

**Conférence Internationale des Dirigeants des Institutions
d'Enseignements Supérieur et de Recherche de Gestion
d'Expression Française (CIDEGEF)**

Thème :

Le management face à l'environnement socio-culturel

Titre de la communication :

**DYNAMIQUE DES OUTILS DE GESTION EN
SITUATION DE MANAGEMENT INTERCULTUREL**

Beyrouth 28 et 29 Octobre 2004

Par: Emmanuel OKAMBA

Directeur du Département Administration - Gestion,
Université Senghor
1, Midan Ahmed Orabi, El Mancheya, Alexandrie, Égypte
Tél., Fax : (203) 48 43 375
Emmanuel.okamba@usenghor-francophonie.org

Maître de Conférences H.D.R. en Sciences de Gestion
Laboratoire OEP
UFR Sciences Economiques et Gestion
Université de Marne La Vallée
5, Boulevard Descartes
Cité Descartes
77454 Marne La Vallée Cedex 2 (France)
Tél. :01 60 95 70 55
Fax : 01 60 95 70 88
E-mail : okamba@univ-mlv.fr

RÉSUMÉ

L'objet de cet article est d'analyser la relativité des principes d'évolution et d'adaptation des outils de contrôle en situation de management interculturel dans les organisations, à partir du cas de la Direction Par Objectifs (DPO). Née aux USA au milieu du XX^e siècle pour maîtriser la performance dans les entreprises privées, la DPO a été transférée et adaptée à d'autres formes d'organisations culturellement différentes à travers le monde. Elle a été adaptée aux entreprises de France, à celles de Chine et du Congo. Dans chacun de ces environnements étrangers, la DPO a donné lieu à une réinterprétation locale du modèle, à un remodelage, et à des innovations particulières des outils de régulation et de pilotage de la performance. Les outils de gestion paraissent comme des produits propres à une culture, mais leurs adaptations à d'autres cultures sont possibles dans le temps et l'espace. Ces adaptations peuvent engendrer plus ou moins des mutations touchant, non seulement les outils eux-mêmes; mais aussi les niveaux institutionnel, organisationnel et managérial des organisations qui les stimulent. Ces mutations améliorent davantage la performance, lorsqu'elles sont accompagnées par un projet d'entreprise partagé.

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières décennies, les transferts des outils de gestion intra et extra organisationnels, mettent en lumière la nécessité d'étudier leur dynamique, pour mieux comprendre et maîtriser la performance des organisations en situation de management interculturel. Un outil de gestion est selon J-C.MOISDON (1997)¹ « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre de paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôle ». Il s'agit, selon A.DAVID (1998)², de « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée ». Ce dispositif est toujours en relation avec la culture de l'organisation et celle du pays dans lesquels il prend et donne sens à l'action des agents qui l'utilisent. C'est pourquoi, pour A. BOURGUIGNON, V.MALLERET, H.NORREKLIT (2002)³ « Les outils et les méthodes de gestion ne peuvent se développer que s'ils sont en cohérence avec le style de management des entreprises qui les utilisent, ce style de management dépendant lui-même pour partie de la culture du pays ». Comment évoluent les outils de gestion, lorsque l'entreprise est gérée dans un contexte où plusieurs outils de gestion de même nature se rencontrent?

A partir des transferts de la Direction Par Objectifs (DPO) - style de management d'origine américaine - dans les entreprises d'Europe Occidentale (en France), d'Asie (en Chine) et d'Afrique (au Congo), nous voulons montrer la relativité de la dynamique des outils de régulation et de pilotage de la performance des systèmes de gestion, lorsqu'ils évoluent au contact des cultures différentes, et en analyser les conséquences sur la maîtrise de la performance de l'entreprise en situation de management interculturel.

En tant que produits d'une culture donnée, les outils de gestion sont dotés de valence ou de force d'attraction positive et négative en rapport avec cette culture, de telle manière qu'en contact avec ceux venant d'une autre culture différente, les outils de valence contraire s'attirent et se complètent pour contribuer de manière efficiente à la régulation et au pilotage de la performance de l'organisation qui les abrite. Par contre, les outils de même valence, s'opposent et contribuent faiblement à l'efficacité de l'organisation.

Après avoir défini la DPO et ses enjeux, nous montrerons les changements générés par les transferts de ses outils de gestion dans les entreprises françaises, chinoises et congolaises (première partie).

¹ MOISDON J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Editions Seli Arslan., p.7

² DAVID A., (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1998

³ BOURGUIGNON A., ALLERET V., NORREKLIT H. [2002] : « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard », *Comptabilité, Contrôle et Audit*, n°spécial, Mai 2002, p.p.7-32

Ensuite, nous analyserons les principes de la relativité de la dynamique des outils de contrôle en situation de management interculturel (deuxième partie) avant de conclure.

I- La Direction Par Objectifs « made in USA » : ses enjeux et les mutations de ses outils dans les entreprises culturellement différentes

Après avoir présenté les enjeux de la DPO « made in USA » depuis 1954, nous présenterons les évolutions de ce modèle, ses adaptations et ses innovations liées aux outils de régulation et pilotage de la performance au sein des entreprises privées et publiques en France (depuis 1968), et dans les entreprises publiques de la Chine (depuis 1980) et du Congo (depuis 1981) ; afin de mettre en lumière, les processus par lesquels le management interculturel analyse et gère les différences culturelles.

I-1- La Direction Par Objectifs « made in USA » : ses enjeux et ses outils de contrôle

L'école néoclassique à travers P. DRUCKER (1954)⁴ introduisait le système de Direction Par Objectifs (DPO) dans les entreprises privées américaines à partir des trois postulats suivants: le profit est un facteur essentiel de survie et de développement de l'entreprise; la prise de décision doit se situer aussi près que possible du lieu d'action; les objectifs de l'homme et ceux de l'entreprise doivent coïncider pour développer des motivations positives. Il en déduisait quatre principes essentiels de gouvernement des entreprises: la maximisation du profit qui s'accompagne de la décentralisation des responsabilités et des décisions; la fixation des objectifs claires et hiérarchisés; l'élargissement de l'éventail de subordination et l'autonomie des unités autonomes; le contrôle et l'auto contrôle des unités autonomes par les résultats.

Ces principes se sont traduits au niveau du système de contrôle de gestion des entreprises par: la départementalisation de la structure par produits et le développement des centres autonomes de profit (sections homogènes, définition des standards); la mise en place des systèmes de planification et budgétaires décentralisés qui fixent les objectifs de chaque centre autonome dans le temps; la formation du personnel aux techniques de fixation et d'évaluation des objectifs; l'introduction d'un système de mesure de la performance à travers les tableaux de bord décentralisés, le reporting, l'autoévaluation et l'auto-analyse des écarts, la gestion par exception et l'introduction d'un système de récompense liant la rémunération au résultat réalisé.

La DPO exige la participation, l'intériorisation des objectifs de l'organisation, le respect des engagements mutuels entre les parties, consignés dans un contrat. Cumulant les principes d'efficacité de l'école classique (Organisation Scientifique du Travail de F.W.TAYLOR (1947)⁵, la bureaucratie légale de M.WEBER (1964)⁶, l'unité de commandement de la direction administrative de H.FAYOL (1916)⁷ et les principes de l'effectivité autour de la motivation humaine au travail, centrés sur la satisfaction du besoin de participation de l'école des relations humaines (théorie Y de Mac Douglas GREGOR.(1971)⁸, les besoins de motivation de F.HERZBERG (1959)⁹, le management participatif, à travers le système

(4) DRUCKER P.(1954) : *The Practice of Management*, New York, Harper and Brothers.

(5) TAYLOR F.W.(1947) *Scientific Management*. New York, Harper et Row

(6) WEBER M. (1964): *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris , Plon, 1964, 340p.

(7) FAYOL H. (1916) : *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999, Première édition 1916

(8) MAC DOUGLAS G.(1960): *The Human Side of Enterprise*, Mac Graw Hill, 1960, Traduction française: La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier Villars, 1971

(9) HERZBERG H., MAUSNER B., SYNDERMAN B.(1959) : *The Motivation to Work*, New York, 1959, John Wiley & Sons.

participatif par groupe de R.LIKERT (1961)¹⁰) ; les orientations de la DPO font de l'école néoclassique, un courant de pensée à la fois normatif et pragmatique en phase avec la culture américaine. Celle-ci est fondée sur la liberté d'entreprendre, de conclure des contrats et l'équité dans le cadre de la compétition et l'affirmation de soi. Elle fait de l'agressivité une qualité au service de la compétition. La participation du personnel au processus de fixation, de gestion et de contrôle des objectifs est l'un des principes fondamentaux de l'excellence à l'américaine, développés par A.P.SLOAN (1963)¹¹, T.PETER et R.WATTERMAN (1983¹²,1985¹³). Le premier auteur qui, à travers la *décentralisation cordonnée de l'autorité*, montre comment l'initiative, la responsabilité et la flexibilité développent l'autonomie de décisions dans les centres autonomes, le contrôle périodique des résultats, contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise américaine. Les seconds ont souligné l'importance de la participation des salariés aux objectifs comme principe de gestion de l'excellence, développés par les meilleures entreprises privées américaines.

Les entreprises privées et publiques d'autres horizons culturels différents des Etats Unis d'Amérique, ont importé librement (en France) et/ou sous l'impulsion des institutions financières internationales et des cabinets de conseil (en Chine et au Congo), les principes de la DPO. Quels sont les mécanismes d'intégration de ces outils dans ces pays et les résultats de leurs transferts au niveau de la performance des entreprises?

I-2- Les évolutions de la DPO, les adaptations et les innovations liées aux outils de gestion

I-2-1 : L'intégration de la DPO en Europe Occidentale : le cas de la France

O.GELINIER (1968)¹⁴ a été l'un des principaux promoteurs de la DPO dans les entreprises française, en sa qualité de Consultant et de Directeur du cabinet de conseil en management (CEGOS) dans les années 70. Il en énonce les orientations fondamentales suivantes pour améliorer la performance des entreprises: la concurrence et l'innovation sont les moteurs de la performance; la décentralisation des objectifs, la participation des salariés et la rémunération au mérite sont les éléments d'un management participatif performant. A travers ces orientations, il réinterprète la DPO « made in USA » par le filtre de la culture française en créant le concept de Direction Participative Par Objectifs (DPPO). La DPPO trouvera des applications très pratiques et sera même à l'origine de quelques innovations particulières en matière de contrôle dans le secteur privé et dans le secteur public.

