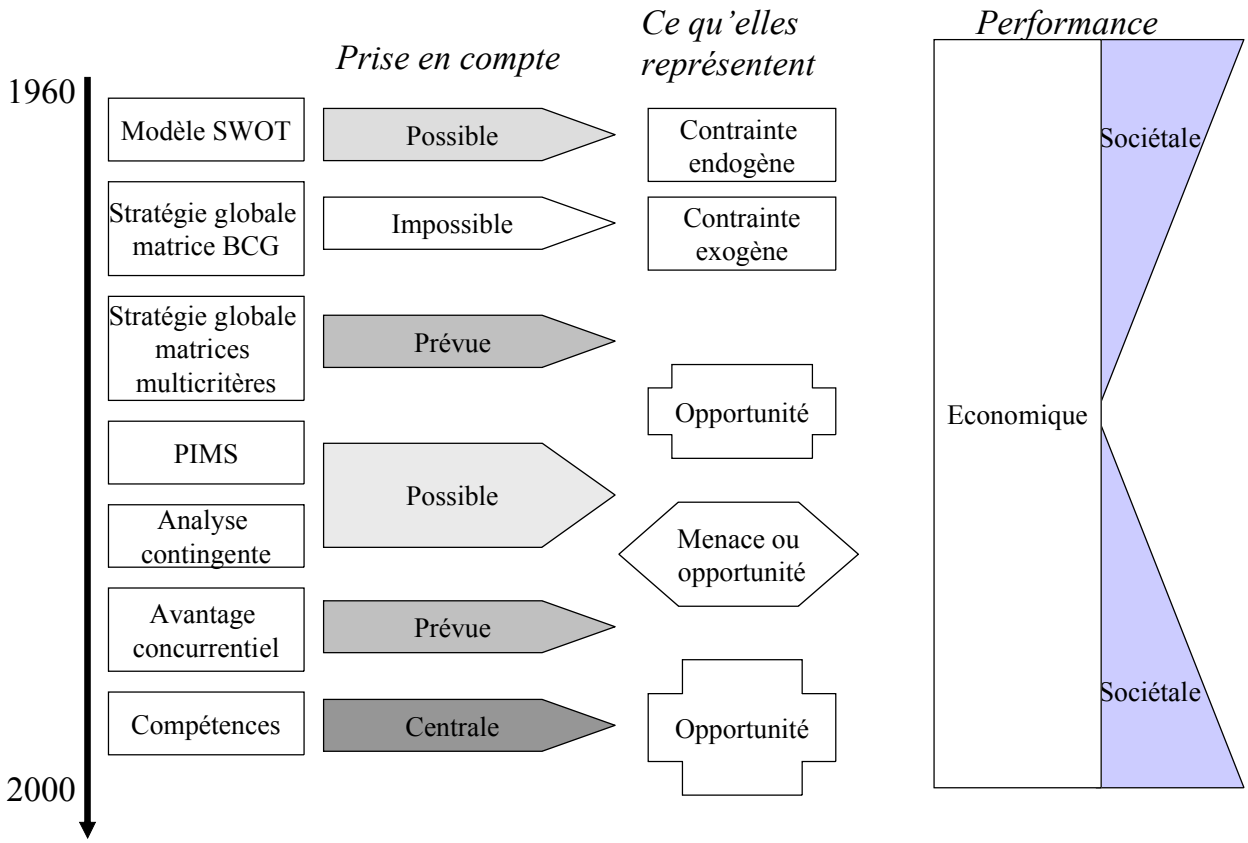

Schéma 1 : Place des données sociétales dans les modèles stratégiques

Source : Martinet Reynaud, 2004

La période actuelle en Occident semble voir ressurgir la réconciliation de l'économique et du social qu'Aristote déjà appelait de ses vœux (gestion dite en bon père de famille).

112. Les référentiels théoriques financiers et durables

Pourtant, si l'on se place à un niveau purement théorique ces deux orientations sont portées par des idéologies concurrentes.

Pour reprendre le vocable de Martinet, Reynaud (2004), le référentiel financier (ou orientation marché) est inspiré de la théorie de l'agence. L'entreprise y est vue comme un nœud de contrats entre un principal et un agent, le premier engageant le second pour réaliser une action en son nom.

Les mécanismes de contrôle et de sanction mis en place vis-à-vis de l'agent témoignent d'une certaine vision de l'homme, explicitée en 1994 par Jensen et Meckling (dans un article

nommé « The nature of man » !). Dans la majorité des cas, l'homme y est décrit comme opportuniste, maximisateur et ingénieux ! Pour satisfaire son intérêt (financier, symbolique ou autre), l'individu est prêt à renier ses convictions ou ses collègues. Pour ce modèle, il existe toujours un bien (ou un prix), pour lequel on est prêt à renier ses convictions.
Si au niveau de la stratégie ce référentiel va privilégier l'enrichissement de l'actionnaire et des stratégies simplifiées et lisibles où *« l'économie sera la meilleure stratégie »* (Williamson, 1991, p 87) au niveau des valeurs présidant à cette vision du monde, on peut s'attendre à trouver des individus effectivement plus opportunistes, plus maximisateurs et plus ingénieux que les autres.

Ces individus seraient alors davantage guidés par leur propre enrichissement (maximisation) au détriment de valeurs collectivistes (puisque privilégiant l'opportunisme).

Mais cette vision négative de l'homme est un postulat théorique et non un constat empirique. Aussi, à l'instar de Donaldson (1990), des voix s'élèvent pour proposer une autre vision des organisations, plus orientée société et nommée le référentiel durable. Dans ce référentiel, l'homme est vu comme social, potentiellement travailleur et à la recherche de rémunérations non seulement financières mais aussi symboliques (théorie Y de Mac Gregor, 1960).
Dès lors que l'on accepte cette vision de l'homme, l'existence de groupes d'individus aux objectifs variés apparaît, l'idée d'une entreprise composite devient alors nécessaire. La stratégie par voie de conséquences ne peut qu'être conduite en accord avec les acteurs (théorie des parties prenantes, Freeman, 1984 ou de la dépendance envers les ressources, Pfeffer et Salancik, 1978).