I-2-1-1-Dans le secteur privé : la participation et la méthode de score

Pour éviter qu'un transfert partiel ou formel des outils de la DPO, P.BAUDRY (2003)¹⁵, constate qu'en France: « souvent on ne s'approprie qu'une apparence de fonctionnement américain », l'orientation vers laquelle convergent les débats sur la DPO, est selon P. LAUZEL et R.TELLER(1994)¹⁶ l'idée de « participation » et de l'efficacité de son modèle.

(10)LIKERT R.(1961): *New Patterns of Management*, Mac Graw-Hill, 1961, Traduction française: Le gouvernement participatif, Gauthier-Villars, 1974

(11) SLOAN A.P.(1963) : *My years with General Motors*, Doudleday, 1963, Traduction française: Mes années à la General Motors, Ed. Hommes et Techniques, 1964

(12) PETER T. et WATERMAN R. (1983): *Le prix de l'excellence*, Paris , Inter Edition, 1983, p.15.

(13) PETER T. et WATERMAN R. (1985): *La passion de l'excellence*, Paris , Inter Edition, p.30.

(14) GELINIER O.(1968) : *Direction Participative par les Objectifs*. Ed. Hommes et Techniques, Paris 1968

(15) BAUDRY P. :(2003) : « Français et américains au travail : ce qui les sépare ». *Entreprise et Carrières*, n°655, fev. P.32-33

(16) LAUZEL P. et R.TELLER R. (1994) : *Contrôle de gestion et budgets*, Paris, France, 7 éd. Sirey, 1994, p.212

- **De la participation:** Selon P. LEVASSEUR (1987)¹⁷: « *la participation consiste à susciter l'engagement et la motivation continue des ressources humaines de l'entreprise dans la transparence* ». En France, la participation est réglementée par une ordonnance du 21 octobre 1986, rassemblant les mécanismes de l'intéressement (ordonnance du 7 janvier 1959, loi de décembre 1973), de la participation et de l'épargne salariale (ordonnance du 17 août 1967), et de l'actionnariat des salariés (loi du 24 octobre 1980). Ce cadre légal est basé sur deux séries d'approches de la participation: participation à l'information et participation aux résultats et à la décision.

La première approche résulte de la nécessité d'élaborer des indicateurs sociaux permettant de suivre la politique sociale de l'entreprise. En France, la participation à l'information a été systématisée par la loi n°77769 du 12 juillet 1977 instituant le bilan social. Cet état social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la politique sociale d'une entreprise, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée par rapport aux deux dernières années précédentes. C'est un outil de contrôle de gestion pour améliorer l'information, la concertation entre les partenaires sociaux, la planification et le contrôle, notamment dans les domaines de l'emploi, des salaires, de l'hygiène et de la sécurité, de la formation et des relations sociales. Les informations du bilan social permettent :

- d'élaborer des tableaux de bords sociaux nécessaires à la maîtrise du pilotage, de l'animation et de la décision dans les organisations (B. MARTORY (1993)¹⁸);
- d'analyser à partir du concept de «coût/performance cachés» de H. SAVALL et V. ZARDET (1988)¹⁹, les dysfonctionnements des organisations et de conduire des stratégies de développement mêlant simultanément performance sociale et performance économique;
- d'effectuer l'audit social (J.-M. PERETTI et J.L.VACHETTE (1987)²⁰ et P. CANDAU (1985)²¹ en mettant en œuvre l'étude de l'efficacité organisationnelle pour déterminer la capacité au moindre coût des politiques d'emploi, de recrutement, d'aménagement des temps de travail, de flexibilité du travail, etc....

La deuxième approche, est fondée sur l'idée de faire bénéficier les salariés des «fruits de l'expansion» de l'entreprise. C'est une forme d'incitation financière des salariés à la production dont la finalité est d'améliorer leur implication dans l'organisation, moyennant des primes déterminées en fonction des résultats ou tout autre critère de performance de l'entreprise. Le cadre légal de cette incitation est fixé par l'ordonnance n°67-693 du 17 août 1967 qui oblige les entreprises de plus de 100 salariés à pratiquer cette forme de participation. Le «fruit de l'expansion» est calculé sur le bénéfice fiscal de l'entreprise. Il est réparti entre les salariés selon les modalités définies dans un contrat signé entre l'employeur et les syndicats. Le montant obtenu par chaque salarié constitue une épargne destinée à l'autofinancement des investissements. L'Institut Technique des Salaires a décomposé le fruit de l'expansion en trois primes distinctes: la prime de prospérité liée à la participation à la plus value d'exploitation; la prime de productivité liée à la réduction des prix de revient et la prime d'objectifs fondée sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Quant à l'actionnariat des salariés, le dispositif légal proposé repose sur deux piliers: le placement des actions attribuées par l'entreprise aux salariés et des plans d'épargne collectifs ouvrant aux salariés d'une entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

(17) LEVASSEUR P. (1987) : *Gérer ses ressources humaines*, Québec, Canada, Les Editions de l'homme, 1987, p.257. (Collection Affaires).

(18)MARTORY B.(1993): *Les tableaux de bords sociaux*, Paris, France, Nathan, 1993, p. 269

(19)SAVALL H. et ZARDET V. (1988): *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris, 1988, Economica, 1989, p.23

(20)PERETTI JM, JL VACHETTE (1987): *Audit social*, Paris, France, Ed.d'Organisation, 1989, p.12

(21)CANDAU J.(1985): *Audit social*, Paris, Vuibert, 1985, 267p.

- De l'efficience de la participation: La maîtrise de la participation implique la maîtrise non seulement des mécanismes budgétaires, mais aussi des mécanismes d'incitation ou de motivation permettant leur appropriation par les agents impliqués dans un processus de gestion. Ce propos est confirmé par une étude sur la relation entre le budget et la motivation centrée autour de la théorie de la motivation de Maslow-herzberg, réalisée par M. GERVAIS (1989)²². Dans cette étude, M. GERVAIS souligne que: «... un budget peut être source de motivation ou de mécontentement, selon qu'il satisfait ou qu'il fruste tel ou tel besoin des individus, La fonction de motivation des budgets peut entrer en contradiction avec celle de planification, d'allocation des ressources, de coordination ou d'évaluation des performances. Le choix d'un système d'incitation (animation) demande donc de bien cerner ces conflits potentiels et d'y apporter des réponses satisfaisantes ». Deux courants tentent de cerner la pertinence de la relation entre la participation, la motivation et l'efficience organisationnelle: le courant de l'efficience de la participation par rapport à la motivation et celui l'efficience de la participation par rapport au leadership.

Le premier courant se situe dans la mouvance de la théorie de l'efficience X de H.LIEBENSTEIN (1975)²³. Cette théorie indique la qualité de l'organisation interne mise en œuvre par l'entreprise pour obtenir la plus grande intensité possible d'utilisation du facteur travail. Dans cette qualité, le mode de rémunération de travail est présenté comme la principale modalité d'incitation. On parle alors du salaire efficace qui serait une incitation plus efficace que la coercition (l'autorité). Ce mécanisme consiste pour les employeurs à verser un salaire supérieur au salaire qui apurerait le marché du travail. J.-F. AMADIEU (1990)²⁴ est l'un des principaux théoriciens du salaire efficace en France. Pour lui, «La vertu des modèles de salaire d'efficience est de démontrer qu'une rationalité des agents étrangère aux lois du marché est opérante». Cette rationalité, il la trouve dans la rémunération de l'ancienneté:« Les salariés qui bénéficient d'une ancienneté importante sont rémunérés au-delà de ce que leur productivité supposerait. En payant de la sorte l'accès à l'emploi par une productivité élevée, le salarié est incité à conserver durablement son emploi. Il existe donc entre l'employeur et le salarié un accord implicite, une poignée de main invisible... ». J.F. AMADIEU accorde à ce salaire d'autres vertus: la limitation du turnover, des coûts de transaction et l'amélioration du recrutement d'une main œuvre de qualité en l'absence d'indicateurs fiables. Le salaire d'efficience rémunère alors la loyauté entre les parties et non une qualification spécifique du salarié. C'est une forme de coût d'internalisation du travail conduisant vers l'équilibre du marché interne de l'emploi, dans la mesure où il rémunère la relation entre la productivité interne et le salaire (25). Il renforce les relations de confiance entre l'employeur et le salarié. C'est pour cette raison que dans la mise en place de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), F. Taylor avait proposé une hausse minimale de salaire de l'ordre de 30 à 35% pour convaincre les ouvriers d'accepter la subordination. H. Ford avait reposé le succès de son modèle sur un salaire nettement supérieur au prix du marché: le « Five dollar day ». C'est ainsi que L.BRETON KENY (1994)²⁶, A. A. ALCHIAN et DEMSETZ (1972)²⁷ définissent l'organisation en fonction du mode de rémunération des

(22)GERVAIS M. (1989): « Système budgétaire et animation des hommes », *Encyclopédie de Gestion*, Paris, France, Economica, T3, pp.135-157

(23)LIEBENSTEIN H. (1975): « Aspects of the X-efficiency Theory of the Firm, *Bell Journal of Economics*, vol.6, n°2,pp.122-156

(24)AMADIEU J.-F. (1990): « Salaire d'efficience, contrat implicite et théories des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXXI, Paris, pp.225-242

(25)Voir à ce propos P.ROUSSEL (1994) :«Mesures de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse I

(26)BRETON KENY L. (1994) :«Efficience des différents types de rémunération au sein des organisations». *Thèse de Doctorat*, Université de Bordeaux I, 289p.

(27)ALCHIAN A.A., HDEMSETZ H. (1972): « Production, Information Costs and Economic Organization », *The American Economic Review*, vol.62, n°5, pp.777-798

inputs, notamment du travail: «*L'organisation la plus efficace est celle qui instaure la plus forte corrélation entre la productivité marginale et la rémunération afin de créer une motivation qui maximise l'intensité du travail et donc la production*».

Le deuxième courant s'interroge sur l'influence de la participation sur les personnalités et les styles de leadership. Il tente de démontrer que la participation semble mal acceptée lorsqu'elle est en contradiction avec la personnalité du manager qui l'applique ou avec le contenu du travail. Ce courant est connu sous le nom de courant de la contingence structurelle selon lequel, la nature du contexte détermine l'effectivité ou non du style de participation. Il a développé deux approches dont l'une est d'essence psychiatrique et l'autre est centrée sur la notion d'incertitude. La première, à travers les travaux de M.KETS DE VRIES et D.MILLER (1991)²⁸, définit cinq types de style de leadership que ces auteurs estiment être en relation directe avec les types de névroses des dirigeants: l'organisation paranoïaque, compulsive, théâtrale, dépressive et schizoïde. Pour la deuxième approche, avec comme principaux représentants: P.T.OTLEY (1978)²⁹, V. GOVINDARAJAN (1984)³⁰ et K.MERCHANT (1985)³¹, la participation serait plus recommandable dans les environnements moyennement incertains. Ces auteurs montrent les limites des vertus attribuées à la participation et confirme la relative efficacité des méthodes de contrôle reposant sur la DPPO, dès lors que la dimension culturelle n'est pas fondamentalement intégrée dans l'articulation entre le contrôle et les comportements.