Là encore, les dirigeants optant pour ce type de stratégie devraient correspondre à l'individu décrit par la théorie. De fait, ils devraient moins rechercher leur propre enrichissement et davantage privilégier des valeurs collectivistes (aspect social / rémunération symbolique).

12- La responsabilite sociale des entreprises en Europe

Traditionnellement l'Europe est présentée comme plus sociale que les pays anglo-saxons (O'Neil, 2001). Elle devrait donc être davantage travaillée par le référentiel durable. Maignan (2001) trouve une différence entre l'Allemagne et la France d'une part et les Etats-Unis de

l'autre. Les clients allemands et français demandent aux entreprises la prise en compte de normes morales tandis que les clients américains se satisfont davantage de la seule responsabilité économique des dirigeants. De fait la prise en compte du social aux Etats-Unis est davantage guidée par des valeurs philanthropiques (Maignan et Ralston, 2002) ou religieuses (Egri, Ralston, 2004). Elle est aussi davantage codifiée (Maignan et Ralston, 2002).

Aussi, implicitement l'Europe est-elle présentée comme un marché homogène. Grand et ali (2005) en se basant de façon empirique sur les notations éthiques d'entreprises de quatorze pays européens ne trouvent pas de différences significatives entre pays. Il semble donc là encore que l'espace étudié soit homogène.

Il est intéressant de remarquer que seuls les pays de la « vieille Europe » sont pris en compte dans ces études. Seule la recherche de Grand et ali (2005) inclut un pays plus tardivement entré dans l'Europe communautaire qui est la Finlande et un n'y étant pas, la Suisse. Mais les recherches ne se basent pas sur les différences entre la vieille Europe et les ex-pays de l'Europe de l'Est.

L'Europe est présentée comme traditionnellement plus sociale que les pays anglo-saxons. Mais l'Europe telle qu'entendue se limite aux pays fondateurs de l'Europe Communautaire. Afin de voir en quoi l'orientation stratégique des dirigeants européens pourrait être modifiée ou du moins l'homogénéité amoindrie par l'entrée des nouveaux pays (ou des postulants), une recherche comparative entre les fondateurs de l'Europe, les nouveaux entrants et les candidats paraît pertinente.

13- L'INFLUENCE DES VALEURS SUR LE COMPORTEMENT DES DIRIGEANTS

Puisqu'un détour par les valeurs s'impose, il convient de revenir aux travaux fondateurs dans le domaine.

Ces travaux s'intéressent soit aux comportements générés par les valeurs (donc à leur utilité pour un problème de management), soit aux différentes valeurs, soit aux antécédents de celles-ci.

Les comportements au travail et notamment les prises de décisions stratégiques seraient donc guidés par les valeurs elles-mêmes générées par d'autres facteurs comme la religion, l'idéologie politique ou autre.

La définition la plus communément reconnue est sûrement celle de Rokeach : *« une valeur est une croyance durable qu'un mode de conduite est personnellement ou socialement préférable à son opposé. »* (Rokeach, 1973, p 5)

131. Les comportements induits par les valeurs

Les valeurs ont des vertus prédictives sur le comportement, comme l'indique la définition suivante : *« Les valeurs indiquent les croyances d'un individu à propos de la façon dont il doit se conduire dans son environnement social. »* (Meglino et Ravlin, 1998, p 354)

Implicitement la plupart des auteurs travaillant sur le thème des cartes cognitives postulent une liaison entre le mode de pensée et le comportement (Eden, 1992). Ainsi, Brown précise : *« les actions sont le résultat de décisions stratégiques prises dans l'industrie en réponse à la* ***perception*** *de facteurs importants. »* (Brown, 1992, p 290)

Les schémas cognitifs offrent donc des scripts qui fournissent des directions au comportement. (Schwenk, 1989, p 175)

De fait, *« cette théorie [sur les valeurs] a été utilisée pour prédire et expliquer comment des systèmes de valeurs étaient reliés à différentes attitudes ou comportements. »* (Ros Schwartz, Surkiss, 1999, p 50) et « *un des principaux but de la recherche sur les valeurs est d'explorer la façon dont les priorités en termes de valeurs d'un individu sont reliées à ses comportements. »* (Ros Schwartz, Surkiss, 1999, p50)

Dans le milieu professionnel, ce lien valeurs / comportements se retrouve. La recherche de Ros Schwartz, Surkiss (1999) montre que *«les différentes valeurs au travail sont classées par ordre d'importance et servent de guide pour choisir entre différentes alternatives de travail. »* (p54)

En matière de décisions stratégiques et notamment de décisions stratégiques concernant la prise en compte ou non du social, une liaison similaire est observée. *« Les différences en termes de bonté sont reliées à l'intérêt porté aux autres et au comportement de responsabilité sociale. »* (Egri, Ralston, 2004, p218) Les valeurs locales instaurent un standard en matière de décision éthique. (Beauchamp& Bowie, 2001). Les managers expatriés suivent même ces normes locales (Spicer, Dunfee, Bailey, 2004, p 617).

En ce qui concerne notre objet, il s'agit donc de savoir si l'on peut observer des différences entre les valeurs et donc les normes locales des pays de l'ancienne Europe et celles de l'ex Europe de l'Est.

132 Les différentes valeurs individuelles

Le modèle des valeurs de Schwartz (1994, 1997) largement utilisé dans le cadre de recherche cross culturelle met en évidence les valeurs universellement reconnues.