- La méthode de score: C'est une méthode synthétique dont le but est d'évaluer la probabilité de défaillance des entreprises, en utilisant une combinaison de ratios comptables. Parmi tous les ratios, seuls les plus discriminants, sont retenus dans la fonction-score. La démarche conduisant à l'élaboration de cette fonction est donc multidimensionnelle et non analytique. Une fonction-score se présentera généralement de la manière suivante :

$$Z = a_1R_1 + a_2R_2 + \dots + a_nR_n + k$$

Avec: A_1, a_2, \dots, a_n = coefficient de pondération

R_1, R_2, \dots = ratios

K = constante

Très utilisées par les banques, les méthodes des scores permettent de classer les entreprises emprunteuses en plusieurs catégories: les clients solvables pour lesquels une ligne de crédit maximum accordée; les clients non solvables pour lesquels le crédit sera refusé. Les clients ne présentant pas toutes les garanties requises, pour lesquels un crédit raisonnable sera accordé moyennant des précautions.

Les premiers travaux sur ces méthodes ont été entrepris aux Etats-Unis entre 1966 et 1968 par W.H. Beaver et E.I. Altman. En France, c'est dans les années 70 qu'elles se développent, sous l'impulsion de la Banque de France. Le modèle de score de la Banque de France (1982-1983), s'attache à synthétiser l'ensemble des éléments du diagnostic financier, afin de mesurer le risque de défaillance d'une entreprise. L'élaboration de la fonction-score entraîne la surveillance de l'échantillon d'entreprises servant de référence pendant une période suffisamment longue. La défaillance de certaines d'entre elles au cours de la période, permet de connaître les indicateurs qui avant le dépôt de bilan avaient commencé à diverger.

(28)KETS DE VRIES M. & MILLER D. (1991): *L'organisation névrosée*. Paris, France, Mac Graw-Hill, 1985. Cités par AUBERT N. « Leadership » *Management: aspects humains et organisationnels*, Paris, 1991, PUF, pp 306-409

(29)OTLEY D.T. (1978): « Budget Use and Managerial Performance », *Journal of Accounting Research*, vol.16 n°1, Spring, pp.122-149

(30)GOVINDARAJAN V. (1984): « Appropriateness of Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable », *Accounting, Organizations and Society*, vol.9 n°2, pp.125-135

(31)MERCHANT K. (1985): « Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study », *Accounting, Organization and Society*, vol 10, n°1, pp.274-284

I-2-1-2- Dans le secteur public : les contrats-plans et les comptes de surplus

Deux outils essentiels ont été développés par les entreprises publiques sous l'impulsion de la DPO : le contrat-plan et les comptes de surplus.

- **Le contrat-plan:** Dès les années 1970, à la suite du rapport Nora (1967) sur la gestion des entreprises publiques, l'Etat a développé l'idée de confiner les rapports Etat-entreprise publique en posant comme principe que celle-ci devait être la plus autonome possible ; mais que chaque fois que cela paraît comme la meilleure solution au plan national, l'Etat pourrait lui imposer, à travers un contrat-plan, des contraintes particulières tout en chiffrant et en compensant exactement les conséquences que cela lui ferait subir. Il s'agit d'une forme de contrat d'objectifs entre l'Etat et l'entreprise publique, dans lequel les parties planifient les objectifs et les moyens dans le temps, et les évaluent dans les délais prévus. Si elle paraît assez séduisante par sa logique et sa rationalité, la planification par le contrat-plan est d'application délicate comme le souligne J.P.ANASTASSOULOPOULOS (1987)³². Selon cet auteur, en France, trois premiers contrats seulement furent conclus entre 1970 et 1971 avec EDF, la SNCF et l'ORTF. Ils ont tout de suite montré que le pouvoir politique agirait au cas par cas et que la négociation d'un contrat soulevait plus de problèmes qu'elle n'était censée en résoudre. La deuxième génération des contrats vit le jour en 1977 avec trois contrats: Air France, les CDF et la CGM. Seul celui de Air France qui avait tenu ses engagements, était renouvelé. Parallèlement, un plusieurs contrats étaient mis à l'étude sans que les discussions n'aboutissent. A partir de 1981, le Gouvernement Socialiste a poursuivi cette technique en la généralisant dans l'ensemble du secteur public compétitif. J.P.ANASTASSOULOPOULOS conclue en soulignant que : « *les contrats-plans apparaissent comme un faux semblant destiné à alimenter sur l'autonomie des entreprises publiques plus que comme un instrument de régulation de celles-ci* ». De nos jours, la technique du contrat-plan n'a pas disparue en dépit du vaste mouvement de privatisation des entreprises publiques du milieu des années 1985. Elle régule toujours les relations entre l'Etat et l'entreprise publique, et a été étendue jusqu'à l'administration de l'Etat. On y parle de contrat-plan Etat-Région, de Contrat d'agglomération, de contrat-pays (intercommunal), de contrat-ville.... en dépit de la difficulté d'introduire le contrôle budgétaire dans ces formes d'organisations. A. BURLAUD et J.-L. MALO (1988)³³ soulignent à propos du contrôle budgétaire dans les organisations complexes comme les entreprises publiques que: « *Imprécis sur les coûts, défailant sur les objectifs, le contrôle budgétaire ne semble pas un outil convaincant pour contrôler la gestion dans les organisations complexes* ». Par-là, ils soulignent les limites du contrôle budgétaire, lorsque celui-ci n'est pas accompagné d'un *système d'incitation ou d'animation* adéquat destiné à impulser la participation.

- **Les comptes de surplus :** Outre la décentralisation des objectifs et des décisions, la transformation des fonctions classiques de l'organisation en centres de coûts et de profits dans les entreprises publiques, les innovations essentielles apportées par la DPPO se trouvent au niveau de la manière d'évaluer la performance. La méthode des « comptes de surplus » apparaît pour déterminer la performance de manière globale, contrairement aux préconisations de J.-P.CAMPBELL et alii (1970)³⁴ qui prévoyaient de mesurer la performance par type de facteur de production (travail, capital) à partir de trois notions inséparables : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

(32) ANASTASSOULOPOULOS J.P.(1985): « Les entreprises publiques entre l'autonomie et la dépendance ». *Politique et Management Public* n°2, p. 70- 79

- ANASTASSOULOPOULOS J.P.:(1987): « Entreprise publique et entreprise privée ? Quel rapport et quel modèle pour la France de demain ? » *Politique et Management Public*, n°5, p.p. 1-20

(33)BURLAUD A. et MALO J.-L. (1988): « Les organisations complexes: un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de décision », *Revue Française de Comptabilité*, n°187, pp.58-64

(34)CAMPBELL J.-P. et alii (1970): *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, New York, McGraw-Hill, 1970, 415p.

Cette manière d'évaluer la performance est considérée comme trop partielle par les tenants de la méthode dite des «comptes de surplus», notamment par le Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts (CERC), initiateur de cette méthode avec l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) dans les années 1960. Pour le CERC (1980)³⁵: «*les informations fournies par les documents comptables sur la mesure de la performance de l'entreprise mettent insuffisamment en relation les deux rôles que joue l'entreprise en tant que lieu de production de richesse et lieu de répartition des revenus; elles conduisent ainsi à des critères qui restent souvent partiels, tels que le bénéfice, certains ratios financiers ou une productivité mesurée par rapport à l'autre des facteurs de production*».

La méthode des «comptes de surplus» dont le but initial était d'aider le gouvernement à mettre en place une politique de revenus et de déterminer l'évolution de la productivité des entreprises françaises face à leurs concurrents, est un instrument au service du dialogue social comme le note J-L. MALO (1989)³⁶: «*Cette méthode avait été conçue comme un instrument devant faciliter le dialogue entre les partenaires sociaux, et entre les partenaires sociaux et l'Etat. Dans ce but, elle utilise une approche globale de la productivité et de la performance de l'entreprise....*». Le principe central de cette méthode est que toute charge comptable est considérée comme un facteur de production et toute valeur inscrite dans les comptes de l'entreprise doit et peut être dissociée en quantité et en prix; de telle manière que l'on dégage un surplus de productivité globale en comparant d'une année à l'autre, des volumes de facteurs utilisés, et des volumes des produits réalisés. Un surplus de productivité globale apparaît si l'augmentation du volume de l'ensemble des différents produits est plus importante que l'augmentation du volume de l'ensemble des facteurs consommés. Ensuite, la distribution de ce surplus est mesurée par les prix des biens et services achetés ou vendus par l'entreprise à ses partenaires; telle que toute augmentation de prix d'un fournisseur, toute diminution de prix accordés ou obtenus par les clients, correspond à une distribution de surplus.

Cette méthode a été appliquée avec succès dans tous les secteurs de l'économie française, notamment dans le secteur public où elle a permis la mise au point de contrat-plan entre l'Etat et les entreprises publiques. Par ces contrats, ces partenaires négocient des objectifs dans le cadre de la politique du gouvernement (aménagement du territoire, prix réduits de certains services publics...) moyennant des compensations pour les entreprises qui acceptent de les appliquer. Les parties s'engagent alors à respecter leurs engagements réciproques.

Mais les difficultés d'application de cette méthode limite sa diffusion, notamment celles liées au montant de surplus à prendre en compte (seule importe la variation du surplus et non son montant absolu), au choix du temps à considérer et à l'interprétation de la performance (nécessité de recourir au taux de surplus* pour éliminer l'effet d'expansion de l'activité sur le surplus). Or, en s'appuyant sur la variation du surplus de productivité globale, la méthode de surplus nous renvoie à l'analyse marginaliste, notamment à la notion d'utilité marginale qui mesure la satisfaction qu'une ressource procure à son utilisateur. C'est une mesure psychologique de la valeur, dépendante de la quantité des facteurs de production consommés pour produire un bien ou un service, laquelle dépend elle-même de leur coût. Pour J-L.MALO (1989)³⁷: «*Cette méthode apparaît comme un outil de contrôle intéressant dans les cas suivant: difficulté de mise en place d'un véritable contrôle budgétaire: manque de formation du personnel, inadaptation de la culture de l'entreprise; inadaptation du contrôle budgétaire*

(35) CERC (1980): «Productivité globale et comptes de surplus» Documents du CERC n° 55/56, Paris

(36) MALO J-L. (1989): «Comptes de surplus», *Encyclopédie de Gestion*, Paris, France, Economica, pp.463-487

* Taux de surplus = surplus/production de l'année de base du calcul du surplus. On suppose que la production, les facteurs de production, le résultat et le surplus évoluent dans les mêmes proportions. L'élimination de l'effet d'expansion consiste à multiplier chacun de ces éléments par le taux de surplus.

(37) MALO J-L. (1989) : idem

existant: Standards imprécis ou absents, horizon trop limité.....». Ce qui est souvent le cas des entreprises publiques, gérées sans que le bénéfice ne soit un objectif prioritaire des dirigeants.

I-2-2- L'intégration de la DPO en Afrique : Les Entreprises Pilotes d'Etat et la Planification à Dominance Opérationnelle (DPO) au Congo Brazzaville

I-2-2-1- Les Entreprises Pilotes d'Etat EPE : le projet d'entreprise

Au début des années 1980, le Congo³⁸ est confronté à l'épineux problème de la rentabilité des entreprises d'Etat dans le cadre de la transition de l'économie socialiste vers l'économie libérale. Le gouvernement expérimenta alors les préceptes de l'économie néoclassique en adoptant la DPO; afin de passer d'une gestion « administrée » des entreprises publiques à une gestion libérale.

1-2-2-2 Le cadre institutionnel

La réforme de l'organisation et du contrôle des entreprises d'Etat du Congo est structurée autour de deux textes: la charte du gouvernement des entreprises d'Etat du 14 mars 1981 et à la loi n°54/83 du 6 juillet 1983 régissant le fonctionnement des entreprises Pilotes d'Etat. Cette loi institue la privatisation des méthodes de gestion des entreprises d'Etat et introduit des innovations majeures dans le mode de constitution, d'administration et de gestion de ces entreprises (E.OKAMBA (1992)³⁹). La notion d'Entreprise Pilote d'Etat se situe dans la logique de l'expression entreprise publique qui selon P.GEORGES (1984)⁴⁰: « *est une dénomination sans contenu juridique particulier, mais dont le contenu économique est réel. Elle s'applique globalement aux activités industrielles et commerciales de l'Etat, dotées de la personnalité morale, bénéficiant d'une assimilation plus particulièrement poussée aux entreprises privées.* Cette assimilation se fait au niveau institutionnel (propriété des actifs), du but de l'entreprise (la recherche d'un bénéfice), la fixation décentralisée des objectifs et des moyens (DPO). Mais la définition de l'EPE retenue par le gouvernement congolais, semble muette sur la notion de bénéfice qui justifierait l'intérêt économique de cette forme d'entreprise. Elle est plutôt proche de la définition classique de l'entreprise publique qui, selon J. CHALANDAR (1984)⁴¹: « *est un organisme doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière dont la vocation est de produire et de vendre des biens à caractère marchand, dans lequel l'Etat détient les pouvoirs de décision et de contrôle* ». Nous pouvons alors se demander comment les entreprises publiques du secteur économique marchand de l'Etat pourraient-elles être les vecteurs du développement d'un pays, si elles ne créent pas directement des richesses? C'est pourquoi, l'expression EPE est équivalente à celle d'entreprise marchande prioritaire d'Etat. C'est à dire une entreprise publique qui reste sous le contrôle de l'Etat, l'unique actionnaire, mais dont la gestion est faite selon les préceptes du libéralisme.

L'article 111 de la loi n°54/83 du 6 juillet 1983 régissant le fonctionnement des entreprises Pilotes d'Etat, définit les conditions de création des Entreprises Pilotes d'Etat par le regroupement: avoir la même activité ou des activités complémentaires; relever de la même

(38) Ancienne colonie française indépendante en août 1960 et qui a choisi l'idéologie du socialisme scientifique conduisant vers le communisme. Cette idéologie a été abandonnée à partir de 1990 au profit du libéralisme.

(39)OKAMBA E.(1992): Management en situation interculturelle: promotion de l'excellence et performance des entreprises. Cas des entreprises marchandes prioritaires d'Etat du Congo. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Tours, p.275-280

(40)GEORGES P.(1984): « Les entreprises publiques ». Les grands services publics dans les Etats Francophones d'Afrique Noire ». Ouvrage collectif. Ed.Economica, Paris 1984 p.219-231

(41)CHALANDAR J(1984): « L'Etat et les entreprises publiques dans les pays en voies de développement », *Revue Française d'Administration Publique*. Paris 1984 n°32 p.p.585- 600

tutelle; être au nombre de quatre au maximum; conserver les caractéristiques propres et leur autonomie de gestion les unes par rapport aux autres. Dès 1983, les sept premières entreprises Pilotes d'Etat ont été créées. Ce sont: la Société Nationale d'Electricité (SNE); l'Agence Transcongolaise de Communication (ATC); l'Office National des Postes et Télécommunications (ONPT); la Société Congolaise de Recherche et d'Exploitation des Hydrocarbures (Hydro-Congo); la Congolaise de Raffinerie (CORAF); la Sucrierie du Congo (Suco); la Société Nationale de Distribution d'Eau (SNDE). Elles sont classées prioritaires du fait qu'elles se distinguent parmi les quatre vingt entreprises d'Etat du Congo par leur poids dans l'économie et leurs contre-performances chroniques. Elles représentent 55% de la valeur ajoutée du secteur public marchand.

1-2-2-3- Le cadre organisationnel

Le système de décision et de contrôle des ces entreprises s'est considérablement alourdi. De deux centres de décision autrefois (Tutelle, Conseil d'Administration), il est passé à au moins six centres différents, ayant chacun ses objectifs et ses moyens d'action spécifiques. Ce sont: le Conseil des Ministres, le Ministre de Tutelle; la Commission de Coordination; le Conseil d'Administration; la Trilogie Déterminante; le Conseil de Direction.

Le Conseil des Ministres : L'Etat est resté le seul propriétaire des actifs de l'EPE. A ce titre le Conseil de Ministres présidé par le Président de la République fixe les statuts de l'entreprise, sa politique technique, financière, économique et sociale, notamment: la rémunération du personnel, les programmes d'investissements, l'affectation des résultats, la fixation des prix de vente des produits, la création des filiales, la nomination et la révocation du Directeur Général Président et des Directeurs Divisionnaires....

Le Ministre de tutelle: L'EPE est placée sous la tutelle d'un Ministre de tutelle qui exerce un contrôle d'opportunité et prioritaire des décisions du DGP dans les domaines financier, technique, économique et social. Il propose au Conseil des Ministres la politique générale de l'entreprise. Le Ministère des Finances contrôle la régularité des opérations financières par le Contrôleur d'Etat installé dans les locaux de l'ETE. L'entreprise est auditée dans ses comptes par le Commissariat National aux Comptes. Les autres services du Ministère des Finances comme la Douane ont aussi une représentation physique dans les locaux de l'EPE faisant l'import-export des biens marchands. Le ministère du plan y intervient en tant que conseiller en gestion par le Centre National de Gestion (CENAGES). D'autres ministères interviennent directement chacun dans son domaine d'action pour effectuer également des contrôles réglementaires. C'est le cas par exemples : du Ministère de la Santé, du Travail par l'Office National de l'Emploi et de la Main d'Oeuvre (ONEMO) etc ...

La Commission de coordination: Présidée par le Ministre de tutelle, elle est composée du DGP, du DGA (Direction Générale Adjoint) et des représentants des autres partenaires internationaux (FMI, BFPF, BIRD....). Elle a pour missions de :

- déterminer et de suivre l'exécution des objectifs et du plan de redressement de l'ETE;
- assurer la concertation permanente entre le DGP, le BFPF, la BIRD, le FMI et la SFO1 (Société Française d'Organisation);
- trancher les différends pouvant intervenir entre le DGP et le DGA.

Ce dispositif est en fait un moyen très efficace qui justifie la dépendance financière et technique de l'EPE à l'égard de ses bailleurs de fonds. A la Sucrierie du Congo, au début de l'année 1998 par exemple, lorsque la SFO1 alerta la Commission de Coordination de l'impossibilité d'atteindre l'objectif annuel fixé à 40.000 T de sucre, sous la pression des bailleurs de fonds, le DGP (membre du Comité Central du PCT) fût suspendu et révoqué. Le DGA (assistant technique européen) assura l'intérim durant plus de quinze mois, jusqu'à ce que l'entreprise fasse preuve de viabilité, en ramenant l'objectif annuel à 35.000T. Mais, le DGP révoqué sera renommé, quelques mois plus tard, à la tête d'une autre entreprise d'Etat.

Le Conseil d'Administration: Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom et pour le compte de l'Etat dans les questions concernant: les statuts de l'entreprise, sa politique économique et sociale, notamment le statut et la rémunération du personnel, les programmes d'investissements, l'affectation des résultats, la fixation des prix de vente des produits, la création des filiales; l'endettement, le plan de gestion prévisionnelle du Personnel. Il est présidé par le DGP et est composé des membres suivants: le représentant du Président de la République, du premier Ministre, du Ministre des Finances; du Plan; industrie, du Président du Comité Ministériel du Parti, de la Cellule du parti de l'entreprise, de la Fédération Syndicale, du Bureau Syndical de l'entreprise; du Directeur Financier, du Directeur Technique et du DGA.

Le Conseil de direction : Présidé par le DGP et le DGA, ce conseil regroupe tous les Directeurs Divisionnaires de l'entreprise. Chaque Directeur y présente les dossiers de son département (centre de responsabilité ou de profit). C'est de ce conseil que se définissent et s'évaluent les objectifs stratégiques et tactiques et opérationnels de l'entreprise qui seront soumis aux autres organes décisionnelles (Trilogie Déterminante, Conseil d'Administration, Ministre de tutelle, Conseil des Ministres).

La Trilogie Déterminante : L'équivalent en France du Comité d'Entreprise, la Trilogie Déterminante est un espace de dialogue social dans les entreprises et les administrations. Issue des fondements de la « Palabre locale », elle repose sur le principe des trois "Cos", inspiré de la doctrine de la co-gestion allemande. Développée par la Confédération Syndicale Congolaise (CSC) et officialisée au niveau de l'Etat par les ordonnances n°12/73 du 19/5/1973 et 74/111 du 14/3/1974. Son influence dans la gestion des EPE est particulièrement renforcée par la loi sur les EPE qui en font, la sixième instance décisionnelle. On y distingue :

- la Co-détermination : l'administration associe le Parti, Syndicat, l' Union Révolutionnaire des Femmes du Congo (URFC), l'Union de la Jeunesse socialiste Congolaise Jeunesse du Parti (UJSC-JP) au moment d'étudier un problème, une question, un projet se rapportant à la bonne marche de l'entreprise, notamment dans la fixation des objectifs de l'EPE;
- la Co-décision : l'administration associe le Parti, la CSC, l' URFC, l' UJSC-JP au moment de la prise de décision importante ayant trait à la bonne marche de l'entreprise ;
- la Co-responsabilité: les conséquences d'une décision prise en commun en accord par les membres de la trilogie doivent être assumées par toutes les parties.