Les dix valeurs universelles identifiées sont regroupées en quatre valeurs cardinales. Cette enquête montre aussi *« quelles valeurs sont compatibles et se renforcent mutuellement et quelles s'opposent et peuvent potentiellement entrer en conflit les unes avec les autres. »* (Ros Schwartz, Surkiss, 1999, p 51)

Encadré 1 : Description des dix valeurs universelles

Accomplissement : Quête de succès dus à la reconnaissance de ses compétences.
Autonomie : Indépendance d'action et de pensée
Bonté : Protection du bien-être de personnes avec lesquelles on est fréquemment en contact (sens plus étroit qu'universalisme)
Conformisme : Absence de comportements ou de pensées en désaccord avec la norme sociale
Hédonisme : Quête de plaisir
Pouvoir : Quête d'un statut social, de prestige, de contrôle voire de domination sur les hommes et les ressources.
Sécurité : Sécurité matérielle mais aussi harmonie et stabilité au sein d'une société ou dans les relations interpersonnelles
Stimulation : Quête de nouveauté, de challenge, de variété
Tradition : Respect et engagement dans les coutumes et les idées d'une culture d'une religion
Universalisme : Tolérance, protection du bien-être des autres et de la nature

La quête de sécurité, de tradition et le conformisme aboutissent au conservatisme tandis que l'autonomie et la « stimulation » donnent une ouverture au changement (valeur opposée au conservatisme)

De même, la soif de pouvoir, l'hédonisme et l'accomplissement aboutissent au propre enrichissement tandis que l'universalisme et la bonté sont regroupés sous des valeurs de transcendance.

L'ouverture au changement indique la propension avec laquelle une personne est incitée à suivre ses émotions, son cheminement intellectuel même si le résultat est incertain.

A l'inverse, le conservatisme indique la propension avec laquelle une personne est incitée à préserver le statu quo dans les relations avec les autres ou les institutions.

La valeur « propre enrichissement » indique l'inclination d'une personne à promouvoir son propre intérêt même si c'est potentiellement aux dépens des autres.

A l'inverse, la transcendance indique le penchant d'une personne à favoriser le bien-être des autres (amis ou non) et de la nature.

La forte utilisation de ce modèle provient de sa représentativité. Il a partiellement détrôné le modèle d'Hofstede (1980) du fait du caractère plus récent du recueil de données.

133- Les antécédents des valeurs

L'origine des valeurs est souvent recherchée du côté religieux.

Lorsque Karl Marx (1848) parle de la religion comme de l'opium du peuple il sous-entend la négation des valeurs d'indépendance et de pouvoir en faveur des valeurs d'humilité et de soumission. De même, quand Durkheim (1897) dans sa fameuse étude sur les suicides, étudie les différences entre les catholiques et les protestants, il montre que les catholiques sont plus enclins au respect de la tradition et au communautarisme tandis que les protestants privilégient l'autonomie et la liberté. Enfin, selon Weber, dans « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » (1904), le protestantisme calviniste a favorisé le développement du capitalisme par la mise en avant de valeurs du type, richesse, succès, ambition et persévérance aux dépens de l'hédonisme et du plaisir.

Quoiqu'il en soit, une chose est sûre c'est que *« les leaders religieux enseignent l'importance de certaines valeurs et en dénigrent d'autres. »* (Schwartz, Huismans, 1995, p 88)

La recherche de Schwartz et Huismans (1995) réalisée sur quatre religions (le judaïsme, le catholicisme, le protestantisme et l'orthodoxie) montre que toutes les religions sont plus ou moins corrélées positivement ou négativement avec le même type de valeurs. Il semblerait donc que le fait de croire en Dieu, ou d'adhérer à une religion soit plus important pour expliquer la différence de valeurs que la religion pratiquée (au moins au sein des religions judéo-chrétiennes). Il apparaît ainsi que *« les valeurs universelles sont corrélées négativement*

avec la religiosité ». (Schwartz, Huismans, 1995, p 102) En effet, l'appartenance à une religion met en évidence la supériorité des valeurs du groupe et rejette de fait les valeurs universelles. De même, *« les valeurs d'enrichissement propre sont négativement corrélées avec la religiosité. Ces résultats suggèrent que l'opposition entre l'égoïsme, l'aspect matérialiste d'un côté et la transcendance, de l'autre, est peut-être le lien le plus important entre les valeurs et la religion. »* (Schwartz, Huismans, 1995, p 102)

Mais d'autres auteurs postulent des différences religieuses à un macro niveau, à savoir entre les cultures occidentales et orientales ; les premières guidées par les valeurs judéo-chrétiennes seraient plus individualistes que les secondes plus collectivistes, du fait du confucianisme, taoïsme et bouddhisme.

En ce qui concerne notre objet, des différences au sein de l'Europe chrétienne ne devraient donc pas pouvoir être expliquées du fait de la religion.

Un autre déterminant des valeurs réside dans l'idéologie économique. D'un côté, l'idéologie socialiste, collectiviste, de l'autre, l'idéologie capitaliste, individualiste. Le communisme *« essaie de créer une société sans classe qui valorise l'égalité, le conformisme et l'auto-sacrifice au profit de l'intérêt collectif. »* (Egri, Ralston, 2004, p 212). L'idéologie capitaliste, pour sa part, *« encourage l'accomplissement individuel, le matérialisme, l'efficacité économique et l'entrepreneuriat. »* (Egri, Ralston, 2004, p 212). Et ses fondements sont anciens puisque selon Edgar Morin, *« depuis Machiavel, l'éthique et la politique se sont trouvées officiellement disjointes dans la conception où le Prince (le gouvernant) est tenu d'obéir à l'utilité, et l'efficacité et non à la morale. »* (Morin, 2004 p 19).

Afin d'apprécier l'importance relative des valeurs orientales ou occidentales et de l'idéologie socialiste ou capitaliste, Ralston et ali (1997) étudient quatre cas différents :

- Celui des Etats-Unis (culture occidentale, idéologie capitaliste, c'est-à-dire une culture et une idéologie orientées individu)
- Celui du Japon (culture orientale, collectiviste ; idéologie capitaliste, individualiste)
- Celui de la Russie (culture occidentale, individualiste ; idéologie socialiste, collectiviste)
- Celui de la Chine (culture orientale, collectiviste ; idéologie socialiste, collectiviste)

L'influence individualiste ou collectiviste de la culture et de l'idéologie devraient se renforcer l'une l'autre dans les cas des Etats-Unis et de la Chine, tandis que les influences sont en conflit dans les cas de la Russie et du Japon.

« Les résultats en matière d'individualisme et de collectivisme suggèrent une dominance de la culture sur l'idéologie. [En matière d'individualisme], *les managers américains ont un score plus élevé que les Russes, eux-mêmes plus hauts que les japonais, eux-mêmes plus hauts que les chinois. »* (Raslton et ali, 1997, p 196-198)

Dans la mesure où la religion appréciée par la culture nationale est similaire (ou proche) en Russie et aux Etats-Unis, il sera plus facile de développer le modèle capitalistique américain en Russie qu'en Chine. En Chine, une forme propre de capitalisme pourra voir le jour comme ce fut le cas pour l'entreprise familiale au Japon.