La Trilogie Déterminante est composée de trois organes:

- le Comité Permanent de la Production et du contrôle de la production chargé de déterminer les objectifs et les orientations, et de contrôler la politique d'investissement et la stratégie industrielle et commerciale de l'entreprise;
- la Commission Paritaire d'avancement et de la Sécurité Sociale: Elle fixe les objectifs de la politique sociale : fixation des salaires et des besoins en personnel de l'entreprise ;
- le tribunal des camarades : instance de définir et d'appliquer la politique disciplinaire de l'entreprise.

Chacun de ces organes est présidé par le DGP. Ils sont composés d'un représentant de l'administration, du Parti, de l'UJSC-JP, de la CSC et de l' URFC. Dans le fonctionnement réel de chaque organe, les décisions à prendre sont préparées par la direction de l'entreprise en fonction des objectifs définis par les échelons supérieurs de l'Etat et du Parti. Si les trois "cos" sont dans leur fondement les moyens d'une gestion participative moderne, ils se sont montrés particulièrement inefficaces. Car en diluant les responsabilités dans le groupe, ils ne permettent pas une réelle détermination, participation et responsabilisation individuelle. Le DGP révoqué dont nous parlions ci-dessus à cause de ses faibles performances, a été le seul à assumer la responsabilité de cet échec ; alors que les décisions avaient été prises par l'ensemble des membres. Cette instance et la doctrine marxiste-léniniste du Parti Congolais

du Travail (PCT) qui la soutenait ont été supprimées plus tard par la direction politique nationale⁴².

1-2-2-3- L'administration: la Planification à Dominance Opérationnelle (PDO) :

L'article 120 de la loi n°54/83 du 6 juillet 1983 prévoit que les EPE sont administrées directement par un Conseil d'Administration dont le Directeur Général est Président (DGP); et non comme autrefois par le ministre de tutelle. En contre partie, ce DGP est seul responsable (civil et pénal) de sa gestion pendant les intersessions du Conseil d'Administration. L'article 112 de la loi n°54/83 du 6 juillet 1983 régissant le fonctionnement des entreprises Pilotes d'Etat dispose que: « *Le DGP (Directeur Général Président) conclu avec la tutelle, un contrat programme ou programme-plan à durée indéterminée négociable à tout moment* ». Cette forme de contrat impose à ces entreprises la définition des objectifs quantitatifs et qualitatifs de développement en harmonie avec ceux de la planification centrale de l'économie nationale initiée par le gouvernement. Les principaux objectifs sont: satisfaire les besoins des consommateurs à un prix qui exclut la maximisation du profit; respecter les règles de droit et la déontologie publique et créer la valeur ajoutée pour garantir son autonomie. En contrepartie, l'Etat s'engage à subventionner les investissements, à se porter garant des dettes de l'entreprise, à rémunérer les acteurs (dirigeants et personnel) proportionnellement aux résultats. Le DGP jouit d'une autonomie d'action dans l'organisation et la gestion de l'entreprise dans les limites de la politique économique, sociale et financière du gouvernement. Le contrat est négocié et signé périodiquement entre l'Etat et le DGP, représentant de l'EPE. Son contenu dépend du type d'entreprise: établissement industriel et commercial ou établissement assurant un service public.

Pour l'établissement industriel et commercial (cas de la Sucrierie du Congo): Le premier objectif est de devenir ou de rester compétitif. Le contrat précise la stratégie à moyen terme retenue à cet effet et les indicateurs de gestion permettant d'apprécier les résultats. Ensuite, les parties prévoient précisément leurs engagements réciproques et choisissent la procédure pour la révision du contrat.

Pour l'établissement assurant le service public (cas de la Société Nationale de Distribution d'Eau): Dans cette forme d'entreprise, le contrat est plus complexe à élaborer et la négociation est plus longue. Parce que les tarifs ne sont pas librement fixés par l'entreprise en situation de monopole à cause des contraintes de tous ordres imposées par l'Etat. La détermination des indicateurs de performance est problématique et le résultat financier ne peut être considéré comme le principal indicateur. Car il peut augmenter si les tarifs sont relevés de façon substantielle, en dépit d'une réduction de la productivité. A l'inverse, un déficit peut apparaître même avec une productivité élevée si les tarifs sont maintenus à un niveau trop faible pour des raisons telles que: le maintien des établissements ou services non rentables (politique de l'emploi, aménagement du territoire du gouvernement, ...); la réduction des tarifs rendue obligatoire pour certaines catégories d'usagers, etc... Dans tous les cas, le contrat doit prévoir: la quantité et la qualité des biens et services à fournir aux consommateurs et les indicateurs de performance correspondants; la contribution de l'Etat; le programme des investissements prévus et les coûts qui en résultent; les contraintes spécifiques imposées par l'Etat et les compensations financières correspondantes qui seront incluses dans les ressources d'exploitation. Enfin, il doit expliciter les hypothèses prévisionnelles fournies par les autorités centrales, en fixant les priorités, notamment l'évolution du capital, les autorisations d'emprunts, l'évolution des effectifs du personnel, les salaires, les prix des produits et services, l'octroi des subventions...

(42) Communiqué Final de la Session du Comité Centrale du PCT, MWETI n°1676 du 6/7/1990, Brazzaville p.6-7

Cependant, la négociation et la signature d'un contrat-programme présentent des avantages pratiques importants jamais obtenus dans l'administration et la gestion des entreprises d'Etat au Congo. Ce sont d'abord des occasions de rendez-vous entre l'Etat et les dirigeants des EPE qui les obligent à faire le point ensemble sur l'état de la situation des entreprises. Le contrat est un engagement moral de l'entreprise qui motive la direction, les cadres et le personnel de l'entreprise qui sont tous associés à son élaboration. C'est finalement une référence précise qui permettra à l'EPE de refuser les interventions intempestives de l'Etat, si elle était réellement autonome.

En définitive, les objectifs du contrat-programme sont décomposés et répartis en objectifs élémentaires à tous les niveaux de la hiérarchie. Il en résulte un système de planification à dominance opérationnelle, dans lequel les objectifs des plans et des budgets sont définis par les cadres opérationnels et coordonnés par les cadres-conseils de l'état major directement liés au DGP. L'émergence des cadres-conseils dans les structures des EPE est une solution à l'asymétrie de l'information entre la direction et les cadres opérationnels (responsables des centres de coûts ou des centres de profits). Ces cadres disposent désormais des tableaux de bord et des instruments de reporting pour assurer de manière autonome, le contrôle des écarts entre les prévisions et les réalisations avant de les remonter à l'état major. Leur rémunération étant désormais liée aux résultats, l'informatisation du système d'information permet aux responsables des centres autonomes de disposer des informations adéquates en temps réels et d'être attentifs à la prime de productivité. Le système d'évaluation de la performance est généralisé à tous les niveaux hiérarchiques, à travers une évaluation annuelle des objectifs. Les résultats de cette évaluation conditionnent l'attribution de la prime de productivité et des promotions.

1-2-2-4 Les résultats

J.DU BOIS DE GAUDUSSON (1988)⁴³ fait le bilan suivant de cette réforme : *« conçues pour être le vecteur des stratégies de développement socio-économique et le support d'une politique d'indépendance, les entreprises publiques tendent à devenir un facteur d'aggravation de la crise économique et financière qui secoue les pays d'Afrique. Elles contribuent à accroître leur dépendance vis à vis de l'extérieur. De ce fait elles sont devenues une réelle menace pour ces Etats, non seulement par la désarticulation qu'elles engendrent, mais aussi et surtout par les conditions dans lesquelles elles sont créées et gérées »*. Les EPE n'ont pas atteint l'équilibre financier recherché. Elles ne créent pas de la valeur ajoutée suffisante et cessent d'être des unités autonomes. La philosophie du contrat-plan développée en France et transférée au Congo, n'a pas été reprise comme telle dans le cadre des EPE du Congo, où l'Etat tout en conservant sa totale liberté d'intervention, continue d'imposer des contraintes aux entreprises sans contre partie équivalente. L'autonomie de gestion des EPE apparaît alors illusoire.

La multiplicité des instances de décision et de contrôle, alourdit le mécanisme de prise de décision. Elle limite la marge d'autonomie des dirigeants qui continuent à subir les injonctions gouvernementales dans la fixation des politiques de prix, des salaires, des promotions du personnel. L'appartenance au clan ethnique et/ou politico-administratif à travers les organes de la trilogie déterminante, reste la seule garantie d'une carrière professionnelle honorable pour un cadre local. La prime de productivité est distribuée à tous les salariés selon leur niveau hiérarchique en fin d'année indépendamment de leur niveau de performance. Par conséquent, les EPE continuent à être des auxiliaires de la fonction publique, gérées selon les méthodes de gestion publique. C'est à dire des entreprises dont l'exploitation n'est pas subordonnée à la

43 GAUDUSSON J.B (de) (1988) : *L'Etat et les entreprises publiques en Afrique Noire, Revue Française d'Administration Publique*, Paris n°32, p.611

création directe de richesse. Leur survie dépend dès lors des protections de l'Etat continue à assurer sous forme d'avantages spécifiques: subventions, défiscalisation, institution des monopoles etc...

Le changement des logiques et des instruments standards de gestion de la fonction publique par les logiques et les instruments de gestion privée, n'a pas été effectif comme le souligne Y.GROUITCH (1989)⁴⁴: « *Les entreprises publiques du Congo sont gérées à partir des instruments de gestion de la Fonction Publique sans préoccupation de rentabilité* ». Les cadres dirigeants des EPE qui, en général sont des fonctionnaires détachés de l'administration centrale, n'ont pas été formés efficacement aux techniques et méthodes de la DPO. Beaucoup d'entre eux ont appris sur le tas les outils de régulation et de pilotage de la performance tels que les tableaux sans se les approprier.

Dix ans après leur mise en place, plus de la moitié des EPE ont été privatisées pour un Franc CFA symbolique, en général au profit des anciens propriétaires des entreprises privatisées dans les années qui ont suivies l'indépendance politique du pays, et qui continuaient à assurer l'assistance technique par l'intermédiaire des directeurs généraux adjoints (membres des états majors) des DGP. Les contre-performances des EPE ne sont pas seulement d'ordre conjoncturel. Elles sont plutôt d'ordre structurel, car elles posent le problème de la légitimité des entreprises d'Etat et de leur gouvernement dans une économie qui n'est plus socialiste, mais qui tend plutôt à devenir libérale.