L'Europe de l'Est devrait subir le sort de la Russie. Nous sommes dans le cas d'une économie, donc d'une idéologie en transition (post-socialiste) avec une culture occidentale.

De fait, au sein des pays européens, le passé communiste ne devrait guère entraver un capitalisme orienté marché, compte tenu de la religion originelle chrétienne.

En résumé :

Nous avons vu grâce aux référentiels financier et durable qu'une orientation marché était synonyme de valeurs individualistes et le cas échéant d'une forte ouverture au changement nécessaire dans un environnement libéral.

Parallèlement, une orientation société est synonyme de valeurs plus collectivistes. Lorsque cette orientation société trouve son origine dans des fondements religieux, on peut aussi s'attendre à davantage de conservatisme.

Par ailleurs, du fait de l'idéologie économique différente (économie en transition, d'une part ; capitalisme rhénan, de l'autre) et des inégalités constatées, on peut s'attendre à des différences de valeurs entre l'ancienne Europe et les ex-pays de l'Est.

Il convient donc de vérifier les hypothèses suivantes :

H_1 : Il existe des différences entre les valeurs des managers de l'ancienne Europe et des ex-pays de l'Est.

H_2 : Les managers des ex-pays de l'Est sont guidés par des valeurs de propre enrichissement et d'ouverture au changement :

H_{2a} : Les managers des ex-pays de l'Est sont guidés par des valeurs de propre enrichissement.

H_{2b} : Les managers des ex-pays de l'Est sont guidés par l'ouverture au changement.

H_3 : Les managers de l'ancienne Europe sont guidés par des valeurs de transcendance et de conservatisme :

H_{3a} : Les managers de l'ancienne Europe sont guidés par des valeurs de transcendance.

H_{3b} : Les managers de l'ancienne Europe sont guidés par des valeurs de conservatisme.

2- ETUDE EMPIRIQUE : VALEURS ET ORIENTATION STRATEGIQUE ENTRE LES DIRIGEANTS DES PAYS FONDATEURS DE L'UNION EUROPEENNE, LES NOUVEAUX ENTRANTS ET LES CANDIDATS

21- LA METHODOLOGIE

211. Echantillon

L'échantillon est constitué de 3836 répondants de différents pays européens (Allemagne, Bulgarie, Croatie, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Italie, Lituanie, Pays Bas, Portugal, Slovaquie, Slovénie, République Tchèque, Royaume Uni, Turquie). Tous les interviewés sont des managers, d'une position hiérarchique plus ou moins élevée. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 1. Elles montrent la relative comparabilité des échantillons nationaux.

	PNB 2003	Nombre	Age	Genre	Formation	Position hiérarchique	Taille de l'entreprise
			Moyenne (variance)	(% homme)	Moyenne (variance)	Moyenne (variance)	Moyenne (variance)
Allemagne	25250	212	38.44 (11.57)	63	3.94 (1.27)	1.99 (1.07)	1.91 (.82)
Bulgarie	2130	184	37.45 (11.21)	51	3.91 (1.22)	1.90 (.99)	1.32 (.58)
Croatie	5350	287	38.37 (9.62)	45	3.77 (.64)	2.08 (1.21)	1.77 (.77)
Espagne	17040	107	39.17 (10.51)	81	3.17 (1.13)	2.56 (1.06)	1.37 (.65)
Finlande	27060	132	47.85 (9.93)	72	4.50 (.88)	3.25 (.83)	1.84 (.81)
France	24770	348	38.90 (10.47)	67	4.85 (.73)	3.22 (.80)	2.24 (.85)
Hongrie	6330	129	38.39 (10.89)	58	4.62 (.81)	2.28 (1.14)	1.60 (.66)
Italie	21560	297	43.27 (10.63)	77	4.68 (.98)	2.43 (1.00)	2.30 (.76)
Lituanie	4490	318	43.73 (11.38)	56	4.26 (1.02)	2.87 (1.06)	1.28 (.52)
Pays Bas	26310	150	36.58 (6.28)	75		2.75 (.94)	2.14 (.57)

Portugal	12130	585	34.39 (11.76)	54	4.13 (.39)	2.20 (1.10)	2.04 (.86)
Rép Tech	6740	312	38.98 (10.82)	44	3.87 (.99)	1.80 (.97)	1.67 (.69)
Royaume Uni	28350	269	41.67 (10.83)	52	4.08 (.91)	2.96 (1.09)	2.26 (.75)
Slovaquie	4920	82	40.26 (8.16)	45		1.77 (.93)	2.01 (.86)
Slovénie	11830	300	28.52 (7.37)	29	3.20 (.61)	1.34 (.72)	1.49 (.68)
Turquie	2790	124	40.94 (9.32)	77	4.08 (.62)	3.15 (.89)	1.97 (.62)
Total		3836	38.51 (11.29)	57	4.08 (.95)	2.38 (1.15)	1.86 (.81)

Formation : 1 Ecole Primaire, 2 Collège, 3 Niveau bac, 4, Licence, 5 Master, 6 Doctorat
Position hiérarchique : 1 Employés, 2 Contre maître, 3 Cadre, 4 Cadre supérieur
Taille de l'entreprise : 1 moins de 100, 2 de 100 à 1000, 3 plus de 1000.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

212. Le recueil des données

Les données ont été recueillies de 2002 à 2004 par l'«University Fellows Research Consortium », composé d'universitaires de différents pays, auteurs du présent article. Le questionnaire a été traduit dans les langues des pays où il a été administré. Nous avons utilisé une double traduction, c'est-à-dire qu'un premier traducteur a traduit de l'anglais à l'autre langue tandis qu'un second traduisait de l'autre langue à l'anglais pour vérifier la cohérence. Les répondants étaient informés :

- Qu'il s'agissait d'une recherche cross-culturelle. Donc certaines questions pouvaient paraître surprenantes dans un certain contexte même si elles étaient adaptées à un autre contexte.
- Qu'il n'y avait pas de bonnes ou mauvaises réponses, que seule leur opinion nous importait.
- Que nous garantissions l'anonymat

En matière d'opérationnalisation du concept de valeurs le modèle des valeurs de Schwartz (1994, 1997) a été utilisé car son universalité a été vérifiée dans le cadre de recherches multiculturelles (Smith et Schwarzt, 1997). Le modèle de Schwartz et la fiabilité de ses mesures ont été vérifiés sur 97 échantillons dans 44 pays autour du monde. Nous utilisons uniquement les 45 items (sur un total de 56 dans l'instrument initial) dont Schwartz a déterminé la validité cross culturelle.

Pour apprécier ces valeurs, les répondants ont dû noter l'importance de 45 items sur un échelle à 9 points de -1 (opposée à mes valeurs), 0 (pas importante), 3 (importante), à 7 (extrême importance). Le caractère non bipolaire (plus de discriminations positives que

négatives) vise à capter la distribution de la notation des répondants. En effet, le test de l'échelle dans différentes cultures a révélé que les répondants considéraient la plupart des valeurs comme désirables. La discrimination entre les individus ne pouvait donc s'opérer que grâce à l'importance relative.

213. Le traitement des données

Trois groupes de pays ont été distingués : les établis, les nouveaux et les postulants. L'appartenance à l'un ou l'autre groupe dépend de l'année d'adhésion comme le montre le tableau ci-après.

Pays Groupe des établis	Année d'adhésion	Pays Groupe des nouveaux	Année d'adhésion	Pays Candidats	Année d'adhésion
Allemagne	1968	Finlande	1995	Bulgarie	Candidat
Espagne	1986	Hongrie	2002	Croatie	Candidat
France	1968	Lituanie	2002	Turquie	Candidat
Italie	1968	Rép Tchécoslovaque	2002		
Pays Bas	1968	Slovaquie	2002		
Portugal	1986	Slovenie	2002		
Royaume Unis	1973				

Tableau 2 : Caractéristiques des groupes (en fonction de l'année d'entrée dans l'UE)

Le traitement des données s'est fait par analyse de la variance. L'hypothèse nulle testée est que la valeur moyenne des trois groupes est identique pour chacune des valeurs cardinales. Le test va consister à comparer la variance entre groupes à la variance au sein du groupe (donc entre les variances des pays). Le rapport F de ces variances suit une loi de Fisher-Snedecor (Evrard et ali, 2000). Il devient donc possible de tester H_0 grâce à un test F.

22- RESULTATS

Les résultats sont les suivants :

	Openness to change		Conservation		Self-enhancement		Self-transcendence	
	Mean	(sd)	Mean	(sd)	Mean	(sd)	Mean	(sd)
Bulgaria	-.02	(.45)	-.17	(.29)	-.10	(.44)	.10	(.30)
Croatia	-.01	(.42)	-.18	(.33)	-.32	(.41)	.20	(.27)
Czech Rep	-.12	(.47)	-.15	(.30)	-.21	(.40)	.14	(.30)

Finland	-.20	(.41)	-.06	(.30)	-.30	(.38)	.32	(.23)
France	.10	(.42)	-.30	(.30)	-.16	(.39)	.27	(.28)
Germany	-.05	(.43)	-.18	(.29)	-.06	(.46)	.17	(.30)
Hungary	-.16	(.47)	-.20	(.31)	-.22	(.39)	.19	(.29)
Italy	-.05	(.41)	-.11	(.29)	-.51	(.41)	.32	(.27)
Lithuania	.09	(.35)	-.08	(.26)	-.33	(.44)	.13	(.25)
Netherlands	.11	(.41)	-.29	(.30)	-.04	(.31)	.24	(.24)
Portugal	-.10	(.45)	-.20	(.30)	-.24	(.42)	.31	(.27)
Slovakia	-.30	(.32)	-.02	(.24)	-.47	(.38)	.24	(.27)
Slovenia	-.11	(.40)	-.23	(.24)	-.07	(.34)	.20	(.23)
Spain	-.22	(.39)	-.03	(.25)	-.20	(.40)	.30	(.26)
Turkey	-.08	(.44)	.03	(.27)	-.27	(.43)	.16	(.28)
UK	.10	(.42)	-.27	(.34)	-.14	(.39)	.24	(.30)
EU region								
Candidate	-.03	(.44)	-.13	(.32)	-.24	(.43)	.16	(.28)
New member	-.09	(.43)	-.14	(.28)	-.24	(.41)	.18	(.27)
Established	-.01	(.44)	-.21	(.31)	-.22	(.43)	.28	(.28)

Nous avons utilisé des scores standardisés (plutôt que les données brutes) pour intégrer les différences cross-culturelles dans l'utilisation des échelles

Tableau 3 : Moyennes et Ecart Types des valeurs par pays

Une première indication peut être donnée par la corrélation entre l'ancienneté dans l'Union et les valeurs cardinales.

	stdsvsd_openness	stdsvsd_conservation	stdsvsd_selfenhance	stdsvsd_selftranscend
EU yearsmember	.09***	-.12***	.026	.14***

***= seuil de significativité < 0.001

Tableau 4 : Corrélations entre le nombre d'année dans l'UE et les valeurs cardinales

L'ancienneté dans l'Union semble donc être synonyme d'un moindre conservatisme, d'une plus grande ouverture d'esprit et surtout de plus de transcendance.

Des différences significatives (seuil < 0.001) sont observées pour les valeurs entre les différents groupes (F pour l'ensemble du modèle = 6.97).