1-2-3- L'intégration de la DPO en Asie : Le système de responsabilité par exploitation forfaitaire (SREF) en Chine

Dans les réformes conduisant vers l'introduction d'une *économie socialiste de marché* en Chine, le gouvernement chinois chercha à assainir l'environnement économique et à améliorer la motivation du personnel dans les entreprises d'Etat. Il décida d'implanter la DPO de 1980 à 1993 à travers un système de responsabilité par exploitation forfaitaire⁴⁵.

1-2-3-1- Le système de responsabilité d'exploitation forfaitaire:

C'est un système de délégation des pouvoirs par lequel, l'Entreprise d'Etat et le Gouvernement Central signent un contrat d'objectifs. Dans ce contrat, l'entreprise la direction de l'entreprise s'engage à verser un bénéfice forfaitaire à l'Etat (sous forme d'impôt) quelque soit la nature du résultat d'exploitation qu'elle réalise. En contre partie, l'Etat accorde à l'entreprise plus d'autonomie dans l'organisation interne (vente libre des produits, aménagement des structures internes en toute liberté), et les moyens de motiver le personnel (gestion du personnel indépendante, rémunération au mérite...). Le contrat d'objectifs d'une durée de quatre ans au moins peut s'analyser au niveau institutionnel et au niveau de l'organisation interne.

- **Au niveau institutionnel** : le contrat de forfait précise les obligations et les pouvoirs réciproques de chacune des parties. Les bases du forfait constituent des objectifs que l'entreprise doit atteindre dans les quatre prochaines années.

Les objectifs : Ces objectifs concernent : les bénéfices à remettre à l'État ; l'augmentation des actifs d'État ; l'avancement en grade de l'entreprise ; le taux d'utilisation des fonds ; la valeur ajoutée ; l'écart entre le profit réel et le profit moyen du secteur ; la transformation technologique , etc. En général, le profit a un poids beaucoup plus important que les autres critères.

(44)GROUITCH Y. (1989) : Compte rendu de mission à la Suco 29/9/1989, Paris 1989, p.5

(45) GERVAIS M. ZHENG C. (1998) : « L'introduction de la direction par objectifs dans les entreprises d'Etat en Chine. Recherches en Contrôle de Gestion, Ed. Economica, Paris, p.p.178-209

La forme du contrat : Selon les objectifs poursuivis, l'exploitation forfaitaire peut prendre plusieurs formes :

- une forme classique. Le montant des bénéfices à remettre à l'État est fixe (ou en augmentation annuelle suivant un taux prédéfini), et la partie excédentaire est gardée totalement par l'entreprise ou répartie entre l'État et l'entreprise selon une proportion prédéterminée ; la partie déficitaire est à combler par l'entreprise. Si les firmes sont en pertes au moment de la détermination du forfait, le système est censé les encourager à les résorber - deux garanties et un couplage. L'entreprise doit garantir un niveau de profit et l'augmentation des actifs d'État, la masse salariale étant couplée au résultat obtenu ;
- un forfait fondé sur les actifs. L'augmentation des actifs et le taux d'utilisation des fonds constituent les deux principaux objectifs. L'État confie provisoirement à l'entreprise des actifs pour une exploitation indépendante. Le contrat de forfait précise les responsabilités de chacun. La rémunération de l'entrepreneur et du personnel sont fonction du résultat de cette exploitation. Le but est de protéger les actifs d'État ;
- un forfait fondé sur la valeur ajoutée. Les salaires et les primes du personnel sont liés à la création de valeurs ajoutées qui constituent les principaux objectifs à tenir. Ce couplage entre la rémunération et la richesse créée facilite l'application du principe « à chacun selon son travail », et conduit l'entreprise à fabriquer des produits répondant aux besoins de marché,
- un forfait fondé sur le profit excédentaire. Le profit excédentaire est la différence entre le profit réalisé et le profit moyen du secteur. La masse salariale est couplée à la fois au profit et au profit excédentaire.
- un forfait d'inputs-outputs. L'entreprise doit garantir l'augmentation des immobilisations et la transformation technologique; les salaires du personnel sont fonction à la fois des bénéfices remis à l'État et de l'augmentation des actifs.

Le négociateur et le signataire du contrat pour le compte de l'entreprise : Pour choisir l'entrepreneur qui devra représenter l'ensemble du personnel et négocier le contrat de forfait avec le tuteur administratif, deux méthodes sont utilisées : soit une nomination par le tuteur, soit une élection par le personnel. Les grandes et moyennes entreprises d'État (dites clés) sont pratiquement obligées d'utiliser la première méthode, tandis que les moyennes et petites entreprises ont des entrepreneurs élus par l'ensemble du personnel. Dans la première situation, c'est souvent l'ancien directeur qui est nommé par le tuteur. Dans le deuxième cas, l'entrepreneur élu peut être un ancien dirigeant, un cadre intermédiaire, un ingénieur, un technicien, voire un ouvrier.

L'entrepreneur choisi est chargé de négocier et de signer le contrat de forfait, mais il est surtout garant de son exécution. Des sanctions récompenses sont liées à la réalisation de son action. Celles-ci sont d'ordre financier : il dépose préalablement une caution, une prime lui est distribuée si le résultat est bon, et il fait l'objet d'une amende (déduite de son salaire) si les objectifs ne sont pas atteints. Pour déterminer le bénéfice de base, on prend généralement le niveau de profit de la dernière année avant le forfait, ou la moyenne des profits des trois dernières années. Des méthodes de prévision plus ou moins sophistiquées sont aussi utilisées (analyses de tendance, méthodes de régression).

1-2-3-2- Au niveau interne: le contrat de responsabilité économique

Une fois les objectifs généraux fixés au niveau institutionnel, il faut les décomposer, en suivant la ligne hiérarchique pour définir les objectifs individuels de chacun. Cette décomposition se réalise par le biais d'une négociation entre le supérieur et le subordonné à travers un contrat de responsabilité d'exploitation qui précise les pouvoirs délégués par le supérieur, et les conditions que les subordonnés s'engagent à respecter.

Les objectifs concernent: la qualité des produits, les coûts, le rendement, le volume de production, la modernisation des méthodes de gestion, la mise en exploitation de nouveaux

produits, la vente de produits à l'étranger, la consommation de matières premières, les fonds de réserve, les fonds circulants, les frais généraux et la sécurité au travail. L'ampleur des niveaux hiérarchiques touchés par la procédure est variable selon les cas : dans les entreprises où le système de responsabilité économique fonctionne correctement, elle peut concerner toute la structure. Dans d'autres, seulement les deux ou trois niveaux hiérarchiques du haut de l'organigramme seront touchés. Les systèmes de sanctions-récompenses se fondent essentiellement sur l'incitation économique. Par exemple, si un responsable a réalisé une diminution de coûts plus importante que celle exigée par l'objectif, il touchera une prime proportionnelle à l'écart excédentaire, mais une amende sera perçue dans la situation inverse. Pour cela, chaque responsable est doté des moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs. Les départements deviennent des centres de coûts ou des centres de profit et il existe un couplage entre la rémunération du personnel et le résultat, ce qui peut être une incitation à l'ardeur au travail.

1-2-3-4- Résultats

Après la phase d'expérimentation de 1980-1986 sur un échantillon des entreprises d'Etat, le Conseil des Affaires de l'Etat chinois a généralisé le système en avril 1987, à la suite du rapport du 13^e Congrès du Parti Communiste qui avait approuvé le rôle positif de cette réforme. La pratique de l'exploitation forfaitaire a permis, dans un premier temps, une amélioration de la performance des entreprises d'Etat. Plus de 80% des entreprises industrielles le pratiquent, et 90% de celles-ci sont des entreprises d'Etat. Dans le secteur sidérurgique, par exemple, les 37 entreprises qui avaient fait l'objet d'une expérimentation du système de forfait entre 1981 et 1985, ont réalisé des performances nettement supérieures à celles des 73 autres qui ne l'avaient pas appliqué. Pour les premières, leur augmentation annuelle moyenne en matière de production d'acier, de bénéfices réalisés et de bénéfices remis à l'Etat était respectivement de 8,2 %, 24,6 % et 17,7 %, tandis qu'elle n'était que de 1,37 %, 8,7 % et 3,7 % pour les secondes. Cependant, après plusieurs années d'application de la DPO, les résultats sont plutôt mitigés. Les statistiques montrent que la performance des entreprises d'Etat a tendance à se dégrader. Pour les entreprises industrielles qui font partie du Plan et du budget d'Etat, 17,6 % sont en déficit durant le sixième plan quinquennal (1981-1985), 16,7 % le sont pendant le septième plan quinquennal (1986-1990), mais 35 % le sont en 1990, 29,7 % en 1991 et 37,1 % au cours du premier trimestre de 1992. Le déficit total de ces entreprises est de 28 milliards de yuans en 1990, et de 31 milliards en 1991.

En 1994, il n'y avait qu'environ un tiers des entreprises d'Etat qui réalisaient des bénéfices. Ces chiffres montrent aussi que, lors de la première contractualisation (1986-1990), une légère amélioration de la rentabilité a eu lieu, mais qu'ensuite une dégradation nette est apparue. Notons que ces résultats dépendent aussi de l'environnement externe de l'époque: de 1985 à 1989, l'économie chinoise connaît un boom, alors que les événements de la Place Tian An Men provoquent un retour en arrière, fin 1989-début 1990. L'emprise de l'Etat sur l'exploitation n'a pas disparue. L'Etat est resté le propriétaire des actifs et le seul moteur de la vie de l'entreprise. Si la négociation et la signature d'un contrat d'objectifs sont acquises comme mode de gouvernement, le système d'exploitation forfaitaire n'accorde en réalité qu'une autonomie limitée à l'entreprise d'Etat. Les directeurs qui négocient les objectifs visent des objectifs peu ambitieux pour être sûrs de les réaliser; afin d'obtenir davantage de récompenses. Pour lui-même et pour le personnel. La répartition du profit se fait peu sous forme d'impôt. La réforme fiscale engagée par l'Etat en 1994 détermine un taux d'imposition fixe des bénéfices. Ce qui est contraire à la notion de profit forfaitaire, déterminée elle-même de manière mécanique à partir des valeurs mécaniques et non en tenant compte du potentiel de l'entreprise et de la croissance de son marché.

Au niveau interne, la décentralisation des responsabilités a permis la mise en place des centres de coûts et de profits et les instruments de pilotage comme les tableaux des départements. Le directeur de l'entreprise demeure un fonctionnaire dont la carrière dépend de l'obéissance aux objectifs et aux ordres du Parti dont il est le plus souvent membre lui-même. En cas de déficit, il ne risque pas de sanction dans la mesure où il a obéi aux ordres du Parti. La direction politico-administrative du Parti peut, le cas échéant, le renommer directeur dans une autre entreprise. La fixation des objectifs individuels est une décomposition mécanique des objectifs généraux sans une réelle négociation. La crainte de jalousie de l'entourage, limite les possibilités de se montrer le meilleur et donc de bénéficier d'une rémunération au mérite qu'elle soit sous forme numéraire ou d'avantages en nature. C'est pourquoi, la répartition des récompenses est souvent faite de manière égalitaire et non au mérite pour éviter les rivalités entre les travailleurs. La doctrine confucéenne et taoïste de stabilité et de paix, favorise une structure sociale clanique et centralisatrice dont les entreprises sont encore héritières. Ces dimensions culturelles conduisent les directeurs des entreprises à introduire dans la rémunération des éléments plus spirituels et honorifiques susceptibles de générer de l'équité, source d'équilibre et de paix. Par exemple l'affichage des photos des employés les plus formants à l'entrée de l'usine.

Les évolutions de la DPO, ses adaptations et les innovations liées aux outils de contrôle à travers les continents, les pays et les organisations sont résumées dans le tableau n°1.

II- Les principes de l'évolution des outils de contrôle dans un contexte de management interculturel

Ces trois cas de transferts des outils de contrôle de la DPO « made in USA » dans des contextes culturellement différents, nous montrent que les outils de contrôle appartenant à une culture donnée peuvent s'adapter aux contextes culturels d'accueil. Cette adaptation nécessite la redéfinition des buts et des objectifs dans l'organisation réceptrice, à travers un projet d'entreprise, d'établissement, d'atelier ou de service. Plus ou moins partagé, ce projet est matérialisé par un nouveau contrat entre les parties qui réinterprète les outils reçus de l'étranger, à partir de la norme culture locale. L'intégration performante des outils de contrôle étrangers dans la culture locale est donc liée au mode d'intégration développé par l'entreprise d'accueil et à son degré de maîtrise de la gestion des différences culturelles.

II-1- Les Modes d'intégration des outils de contrôle étrangers

R.RIBETTE (1990)⁴⁶ distingue deux modes d'intégration: l'intégration par variété de coordination et l'intégration par variété de différenciation. La première est celle dans laquelle, l'organisation adapte le paradigme socio-technique étranger au contexte local, en faisant émerger des nouveaux niveaux de stabilisation (états-majors), des nouveaux programmes et procédures, en développant des budgets décentralisés et des connexions latérales et en amplifiant les processeurs informationnels internes. Il en résulte une augmentation des coûts de coordination liés à l'intermédiation et aux transactions entre les différents niveaux de stabilisation. C'est le cas des EPE du Congo.

(46) RIBETTE R.(1990): « Structures hiérarchiques et motivation » *Revue Française de Gestion*, n°177, p.88

Tableau n°1 : Les innovations des outils de contrôle liées à la DPO

	DPO « USA » (1954)	DPPO « France » (1968)		PDO « Congo »1981	SEP « Chine » 1980
Entreprise	Privée	Privée	Publique	Publique	SEP « Chine »
Organisation	- Décentralisation - Centres - Autonomes de Profit	Groupes Autonomes	- Comptes de surplus	- Divisions autonomes	- Centres de Responsabilité Economique
Planification	Objectifs individuels - Plan décentralisé - Budgets décentralisés	- Contrat d'objectifs	Contrats Plans	- Contrat programme	- Contrat d'objectifs
Animation	- Salaire lié aux résultats - Autoévaluation	- Intéressement; - Epargne salariale - Actionnariat salarial - Salaire au mérite		- Salaire au mérite	- Contrat de responsabilité économique - Salaire au Mérite
Contrôle	- Tableaux de bord décentralisés	- Scoring - Bilan social - Audit Social - Tableau de bord			
Culture	- Contrat formel explicite; - Compétition sur la tâche - Court terme - Judéo-chrétienne	- Contrat formel implicite; - Fait de prince - Clan - Anonymat - Judéo-chrétienne		- Clan - Court terme - Animisme	- Clan - Court terme - Confucianisme
Résultat	Maximisation de Profit	Profit Court Terme	Pas Maxi Profit	Liquidation	Perf. Court terme

La deuxième se caractérise par l'apparition des processus tampons, des processus autonomes de coordination et d'information, et des processus spécifiques de finalisation. Il en résulte une diminution des coûts de coordination liés à l'intermédiation et aux transactions entre les différents niveaux de stabilisation. C'est le cas des entreprises de France et de Chine.

II-2- La gestion des différences culturelles

Née dans les années 80, la gestion par l'approche culturelle est fondée sur la prise en compte des différences culturelles comme objet d'étude en gestion. Selon M.THEVENET (1993)⁴⁷ l'objectif de cette approche: «... n'est pas de s'intéresser à ce que pensent les gens mais à ce qu'ils font, c'est-à-dire aux références utilisées le plus souvent inconsciemment pour " faire avec " les différentes situations problématiques qu'ils rencontrent dans leur activité». Ces références sont des représentations culturelles (valeurs, coutumes, usages, normes, ...) très largement et profondément partagées par les membres d'une organisation. Elles peuvent être propres à une organisation, on parle de culture interne de l'extérieur, on parle alors de culture externe. F. GAUTHEY et alii.(1990)⁴⁸ ont forgé le terme

(47)THEVENET M. 1993: «Les relations entre culture d'entreprise et management interculturel», *Le management Interculturel*, Paris, France, Nathan, 1993, p.301 (ouvrage collectif, dirigé par M.BOSCHE).

(48)GAUTHEY F. et XARDEL D. (1990): *Management interculturel: Mythes et réalités*, Paris, France, Actes du 1er colloque de l'Association Européenne du Management Interculturel, *Economica*, 1990, p.126

de «*management interculturel*» pour désigner: «*l'étude de ce qui se passe dans une interaction entre deux membres de cultures différentes. Il s'agit de savoir comment leurs systèmes de référence se pénètrent-ils ou s'affrontent-ils?*». Les systèmes de gestion peuvent être considérés comme des ensembles de référence historiquement liés au sein d'un grand ensemble, on parle alors de l'intra-culturel; ou des ensembles sans lien historique entre eux, on parle alors de l'inter-culturel. Le management interculturel étudie ces deux dimensions intra et inter culturel pour saisir et comprendre les conséquences de la dynamique de la rencontre des différences culturelles sur la gestion des organisations (E. OKAMBA (1994)⁴⁹). Trois éléments essentiels permettent de comprendre cette dynamique: un vecteur (un paradigme socio-technique), un processus (processus d'acculturation) conduisant à un résultat tangible (un système de gestion).

Le vecteur : P. DOCKES (1990)⁵⁰ définit un paradigme sociotechnique comme: «une façon de penser la production, c'est-à-dire l'organisation sociale, économique et technique de la production partagée par l'ensemble des entrepreneurs et décideurs et qui tend à être diffusée dans l'ensemble de la population concernée». C'est donc une idée, un concept unifiant les cultures différentes en interaction, structurant la «carte mentale» de l'organisation. Dans ce sens la DPO, la DPPO (Française) et la PDO (Congolaise) le SEFR (Chinois) sont des paradigmes sociotechniques, des modèles structurant la manière de concevoir, d'organiser la production et d'agir à partir des outils plus ou moins standardisés par les agents impliqués dans un processus de gestion. Les outils de contrôle en tant qu'outils de gestion, sont entre autres ses supports techniques.

Le processus : Les anthropologues utilisent le concept d'acculturation pour étudier l'interaction entre deux cultures différentes devant aboutir à une synthèse. Selon M.DE COSTER (1982)⁵¹ l'acculturation est : «*l'interpénétration culturelle de deux sociétés nettement distinctes suite à leur rencontre* ». E. COIFFER et alii. (1993)⁵², définissent ce concept comme: «*l'ensemble des phénomènes qui résultent de contacts durables et directs entre des groupes et des sous-groupes de cultures différentes entraînant des changements dans les valeurs et les normes initiales* ». Pour G. FERROL (1991)⁵³: «*L'acculturation est un mécanisme d'apprentissage et de socialisation, d'intégration d'un individu à une culture qui lui est étrangère et plus fondamentalement, les processus et changements entraînés par les contacts et interactions réciproques entre les groupes ethniques différents*». L'acculturation est identique au processus de «*l'équilibration active*» des instruments cognitifs de l'individu résultant de l'action complémentaire entre le processus d'assimilation et le processus d'accommodation, observé chez l'homme par J.PIAGET (1973)⁵⁴. Celui-ci a défendu la thèse selon laquelle la structure cognitive chez l'individu est le résultat, jamais achevé, de l'interaction entre ce sujet et son milieu, processus par lequel le sujet cherche continuellement l'équilibration active de ses instruments cognitifs par:

- l'assimilation ou régulation: processus par lequel le sujet apprend et réagit aux sollicitations du milieu, grâce à l'action de ses schémas mentaux;
- l'accommodation ou pilotage : processus par lequel, le sujet modifie ses propres structures cognitives, lorsqu'elles montrent une inadéquation flagrante avec les événements du monde extérieur.

(49) OKAMBA E.(1994) : « L'interculturel : nouvelle donne du management », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG n°20, 5/1994, pp.191-222

(50)DOCKES P. (1990): «Formation et transferts des paradigmes sociotechniques», *Revue Française d'Economie*, vol.4, pp.29-82

(51)DE COSTER M. (1982): «Réflexions sur l'acculturation», *Le mois en Afrique*, n° 59, pp. 91-98

(52)COIFFER E. et alii (1993): *sociologie basique*, Paris, France, Nathan, 1992, 245p.

(53)FERROL G. (1991): *Dictionnaire de Sociologie*, Paris, France, A.Collin, 1991, 210p.

(54) PIAGET J. (1973): *Introduction à l'Epistémologie génétique*, Paris, France, PUF, 1973, 346p.

Dans le cas du transfert des outils de contrôle le processus d'équilibration active de PIAGET se produisent lorsqu'un paradigme sociotechnique sur lequel il se repose, rencontre un paradigme sociotechnique qui lui est différent. Etant donné que tout paradigme sociotechnique est chargé de forces négatives et positives qui sont à la base de l'équilibre de l'organisation dont il régule et pilote les activités, lors d'une interaction entre deux paradigmes sociotechniques différents, ces forces peuvent s'équilibrer plus ou moins et donner naissance à un nouveau paradigme hybride (éco-paradigme ou paradigme de la maison), plus efficient que les paradigmes de départ pris individuellement. Le paradigme hybride devient ainsi, un nouveau cadre institutionnel, technologique, organisationnel et idéologique commun aux agents impliqués dans le processus de gestion (tableau n°2).