De fait, **l'hypothèse H1** (il existe des différences entre les valeurs des managers de l'ancienne Europe et des ex-pays de l'Est) **est vérifiée.**

Valeurs par valeurs, les résultats restent significatifs pour l'ouverture au changement et la transcendance :

	Openness to change	Conservation	Self-enhancement	Self-transcendence	(F)
EU subregion	4.78**	1.22	2.81	9.66***	6.97***
	(established, candidate) > new			established > (new, candidate)	
Age	194.60***	244.98***	252.17***	100.43***	98.29***
Gender	26.01***	.40	47.75***	26.87***	31.89***
Position level	19.45***	11.58***	8.88***	5.01**	6.43***
Company size	2.59	3.77*	.95	.61	2.62**
Industry	.56	1.49	1.21	.51	1.49
Eu subregion x Age	4.62**	3.12*	2.46	1.39	3.96***
EU subregion x Gender	.14	.20	1.17	3.51*	1.10
EU subregion x Position	1.87	1.89	3.87***	.80	1.67*

***= seuil de significativité < 0.001
**= seuil de significativité < 0.01

Tableau 5 : Analyse de la variance entre les trois groupes européens (établis, nouveaux et candidats)

L'hypothèse H_2 (H_{2a} : Les managers des ex-pays de l'Est sont guidés par des valeurs de propre enrichissement, H_{2b} : Les managers des ex-pays de l'Est sont guidés par l'ouverture au changement) e**st rejetée**. En ce qui concerne H_{2a}, on ne peut rejeter l'hypothèse nulle d'absence de différences entre les groupes, tandis que pour H_{2b} c'est même le groupe des établis qui a significativement des valeurs d'ouverture au changement supérieures.

L'hypothèse H_3 est partiellement vérifiée. Ainsi, **la sous hypothèse H_{3a}** (Les managers de l'ancienne Europe sont guidés par des valeurs de transcendance) **est vérifiée**, tandis que l'**on ne peut rejeter l'hypothèse nulle d'absence de différences entre les groupes pour H_{3b}** (Les managers de l'ancienne Europe sont guidés par valeurs de conservatisme).

23- DISCUSSION

231. Différences en termes de transcendance

Ce sont les différences intergroupes en matière de transcendance qui sont les plus flagrantes (***= seuil de significativité < 0.001).

La supériorité des valeurs de transcendance parmi les établis, c'est-à-dire la présence d'universalisme et de bonté supérieures, est à rapprocher -conformément aux enseignements de la littérature- d'une orientation société supérieure.

La première explication des valeurs de transcendance supérieures pour les établis peut être historique. Avec la création de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier en 1952 puis avec le traité de Rome en 1957, l'Europe originelle a opté pour le capitalisme rhénan. Ce dernier, d'inspiration allemande, valorise l'économie sociale de marché, le consensus et le souci du long terme. Chaque état regroupe alors un ensemble de citoyens conscients de leur appartenance à la cité et souhaitant construire un capitalisme à visage humain (Albert, 1991 ; Cluzel, 1995). Le score relativement faible des allemands sur les valeurs de transcendance par rapport aux autres pays de l'ancienne Europe semblerait récuser le lien entre capitalisme rhénan et transcendance mais c'est sans compter avec le récent retournement de l'économie allemande et la perte aux élections des sociaux démocrates. Les valeurs de transcendance laissent peu à peu place en Allemagne à des valeurs plus pragmatiques.

Au-delà des raisons historiques ayant privilégié la conservation d'un capitalisme rhénan, un comportement relatif à toutes les sociétés post-modernes peut également être évoqué. Car les pays établis sont aussi, à l'exception de la Finlande (appartenant au second groupe), les pays les plus riches (voir tableau sur les caractéristiques de l'échantillon).

D'ailleurs, il existe une corrélation entre les valeurs de transcendance et le PNB (corrélation de 0.14, significative au seuil < 0.001).

Or, comme l'a montré Inglehart (1997) en étudiant les changements de 43 pays, une prépondérance de comportement post matérialiste (transcendance) est observée dans les sociétés prospères. Comme si la charité ne s'opérait que sur le superflu pas sur le nécessaire.

A contrario, le communisme pourtant fort récent dans la majorité des nouveaux ou postulants (à savoir tous à l'exception de la Finlande et de la Turquie qui ne sont d'ailleurs pas ceux ayant les valeurs de transcendance les plus faibles) ne semble pas avoir su promouvoir ses valeurs communautaires. Ceci peut être rapproché des réflexions de la littérature à savoir que l'idéologie économique est moins importante que l'idéologie religieuse. Le passé communiste devrait donc moins faire se ressentir que la religion chrétienne individualiste. Mais si ceci

explique le score absolu, c'est insuffisant pour expliquer le score relatif : pourquoi l'ancien bloc de l'Est a-t-il des valeurs de transcendance moins marquées que les fondateurs de l'Europe alors qu'il s'agit dans les deux cas de pays chrétiens[3] ?

Une explication peut être trouvée dans les résultats d'Egri et Ralston (2004) sur les valeurs en Chine où tant l'idéologie économique que religieuse prônent le collectivisme. Pour isoler le phénomène de l'idéologie économique, ces auteurs ont travaillé sur les différences entre générations. Et ils ont trouvé que *« les trois générations depuis l'établissement du communisme sont significativement plus ouvertes au changement et favorable à leur propre enrichissement et moins conservatrices et transcendantes que la génération précédente. »* (Egri, Ralston, 2004, p 217) D'ailleurs, les répondants de la génération de la révolution culturelle (où *«la différentiation personnelle était décriée »,* Egri, Ralston, 2004, p217) sont davantage sensibles à leur propre enrichissement que ceux de la génération la plus récente (période de Deng Xiaoping pourtant plus ouverte aux valeurs capitalistes). Rejet de valeurs imposées de façon autoritaire ? Nécessité de préserver son autonomie dans un environnement survalorisant le collectif ? En tout état de cause, l'ancien bloc communiste n'a pas conservé les valeurs que la doctrine socialiste lui suggérait.

232. Différences en termes d'ouverture au changement

Des différences intergroupes sont aussi observées en matière d'ouverture au changement (seuil de significativité < 0,01), les établis et les candidats étant plus ouverts que les nouveaux.

Lorsque l'on connaît les réticences qu'une partie des européens « établis » ont manifesté vis-à-vis de l'entrée dans l'Europe des ex-pays de l'Est, on a du mal à imaginer ces européens de la première heure ouverts au changement. C'est sans compter les enseignements de la sociologie qui identifient les mécanismes de résistance et donc d'ouverture au changement.

Selon Simon, ce sont les phénomènes de rationalité limitée qui expliquent la résistance au changement. Du fait de défaillances internes, l'individu n'est pas à même de faire face à la complexité externe. La prise de décision utilise un mécanisme heuristique qui s'avère insuffisant lorsqu'il y a changement. Seuls des individus aptes (et habitués) à effectuer des

[3] A l'exception de la Turquie.

apprentissages de second niveau (Senge, 1990), qui ont donc appris à apprendre, seront capables d'appréhender le changement. Or, les changements opérés depuis trente ans dans l'Europe de l'Ouest ont accordé aux citoyens de ces pays une capacité d'adaptation supérieure. Au sein même de la vie professionnelle, l'occidental doit savoir être flexible s'il ne veut pas être licencié. *A contrario,* l'immobilisme du communisme depuis l'après-guerre n'a guère offert à ses ressortissants d'occasions d'apprendre à changer. Dès lors le changement, même souhaité, effraie.

Mais si cette explication est suffisante pour comprendre les différences Est/Ouest, elle ne permet pas d'expliquer les similitudes entre les « établis » et les « postulants ». En revanche, la rentabilité perçue du changement (Boudon, 1991) peut expliquer ce phénomène. En effet, l'Europe occidentale a pu vérifier la pertinence de nombreux changements. Malgré les malaises récents de la modernité (Taylor, 2002), l'Occident est depuis longtemps nourri par la notion de progrès, de fait le changement est perçu comme rentable. En ce qui concerne les postulants, la très récente ouverture à l'Occident entretient encore de nombreux espoirs tandis que les nouveaux ont eu le temps d'apprécier les bienfaits mais aussi les méfaits du réajustement indispensable pour assimiler le libéralisme. Ainsi, si la Bulgarie, la Croatie et la Turquie avec respectivement (13.7, 14.3 et 10.5% de taux de chômage en 2003[4]) croient encore au capitalisme et notamment à l'Europe pour résoudre leurs problèmes, la Slovaquie à la fois la plus réticente au changement (moyenne standardisée de -0.30) et le pays étudié ayant le plus fort taux de chômage (17.5%) pourrait bien avoir perdu espoir.

233. Orientation société ou marché ?

Pour résumer l'ancienne Europe offre à la fois une plus forte transcendance et une plus forte ouverture au changement que les nouveaux entrants. Elle semble donc à la fois plus orientée société par ses valeurs de transcendance et plus armée pour œuvrer dans un environnement libéral du fait de son ouverture au changement. La réconciliation économique et social opérée en Occident comme en témoigne l'existence même des fonds éthiques se retrouve donc au sein des valeurs des occidentaux.

De plus, l'ensemble des valeurs est corrélé avec le PNB :

[4] United Nations Development Program website (www.undp)

	stdsvsd_openness	stdsvsd_conservation	stdsvsd_selfenhance	stdsvsd_selftrancend
gni2003	.07***	-.13***	.06***	.14***

***= seuil de significativité < 0.001

Tableau 6 : Corrélations entre le PNB et les valeurs cardinales

Les pays les plus prospères sont à la fois les plus transcendants, les moins conservateurs, les plus ouverts et ceux favorisant le plus leur propre enrichissement. Les pays les plus prospères appartenant majoritairement au groupe des fondateurs de l'Europe apparaissent là encore conjointement plus orientés marché et société.

En ce qui concerne la crainte vis-à-vis des nouveaux entrants, elle est donc pour l'instant infondée pour ce qui est de leur plus forte orientation marché. En revanche, elle est crédible pour la faible orientation société. Nous sommes donc face à des pays en transition qui ont abandonné la toute puissance de l'état, à laquelle était associée la notion de solidarité, sans lui avoir pour l'heure substitué une orientation véritablement libérale. Tout au moins leurs ressortissants n'ont-ils pas encore acquis la mentalité adéquate au libéralisme.

Mais le libéralisme redouté par les tenants d'une Europe sociale pourrait apparaître dans les générations à venir. En effet, au-delà des groupes étudiés dans le présent article, le facteur qui explique le mieux les valeurs est l'âge.

	Openness to change	Conservation	Self-enhancement	Self-transcendence	(F)
EU subregion	4.78** (established, candidate) > new	1.22	2.81	9.66*** established > (new, candidate)	6.97***
Age	194.60*** Negative	244.98*** Positive	252.17*** Negative	100.43*** Positive	98.29***

***= seuil de significativité < 0.001
**= seuil de significativité < 0.01

Tableau 7: Les résultats de l'analyse MANCOVA pour les trois groupes européens et l'âge

Or, même si nous avons neutralisé cette variable *a priori* de par la constitution de l'échantillon, il se peut qu'il y ait un effet génération tel que montré par Egri, Ralston (2004) pour la Chine. Si tel est le cas, ceci peut vouloir dire que les nouvelles générations qu'elles soient de l'Est ou de l'Ouest seront plus enclines à une orientation marché (valeurs d'ouverture au changement, de propre enrichissement aux dépens du conservatisme et de la

transcendance) que les générations précédentes. Auquel cas, l'Europe deviendrait inévitablement moins sociale.

EN CONCLUSION

Les partisans d'une Europe sociale s'inquiètent de l'arrivée des ex-pays de l'Est dans le paysage communautaire. Selon eux, leur entrée conduira inévitablement les stratégies des entreprises européennes vers une plus forte orientation marché.

Les résultats de la recherche empirique conduite sur les valeurs auprès de 3836 managers issus de 16 pays européens sont plus mitigés.

Certes, les managers des pays fondateurs de l'Europe privilégient des valeurs de transcendance (donc collectivistes). De même, ils sont plus ouverts au changement. Mais aucune différence n'est trouvée entre les différents groupes de pays en ce qui concerne les valeurs de propre enrichissement ou de conservatisme. En d'autres termes, les fondateurs sont à la fois plus orientés société (valeurs de transcendance) et plus armés dans un univers orienté marché (ouverture au changement). On retrouve la conciliation marché/ société des économies post-modernes. *A contrario*, les ex-pays de l'Est ont abandonné l'orientation société proposée par le communisme sans avoir acquis les valeurs du capitalisme.