P. DOCKES(1990)⁵⁵ a décrit le processus d'émergence de ce nouveau paradigme de la manière suivante : « *le nouveau paradigme s'appuie sur des situations concrètes préexistantes qui lui servent de matrice, des expériences ou des pratiques marginales ou venues d'ailleurs. Le modèle de l'interaction entre ce paradigme et le système concret qui en résulte est le suivant:*

- *le système concret produit le paradigme sociotechnique comme façon de penser la production;*
- *l'existence du paradigme rend compte de la reproduction et du transfert du système concret d'une situation à une autre ;*
- *c'est l'échec du système concret et/ou l'ouverture d'une opportunité massive de profit qui produit la mise en place d'un nouveau paradigme ».*

Mais, le passage d'un ancien paradigme vers un nouveau, n'est pas le résultat d'un simple calcul marginal destiné à améliorer le taux de profit; mais plutôt la solution d'un compromis négocié entre les acteurs dans le système à partir des opportunités que les jeux de coopération font naître dans une situation conflictuelle.

Tableau 2 : La dynamique des outils de gestion dans un contexte interculturel

	Processus d'assimilation	Processus d'accommodation	Type d'outils de gestion
Intégration par variété de coordination	+	-	Régulation
Intégration par variété de différenciation	-	+	Pilotage
Niveau de Performance	Fort	Fort	

La dynamique du processus d'acculturation n'est pas non plus le simple résultat des pressions de l'environnement comme le propose les tenants de l'écologie des organisations tels que M.T.HANNAN, J.FREEMAN (1977)⁵⁶. L'écologie des organisations est fondée sur le postulat selon lequel la vie des organisations est fortement influencée par l'environnement qui est une source de contraintes. Par conséquent, il ne peut y avoir d'adaptation automatique. Mais les tenants de cette école substituent le concept d'adaptation par celui de sélection, en soutenant la thèse selon laquelle, la variété des formes des organisations est soumise au mécanisme de sélection tout comme l'est la variété des espèces en biologie. Ainsi, c'est

(55) DOCKES P.(1990): « Formation et transferts des paradigmes sociotechniques » In *Revue Française d'Economie*, vol.4, Paris, p.p.29-82

(56)HANNAN M.T., FREEMAN J.(1977): « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, Vol.82, n°5 p.p. 929-965

l'environnement qui éliminerait les formes des organisations les moins aptes ou les moins compétitives quelque soit le génie des dirigeants.

La dynamique du processus d'acculturation résulte plutôt de l'interaction entre les paradigmes sociotechniques différents et non de la simple pression de l'environnement externe. Ce constat a été confirmé par H. BOUCHIKHI (1990)⁵⁷ dans son étude des liens de causalité entre l'environnement et l'organisation dans le processus de structuration de l'action. Il a souligné que: « ...l'environnement ne se manifeste qu'en fonction de la perception, cognitive et stratégique, que des acteurs concrets, y compris les dirigeants, peuvent en avoir et des projections organisationnelles qu'ils peuvent faire de cette perception ». L'équilibre et la structuration de l'organisation chez BOUCHIKHI résultent d'un processus d'équilibration active (assimilation-acculturation) dans une action historiquement constituée.

Ainsi, en devenant une variable pertinente de l'étude du contrôle du comportement organisationnel sur le plan individuel et collectif, la différence culturelle, est non seulement un facteur pouvant engendrer des dysfonctionnements organisationnels, mais aussi un facteur de cohésion pouvant être analysé à trois niveaux distincts et complémentaires: normatif, organisationnel et stratégique.

Sur le premier niveau, la rencontre des cultures différentes dans une organisation provoque une réadaptation de sa carte mentale. Ainsi la psychologie sociale, à travers les travaux des auteurs tels que H.C. TRIANDIS (1980)⁵⁸ et M.H. BOND(1986)⁵⁹ remettent en cause le postulat universaliste en fondant un nouveau courant: le *cross cultural psychology* qui privilégie l'idée d'échange entre les cultures. Ils redonnent à la culture l'une de ces fonctions principales universelles: celle du langage permettant de véhiculer et de maîtriser les pratiques et les théories de gestion. La socio-anthropologie qui, selon P.-N. DENIEUIL (1991)⁶⁰ est: « l'approche systémique des manifestations et des représentations de la vie sociale dans leurs relations au milieu....consacre l'émergence d'une dynamique du milieu subsumant la dynamique de l'acteur jusqu'ici abordée dans les recherches » en sciences sociales. Elle fédère toutes les approches développées au cours de ces dernières années autour de la culture: culture d'entreprise, projet d'entreprise, excellence, qualité totale, etc....

Sur le deuxième niveau, les différences culturelles structurent la situation de gestion en remodelant les logiques comportementales. A. BURLAUD et J.-L. MALO (1988)⁶¹ soulignent que: « l'articulation entre contrôle de gestion et contrôle des comportements est assurée par le concept de langage, véhicule d'une culture et instrument d'intégration. Ce langage porte en lui un système de valeurs, favorisant par conséquent certains comportements ». Mais ce langage en tant qu'expression de la culture, n'est jamais statique. Il évolue sans cesse aux contacts d'autres cultures. Saisir les mécanismes de la dynamique de la culture et de la différence culturelle pour maîtriser la performance d'une organisation dans laquelle plusieurs cultures différentes sont en interaction, devient l'objet principal du management interculturel.

Sur le troisième niveau, la rencontre des pratiques de gestion différentes dans une organisation, peut enrichir à long terme leurs systèmes de gestion. A. BURLAUD et P. GIBERT (1984)⁶², soulignent que: « la confrontation d'une quelconque technique de

(57) BOUCHIKHI H. (1990): Structuration des organisations: Concepts constructivistes et étude de cas. Ed. Economica, Paris

(58) TRIANDIS H.C. (1980): «Review of Culture's consequences : International Differences in Work-related Values», *Human Organization*, vol.41, pp.86-90

(59) BOND M.H. (1986): «Mutual Stereotypes and the Facilitation of Interaction across Cultural Lines», *International Journal of Intercultural Relations*, vol.10, pp.259-276

(60) DENIEUIL P.-N. (1991): « L'entreprise comme culture. Recherches socio-anthropologiques des années 80 », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol.XC, pp.107-120

(61) BURLAUD A. et MALO J.-L. (1988) : idem

(62) BURLAUD A., GIBERT P. (1984): « L'analyse des coûts dans les organisations publiques : le jeu et l'enjeu », *Politique et Management Public* n°1, pp.93-117

management à un environnement différent de son milieu naturel met en lumière des particularités qui sans cela passeraient inaperçues, provoquant par-là même un renouveau de la réflexion sur cette technique. C'est en cela que le management public, qui s'enrichit de nombreuses disciplines voisines, est à même de leur apporter beaucoup, à son tour ». J.P. ANASTASSOPOULOS (1987)⁶³ est arrivé à la même conclusion dans son analyse du contrat-plan entre l'Etat et l'entreprise publique comme outil de régulation des transactions entre ces deux agents, notamment lorsque l'entreprise publique adopte les principes de gestion privée centrés autour de la gestion participative par objectifs (planification stratégique, gestion rationnelle des ressources, recherche systématique du bénéficiaire,...). L'expérience française en la matière, a permis à cet auteur de souligner l'enrichissement réciproque de la gestion privée et de la gestion publique suite à leurs rencontres à travers le contrat-plan. A.PETTIGREW (1997)⁶⁴ spécialiste de l'ethnographie appliquée aux organisations, dans le cadre du «*New Management Public*» de la Grande Bretagne qu'il définit comme: «*L'intrusion des modèles et de personnes issus du secteur privé dans le secteur public* », analyse les réformes d'inspiration libérale mises en œuvre en Angleterre depuis 1979 dans le secteur public. Il en conclut en ce qui concerne l'introduction des systèmes budgétaires et de contrôle auprès des personnels médicaux dans le secteur de la santé que: «*Le New Management Public conduit à un nouveau modèle hybride public-privé*» dans lequel, «*ceux (les professionnels) qui s'en sont le mieux sortis ont su à la fois conserver leurs compétences professionnelles et acquérir des capacités de gestion, devenant des responsables hybrides*». Mais cet enrichissement n'accrédite pas pour autant la thèse de l'universalité absolue des théories et des techniques de gestion. Il montre au contraire que l'universalité des outils de contrôle est plutôt relative et que des adaptations locales des systèmes de gestion éprouvés dans d'autres horizons culturels différents sont possibles dans ceux qui les accueillent. Cette idée se situe dans le cadre général de la dynamique d'un paradigme dont T.S.KUHN [65, p.45], attribue un rôle essentiel dans l'innovation et dans l'évolution de la « science normale ». Dans la première idée, il souligne la reproductibilité relative des paradigmes socio-techniques en ces termes : « *Dans une science, un paradigme est rarement susceptible d'être reproduit : comme une décision judiciaire admise dans le droit commun, c'est un objet destiné à être ajusté et précisé dans des conditions nouvelles ou plus strictes* ». Cette idée pose le problème de l'efficacité des paradigmes socio-techniques. Cette efficacité s'apprécie selon la conception schumpetérienne de l'innovation [66], par l'utilité marginale que l'évolution d'un concept apporte à la performance du système de gestion. La deuxième idée de T.S.KUHN, montre que la « science normale » ou l'ensemble d'énoncés pratiques et théoriques retenus par les spécialistes (théoriciens et praticiens) d'une discipline scientifique, comme étant irréfutables (vrais), n'avance que par rupture de paradigme ou « révolution scientifique ». Toute forme d'organisation repose donc sur une forme quelconque de paradigme socio-technique, autour duquel sa vie se structure et prend sens dans un processus d'acculturation.

Conclusion

Les outils de gestion sont les produits de la culture d'une organisation donnée. Leur évolution dans le temps et l'espace, suppose la maîtrise des contingences culturelles qui leurs sont associées, à travers un projet d'entreprise plus ou moins partagé. Les outils de gestion

(63) ANASTASSOPOULOS J.P. (1987): « Entreprises publique et entreprise privée. Quel rapport et quel modèle pour la France de demain », *Politique et Management Public* n°2, vol.5, pp.1-20

[64] PETTIGREW A. [1997]: « Le new public management conduit à un modèle hybride public-privé », *Revue Française de Gestion* n°115, pp.113-120. (Interview accordée à J.-P. NIOCHE, T. BOISSON, E. FERLIE)

[65] KUHN T.S. [1983] : La structure des révolutions scientifiques. Ed.Flammarion, Paris, 284p.

[66] SCHUMPETER J. (1983) : Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1926). Traduction Française, Ed.Daloz, Paris

disposent de leur propre dynamique, susceptible de les faire évoluer selon les contingences culturelles qu'ils rencontrent, et selon les modes d'intégration adoptés par les agents, lors des transferts intra et extra organisationnels. Les outils de même valence se repoussent. Ceux de valence opposée s'attirent et sont les gages de la performance dans les organisations évoluant dans un contexte de management interculturel.