Quelles sont les évolutions probables à moyen terme ?
Deux phénomènes entrent en contradiction.
D'une part, il est apparu que l'âge jouait un rôle majeur dans l'orientation marché supérieure. Aussi, peut-on craindre un effet génération : les jeunes d'aujourd'hui, c'est-à-dire les managers de demain, étant plus orientés marché. Si tel est le cas, l'Europe deviendrait de moins en moins sociale.
D'autre part, l'ensemble des valeurs est corrélé avec le PNB :
Les pays les plus prospères favorisent conjointement l'orientation société et marché.
Les pays fondateurs de l'Europe sont aussi les plus riches et l'entrée dans l'Europe d'un nouveau pays a jusqu'alors toujours favorisé la croissance de son PNB. On peut donc facilement imaginer que les modes de gouvernance imposés par la communauté ainsi que les subventions vont aider le développement des ex-pays de l'Est.

Une conséquence induite de la croissance du PNB pourrait être une modification des valeurs. Les valeurs à la fois plus orientées marché et plus orientées société présentes dans les pays prospères pourraient alors se diffuser chez les nouveaux entrants européens.

La conciliation économique et social, héritière du capitalisme rhénan, demeurerait alors la spécificité européenne, à moins que le capitalisme à visage humain ne devienne l'apanage de toutes les sociétés post-modernes…ce que l'on ne peut qu'appeler de nos vœux !

BIBLIOGRAPHIE

1. Albert M., (1991), Capitalisme contre capitalisme, Le seuil, Paris.
2. Beauchamp T., Bowie N., (2001), Ethical theory and business, Upper Saddle River, Pentice-Hall.
3. Boudon R. (1991), La place du désordre, PUF, Paris.
4. Brown S, (1992), "Cognitive mapping and repertory grids for qualitative survey research: some comparative observations", Journal of Management Studies, 29.3, May, p 287-307.
5. Cluzel J., (1995), allocution de remise à Michel Albert de son épée d'académicien, 7 février, Grand Amphithéâtre de la Sorbonne, Paris.
6. Donaldson L., (1990), « The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory », Academy of Management Review, vol 15, n°3, p 369-381.
7. Durkheim E., (1897 réédition 1999), Le suicide, étude de sociologie, Paris Presse Universitaire de France.
8. Eden C, (1992), « On the nature of cognitive maps », Journal of Management Studies, 29.3, May
9. Egri C., Ralston D. (2004), "Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States", Organization Science, vol 15, n°2, March-April, p 210-220
10. Evrard Y., Pras B., Roux E., (2000), Market, Dunod, Paris
11. Freeman R., (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman Londres.
12. Grand B., Grill P., Rousseau P., Schneider-Maunoury G., (2005), La responsabilité sociale des entreprises en Europe: une étude empirique, working paper n° 723, avril, IAE Aix-en-Provence.
13. Hofstede G., (1980), Culture's consequences : international differences in work-related values, Sage, Beverly Hills, CA.
14. Inglehart R, (1997), Modernization and postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 societies, Princeton University Press, Princeton, NY.
15. Jensen M., Meckling W., (1994), « The Nature of Man », Journal of Applied Corporate Finance, vol 7, n°2, summer, p 4-19.
16. Learned E., Christensen C., Andrews K., Guth W., (1965), Business Policy, text and cases, Homewood, Irwin.

17. Mac Gregor D., (1960), The human Side of Entreprise, Mc Graw Hill.
18. Maignan I. (2001), « Consumers' perceptions of corporate social responsabilities : a cross cultural comparison », Journal of Business Ethics, vol 30, n°1.
19. Maignan I. Ralston D. (2002) "Corporate social responsability in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations", Journal of International Business Studies., vol 33, issue 3, third quarter.
20. Martinet A. C., Reynaud E., (2004), "Entreprise, Finance et Stratégie", Revue Française de Gestion, Sept-Oct.
21. Marx K., Engels F., (1848 réédition 1961) Manifeste du parti communiste, Éd. Aubier-Montaigne, Paris.
22. Matthieu A., (2006), « Le développement durable : Une nouvelle façon d'organiser l'entreprise », Gestion 2000, à paraître.
23. Meglino B., Ravlin E., (1998), « Individual values in organizations : concepts, controversies and research », Journal of Management, vol 24, p 351-389
24. Morin E., (2004), La méthode 6 : Éthique, Le Seuil, Paris.
25. O'Neil R., (2001), "Corporate social responsibility and business ethics: a European perspective", International Journal of Social Economics vol 13, issue 10.
26. Pfeffer J., Salancik G., (1978), The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, Publishers, New York.
27. Ralston David A., Holt David H., Terpstra Robert H., Kai-Cheng Yu, (1997), "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan and China", Journal of International Business Studies, First Quarter, p 177-207
28. Rokeach M, (1973), The nature of human values, The Free Press, New York.
29. Ros M, Schwartz S, Surkiss S, (1999), « Basic Individual values, work values, and the meaning of work », Applied psychology : an international review, vol 48, n°1, p 49-71.
30. Schwartz S (1994), "Are there universal aspects in the content and structure of values?", Journal of social issues, vol 50, p 19-45
31. Schwartz S (1997), Values and Culture, Munro D. Carr S., Schumaker J.F., eds Motivation and culture, Routledge, NY, p 69-84.
32. Schwartz S, Huismans S, [1995], « Value priorities and religiosity in four western Religions", Social Psychology Quarterly, vol 58, n°2, p 88-107.

33. Schwenk C, (1989), « Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change », Journal of Management Studies, 26.2, March, p 177-187.
34. Senge, P. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, New York: Currency Doubleday.
35. Smith P., Schwartz S. (1997), Values, Kagitcibasi C., Segall M. H., eds, Handbook of Cross-Cultural Psychology, Allyn and bacon, Boston, MA, p 77-118.
36. Spicer A, Dunfee T, Bailey W, (2004), « Does national context matter in ethical decision making ? An empirical test of integrative social contracts theory", Academy of Management Journal, vol 47, n°4, p 610-620.
37. Taylor C. (2002), Le Malaise de la modernité (Grandeur et misère de la modernité), Le Cerf, Paris.
38. Weber M., (1904 réédition 2003) L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Gallimard, Paris.
39. Williamson O., (1991), « Strategizing, Economizing and Economic Organization », Strategic Management Journal, vol 12, p 75-94.